



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA UN EMPRENDIMIENTO DIGITAL QUE PROMUEVE EL
TURISMO EN VALPARAISO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JUAN ANDRÉS CONTRERAS MARTÍNEZ

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA UN EMPRENDIMIENTO DIGITAL QUE PROMUEVE EL TURISMO EN VALPARAISO

Actualmente el rápido desarrollo de la tecnología en conjunto con la creación de comunidades participativas y conectadas ha derivado en el desarrollo de un modelo de negocio denominado economía colaborativa, el cual refleja la posibilidad de: “*entregar el acceso a bienes o servicios sin ser necesario ser dueños de los mismos*” definición planteada por Rachel Bootsman en su libro relacionado al consumo colaborativo.

Es en este contexto que el presente proyecto plantea el desarrollo de un plan de negocios consistente en una solución digital que promueva el turismo en Valparaíso haciendo partícipes a los anfitriones porteños dentro de la cadena de valor y retribuyéndolos por compartir su experiencia y conocimiento cultural, a través de economías colaborativas.

En su metodología el desarrollo de este proyecto ha sido constituido a partir de una investigación de mercado compuesta por una entrevista a la Directora Regional del Servicio Nacional de Turismo, así como por medio de una encuesta que válida las preferencias de los turistas y visitantes, tanto extranjeros como nacionales. A su vez, se ha planteado un análisis competitivo de los principales participantes a nivel nacional e internacional. La estrategia planteada de ser líderes en relación con clientes satisface plenamente la oportunidad de negocio, viéndose reflejada en los distintos planes propuestos, comenzando por el plan de marketing digital así como en el plan de operaciones, en la gestión de recursos, plan de personas y finalizando con un plan financiero.

Dentro de los resultados destaca el desarrollo de un plan con la capacidad de aplicar un modelo de negocio de economías colaborativas, a través de operaciones ajustadas y perfiles de personas para la constitución de un equipo adecuado, que facilite la participación tanto de anfitriones como turistas, con una alta accesibilidad y disponibilidad del servicio.

La inversión inicial de este proyecto considera \$21 MM y un capital de trabajo de \$255,8 MM el cual consiste en los meses de puesta en marcha y sin ingresos del proyecto. De acuerdo al estado de resultados proyectado las ventas alcanzan \$570 MM al primer año, con una estructura de costes basada en costes variables por transacción (Transbank) y costes de servidores Cloud, así como remuneraciones del equipo de colaboradores. En tanto, el plan financiero refleja que el proyecto presenta una actividad emprendedora que es considerada factible, con un VAN positivo de \$ 419,3 MM y una TIR del 55%.

Finalmente, como recomendación a la implementación del proyecto se ha concluido que es posible aprovechar la disminución de los costes por transacción así como la característica de escalabilidad de los servidores abarcando un mercado mayor en el corto plazo, alcanzando menores costes finales por experiencia.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
2.	PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS	7
2.1.	OBJETIVOS GENERALES	7
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
2.3.	METODOLOGÍA.....	7
3.	ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA	8
3.1.	PÚBLICO OBJETIVO Y MERCADO POTENCIAL	8
3.2.	ANFITRIONES	16
3.2.1.	PERFIL DE ANFITRIONES.....	17
3.3.	ANÁLISIS PEST	18
3.3.1.	ANÁLISIS POLÍTICO.....	18
3.3.2.	ANÁLISIS ECONÓMICO	19
3.3.3.	ANÁLISIS SOCIAL.....	19
3.3.4.	ANÁLISIS TECNOLÓGICO	20
3.4.	ENTORNO COMPETITIVO.....	21
4.	ESTUDIO DE MERCADO TURÍSTICO EN VALPARAÍSO.....	28
4.1.	MUESTREOS, MUESTREO Y RESULTADOS	30
5.	MODELO DE NEGOCIO	32
5.1.	LEAN CANVAS.....	33
6.	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	35
6.1.	MISIÓN.....	35
6.2.	VISIÓN.....	35
6.3.	EJES ESTRATÉGICOS	35
6.4.	MAPA ESTRATÉGICO.....	36
7.	PLAN DE MARKETING	37
7.1.	ESTRATEGIA Y POSICIONAMIENTO	37
7.2.	MARKETING MIX	39
7.2.1.	PRECIO.....	39
7.2.1.1.	CONDICIONES DE PAGO.	40
7.2.2.	PLAZA	41
7.2.2.1.	PARTICIPACIÓN.....	41
7.2.3.	PROMOCIÓN.....	43
7.2.3.1.	ACCIONES SEM.....	44
7.2.3.2.	ACCIONES SEO	47
7.2.3.3.	PAR-A-PAR / PEER-TO-PEER.....	48
7.2.4.	PRODUCTO.....	49
7.2.4.1.	PERSONALIZACIÓN.....	51
8.	ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PERSONAS.....	52
8.1.	ESTRATEGIA DE AFECTACIÓN Y ORGANIGRAMA.....	53
8.2.	ESTRATEGIA DE VALORACIÓN.....	57
8.3.	ESTRATEGIA DE FORMACIÓN.	58
8.4.	ESTRATEGIA DE RETRIBUCIÓN.....	58
9.	PLAN DE OPERACIONES	59
9.1.	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS CLAVES	59
9.2.	PROCESOS CLAVES.....	63
10.	PLAN FINANCIERO	67
10.1.	INGRESOS DEL PROYECTO	67
10.2.	INVERSIONES	69
10.3.	CAPITAL DE TRABAJO	69
10.3.1.	ESTRUCTURA DE COSTES.	70
10.3.2.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.....	72
10.3.3.	FLUJO DE CAJA	72
10.3.4.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y SENSIBILIDAD.	72
11.	CONCLUSIONES DEL PROYECTO	74
12.	BIBLIOGRAFÍA	76

13.	ANEXOS.....	77
13.1.	ANEXOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO	77
13.1.1.	ANEXO ENTREVISTA A EXPERTOS: KATRINA SANGUINETTI, DIRECTORA REGIONAL SERNATUR.....	77
13.1.2.	ANEXO ENCUESTA TURISTA NACIONAL: MODULO CUANTITATIVO.....	80
13.2.	ANEXOS PRODUCTO	82
13.3.	ANEXOS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	86
13.4.	ANEXOS CANVAS	88
13.5.	ANEXOS INICIATIVAS DE GESTIÓN DE PERSONAS.....	89
13.6.	ANEXOS GRÁFICOS DE RESULTADOS ENCUESTA A TURISTAS NACIONALES.....	90
13.7.	ANEXOS GRÁFICOS DE RESULTADOS ENCUESTA A TURISTAS EXTRANJEROS.	97
13.8.	ANEXOS APARTADOS FINANCIEROS.	104

1. Introducción

1.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Actualmente en Chile se generan 7.300 millones de dólares anualmente, donde 4.750 millones son generados por turismo interno y el resto por el turismo extranjero, alcanzando hasta 22 millones de viajes internos el turismo es una actividad altamente valorada para el futuro de la economía chilena, dada la riqueza cultural y geográfica de nuestro país, donde se pueden encontrar una variada diversidad de paisajista, fiestas costumbristas y reservas naturales.



Esquema 1. Tamaño de la industria turística en Chile / Elaboración Propia

Dentro de las ciudades de mayor renombre en Chile y de connotación internacional se encuentra Valparaíso, la “Joya del Pacífico” y nombrada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, su potencial turístico es abismante reflejado en la gran cantidad de atractivos turísticos que al año 2014 alcanzan 434.¹ Sin embargo, según el “Plan de Turismo de Valparaíso”, *“En el turismo (En Valparaíso), la falta de innovación no sólo no permite la adaptabilidad al mercado sino que además tiende a la imitación de modelos de éxito generando el desarrollo de productos y destinos turísticos duplicados, totalmente ajenos a su lugar de origen. Esta falta de atención por las características locales crea destinos homogéneos, sin identidad y finalmente sin interés para el viajero, constituyéndose en productos turísticos no competitivos.”* Además añade, *“En el caso del turismo, la mayoría de los visitantes buscan una combinación o paquete de experiencias que puedan disfrutar a lo largo de la visita. Por tanto es necesario crear productos que sean capaces de responder a todos los niveles experienciales y de implicación”*²

Es por esta razón que nace la idea de negocio que tiene como propósito aprovechar las oportunidades de la economía colaborativa para el intercambio de experiencias turísticas personalizadas basadas en el conocimiento y cultura del porteño acerca de la región y ciudad de Valparaíso.

¹ Datos SERNATUR año 2014.

² Plan de Turismo de Valparaíso, Capítulo II, “Diagnostico general de Turismo en la Región de Valparaíso”.

El día de hoy el concepto de economías colaborativa, sobresale en variadas industrias, en el transporte se encuentra Uber, en tanto en el alojamiento destaca Airbnb, reduciendo costes de transacción y asimetrías de información, generando intercambio y uso eficiente de los recursos de una economía.

Es por ello que es importante dedicarle un espacio a las economías colaborativas para entender su funcionamiento y la importancia que tiene al día de hoy en una comunidad conectada y globalizada. Lo que se conoce como “*collaborative consumption*” o “*sharing economy*”, en inglés ha causado revuelo en gran parte del mundo y sin duda en nuestro país, una nueva forma de hacer negocios, muchas veces postulando a encontrar una brecha entre las necesidades no satisfechas por mercados e industrias excesivamente regulados y también por el aprovechamiento del uso de nuevas tecnologías capaces de unir a las personas asignando recursos de una manera más eficiente que los mercados actuales, disminuyendo costos y otorgando mayores beneficios a los involucrados.

La pregunta al día de hoy es ¿Qué es una economía colaborativa? Más allá de los beneficios que pueda otorgar, las economías colaborativas se pueden definir en una frase “*entregar el acceso a bienes o servicios sin ser necesario ser dueños de los mismos*”, tal como se presentó anteriormente.

Otra de las definiciones de Botsman postula a que una economía colaborativa en términos de negocio corresponde a “Los negocios que potencian el valor del de los activos subutilizados, haciendo coincidir las "necesidades" y los "tengo/ofrezco" en formas que evitan los intermediarios tradicionales y canales de distribución”.

A principios de este siglo la revista *Time*, comenzaba a hablar del consumo colaborativo, pero su investigación no dejaba bien parado a este nuevo modelo de negocio, dado que la mayoría de los consumidores o potenciales clientes presentaban su consideraciones sobre todo en aspectos de seguridad, siendo estos cercanos al 67%.

Sin embargo, al día de hoy se puede apreciar como esto ha cambiado, según PWC, al 2015 los consumidores opinan lo siguiente de las economías colaborativas.

- El 86% piensa que vuelve su vida más abordable en términos de ahorro.
- El 83% está de acuerdo con que hace la vida más eficiente y conveniente.
- El 76% opina que es mejor para el medio ambiente.
- El 78% cree que genera una comunidad más fuerte.
- El 63% piensa que es más entretenido que comprometerse con las compañías tradicionales.
- El 89% está de acuerdo en que esto se basa en la confianza entre proveedores y usuarios.

Es así como se puede concluir, que la oportunidad de negocio que se presenta en este proyecto es satisfacer la necesidad de innovación y de experiencias por parte de los turistas, así como otorgar la posibilidad a los porteños de generar ingresos a través de sus conocimientos y experiencias de la ciudad puerto y

alrededores, todo esto a través de un emprendimiento digital de economías colaborativas.

2. Planteamiento del trabajo de tesis

2.1. Objetivos generales

Diseñar un plan de negocio digital que promueva el turismo en Valparaíso y posicionarse como uno de los actores principales en innovación turística basada en economías colaborativas, siendo percibido como un servicio flexible, con precios competitivos y con constante creatividad en los tours ofrecidos, a través de desarrollos digitales capaces de ser simples y accesibles a todos los clientes.

2.2. Objetivos específicos

El primer objetivo específico consiste en conocer las condiciones y características de la industria turístico, así como las preferencias de los potenciales clientes del negocio, a través de investigación de mercado, involucrando un análisis de la industria, así como entrevista a expertos y encuestas a clientes.

A continuación es necesario, desarrollar un estudio de mercado del turismo de la ciudad de Valparaíso, que proceda a validar el modelo de negocio planteado, a través de entrevista a expertos y encuestas a clientes.

A continuación es necesario, desarrollar un modelo de negocio que busque la constante innovación, poniendo énfasis en la retroalimentación del cliente y sus necesidades.

Posteriormente se elaborarán los planes funcionales de marketing, operaciones y personas, este último para construir un equipo emprendedor que sea capaz de responder a los desafíos del proyecto y hacer partícipes a los anfitriones dentro de la cadena de valor del turismo, aumentando los ingresos para los Porteños aprovechando sus tiempos de manera eficiente.

Finalmente, se espera generar un posicionamiento claro y comunicar el valor del negocio hacia los anfitriones y turistas, promoviendo el intercambio de beneficios de manera sencilla.

2.3. Metodología

Para el desarrollo de este proyecto se han estudiado variados marcos conceptuales, de manera de garantizar el diseño del plan de negocios y la definición del futuro del proyecto a través de objetivos claros.

Estos marcos conceptuales constituyen la metodología del proyecto tomando en consideración la naturaleza y la oportunidad del negocio, para lo cual se propondrá un diseño de plan de negocios, comenzando por la declaración de la oportunidad de negocio, para luego definir en detalle el modelo de negocio así como los planes de Marketing, Operacional, de Personas y Financiero.

Para comenzar este plan es fundamental desarrollar un análisis del entorno, para lo cual se llevará a cabo un análisis PEST, identificando las variables relevantes que afectan el funcionamiento del negocio.

A continuación se presenta el modelo de negocios a través del lienzo *Lean Canvas* para *StartUp*, una herramienta diseñada a partir del *Business Canvas* en particular para emprendimientos haciendo hincapié en el problema y solución, cómo vamos a medirlo y cómo generará una ventaja competitiva con respecto a los competidores, lo cual es fundamental en el caso de este emprendimiento digital a la hora de obtener un flujo de ingresos.

Posteriormente, se procede a validar el modelo de negocio a través de una investigación de mercado, comentando el modelo con expertos y procediendo a respaldar la hipótesis con un estudio cuantitativo, con el propósito de generar una solución digital a partir de las preferencias de los clientes.

La siguiente etapa será elaborar un plan de marketing orientado a una *StartUp* donde se consideran aspectos de “Dirección de Marketing”, así como estrategias y acciones de Marketing digital. A su vez, se propone un capítulo con el Plan de Personas para la identificación del equipo necesario para llevar a cabo el proyecto y el prospecto de los colaboradores potenciales.

Finalmente, para presentar la evaluación financiera, se plantea un plan de financiero, así como el flujo de caja descontado, incluyendo el VAN y TIR del proyecto.

3. Antecedentes y Situación actual de la Industria

3.1. Público Objetivo y mercado potencial

Mercado Potencial.

El mercado potencial se compone de todos los turistas extranjeros o nacionales que pretenden tomar un tour para conocer mejor el lugar que visitan, que según las cifras del SERNATUR alcanzaron una cifra de 4 millones 600 mil visitantes, con un ingreso de divisas por más de US\$2.600 millones, sumados a los US\$4.700 millones que generan los turistas locales que recorren el país, podríamos decir que el turismo genera cerca de US\$7.300 millones al año³.

³ Plan nacional de desarrollo turístico sustentable, p.8/9.

Al interior de nuestro país ocurren 22 millones de viajes de turismo interno, donde el 62,8% lo hace por vacaciones y descanso, el 29,5% lo realiza por visitar a familiares y amigos, el 2,1% viaja por negocios/trabajo y el 5,6% por otros motivos⁴.

En el caso de los turistas extranjeros, es importante mencionar que el 44% de la llegada de turistas a Chile se produce en los meses que van desde Diciembre a Marzo del año siguiente, lo que muestra la estacionalidad del negocio turístico y las oportunidades para generar e incentivar actividades turísticas en el resto del año.

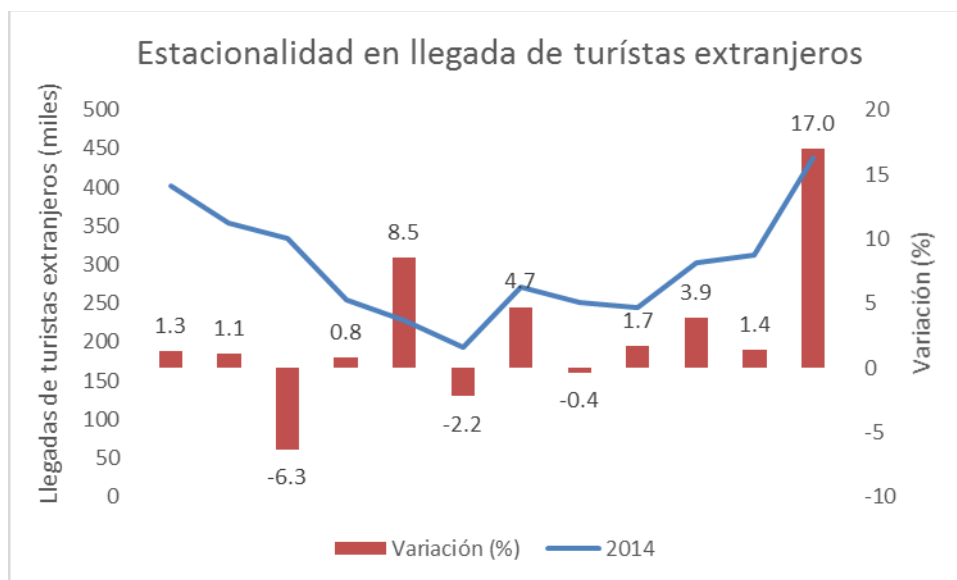


Gráfico 1. Fuente: Estadísticas de llegadas de turistas extranjeros, SERNATUR.

Es así como los turistas extranjeros que llegan a Chile, son principalmente originarios de países vecinos, tales como Argentina, Brasil y Bolivia alcanzando aproximadamente un 60% de las llegadas al país.

A su vez, el gasto promedio individual varía notoriamente entre los turistas que ingresan por pasos fronterizos, a los que ingresan por aeropuertos, así como también su permanencia promedio en noches, lo cual refleja oportunidades de diferenciación y segmentación dentro de los servicios turísticos.

⁴ Plan nacional de desarrollo turístico sustentable, p 16/17

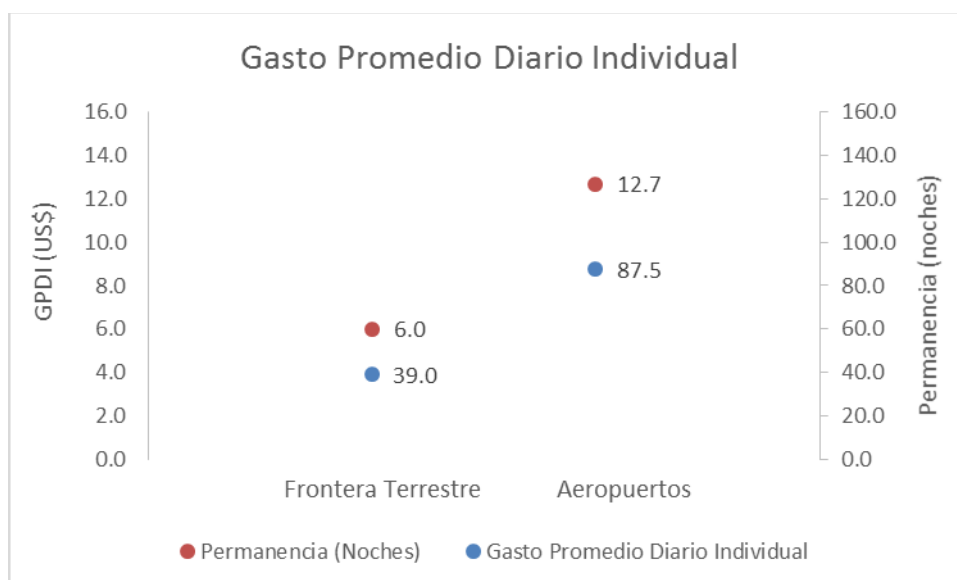


Gráfico 2. Fuente: Estadísticas de Llegadas de turistas extranjeros, SERNATUR

En el caso de Valparaíso, existen antecedentes turísticos por región que informan el detalle de pernотaciones y llegadas por mes a la región. En este informe se puede apreciar que la mayoría de los visitantes regulares corresponden a turistas nacionales, alcanzando un total de 127 mil llegadas sólo en Diciembre de 2015, donde cerca de 40 mil corresponde a turistas extranjeros y el resto nacionales.

De todas maneras, la región de Valparaíso es una de las principales regiones turísticas de Chile, tomando en consideración que es la segunda Región después de la región Metropolitana, con más llegadas turísticas a Diciembre 2015.⁵

Finalmente, tal como menciona la organización mundial de turismo 1 de cada 11 empleos y el 10% del PIB mundial lo genera el turismo, donde por supuesto Chile no es la excepción con un gasto que supera los 2 mil millones de dólares. Aún más Valparaíso, se posiciona como la segunda Región más visitada y la primera en serlo quitando a la capital de Chile, con un mercado potencial sólo de turistas extranjeros de más 350 mil visitantes⁶ anuales, los cuales generaron un gasto estimado cercano a los 357 millones de dólares⁷. Sin embargo, estas cifras sólo reflejan la entrada de visitantes extranjeros que han pernотado en los establecimientos hoteleros que forman parte del EMAT. En este sentido se ha propuesto la siguiente manera de definir los grandes números de mercado potencial turístico de Valparaíso y que afectan el negocio, a partir de las cifras públicas extraídas “Comportamiento y Perfil turístico perceptivo 2014” del Sernatur:

⁵ Boletín Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico EMAT Diciembre 2015 Región Valparaíso

⁶ Compilación de datos extraídos de los EMAT de Febrero 2015 a Enero 2016, INE Valparaíso.

⁷ Este cálculo se realizó tomando en cuenta el GTI (Gasto total individual) por lugar de entrada de turistas (Fronterizo/Aeropuerto) con datos de Informe de Turismo Receptivo.

- Es necesario establecer que entre todos los participantes del mercado tanto turistas internacionales como nacionales, existen alrededor de 4,259,064 visitas turísticas anuales que visitan Valparaíso⁸.
- A su vez, se estiman el gasto total individual promedio ponderado en \$725 dólares⁹ por turista extranjero que visita la región de Valparaíso.
- En tanto, para turista nacional se considera un gasto total individual cercano a los 20 mil pesos, sin embargo, el volumen de turistas es importante y de gran preferencia por la región.

A partir de estos datos y de las preferencias de los turistas por visitar la región, así como el promedio de pernoctaciones como referencia para la longitud de la estadía de cada visitante, se puede concluir que el mercado de experiencias turísticas de Valparaíso alcanza un potencial de 222 millones de dólares anuales incluyendo turistas nacionales y extranjeros, cifra que representa el 3% de todo el gasto turístico en Chile y que es coherente a una de las regiones con más atractivos turísticos del país, así como la primera más visitada del país al no considerar la capital, dada su condición de ciudad de paso.

Público Objetivo.

El público objetivo para esta oportunidad de negocio se basa en su naturaleza, es decir en generar un oferta en tours innovadores, relación con colaboradores y uso de tecnologías, lo cual resulta esencial al momento de definir las características de este público.

En este contexto, tal como fue mencionado en el apartado anterior existen una gran cantidad de turistas que visitan Chile año a año, su comportamiento se diferencia en consumo, tanto así como su poder adquisitivo, lo cual es derivado principalmente de las condiciones económicas dadas en sus países de origen.

Actualmente el Servicio Nacional de Turismo realiza un seguimiento del gasto de los turistas, incluyendo su gasto total y diario individual, noches de estadía, preferencias, actividades y distribución de gastos. Esta información es la que será utilizada para definir de manera acuciosa el público objetivo de este proyecto.

A partir de los datos del SERNATUR es posible concluir que los visitantes de la Ciudad Puerto diferencian su manera de hacer turismo principalmente por ser nacionales o extranjeros, y a su vez estos últimos, se diferencian por su cercanía con el país, es decir, países fronterizos y no fronterizos.

A continuación se presenta un perfil del público objetivo por las variables antes señaladas:

- Turistas extranjeros fronterizos ingresados por aeropuerto/terrestre: Estos turistas alcanzan un GTI de 701,1 dólares y permanecen en promedio 8,4 noches en

⁸ Estimación propia a partir de la sumatoria de visitas turísticas de turistas extranjeros fronterizos, no fronterizos y nacionales.

⁹ Estimación propia: Cifra total obtenida a partir de las visitas de cada uno de los segmentos de turistas ponderada por el GTI (Gasto total individual de cada uno de los segmentos).

nuestro país. A su vez, más del 50% posee un edad entre 30-44 años y más del 50% decidió su viajes con menos de 1 mes de anticipación. Sólo el 2% de su gasto se utiliza en paquetes turísticos, donde el 46% incluye un City tour.

Cabe destacar que este público no es de despreciar, dado que se puede inferir un potencial dentro de las actividades que realizan al venir a Chile y que alcanzan más de un 30% de preferencias en cada una de ellas, las cuales abarcan desde “Actividades de turismo cultural” hasta “Ir de compras”.

En resumen, este público objetivo es aquel turista extranjero de países fronterizos con acceso a tecnología, ya sea *Smartphone* o internet vía web, y que desea utilizarlos para conseguir un tour innovador.

Indicador	Aeropuerto	Glosa
GTI	USD 701.10	Dólares
GPDI	USD 83.50	Dólares
Nº Llegadas	352,482	Personas
Gastos en PT/Compras	25.6%	Porcentaje sobre el gasto
% Visita Valparaiso Viña	27.10%	Sobre el total de llegadas
Nº Llegadas Valparaiso Viña	95,523	Personas
Nº Llegadas Media por día	262	Personas
Permanencia	8.4	Días/Pernoctaciones
Gasto diario por experiencia	USD 21.38	Dólares
Cantidad de experiencias diarias	2,198	Experiencias
Experiencias en un año	802,390	Experiencias

Cuadro 1. Indicadores principales turistas fronterizos aeropuerto
Fuente: Comportamiento y Perfil Turismo Receptivo 2014 (Publicado en Junio 2015), SERNATUR.

En este caso se pretende alcanzar un 2% de este segmento, lo que corresponde a 44 visitantes que disfruten de una experiencia diariamente¹⁰, es decir, cerca de 16 mil experiencias al año.

Indicador	Valor
Gasto diario por experiencia	\$ 14,536
20% del valor de la experiencia	\$ 2,907
% de mercado	2%
% de la Cantidad de experiencias	44
Experiencias anuales del negocio	16,048

Cuadro 2. Datos mercado Meta para turistas extranjeros fronterizos aeropuerto
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Comportamiento y Perfil Turismo Receptivo 2014 (Publicado en Junio 2015), SERNATUR.

¹⁰ Considerar que un visitante realiza una experiencia por día, así como que lo normal es que un anfitrión ofrezca su experiencia de manera grupal.

Indicador	Terrestre	Glosa
GTI	USD 234.90	Dólares
GPDI	USD 39.00	Dólares
Nº Llegadas	367,860	Personas
Gastos en PT/Compras	25.6%	Porcentaje sobre el gasto
% Visita x Vacaciones	55.00%	Sobre el total de Llegadas
Nº Llegadas Valparaiso Viña	202,323	Personas
Nº Llegadas Media por día	554	Personas
Permanencia	6	Días/Pernoctaciones
Gasto diario por experiencia	USD 9.98	Dólares
Cantidad de experiencias diarias	3,326	Experiencias
Experiencias en un año	1,213,938	Experiencias

Cuadro 3. Indicadores principales turistas fronterizos terrestres
Fuente: Comportamiento y Perfil Turismo Receptivo 2014 (Publicado en Junio 2015), SERNATUR.

De la misma manera para los turistas fronterizos terrestres se espera abarcar 67 experiencias diarias, alcanzando cerca de las 24 mil experiencias anuales.

Indicador	Valor
Gasto diario por experiencia	\$ 6,789
20% del valor de la experiencia	\$ 1,358
% de mercado	2%
% de la Cantidad de experiencias	67
Experiencias anuales del negocio	24,279

Cuadro 4. Datos mercado Meta para turistas extranjeros fronterizos terrestre
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Comportamiento y Perfil Turismo Receptivo 2014 (Publicado en Junio 2015), SERNATUR.

- Turistas extranjeros no fronterizos: Es el público de mayor poder adquisitivo, alcanzan un GTI de 1114,8 dólares y permanece en promedio 8 noches en el país. Su gasto llega hasta a un 26% en conceptos similares a experiencias turísticas. En este caso además de “Actividades de turismo cultural” e “Ir de compras”, se agregan otras importantes como “Visitar áreas protegidas y ecoturismo”, lo que sin duda añade oportunidades en este segmento.

Indicador	Aeropuerto	Glosa
GTI	USD 1,114.80	Dólares
GPDI	USD 87.50	Dólares
Nº Llegadas País	1,172,408	Personas
% Gastos en Experiencias	26.3%	Porcentaje sobre el gasto
% Visita Valparaiso Viña	41.30%	Sobre el total de Llegadas
Nº Llegadas Valparaiso Viña	484,205	Personas
Nº Llegadas Media por día	1,327	Personas
Permanencia	8	Días/Pernoctaciones
Gasto diario por experiencia	USD 23.01	Dólares
Cantidad de experiencias diarias	10,613	Experiencias
Experiencias en un año	3,873,636	Experiencias

Cuadro 5. Indicadores principales turistas no fronterizos aeropuerto
Fuente: Comportamiento y Perfil Turismo Receptivo 2014 (Publicado en Junio 2015), SERNATUR.

En el caso de los turistas extranjeros no fronterizos que alcanzan cerca de 4 millones de experiencias anuales, se pretende alcanzar el 2% de este segmento, alcanzando 212 experiencias al día.

Indicador	Valor
Gasto diario por experiencia	\$ 15,649
20% del valor de la experiencia	\$ 3,130
% de mercado	2%
Cantidad de experiencias	212
Experiencias anuales del negocio	77,473

Cuadro 6. Datos mercado Meta para turistas extranjeros no fronterizos aeropuerto
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Comportamiento y Perfil Turismo Receptivo 2014 (Publicado en Junio 2015), SERNATUR.

- Turistas nacionales: El turismo interno es muy relevante de cara a este proyecto, dado su gasto realizado incluso supera al gasto de los turistas extranjeros, US\$4.700 millones de turismo interno contra US\$2.600 millones.

Indicador	Interno	Glosa
GTI	\$ 94,771.20	Pesos
GPDI	\$ 19,744.00	Pesos
Nº Llegadas	5,536,646	Personas
% Gastos en Experiencias	20.0%	Porcentaje sobre el gasto
% Visita x Vacaciones	62.80%	Sobre el total de Llegadas
Nº Llegadas Valparaíso Viña	3,477,013	Personas
Nº Llegadas Media por día	9,526	Personas
Permanencia	4.8	Días/Pernoctaciones
Gasto diario por experiencia	\$ 3,948.80	Pesos
Cantidad de experiencias diarias	45,725	Experiencias
Experiencias en un año	16,689,665	Experiencias

Cuadro 7. Indicadores principales turistas nacionales
Fuente: Medición y comportamiento del Turismo Interno 2012 (último disponible), SERNATUR.

Al igual que en el resto de los segmentos, para el segmento de turistas nacionales se pretende alcanzar un 2% de las experiencias turísticas, alcanzando 915¹¹ experiencias diarias debido a la gran cantidad de turistas.

Indicador	Valor
Gasto diario por experiencia	\$ 3,949
20% del valor de la experiencia	\$ 790
% de mercado	2%
% de la Cantidad de experiencias	915
Experiencias anuales del negocio	333,793

Cuadro 8. Datos mercado Meta para turistas nacionales

¹¹ En este caso se han informado datos medios, pero en los análisis financieros y de costos se han considerado factores de estacionalidad, de modo de reflejar el verdadero efecto y costo dentro de la aplicación web.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de “Medición y comportamiento del Turismo Interno 2012 (último disponible)”, SERNATUR.

Es así como Valparaíso se presenta como la región que concentra la mayor cantidad de turistas internos, alcanzando 27,2% de los viajes con pernoctación¹². En el siguiente cuadro se puede apreciar la distribución de las visitas:

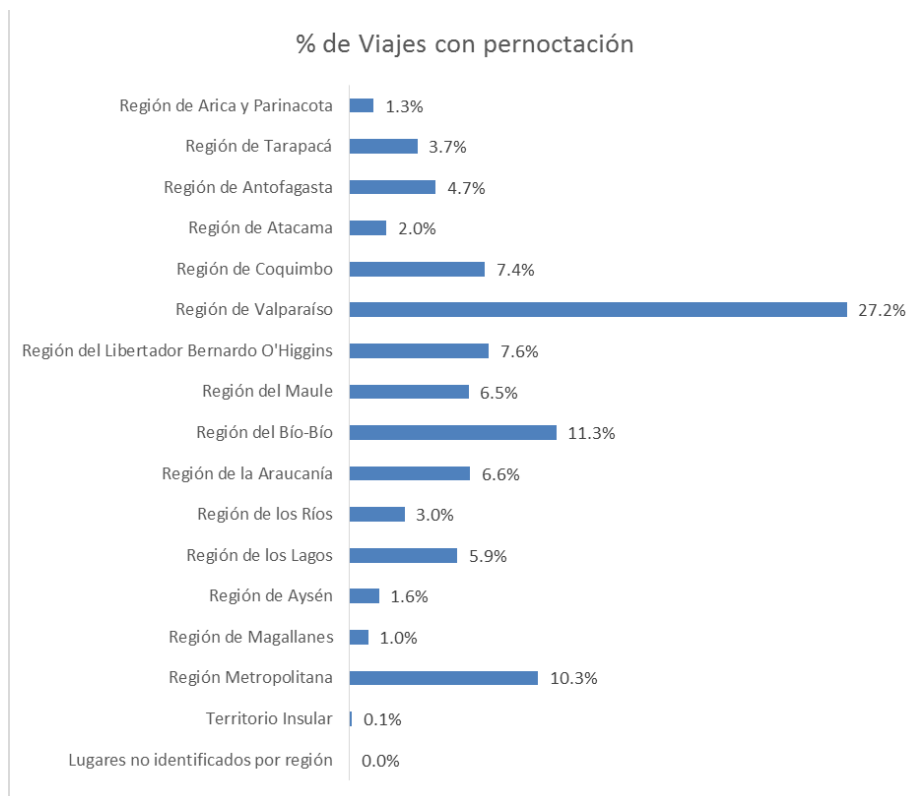


Gráfico 3. Fuente: Medición y comportamiento del turismo interno 2012 Subsecretaría de turismo.

Así también los turistas que visitan la región de Valparaíso realizan un GPDI de \$19.744 pesos, alrededor de \$2.300 pesos más que el promedio nacional¹³.

En tanto, las razones para viajar de un turista nacional son las siguientes:

¹² Medición y comportamiento del turismo interno año 2012, Subsecretaría de Turismo, p. 38.

¹³ Medición y comportamiento del turismo interno 2012, Subsecretaría de turismo.

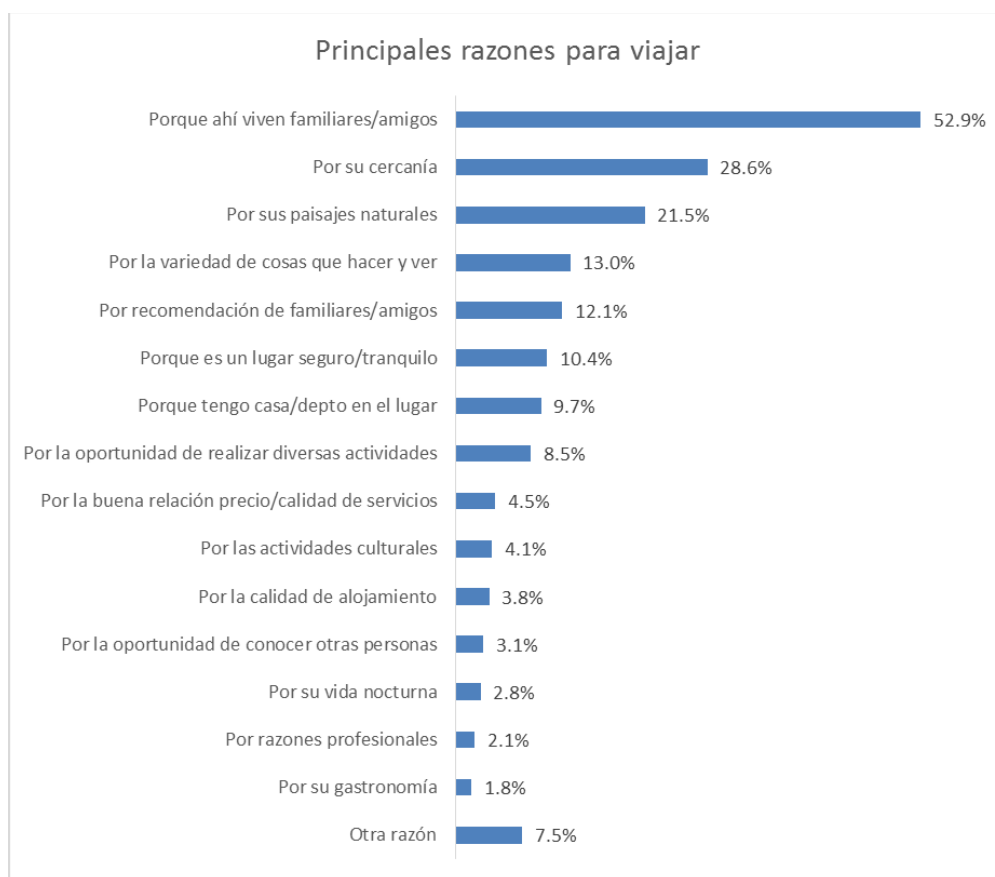


Gráfico 4. Fuente: Medición y comportamiento del turismo interno 2012¹⁴, Subsecretaría de turismo.

3.2. Anfitriones

Dentro del funcionamiento del negocio, existe un participante esencial dentro del funcionamiento y este es el denominado anfitrión.

Un anfitrión es aquella persona que posee conocimientos relevantes acerca de la Región de Valparaíso con respecto a su cultura, lugares tradicionales, historia, fiestas, así como costumbres y que se encuentra dispuesto a compartir su tiempo para darlo a conocer a turistas y visitantes.

El concepto de anfitrión nace del concepto de guías turísticos o guías temáticos, los cuales eran denominados de esta manera en la idea inicial de negocio, no obstante como suele ocurrir en los nuevos negocios de economías colaborativas, no fue posible otorgarles esta denominación dado que la industria o mercado de guías turísticos se encuentra regulado por Ley 20.423 y necesitan del registro necesario en el servicio nacional de turismo, así como conocimientos técnicos pertinentes. Es así como, esta idea de negocio se encuentra abierta para la participación de guías turísticos como para personas que no lo son, garantizando la confianza y seguridad con distintas acciones que son detalladas en apartados posteriores, sobre todo del plan de marketing.

¹⁴ Cabe mencionar que este es la última medición disponible de turismo interno.

Cabe agregar, que de la misma manera como sucede con otras actividades y negocios dentro del ámbito de economías colaborativas, nace la idea de denominar a estos colaboradores como “Anfitriones”, por ejemplo, es así como se les denomina en negocios como Airbnb, dedicados a generar un mercado online donde se puedan ofrecer arriendos de habitaciones, casas y departamentos, sin necesidad de ser un hotel.

De toda maneras el argumento de peso por el cual fue definido el concepto de anfitrión turístico, como se podrá apreciar más adelante en la investigación de mercado propuesta, fue a partir de la entrevista realizada a la directora del servicio nacional de turismo de Valparaíso, quien se refirió a la idea de negocio y las posibles limitantes regulatorias existente, así como el cuidado al referirse hacia los colaboradores como guías, prefiriéndose una denominación como anfitrión.

3.2.1. Perfil de Anfitriones

Según el instituto nacional de estadísticas la población de Valparaíso al año 2020 alcanzará cerca de los 2 millones de habitantes siendo aproximadamente el 62% de edad entre 15 y 59 años. Sin embargo, esta idea de negocio pretende enfocarse en aquellos habitantes que posean una edad legalmente responsable, así como un mayor manejo de tecnologías, es por esta razón que se ha definido como segmento objetivo aquellas personas que tienen edades entre 18 y 40 años, los cuales alcanzan cerca del 34% de la población, es decir, cerca de 600 mil personas.

Es importante, añadir que cualquier conocimiento técnico turístico es bien valorado, de la misma manera, aquellos guías turísticos parte del catastro existente en el SERNATUR serán invitados a promocionar sus tours en la aplicación.

De la misma manera se pretende garantizar seguridad y confianza, hacia los turistas de modo que se han definido tres perfiles de anfitrión:

- Perfil no Freemium: Anfitrión registrado sin comprobación de antecedentes.
- Perfil Freemium: Anfitrión registrado con comprobación de antecedentes.
- Perfil Premium: Anfitrión registrado con comprobación de antecedentes y un ranking destacado.

Cada uno de estos posee un perfil particular de pago por el desarrollo y ejecución de sus experiencias, las cuales pueden ser apreciadas en el plan de Marketing, en el apartado de precios y medios de pago, así también las acciones de marketing para la captación y desarrollo de anfitriones.

De la misma manera, es posible consultar en el plan de operaciones, como es el proceso de registro y certificación de anfitriones.

3.3. Análisis PEST

3.3.1. Análisis Político

El principal actor político y gubernamental en Chile relacionado al turismo es el SERNATUR, Servicio Nacional de Turismo “es un organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística de Chile”.¹⁵

Existen variadas iniciativas por parte del SERNATUR con el propósito de promover planes y programas que incentiven el turismo nacional, así como su promoción y competitividad de los privados que participan en la actividad.

Estos planes se encuentran segmentados por región geográfica, en este caso para la región Valparaíso existe un plan completo que se encuentra diseñado en detalle, destacando los principales acciones y estrategias para conseguir los objetivos turísticos de la región.

A partir de este plan, se muestra la “Estrategia regional de desarrollo”¹⁶ que en sus ejes principales, destaca el “Impulso a la innovación empresarial” donde se busca fomentar la creación de nuevas empresas.

Por otra parte, destaca en la información provista por el SERNATUR acerca de servicios turísticos, donde se aprecian clasificaciones que abarcan guías turísticos, alojamiento o turismo aventura. De la misma manera, existe un catastro de atractivos turísticos destacando una gran variedad de aspectos.

Categoría	Total	Porcentaje
Sitios naturales	135	31.1%
Museos y manifestaciones culturales	169	39.0%
Folklore	28	6.5%
Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas	47	10.8%
Acontencimientos programados	49	11.3%
Centros o lugares de esparcimiento	6	1.3%
Total	434	100%

Cuadro 9. Fuente: Plan de Acción Valparaíso, SERNATUR.

Finalmente, existen distintas distinciones de calidad a los diferentes operadores turísticos inscritos en el “Registro de prestadores de servicios turísticos”, al cual pueden acceder personas naturales y jurídicas ligadas al rubro.

¹⁵ Descripción del SERNATUR, <http://www.sernatur.cl/que-hacemos/>

¹⁶ Plan de Acción Valparaíso, página 19, SERNATUR.

3.3.2. Análisis Económico

Actualmente Chile se encuentra en un periodo de bajo crecimiento económico, por debajo de su potencial con proyecciones de variaciones del PIB de entre un 1,25% y 2,25%. Sin embargo, la estabilidad macroeconómica del país es bien conocida en el plano internacional y se puede evidenciar, por ejemplo, en cifras de inflación tendientes al rango meta impuesto por el Banco Central de Chile, donde se espera una inflación proyectada de 3,6% a Diciembre 2016.¹⁷ En el caso del turismo de intereses especiales se señala que *“ha tenido un importante crecimiento y se ha diversificado, generando mercados de nicho como el ecoturismo o el turismo aventura y aumentando la oferta de otros, como el de cruceros o spas”*¹⁸.

En el caso de la actividad turística está tiene una importancia internacional dentro del PIB mundial, alcanzando el 10% del ingreso mundial, generando 1 de cada 11 empleos en el mundo, además de US\$ 1,5 billones¹⁹ en ingresos de exportación.²⁰

Si se considera lo ocurrido el 2013, el SERNATUR señala que *“el turismo representó en forma directa un 3,2% tanto del PIB como del empleo... Si se consideran los efectos indirectos del turismo: el impacto en el PIB aumenta a un 8,6% y la contribución al empleo a un 8.2%”*²¹

Finalmente, una de las variables económicas importantes en los ingresos del turismo es el tipo de cambio, la alta volatilidad existente genera cierta incertidumbre en los ingresos posibles en este tipo de negocio. Actualmente el tipo de cambio en Chile se ve afectado por distintas variables, entre las que se encuentra el precio del cobre, el principal bien exportado por Chile y que en los últimos años se ha visto afectado por la menor demanda de China.

3.3.3. Análisis Social

Valparaíso es una ciudad particular su topografía y demografía son casi inigualables en el mundo, el 94% de sus habitantes disfruta de vivir en los cerros, una ciudad con tradición, se plantea que fue fundada cerca del año 1536 con historia de piratas y marinos extranjeros.

Al día de hoy, el casco histórico de Valparaíso es considerado patrimonio de la humanidad por la UNESCO, que señaló en su momento: *“la ciudad colonial de*

¹⁷ Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria

¹⁸ Estudios de competitividad en clúster de la economía chilena sector turismo, The Boston Consulting Group, p. 22

¹⁹ Se toma en consideración el concepto de billón en español, lo que sería un trillón en US.

²⁰ Organización Mundial de Turismo (OMT), “Why tourism?” Datos 2014.

²¹ Plan de desarrollo turístico sustentable. p 14/15 en referencia a World Economic fórum (2013) The Travel and Tourism Competitiveness report 2013.

*Valparaíso constituye un ejemplo notable de desarrollo urbano y arquitectónico de América Latina a finales del siglo XIX. Enmarcada en un sitio natural en forma de anfiteatro, la ciudad se caracteriza por un tejido urbanístico tradicional especialmente adaptado a las colinas circundantes, que contrasta con el terreno geométrico utilizado en terreno llano. En su paisaje urbano, dotado de unidad formal, se yergue una gran variedad de campanarios de iglesias. La ciudad ha conservado interesantes estructuras de los inicios de la era industrial, por ejemplo, los múltiples funiculares que recorren las escarpadas laderas de las colinas.*²²

Sin lugar a dudas, Valparaíso es un lugar de costumbres y tradiciones, donde existen leyendas y mitos, así como fiestas de importancia cultural hasta lugares emblemáticos e históricos.

Dentro de las fiestas destacan, la celebración de año nuevo, uno de los espectáculos más importantes del mundo, con fuegos pirotécnicos y fiestas al aire libre. En fiestas costumbristas, se pueden mencionar “La quema del Judas” para fechas de Semana Santa, donde los habitantes suelen quemar a un muñeco relleno con monedas que se recolectan de turistas y habitantes, que luego caen del muñeco al momento de ser quemado. Por otra parte, está la fiesta de San Pedro patrono religioso en la costumbre católica de los pescadores, donde se da un paseo y se realiza la tradicional cena bailable y venta de pescado frito, llamada “Fogata del Pescador”.²³

En cuanto a los lugares de interés, son cientos los sitios inmortalizados en Valparaíso, desde el anfiteatro creado por los cerros hasta lugares pintorescos, tales como: los emporios, ascensores, calles antiguas, cerros poblados, museos al aire libre, ferias, mercado, muelles, playas, caletas, restaurantes, personajes y sin duda lo que en Chile se denomina “Picada”, lugar tradicional para comer comida sencilla a un buen precio, con un ambiente representativo de los comensales y personas que lo atienden.²⁴

3.3.4. Análisis Tecnológico

El entorno tecnológico de un emprendimiento digital para el turismo de Valparaíso, puede ser visto desde los diversos canales utilizados por los servicios que ya se encuentran operativos, así como la información disponible y los líderes de la industria en el uso de tecnología para economías compartidas.

Existen líderes globales de mercado en el ofrecimiento de alternativas turísticas, como gran ejemplo, se podría mencionar a Tripadvisor, que comenzó como una plataforma web y ahora posee una aplicación donde se pueden apreciar desde tours hasta alojamientos, accediendo gratis a contenidos de hoteles, restaurantes y lugares de atractivo turístico. Tripadvisor permite añadir opiniones, videos y fotos, así como comentarios, que pueden ser ligados con otras redes sociales.

²² Cita de lista de Patrimonio de la Humanidad UNESCO. <http://whc.unesco.org/es/list/959>

²³ Información extraída de Memoria “Valparaíso, Capital Cultural”.

²⁴ <http://lamejorpicada.cultura.gob.cl/>

A nivel local se encuentran aplicaciones del SERNATUR y otras privadas, enfocadas en ciudades y a nivel nacional. Se pueden mencionar a ChileTravel, Smartour y Turismart, tendientes a facilitar el servicio turístico pensando en comercios ya establecidos.

La información disponible en cada una de estas aplicaciones antes mencionadas, dejan de ver cuales servicios son considerados base a la hora de desarrollar un servicio de turismo digital, entre estas características se pueden mencionar, servicios de geolocalización, es decir, la posibilidad de utilizar el servicio GPS para la búsqueda de atractivos turísticos. A su vez, dos características adicionales son la facilidad de pago; por medio del uso de tarjetas de crédito, y la interacción con otras redes sociales para ranking y divulgación.

Con respecto a la industria de economías compartidas, existen variados ejemplos de las empresas que destacan en cada uno de los apartados, desde servicios profesionales a personales, así como transporte, alojamiento y dinero. Se pueden mencionar casos emblemáticos como Airbnb y Couchsurfing, ambos en temas de alojamiento pero con modelos de negocio diferentes, uno basado en comisiones y otro en donaciones. A su vez, en la industria del transporte se encuentra la polémica y renombrada empresa Uber que con su servicio de “taxis particulares” ha generado debate en el mundo entero.

3.4. Entorno competitivo

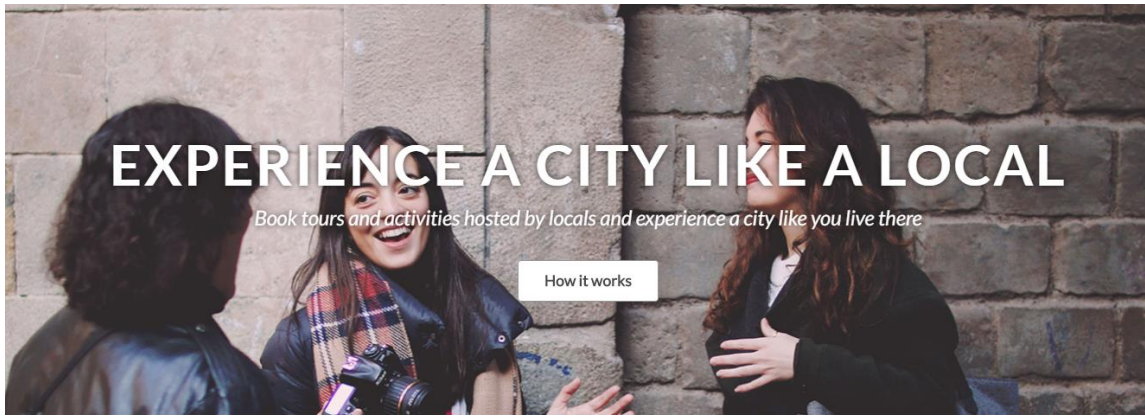
A continuación se presentan las empresas que compiten a nivel mundial en la industria de experiencias turísticas de economías colaborativas:

Trip4real.

Trip4real: Se utiliza para conectar con los expertos locales para una experiencia auténtica durante sus vacaciones. Se pueden buscar diferentes recorridos y experiencias ofrecidas por los locales, conectar con ellos, y disfrutar de día o de noche de manera única y personal con alguien que sabe lo que pasa en su vecindario.

Promesa de valor:

- Reserva sin esfuerzo alguno el que más se adapte a tus gustos.
- Vive una experiencia única acompañado de gente local.
- Forma parte de la comunidad enviando un feedback contando tu experiencia.



Browse

Browse thousands of tours & activities guided by locals across Europe.



Book

Effortlessly book tours & activities with local people across Europe for your next trip.



Enjoy

Have a truly unique travel experience alongside openminded local people.



Review

Be part of the community and leave a review of your experience.

Get Started

Mercado: Europeo

Vayable.

Vayable: emplea expertos locales como guías y facilitadores de experiencias únicas en todo el mundo. Guías ofrecen experticia creativa y local para las singulares experiencias - si desea un viaje local a un pub, una auténtica clase de cocina local, fotografía a pie, o cualquier tipo de experiencias que sólo alguien que conozca la zona podría ofrecer.

Promesa de valor:

- Una experiencia amparada bajo los más altos estándares.
- Soporte al cliente desde el primer instante hasta el último.
- La forma de pago asegura que no exista complicación alguna.



VAYABLE QUALITY GUARANTEE

Vayable Insiders go through an extensive evaluation so that you know you are in good hands.



CUSTOMER SUPPORT

Before, during and even after your trip, we are available to help. Email our support center anytime.



SECURE PAYMENT

Our seamless and secure payment system means your money is safe and your trip is confirmed quickly

Mercado: Mundial, enfocado en Europa y USA (4 experiencias en Chile, poco focalizado en Latinoamérica)

Veetur.

Veetur: Emprendimiento chileno dedicado a ofrecer experiencias turísticas a través de economías colaborativas, actualmente no se encuentran ofreciendo tours, sino que solamente recolectando información acerca de personas dispuestas a ser anfitriones.



Promesa de valor:

- Se ofrece un servicio de búsqueda de actividades según la ciudad que se visite.
- Se brinda la libertad para que sea él quien escoja las actividades a realizar, dependiendo de sus propios conocimientos del lugar. Además, el anfitrión fija la tarifa.
- A través de Webpay o Paypal se reserva y paga la actividad deseada en el horario disponible que mejor le acomode al cliente.
- En resumen, el anfitrión estará logrando obtener un ingreso extra recorriendo sitios que gusten tanto al cliente como a él mismo, teniendo la garantía de que ambas partes disfrutarán la experiencia.



Veetur es una plataforma donde turistas ingresan en búsqueda de actividades a realizar en la ciudad que están visitando.

Como anfitrión, ofrece actividades de acuerdo a tus conocimientos. Puede ser desde paseos a viñas, mañanas de trekking, recorridos culturales e incluso una salida en la noche para mostrarle a los turistas como es irse de fiesta en tu ciudad.

¡Tú pondrás el precio de la actividad!



Cuando un turista se interesa por tu actividad, reservará la fecha y horario que tienes disponible (pagando en línea vía Webpay o Paypal)



Como resultado estarás ofreciendo una experiencia única a los turistas, generando un ingreso extra...

...haciendo lo que más te gusta hacer!

POSTULA PARA SER ANFITRIÓN

Mercado: Actualmente sólo Chile y sin servicio en funcionamiento.

Airbnb experience.

Airbnb experience: Airbnb es una página y aplicación para turistas concebida inicialmente a ofrecer un mercado en línea de alojamiento donde anfitriones puedan ofrecer un lugar para turistas a cambio de pago. Actualmente Airbnb ha comenzado a ofrecer un servicio de mercado de experiencias en Europa y USA, aunque no ha tenido el mismo éxito que su core de negocio que es el alojamiento.



Promesa de valor:

- La empresa promete ser un nexo eficiente entre el anfitrión hospedador y el turista hospedado, quien paga al anfitrión por su acogida.
- Se incentiva a que el anfitrión le sea útil al viajero a la hora de ofrecer las mejores recomendaciones que sólo un local puede brindar acerca de actividades únicas y puntos de interés.
- Se crea una gran instancia para que el turista viva en carne propia el día a día local.

An infographic on a teal background titled "Muestra a los viajeros una nueva cara de tu ciudad". It features three icons and their corresponding descriptions:

- Joyas ocultas**: Represented by a magnifying glass over a diamond. Description: "Ayuda a los viajeros a descubrir ese parque poco conocido o el museo favorito de la gente del lugar".
- Cultura local**: Represented by two hands holding coffee cups. Description: "Organiza una visita a un museo o un picnic con amigos para que los viajeros sepan cómo vive la gente del lugar".
- Actividades únicas**: Represented by an open book with a star above it. Description: "Demuestra tus habilidades y enseña a los viajeros algo nuevo, desde cocinar hasta hacer surf".

Mercado: Mundial, enfocado en Europa y USA para experiencias.

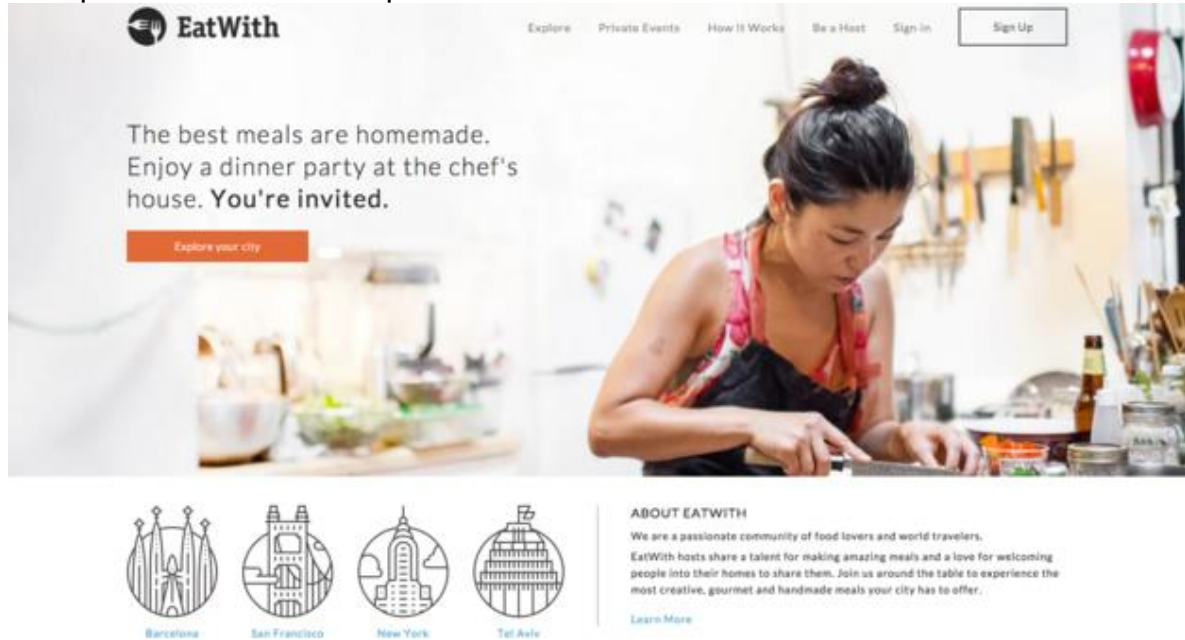
Experiencias turísticas (comida).

En este apartado se mostrarán los competidores alrededor del mundo que existen en el mercado de economías colaborativas, ofreciendo un Market place para

que anfitriones puedan ofrecer comidas hechas en casa por gente local a turistas y visitantes.

Eatwith.

Eatwith: Es un lugar para ofrecer comidas hechas en casa *Homemade* compartiendo con turistas y visitantes, la posibilidad de disfrutar comidas típicas y no tan típicas con chefs o simplemente cocineros locales.



Promesa de valor:

- El turista tiene la oportunidad de conocer de cerca el arte culinario de la localidad que visite.
- Se ofrece una tremenda gamma de menús creados por 500 anfitriones llenos de talento y repartidos entre 150 ciudades de todo el mundo.
- Las reservaciones posibles van desde chef's autodidactas hasta chef's de vanguardia.
- El compartir en la mesa promete una experiencia llena de historias y disfrute.

Cómo funciona

Acercando a chefs y foodies, una comida por vez.



Buscar menús

Te ofrecemos una gran variedad de menús, creados por 500 anfitriones talentosos en más de 150 ciudades en todo el mundo.



Reserva una plaza

Desde cocineros autodidactas a chefs de vanguardia, nuestros anfitriones están esperando a que te sientes en su mesa.



Disfrutar de su experiencia

Nuestras mesas se comparten con personas de diferentes ámbitos y con historias siempre interesantes.

Mercado: Concentrado principalmente en Europa y USA, con algunas excepciones de Latinoamérica y Asia.

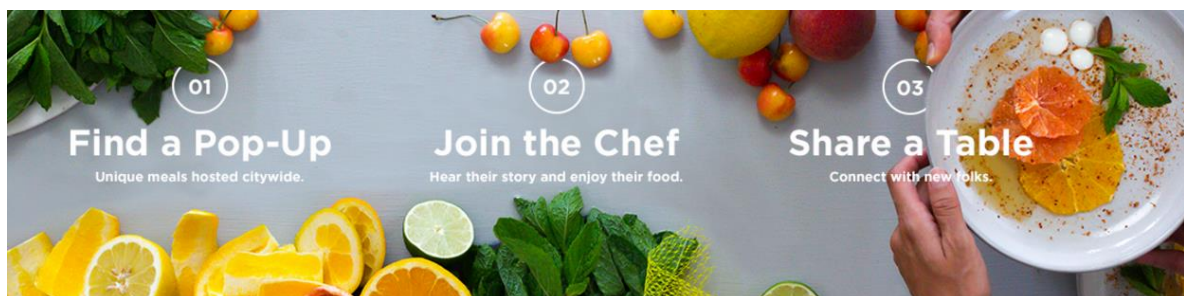
Feastly

Feastly: Similar a Eatwith pero un poco más amplio, donde la experiencia sigue siendo la comida pero con ciertos agregados, como la oportunidad de tener una clase o la promesa de una buena conversación más allá de la propia comida.



Promesa de valor:

- La consigna es que cada plato irá condimentado por un grato ambiente y una buena conversación.
- Comidas únicas y llenas del sabor local.
- Comparte directamente con el chef, disfruta de su comida de la misma manera que de sus anecdóticas historias.



Mercado: Europa y Estados Unidos principalmente.

Conclusiones análisis competencia.



Esquema 1. Mapa competitivo *share economies* / Elaboración Propia

En este apartado se han analizado las diferentes alternativas existentes en el mercado mundial, latinoamericano y local. Donde la oferta es variada, algunas más especializadas que otras y algunas que se enfocan más en uno de los participantes o que destacan ciertas diferenciaciones.

A partir de este análisis se han destacado las siguientes conclusiones y oportunidades:

- Actualmente no existe en Chile un actor relevante que utilice el mismo concepto de negocio, la necesidad de generar un mercado de experiencias turísticas no tradicionales sigue vigente, si bien existe un emprendimiento llamado “Veetur” que se encuentra construyendo el concepto.
- Oportunidad de posicionamiento como actor principal en Latinoamérica, debido a que los actores mundiales se enfocan en los mercados más desarrollados, lo cual se infiere a la necesidad de inversión en seguridad y confianza en esta parte del globo, así como el mayor poder adquisitivo en Europa.
- Existen pocas características diferenciadoras más allá de las promesas de valor y la especialización del negocio. Quizás el negocio más diferenciado y consolidado en sus operaciones es “Vayable” destacando su seguridad y confianza.

4. Estudio de Mercado Turístico en Valparaíso

En este apartado se propone el estudio de mercado, en el cual se obtendrá información secundaria desde instituciones, tales como: el Servicio Nacional de Turismo, Instituto Nacional de Estadística Valparaíso y el Centro de Investigación de Turismo y Patrimonio de la Región de Valparaíso.

A su vez, se utilizará un estudio cualitativo del mercado a través de entrevistas a expertos del SERNATUR entrevistas en profundidad a turistas nacionales/extranjeros y un estudio cuantitativo final.

- Entrevistas a un experto:
 - Katrina Sanguinetti, Directora SERNATUR.
- Encuesta Turistas (Estudio cuantitativo).

Principales resultados entrevista a experto.

El propósito de entrevistar a expertos de la materia turística es validar y consolidar las oportunidades de negocio planteadas, a través del conocimiento y opiniones de los involucrados en el sector.

La entrevista fue realizada a Katrina Sanguinetti, Directora del Servicio Nacional de Turismo, con el siguiente objetivo:

Objetivo general

- *“Validar oportunidades del mercado turístico de Valparaíso, sus actores relevantes y comportamientos”.*

Objetivos específicos

Desde el punto de vista de SERNATUR:

- Indagar en profundidad las necesidades insatisfechas del turista.
 - Considerar aspectos débiles y fortalezas de la industria.
- Obtener información acerca de los medios y canales que utilizan los turistas para informar servicios turísticos.(web, teléfono, presencial), así como su participación en comunidades.(como confían)
- Entender a grandes rasgos las condiciones y características básicas de un servicio.
- Identificar el nivel de conocimiento y/o evaluación de servicios turísticos actuales en Valparaíso.
- Detectar de los medios de pago que interesan al turista.

Principales hallazgos

A continuación se presentan los principales hallazgos levantados a partir de la entrevista con Katrina Sanguinetti, Directora Regional Valparaíso SERNATUR.

Diagnostico General.

- (+) **Porteños capaces de contar un relato** basado en sus vivencias, cultura y experiencias.
- (+) Valparaíso es Patrimonio de la Humanidad, lo que genera un valor añadido.
- (-) Riesgo de guías turísticos espontáneos.
- (-) Relatos turísticos que no son propios de la Región.

Ciclo de vida del desarrollo turístico.

- (+) Depende del destino y del producto turístico.
- (-) Deben dar un salto cualitativo en innovación.

Regulación (actores).

- (+) Importancia del SERNATUR en la regulación de ciertos actores.
- (+) Existencia de leyes que regulan el cumplimiento y garantizan de cierta medida la experiencia turística.
- (-) Falta de regulación en los guiones turísticos.

Puesta en valor de los atractivos turísticos (Tangibles e Intangibles).

- (+) Apoyo de SERCOTEC y CORFO para la instalación y fomento de un destino.
- (+) El turismo se considera una actividad de rápida instalación. (Set up)
- (-) Falta decisión política e inversión para el desarrollo de planes de conservación del patrimonio.

Competencia, calidad y participación de la comunidad.

- (+) Variados generadores de oferta de diferentes disciplinas, pero con habilidades que generan valor al turismo.
- (+) Existencia de un plan de turismo sustentable a nivel nacional.
- (+) Plan de turismo sustentable que incluye variables socioculturales, **enfocadas en la participación de la comunidad** en la cadena de valor.
- (+) Nacimiento del concepto de **Anfitrión Turístico**, persona que es capaz de mostrar o relatar su historia y/o experiencia en un tema de interés turístico y compartirlo con los visitantes.
- (-) Existe cierto **déficit de calidad de los guías turísticos**, sobre todo en temas de guiones e idiomas.
- (-) Según SERNATUR es necesario estandarizar de cierta manera los guiones turísticos.

4.1. Encuestas, Muestreo y Resultados

Método cuantitativo

Objetivos generales de la investigación

- ***“Entender, describir y cuantificar el perfil del turista, de modo de introducir de la manera óptima una nueva solución turística”.***

Objetivos específicos

- Levantar las preferencias en cuanto a las razones que motivan la visita del turista.
- Entender la variedad de actividades que les gustaría realizar.
- Identificar los motivadores de utilización y no utilización de servicios turísticos.
- Comprender el comportamiento con respecto a la utilización de los medios y canales que los turistas consultan para informarse y contratar servicios turísticos.
- Verificar las características más valoradas por los turistas a la hora de seleccionar una experiencia turística.
- Cuantificar las preferencias del turista en cuanto a los medios de pago que interesan y su rango de disposición a pagar.

Público objetivo: Turistas y potenciales turistas, nacionales y extranjeros.

Metodología:

Muestreo estratificado, tomando en consideración la procedencia de los turistas, ya sean extranjeros y nacionales.

Tomando en consideración que ambos segmentos superan los cien mil individuos, el tamaño muestral para cada estrato y tomando un muestreo aleatorio simple dentro de cada segmento, resulta en 385 con 5% de margen de error y un nivel de confianza del 95%.

Instrumento de recolección:

Encuesta por internet, tal como plantea Cubiles (2002) que especifica dos tipos de poblaciones en relación a su grado de penetración de internet, la población es saturada y no saturada (80/20). A partir de esto hemos identificado que nuestra población corresponde a una población saturada, es decir, que la implantación de internet alcanza el 80% de los individuos. Además la población está formada por

individuos que deben ser verificadamente especializados, por lo que califica como Población internet especial según Cubiles.²⁵

Tipo de Estudio: Encuesta online.

Resultados:

Para comentar los principales resultados de la encuesta las conclusiones se dividirán entre chilenos y extranjeros, si bien la encuesta se encuentra en inglés y español, ambas versiones estuvieron disponibles para cada segmento, con una pregunta disponible para verificar procedencia.

Turistas extranjeros, los turistas extranjeros que han participado de la encuestas provienen principalmente de Europa y Norteamérica, sin embargo, se cuenta con participación de turistas de Asia y Centro América.

En cuanto al rango etario de los individuos participantes, este va desde los 18 a los 61 años con una media de 33 años, donde más del 90 % dice haber realizado una actividad turística y el resto tiene sus preferencias en caso de realizarlas.

A continuación se presentan las principales conclusiones de la encuesta a turistas extranjeros de acuerdo a los objetivos planteados:

- Dentro de las actividades que más gustan realizar, se encuentran las **actividades culturales y de aventura**, destacando también lugares que visitar.
- Dentro de los atributos que más definen la duración de una experiencia destacan el **tipo de actividad y el lugar a visitar**, con preferencias por actividades de mayor duración.
- En el caso de las temáticas de las experiencias más valoradas se encuentran **“conocer la historia de su gente a lo largo del tiempo y sus hechos más importantes”** así como **“conocer la historia de las ciudades y sus lugares”**.
- Para temas de preferencia añadiendo variables como la confianza, comodidad, seguridad y precio. Resulta en resultados similares a los anteriores destacando la historia de la gente y la ciudad, pero tan importante como ellos viene a ser **la confianza, el precio y la comodidad**, en el mismo orden de importancia.
- En cuanto al canal preferido para contratar o informarse de una experiencia, el referenciado por lejos es **el canal web con más de un 75%** de las preferencias.
- Finalmente en el caso del uso de medios de pago, el más preferido consiste es **la tarjeta de crédito** por lejos más de un 64% de las preferencias.

²⁵ Cubiles de la Vega, M^aDolores (Et al.) (2002) : “e-Encuestas Probabilísticas I. Los marcos.” Estadística Española, revista del Instituto Nacional de Estadística. Vol 44, Núm 151, pág 286

Los turistas nacionales que han participado de la encuestas provienen de variadas regiones del país, destacando la participación de turistas de la región metropolitana, lo que se debe a que Chile es un país altamente centralizado.

En cuanto al rango etario de los individuos participantes, este va desde los 16 a los 49 años con una media cercana a los 31 años, donde más del 90 % dice haber realizado una actividad turística y el resto tiene sus preferencias en caso de realizarlas.

A continuación se presentan las principales conclusiones de la encuesta a turistas nacionales de acuerdo a los objetivos planteados:

- Dentro de las actividades que más gustan realizar, se encuentran las **actividades culturales, así como dependientes del lugar**, destacando también experiencias de tipo **histórica**.
- Dentro de los atributos que más definen la duración de una experiencia destaca el **tipo de actividad**, con preferencia de un 55% que duren todo el día.
- En el caso de las temáticas de las experiencias más valoradas existen varias que destacan si una discriminación significativa. No obstante, las experiencias relacionadas al turismo clásico poseen menos preferencias que el resto, relacionadas con **turismo vivencial, historias e involucramiento con la naturaleza**.
- Para temas de preferencia añadiendo variables como la confianza, comodidad, seguridad y precio. Las preferencias son claramente marcadas hacia la confianza en el servicio como primer factor.
- En cuanto al canal preferido para contratar o informarse de una experiencia, el referenciado por lejos es **el canal web con más de un 80%** de las preferencias.
- Finalmente en el caso del uso de medios de pago, el más preferido consiste es **el efectivo** pero no lejos del resto, lo que destaca una diversidad de preferencias.

5. Modelo de Negocio

Dentro de los modelos de negocios de economías cooperativas o *share economy*, existen varias alternativas que actualmente son utilizadas por líderes de la industria, como por ejemplo:

Uber: Una red de transporte privado baso en economías cooperativas, donde la empresa no posee automóviles propios, sino que genera un ingreso a través de un porcentaje por transacción generada.

Couchsurfing: Es una plataforma de alojamiento gratuito, que ofrece un idea de negocio basado en economías cooperativas, donde su modelo de negocio consiste en un modelo Freemium, al ofrecer una identificación garantizada de oferentes y demandantes al precio de un cuota.

Actualmente, *Couchsurfing* ha agregado la opción de donaciones a través de su aplicativo, para sustentar su modelo de negocio.²⁶

Airbnb: Esta plataforma es similar a *Couchsurfing* pero con un propósito más comercial que colaborativo, donde el ingreso es generado a través de un fee a la reserva y al pago del anfitrión.

Es decir, existen modelos de “posesión al acceso”, “freemium” y “donaciones”. En este caso se utilizará un modelo mixto, según el desarrollo del negocio, que sin duda todas depende de los incentivos para generar el volumen de usuarios necesario para sostener la plataforma y el negocio.

Para mayor detalle en cuanto al modelo de generación de ingresos, consultar el apartado de precio del marketing mix.

5.1. Lean Canvas

A continuación se presentan cada uno de los apartados de la sabana Lean Canvas, la cual se encuentra en el Anexo 13.4.

Problema.

- Tours sin identidad para el viajero.
- Imitación de modelos y falta de innovación.
- Responder a la necesidad de tours experienciales y de implicación²⁷.
- *“Nuevas experiencias que les permitan conectar con emociones que a su vez generen recuerdos memorables” “Desarrollar una oferta de experiencias innovadoras con un contenido diferenciador, auténtico, que pone en valor el patrimonio en conexión con la comunidad local”²⁸*

Solución.

- Generar oferta de tours/experiencias a través del conocimiento y cultura del porteño y habitantes de la región.
- *Market Place* en línea para turistas y anfitriones turísticos.
- Turismo de intereses especiales, tours de implicación, momentos de experiencia²⁹.

Métricas Claves.

²⁶ Modelo de negocio de Couchsurfing, https://issuu.com/gergi084/docs/business-model_couchsurfing

²⁷ Plan de turismo de Valparaíso, Capítulo II, Diagnóstico general de turismo en la región de Valparaíso.

²⁸ Plan nacional de desarrollo turístico sustentable, Diversificación de experiencias, p. 30/31

²⁹ Diversificación de la oferta turística: oportunidades y desafíos para la Región de Valparaíso por Sandrino Llano, coordinador Línea de Turismo.

- Descargas/Registro/Visitas de aplicación web.
- Nuevas experiencias por mes.
- Clientes por mes.
- Anfitriones por mes.
- Transacciones diarias.
- Valor de transacciones.
- Cuentas “Freemium”, “Premium”.

Propuesta de valor.

- Para turistas: Acceder a una experiencia turística a tu medida, cuándo quieras, dónde quieras y con quién desees.
- Para anfitriones: Aprovechar el tiempo ganando dinero y compartiendo tu conocimiento de la ciudad con turistas del país y el mundo.
- Disminuir las asimetrías de información y menores costes de transacción.

Ventaja injusta.

- Disponibilidad de servicio.
- Generación de confianza y seguridad.

Alternativas existentes.

- Trip Advisor, web y aplicación de turismo altamente reconocida, aunque carece especificidad.
- Organización local: Free tours, agrupación de guía y tours operadores.
- Aplicación Smart Tour Chile.
- Turismart, aplicación enfocada en la región de Tarapacá.

Alternativas recientes.

- **Veetur**, un emprendimiento nacional de estudiantes UAI con la misma idea de negocio, actualmente sólo se encuentra dedicado al levantamiento de información de posibles anfitriones y estudiantes en práctica para su emprendimiento.
- **Airbnb**, modelo de negocio altamente conocido y masificado, con un posicionamiento claro en economías colaborativas dedicado al alojamiento. No obstante, recientemente ha desarrollado un módulo llamado “experiencias” con funcionamiento en algunos países de Europa.

Canales.

- Aplicaciones Web.
- Redes Sociales.
- Notificaciones.

Segmento de clientes.

- Turistas extranjeros larga distancia.
- Turistas extranjeros fronterizos.
- Turistas nacionales.

Estructura de costos.

- Costes de promoción
- Costes de introducción.
- Desarrollo de aplicación.
- Arquitectura de base de datos.
 - Sistema operativo.
 - Base de datos.
 - Modelo.

Estructura de Ingresos.

- Modelo de negocios por transacción (*fee*).

6. Definición Estratégica

6.1. Misión

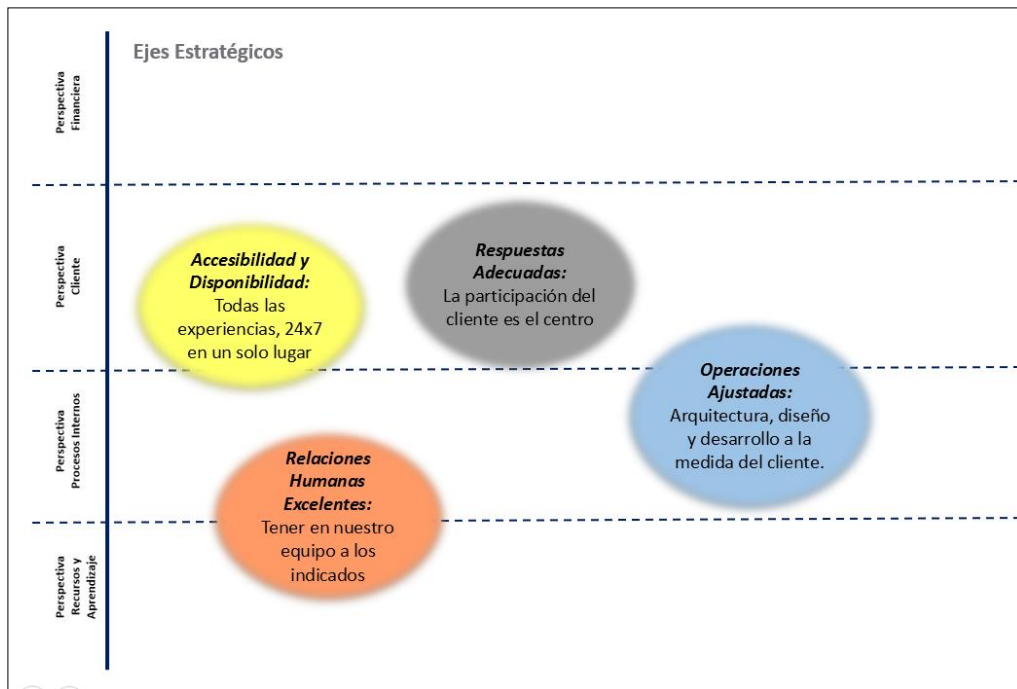
Nuestra misión es generar un mercado en línea de confianza y alta disponibilidad, para que anfitriones y turistas aventureros puedan compartir experiencias turísticas innovadoras.

6.2. Visión

Ser el actor más relevante en el mercado turístico de economías colaborativas comenzando por Valparaíso, para posteriormente posicionarse en Chile y el Mundo.

6.3. Ejes Estratégicos

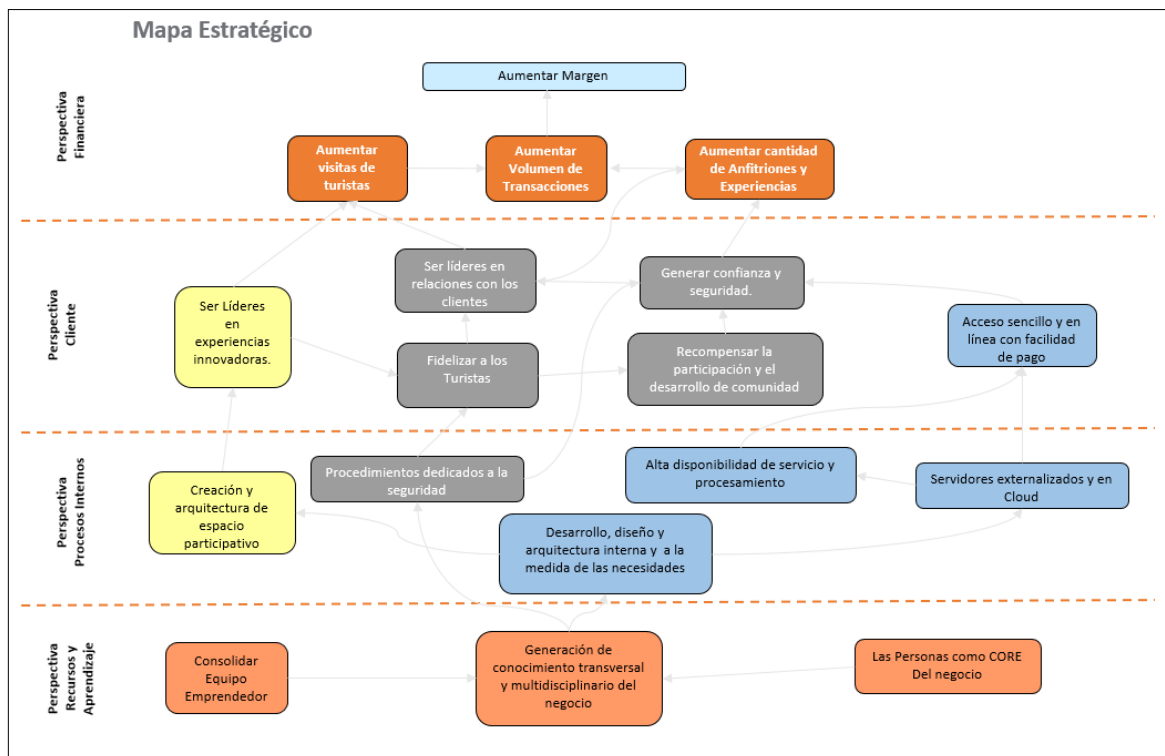
A continuación se presentan los ejes estratégicos del proyecto:



Esquema 2. Ejes Estratégicos / Fuente: Elaboración Propia

6.4. Mapa Estratégico

A partir de los ejes estratégicos definidos se plantea el siguiente mapa estratégico:



Esquema 3. Mapa estratégico
Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Kaplan/Norton.

7. Plan de Marketing

7.1. Estrategia y posicionamiento

Para definir la estrategia de marketing del plan de negocios, se procederá a definir la segmentación y el posicionamiento de mercado.

Mercado objetivo y segmentación

La segmentación propuesta corresponde a la planteada en el apartado de Público Objetivo, debido a que presenta ventajas a la hora de identificar su perfil de consumo y cuantificación del gasto expuesto en los análisis de comportamiento de turismo receptivo publicado por SERNATUR de manera anual. A su vez, permite gestionar de manera eficiente las acciones de marketing, ya que las herramientas de posicionamiento web facilitan el enfoque por procedencia.

Posicionamiento

Se entiende como posicionamiento aquellas acciones para diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores³⁰. No obstante, existen voces que ponen en tela de juicio parte de esta definición, en el sentido de que el posicionamiento se liga más al sentir y a la emoción del consumidor, más allá de su forma de pensar en cuanto a una marca, a lo que se puede añadir que gracias al posicionamiento se logra plantear verdaderamente la propuesta de valor hacia el cliente.

La propuesta de valor de este proyecto se encuentra diferenciada y diseñada para los dos grandes participantes de la segmentación del negocio, en este caso “Anfitriones” y “Turistas”.

En el caso de los “Anfitriones” la propuesta de valor consiste en: “Ganar dinero extra compartiendo la experiencia y conocimiento de la ciudad con turistas del país y el mundo”.

En tanto para los “Turistas”: “Acceder y/o proponer una experiencia turística a tu medida, cuándo quieras, dónde quieras y con quién deseas”.

Para construir estas definiciones de valor y conseguir un posicionamiento claro, se ha utilizado el modelo de *Disciplinas de valor*³¹ donde este proyecto aspira a ser una *empresa líder en relaciones con los clientes* y en este caso, tanto con los turistas como anfitriones. Este proyecto como se podrá apreciar en el “Mix de Marketing Digital” pretende entender al cliente siendo receptivo y otorgando gran espacio a su participación y sus propuestas.

³⁰ Capítulo 10 Estrategias de Posicionamiento de Marca, Dirección de Marketing, Phillip Kotler

³¹ “The Discipline of Market Leaders” por Michael Treacy y Fred Wiersema.



Esquema 4. Modelo de disciplinas de valor
 Fuente: "The Discipline of Market Leaders" por Michael Treacy y Fred Wiersema.

A través de la estrategia de posicionamiento mencionada, se pretende ser la mejor empresa de economías colaborativas dedicada a facilitar el acceso a experiencias turísticas con una estrecha relación con sus clientes, para ello se proponen los siguientes objetivos específicos de Marketing, los cuales serán abordados a partir de las acciones de elaboradas en el Marketing Mix.

- Promover y dar a conocer el medio o espacio generando relaciones entre "Anfitrión" y "Turista".
- Proveer de espacios a los clientes para expresar sus requerimientos y conocimientos.
- Entender sus necesidades facilitando su interacción, ejecución y cierre de acuerdos entre clientes.
- Otorgar simplicidad a los requerimientos iniciales del cliente a través de los productos.
- Generar una oferta en el espacio que cumpla con las expectativas y confianza de los clientes.

Si bien el modelo de Disciplinas de valor aconseja especializarse en la disciplina seleccionada, también hace hincapié en lograr un nivel adecuado en alguna de las demás disciplinas, es por ello que en este proyecto también se busca abordar en un nivel adecuado el liderazgo en producto, con el propósito de responder de la mejor manera a las necesidades del cliente.

7.2. Marketing Mix

7.2.1. Precio

La variable precio es muy relevante no sólo por definir el costo monetario hacia los clientes finales, sino como una herramienta que es parte del marketing mix la cual permite lograr un posicionamiento y alcanzar los objetivos dentro de cada segmento.

En el caso de un proyecto de economías colaborativas, el precio se cobra en base a un porcentaje sobre el precio cobrado por el servicio del anfitrión. Es decir, se cobrará un fee de un 20% sobre el precio cobrado por el anfitrión, este porcentaje se considera correcto ya que se encuentra dentro del promedio cobrado por las empresas de economías colaborativas a nivel mundial³².

Ahora bien, para informar de los precios dentro de la web esto dependerá de cada anfitrión y de las disposición a pagar por parte del turista, existirán diversos precios dependiendo de los costos de cada experiencia así como los beneficios que ofrezca cada anfitrión. Esto se puede observar en las páginas web de las empresas posicionadas en economías colaborativas, la fijación de precios no es parte del negocio y genera poco atractivo, ya que uno de los valores ofrecidos es el libre acceso, la confianza y en la mayoría de las alternativas un mejor precio que los “establecidos”³³.

Según lo recogido en la encuesta realizada a los clientes, el precio es una variable a ser considerada dentro de las preferencias de los turistas nacionales, no así en el caso de los turistas extranjeros. Es por ello que la libertad de acordar precios dentro de la aplicación web, es una variable importante y algo que no existe en el mercado nacional, donde sólo el oferente fija el precio de acuerdo a su estructura de costos, preferencias y demanda.

Lo anterior no quiere decir, que los precios dejen de estar en consistencia a variables de costos, pero si se plantea un ajuste a lo que realmente quieren gastar los clientes, en cuanto sus limitaciones de presupuesto y disposiciones a pagar.

Para este proyecto se ha estimado un precio promedio por disposición a gastar por parte de cada segmento de turistas: Nacionales, Fronterizos y no Fronterizos, a partir de informes de SERNATUR, que indican su gasto promedio diario individual y los porcentajes que dedican a este tipo de experiencias. Esto no garantiza ni tampoco fija el precio de las experiencias de cada segmento, dado que sólo representan el comportamiento en media de cada segmento, lo que se puede ver reflejado en los precios mucho más elevados que existen actualmente en el sector de turismo en cuanto a experiencias y tours.

³² Por ejemplo, Airbnb y Uber.

³³ Se considera como establecidos, aquellos negocios que ofrecen servicios similares, pero que participan de la economía formal no colaborativa.

En el caso de los incentivos a participar y que son parte del precio, se han propuesto las siguientes acciones de marketing con el propósito de alcanzar “Promover y dar a conocer el espacio” y “Generar oferta”, tal como se mencionaba en los objetivos de la estrategia de marketing:

- Tres meses gratis de no pago de *fee*, en estos tres meses se dispone para todos los anfitriones y experiencias ofrecidas, el no pago de *fee*.
- Cuenta “Freemium”, aquellos que acrediten su identidad y experiencias optaran a un mes adicional de no pago de *fee*.
- Aquellos que no acrediten su identidad, deberán trabajar al menos uno de los tres meses con modalidad *tips*, es decir, recibiendo propinas por parte de los turistas, de modo de generar usabilidad y confianza.

7.2.1.1. Condiciones de Pago.

Las condiciones de pago para el desarrollo de las transacciones, son parte de las acciones de precio que finalmente afectaran la percepción del cliente en relación a la estrategia de marketing y el posicionamiento que se quiera transmitir.

Condiciones principales de pago:

- Durante el periodo de tres meses de marcha blanca:
 - Los turistas deberán pagar luego de efectuada la experiencia turística en el caso de la modalidad *fee*.
 - Para la modalidad “Freemium”, es decir, clientes que contraten experiencias y anfitriones acreditados, deberán pagar el 40% antes de la experiencia y el 60% posterior a la experiencia, si es que están conforme.
- Posterior a los tres meses de marcha blanca:
 - Anfitriones no “Freemium”: Los turistas que contraten una experiencia con un anfitrión de esta categoría, deberán pagar el 40% del precio que considere el anfitrión más el 20% de *fee*. Así el turista podrá pagar el 40% restante, en caso de estar conforme.
 - Anfitriones “Freemium”: Los turistas que contraten una experiencia con un anfitrión de esta categoría, deberán pagar el 60% del precio que considere el anfitrión más el 20% de *fee*. Así el turista podrá pagar el 20% restante, en caso de estar conforme.
 - Anfitriones “Premium”: En esta categoría los turistas deberán pagar el 100% del precio por adelantado, debido a que son los mejores anfitriones y las mejores experiencias, incluyendo el *fee* de 20%.

En este sentido, la moneda de cobro y la frecuencia de pago a los anfitriones son elementos claves a definir:

- En el caso de la moneda de cobro, los precios serán publicado en CLP “Pesos Chilenos”. No obstante, existirá la modalidad de publicación de las principales monedas del mundo, en el caso del dólar por ejemplo, la publicación al tipo de cambio observado del último día hábil.

Cabe mencionar, que la responsabilidad del tipo de cambio final informado en la cuenta de tarjeta de cada cliente recaerá en su propio banco emisor.

- La frecuencia de pago dependerá del nivel de facturación de cada anfitrión, inicialmente la entrega de los pagos será quincenalmente. No obstante, para aquellos que cumplan con cierto nivel de facturación y validación de identidad, tendrán la opción de pago semanal.

7.2.2. Plaza

La plaza es en este proyecto corresponde principalmente al canal por el cual se llevaran a cabo las interacciones con los clientes, siendo el medio que se alinea con la estrategia y el *Core* del negocio. Es por ello que el canal seleccionado para desarrollar este proyecto es el canal Web que es el medio por el cual los turistas de todos los segmentos se informan acerca de una experiencia turística, hecho reflejado en la encuesta a clientes transversalmente, lo cual se ajusta a las necesidades del proyecto y al desarrollo actual de las tendencias de economías colaborativas.

7.2.2.1. Participación

La siguiente P del Marketing Mix Digital, tiene que ver con la participación y está relacionada con la P tradicional de Plaza, es decir, del canal que se utilizará para llegar a los clientes y cuál debe ser su enfoque para involucrar al cliente en el medio.

- **Desarrollar entornos adecuados:** Para esto llevar a cabo esta acción, se ha propuesto constituir una figura de diseñador web que sea capaz de facilitar un entorno amigable a la experiencia del turista con la página Web.

De la misma manera, dentro de la página existirá la posibilidad de proponer experiencias, ofrecerlas y demandarlas para parte de todos los participantes.

- **Crear comunidades:** El papel de Community Manager, es el encargado de dar vida a las cuentas de “Redes Sociales”, abarcando temas de interés para los clientes de cada segmento. Se deben generar cuentas en las siguientes redes:
 - Twitter
 - Instagram
 - Snapchat
 - Facebook

- Pinterest
- Youtube

Estas redes se han elegido debido a que constituyen un fácil acceso al público objetivo, a través de la promoción de imágenes, videos y comentarios las experiencias de los clientes, así como a la posibilidad de generar una cuenta por segmento de clientes.

En estas cuentas promocionarán a los anfitriones más demandados y valorados, cada semana y mes. Así como anuncios de promociones o eventos y fechas destacadas de Valparaíso.

A su vez, es necesario para afianzar el posicionamiento SEO³⁴ que el CM se convierta en un referente para el turismo de Valparaíso, de esta manera abrir un blog donde pueda compartir sus experiencias con sus seguidores, de manera más cercana y personal.

Finalmente para complementar estas acciones, el CM participará de dos experiencias semanalmente para promocionarlas y comentarlas, tanto en las redes como en su blog.

- **Premiar la participación:** Para premiar la participación se tomará la figura de “líder de opinión”, en el cual los que más destaquen por su participación tanto como turistas o como anfitriones, tendrán la oportunidad de tener cuentas “Premium” y experiencias gratuitas a cambio de una participación activa en el desarrollo de comunidad, a través de comentarios y propuestas innovadoras de experiencias para desarrollo propio o de terceros, además de compartir y recomendar a través de redes sociales.

Los primeros líderes de opinión iniciales: Actualmente existen destacados líderes de opinión en redes sociales, desde bloggers a youtubers. No obstante, el costo puede ser alto para lograr contratar este tipo de líderes, aunque existe la posibilidad de explorar líderes potenciales dentro de otras redes de economías compartidas relacionadas al turismo. Es por esta razón que se buscarán a anfitriones y turistas altamente valorados, en las siguientes webs:

- Couchsurfing
- Airbnb
- Eatwith
- Vayable

Para esta acción se seleccionarán aquellos líderes que cuenten con basto recorrido dentro de las páginas de cada uno de los países, privilegiando su participación tanto de turistas como anfitriones.

³⁴ Consultar el apartado de Promoción.

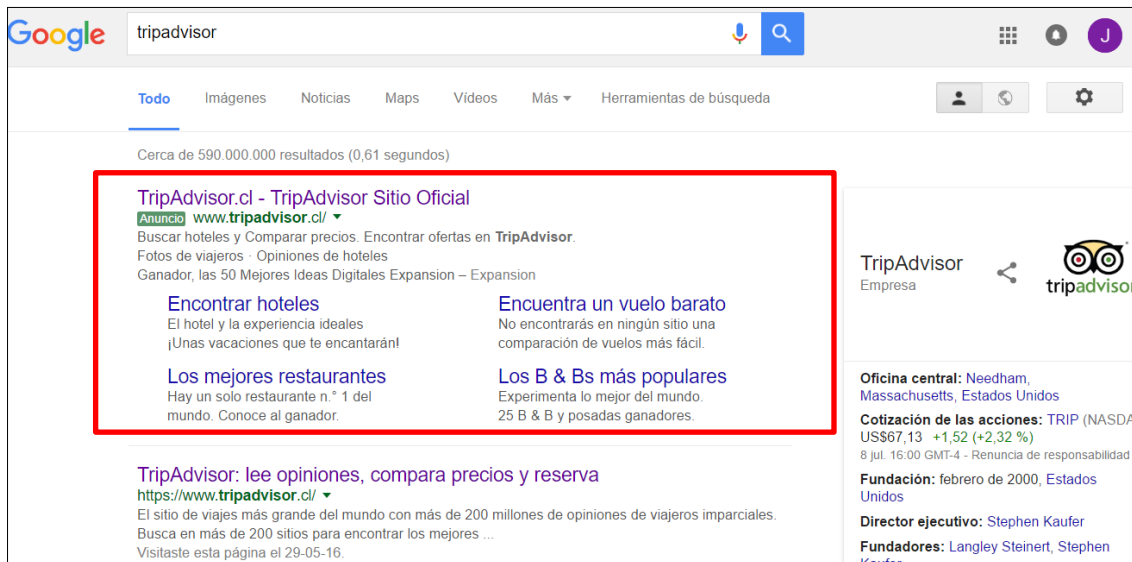
7.2.3.Promoción

La promoción inicial de este proyecto tiene como objetivo “Promover y dar a conocer el espacio web generando relaciones entre “Anfitrión” y “Turista”, debido a que es un emprendimiento y lo esencial es generar el mayor conocimiento posible del negocio.

Para captar la atención del público objetivo, es decir, aquellos turistas que buscan experiencias a través de Internet, es necesario implementar acciones de promoción en línea, teniendo en cuenta la segmentación antes propuesta.

En este contexto, existen dos conceptos claves a la hora de definir las acciones de promoción a seguir, que se definen a continuación:

- SEM, *Search Engine Marketing* que componen todas aquellas acciones de promoción digital que son promovidas a través de pago en buscadores, tales como Google o Bing. En otras palabras, *“optimizar la aparición en los primeros puestos de enlaces patrocinados.”*³⁵
- SEO, *Search Engine Optimization* se compone de todas aquellas actividades para optimizar la página web, de modo de aumentar el tráfico en los buscadores. En otras palabras, *“ser capaces de optimizar la presencia web para que sea indexado de la mejor forma posible por los buscadores y aparezcamos en los primeros puestos de sus resultados” (no patrocinados.)*³⁶



Esquema 5. Ejemplo SEM Fuente: Google.cl / Elaboración Propia

³⁵ El plan de marketing digital por Manuel Alonso Coto, p.250.

³⁶ El plan de marketing digital por Manuel Alonso Coto, p.249



Esquema 6. Ejemplo SEO Fuente: Google.cl / Elaboración Propia

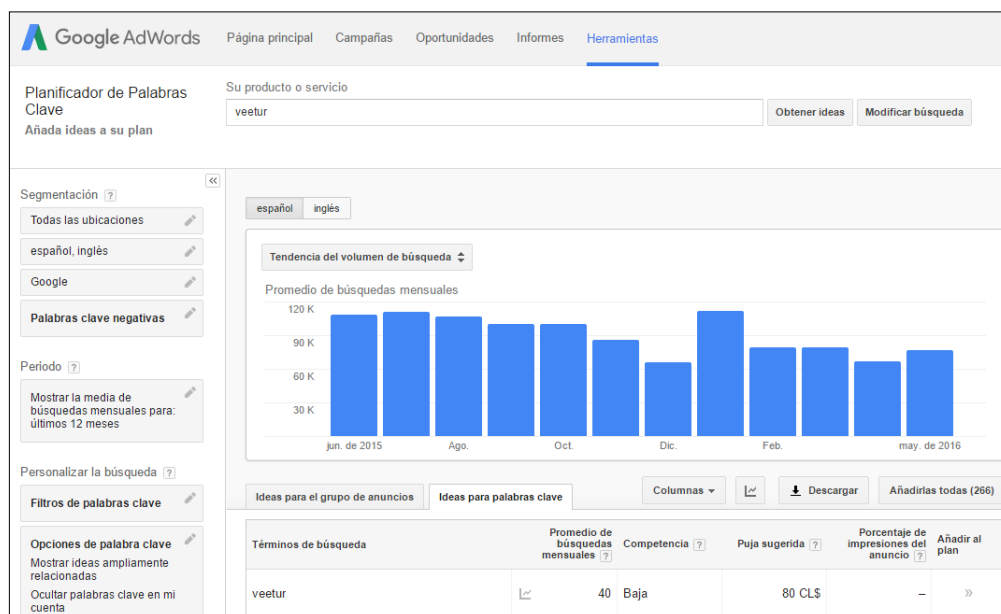
7.2.3.1. Acciones SEM

Comenzando con el SEM, se utilizará la Herramienta Google Adwords para generar conocimiento de marca a través de avisos patrocinados, es decir, de pago en el buscador de Google. Para conocer de mejor manera cómo funciona la Herramienta Google Adwords y cuál es su costo, favor dirigirse al anexo 13.8.

Como se ha mencionado, es fundamental generar un conocimiento de marca para este proyecto dado que este emprendimiento se basa en las redes, comunidades y conversiones (pagos), que se pueden generar. Para esto, es fundamental el uso de palabras claves que remitan a los clientes hacia la web, analizando su costo, número de búsquedas y competencia.³⁷

Para analizar los conceptos mencionados de las palabras a utilizar, se utilizará el presupuestador de *Keywords* (palabras claves), el cual permitirá analizar y seleccionar la mejor combinación de conceptos según cada público objetivo, teniendo en mente las distintas procedencias de los mismos.

³⁷ Su costo se refiere al CPC, costo por click en el sistema de subasta de Google Adwords y cuánto es su costo depende en gran parte de la competencia o demanda que exista por estas palabras.



Esquema 7. Ejemplo Google Adwords Fuente: Google/ Elaboración Propia

En este contexto, se proponen las siguientes acciones de promoción SEM según público objetivo:

- **Turistas extranjeros no fronterizos:** es el cliente con mayor poder adquisitivo y gasto promedio (GPDI), por lo que es crucial lograr conocimiento y un posicionamiento claro en este segmento. Es así como se han evaluado los siguientes conceptos en inglés y español para el segmento “No fronterizo”, a partir de la propuesta de valor y el posicionamiento deseado:

Basado en conceptos generales:

- Turismo Valparaíso/ Turism Valparaíso.
- Valparaíso.
- Chile Valparaíso.
- Experiencias turísticas/ Turism Experience.
- Economías Colaborativas/share economies.

Basado en la competencia:

- Veetur
- Airbnb experiences
- Smart tour
- Turismart

Basado en otros conceptos turísticos:

- Free tours / tour gratis
- Tours caminando/Walking tours
- Guía turístico/Turist guide
- Experiencias turísticas/ Turism Experience.

Conceptos Seleccionados³⁸:

Palabra clave	Currency	Prom. búsquedas mensuales	Oferta Sugerida	Oferta Real (50%)	Clicks Sugeridos (30%)	Costo Sugeridos	Cliks (10%)	Costo Real
valparaiso	CLP	135,000	651	326	40,500	26,365,500	13,500	4,394,250
turismo	CLP	135,000	293	147	40,500	11,866,500	13,500	1,977,750
tourism	CLP	90,500	577	289	27,150	15,665,550	9,050	2,610,925
sharing economy	CLP	33,100	996	498	9,930	9,890,280	3,310	1,648,380
travel guide	CLP	33,100	787	394	9,930	7,814,910	3,310	1,302,485
valparaiso chile	CLP	27,100	633	317	8,130	5,146,290	2,710	857,715
city tour	CLP	18,100	696	348	5,430	3,779,280	1,810	629,880
chile turismo	CLP	14,800	366	183	4,440	1,625,040	1,480	270,840

Cuadro 10. Conceptos seleccionados SEM turistas extranjeros no fronterizos
Fuente: Elaboración a partir de búsqueda en Google Keyword

- Turistas extranjeros fronterizos: es el cliente poder adquisitivo medio en comparación a los otros dos segmentos, aunque su volumen es importante por lo tanto su función como evangelizadores es relevante, por lo que es crucial lograr conocimiento y un posicionamiento claro en este segmento. Es así como se han evaluado los siguientes conceptos español para el segmento "Fronterizo", a partir de la propuesta de valor y el posicionamiento deseado:

Basado en conceptos generales

- Turismo Valparaíso
- Turismo Viña del Mar
- Experiencias turísticas
- Economías Colaborativas

Basado en la competencia:

- Veetur
- Airbnb experiences
- Smart tour
- Turismart

Basado en otros conceptos turísticos:

- Clima en Valparaíso
- Viña del Mar
- Paso los libertadores
- Compras
- Shopping Viña del Mar

Conceptos Seleccionados:

Palabra clave	Currency	Prom. búsquedas mensuales	Oferta Sugerida	Clicks	Costo
paso los libertadores	CLP	14,800	332	4,440	1,474,080
compras	CLP	14,800	84	4,440	372,960
viña del mar	CLP	12,100	426	3,630	1,546,380

Cuadro 11. Conceptos seleccionados SEM turistas extranjeros fronterizos
Fuente: Elaboración a partir de búsqueda en Google Keyword

³⁸ Los conceptos seleccionados son resultados propuestos por google a las búsquedas planteadas.

- Turistas Nacionales: es el cliente de menor poder adquisitivo pero mayor volumen en comparación a los otros dos segmentos. Es así como se han evaluado los siguientes conceptos en español, a partir de la propuesta de valor y el posicionamiento deseado:

Basado en conceptos generales

- Turismo Valparaíso
- Turismo Viña del Mar
- Experiencias turísticas
- Economías Colaborativas

Basado en la competencia:

- Veetur
- Airbnb experiences
- Smart tour
- Turismart

Basado en otros conceptos turísticos:

- Clima en Valparaíso
- Viña del Mar
- Paso los libertadores
- Compras
- Shopping Viña del Mar
- Valpo
- Viña
- Playa
- Carrete
- Restaurant

Conceptos seleccionados:

Palabra clave	Currency	Prom. búsquedas mensuales	Oferta Sugerida	Clicks	Costo
trabajo part-time	CLP	33,100	\$ 128	9,930.00	1,271,040
valpo	CLP	27,100	\$ 667	8,130.00	5,422,710
el tiempo en valparaiso	CLP	22,200	\$ 178	6,660.00	1,185,480
el tiempo en viña del mar	CLP	14,800	\$ 53	4,440.00	235,320

Cuadro 12. Conceptos seleccionados SEM turistas nacionales
Fuente: Elaboración a partir de búsqueda en Google Keyword

7.2.3.2. Acciones SEO

Las herramientas o acciones para posicionar este proyecto en un página que se encuentre en las primeras posiciones del buscador de Google son variadas. Sin embargo, no hay que perder de vista el posicionamiento del negocio y la promesa de valor hacia al cliente.

Es por ello que las primeras acciones se encuentran orientadas a optimizar el funcionamiento de la Web y su contenido con el propósito que el buscador de Google puede preferirla a la hora de seleccionar el contenido.

A continuación se presentan las acciones generales de SEO, cabe mencionar que estas actividades recaen en el equipo emprendedor y sus funciones, para mayor información revisar apartado de Gestión de Personas y sus Anexos:

- Cuenta Webmaster de Google: A partir de la creación de una cuenta Webmaster de Google y Google Search Console³⁹, se pueden gestionar los problemas que pueda presentar la página al ser consultada por el robot de Google, por ejemplo, errores de URL o de Sitio Web.
- Uso de extensiones: Páginas referidas en las búsquedas de Google, utilizar páginas libres de temas relacionados o enlaces a las cuentas de Redes Sociales del proyecto.
- Gestión de Metadatos: Corresponde al título de la Web y a la Meta-descripción que aparecerá en el listado del buscador de Google.

www.ejemploturismo.cl: Turismo de la mano de un anfitrión local

Obtén un ingreso extra siendo anfitrión, promueve tu localidad según tu disponibilidad e intereses.

Todas las experiencias son diferentes y cada anfitrión tiene una historia que contar.

Atrévete a recorrer la ciudad de forma diferente y siéntete un local más

Esquema 8. Descripción página web Fuente: Google/ Elaboración Propia

7.2.3.3. Par-a-Par / Peer-to-Peer

Par a par o Peer-to-Peer o incluso podríamos llamarlo boca a boca, una forma de realizar la promoción de un negocio digital, tomando en consideración la propia participación de la personas, es decir, recomendaciones de cercanos e incluso desconocidos, tomando en consideración que los clientes valoran aún más los comentarios en la web que referencias de los propios cercanos (resultados encuestas). Si bien son tres factores a tratar en este apartado, sólo se profundizará en uno, dado que los primeros dos ya han sido abordados:

- Socializar los mensajes de marketing.
- Facilitar la compartición de la información.

³⁹ Herramientas de uso gratuito de Google.

- Generar confianza: Es uno de los puntos destacados en el plan estratégico, así como una de las ventajas injustas del modelo de negocio y base de la diferenciación.

Sin duda, uno de los puntos importantes y altamente cuestionados hacia los modelos de negocio basados en economías colaborativas es la confianza y la seguridad, es por ello que este proyecto propone aprovechar esta debilidad como una oportunidad.

A continuación se exponen las acciones que tiene como propósito otorgar confianza y seguridad hacia los clientes en el uso del servicio, existiendo algunas que han sido mencionadas debido a que aplican a distintos ejes estratégicos:

- Obtener volumen de negocio: A través de tres meses gratis de no pago de *fee*, con el fin de generar:
 - Un volumen considerable de conversiones y posteriores evaluaciones que genere un ranking de Anfitriones y Turistas.
 - Posicionamiento y especialización de Anfitriones.
- Infografía fotográfica: A partir de fotos de las experiencias, demostrar la regularidad del servicio.
- Modalidad *Freemium*: Aprovechar los tres meses gratis de no pago de *fee*, pagando una cuenta *Freemium* que incluye una garantía de certificación de identidad y antecedentes. Es posible acceder a esta certificación con una certificación *Uber* o *Couchsurfing*.

7.2.4. Producto

Según Phillip Kotler un producto es “*es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos que se comercializan se dividen en productos físicos, **servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas***”.⁴⁰

A partir de esta definición con énfasis añadido, se puede formular que el proyecto digital para promover el turismo de Valparaíso, se enfoca en satisfacer una necesidad que no ha sido abordada como es el desarrollo de experiencias para aquellos turistas que anhelan conocer más allá de un lugar sino que una cultura, a lo que se le ha llamado anteriormente intangible o turismo de intereses especiales.

Sin duda lo que ofrece este proyecto es un servicio, dado que las economías colaborativas consisten en facilitar un mercado para el intercambio eliminando restricciones, en otras simples palabras, “*entregar el acceso a bienes o servicios sin ser necesario ser dueños de los mismos*”⁴¹

Sin embargo, es importante relacionar el servicio de economías colaborativas con el servicio turístico al cual se quiere dar acceso con el propósito de definir no

⁴⁰ Dirección de Marketing por Phillip Kotler 12th Edición, p. 372

⁴¹ Rachel Botsman, co-autora del libro *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*.

solamente cuál es nuestro servicio final sino también cuáles son los productos que se ofrecerán.

El turismo de intereses especiales “se sustenta y se proyecta básicamente en los recursos naturales, la cultura y la historias de las comunidades en su entorno territorial, haciendo de ellos un producto alternativo de alta demanda, ante la creciente humanización del servicio”⁴²

Basado en la experiencia y cultura:

- Fiestas Culturales: En diferentes países existen variadas fiestas culturales de renombre que llaman la atención de turistas de todas partes del mundo, se pueden destacar fiestas como: “*El carnaval de Río*” en Brasil, “*La fiesta de Pamplona*” en España o “*Bloomsday*” en Irlanda. Estas fiestas atraen a miles de turistas con el atractivo de mostrar más de la cultura local y sus tradiciones, es por ello que es importante promoverlas desde la mirada de los habitantes de la Región de Valparaíso. A continuación se nombran las principales fiestas identificadas en la región, para mayor detalle de cada una consultar el Anexo 13.2:
 - Fiesta de Año Nuevo.
 - Quema del Judas.
 - Fiesta de San Pedro “Fogata del Pescador”.
 - Fiesta de la vendimia Casa Blanca.
 - Carnaval Cultural
 - Fiesta de los Mil Tambores.
 - Fiesta en Rapa Nui, Tapati.
 - Fiestas locales (Quillota, Olmué, Horcón, Maitencillo, etc)
- Experiencias: Para algunos considerado “el turismo de destinos con un relato”, en referencia a la experiencia turística que genera una emoción más allá de conocer el lugar del que siempre se habla, sino que sentirse parte de él. En este caso podríamos mencionar como ejemplo historias que surgen del inconsciente colectivo:
 - Cueva del Chivato.
 - Aku-Aku, Isla de Pascua.
 - La piedra Feliz, Valparaíso.
 - Tesoro del Pirata Drake, Laguna Verde.
 - La piedra del León, San Felipe.
 - Pancho, el otro nombre de Valparaíso.
 - El Apóstol de Valparaíso.
- Vivencias: Las vivencias se diferencian de las experiencias, ya que consisten en momentos y relatos que generan emociones a través de un anfitrión conocedor de un tema de libre acceso y que es parte de lo cotidiano.

⁴² Por Andrés Gilmore, ex vocero de la Corporación Costa Carrera y Colaborador de la revista Puerto a Puerto.

- Grafitis y murales.
- Cómo se prepara un buen vino.
- La cerveza y tragos típicos en Valparaíso.
- Bohemia.
- La agricultura del interior.
- Los *Wanderinos*.
- Gastronomía: Los platos del Porteño común.
- Los Híppies de Horcón.
- Playas nudistas.
- Puchuncavi, playa y campo.
- Los chalecos y dulces de la Ligua.

7.2.4.1. Personalización

La personalización tiene directa relación con las P's tradicionales del Marketing, en este caso se relaciona con el Producto, *“al diseñar servicios a medida para que satisfagan expresa y realmente las necesidades de los clientes”*⁴³.

Para realizar una personalización adecuada, es clave darle una participación importante a los clientes, otorgarles la posibilidad de elegir y por sobre todo escucharlos. El día de hoy la importancia de un feedback con el cliente no es solamente relevante para considerar una opinión sino que es fundamental a la hora de generar un negocio sustentable en el tiempo, como dijo Paul Polman, CEO de Unilever *“Si logramos nuestras metas de sustentabilidad pero nadie nos sigue, habremos fallado”* o como dijo Hannah Jones VP de negocios sustentables e innovación de Nike *“Creemos que la innovación requerida para crear el futuro no vendrá de una sola fuente. No de la ciencia, no de la tecnología, no de los gobiernos, no de los negocios, sino de todos nosotros. Debemos sacar provecho del poder colectivo de las alianzas poco convencionales para redefinir la forma en la que prosperaremos en el futuro”*⁴⁴.

Es a partir de estas definiciones y de la estrategia de Marketing definida, se han propuesto las siguientes acciones de productos con los siguientes conceptos:

- **Escuchar a los consumidores:** En este sentido el servicio ofrecido a través de la aplicación se basa en una interacción directa con los clientes y anfitriones turísticos, es decir, se concibe de una necesidad insatisfecha por parte del turista por una falta oferta e innovación en el turismo y una oportunidad para el anfitrión de aprovechar sus experiencia y conocimientos.
- **Darles la posibilidad de elegir:** En la aplicación tanto el anfitrión como el turista tendrán la posibilidad de seleccionar su experiencia relacionada con Fiestas Culturales, Vivencias, Lugares, Historias y Leyendas.

⁴³ Referencia libro marketing digital.

⁴⁴ Comunicación de Sustentabilidad y RSE, <http://www.expoknews.com/15-frases-sobre-sustentabilidad/>

Si bien es cierto que las opciones mencionadas son relevantes a la hora de seleccionar un servicio, existen otras variables importantes antes mencionadas como el medio de pago y la confianza generada.

En el caso de los medios de pago para turistas, se facilitará la opción de pagar de manera online con tarjeta de crédito o por modalidad Paypal, evaluando en el futuro la posibilidad de desarrollar una tarjeta prepago a través de códigos.

En el caso de los anfitriones, se facilitará la opción de depósito a cuenta rut o cuenta corriente, así como el pago por vale vista.

En cuanto a la confianza, que es una de las ventajas injustas de este negocio, el cliente tiene la posibilidad de contratar experiencias y anfitriones garantizados a un precio fijado, así como contratar nuevas experiencias en el sitio con un modelo basado en propinas o “lo que deseen pagar”, facilitando su posibilidad de seleccionar según sus preferencias y presupuesto.

- **Darle relevancia a su participación:** la relevancia de la participación de los turistas y anfitriones es crucial, dado que un negocio de economías colaborativas está basado en la interacción entre ambos actores.

En este contexto, este proyecto promueve la participación de los actores al momento de generar un espacio de evaluación y propuesta por parte de los clientes y anfitriones.

Un espacio de evaluación que consiste en otorgarle una calificación al anfitrión y a la experiencia vivida, así como un comentario en referencia a la calificación, todo esto con el propósito de generar un respaldo y confianza hacia el turista.

Por otra parte, en el caso de la participación de los anfitriones, esta será fundamental en el desarrollo del negocio, ya que a partir de sus propuestas de experiencias e ideas innovadoras, las iniciativas se irán renovando en la aplicación.

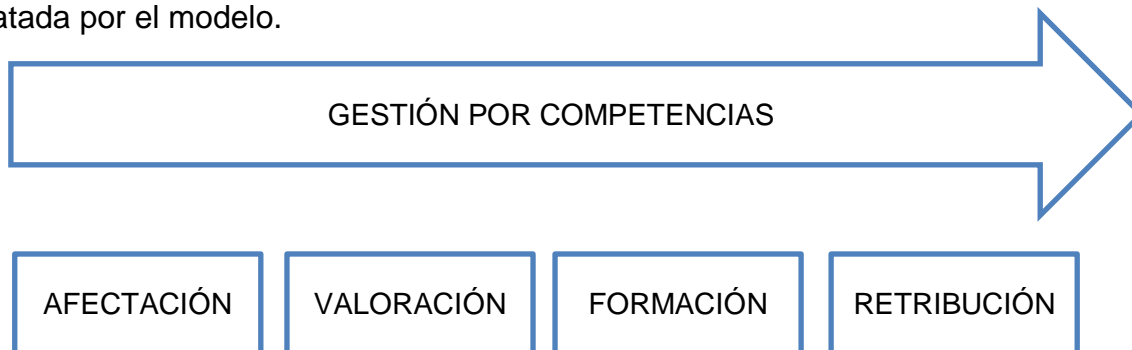
8. Estrategia de Gestión de Personas

La gestión de personas dentro del proyecto es fundamental dado que son las personas el principal activo de un emprendimiento digital, donde alcanzar los objetivos y promover las acciones correctas dependerá exclusivamente de las personas que compongan la organización, cuáles son sus habilidades y competencias, así como el compromiso y motivación dentro del proyecto.

En el contexto de un emprendimiento, una estrategia de gestión de personas debe ser “**flexible, dinámica** y capaz de responder a las diferentes situaciones y

*necesidades a las que se enfrentará la empresa a lo largo de su trayectoria*⁴⁵ Según Steve Blank propone en su libro “El manual del Emprendedor”⁴⁶ que para un emprendimiento o Start-Up se sugiere K”, tomando estas palabras y el modelo de gestión de personas basado en competencias planteado por María Gómez.

Este modelo se basa en cuatro estrategias: afectación, valoración, formación y retribución, en este caso aplicada para una empresa en la etapa de comienzo tratada por el modelo.



Esquema 9. Modelo de gestión por competencia Fuente: “RRHH” para emprendedores por María Gómez

Dónde:

- Estrategia de afectación: se planteará el proceso de selección, con su definición de equipos y perfiles de líderes y talentos.
- Estrategia de valoración: valoración del crecimiento y aporte de las personas.
- Estrategia de formación: retroalimentación al crecimiento de las personas.
- Estrategia de retribución: incentivos y reconocimientos para los talentos.

Finalmente el objetivo de la gestión de personas es atraer, valorar y retener a los talentos que conformen este proyecto para alcanzar las metas del emprendimiento.

8.1. Estrategia de afectación y Organigrama

Cabe mencionar que para este proyecto es de suma importancia la organización de equipos de emprendedores, de desarrollo de clientes y equipos técnicos, que puedan afrontar la tarea de hacer crecer este modelo de negocio para ser una empresa consolidada, a través del conocimiento continuo de las necesidades del cliente.

Actualmente las grandes empresas en nuestro país plantean un modelo organizacional piramidal, es clásico ver en memorias o páginas web un modelo jerárquico, con un liderazgo autocrático impuesto por los cargos más allá del reconocimiento del equipo.

⁴⁵ Definición de estrategia de gestión de personas, libro RRHH para Emprendedores María Gómez Centurión

⁴⁶ Manual del emprendedor, p.58 por Steve Blank

Al contrario, este modelo de emprendimiento plantea definir a las personas en dos grupos “grupo de emprendedores” y “equipo de desarrollo de clientes”. Sin embargo, en este caso para el proyecto se ha redefinido en algo similar con una propuesta de un organigrama de equipos circular de cara al cliente.



Esquema 10. Organigrama circular/ Equipos Fuente: Elaboración propia

- **Emprendedores:** Compuesto por el fundador y co-fundador del emprendimiento, ambos con habilidades de liderazgo y competencias para manejar la presión además de cambios relevantes, con visión global para tomar decisiones difíciles. Según el modelo y la naturaleza del negocio, es aconsejable que cada uno posea habilidades y conocimientos que se puedan complementar y otorgarle flexibilidad al negocio, sobre todo tomando en consideración que este emprendimiento es de carácter tecnológico/digital.
- **Equipo Técnico:** Este equipo es fundamental dentro del proyecto ya que generará la solución en concreto al servicio de los clientes, es por ello que estará compuesto de talentos de perfil técnico informático, lo cual no significa que no posean competencias y motivaciones necesarias para trabajar en una emprendimiento.
- **Equipo de desarrollo de clientes:** Este equipo está compuesto por administrativos, talentos de Marketing y un Community Manager, es un equipo clave ya que se consideran el nexo con las comunidades de clientes para el resto de equipos.
- **Equipo de apoyo al negocio y a la persona:** Este equipo es la base de las relaciones internas y el funcionamiento diario de la empresa, en sus funciones está la coordinación y gestión de las actividades internas, así como el control de los recursos y financiamiento de las actividades.

Emprendedores:

- **Fundador CEO**
 - Profesión: Ingeniero Comercial, MBA Universidad de Chile

- Conocimiento general: Conocimientos en estrategia de negocios, gestión de procesos y recursos, planificación y gestión de personas.
 - Experiencia laboral: Cinco años de experiencia en consultoría de negocios e industria financiera internacional.
 - Actividades extracurriculares: Organización en actividades de RSE y participación en actividades deportivas.
- Cofundador - Director de Tecnología
 - Profesión: Ingeniero Civil Informático
 - Años de experiencia: Cinco años liderando proyectos Web/Mobile de alta demanda
 - Competencias: Liderazgo, resolución de conflictos, pensamiento crítico, gestión de personas.
 - Conocimiento general: Gestión de proyecto PMI, CMMI, Modelamiento de Software, Inglés medio avanzado.
 - Conocimientos específicos y manejo de herramientas técnicas: MS Project, Arquitectura WEB, Base de datos (Redis, My SQL), Conceptos de programación.

Equipo Técnico:

- Desarrolladores – Web Developer
 - Profesión: Ingeniero en ejecución Informática o carrera similar.
 - Años de experiencia: Tres años de experiencia programando desarrollos Web/Mobile.
 - Competencias: Gestión y resolución de problemas, capacidad de trabajo en equipo, aprendizaje personal y grupal, orientado a la acción.
 - Conocimiento general: Programación Web y administración de Base de datos
 - Conocimiento específicos y manejo de herramientas técnicas: Base de datos (Redis, My SQL, Oracle, SQL Server), Lenguaje de Programación JAVA estándar J2EE, Conocimientos de desarrollo Front End (HTML5 + CSS3 + Javascript)
- Diseñadores – Content Specialist
 - Profesión: Técnico Profesional en diseño WEB o superior
 - Años de experiencia: 2 años mínimo de experiencia en Diseño WEB responsive.
 - Competencias: Iniciativa, trabajo en equipo, creatividad y juicio estético.
 - Conocimiento general: Diseño WEB y usabilidad de Software.
 - Conocimiento específicos y manejo de herramientas técnicas: Manejo Avanzado de HTML5 + CSS3 + Javascript, conocimiento en administrador de contenido web.

- Arquitectura
 - Profesión: Ingeniero Civil Informático o carrera a fin
 - Años de experiencia: 3 años en Arquitectura de sistemas.
 - Competencias: Resolución de problemas, pensamiento crítico, constante perfeccionamiento
 - Conocimiento general: Modelamiento de Software, Diseño arquitectónico de Soluciones, Orientación a la continuidad del negocio
 - Conocimiento específicos y manejo de herramientas técnicas: Base de datos Redis - My SQL , redes (Switches, routers, protocolos), estándares (Cobit, PMBOK, CMMi, PCI, Scrum), de preferencia presentar certificaciones.

Equipo de desarrollo de clientes:

- Community Manager – Social Media Specialist
 - Profesión: Ingeniero Comercial, Civil Industrial o Psicólogo, que al menos su carrera tenga una base en el conocimiento del comportamiento de las personas.
 - Años de experiencia: Dos años manejando relación con personas, organizaciones y comunidades.
 - Competencias: Innovación, creatividad, organización, manejo de la presión, empatía y accesibilidad.
 - Conocimiento general: Conocimiento del comportamiento de las personas, manejo de crisis y de medios, así como alto manejo de redes sociales.
 - Conocimiento específicos y manejo de herramientas técnicas: Manejo de herramientas de gestión de redes sociales, en lo posible manejo de Hootsuite⁴⁷.

- Gestores de Marketing – Customer Experience Specialist
 - Profesión: Ingeniero Comercial mención Marketing o Ingeniero Civil Industrial.
 - Años de experiencia: Dos años de experiencia en marketing analítico y/o marketing estratégico.
 - Competencias: Orientación al resultado y al cliente, creatividad, iniciativa y manejo de la presión.
 - Conocimiento general: Estrategias marketing, marketing digital, SEO, SEM, modelos analíticos.
 - Conocimientos específicos y manejo de herramientas técnicas: Manejo de software estadístico, herramientas de gestión de marketing digital, herramientas de MS office y Prezi.

⁴⁷ Herramienta de gestión de Redes Sociales, capaz de manejar hasta 40 sesiones simultaneas, ver anexo 13.3.

Equipo apoyo al negocio y a las personas:

- Gestor de Finanzas
 - Profesión: Contador Auditor, Ingeniero Comercial Mención finanzas, carrera laboral en finanzas, contabilidad y control de gestión.
 - Años de experiencia: Dos años de experiencia en finanzas de empresas tecnológicas.
 - Competencias: Alta capacidad analítica, habilidad organizativa, establecimiento de prioridades y trabajo en equipo.
 - Conocimiento general: Conocimiento de normativa y procesos contables, evaluación financiera y fuentes de financiamiento.
 - Conocimientos específicos y manejo de herramientas técnicas: Microsoft Excel, MS Project y Módulos contables/financieros de ERP de mercado.

- Gestor de Personas
 - Profesión: Psicología
 - Años de experiencia: Tres años de experiencia en gestión de personas.
 - Competencias: Empatía, liderazgo y accesibilidad.
 - Conocimiento general: Modelos de gestión de personas y gestión del cambio.
 - Conocimiento específicos y manejo de herramientas técnicas: Métricas de evaluación e incentivos, gestión de competencias y habilidades, manejo de conflicto.

8.2. Estrategia de Valoración.

Las acciones que componen la estrategia de valoración son fundamentales para motivar al equipo emprendedor y generar un clima propicio para el desarrollo del negocio. Si bien en un emprendimiento que recién comienza no puede ser aplicable una evaluación de desempeño o encuesta de clima laboral, si es posible identificar las principales oportunidades y motivaciones a partir de los perfiles contratados y la observación en el día a día.

El modelo de valoración en crecimiento propone seis claves motivacionales⁴⁸ que mueven a las personas:

- *La motivación de control, seguridad, familiaridad y dominio*
- *La motivación de sorpresa, reto, aventura, desafío, novedad*
- *La motivación de estatus, significancia, valoración, reconocimiento*

⁴⁸ “Seis claves motivacionales” del libro, Recursos Humanos para Emprendedores por María Gómez Centurion, p.21.

- *La motivación de pertenencia, aceptación, conexión*
- *La motivación de crecimiento, progreso, evolución, mejora, avance, logro*
- *La motivación de contribución, trascendencia, legado, marcar la diferencia*

Es importante identificar a lo menos dos fuentes de motivación de las personas, es así como en este proyecto se pretenden atacar estos aspectos con las siguientes acciones:

- Celebración mensual de cumpleaños.
- Cenas de equipos trimestrales.
- Reconocimiento por habilidades entre compañeros.
- Nombres de soluciones e innovaciones.
- Gana tu experiencia.

Estas iniciativas se encuentran en detalle en el anexo 15.5.

8.3. Estrategia de Formación.

Al comenzar un emprendimiento es difícil identificar puntos bajos en las personas ya que los conocimientos necesarios deben ser abordados en la selección. No obstante, en un equipo multidisciplinario el cual es proveniente de culturas laborales variadas, formaciones y perfiles diferentes, es crucial generar un conocimiento transversal de todas las personas que conforman el emprendimiento. De esta manera, se proponen las siguientes acciones:

- Cursos internos. (Un viernes al mes cursos internos de tecnología y marketing, modelo de negocio)
- Inscripción en cursos de Academia de la felicidad e inglés.

Estas acciones se encuentran en detalle en el anexo 15.5.

8.4. Estrategia de Retribución.

Las personas son un recurso central dentro del proyecto y por lo tanto los sueldos deben ser a lo menos competitivos dentro de la organización, actualmente se postula a que por el aprendizaje y experiencia que se puede adquirir en un emprendimiento, las retribuciones pueden ser menores que en el mercado. No obstante, cuando las personas son parte de los ejes estratégicos de la compañía deben tener su retribución acorde al mercado, así como el valor y crecimiento expuesto en el resto de estrategias.

A continuación se presentan los sueldos brutos de los integrantes del equipo:

Cargo	Cantidad	Total mensual	Total
			Anual
Fundador CEO	1	2,500,000	30,000,000
Cofundador	1	2,000,000	24,000,000
Community Manager	1	2,000,000	24,000,000
Arquitectura	1	1,500,000	18,000,000
Gestores de Marketing	2	1,200,000	28,800,000
Diseñadores	2	1,200,000	28,800,000
Desarrolladores	2	1,200,000	28,800,000
Gestor de Finanzas	2	1,000,000	24,000,000
Gestor Personas	2	1,000,000	24,000,000
Administrativos	3	800,000	28,800,000
Secretarías	2	600,000	14,400,000
Total Planta	21		273,600,000

Cuadro 13. Tabla de sueldos Fuente: Elaboración propia

9. Plan de Operaciones

Dentro del plan de operaciones se han definido aquellos recursos y procesos claves para el desarrollo del negocio con el propósito de seguir los ejes estratégicos de *Accesibilidad y Disponibilidad*, así como *Operaciones Ajustadas* desarrolladas y diseñadas a la medida del cliente.

Es por ello que dentro de los procesos se destacan a las personas, el equipo es fundamental en el desarrollo de los procesos y es más que un recurso clave, ya que el proyecto implica el desarrollo de conocimiento al interior del negocio. Es por esta razón, que se ha descartado externalizar ciertas funciones que en otras empresas en las cuales el conocimiento y la funcionalidad del servicio no forman parte del *Core*.

9.1. Planificación de Recursos Claves

Los recursos claves han sido definidos a partir de aquellos elementos que son necesarios para el inicio del proyecto y que serán fundamentales para apoyar el funcionamiento del servicio de la aplicación web.

A continuación se presentan los recursos claves y su funcionalidad en el proyecto:

Planificación del proyecto

Tarea	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Conformación de Equipo base												
Reclutamiento y selección												
Requerimientos iniciales												
Arquitectura												
Base de datos												
Desarrollo y Construcción												
Diseño y Programación												
Implementación												
Pruebas												
Tres meses marcha blanca												

Cuadro 14. Planificación proyecto año inicial Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de este proyecto se puede dividir en las cinco siguientes etapas:

- Reclutamiento y selección: en los primeros tres meses es necesario constituir el equipo para desarrollar el proyecto, comenzando por el equipo emprendedor y los gestores de personas, quienes llevarán a cabo el proceso de selección de los perfiles planteados en el apartado de gestión de Personas.
- Requerimientos iniciales: en esta etapa se realizan los requerimientos funcionales y técnicos, con la participación del equipo emprendedor y equipo técnico, en línea con los ejes estratégicos del proyecto, documentando las necesidades y problemáticas para llegar a una solución técnica.

Para esta instancia es necesario tomar en consideraciones las definiciones generadas a partir del plan de marketing, por lo que es crucial el papel funcional de los Gestores de Marketing así como del CM en los aspectos relevantes a definir:

- Perfiles de anfitriones y turistas.
 - No Freemium
 - Freemium
 - Premium
 - *Pull* inicial de productos/experiencias.
 - Condiciones de pago y sistema transaccional.
 - Participación y creación de comunidades, conectividad con redes sociales.
 - Generación de posicionamiento SEO.
 - Seguridad de las transacciones.
 - Módulos participativos.
- Arquitectura y base de datos: constituir el mapa del servidor y su relación con el entorno, vislumbrar ambientes de desarrollo, diseño y pruebas. Entender el

alcance de información y transaccional (estacionalidad) del proyecto de cara a la definición de alcances y escalabilidad de desempeño y capacidades.

A su vez, es necesario comprender las mejores herramientas y software disponible en el mercado para la interacción de los clientes con el servidor.

Se han descartado servidores físicos y virtuales, para seleccionar servidor *cloud*, ya que este último destaca por sus ventajas en costes, administración, escalabilidad, seguridad, así como por su *benchmarking* dado que es uno de los principales recursos utilizados por las compañías que lideran el mercado de economías colaborativas a nivel mundial.

En este proyecto se ha optado por utilizar al proveedor *Amazon Web Services*, el cual tiene destacada trayectoria y como se mencionaba antes provee a los líderes del mercado, tales como: *Airbnb* y *Spotify*.

Amazon Web Services, permite administrar y desarrollar una base de datos relacional en la nube de manera compatible con los siguientes recursos necesarios para el desarrollo, funcionamiento y aprovisionamiento de una aplicación web transaccional como la de este proyecto:

- Apache como servidor web, el cual tiene la ventaja de ser de código abierto, que se rige por protocolo HTTP, *en un esquema de petición y respuesta*⁴⁹
- MySQL como sistema de gestión de base de datos relacional, también de código abierto⁵⁰ y fácil manejo por su lenguaje altamente conocido SQL.

A continuación es necesario seleccionar una instancia, que en palabras simples corresponde a *un servicio que controla todas las solicitudes de aplicación para trabajar con datos de cualquiera de las bases de datos administradas por dicha instancia*⁵¹, para seleccionar una instancia considerada como un motor de la base de datos se ha tomado en consideración la naturaleza transaccional del proyecto y su necesidad de alta disponibilidad, es por ello que a partir de la gama de instancias disponible en AWS, se ha seleccionado las siguientes :

- Optimizadas para memoria de “Generación Actual”, que son las con mayor capacidad de memoria y CPU, a su vez cuenta con optimizado de IOPS provisionado, que en palabras sencillas significa con una optimización para grandes cantidades de datos de entrada y salida, lo que es fundamental para el funcionamiento de la Aplicación Web.

⁴⁹ Arquitectura_web_3.pdf p.1, www.conectarigualdad.com.ar

⁵⁰ Refiere a que no es necesario un pago de licencia.

⁵¹ Definición de estancia, <https://msdn.microsoft.com/es-es/library/hh231298.aspx>

Memory Optimized	Costo por hora	Costo Mensual	Horas Mensuales
db.r3.xlarge	USD 0.48	USD 346	720
db.r3.2xlarge	USD 1.89	USD 1,361	720
db.r3.4xlarge	USD 3.78	USD 2,722	720
db.r3.8xlarge	USD 7.56	USD 5,443	720

Cuadro 15. Cotización de instancias AWS Fuente: Amazon Web Services

El uso de cada una de estas instancias dependerá de estacionalidad de las transacciones así como de las etapas del proyecto, para ver la distribución de cada una de las instancias consultar el anexo 13.3.

Dentro de las instancias, se deben considerar aspectos tales como: almacenamiento de datos, backups y transferencia de datos. En el caso de almacenamiento de datos, se propone uno de uso general (SSD), con una capacidad asociada de 5 GB a 6 TB y costo de \$0.115 dólares mes por GB, en que la selección de capacidad y uso dependerá de la etapa del proyecto, considerando un máximo en el proyecto de 100 GB tomando en cuenta las transacciones acumuladas a 5 años de evaluación.

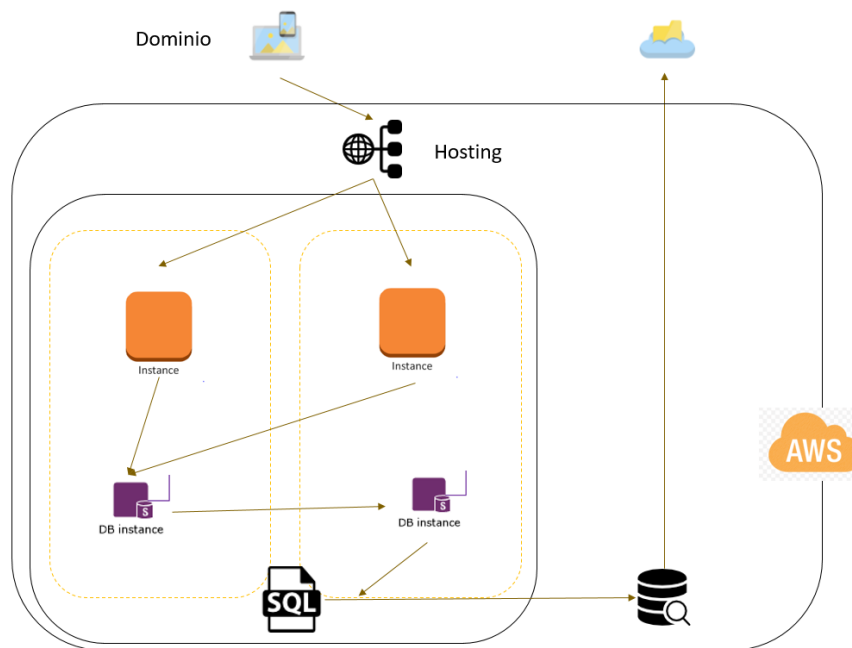
Por otra parte, el almacenamiento de backup y la transferencia de datos de E/S (Entrada y salida), vienen incluidos en el servicio de AWS, sin generar costos adicionales a los ya mencionados.

- Desarrollo y diseño: esta etapa se analiza la información recogida en los requerimientos utilizando el entorno generado en la arquitectura para el desarrollo de una solución web capaz de satisfacer las necesidades funcionales del cliente, en cuanto a participación, preferencias, seguridad y transacciones.

Paralelamente al desarrollo de un *front* amigable hacia los clientes de las soluciones propuestas.

En esta parte del proyecto se utilizarán los siguientes *software*, para el desarrollo y diseño:

- Bluefish, que es una solución en código abierto que permite diseñar páginas web, en variados lenguajes de programación. A su vez, destaca por su compatibilidad con diferentes plataformas.
- Implementación y pruebas: finalmente se procede a realizar pruebas de usuarios a todo el modelo desarrollado y diseñado.



Esquema 11. Arquitectura de datos propuesta Fuente: Elaboración a partir de bosquejo en AWS.

A la arquitectura y recursos propuestos, es necesario agregar costos de dominio y hosting que son estándares en el mercado y que su valoración se encuentra dentro de las inversiones del proyecto.

9.2. Procesos Claves

Los procesos de este proyecto son prácticamente en su totalidad virtuales, lo cual no implica que existan procesos claves en relación a los anfitriones, turistas y el mercado en línea.

Se ha mencionado anteriormente, que el servicio que genera este proyecto es un mercado virtual en una aplicación web que facilita la interacción entre anfitriones y turistas. Es por ello que generar las instancias de facilidad, disponibilidad y confianza, va más allá de simplemente una aplicación Web, sino también de facilitar el flujo de procedimientos para que se lleven a cabo las propuestas, el acuerdo, el servicio y la transacción.

Estos cuatro conceptos son esenciales para generar rendimientos en la empresa y alcanzarlos dependerá del desarrollo de procesos y procedimientos que apunten a los valores de disponibilidad y confianza:

- Propuestas: Independientemente que exista un *pull* de experiencias iniciales dentro de la aplicación web, la innovación y **propuestas de nuevas experiencias** por parte de los anfitriones y turistas, son fundamentales para mantener al negocio.
- Acuerdo: el acuerdo se concreta una vez que el cliente y el anfitrión se **comprometen a celebrar una experiencia**, pagando su reserva y *fee* por

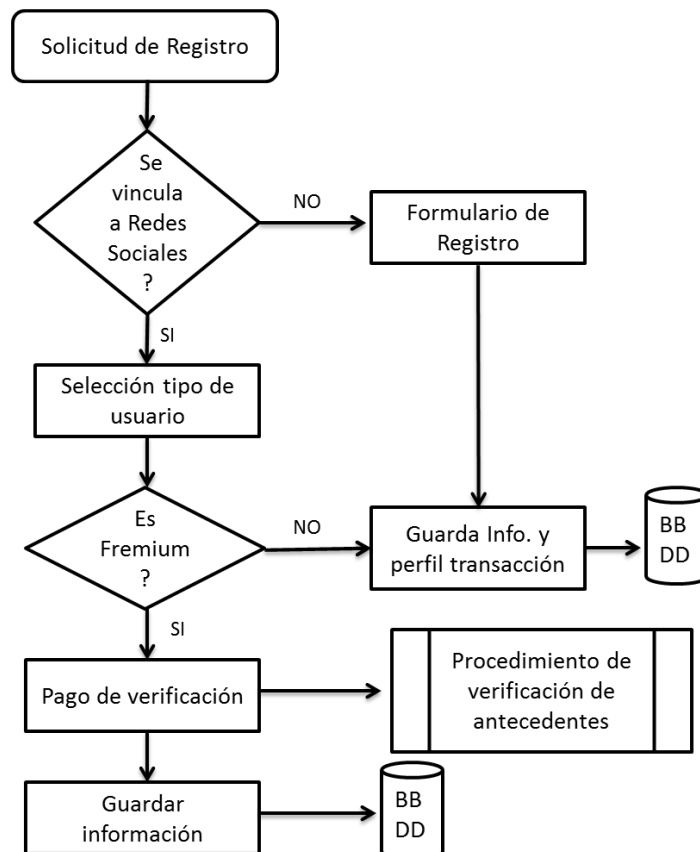
parte del turista, aceptando las condiciones impuestas por el anfitrión o bien las solicitudes del turista.

- Servicio: esto consiste en la celebración de la experiencia, es decir que se ha llevado a cabo de acuerdo a las condiciones del acuerdo.
- Transacción: Tiene que ver con el post-pago y calificación del servicio, según lo expuesto anteriormente el porcentaje de post-pago dependerá cuál sea el tipo de cuenta que posea el anfitrión.

Proceso de registro.

Antes de llevar a cabo una propuesta es necesario pasar por el proceso de registro a través de la aplicación web, el proceso de registro es fundamental para identificar a los involucrados tanto anfitriones como turistas, así como para generar confianza al momento de identificar con quién se llevará a cabo una experiencia.

Proceso de registro del anfitrión.



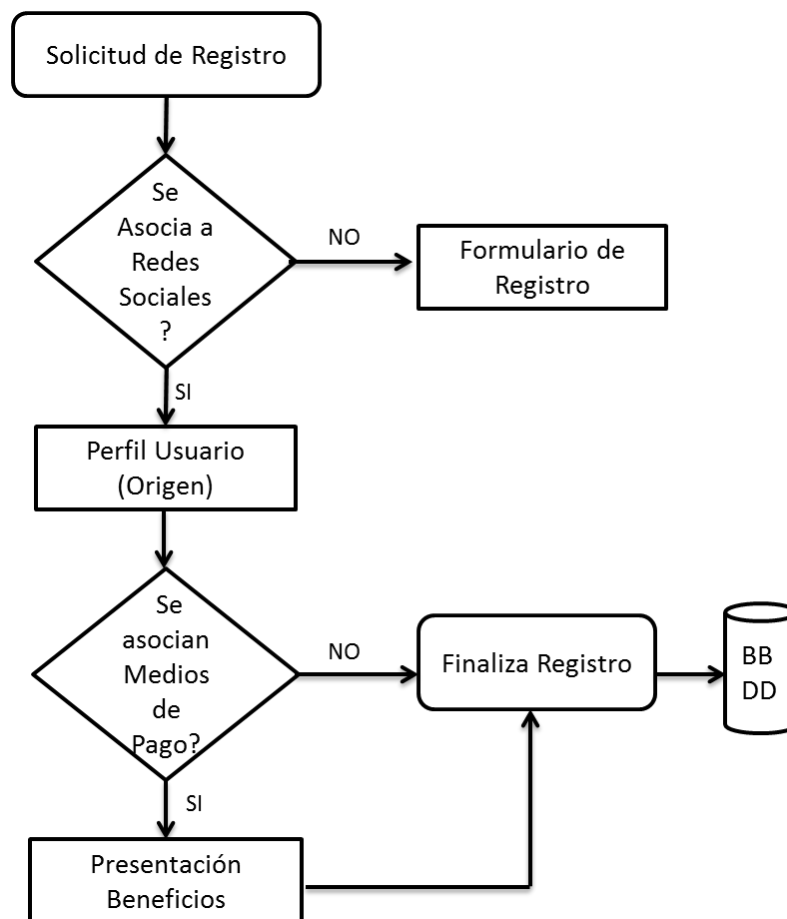
Esquema 12. Flujo de proceso de registro Fuente: Elaboración Propia

El proceso de registro de un anfitrión contiene tres elementos importantes, que se destacan a continuación:

- Vinculación con redes sociales: este paso facilita el registro de los anfitriones y el acceso a información histórica por parte de turistas, de modo de generar confianza. Actualmente en *couchsurfing*, se pueden observar el uso de fotografías de viajes como método comúnmente aceptado para generar credibilidad.
- Tipo de usuario o cuenta: Existen dos tipos de cuentas al momento de registrarse de las cuales dependerá el método de ingresos y pagos a los anfitriones. El tipo de cuenta con verificación de identidad y mayores beneficios es la cuenta *Freemium*, por la cual es necesario realizar un pago que costea la verificación de identidad.

Una vez realizados los registros la información es aprovisionada en la base de datos.

Proceso de registro de turistas.



Esquema 13. Flujo de Registro de Turistas Fuente: Elaboración Propia

El proceso de registro de un turista al igual que el de un anfitrión contiene tres elementos importantes, que se destacan a continuación:

- Vinculación con redes sociales: este paso facilita el registro de los turistas y el acceso a información histórica por parte de anfitriones, de modo de generar

confianza. Esto es importante, ya que no sólo se busca generar seguridad a los turistas, sino que los anfitriones también tienen el derecho de aceptar a sus clientes, de modo de asegurar su propia seguridad como la del resto de clientes.

- Asociación de medios de pago: al asociar el medio de pago se presentan los beneficios que existen en cuanto a las garantías de pago disponibles para cada tipo de anfitrión seleccionable.

De la misma manera, una vez realizados los registros la información es aprovisionada en la base de datos.

Proceso de certificación de anfitriones.

Unas de las ventajas competitivas de este negocio es generar confianza y seguridad hacia los turistas, es por ello que se ha implementado un procesos de certificación de anfitriones que genere garantías y oportunidades adicionales para los mismos anfitriones.

En el caso que un anfitrión desee validar su identidad y antecedentes, podrá acceder a ser un anfitrión *Freemium*, lo cual le permitirá tener una condición especial dentro de la aplicación, como por ejemplo:

- Pago anticipado de un 70% del precio de la experiencia.
- Proponer hasta cinco tipos de experiencia.
- Responder a experiencias especiales solicitadas por turistas.

Esta función será llevada a cabo por los administrativos, que realizarán una entrevista básica para conocer el relato y las habilidades del anfitrión, así como la validación de los antecedentes a través del Registro Civil de Chile⁵².

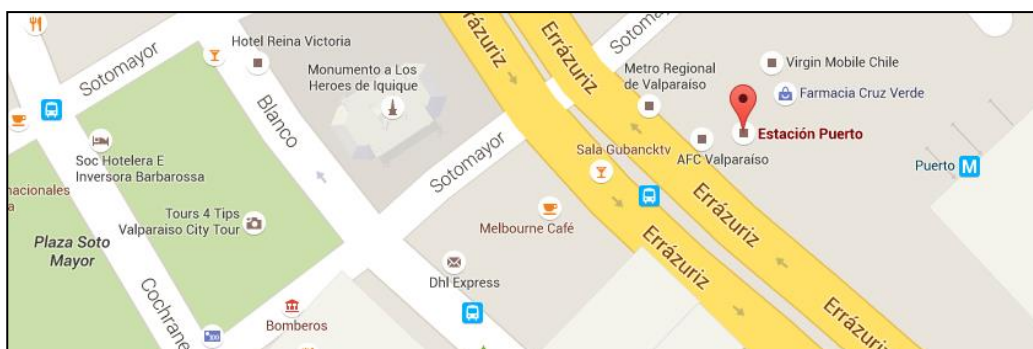
Proceso de propuesta, acuerdo, servicio y transacción.

En este apartado se presentan las acciones y procedimientos que facilitan la ejecución de las experiencias desde la propuesta a la transacción, conceptos que han sido definidos en el inicio de este capítulo.

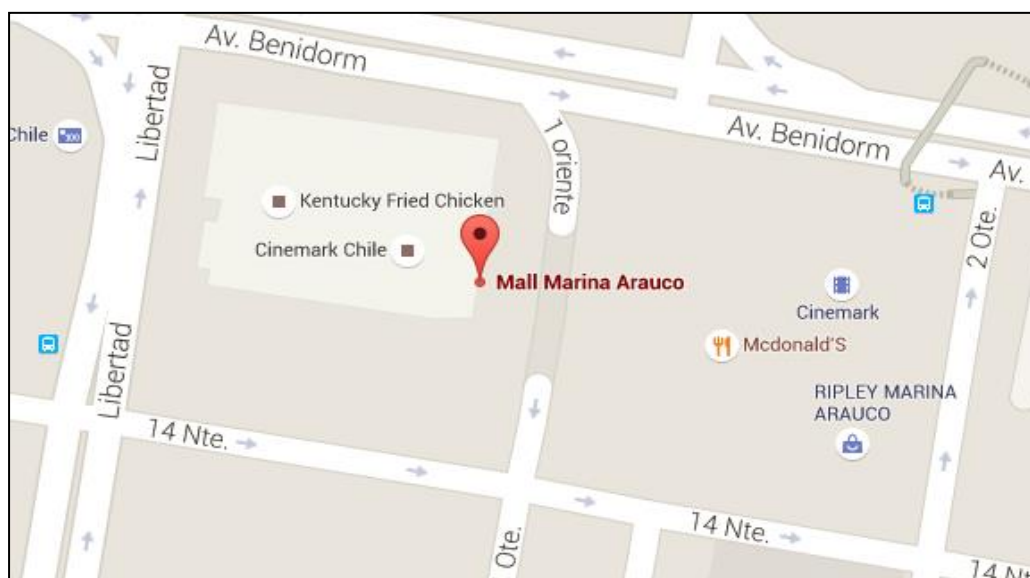
Es decir, la pregunta a responder en este apartado, es cómo facilitar el encuentro entre anfitriones y turistas para desarrollar su experiencia, para ello se ha tomado en consideración el modelo utilizado por *Sandesman tours*, al utilizar puntos altamente concurridos como *Starbucks* claramente señalizados en horarios definidos de mañana y tarde para comenzar las experiencias o simplemente para definir un punto común y seguro para dirigirse al lugar donde se llevará a cabo la experiencia.

⁵² Validación de Antecedentes,
<https://www.registrocivil.cl/OficinaInternet/servlet/MuestraPagina?contexto=0&pagina=/OficinaInternet/servlet/HomeVenta>

A su vez, se ha tomado como medida adicional en el caso que los involucrados lo prefieran definir su punto de encuentro, siempre con el uso del ID de identificación del anfitrión que mostrará una fotografía a rostro completo con sus ranking actual, con el propósito de proveer de mayor confianza a los turistas.



Esquema 14. Ubicación estación de metro tren Puerto Fuente: google maps



Esquema 15. Ubicación Mall Marina Arauco, Viña del Mar Fuente: google maps

10. Plan financiero

10.1. Ingresos del Proyecto

Los precios del proyecto han sido definidos en base al comportamiento de cada uno de los segmentos y su perfil turístico definido por el SERNATUR, tomando en consideración los antecedentes expuestos en los apartados de Precio y Público Objetivo.

Segmento	Gasto diario por experiencia	20% del valor de la experiencia	% de mercado	Cantidad de experiencias	Experiencias anuales del negocio
No Fronterizos	\$ 15,649	\$ 3,130	2%	212	77,473
Fronterizos	\$ 14,536	\$ 2,907	2%	44	16,048
Fronterizo Terrestre	\$ 6,789	\$ 1,358	2%	67	24,279
Nacional	\$ 3,949	\$ 790	2%	915	333,793

Cuadro 16. Cantidad de experiencias Fuente: Elaboración Propia

La cantidad de experiencias diarias corresponde al 2% del mercado, lo cual se estima alcanzar al primer año, al ser una solución innovadora y generar acceso a participantes que han quedado fuera del mercado tradicional.

A continuación se presentan los ingresos del proyecto incluyendo el descuento por la posibilidad de impago en el post-pago para las cuentas “Freemium” y “No Freemium” de los anfitriones.

Escenario Normal/Ingresos Extranjero Aeropuerto/No fronterizos					
Concepto	1	2	3	4	5
N° de Experiencias	79,022	80,603	82,215	83,859	85,536
Precio Promedio (20% sobre el Precio Promedio total)	\$ 3,130	\$ 3,130	\$ 3,130	\$ 3,130	\$ 3,130
Ventas operacionales sin desistimiento	247,315,701	252,262,015	257,307,256	262,453,401	267,702,469
Desistimiento postpago No Freemium	\$ 37,097,355	\$ 30,271,442	\$ 23,157,653	\$ 15,747,204	\$ 8,031,074
Desistimiento postpago Freemium	\$ 7,419,471	\$ 5,675,895	\$ 3,859,609	\$ 1,968,401	\$ 2,007,769
Ventas operacionales	202,798,875	216,314,678	230,289,994	244,737,796	257,663,626

Escenario Normal/Ingresos Extranjero Aeropuerto/Fronterizos					
Concepto	1	2	3	4	5
N° de Experiencias	16,369	16,696	17,030	17,371	17,718
Precio Promedio (20% sobre el Precio Promedio total)	\$ 2,907	\$ 2,907	\$ 2,907	\$ 2,907	\$ 2,907
Ventas operacionales sin desistimiento	47,586,201	48,537,925	49,508,684	50,498,858	51,508,835
Desistimiento postpago No Freemium	\$ 7,137,930	\$ 5,824,551	\$ 4,455,782	\$ 3,029,931	\$ 1,545,265
Desistimiento postpago Freemium	\$ 1,427,586	\$ 1,092,103	\$ 742,630	\$ 378,741	\$ 386,316
Ventas operacionales	39,020,685	41,621,271	44,310,272	47,090,185	49,577,253

Escenario Normal/Ingresos Arg (Paso Libertadores)					
Concepto	1	2	3	4	5
N° de Experiencias	24,764	25,260	25,765	26,280	26,806
Precio Promedio (20% sobre el Precio Promedio total)	\$ 1,358	\$ 1,358	\$ 1,358	\$ 1,358	\$ 1,358
Ventas operacionales sin desistimiento	33,625,609	34,298,121	34,984,083	35,683,765	36,397,440
Desistimiento postpago No Freemium	\$ 2,933,682	\$ 2,393,885	\$ 1,831,322	\$ 1,245,299	\$ 635,102
Desistimiento postpago Freemium	\$ 586,736	\$ 448,853	\$ 305,220	\$ 155,662	\$ 158,776
Ventas operacionales	30,105,190	31,455,383	32,847,541	34,282,804	35,603,562

Escenario Normal/Ingresos Nacional					
Concepto	1	2	3	4	5
N° de Experiencias	460,624	469,837	479,234	488,818	498,595
Precio Promedio (20% sobre el Precio Promedio total)	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790
Ventas operacionales sin desistimiento	363,782,746	371,058,401	378,479,569	386,049,161	393,770,144
Desistimiento postpago No Freemium	\$ 54,567,412	\$ 44,527,008	\$ 34,063,161	\$ 23,162,950	\$ 11,813,104
Desistimiento postpago Freemium	\$ 10,913,482	\$ 8,348,814	\$ 5,677,194	\$ 2,895,369	\$ 2,953,276
Ventas operacionales	298,301,852	318,182,579	338,739,215	359,990,842	379,003,763

Cuadro 17. Ingresos con desistimiento por segmento Fuente: Elaboración Propia

Para ver la estimación de impagos por desistimiento o post-pago consultar el anexo de apartado financieros.

10.2. Inversiones

Las inversiones del proyecto necesarias para el funcionamiento del negocio corresponden a activos nominales, implementación de oficina e implementación digital.

A continuación se presentan los montos involucrados:

Inversión Inicial	
	Monto Neto

Inversiones	
Implementación de oficina	10,357,300
Implementación digital	9,123,880
	19,481,180

Activos nominales	
Gastos de constitución de sociedad	1,200,000
Publicación e inscripción de sociedad	60,000
Iniciación de actividad	30,000
Derecho de Aseo	19,000
Patente comercial	240,000
Registro de Marca	93,266
Total de activos nominales	1,642,266

Total de inversión inicial	21,123,446
-----------------------------------	-------------------

Cuadro 18. Inversión Inicial Fuente: Elaboración Propia

La depreciación de los implementos de oficina, se ha realizado con el método lineal y se puede ver su detalle en el anexo de apartados financieros.

10.3. Capital de trabajo

Se ha calculado el capital de trabajo a partir de las necesidades de la empresa durante el periodo inicial en el cual aún no se han producido ventas, esto incluye el periodo de selección, programación y desarrollo, así como los 3 meses de marcha blanca.

Capital de trabajo	Año 0
Sueldos	\$ 163,125,000
Costo variable (3 meses)	\$ 7,462,726
SEM	\$ 75,600,585
Otras Acciones de Marketing	\$ 8,256,263
Estrategia Personas	\$ 1,426,946
Gastos varios	\$ 18,380,000
	\$ 255,871,519

Cuadro 19. Capital de trabajo Fuente: Elaboración Propia

10.3.1. Estructura de costes.

La estructura de costes del proyecto depende de dos ítems generales: coste variable dependiente del porcentaje sobre el ticket promedio de transacción (precio promedio estimado para cada segmento) de Transbank, coste fijo donde destaca como costo principal el valor del servicio de Amazon Web Services.

Costo variable

El costo variable depende del ticket promedio mensual y de las transacciones mensuales, es así como se ha calculado los costes variables mensuales para cada año del proyecto, aplicando la estacionalidad correspondiente a las ventas anuales estimadas con un crecimiento proyectado de las ventas de un 2% anual.

UF 31 de Julio 2016 = 26142							
Vale Promedio UF/Transacción	Desde	-	13,071	19,607	26,142	39,213	52,284
Número de Transacciones Promedio mensual	Hasta	13,071	19,607	26,142	39,213	52,284	
Desde	Hasta						
-	3,750.0	1.38%	1.16%	1.08%	1.00%	0.90%	0.81%
3,750.0	7,500.0	1.19%	1.00%	0.93%	0.86%	0.78%	0.70%
7,500.0	11,250.0	1.05%	0.89%	0.83%	0.76%	0.69%	0.62%
11,250.0	16,875.0	0.94%	0.80%	0.74%	0.68%	0.62%	0.56%
16,875.0	25,310.0	0.83%	0.70%	0.65%	0.60%	0.54%	0.49%
25,310.0	37,960.0	0.72%	0.61%	0.57%	0.52%	0.47%	0.43%
37,960.0	53,150.0	0.61%	0.52%	0.48%	0.44%	0.40%	0.36%
53,150.0	66,440.0	0.53%	0.45%	0.42%	0.38%	0.35%	0.32%
66,440.0	83,050.0	0.47%	0.40%	0.37%	0.33%	0.31%	0.28%
83,050.0	103,810.0	0.45%	0.39%	0.35%	0.30%	0.28%	0.25%
103,810.0	129,760.0	0.43%	0.37%	0.33%	0.28%	0.26%	0.23%
129,760.0	162,200.0	0.42%	0.36%	0.32%	0.27%	0.24%	0.21%
162,200.0		0.40%	0.34%	0.30%	0.26%	0.23%	0.20%

Cuadro 20. Costos por transacción y ticket promedio Fuente: Elaboración propia

Escenario Normal/CV Extranjero Aeropuerto/Fronterizos					
Concepto	1	2	3	4	5
N° de Experiencias	16,369	16,696	17,030	17,371	17,718
Costo variable (transbank)	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168
Costos Variables	2,748,103	2,803,065	2,859,126	2,916,309	2,974,635

Escenario Normal/CV Arg (Paso Libertadores)					
Concepto	1	2	3	4	5
N° de Experiencias	24,764	25,260	25,765	26,280	26,806
Costo variable (transbank)	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93
Costos Variables	2,315,123	2,361,426	2,408,654	2,456,827	2,505,964

Escenario Normal/CV Nacional					
Concepto	1	2	3	4	5
N° de Experiencias	340,469	347,279	354,224	361,309	368,535
Costo variable (transbank)	\$ 29	\$ 29	\$ 29	\$ 28	\$ 28
Costos Variables	9,817,101	10,013,443	10,213,712	10,196,706	10,400,640

Escenario Normal/Ingresos Totales					
Concepto	1	2	3	4	5
N° de Experiencias	460,624	469,837	479,234	488,818	498,595
Costo variable (transbank)	\$ 58	\$ 58	\$ 58	\$ 57	\$ 57
Costos variables totales	26,772,659	27,172,956	27,716,415	28,049,463	28,610,452

Cuadro 21. Costo variable Fuente: Elaboración propia

Costes fijos

Los principales costos fijos del proyecto corresponden al servicio de AWS y al arriendo de oficina.

Costos Fijos	1	2	3	4	5
Cloud Amazon Web Services	14,805,504	14,805,504	14,805,504	22,208,256	22,208,256
Hosting/Dominio	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Arriendo de Oficina	20,676,000	20,676,000	20,676,000	20,676,000	20,676,000
Gas	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Energía eléctrica	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Teléfono e Internet	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Patente Comercial	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Total	35,721,504	35,721,504	35,721,504	43,124,256	43,124,256

Cuadro 22. Costos fijos Fuente: Elaboración propio

La selección y el costo de la instancia de AWS, dependerá del desarrollo de la operación, su detalle se encuentra en el anexo de apartados financieros.

10.3.2. Gastos de Administración y Ventas

La estructura de gastos está basada en las acciones para llevar a cabo las estrategias de Marketing y Gestión de Personas.

Gastos de Administración	1	2	3	4	5
Remuneraciones Administración.	273,600,000	281,808,000	298,970,107	326,692,708	367,695,521
Gasto Acciones de Marketing	44,210,370	44,210,370	44,210,370	44,210,370	44,210,370
SEM	50,400,390	50,400,390	50,400,390	50,400,390	50,400,390
Alimentación	22,800,000	22,800,000	22,800,000	22,800,000	22,800,000
Capacitación e Iniciativas de Personas	2,255,182	2,255,182	2,255,182	2,255,182	2,255,182
Gastos de administración	393,265,942	401,473,942	418,636,049	446,358,650	487,361,463

Cuadro 23. Gastos de administración y ventas Fuente: Elaboración Propia

El detalle se encuentra en el anexo de apartados financieros.

10.3.3. Flujo de Caja

Para evaluar generar el flujo de caja se han considerado los ingresos y egresos expuestos en los apartados anteriores así como la estructura de costes propuestas, de la misma manera se ha considerado una recuperación del capital de trabajo y el valor terminal del proyecto, considerando una tasa de descuento del 20%.

El periodo del horizonte para la siguiente evaluación es de cinco años:

FLUJO NETO DE FONDOS	0	1	2	3	4	5
CONCEPTO						
INGRESOS POR VENTAS	\$ -	\$ 570,226,602	\$ 607,573,911	\$ 646,187,022	\$ 686,101,627	\$ 721,848,205
(+) TOTAL INGRESOS		\$ 570,226,602	\$ 607,573,911	\$ 646,187,022	\$ 686,101,627	\$ 721,848,205
(-) COSTO VARIABLE		\$ 26,772,659	\$ 27,172,956	\$ 27,716,415	\$ 28,049,463	\$ 28,610,452
(=) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 543,453,943	\$ 580,400,955	\$ 618,470,606	\$ 658,052,164	\$ 693,237,753
(-) COSTO FIJO		\$ 35,721,504	\$ 35,721,504	\$ 35,721,504	\$ 43,124,256	\$ 43,124,256
(=)MARGEN DE VENTAS		\$ 507,732,439	\$ 544,679,451	\$ 582,749,102	\$ 614,927,908	\$ 650,113,497
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		\$ 393,265,942	\$ 401,473,942	\$ 418,636,049	\$ 446,358,650	\$ 487,361,463
(=)EBITDA		\$ 114,466,497	\$ 143,205,509	\$ 164,113,053	\$ 168,569,258	\$ 162,752,034
(-) DEPRECIACIONES		\$ 1,591,693	\$ 1,591,693	\$ 1,591,693	\$ 1,591,693	\$ 1,591,693
(=) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		\$ 112,874,804	\$ 141,613,816	\$ 162,521,360	\$ 166,977,565	\$ 161,160,341
(-) IMPUESTOS 22,5%	22,5%	\$ 25,396,831	\$ 31,863,109	\$ 36,567,306	\$ 37,569,952	\$ 36,261,077
(+) AHORRO DE IMPUESTOS						
(=) RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 87,477,973	\$ 109,750,708	\$ 125,954,054	\$ 129,407,613	\$ 124,899,264
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ 255,871,519					
(+) DEPRECIACIÓN		\$ 1,591,693	\$ 1,591,693	\$ 1,591,693	\$ 1,591,693	\$ 1,591,693
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						\$ 255,871,519
(+) VALOR DE LIQUIDACIÓN						
(-) INVERSIÓN/REINVERSIÓN	\$ 21,123,446					
FLUJO DE CAJA	-\$ 276,994,965	\$ 89,069,666	\$ 111,342,400	\$ 127,545,747	\$ 130,999,305	\$ 382,362,476

Cuadro 24. Flujo de caja Fuente: Elaboración Propia

10.3.4. Análisis Económico y sensibilidad.

El resultado de los indicadores económicos en la evaluación del proyecto, indican que el proyecto es atractivo al tener un TIR sobre el valor de descuento y un VAN considerable.

Tasa de descuento	20%
Valor terminal	632,454,785
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	165,199,787
Valor Presente Neto con Valor Terminal	419,369,180
TIR sin Valor Terminal	39%
TIR con Valor Terminal	55%

Cuadro 25. Fuente:

Luego se proponen distintas variables para analizar la sensibilidad de la valoración a las mismas, las variables que se han propuesto son: Precio, Experiencias, Inversión-Capital de trabajo y Costo variable.

Para verificar la sensibilidad del proyecto, se procederá a utilizar variaciones de las variables +/- 15%, verificando como varia la TIR en cada uno de los escenarios.

	Experiencias						
	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
Tasa de descuento	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Valor terminal	\$ 226,522,160	\$ 361,492,105	\$ 497,309,090	\$ 632,454,785	\$ 768,932,381	\$ 904,413,028	\$ 1,039,730,268
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	-\$ 46,693,176	\$ 23,897,601	\$ 94,496,537	\$ 165,199,787	\$ 235,867,133	\$ 306,617,553	\$ 377,527,038
Valor Presente Neto con Valor Terminal	\$ 44,341,000	\$ 169,173,170	\$ 294,353,906	\$ 419,369,180	\$ 544,883,812	\$ 670,080,865	\$ 795,371,314
TIR sin Valor Terminal	14%	23%	31%	39%	47%	55%	63%
TIR con Valor Terminal	24%	36%	45%	55%	63%	71%	79%

	Costo Variable						
	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
Tasa de descuento	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Valor terminal	\$ 649,084,610	\$ 643,541,335	\$ 637,998,060	\$ 632,454,785	\$ 626,911,509	\$ 621,368,234	\$ 615,824,959
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	\$ 175,430,322	\$ 172,020,144	\$ 168,609,965	\$ 165,199,787	\$ 161,789,608	\$ 158,379,430	\$ 154,969,252
Valor Presente Neto con Valor Terminal	\$ 436,282,869	\$ 430,644,973	\$ 425,007,076	\$ 419,369,180	\$ 413,731,284	\$ 408,093,387	\$ 402,455,491
TIR sin Valor Terminal	40%	40%	40%	39%	39%	38%	38%
TIR con Valor Terminal	56%	55%	55%	55%	54%	54%	53%

	Inversión y Capital de Trabajo						
	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
Tasa de descuento	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Valor terminal	\$ 632,454,785	\$ 632,454,785	\$ 632,454,785	\$ 632,454,785	\$ 632,454,785	\$ 632,454,785	\$ 632,454,785
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	\$ 191,324,678	\$ 182,616,381	\$ 173,908,084	\$ 165,199,787	\$ 156,491,490	\$ 147,783,193	\$ 139,074,896
Valor Presente Neto con Valor Terminal	\$ 445,494,071	\$ 436,785,774	\$ 428,077,477	\$ 419,369,180	\$ 410,660,883	\$ 401,952,586	\$ 393,244,289
TIR sin Valor Terminal	46%	43%	41%	39%	37%	36%	34%
TIR con Valor Terminal	62%	59%	57%	55%	53%	51%	49%

	Precios						
	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
Tasa de descuento	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Valor terminal	\$ 255,269,337	\$ 380,997,819	\$ 506,726,302	\$ 632,454,785	\$ 758,183,267	\$ 883,911,750	\$ 1,009,640,233
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	-\$ 28,370,449	\$ 36,152,963	\$ 100,676,375	\$ 165,199,787	\$ 229,723,199	\$ 294,246,611	\$ 358,770,023
Valor Presente Neto con Valor Terminal	\$ 74,216,572	\$ 189,267,442	\$ 304,318,311	\$ 419,369,180	\$ 534,420,049	\$ 649,470,919	\$ 764,521,788
TIR sin Valor Terminal	17%	24%	32%	39%	46%	54%	61%
TIR con Valor Terminal	27%	37%	46%	55%	62%	70%	77%

Cuadro 26. Análisis de Sensibilidad Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en las variaciones de cada variable, los escenarios resultantes son atractivos, con la excepción de los escenarios de 85% para Precio y Experiencias, donde al evaluar una TIR sin valor terminal, resulta en 14% y 17% respectivamente por debajo de 20%.

11. Conclusión

El proyecto ha cumplido con su principal objetivo de llevar a cabo un plan de negocio integral y robusto capaz de posicionar un negocio de economías colaborativas e innovación digital, logrando diseñar y desarrollar planes multidimensionales del negocio, que resulten en un servicio que agregue valor a los clientes y anfitriones.

De la misma manera, se han cumplido en gran medida cada uno de los objetivos específicos planteados, obteniendo información relevante para el desarrollo del plan de negocios, así como de la validación del modelo.

A través del análisis de la competencia a nivel local e internacional, considerando la amenaza de competencias emergentes, como es el caso de *Veetur*, emprendimiento similar desde Santiago, el cual aún no se encuentra en funcionamiento y se encuentra enfocado en prometer dinero extra a sus anfitriones. Sin embargo, esto derivó en una oportunidad este proyecto, dado que tal emprendimiento basa su funcionamiento en practicantes y sin mostrar aun acciones que denoten alguna diferenciación. Lo cual consolidó la idea de formar ventajas competitivas basadas en la confianza y disponibilidad del negocio, así como poner a las personas como un eje estratégico fundamental.

A su vez, este análisis aportó recogiendo *expertise* en modelos de negocios basados en economías colaborativas, entendiendo las diferentes formas de llevar a cabo estos tipos de negocio de manera sustentable y de acuerdo a las estrategias de cada uno de ellos, obteniendo la mejor forma de implementar un modelo adecuado a la estrategia definida para este proyecto. En este caso un modelo basado en *fee* y suscripciones, reflejando una estrategia orientada a la relación con los clientes, a través de la confianza generada y que a su vez produzca los ingresos necesarios para un modelo rentable.

En cuanto al levantamiento de información, la investigación de mercado ha sido crucial y relevante a partir de la información obtenida a partir de entes reguladores de la industria, como es el caso de la entrevista a la Directora del Sernatur de Valparaíso, pudiendo comprender el concepto de Anfitrión turístico como principal colaborador de la industria, levantando un perfil acorde a la necesidad del proyecto.

Sin embargo, es relevante ahondar en el perfil de los anfitriones, es decir, realizar un levantamiento aún más detallado de modo de garantizar la sostenibilidad del proyecto, de esta manera sería aconsejable agregar una nueva fase del proyecto, de manera de levantar perfiles de colaboradores dispuestos a participar del proyecto antes de llevar a cabo el lanzamiento.

Posteriormente se ha procedido a diseñar y definir los planes de cada una de las dimensiones propuestas del negocio, alineados a la estrategia de definida de ser un *empresa líder en relación con el cliente*. Estos planes se han basado en objetivos y acciones capaces de fomentar la confianza y participación de los clientes, así como también, el interés y retribución de los anfitriones.

En este contexto, se ha logrado definir acciones de marketing capaces de desarrollar entorno adecuados, crear comunidades, premiar la participación, de la misma manera, escuchando sus preferencias y otorgándoles la posibilidad de elegir.

A continuación, se ha propuesto un plan de personas robusto y de acorde a las necesidades del proyecto, definiendo perfiles adecuados al conocimiento y experiencia de cada una de las funciones definidas, incluyendo un proceso de selección claro, así como estrategia de retribución y formación.

Posteriormente, en el plan de operaciones se han detallado aquellos recursos claves, destacando la solución de aplicativo web de acuerdo a la necesidad de los clientes, teniendo en cuenta la estacionalidad y la capacidad necesaria para las transacciones diarias/simultaneas, así como los resguardos necesarios para el funcionamiento y seguridad de la información.

Finalmente en el plan financiero, se puede apreciar que el proyecto a resultado atractivo en su naturaleza de proyecto de economías colaborativas, sin embargo no es posible dejar de lado el aspecto legal y social que enfrentan recientemente las empresas establecidas de este sector. Es por ello que es necesario plantearlos como riesgos futuros dentro del proyecto y plantear los posibles litigios legales por parte del comercio establecido de tour operadores, así como el lobby necesario frente a las autoridades para el desarrollo de un marco legal y regulatorio para empresas de economías colaborativas.

Si bien el proyecto muestra números sólidos en cuanto al análisis económico, cabe mencionar que los antecedentes recolectados acerca de capacidades y estructura de costos de los servidores Cloud, así como la estructura de costos presentada por Transbank incentivan a abarcar la mayor cantidad posible de mercado, de modo de asegurar una cantidad considerable de experiencias y conocimiento de marca en los clientes de otros lugares, en este sentido como se mencionó anteriormente es importante considerar la criticidad de los anfitriones e involucrarlos como una fase anterior al lanzamiento en producción del proyecto.

Considerando a su vez un escenario pesimista donde la industria turística presente números no esperados por este proyecto, existen acciones alternativas a manejar dentro de los recursos planteados, es así como la consideración de utilización de servidores Cloud en *Amazon Web Services*, permite ajustar la capacidad de utilización del servidor a través de la característica de escalabilidad, de la misma manera existen ciertos perfiles ligados a mantención de arquitectura y diseño con la posibilidad de ser externalizados, logrando disminuir costos relevantes, lo que sin embargo se plantea como última medida, considerando la importancia del equipo dentro de la estrategia del proyecto.

Reforzando la idea de un escenario favorable, actualmente las cifras de turismo siguen en crecimiento en nuestro país y considerando los emprendimientos de economías colaborativas los cuales si bien comienzan en un corto plazo de manera local, no tardan demasiado en dar el salto global dadas las ventajas tecnológicas existentes y las amenazas de que la oportunidad de negocio sea cubierta rápidamente por nuevas ideas de negocio.

12. Bibliografía

Libros

- Recursos Humanos para emprendedores, por María Gómez.
- Dirección Marketing, por Philip Kotler, *Duodécima Edición*.
- El plan de marketing digital, por Manuel Alonso Coto.
- *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Por Roo Rogers y Rachel Botsman.
- Manual del emprendedor, por Steve Blank.
- Mapas Estratégicos, por Robert Kaplan y David Norton.

Publicaciones

- Plan nacional de turismo, SERNATUR y Subsecretaría de turismo.
- Boletín EMAT, INE Valparaíso.
- Barómetro de turismo 2016, SERNATUR y Subsecretaría de turismo.
- Comportamiento y perfil de turismo Receptivo 2012-2014, SERNATUR.
- Las principales claves del Marketing Digital para Starups, por Manuel Alejandro Palacios.
- Anuario de turismo 2014 SERNATUR.
- Barómetro de turismo 2014, FEDETUR.
- Medición y comportamiento del turismo interno 2012, último disponible, SERNATUR.
- Memoria de Valparaíso Histórico.
- Plan de turismo para Valparaíso, SERNATUR.

13. Anexos

13.1. Anexos Investigación de Mercado

13.1.1. Anexo Entrevista a Expertos: Katrina Sanguinetti, Directora Regional SERNATUR.

Entrevistador/a: Juan Andrés Contreras Martínez Fecha: 03/06/16

Entrevistado: Katrina Sanguinetti

Preguntas:

Explicación de objetivos y propósito del proyecto.

1. Diagnostico General.

Es cierto que cada porteño puede contar con un relato de su ciudad dado, por sus vivencias, cultura y experiencias. No obstante, hay que tener cierto cuidado al momento de catalogarlo como guía turístico.

Patrimonio de la humanidad, rigurosidad. Patrimonio

Se aspira que los guías tengan un relato desarrollado y consistente a la veracidad y realidad histórica y patrimonial del Puerto.

Guías espontáneos que mencionan características o relatos que no son propios de Valparaíso, generaran una amenaza al posicionamiento de Valparaíso.

En este contexto, no se pretende un relato único de Valparaíso, pero si diferenciar entre la historia y la mirada única, propia, experiencial de cada uno de los habitantes de la región.

Se corre el riesgo de que las personas “guías turísticos espontáneos” , cuenten historias que han aprendido por internet sin una fuente robusta de información.

- a. ¿Si pudiésemos hablar de ciclo de vida en el desarrollo turístico de la región en qué etapa se encontraría?

Definitivamente se puede hablar de ciclo de vida del servicio turístico, pero con la diferencia que este sería más bien por destino y productos turísticos. Dado que es distinto el desarrollo que ha podido alcanzar los diferentes destinos de la región, ya se la ciudad de Valparaíso, Viña del Mar, el interior, etc.

Aunque todos deben dar un salto cualitativo en innovación. Sobre todo en Viña, donde se tiene un mercado cautiva como son los turistas Argentinos, que buscan un turismo de experiencias.

Existe la necesidad de analizar las brechas que existen en el mercado de la región con respecto a las ciudades que van a la vanguardia e invertir para cerrar estas brechas, con el propósito de llegar a la consolidación.

b. Regulación.

Se menciona que en el caso de Valparaíso es muy importante que exista un ente regulador, dado que la ciudad es considerada "Patrimonio de la Humanidad" por parte de la UNESCO.

Es así como existen leyes para cada uno de los actores que promueven el turismo garantizado y asegurar la experiencia turística., estas leyes pueden ser apreciadas en la página web del SERNATUR, quien vela por el cumplimiento de ellas. Son el turismo aventura y alojamientos turísticos los que por obligatoriedad, deben tener registro en el SERNATUR.

2. Puesta en valor de los atractivos (Patrimonio tangible e intangible)

La puesta en valor de los atractivos turística de la región recae en una decisión política y de inversión, es necesario desarrollar planes de conservación del patrimonio.

La actividad turística en sí, es una actividad de rápida instalación y existe un fomento a la articulación y la asociación de un destino. A través de CORFO y SERCOTEC se busca fomentar e incentivar el desarrollo de destinos para su consolidación.

3. Competencia, calidad y participación de la comunidad (Profundizar guías turísticos)

Dentro de los generadores de oferta turística en la región podemos encontrar profesionales que estudian o han estudiado carreras relacionadas con el turismo, así como profesionales de CONAF, profesores de Historia e Idiomas.

Aun así existe cierto déficit en la calidad de los guías turísticos, sobre todo en el desarrollo y la estandarización de los guiones, esto con el propósito de evitar "cuentos" en los relatos, específicamente aquellos que son tomados de otras ciudades y que no corresponde a la historia o cultura de la región.

Actualmente el gobierno ha desarrollado un plan de turismo sustentable que consiste en abarcar tres variables principales: Económicamente Sustentable, Socioculturalmente Sustentable y Ambientalmente Sustentable.

En la variable sociocultural, se pretende que la comunidad acepte ser parte de la cadena de valor turística, es decir, personas que saben una historia de su lugar y que saben compartirla o relatarla de tal manera que sea original y veraz.

Anfitriones turísticos: Personas que saben una historia de su lugar y saben relatarlo de tal forma, que sea original y verdadera.

Conciencia turística en el anfitrión, cómo lo debe hacer y comunicar.

4. Fortalezas/debilidades.

(+)Asociación de la ciudad con industria creativa.

(-)Deterioro del patrimonio físico y cultural.

5. Uso turístico (perfil, demanda)

Turistas de larga distancia (Europeos y Norteamericanos)

Turistas Fronterizos.

Estudiantes de intercambio.

Jóvenes interesados en el arte.

Turismo de compras, *outlets*, guías brasileños.

Entretenimiento gratuito.

6. Comunicación (Nacional, Extranjero)

a. Acceso a información.

Tradicionales:

- Asistencia a ferias, gigantes, parque gigante, free tour.
- Público especializado, tour operador.
- Workshop.
- Fan tour.
- Campeonatos deportivos.
- Eventos.
- Convenciones.

7. Innovación.

Se pretende desarrollar estrategias digitales para personas jóvenes, generara e-reputación, con recomendaciones y rankings.

Se destaca a Tripadvisor y a Booking, como sitios destacados de turismo tanto para actividades como alojamientos.

13.1.2. Anexo Encuesta Turista Nacional: Modulo Cuantitativo.

Encuesta en inglés: <https://es.surveymonkey.com/r/2HM6BNS>

Encuesta en español: <https://es.surveymonkey.com/r/2NSCLQ2>

Preguntas:

- 1) ¿Cuál es tu nacionalidad? Si eres Chileno(a) ¿De qué Región?
- 2) ¿Qué edad tienes?
- 3) ¿Has realizado actividades turísticas?
 - a. Sí
 - b. No
- 4) Si la respuesta es sí ¿De qué tipo? Si la respuesta es no, de las siguientes opciones cuál le gustaría realizar:
 - a. Ecoturismo
 - b. Aventura
 - c. Cultural
 - d. Experiencial
 - e. Histórico
 - f. Lugares
 - g. Fiestas
 - h. Compras
 - i. Deportivo
 - j. Otro:_____
- 5) ¿Cuánto debería durar una actividad o experiencia turística?
 - a. 1 - 3 horas.
 - b. 3 - 5 horas.
 - c. Todo el día
- 6) ¿Cuál es la variable más importante para definir la duración de la experiencia?
 - a. Lugar
 - b. Distancia
 - c. Relato
 - d. Tipo de actividad
 - e. Tipo de anfitrión
 - f. Otro:_____.

7) Ordene las siguientes razones para contratar una experiencia turística, de la más importante para usted a la menos importante. Enumerando de 1 a 7, siendo el 1 la más importante y 7 la menos importante.

__Para recorrer la ciudad, tomarse fotos sin darle mayor importancia a su historia.

__Para conocer a su gente personalmente en su actividad diaria y sus experiencias.

__Para conocer la historia de la ciudad y sus lugares.

__Para conocer la historia de su gente a lo largo del tiempo y sus hechos más importantes.

__Para realizar actividades culturales.

__Para involucrarse con el entorno y naturaleza.

__Para conocer sólo lo más clásico y reconocido de la ciudad en poco tiempo.

8) ¿Cuáles son sus preferencias frente a los siguientes temas? Evalúe su nivel de preferencia según la siguiente escala de interés.

Tema	Nivel				
	Muy Poco Interesante	Poco Interesante	Regular	Interesante	Muy Interesante
Ir a muchos lugares en una sola experiencia	1	2	3	4	5
Compartir con gente de la ciudad	1	2	3	4	5
Una gran historia de la gente	1	2	3	4	5
Una gran historia de la ciudad	1	2	3	4	5
La comodidad es lo más importante	1	2	3	4	5
Entre más duración tiene una experiencia mejor	1	2	3	4	5
Confianza en el servicio	1	2	3	4	5
El precio es todo	1	2	3	4	5

9) Al contratar o informarse de una experiencia turística, ¿Qué medio prefiere utilizar? Seleccione el que más utiliza.

- a. Internet (web)
- b. Aplicaciones (apps)
- c. Teléfonos
- d. Agencias turísticas
- e. Referencias de conocidos o amigos
- f. Recomendaciones en Hoteles o Hostel

10) ¿Qué medios de pago utiliza al momento de contratar una experiencia turística?

- a. Tarjeta de crédito
- b. Efectivo
- c. Debito
- d. Transferencia
- e. _____

13.2. Anexos Producto

- **Fiesta de Año Nuevo.**

La fiesta de año nuevo en Valparaíso es ciertamente la mejor del país. Contando con diferentes panoramas desde la bohemia de subida Ecuador, la típica fiesta en plaza Sotomayor, la oportunidad de vivir los fuegos artificiales en el mar y la gran fiesta de muelle barón, entre otros panoramas. Además, aprovechar de recorrer la ciudad por los cerros en esta noche es algo de lo que uno no se puede perder.

- **Quema del Judas.**

La quema del judas es una de las fiestas más típicas de la ciudad de Valparaíso y una de las preferidas por los niños. Consiste básicamente en colgar un muñeco repleto de monedas y prenderle fuego para que dichas monedas salgan disparadas y los niños que se encuentren presenciando el acto las recojan. A lo largo de los cerros este evento es completamente espectacular.

- **Fiesta de San Pedro “Fogata del Pescador”.**

El 29 de junio de cada año o día más cercano, se celebra la fiesta de San Pedro, cuando se venera al santo patrono de los pescadores, a través de una procesión de embarcaciones engalanadas, con guirnaldas y flores, que navegan, entre las caletas El Membrillo y Portales, precedidos por la imagen del sagrado protector.

El 17 de septiembre se realiza la fogata del pescador, donde se degusta merluza frita, show artístico y también da paso a las festividades patrias, que se realizan en el Parque Alejo Barrios, con fondas y ramadas.

- **Fiesta de la vendimia Casa Blanca.**

La Fiesta de la Vendimia organizada por la Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca en conjunto con la Municipalidad de Casablanca, se celebra en la Plaza de Armas de la comuna de Casablanca; cuenta con la participación de más de 10 viñas que conforman la Ruta del Vino de Casablanca las que permiten degustar sus reconocidos y premiados Sauvignon Blanc, Chardonnay, Pinot Noir, Syrah y, los mejores vinos D.O. Casablanca. El visitante podrá disfrutar de la gastronomía local, juegos criollos, música en vivo con artistas invitados, pisoneo de uvas, muestras de artesanía y actividades orientadas a los más pequeños; y como ya es tradición se realizará el concurso de la elección de la reina de la Vendimia Casablanca.

- **Fiesta de los Mil Tambores.**

En el año 1999 se gestó este espectáculo para recuperar un lugar, La ex Feria del Mar, como espacio público. Desde entonces su realización está vinculada a algún tema de interés ciudadano; de esta manera ellos percuten tambores, pintan sus cuerpos, bailan y ponen el acento, subrayan, hacen evidente a la ciudadanía algún tema que requiere su atención. Así, han desfilado por la defensa y recuperación de la ex Cárcel de Valparaíso, por la recuperación de la quebrada Santa María que hoy en día es el Parque de las Artes Violeta Parra y promueven la formación de escuelas de carnaval donde sea: escuelas, universidades, centros culturales, etc.

- **Fiesta en Rapa Nui, Tapati.**

Tapati es una fiesta tradicional celebrada en la Isla de Pascua que se realiza durante los 10 primeros días de febrero desde 1968. La que comenzó siendo una fiesta solo entre pascuenses, ahora es una instancia para compartir la cultura con los turistas que llegan en esa época del año. La tapati es para todos los que quieran, donde el gran atractivo de la fiesta son los rituales y las competencias de deportes pascuenses.

- **Fiestas locales (Quillota, Olmué, Horcón, Maitencillo, etc)**

Experiencias:

- **Cueva del Chivato.**

En Valparaíso, en los terrenos que hoy ocupa el edificio del Diario “El Mercurio”, desde 1899, existe una cueva excavada en la roca de singular origen. Algunos vecinos aseguraban que su existencia se debía a cateos mineros realizados en tiempos coloniales; otros pensaban que su origen se debía a causas naturales, posiblemente producto de la continua acción del mar; pero los más creían que su nacimiento obedecía a los invencibles poderes del demonio. Se comentaba que allí en ese misterioso lugar, el Diablo, transformado en un Chivo maligno, se acercaba al Océano en busca de Sirenas que, de tiempo en tiempo, venían hasta los roqueríos a peinar sus húmedas cabelleras.

- **Aku-Aku, Isla de Pascua.**

Los Aku-Aku son espíritus benévolos o malignos de clanes o familias según el lugar determinado de cada espíritu. Estos espíritus son manifestaciones espirituales de habitantes que violaron las normas sagradas (tapu en idioma rapanui) declaradas por el ariki. Se relata que, cuando un habitante rompe un tapu, el alma de la persona al morir cobra la forma de un Aku-Aku. También se relata que estos espíritus protegen lugares de la isla (como cavernas o grutas), reaccionando de forma agresiva ante los intrusos y que deambulan entre el mundo físico y espiritual.

- **La piedra Feliz, Valparaíso.**

La piedra Feliz, ubicada en una de las costas de Valparaíso tomando el camino hacia Laguna Verde es un punto totalmente controversial por toda la mística que posee. En este lugar numerosas personas dieron fin a sus vidas, lanzándose desde la roca más alta a un sinfín de roqueros que la sucedían. Por estos acontecimientos, el gobierno decidió dinamitar el sitio para evitar que la gente continuara con los suicidios.

- **Tesoro del Pirata Drake, Laguna Verde.**

Francis Drake, uno de los piratas más famosos del mundo, también tuvo su aventura en Valparaíso, específicamente en Laguna Verde, donde según narra la leyenda está escondido en una cueva rocosa un tesoro que habría robado de los indígenas de la época del 1578.

- **La piedra del León, San Felipe.**

Se cuenta que en un cerro llamado Yevide, en San Felipe, vivía una leona junto a sus dos cachorros. Un día debió dejarlos durmiendo en una piedra para ir en busca de comida. Pero cuando la leona regresó, sus pequeños no estaban. Desesperada fue en busca de ellos sin lograr encontrarlos. Al llegar la noche lloró desconsoladamente sobre la piedra y desde ese día que no se volvió a ver ningún puma en esa zona. Se dice que en las noches de invierno se oye el gemido de la leona, que dicen sería el alma que reclama aún por sus hijos.

- **Pancho, el otro nombre de Valparaíso.**

La iglesia de San Francisco del cerro Barón es uno de los puntos más turísticos de Valparaíso. Los marinos la ubicaban desde lejos cuando sus naves recién dirigían sus proas hacia la ciudad, valiéndose de la Torre de San Francisco como punto de referencia para enfilar sus embarcaciones. Ellos bautizaron por tercera vez a Valparaíso que comenzó llamándose "Quintil" antes de nominársele: Valparaíso. Los marinos al divisar la rojiza torre de San Francisco exclamaban: allí está "San Francisco" y los menos devotos, pero más cordiales, decían: "Allá está Pancho".

- **El Apóstol de Valparaíso.**

El 11 de Diciembre de 1827, el hermano franciscano Fray Andrés Caro se embarca hacia Valparaíso en 'El Corneta'. En su travesía su embarcación sufre grandes daños en el casco y llega por un verdadero milagro al puerto de Valparaíso, lugar en donde tuvo que residir un tiempo, ya que al no poder reparar su barco, se vio en la obligación de rematarlo. Esto fue realmente perfecto para la ciudad, ya que este hombre desarrolló un gran servicio para

la comunidad y para con los enfermos. Todos creían que estaba asistido por Dios y que en esa convicción residía su seguridad en atender a los enfermos que ni sus propios familiares se arriesgarían a asistir.

Un halo de divinidad guiaba sus pasos transformándolo rápidamente en un ser casi sobrenatural, divino.

Tanto bien realizó el “Apóstol de Valparaíso” que la autoridad civil dispuso un bote que pudiera a cualquier hora del día, conducirlo entre “El Almendral” y “Playa Ancha”.

Vivencias:

- **Grafitis y murales**

Los grafitis y murales se encuentran fuertemente arraigados a la idiosincrasia del porteño, en el sentido de que éstos forman parte del diario vivir del ciudadano, ya que la cantidad existente y la distribución de los mismos alcanza para abarcar prácticamente toda la ciudad, llenándola de un espíritu artístico inigualable.

- **Cómo se prepara un buen vino**

Para los amantes de un buen vino existen diversos recorridos a través de viñas de la quinta región, en los cuales, además de conocer todo el proceso que conlleva la transformación del jugo de uva a uno de los licores favoritos del público, se ofrecen degustaciones para probar los mundialmente avalados vinos chilenos.

- La cerveza y tragos típicos en Valparaíso.

- **Bohemia.**

Es común que al mencionar la palabra “Valparaíso” a las personas el primer pensamiento que llegue a sus cerebros es el de “ciudad bohemia” y es que este lugar es tremendamente caracterizado por poseer la mejor bohemia del país, haciéndose presente en la famosa subida Ecuador.

- **La agricultura del interior.**

Gracias a las condiciones naturales que posee el suelo de la región, la tierra fértil de Valparaíso es ideal para la agricultura, siendo un punto importantísimo a la hora de hablar del corazón agricultor de Chile y el bombeado de productos hacia ambos extremos del territorio nacional.

- **Los Wanderinos.**

Los Wanderinos son personajes icónicos del puerto, siendo el equipo de fútbol del que son hinchas, decano del país, el proclamado “Santiago Wanderers”. Los ‘caturros’, como se les llama también, son una de las barras más renombradas de Chile, además teniendo un ferviente amor por la ciudad de Valparaíso.

- **Gastronomía: Los platos del Porteño común.**

Si de comer se trata, una persona no puede pasar por Valparaíso e irse sin antes haber comido una exquisita chorrillana en el famosísimo J. Cruz, un buen pescado en la caleta 'El Membrillo' o un plato de mariscos en alguna parte del puerto.

- **Los Hippies de Horcón.**

Estas personas son el común denominador a la hora del comercio playero. Con su llegada a Horcón, este balneario ganó una inmensa variedad y cantidad de productos artesanales, los cuales llenan de gratos recuerdos a los viajeros que los compran.

- **Playas nudistas.**

Las playas nudistas en la quinta región son algo totalmente fuera de lo común con respecto a otros panoramas que pudiesen ofrecer otros lados. Además de la fama que poseen, éstas son altamente recomendadas por cualquier persona que se haya dado el gusto de visitarlas. La más famosa, sin lugar a dudas, es la playa 'Luna'.

- Puchuncaví, playa y campo.

- **Los chalecos y dulces de la Ligua.**

La Ligua es caracterizada en todo Chile por tener de los dulces más ricos y variados que se puedan encontrar en el territorio nacional. Además la ropa de lana que se vende en aquel sector es un verdadero lujo a la hora de adquirirla y no por el precio, si no que por la calidad del producto en sí. Los chalecos son altamente recomendados, sobretodo en el invierno para combatir las bajas temperaturas.

13.3. Anexos Herramientas de Gestión

Google Adwords

“Permita que los clientes vean su empresa mientras buscan lo que ofrece en Google. Además, sólo se le cobrará cuando hagan clic en su anuncio para visitar su sitio web o llamarlo”

- **Medible, eficaz y flexible**

Google AdWords muestra cuántas personas ven su anuncio y qué porcentaje hace clic para visitar su sitio web o llamarlo. Con las herramientas de seguimiento, incluso puede ver las ventas reales que genera su sitio web como resultado directo de sus anuncios.

- **Información valiosa a toda hora**

Puede ver el rendimiento de sus anuncios en cualquier momento al acceder a su cuenta de Google AdWords. Para ahorrar tiempo, también le enviaremos un resumen mensual con las principales estadísticas y las cifras más importantes.

- **Pausar, comenzar, detener, probar**

Puede realizar ajustes en sus anuncios, probar términos de búsqueda nuevos, detener la campaña y reanudarla cuando lo desee de forma gratuita. Todo con Google AdWords.

Costo: Costo por click, por acción, dependiendo del método de subasta.

Google Analytics

Google Analytics es, probablemente, la herramienta más utilizada para medir y analizar el tráfico y la conversión de visitantes en Internet.

Imprescindible para realizar análisis de datos en base a los clientes.

Costo: gratis.

Google Webmaster/ Google Search Console

Search Console (antes se llamó Google Webmaster Tools) es un servicio gratuito ofrecido por Google para ayudar a los Webmasters a analizar y optimizar sus sitios web.

- Permite comprobar el estado de indexado de tu web.
- Te ayuda a optimizar la visibilidad en los resultados.
- Puedes ver qué páginas dan error en tu sitio, o si has sido hackeado.

Costo: gratis.


Hootsuite

Plataforma para gestionar redes sociales, administrar información y hacer análisis de datos. Permite otorgar seguridad y cumplir con regulaciones para empresas, existen planes que incluyen formación para toda la organización en el manejo de las redes sociales.

“Hootsuite nos permite estar organizados y ver conversaciones fácilmente. Hacer conexiones muy personales en línea, que es esencial para el crecimiento de nuestro negocio hoy en día, es mucho más fácil.” Director de comunicación y redes sociales (Cliente Hootsuite).

Costo: USD 10 mensuales.

13.4. Anexos Canvas

<p>Problem</p> <p>Tours sin identidad y sin interés para el viajero.</p> <p>Imitación de modelos y falta de innovación. (tours clásicos)</p> <p>Responder a la necesidad de tours experienciales y de implicación.</p> <p>Fuente: Plan de Turismo de Valparaíso, Capítulo II, "Diagnostico general de Turismo en la Región de Valparaíso".</p> <p>Existing Alternatives</p> <p>Trip Advisor: Web y aplicación de turismo altamente reconocida, aunque carece de especificidad.</p> <p>Veetur: Emprendimiento Chileno, en etapa exploratoria, sin transacciones.</p> <p>Vayable: Solución similar enfocada en Europa y USA.</p> <p>Smartour Chile y Turismart, Enfocado en la región de Tarapaca.</p>	<p>Solution</p> <p>Generar oferta de tours, a través de la experiencia del porteoño comun y corriente.</p> <p>Market Place en línea para Turistas y oferentes (Economías Colaborativas)</p> <p>Turismo de intereses especiales, tours de implicación, momentos de experiencia.</p> <p>Fuente: Diversificación de la oferta turística: oportunidades y desafíos para la Región de Valparaíso por Sandrino Llano, coordinador Línea de Turismo.</p>	<p>Unique Value Prop.</p> <p>Acceder a un experiencia turística, cuándo quieras y dónde quieras a las soluciones disponibles</p> <p>Disminuir asimetrías de información.</p> <p>Aprovechar tu tiempo compartiendo tu experiencia y conocimiento de la ciudad con turistas del país y el mundo.</p> <p>Menores costes de transacción.</p>	<p>Unfair Advantage</p> <p>Disponibilidad del Servicio</p> <p>Generar confianza</p>	<p>Customer Segments</p> <p>End users (Clientes finales): Turistas Extranjeros Fronterizo / No Fronterizos Turistas Nacionales</p> <p>Suppliers (Colaboradores/ Oferentes): Persona Anfitriones</p> <p>Early Adopters</p> <p>Turistas de Larga Distancia</p> <p>Estudiantes de turismo</p> <p>Jóvenes</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Coste de Desarrollo Coste de Diseño Promoción (SEM, SEO) Cloud Service Mantención Personas Oficinas Servicio Transbank Arquitectura</p> 	<p>Revenue Streams</p> <p>Transaction fees (airbnb, uber), 20% de la transacción.</p> <p>Suscripción "Freemium" y "Premium".</p>			

13.5. Anexos Iniciativas de Gestión de Personas

Celebración mensual de cumpleaños: Todos los meses se hace hará un almuerzo con el equipo para celebrar a quienes estuvieron de cumpleaños en el mes, como forma de promover el compañerismo y la camaradería, fortaleciendo de esta manera las relaciones laborales.

Valor aproximado por persona \$15.000

Cena trimestral: Con el fin de compartir con el equipo sobre los proyectos de la empresa y de las actividades que se realizan, se dispone de este espacio para realizar las premiaciones y reconocimientos.

Reconocimiento por habilidades entre compañeros: Se promoverá el talento entre el equipo reconociendo a quienes logren destacar por sus habilidades reflejadas en su desempeño y se les hará entrega un galvano con el logo característico de la empresa.

Precio promedio de un galvano \$20.000.

Nombres de soluciones e innovaciones: El equipo de trabajo estará conformado por personas que se desempeñan en distintas aéreas laborales, es por esto que se dará espacio para que puedan sugerir y desarrollar proyectos e ideas que vayan en mejora del turismo y la forma de hacer las cosas de la empresa.

Gana tu experiencia: todo el equipo tendrá la posibilidad de ganar una experiencia, sorteada una vez al mes, y será a libre elección dentro de la gama de las experiencias ofrecidas en la empresa.

Cursos: como forma de apoyar el desarrollo personal una vez al mes se hará un taller para los anfitriones que deseen superarse y potenciar habilidades orientadas al marketing, crecimiento personal, deporte, habilidades blandas, comunicación, entre otras. Se promoverán alianzas con fundaciones o plataformas que dicten cursos de interés del equipo, como la academia de la felicidad que dicta talleres gratuitos como; oratoria mediante herramientas del teatro, life coaching, alimentación consiente, bio-danza, etc.

1. Curso de inglés: Máximo 6 personas por grupo en Plan Equipo el primer estudiante tiene costo de \$16.990. Por cada estudiante adicional se cobrarán \$2.990.
2. Academia de la Felicidad: dicta en su versión e-Learning el curso “Emprendedores con Propósito” el cual tiene seis módulos. Empieza dando foco a cada proyecto y luego entrega una variada base teórica -junto a ejercicios de aplicación práctica- sobre modelos de negocios, validación de una idea, cómo hacer una presentación efectiva del proyecto y hasta marketing digital orientado a un emprendimiento. Valor \$35.000

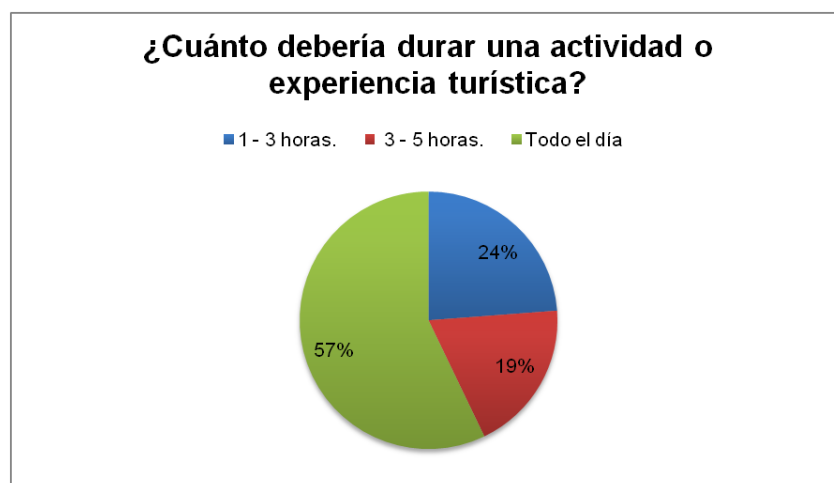
13.6. Anexos gráficos de resultados encuesta a turistas nacionales.



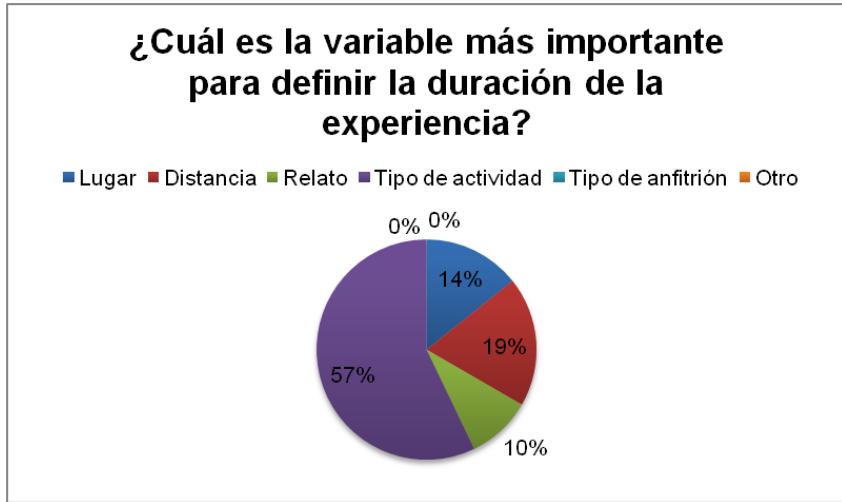
Esquema 16. Pregunta N°3 / Elaboración Propia



Esquema 17. Pregunta N°4 / Elaboración Propia

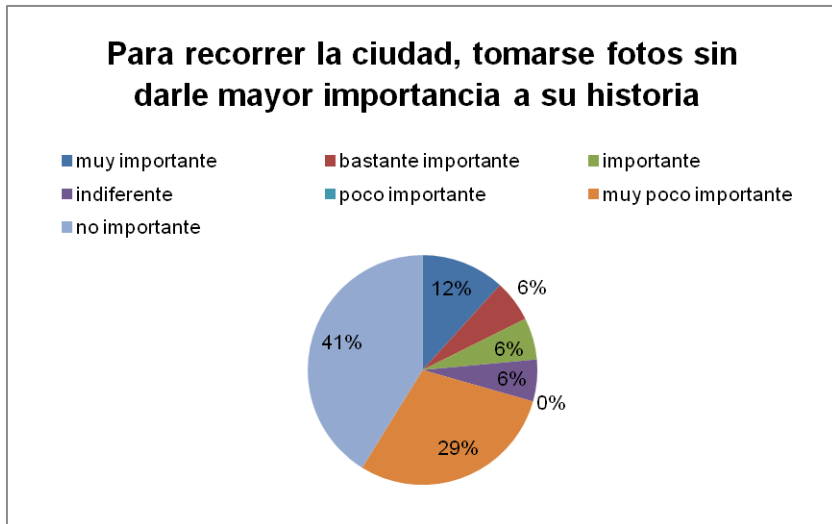


Esquema 18. Pregunta N°5 / Elaboración Propia

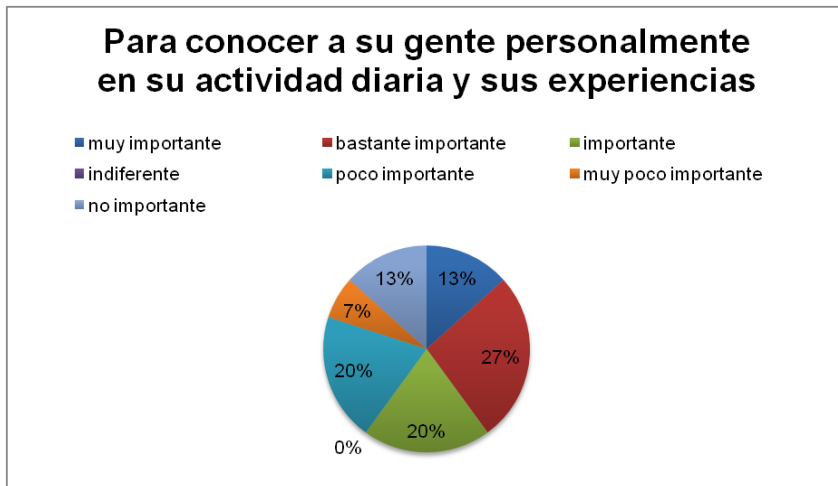


Esquema 19. Pregunta N°6 / Elaboración Propia

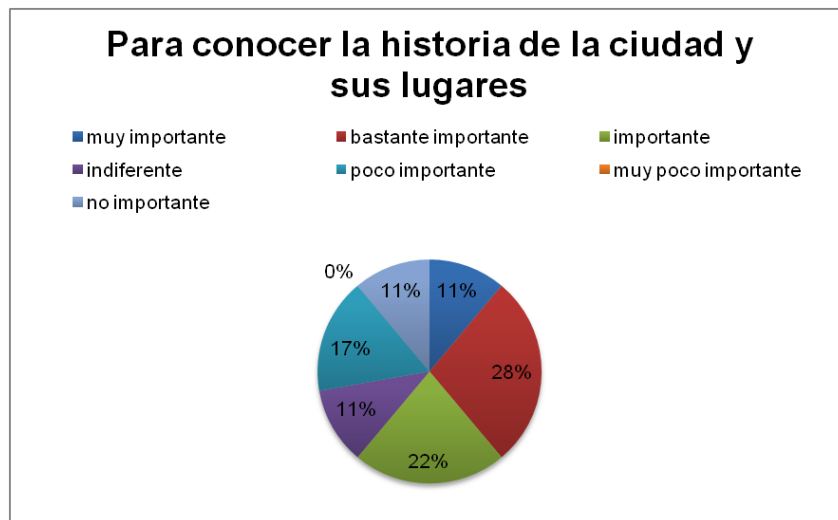
Enunciado pregunta N°7: Ordene las siguientes razones para contratar una experiencia turística, de la más importante para usted a la menos importante. Enumerando de 1 a 7, siendo el 1 la más importante y 7 la menos importante.



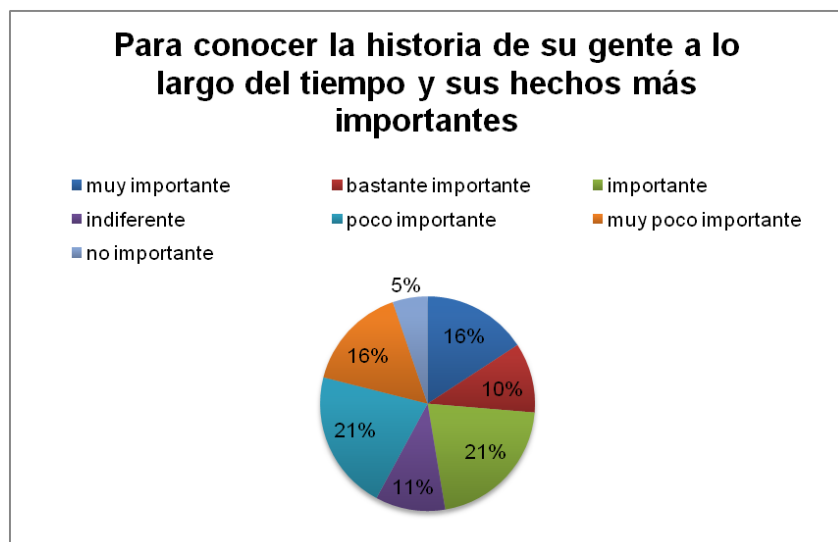
Esquema 20. Pregunta N°7.1 / Elaboración Propia



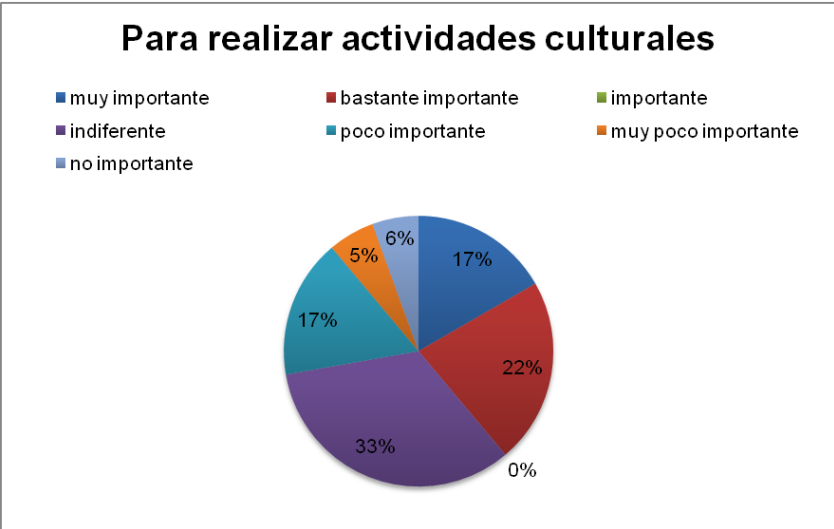
Esquema 21. Pregunta N°7.2 / Elaboración Propia



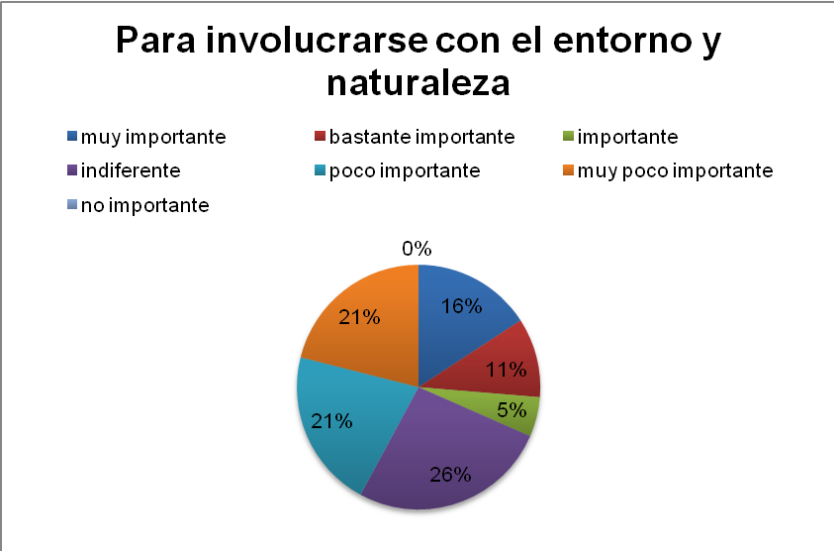
Esquema 22. Pregunta N°7.3 / Elaboración Propia



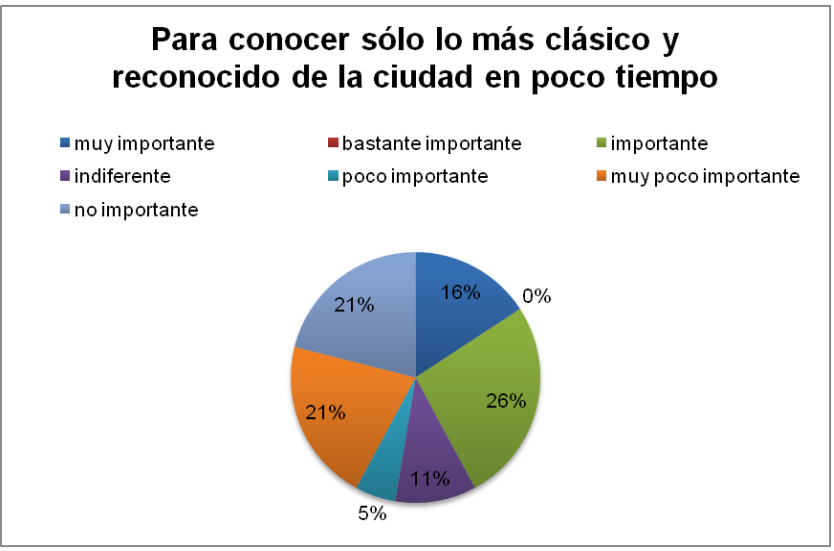
Esquema 23. Pregunta N°7.4 / Elaboración Propia



Esquema 24. Pregunta N°7.5 / Elaboración Propia



Esquema 25. Pregunta N°7.6 / Elaboración Propia

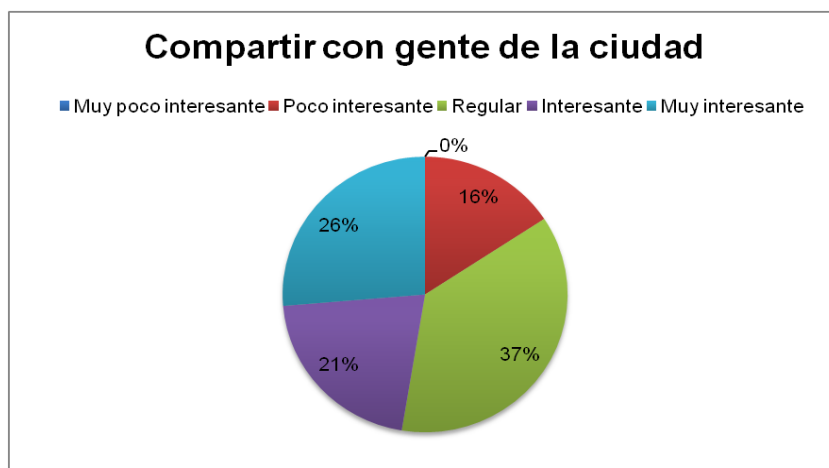


Esquema 26. Pregunta N°7.7 / Elaboración Propia

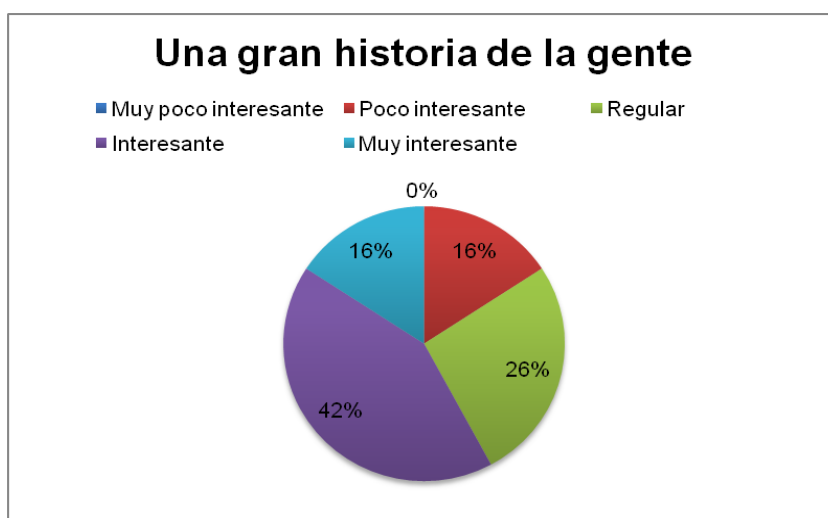
Enunciado pregunta N°8: ¿Cuáles son sus preferencias frente a los siguientes temas? Evalúe su nivel de preferencia según la siguiente escala de interés.



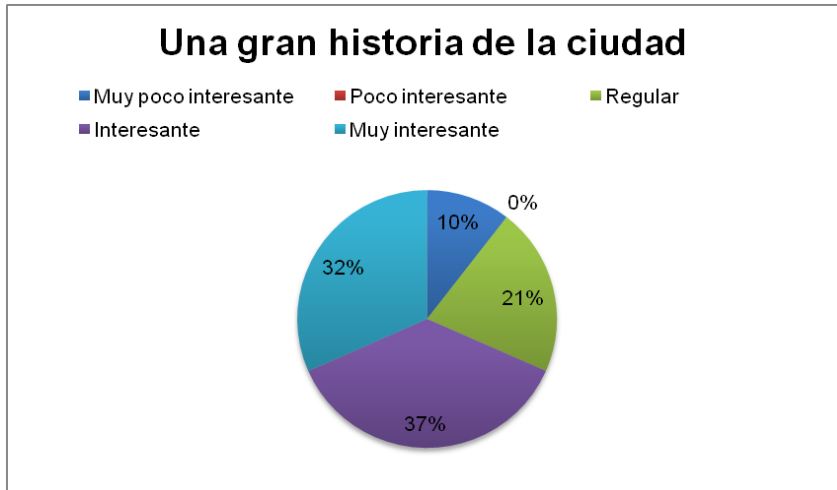
Esquema 27. Pregunta N°8.1 / Elaboración Propia



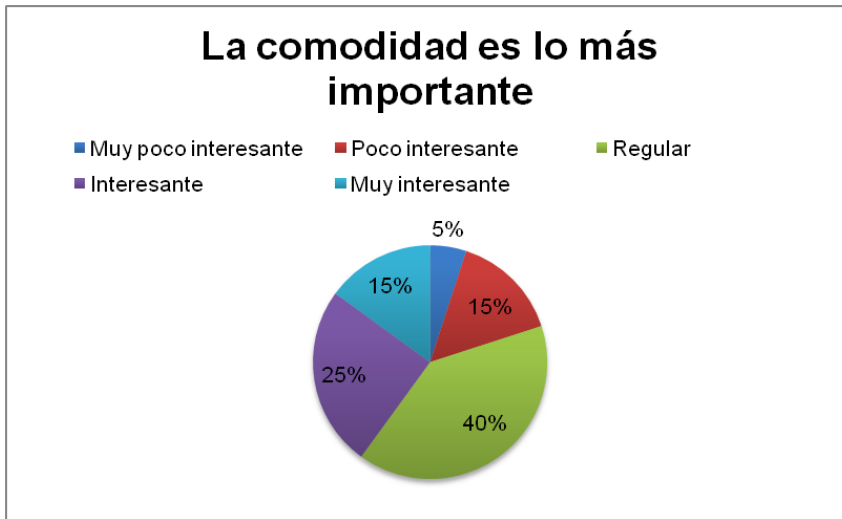
Esquema 28. Pregunta N°8.2 / Elaboración Propia



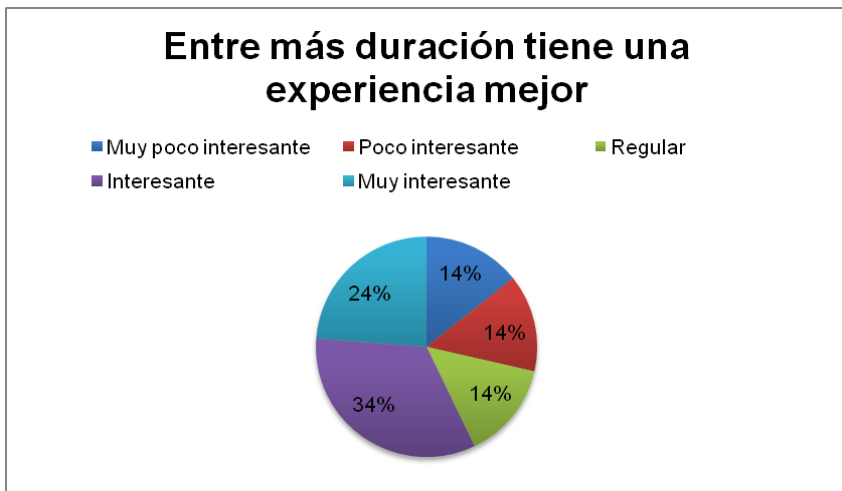
Esquema 29. Pregunta N°8.3 / Elaboración Propia



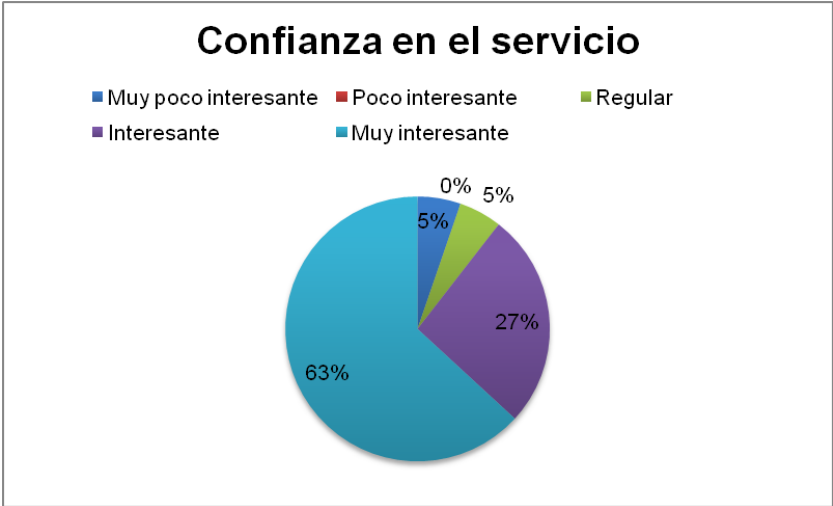
Esquema 30. Pregunta N°8.4 / Elaboración Propia



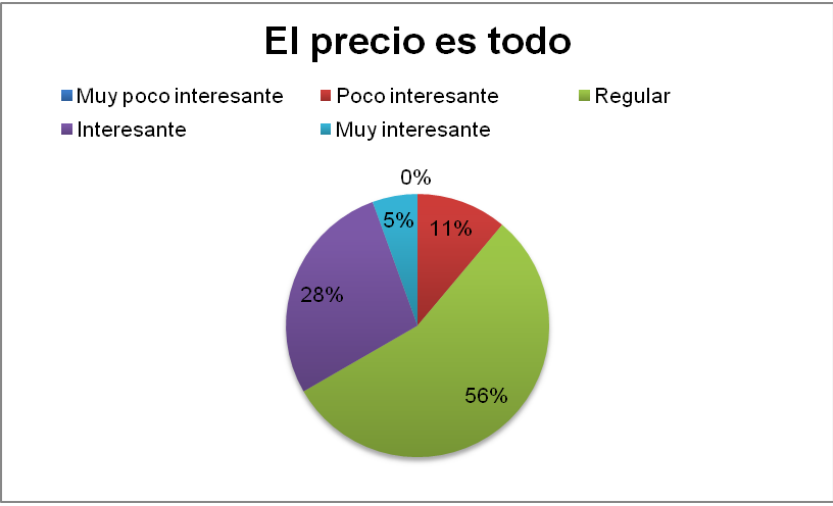
Esquema 31. Pregunta N°8.5 / Elaboración Propia



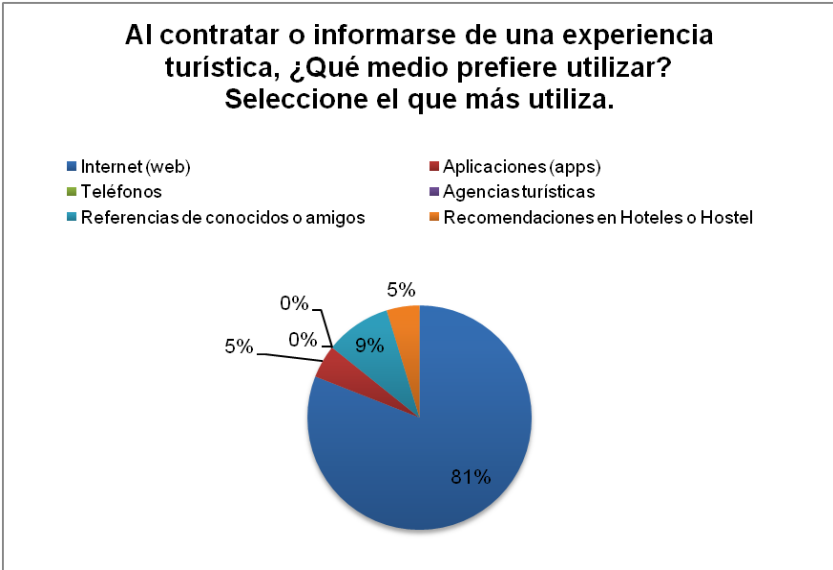
Esquema 32. Pregunta N°8.6 / Elaboración Propia



Esquema 33. Pregunta N°8.7 / Elaboración Propia



Esquema 34. Pregunta N°8.8 / Elaboración Propia

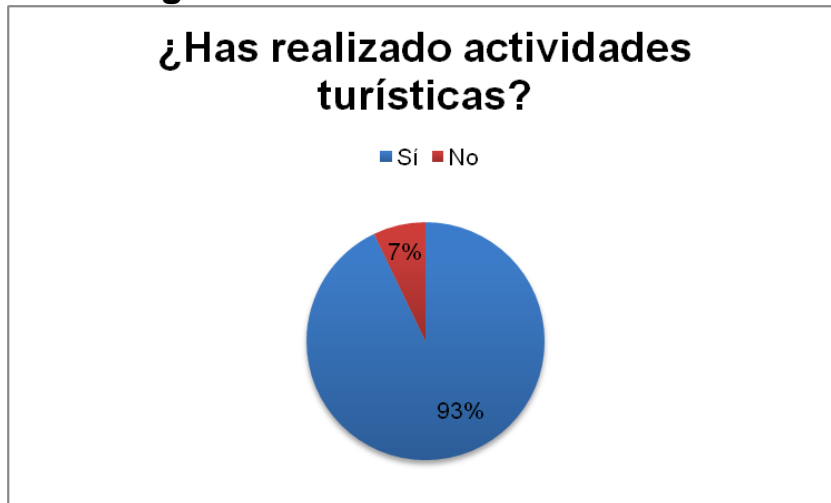


Esquema 35. Pregunta N°9 / Elaboración Propia



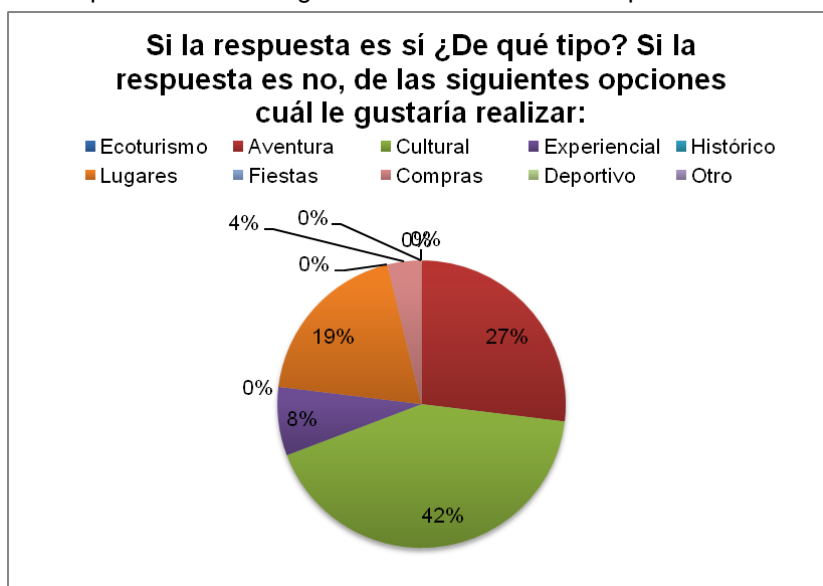
Esquema 36. Pregunta N°10 / Elaboración Propia

13.7. Anexos gráficos de resultados encuesta a turistas



extranjeros.

Esquema 37. Pregunta N°3 / Elaboración Propia



Esquema 38. Pregunta N°4 / Elaboración Propia



Esquema 39. Pregunta N°5 / Elaboración Propia



Esquema 40. Pregunta N°6 / Elaboración Propia

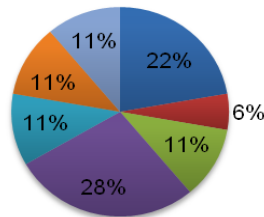
Enunciado pregunta N°7: Ordene las siguientes razones para contratar una experiencia turística, de la más importante para usted a la menos importante. Enumerando de 1 a 7, siendo el 1 la más importante y 7 la menos importante.



Esquema 41. Pregunta N°7.1 / Elaboración Propia

Para conocer a su gente personalmente en su actividad diaria y sus experiencias

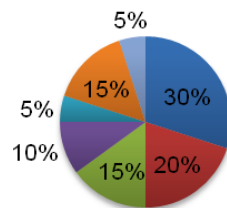
- muy importante
- bastante importante
- importante
- indiferente
- poco importante
- muy poco importante
- no importante



Esquema 42. Pregunta N°7.2 / Elaboración Propia

Para conocer la historia de la ciudad y sus lugares

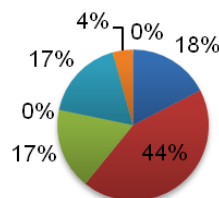
- muy importante
- bastante importante
- importante
- indiferente
- poco importante
- muy poco importante
- no importante



Esquema 43. Pregunta N°7.3 / Elaboración Propia

Para conocer la historia de su gente a lo largo del tiempo y sus hechos más importantes

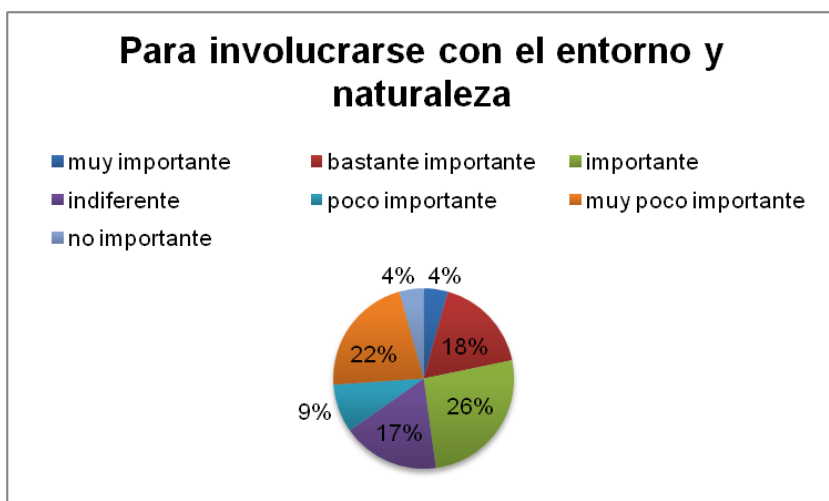
- muy importante
- bastante importante
- importante
- indiferente
- poco importante
- muy poco importante
- no importante



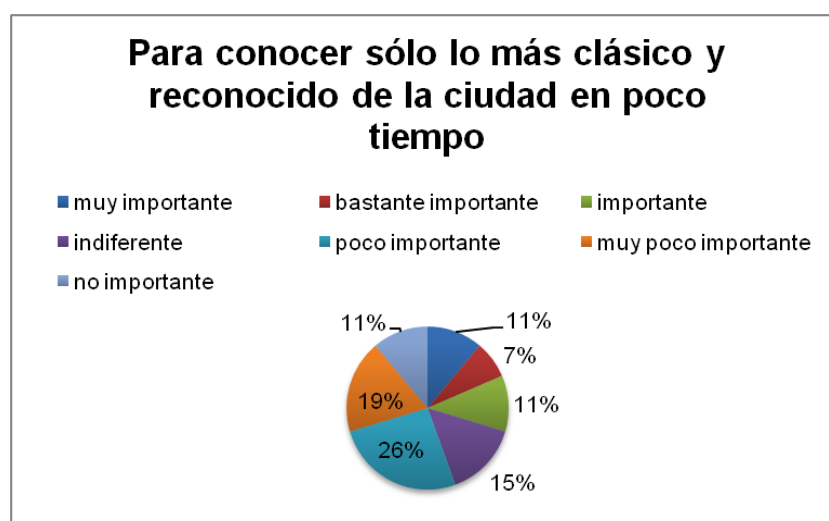
Esquema 44. Pregunta N°7.4 / Elaboración Propia



Esquema 45. Pregunta N°7.5 / Elaboración Propia



Esquema 46. Pregunta N°7.6 / Elaboración Propia

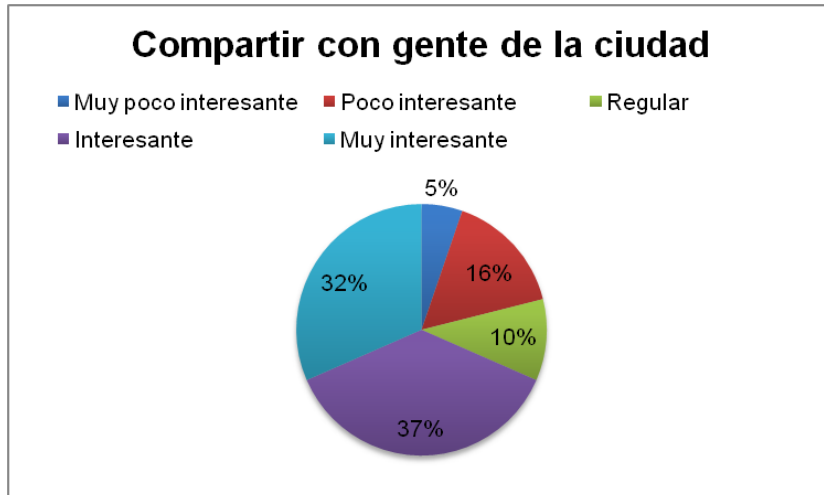


Esquema 47. Pregunta N°7.7 / Elaboración Propia

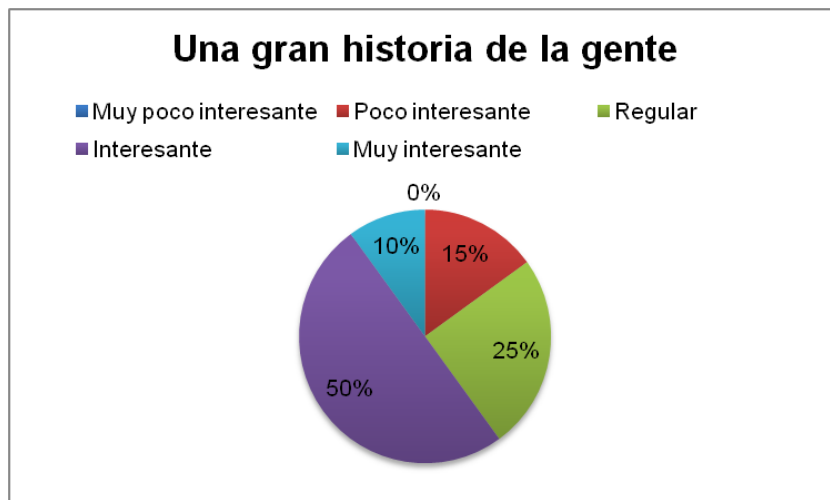
Enunciado pregunta N°8: ¿Cuáles son sus preferencias frente a los siguientes temas? Evalúe su nivel de preferencia según la siguiente escala de interés.



Esquema 48. Pregunta N°8.1 / Elaboración Propia



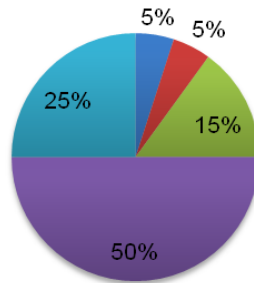
Esquema 49. Pregunta N°8.2 / Elaboración Propia



Esquema 50. Pregunta N°8.3 / Elaboración Propia

Una gran historia de la ciudad

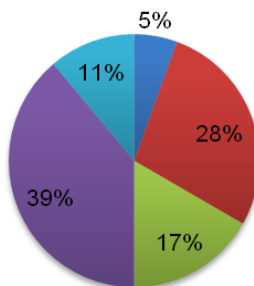
Muy poco interesante Poco interesante Regular
Interesante Muy interesante



Esquema 51. Pregunta N°8.4 / Elaboración Propia

La comodidad es lo más importante

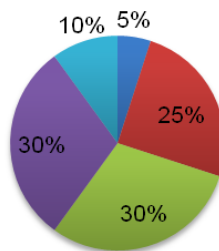
Muy poco interesante Poco interesante Regular
Interesante Muy interesante



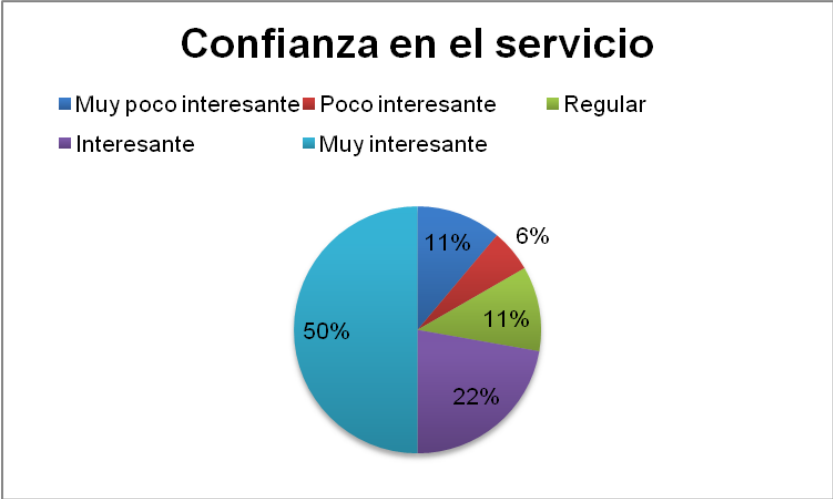
Esquema 52. Pregunta N°8.5 / Elaboración Propia

Entre más duración tiene una experiencia mejor

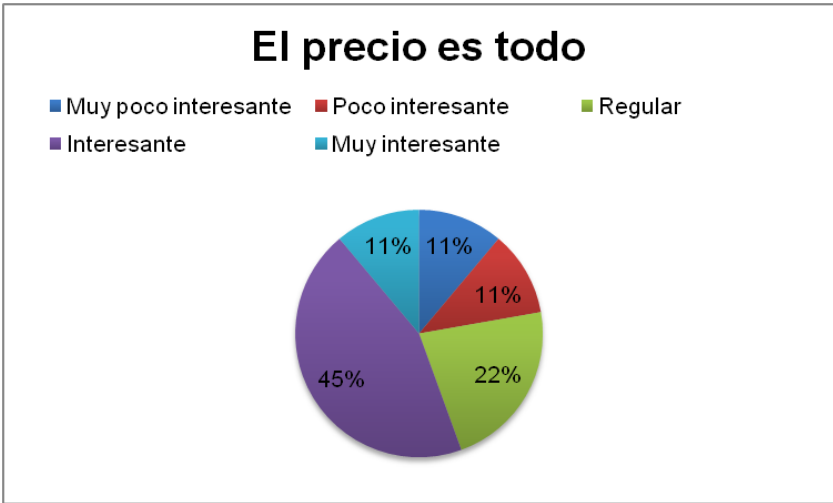
Muy poco interesante Poco interesante Regular
Interesante Muy interesante



Esquema 53. Pregunta N°8.6 / Elaboración Propia



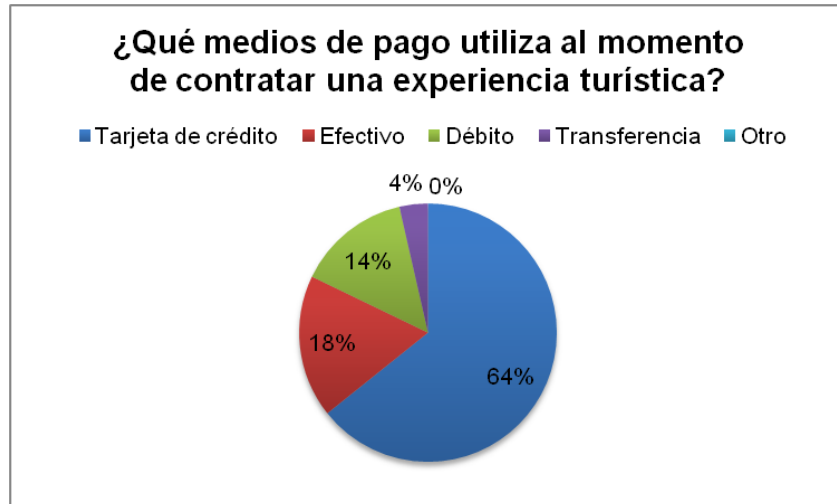
Esquema 54. Pregunta N°8.7 / Elaboración Propia



Esquema 55. Pregunta N°8.8 / Elaboración Propia



Esquema 56. Pregunta N°9 / Elaboración Propia



Esquema 57. Pregunta N°10 / Elaboración Propia

13.8. Anexos apartados financieros.

Depreciación.

Depreciación	Años	Total	1	2	3	4	5
Tecnología	6	7,107,300	\$ 1,184,550	\$ 1,184,550	\$ 1,184,550	\$ 1,184,550	\$ 1,184,550
Muebles	7	2,850,000	\$ 407,143	\$ 407,143	\$ 407,143	\$ 407,143	\$ 407,143
	Total		\$ 1,591,693	\$ 1,591,693	\$ 1,591,693	\$ 1,591,693	\$ 1,591,693

Ítem capital de trabajo.

Sueldos periodo inicial.

Año 0														Total		
Cargo	Cantidad	Total mensual	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Meses Totales	Annual
Fundador CEO	1	2,500,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	30,000,000
Cofundador	1	2,000,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	24,000,000
Community Manager	1	2,000,000						1	1	1	1	1	1	1	7	14,000,000
Arquitectura	1	1,500,000				1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	13,500,000
Gestores de Marketing	2	1,200,000						1	1	1	1	1	1	1	7	16,800,000
Diseñadores	2	1,200,000				1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	21,600,000
Desarrolladores	2	1,200,000				1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	21,600,000
Gestor de Finanzas	2	1,000,000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22,000,000
Gestor Personas	2	1,000,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	24,000,000
Administrativos	3	800,000						1	1	1	1	1	1	1	7	16,800,000
Secretarías	2	600,000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	13,200,000
Total Planta	19															163,125,000

Costo variable periodo sin ingresos.

Escenario Normal/CV Extranjero Aeropuerto/No fronterizos	
Concepto	0
N° de Experiencias	22,767
Costo variable (transbank)	\$ 127
Costos Variables	2,883,440

Escenario Normal/CV Arg (Paso Libertadores)	
Concepto	0
N° de Experiencias	7,135
Costo variable (transbank)	\$ 79.46
Costos Variables	566,967

Escenario Normal/CV Extranjero Aeropuerto/Fronterizos	
Concepto	0
N° de Experiencias	4,716
Costo variable (transbank)	\$ 142.70
Costos Variables	673,002

Escenario Normal/CV Nacional	
Concepto	0
N° de Experiencias	98,094
Costo variable (transbank)	\$ 22.63
Costos Variables	2,219,909

SEM.

Fronterizos					
Palabra clave	Currency	Prom. búsquedas mensuales	Oferta Sugerida	Clicks	Costo
paso los libertadores	CLP	14,800	332	4,440	1,474,080
compras	CLP	14,800	84	4,440	372,960
viña del mar	CLP	12,100	426	3,630	1,546,380
Total					3,393,420

No Fronterizos								
Palabra clave	Currency	Prom. búsquedas mensuales	Oferta Sugerida	Oferta Real (50%)	Clicks Sugeridos (30%)	Costo Sugeridos	Clicks (10%)	Costo Real
valparaiso	CLP	135,000	651	326	40,500	26,365,500	13,500	4,394,250
turismo	CLP	135,000	293	147	40,500	11,866,500	13,500	1,977,750
tourism	CLP	90,500	577	289	27,150	15,665,550	9,050	2,610,925
sharing economy	CLP	33,100	996	498	9,930	9,890,280	3,310	1,648,380
travel guide	CLP	33,100	787	394	9,930	7,814,910	3,310	1,302,485
valparaiso chile	CLP	27,100	633	317	8,130	5,146,290	2,710	857,715
city tour	CLP	18,100	696	348	5,430	3,779,280	1,810	629,880
chile turismo	CLP	14,800	366	183	4,440	1,625,040	1,480	270,840
Total								13,692,225

Chilenos					
Palabra clave	Currency	Prom. búsquedas mensuales	Oferta Sugerida	Clicks	Costo
trabajo part-time	CLP	33,100	128	9,930	1,271,040
valpo	CLP	27,100	667	8,130	5,422,710
el tiempo en valparaiso	CLP	22,200	178	6,660	1,185,480
el tiempo en viña del mar	CLP	14,800	53	4,440	235,320
Total					8,114,550

Otras acciones de marketing (Líderes de opinión).

Líderes Opinión	Cantidad	Experiencias Gratis	Valoración	Total
Fronterizo	5	10	\$ 15,649	\$ 782,425
No Fronterizo	10	5	\$ 15,649	\$ 782,425
Nacional	15	5	\$ 15,649	\$ 1,173,638
Total				\$ 2,738,488

Líderes Opinión	Cantidad	Experiencias Gratis	Valoración	Total
Fronterizo	5	2	\$ 15,649	\$ 156,485
No Fronterizo	10	2	\$ 15,649	\$ 312,970
Nacional	15	2	\$ 15,649	\$ 469,455
Total				\$ 938,910

Líderes Premium	Cantidad	Experiencias Gratis	Valoración	Total
Fronterizo	5	2	\$ 15,649	\$ 156,485
No Fronterizo	5	2	\$ 15,649	\$ 156,485
Nacional	5	2	\$ 15,649	\$ 156,485
Total				\$ 469,455

	Tipo de cambio	\$	680.00
	Gasto Mensual	Año 0	
Lideres de Opinión Iniciales	\$ 2,738,488	\$ 8,215,463	
Lideres de Opinión 1-5	\$ 2,738,488	\$ -	
Lideres Premium 1-5	\$ 938,910	\$ -	
Hootsuite (Herramienta CM)	USD 10.00	\$ 40,800	
Total Acciones Marketing		\$ 8,256,263	

Estrategia Personas.

Item	Año 0
Celebración cumpleaños	-
Cenas trimestrales	1,260,000
Reconocimiento	100,000
Nombres de soluciones	20,000
Gana tu experiencia	46,946
Total Estrategia Valoración	1,426,946

Item	Gasto Prom	Cantidad Personas	Ocasiones	Gasto Total
Cenas	15,000	21	4	1,260,000

Item	Gasto	Meses	Gasto Total
Gana tu experiencia	15,649	12	187,782

Costes fijos.

Amazon web services.

Memory Optimized	Costo por hora	Costo Mensual	Horas Mensuales
db.r3.xlarge	USD 0.48	USD 346	720
db.r3.2xlarge	USD 1.89	USD 1,361	720
db.r3.4xlarge	USD 3.78	USD 2,722	720
db.r3.8xlarge	USD 7.56	USD 5,443	720

Etapa Desarrollo/Diseño	6 Meses
Marcha Blanca	3 Meses

Año 0									
Memory Optimized	Costo por hora	Costo Mensual	Horas Mensuales	Costo 6 meses	Costo 2 meses	Costo 1 mes	Costo Servidor 9 meses		
db.r3.xlarge	USD 0.48	USD 345.60	720	USD 2,073.60	USD -	USD -	USD -	USD 2,073.60	
db.r3.2xlarge	USD 1.89	USD 1,360.80	720	USD -	USD 2,721.60	USD -	USD -	USD 2,721.60	
db.r3.4xlarge	USD 3.78	USD 2,721.60	720	USD -	USD -	USD 2,721.60	USD -	USD 2,721.60	
db.r3.8xlarge	USD 7.56	USD 5,443.20	720	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	
								USD 7,516.80	\$ 5,111,424

Año 1-2	
Temporada	Servidor
Diciembre-Marzo	db.r3.4xlarge
Abril-Noviembre	db.r3.2xlarge

Año 1-3								
Memory Optimized	Costo por hora	Costo Mensual	Horas Mensuales	Costo 2 meses	Costo 1 mes	Costo servidor anual		
db.r3.xlarge	USD 0.48	USD 345.60	720	USD -	USD -	USD -	USD -	
db.r3.2xlarge	USD 1.89	USD 1,360.80	720	USD 10,886.40	USD -	USD -	USD 10,886.40	
db.r3.4xlarge	USD 3.78	USD 2,721.60	720	USD -	USD 10,886.40	USD -	USD 10,886.40	
							USD 21,772.80	\$ 14,805,504

Año 2-3	
	Servidor
Diciembre-Marzo	db.r3.4xlarge
Abril-Noviembre	db.r3.2xlarge

Año 4-5								
Memory Optimized	Costo por hora	Costo Mensual	Horas Mensuales	Costo 2 meses	Costo 1 mes	Costo servidor anual		
db.r3.xlarge	USD 0.48	USD 345.60	720	USD -	USD -	USD -	USD -	
db.r3.2xlarge	USD 1.89	USD 1,360.80	720	USD -	USD -	USD -	USD -	
db.r3.4xlarge	USD 3.78	USD 2,721.60	720	USD 21,772.80	USD 10,886.40	USD -	USD 32,659.20	
							USD 32,659.20	\$ 22,208,256

Gastos de Administración y ventas.

Gasto Acciones de Marketing.

	Tipo de cambio \$ 680.00					
	Gasto Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lideres de Opinión Iniciales	\$ 2,738,488	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Lideres de Opinión 1-5	\$ 2,738,488	\$ 32,861,850	\$ 32,861,850	\$ 32,861,850	\$ 32,861,850	\$ 32,861,850
Lideres Premium 1-5	\$ 938,910	\$ 11,266,920	\$ 11,266,920	\$ 11,266,920	\$ 11,266,920	\$ 11,266,920
Hootsuite (Herramienta CM)	USD 10.00	\$ 81,600	\$ 81,600	\$ 81,600	\$ 81,600	\$ 81,600
Total Acciones Marketing		\$ 44,210,370	\$ 44,210,370	\$ 44,210,370	\$ 44,210,370	\$ 44,210,370

Anfitriones	Impago del postpago									
	Distribución	Abono	fee	Post-pago	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
No Freemium	40%	50%	20%	30%	25%	20%	15%	10%	5%	
Freemium	30%	70%	20%	10%	20%	15%	10%	5%	5%	
Premium	30%	80%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

Presupuesto SEM.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SEM TOTAL	75,600,585	50,400,390	\$ 50,400,390	50,400,390	50,400,390	50,400,390

Alimentación.

Alimentación				
Administración	Cantidad	Cantidad HH	Total mensual	Total anual
Fundador CEO	20	1	100,000	1,200,000
Cofundador	20	1	100,000	1,200,000
Community Manager	20	1	100,000	1,200,000
Arquitectura	20	1	100,000	1,200,000
Gestores de Marketing	20	2	200,000	2,400,000
Diseñadores	20	2	200,000	2,400,000
Desarrolladores	20	2	200,000	2,400,000
Gestor de Finanzas	20	2	200,000	2,400,000
Gestor Personas	20	2	200,000	2,400,000
Administrativos	20	3	300,000	3,600,000
Secretarías	20	2	200,000	2,400,000
Total	20	19	1,900,000	22,800,000

Estrategias de gestión de personas.

Capacitaciones y Personas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Celebración cumpleaños	3,780,000	3,780,000	3,780,000	3,780,000	3,780,000
Cenas trimestrales	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000
Reconocimiento	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Nombres de soluciones	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Gana tu experiencia	187,782	187,782	187,782	187,782	187,782
Total Estrategia Valoración	1,567,782	1,567,782	1,567,782	1,567,782	1,567,782

	Gasto Prom	Cantidad Personas	Ocasiones	Gasto Total
Cenas	15,000	21	4	1,260,000
Cumpleaños	15,000	21	12	3,780,000

	Gasto	Meses	Gasto Total
Gana tu experiencia	15,649	12	187,782

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo curso Academia	735,000	735,000	735,000	735,000	735,000
El viaje	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Curso Inglés	347,400	347,400	347,400	347,400	347,400
Pasajes Santiago-Valparaíso	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000
Total Estrategia Formación	687,400	687,400	687,400	687,400	687,400

	Costo	Cantidad	
Costo curso Academia	35,000	21	735,000
El viaje (Academia)	40,000	5	200,000
Curso Inglés	69,480	5	347,400
Pasajes Santiago-Valparaíso	3,500	40	140,000

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Estrategia Valoración	1,567,782	1,567,782	1,567,782	1,567,782	1,567,782
Total Estrategia Formación	687,400	687,400	687,400	687,400	687,400
Total Estrategia Personas	2,255,182	2,255,182	2,255,182	2,255,182	2,255,182

Estacionalidad

Cambio = 680													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
% Estacionalidad	11,19%	9,88%	9,32%	7,09%	6,37%	5,38%	7,54%	7,01%	6,83%	8,43%	8,73%	12,23%	100%

Año 0														3 meses	
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Vale Promedio \$	
Turista Nacional	37.342	32.974	31.103	23.662	21.278	17.972	25.180	23.401	22.787	28.141	29.138	40.815	333.793	\$ 3.949	98.094
Turista No fronterizo	8.667	7.653	7.219	5.492	4.939	4.171	5.844	5.431	5.289	6.532	6.763	9.473	77.473	\$ 15.649	22.767
Turista fronterizo Terrestre	2.716	2.398	2.262	1.721	1.548	1.307	1.831	1.702	1.657	2.047	2.119	2.969	24.279	\$ 6.789	7.135
Turista fronterizo	1.795	1.585	1.495	1.138	1.023	864	1.211	1.125	1.096	1.353	1.401	1.962	16.048	\$ 14.536	4.716
Estacionalidad total	48.725	43.026	40.584	30.875	27.765	23.451	32.856	30.535	29.733	36.720	38.020	53.257	435.545		
Experiencias diarias promedio	1.624	1.434	1.353	1.029	925	782	1.095	1.018	991	1.224	1.267	1.775			

CV													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Turista Nacional	0,72%	0,72%	0,72%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,72%	0,72%	0,61%	
Turista No fronterizo	0,89%	0,89%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0,89%	
Turista fronterizo Terrestre	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	
Turista fronterizo	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	CV TOTAL PROMEDIO PONDERADO
Turista Nacional	28	28	28	33	33	33	33	33	33	28	28	24	\$ 26,62
Turista No fronterizo	138	138	156	156	156	156	156	156	156	156	156	138	\$ 149,00
Turista fronterizo Terrestre	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	\$ 93,49
Turista fronterizo	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	\$ 167,89

Año 1														g 2%	
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Vale Promedio \$	
Turista Nacional	38.088	33.634	31.725	24.135	21.704	18.332	25.684	23.869	23.243	28.704	29.720	41.631	340.469	\$ 3.949	
Turista No fronterizo	8.840	7.806	7.363	5.602	5.037	4.255	5.961	5.540	5.395	6.662	6.898	9.663	79.022	\$ 15.649	
Turista fronterizo Terrestre	2.770	2.446	2.308	1.756	1.579	1.333	1.868	1.736	1.691	2.088	2.162	3.028	24.764	\$ 6.789	
Turista fronterizo	1.831	1.617	1.525	1.160	1.043	881	1.235	1.148	1.117	1.380	1.429	2.002	16.369	\$ 14.536	
Estacionalidad total	49.699	43.886	41.395	31.493	28.320	23.920	33.513	31.146	30.328	37.454	38.780	54.322	444.256		
Experiencias diarias promedio	1.657	1.463	1.380	1.050	944	797	1.117	1.038	1.011	1.248	1.293	1.811			

CV														
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Turista Nacional	0,61%	0,72%	0,72%	0,83%	0,83%	0,83%	0,72%	0,83%	0,83%	0,72%	0,72%	0,61%		
Turista No fronterizo	0,89%	0,89%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0,89%		
Turista fronterizo Terrestre	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%		
Turista fronterizo	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%		

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	CV TOTAL PROMEDIO PONDERADO	
Turista Nacional	24	28	28	33	33	33	28	33	33	28	28	24	\$	29
Turista No fronterizo	138	138	156	156	156	156	156	156	156	156	156	138	\$	150
Turista fronterizo Terrestre	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	\$	93
Turista fronterizo	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	\$	168

Año 2														g 2%	
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Vale Promedio \$	
Turista Nacional	38.850	34.306	32.359	24.618	22.138	18.698	26.197	24.347	23.707	29.278	30.315	42.464	347.279	\$ 3.949	
Turista No fronterizo	9.017	7.962	7.510	5.714	5.138	4.340	6.080	5.651	5.502	6.795	7.036	9.856	80.603	\$ 15.649	
Turista fronterizo Terrestre	2.826	2.495	2.354	1.791	1.610	1.360	1.905	1.771	1.724	2.130	2.205	3.089	25.260	\$ 6.789	
Turista fronterizo	1.868	1.649	1.556	1.184	1.064	899	1.259	1.171	1.140	1.408	1.457	2.042	16.696	\$ 14.536	
Estacionalidad total	50.693	44.764	42.223	32.122	28.886	24.398	34.183	31.769	30.934	38.203	39.556	55.408	453.141		
Experiencias diarias promedio	1.690	1.492	1.407	1.071	963	813	1.139	1.059	1.031	1.273	1.319	1.847			

CV														
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Turista Nacional	0,61%	0,72%	0,72%	0,83%	0,83%	0,83%	0,72%	0,83%	0,83%	0,72%	0,72%	0,61%		
Turista No fronterizo	0,89%	0,89%	0,89%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0,89%		
Turista fronterizo Terrestre	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%		
Turista fronterizo	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%		

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	CV TOTAL PROMEDIO PONDERADO	
Turista Nacional	24,09	28,43	28,43	32,78	32,78	32,78	28,43	32,78	32,78	28,43	28,43	24,09	\$	28,83
Turista No fronterizo	138,49	138,49	138,49	156,49	156,49	156,49	156,49	156,49	156,49	156,49	156,49	138,49	\$	148,82
Turista fronterizo Terrestre	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49	93,49	\$	93,49
Turista fronterizo	167,89	167,89	167,89	167,89	167,89	167,89	167,89	167,89	167,89	167,89	167,89	167,89	\$	167,89

Año 3														g	2%	
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Vale Promedio \$		
Turista Nacional	39.627	34.993	33.006	25.110	22.581	19.072	26.721	24.834	24.182	29.864	30.921	43.313	354.224	\$ 3.949		
Turista No fronterizo	9.197	8.122	7.661	5.828	5.241	4.427	6.202	5.764	5.612	6.931	7.177	10.053	82.215	\$ 15.649		
Turista fronterizo Terrestre	2.882	2.545	2.401	1.826	1.642	1.387	1.944	1.806	1.759	2.172	2.249	3.150	25.765	\$ 6.789		
Turista fronterizo	1.905	1.682	1.587	1.207	1.086	917	1.285	1.194	1.163	1.436	1.487	2.082	17.030	\$ 14.536		
Estacionalidad total	51.707	45.659	43.068	32.765	29.464	24.886	34.867	32.404	31.553	38.967	40.347	56.517	462.204			
Experiencias diarias promedio	1.724	1.522	1.436	1.092	982	830	1.162	1.080	1.052	1.299	1.345	1.884				

CV														
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Turista Nacional	0,61%	0,72%	0,72%	0,83%	0,83%	0,83%	0,72%	0,83%	0,83%	0,72%	0,72%	0,61%		
Turista No fronterizo	0,89%	0,89%	0,89%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0,89%		
Turista fronterizo Terrestre	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%		
Turista fronterizo	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%		

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	CV TOTAL PROMEDIO PONDERADO
Turista Nacional	\$ 24	\$ 28	\$ 28	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 28	\$ 33	\$ 33	\$ 28	\$ 28	\$ 24	\$ 29
Turista No fronterizo	\$ 138	\$ 138	\$ 138	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 138	\$ 149
Turista fronterizo Terrestre	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93
Turista fronterizo	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168

Año 4														g	2%	
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Vale Promedio \$		
Turista Nacional	40.420	35.692	33.666	25.613	23.032	19.454	27.256	25.330	24.665	30.461	31.540	44.180	361.309	\$ 3.949		
Turista No fronterizo	9.381	8.284	7.814	5.945	5.346	4.515	6.326	5.879	5.725	7.070	7.320	10.254	83.859	\$ 15.649		
Turista fronterizo Terrestre	2.940	2.596	2.449	1.863	1.675	1.415	1.982	1.842	1.794	2.216	2.294	3.213	26.280	\$ 6.789		
Turista fronterizo	1.943	1.716	1.619	1.231	1.107	935	1.310	1.218	1.186	1.464	1.516	2.124	17.371	\$ 14.536		
Estacionalidad total	52.741	46.573	43.929	33.420	30.053	25.384	35.564	33.052	32.184	39.747	41.154	57.647	471.448			
Experiencias diarias promedio	1.758	1.552	1.464	1.114	1.002	846	1.185	1.102	1.073	1.325	1.372	1.922				

CV														
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Turista Nacional	0,61%	0,72%	0,72%	0,72%	0,83%	0,83%	0,72%	0,72%	0,83%	0,72%	0,72%	0,61%		
Turista No fronterizo	0,89%	0,89%	0,89%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0,89%		
Turista fronterizo Terrestre	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%		
Turista fronterizo	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%		

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	CV TOTAL PROMEDIO PONDERADO
Turista Nacional	24	28	28	28	33	33	28	28	33	28	28	24	28
Turista No fronterizo	138	138	138	156	156	156	156	156	156	156	156	138	149
Turista fronterizo Terrestre	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Turista fronterizo	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168

Año 5	g 2%												Total	Vale Promedio \$
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Vale Promedio \$
Turista Nacional	41.228	36.406	34.340	26.125	23.493	19.843	27.801	25.837	25.158	31.070	32.170	45.063	368.535	\$ 3.949
Turista No fronterizo	9.569	8.450	7.970	6.064	5.453	4.606	6.452	5.997	5.839	7.211	7.467	10.459	85.536	\$ 15.649
Turista fronterizo Terrestre	2.999	2.648	2.498	1.900	1.709	1.443	2.022	1.879	1.830	2.260	2.340	3.278	26.806	\$ 6.789
Turista fronterizo	1.982	1.750	1.651	1.256	1.129	954	1.337	1.242	1.210	1.494	1.547	2.167	17.718	\$ 14.536
Estacionalidad total	53.796	47.504	44.808	34.089	30.654	25.892	36.275	33.713	32.828	40.541	41.977	58.800	480.877	
Experiencias diarias promedio	1.793	1.583	1.494	1.136	1.022	863	1.209	1.124	1.094	1.351	1.399	1.960		

CV												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Turista Nacional	0,61%	0,72%	0,72%	0,72%	0,83%	0,83%	0,72%	0,72%	0,83%	0,72%	0,72%	0,61%
Turista No fronterizo	0,89%	0,89%	0,89%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0,89%
Turista fronterizo Terrestre	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%	1,38%
Turista fronterizo	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	CV TOTAL PROMEDIO PONDERADO
Turista Nacional	\$ 24	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 33	\$ 33	\$ 28	\$ 28	\$ 33	\$ 28	\$ 28	\$ 24	\$ 28
Turista No fronterizo	\$ 138	\$ 138	\$ 138	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 138	\$ 149
Turista fronterizo Terrestre	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93
Turista fronterizo	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168

Resumen	Años					
	0	1	2	3	4	5
Turista Nacional	\$ 27	\$ 29	\$ 29	\$ 29	\$ 28	\$ 28
Turista No fronterizo	\$ 149	\$ 150	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 149
Turista fronterizo Terrestre	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93	\$ 93
Turista fronterizo	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 168

Resumen	Años					
	0	1	2	3	4	5
Turista Nacional	98.094	340.469	347.279	354.224	361.309	368.535
Turista No fronterizo	22.767	79.022	80.603	82.215	83.859	85.536
Turista fronterizo Terrestre	7.135	24.764	25.260	25.765	26.280	26.806
Turista fronterizo	4.716	16.369	16.696	17.030	17.371	17.718