



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

**DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN  
UNA APLICACIÓN PARA SERVICIOS TURÍSTICOS  
SUSTENTABLES**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**WILHELM ANDRES STOLLE OLAVE**

**PROFESOR GUÍA:  
IVAN DÍAZ CAMPOS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JUAN ROMERO GODOY  
EDGARDO SANTIBAÑEZ VIANI**

**SANTIAGO DE CHILE  
2023**

## RESUMEN

La industria del turismo se ha distinguido por un crecimiento ininterrumpido a lo largo del tiempo y un sostenido aumento en ingresos a raíz del gasto en tours y actividades, con las empresas de este sector finalmente adaptándose a la era digital y el fenómeno de la economía colaborativa entregando a las personas mayor flexibilidad, personalización y autenticidad para elegir qué hacer en sus destinos.

El presente informe tiene como objetivo mostrar el diseño de un modelo de negocios basado en ayudar a los servicios turísticos, esto debido a la inexistencia de una plataforma que logre juntar las opciones de una determinada zona de Chile, de manera efectiva, dando la posibilidad de reservarlas de manera directa, basándose en el modelo de negocios de Booking.com, el cual ha conseguido ayudar aumentar las reservas de los servicios de hospedaje alrededor del mundo.

Para lograr realizar este proyecto en primer lugar se realizará un análisis estratégico donde se contextualizará el escenario actual del sector. A partir de este análisis es que se construye un modelo de negocios en base a supuestos, planteándolo a través de un Business Model Canvas, que se enfocara principalmente en los servicios de guiado, excursiones y actividades, bajo un concepto de calidad y seguridad de la prestación entregada.

Parte fundamental para la construcción del modelo de negocios es el estudio de la demanda y el funcionamiento del área, para lo cual se utilizó análisis Pestel y las cinco fuerzas de Porter, además era necesario comprender las necesidades, deseos y falencias de los usuarios clientes, construyendo el perfil de los proveedores de servicios o clientes a través de mapa de empatía, respaldados por encuestas. Una vez terminado los diferentes análisis se validó o itero si fue necesario los diferentes supuestos planteados en el modelo inicial para lograr crear un negocio competitivo en el mercado y que llamara él interés de los futuros clientes.

Una vez validado los puntos necesarios con los usuarios y clientes, se procede a analizar todo lo relacionado la estructura de costos e ingresos, para conocer si existe la demanda necesaria para hacer a estos factibles en el futuro, además de elegir las alternativas que más calzan con la viabilidad del proyecto.

Para complementar el diseño de la aplicación se mostrará un maqueteo simple de esta, explicando las diferentes aberturas y funcionalidades que tendrá la plataforma con el fin de lograr una mejor visualización de lo que sería el proyecto una vez implementado. Junto con esto se procede a crear un plan de negocios de manera más simple, evaluando la proyección que tendrá el proyecto a cinco años y las acciones que se deberán realizar a lo largo de estos, para lograr demostrar la factibilidad futura de la plataforma, el plan contempla plan de ventas, marketing, recursos humanos y financiero. Todo el proyecto tiene como fin de poseer un modelo de negocios validado y desarrollado, para una futura implementación en conjunto a una empresa o inversionista, logrando así un impacto positivo dentro del turismo en Chile, abriendo el camino a la innovación de este importante rubro.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que fueron parte de esta etapa de mi vida, la tuvo diversas dificultades que me hicieron guiarme por otra vocación, cuestionándome la decisión de haber entrado a esta universidad y facultad, pero el grupo de personas que conocí en el camino me hacen estar agradecido de mis decisiones, ya que logre hacer un grupo que durara para toda mi vida, por eso agradezco a Amanda, Contre, Oscar, Coto, Nati, Maru y Nibaldo, que hicieron que mi paso por la universidad no fuera solo sufrimiento, acompañándome para pasarlo y bien y divertirnos en la facultad.

También deseo agradecer a mi familia, a mi hermana Dana que siempre a estado ahí para mí y ayudando a todos a tener una familia más unida, a mi Padre que se volvió un Pilar fundamental en esta etapa, incluso cuando decidí realizar otra carrera profesional, teniendo problemas personales consigo, siempre ha estado para ofrecerme una mano cuando lo necesito. También agradezco a mi Madre que sin ella no estaría en este lugar para empezar, ya que de pequeño me trato de inculcar lo importante que son los estudios.

Por último y no menos importante quiero agradéceme a mí, por darme las fuerzas de terminar esta carrera a pesar de no querer seguir en este rubro más adelante, ya que puede abrirme diferentes puertas más adelante.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1 TURISMO Y PLATAFORMAS DIGITALES.....	2
I.2 EVIDENCIA DE OPORTUNIDAD EN SUS ÁMBITOS RELEVANTES.....	3
I.3 IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
I.4 OBJETIVOS.....	7
I.5 MARCO CONCEPTUAL.....	7
I.5.1 Business Model Canvas.....	7
I.5.2 Metodología de Malhotra.....	8
I.5.3 Análisis del Macroentorno del negocio.....	9
I.5.4 Mapa de Empatía.....	10
I.5.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	11
I.6 METODOLOGÍA.....	15
I.7 ALCANCES.....	17
I.8 RESULTADOS ESPERADOS.....	17
II. DESARROLLO E ITERACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS.....	18
II.1 PLANTEAMIENTO INICIAL DEL MODELO.....	18
II.2 ANÁLISIS MACROENTORNO DE NEGOCIOS.....	21
II.3 DETERMINACIÓN DE ATRACTIVO Y FUNCIONAMIENTO DE LA INDUSTRIA.....	23
II.4 ANÁLISIS PESTEL.....	25
II.5 PRIMERA ITERACIÓN LEAN CANVAS.....	27
II.6 VALIDACIÓN SUPUESTOS.....	29
II.7 SERVICIOS TURISTICOS SUSTENTABLES Y GUÍAS.....	32
II.8 MAPA EMPÁTICO PROVEEDORES.....	33
II.9 SEGUNDA ITERACIÓN DEL MODELO.....	35
II.10 TERCERA ITERACIÓN LEAN CANVAS.....	35
II.11 SUSTENTABILIDAD EN EL TURISMO.....	36
II.12 CUARTA ITERACIÓN LEAN CANVAS.....	38

II.13 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER .....	39
II.14 VIABILIDAD DE ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS.....	41
II.14.1 Estructura de Costos.....	41
II.14.2 Proyección de Ingresos .....	44
III. MODELO DE NEGOCIOS FINAL .....	50
IV. MOCK UP .....	54
V. PLAN DE NEGOCIOS .....	59
V.1 PLAN DE VENTAS.....	59
V.2 RECURSOS HUMANOS .....	60
V.3 PLAN DE MARKETING .....	61
V.4 PLAN FINANCIERO .....	62
VI. CONCLUSIÓN .....	67
VI.1 PASOS A SEGUIR.....	68
VII. BIBLIOGRAFÍA .....	70
VIII. ANEXOS.....	72
Anexo A: Plataforma “Y tú que planes?” y detalle de un tour en está.....	72
Anexo B: Encuesta: ¿Como sabes que hacer en Chile?.....	74
Anexo C: Servicios turísticos y precios (en miles de pesos) en zona de interés.....	76
Anexo D: Encuesta para proveedores de servicios (Preguntas base).....	76
Anexo E: Encuesta para guías (Preguntas base) .....	77
Anexo F: Encuestas a futuros usuarios.....	77
Anexo G: Encuesta, Turismo Sustentable en Chile .....	77
Anexo H: Conversación con Amanda Peña Echeverría.....	78

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Servicios turísticos y sus precios, Sector Lago Ranco .....	31
Tabla 2: Tabla de costos simple .....	44
Tabla 3: Llegada de extranjeros a Región de los Ríos 2022 .....	45
Tabla 4: Llegada de extranjeros a Región Metropolitana 2022 .....	45
Tabla 5: Servicios o Actividades con Precio promedio en miles de pesos.....	48
Tabla 6: Proyección de ingresos simple .....	49
Tabla 7: Regiones a abarcar .....	60
Tabla 8: Organigrama inicial.....	60
Tabla 9: Plan de marketing digital Coturismo en miles de pesos.....	62
Tabla 10: Proyección de ingresos detallada a 1 año.....	63
Tabla 11: Flujo de caja a largo plazo, ideal.....	64
Tabla 12: Flujo de caja a largo plazo, normal.....	65
Tabla 13: Flujo de caja a largo plazo, pesimista .....	66

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Primer Bussiness Lean Canvas 1 .....	18
Ilustración 2: Resultado pregunta ¿Como buscas que actividades realizar dentro de Chile? (Extranjeros).....	24
Ilustración 3: Resultado pregunta ¿Como buscas que actividades realizar dentro de Chile? (Nacionales) .....	24
Ilustración 4: Análisis Pestel.....	25
Ilustración 5: Business Model Canvas 2, Primera iteración.....	28
Ilustración 6: Resultados pregunta ¿Te interesa reducir el impacto ambiental de tus viajes? .....	29
Ilustración 7: Resultados pregunta ¿Normalmente sabes elegir la alternativa más sustentable para tus actividades? .....	29
Ilustración 8: Resultados pregunta ¿Estarías dispuesto a pagar un precio más elevado por una actividad sustentable?.....	30
Ilustración 9: Resultados pregunta ¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por un servicio sustentable? .....	30
Ilustración 10: Business Model Canvas, Validación (Iteración 1).....	32
Ilustración 11: Mapa empático proveedor de servicios turísticos.....	33
Ilustración 12: Mapa empático guías .....	34
Ilustración 13: Business Model Canvas, Iteración 2, Validación con proveedores .....	35
Ilustración 14: Business Model Canvas, Iteración 3, Validación con usuarios .....	36
Ilustración 15: Respuestas a pregunta ¿Conoces el Sello "S" de sustentabilidad?.....	37
Ilustración 16: Respuestas a pregunta ¿Crees que el Sello S es suficiente?.....	37
Ilustración 17: Business Model Canvas, Iteración 4, Aspectos importantes en la plataforma para los usuarios .....	38
Ilustración 18: Distribución de viajes nacionales, Turismo interno .....	46
Ilustración 20: Business Model Canvas final .....	50
Ilustración 21: Página de inicio Mock Up.....	54
Ilustración 22: Sección de registro Mock Up.....	55
Ilustración 23: Destacadas esta semana Mock Up .....	56
Ilustración 24: Sección de actividades Mock Up.....	57
Ilustración 25: Desglose actividad Mock Up .....	58

## I. INTRODUCCIÓN

El turismo en Chile ha crecido con el paso de los años, convirtiéndose en uno de los principales recursos económicos del país, en 2015 este sector fue la sexta actividad económica más importante, generando más de 2.900 millones de dólares, equivalentes al 3,2 % del PIB nacional, y empleó 316.000 personas<sup>1</sup>.

De acuerdo con la OMT, Chile ocupa el sexto puesto en el continente, en términos de turismo y desde el 2016 hasta la fecha ha sido nombrado todos los años como “el destino de turismo aventura más importante del mundo” y durante los años 2019 y 2020 también como “el destino verde más importante del mundo”, por los Premios Mundiales del Viaje<sup>2</sup>.

Si bien todos los factores anteriores han hecho que el área crezca de manera exponencial y aumentando su oferta, los últimos dos años de pandemia han retrasado su crecimiento, siendo el turismo una de las áreas más afectadas por esta contingencia. La vuelta del turismo se está viviendo actualmente, por lo que cada servicio turístico en el país está buscando como diferenciarse y mostrarse a los turistas que vuelven a viajar.

Si bien los alojamientos y transportes ya tienen sus espacios dentro de aplicaciones y páginas web que juntan toda la oferta de determinados lugares, permitiendo aumentar sus ventas y ayudando a turistas a contratar estos servicios sin la necesidad de un tercero, los otros servicios, carecen de espacios comunes, haciendo que las agencias de viajes o diferentes tours operadores jueguen un papel importante dentro de su demanda, ya que cada uno se promociona y se contrata de manera particular. Esto sumado al aumento del uso de la tecnología para la reserva y organización de los viajes de parte de los turistas hacen notar un problema dentro del rubro en el país, tema que será abarcado en este informe, a través del emprendimiento el cual servirá como trabajo de título para el alumno, con la finalidad de poder aplicar los conocimientos que ha adquirido durante su carrera de Ingeniería Civil Industrial. Para ello se desarrollará un modelo de negocios que permita realizar una conectar los clientes, con sus proveedores y viceversa con el fin de resolver este problema, encargándose de juntar todos los servicios no inmersos en los nuevos sistemas de reserva.

El presente trabajo describirá el proceso de búsqueda de un modelo de negocios escalable para un potencial emprendimiento, orientado al rubro del turismo y plantea conectar a los servicios turísticos sustentables con turistas nacionales e internacionales, mejorando su visibilidad y dando la oportunidad a los turistas interesados en mejorar su impacto durante sus viajes y actividades al vacacionar.

Para lograr esto se necesita entender el mercado nacional y el estado actual del turismo, además de las dolencias y falencias directas de cada lado, ya sea turistas

---

<sup>1</sup> SERNATUR, estimación del aporte del turismo al PIB nacional, Chile, <<https://www.sernatur.cl/subsecretaria-de-turismo-y-sernatur-presentan-estimacion-del-aporte-del-turismo-al-pib-nacional/>>

<sup>2</sup> Chile Travel, campeón sudamericano en turismo, Chile, <<https://www.chile.travel/sin-categorizar/chile-pentacampeones-sudamericanos-de-turismo-aventura-2/>>

como los servicios turísticos, a través de un mapa empático. Con este conocimiento se procede a plantear el modelo de negocios a través de un Business Model Canvas para la visualización del proyecto, iterándolo a medida que sus diferentes partes que necesitan validación queden completas, transformándose en un emprendimiento competitivo dentro del mercado que pertenece.

## I.1 TURISMO Y PLATAFORMAS DIGITALES

En la actualidad existen plataformas que juntan servicios a través de aplicaciones o páginas web, y dan la posibilidad de contratarlos a través de ellas, algunas de ellas son Trivago, Despegar, Booking que ya se han vuelto la manera más popular para reservar vuelos, hospedajes y transporte, El nuevo estudio, publicado por EY Parthenon, se llama "Agencias de viajes online: Cómo ayudan a los alojamientos pequeños e independientes de Europa a triunfar en el mercado global"<sup>3</sup>. El estudio analiza la situación única del mercado europeo, dominado por proveedores de alojamiento más pequeños. Analiza entrevistas y respuestas a una encuesta de 600 proveedores de alojamientos pequeños o medianos (que ofrecen entre 2 y 250 habitaciones), independientes y europeos, con el objetivo de medir el valor que les aportan las plataformas como Booking.com.

El informe identifica las plataformas de viajes online como uno de los canales de distribución y de marketing más rentables para este tipo de alojamientos, ya que les ofrecen acceso a un marketing y una distribución global, lo que les permite competir con las cadenas por los viajeros internacionales. Analizamos el informe para recopilar algunas de sus conclusiones más interesantes.

El informe concluye que las capacidades de marketing de las plataformas de viajes online es la mayor ventaja para los hoteles independientes: "Las OTA ofrecen un canal de marketing muy flexible y sin riesgos, porque los alojamientos no tienen obligaciones con respecto a la capacidad y los precios que ofrecen en la plataforma y solo pagan una comisión cuando se hace una reserva."

Al preguntar a los proveedores de alojamiento acerca del valor que les aportaba usar una plataforma como Booking.com, el 95% contestó que el motivo principal era el marketing, y cuatro de cada cinco (el 81%) afirmó que tendría que hacer una gran inversión en marketing para poder operar sin las plataformas de viajes online.

El estudio profundiza en las estadísticas sobre el incremento en las ventas y revela que un porcentaje muy alto (el 91%) cree que aparecer en una plataforma como Booking.com genera más reservas. Esta cifra tan alta sugiere que el incremento en las ventas es probablemente el punto más importante para los proveedores de alojamiento europeos. Esta opinión puede venir determinada por la experiencia que han tenido a la hora de generar más ingresos. Por ejemplo, el informe determina que el incremento en las ventas correspondiente a las reservas que vienen de plataformas de viajes online es aún *mayor* para los proveedores más pequeños: "El incremento de las

---

<sup>3</sup> EY Parthenon: "How to help Europe's small and independent hotel market succeed" <  
[https://www.ey.com/en\\_ao/strategy/how-to-help-europes-small-and-independent-hotel-market-succeed](https://www.ey.com/en_ao/strategy/how-to-help-europes-small-and-independent-hotel-market-succeed)>

reservas vía OTA para los alojamientos de menor tamaño es mayor que para los alojamientos y cadenas más grandes. Nuestro estudio indica que esta cifra está en el rango del 20% al 30% y está respaldada por varios proveedores de alojamiento."

Las plataformas de viajes online también proporcionan a los alojamientos la infraestructura que necesitan para poder gestionar reservas, procesar los pagos y ofrecer atención al cliente. El informe destaca las opiniones y sentimientos que despiertan estos servicios adicionales, y muestra que el 78% de los proveedores están de acuerdo en que poder ofrecer un servicio de atención al cliente 24 horas y en varios idiomas es una ventaja para el cliente.

Cuando hablamos del procesamiento de los pagos, el 76% cree que las opciones de pago por adelantado y de pre-autorización de las plataformas de viajes online les ayudan a reducir las cancelaciones y no shows (no llegar). Por último, la mayoría de los participantes afirmó que estos servicios adicionales suponen un valor añadido, y tres de cada cinco (el 62%) dijeron que las plataformas como Booking.com les ayudaban a reducir sus costes operativos.

La mayoría de los proveedores de alojamiento creen que obtener información sobre la dinámica del mercado y el comportamiento de los usuarios es una ventaja clara de las plataformas de viajes online. Además, el 83% está de acuerdo en que las plataformas de viajes online les permiten controlar y mejorar su rendimiento gracias a la información y el análisis de datos. Este tipo de información suele encontrarse en páginas que hacen seguimiento de la demanda o en guías de temporada con consejos sobre las tendencias y los clientes.

El informe también habla de los precios y destaca sobre todo la ventaja que suponen las plataformas como Booking.com para los proveedores de alojamiento más pequeños, ya que les ofrecen consejos (basados en datos) que se han diseñado para ayudarles a mejorar su rendimiento. "Concretamente, los alojamientos de menor tamaño suelen tener un enfoque de precios menos diferenciado. Carecen de las capacidades y los recursos para prestar una atención continua y activa a este servicio."

## **I.2 EVIDENCIA DE OPORTUNIDAD EN SUS ÁMBITOS RELEVANTES**

En turismo, cada vez toma más fuerza el concepto de economía colaborativa, incluso siendo denominada por algunas instituciones internacionales como "economía compartida". La Comisión Europea, en su Comunicación al Parlamento Europeo acerca del tema<sup>4</sup>, define el concepto de la siguiente manera:

La «Economía colaborativa» se refiere a modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares. La economía colaborativa implica a tres categorías de agentes: (i)

---

<sup>4</sup>European Parliament, 'Tourism and the Sharing Economy Briefing', 2017

<[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595897/EPRS\\_BRI\(2017\)595897\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595897/EPRS_BRI(2017)595897_EN.pdf)>

prestadores de servicios que comparten activos, recursos, tiempo y/o competencias —pueden ser particulares que ofrecen servicios de manera ocasional («pares») o prestadores de servicios que actúen a título profesional («prestadores de servicios profesionales»); (ii) usuarios de dichos servicios; y (iii) intermediarios que —a través de una plataforma en línea— conectan a los prestadores con los usuarios y facilitan las transacciones entre ellos («plataformas colaborativas»). Por lo general, las transacciones de la economía colaborativa no implican un cambio de propiedad y pueden realizarse con o sin ánimo de lucro.

Este modelo económico se ha utilizado ya por algún tiempo en mercados business-to-business (B2B) y business-to-consumer (B2C), pero ha comenzado a evolucionar en los últimos años. En mayor medida, se ha hecho más fácil de usar y se ha extendido rápidamente a otros mercados como un modelo de economía inter-pares (peer-to-peer, o P2P), principalmente gracias a la innovación tecnológica. Las plataformas digitales son hoy en día el lugar donde la oferta se encuentra con la demanda de consumidores, y sin internet, estas plataformas no existirían, y sin dispositivos móviles, acceder a ellas no sería tan simple y conveniente como lo es ahora. Es más, la aparición de las redes sociales en internet ha conectado a la gente en comunidades, las cuales han tomado un rol activo en definir lo que el mercado necesita y en evaluar los servicios que se entregan. Por último, pero no menos importante, este crecimiento no podría haber sido alcanzado sin la presencia y facilidad que ofrecen los sistemas de pago online.

De acuerdo con el estudio de PwC<sup>5</sup>, la economía colaborativa se está esparciendo a un paso rápido. Aunque esto crea numerosos beneficios, también plantea desafíos, especialmente para los negocios tradicionales que están luchando por sobrevivir. Para comprender el nivel de disrupción alcanzado por la economía colaborativa, Uber en el año 2015, con cinco años de existencia, operaba en más de 250 países y estaba avaluada en 41,2 mil millones de dólares<sup>6</sup>, una cifra que superaba el valor de capitalización de empresas como Delta Air Lines, American Airlines y United Continental. Según las proyecciones de la firma PwC, los principales sectores colaborativos tienen el potencial de incrementar sus ganancias globales de cerca de 15 mil millones de dólares en 2015 a alrededor de 335 mil millones para el 2025.

Al ser un fenómeno relativamente nuevo, la mayor parte de los datos de su impacto en el turismo proviene de las mismas plataformas. La economía colaborativa está modificando el mercado del turismo, entregando a las personas nuevas opciones de dónde quedarse, qué hacer y cómo moverse. En esta economía, cualquiera puede comenzar un negocio de turismo, y las plataformas digitales proveen un fácil acceso a una variedad de servicios, siendo incluso algunos de ellos de mejor calidad y más baratos que sus equivalentes tradicionales.

Los que abogan por la economía colaborativa afirman que brinda mayor flexibilidad, y

---

<sup>5</sup> PwC 2015, 'The Sharing Economy Consumer Intelligence Series', <<https://www.pwc.com/CISsharing>>.

<sup>6</sup> Wall Street Journal, 2014, 'Uber Snags \$41 Billion Valuation' <<https://www.wsj.com/articles/ubers-new-funding-values-it-at-over-41-billion-1417715938>>

algunos turistas valoran estas plataformas por su enfoque personalizado, autenticidad y contacto con ciudadanos locales. La economía colaborativa permitiría una mejor respuesta a los peaks de temporada en la demanda de servicios turísticos, por ejemplo, en grandes ciudades donde el hospedaje tradicional esté casi saturado, o donde algunos eventos especiales hagan crecer repentinamente la demanda por alojamiento.

Estudios empíricos<sup>7</sup> llevados a cabo entre usuarios de plataformas intermediarias en la oferta de servicios (Airbnb, Couchsurfing, Uber, BlaBlaCar, EatWith, etc.) han permitido analizar e identificar las razones de por qué consumidores representando distintos segmentos de mercado escogen servicios ofrecidos por estas plataformas. Los encuestados indicaron principalmente que el uso de plataformas basadas en conceptos de la economía colaborativa tiene un impacto positivo en el mercado desde el punto de vista del consumidor, con una mejor relación calidad/precio, un acceso más fácil y rápido, una mayor comodidad, y entregando la posibilidad de conocer gente nueva y experimentar un contacto auténtico con los anfitriones.

### **I.3 IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Si bien los servicios de hospedaje y transporte han estado a la vanguardia, los servicios restantes en el área, aun sabiendo los datos entregados con anterioridad, siguen ofreciendo sus servicios de una manera tradicional, notando el principal problema, que no existe una página o aplicación que junte las diferentes actividades sustentables que se pueden realizar en un lugar o guías turísticos disponibles para mostrar la ciudad/país. Sumándole a esto la existencia de una variedad de guías turísticos trabajando de manera privada e informal.

Para solucionar el problema mencionado con anterioridad, se propone un proyecto de emprendimiento, el cual buscara el diseño de un modelo de negocios que consiste en una plataforma digital (web app), que logre mostrar la oferta turística de algún determinado lugar, ofreciendo la oportunidad de reservar a través de ella, como Booking.com<sup>8</sup>. La plataforma se enfocará en los servicios de guiados, excursiones y actividades, cada una con su respectiva sección en ella, a continuación, se detalla cada una:

**Guiados:** se entiende como la persona que orienta, asiste y acompaña al visitante en los servicios turísticos contratados, teniendo en cuenta su perfil y sus requerimientos, niveles de seguridad, los procedimientos establecidos y la normativa vigente. Estos guiados se separan en dos tipos, guiados grupales y guiados privados, el primero hace referencia a toda actividad ya planificada o realizada por el guía, como por ejemplo “tour por el casco histórico”, los guiados privados, hacen referencia a la contratación de una persona que te acompañe durante el tiempo que te acomode, ofreciendo información, historia, datos y en algunos casos incluso transporte del lugar que el cliente elija.

**Excursiones:** Se entiende como excursiones a todos los guiados que son a zonas naturales orurales, para fines prácticos estos se agrupan junto a las actividades.

**Actividades:** Se entiende como cualquier actividad disponible al turismo en la zona, desde turismo aventura hasta étnico, estas son proporcionadas por algún servicio

---

<sup>7</sup> Travelport, “New market plataforms”, < <https://www.travelport.com/>>

<sup>8</sup> Plataforma líder en reserva de hospedaje a nivel mundial

turístico, ya sea especializado o masivo.

Además, se encontró una iniciativa similar en Perú llamada “Y tú que planes?”<sup>9</sup>, plataforma que se encuentra disponible desde el 2012 para el turismo en Perú, siendo líder en planeación y compra de servicios turísticos para la gente nacional, demostrando la gran oportunidad que tienen este tipo de plataformas dentro del turismo nacional, pero la página web, aún no se ha podido instalar dentro de los turistas extranjeros que visitan el país, debido a que su foco es la gente nacional, ya que incluso no da opción de pagar con otra moneda que no sea el sol peruano, notando la necesidad de agregar opciones de pago más internacionales, para lograr una ventaja frente a alternativas extranjeras.

---

<sup>9</sup> Plataforma mostrada en Anexo A

## **I.4 OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

El objetivo es desarrollar y validar los elementos claves de un modelo de negocios que vincule los servicios turísticos sustentables existentes en Chile con sus clientes potenciales y efectivos.

### **Objetivos Específicos:**

1. Validar la existencia de un mercado para el servicio ofrecido por la plataforma.
2. Validar la disposición a pagar que existe y el modelo de ingresos.
3. Aprobar las características principales del modelo mediante un análisis de área, usuarios y clientes.
4. Crear una maqueta o "Mock up" de la futura web app.
5. Evaluar económicamente el modelo de negocio propuesto.

## **I.5 MARCO CONCEPTUAL**

### **I.5.1 Business Model Canvas**

El Business Model Canvas será la herramienta que se utilizara para visualizar y diseñar el modelo de negocios, este Canvas consta de nueve elementos clave que se organizan en cuatro áreas principales:

1. Segmentos de clientes: se refiere a los diferentes grupos de clientes a los que se dirige el negocio. Es importante identificar los segmentos de clientes para poder adaptar el producto o servicio a sus necesidades específicas.
2. Propuesta de valor: se refiere a la propuesta única que el negocio ofrece a sus clientes. La propuesta de valor debe ser clara y concisa, y debe diferenciarse de la competencia.
3. Canales: se refiere a cómo el negocio llega a sus clientes y cómo se entregan los productos o servicios. Los canales pueden incluir tiendas físicas, tiendas en línea, distribuidores, entre otros.
4. Relación con el cliente: se refiere a cómo el negocio interactúa con sus clientes. Esto puede incluir el servicio al cliente, el soporte técnico, el seguimiento de las ventas, entre otros.
5. Fuentes de ingresos: se refiere a cómo el negocio genera ingresos. Esto puede incluir la venta de productos o servicios, publicidad, suscripciones, entre otros.

6. Recursos clave: se refiere a los recursos necesarios para que el negocio funcione. Esto puede incluir el capital, el equipo, los materiales, los proveedores, entre otros.
7. Actividades clave: se refiere a las actividades que el negocio debe realizar para tener éxito. Esto puede incluir la producción, la investigación y el desarrollo, el marketing, entre otros.
8. Socios clave: se refiere a los socios o proveedores que el negocio necesita para tener éxito. Esto puede incluir los proveedores de materiales, los distribuidores, los socios de marketing, entre otros.
9. Estructura de costos: se refiere a los costos asociados con el negocio. Esto puede incluir los costos de producción, los costos de marketing, los costos de personal, entre otros.

En resumen, el Business Model Canvas es una herramienta que permite a los emprendedores y las empresas diseñar y visualizar su modelo de negocio de manera clara y concisa. Al identificar y definir cada uno de estos nueve elementos clave, se puede crear un plan estratégico sólido y efectivo para el éxito del negocio<sup>10</sup>.

#### I.5.2 Metodología de Malhotra

La metodología de Malhotra<sup>11</sup> es un enfoque de investigación que se utiliza para diseñar y llevar a cabo estudios de investigación.

La metodología de Malhotra se basa en seis pasos principales que se deben seguir para llevar a cabo una investigación efectiva:

1. Definición del problema: en este paso, se identifica y define el problema que se va a investigar. Es importante establecer objetivos claros y precisos para la investigación.
2. Revisión de la literatura: se realiza una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema de investigación. Esto incluye la búsqueda de estudios previos, libros, artículos y otras fuentes relevantes.
3. Formulación de hipótesis: en este paso, se desarrollan hipótesis específicas que se pueden probar mediante la investigación. Las hipótesis deben ser claras, precisas y estar basadas en la revisión de la literatura existente.
4. Diseño de la investigación: en este paso, se diseña el estudio de investigación y se seleccionan las técnicas de investigación más adecuadas para recopilar los datos necesarios. Esto puede incluir encuestas, entrevistas, grupos focales, observación, entre otras técnicas.

---

<sup>10</sup> Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011. Generación de modelo de negocios, Primera edición. España

<sup>11</sup> Naresh K. Malhotra, 2008. Investigación de Mercados, Quinta Edición. México, Pearson, pág. 180

5. Recopilación de datos: en este paso, se recopilan los datos necesarios para la investigación utilizando las técnicas de investigación seleccionadas. Es importante asegurarse de que los datos se recopilen de manera precisa y confiable.
6. Análisis e interpretación de datos: en este paso, se analizan los datos recopilados y se interpretan los resultados. Esto incluye la identificación de patrones y tendencias, la realización de análisis estadísticos y la elaboración de conclusiones basadas en los datos.

En resumen, la metodología de Malhotra es una técnica de investigación sistemática que se utiliza para diseñar y llevar a cabo estudios de investigación, y se utilizara para validar las diferentes hipótesis planteadas en los bloques del Business Model Canvas. siguiendo los seis pasos mencionados anteriormente, donde se usarán diferentes estudios e información de fuentes primarias y secundarias como son la realización de la encuesta en terreno y online, además de estadísticas con los que cuenta el SERNATUR.

### I.5.3 Análisis del Macroentorno del negocio

El análisis del macroentorno de negocio<sup>12</sup> es un proceso sistemático que se utiliza para evaluar los factores externos que pueden afectar el desempeño de una empresa en un mercado determinado. Los factores macro ambientales son aquellos que no están bajo el control directo de la empresa, pero que pueden tener un impacto significativo en su funcionamiento. Para este trabajo esta herramienta se utilizará con el fin de buscar una diferenciación en el modelo de negocios, gracias a una mejor comprensión del área, queriendo lograr una propuesta de valor llamativa para los futuros clientes. Dentro del análisis se estudiará la competencia directa, el funcionamiento del área y un análisis PESTEL.

Análisis PESTEL: Modelo empleado en Dirección de marketing de Kotler-Keller para evaluar los factores macro ambientales que pueden afectar el desempeño de una empresa en un mercado determinado. PESTEL es un acrónimo que representa seis factores macro ambientales que se evalúan durante el análisis:

1. Político: incluye los factores políticos, legales y regulatorios que pueden afectar el desempeño de la empresa. Por ejemplo, cambios en las leyes fiscales, la regulación gubernamental, las políticas comerciales internacionales y las políticas laborales pueden tener un impacto significativo en el funcionamiento de una empresa.
2. Económico: incluye los factores económicos, como la inflación, la tasa de interés, la tasa de desempleo y el crecimiento económico. Estos factores pueden afectar la demanda del mercado, el poder adquisitivo de los consumidores y la capacidad de la empresa para obtener financiamiento.

---

<sup>12</sup> P. Kotler – K.L.Keller, 2006, Dirección de Marketing, Duodécima edición. México, pág 71-100.

3. Sociocultural: incluye los factores culturales, sociales y demográficos que pueden afectar la demanda del mercado y las preferencias del consumidor. Por ejemplo, los cambios en los valores culturales, las tendencias de estilo de vida y las preferencias de los consumidores pueden tener un impacto significativo en las ventas de una empresa.
4. Tecnológico: incluye los avances tecnológicos y las innovaciones que pueden afectar la forma en que opera la empresa y cómo se lleva a cabo la competencia en el mercado. Por ejemplo, la tecnología digital puede afectar la forma en que las empresas se comunican con los clientes, llevan a cabo transacciones comerciales y administran sus operaciones.
5. Ecológico: incluye los factores ambientales, como el cambio climático, la escasez de recursos naturales y la sostenibilidad. Estos factores pueden afectar la forma en que la empresa opera y cómo se percibe su imagen pública.
6. Legal: incluye los factores legales y regulatorios que pueden afectar el desempeño de la empresa. Por ejemplo, cambios en las leyes de protección al consumidor, las leyes de propiedad intelectual, las leyes laborales y los requisitos de cumplimiento pueden tener un impacto significativo en el funcionamiento de una empresa.

En resumen, el análisis PESTEL es una herramienta útil que permite a las empresas comprender mejor los factores macro ambientales que pueden afectar su desempeño en el mercado. Al evaluar y monitorear regularmente estos factores, se usará para identificar oportunidades y amenazas en el mercado, y adaptar su estrategia de negocio en consecuencia.

#### I.5.4 Mapa de Empatía

La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos<sup>13</sup>. El Mapa de Empatía es una herramienta visual que ayuda a comprender mejor al cliente. En este figuran seis partes y se deberán elaborar tantos mapas como segmentos de clientes tengamos. En definitiva, el mapa de empatía permite ver el modelo de negocio con los ojos del cliente. De esta forma, se puede conocer con mayor profundidad el entorno y las necesidades del cliente. Las seis partes o preguntas que se deben responder en el Mapa de Empatía son:

1. ¿Qué ve? Describe qué ve el cliente en su entorno. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué lo rodea? ¿Quiénes son sus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)? ¿A qué problemas se enfrenta?

---

<sup>13</sup> Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011. Generación de modelo de negocios, Primera edición. España

2. ¿Qué oye? Describe cómo afecta el entorno al Cliente. ¿Qué dicen sus amigos o su cónyuge? ¿Quién es la persona que más le influye y cómo le influye? ¿Qué canales multimedia le influyen?
3. ¿Qué piensa y siente en realidad? Intenta averiguar qué pasa en la mente del cliente. ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)? Imagina sus emociones: ¿Qué lo conmueve? ¿Qué le quita el sueño? Intenta describir sus sueños y aspiraciones.
4. ¿Qué dice y hace? Imagina qué diría o cómo se comportaría el cliente en público. ¿Cuál es su actitud? ¿Qué podría estar contando a los demás? Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.
5. ¿Qué esfuerzos hace el cliente? ¿Cuáles son sus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos teme asumir?
6. ¿Qué resultados obtiene el cliente? ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad? ¿Qué herramienta utiliza para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

### I.5.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Según lo que señala el documento “Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia”. Harvard Business Review, Porter (2008), las cinco fuerzas de Porter son una herramienta de análisis de Michael Porter, la que nos permite comprender la estructura del sector en que la empresa compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques. El trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, permitirá desarrollar las estrategias correctas del negocio, y poder analizar a los competidores dentro de la industria de los espectáculos en vivo. Estas 5 fuerzas son:

1. Amenaza de nuevos competidores entrantes: Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes: Economías de escala por el lado de la oferta; Beneficios de escala por el lado de la demanda; Costos para los clientes por cambiar de proveedor; Requisitos de capital, Ventajas de los actores

establecidos independientemente del tamaño; Acceso desigual a los canales de distribución; y Políticas gubernamentales restrictivas.

2. Poder de negociación de los Proveedores: Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso sí: Está más concentrado que el sector al cual le vende; Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos; Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor; Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados; No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor; y El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.
3. El Poder de negociación de los Clientes o Compradores: Los clientes poderosos (el lado inverso de los proveedores poderosos) son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación sí: Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor; Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí; Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor; Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Un sustituto cumple la misma función, o una similar, que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. La amenaza de un sustituto es alta sí: Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector; y El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.
5. Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. La rivalidad es más intensa cuando: Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia; El crecimiento del sector es lento; Las barreras de salida son altas; Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico de ese sector en particular; Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes; y La rivalidad es especialmente

destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio.

### I.5.6 Plan de Negocios

Para encontrar la factibilidad financiera, se realizará un adelanto del plan de negocios, focalizándose en la información de costos e ingresos necesarios para llevar a cabo el proyecto. El plan de negocios se podrá desarrollar en más profundidad si se desea realizar el proyecto. Este plan incluirá un adelanto sobre los productos o servicios que la empresa ofrecerá, su mercado objetivo, el equipo de gestión y la estructura organizativa, la estrategia de marketing y ventas, además de las proyecciones financieras. Se abarcará un adelanto de los siguientes puntos:

1. Plan de ventas: Un plan de ventas es un documento estratégico que describe en detalle cómo una empresa o equipo de ventas planifica alcanzar sus objetivos de venta y generar ingresos en un período de tiempo determinado. El plan de ventas debe comenzar con un análisis de mercado y del cliente, identificando quiénes son los clientes potenciales, sus necesidades y deseos, así como las tendencias del mercado y la competencia. Luego, se establecen objetivos de venta específicos y medibles, como el número de ventas o el volumen de ingresos que se esperan alcanzar durante el período de tiempo establecido. Este plan también debe incluir una estrategia de ventas detallada que describe cómo la empresa o equipo de ventas planea alcanzar estos objetivos de venta. Esto puede incluir la segmentación de mercado, la definición de las tácticas de marketing y publicidad, la identificación de canales de venta efectivos, el entrenamiento y la motivación del equipo de ventas, y la definición de los procesos y procedimientos necesarios para asegurar la entrega de los productos o servicios al cliente.
2. Plan de recursos humanos: Un plan de recursos humanos es un documento estratégico que describe cómo una empresa planea administrar y desarrollar su fuerza laboral para alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. El plan de recursos humanos debe comenzar con un análisis de la fuerza laboral actual, identificando las fortalezas, debilidades, habilidades y conocimientos de los empleados existentes. A partir de este análisis, se pueden identificar las brechas en las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales y planificar la capacitación y el desarrollo necesario. El plan también debe establecer objetivos claros y medibles para la administración de la fuerza laboral, como el número de empleados necesarios, la tasa de rotación deseada y la mejora de la productividad. Además, debe definir estrategias específicas para reclutar, seleccionar, capacitar y retener a los empleados.
3. Plan de marketing: Un plan de marketing es un documento estratégico que describe cómo una empresa planea promocionar y vender sus productos o servicios a su mercado objetivo para alcanzar sus objetivos comerciales y financieros. El plan de marketing debe comenzar con un análisis de mercado detallado, identificando las tendencias del mercado, el comportamiento del consumidor y los competidores, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en su entorno. A partir de este análisis, se pueden definir los objetivos de marketing específicos y medibles, como el aumento de las ventas o

la penetración del mercado. El plan también debe incluir una estrategia de marketing bien definida, que describe cómo la empresa planea promocionar sus productos o servicios a su mercado objetivo. Esto puede incluir la definición del mensaje de marketing, la selección de los canales de marketing apropiados, la identificación de los puntos de contacto con el cliente y la definición de los presupuestos y plazos necesarios.

4. Plan financiero: Es un documento estratégico que describe cómo una empresa planea administrar y utilizar sus recursos financieros para alcanzar sus objetivos comerciales y financieros. El plan financiero debe comenzar con una evaluación detallada de la situación financiera actual (o proyectada) de la empresa, incluyendo la revisión de los estados financieros históricos y actuales, el análisis de la rentabilidad y el flujo de caja, y la identificación de los activos y pasivos actuales. A partir de esta evaluación, se pueden definir objetivos financieros claros y medibles, como el aumento de las ventas, la reducción de los costos o el aumento de la rentabilidad. El plan también debe incluir una estrategia financiera bien definida que describa cómo la empresa planea utilizar sus recursos financieros, incluyendo el presupuesto y la asignación de recursos, la gestión del riesgo y la estrategia de financiamiento, ya sea mediante la obtención de capital de inversión, préstamos o emisión de acciones. En este documento utilizamos mediciones como el VAN y TIR, en diferentes casos, para un mayor entendimiento de su factibilidad económica.

#### I.5.6 Conceptos de Turismo

Dentro del informe se mencionarán reiteradamente los siguientes conceptos:

Servicio turístico: Bien de consumo abstracto, que se refiere a toda la oferta turística dentro del área, que utiliza atractivos, facilidades, accesos y patrimonio cultural de una determinada zona. Dentro de los servicios turísticos podemos encontrar hospedajes, tours, excursiones, guiados, parques nacionales, entre otros<sup>14</sup>.

SERNATUR: Servicio Nacional de Turismo encargado de promover y difundir el desarrollo del turismo en Chile impulsando a través de políticas y programas de gobierno, destinos y atractivos turísticos nacionales dentro y fuera del país, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural de Chile<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Serviociotur, Conceptos y generalidades, <<https://sites.google.com/site/serviociotur/conceptos-st>>

<sup>15</sup>SERNATUR, Servicio Nacional de Turismo, Chile, <<https://www.sernatur.cl/>>

## I.6 METODOLOGÍA

1. La metodología para cumplir el primer objetivo comenzará con un análisis estratégico de la industria donde por medio de análisis de estudios del SERNATUR, INE<sup>16</sup>, entre otros se contextualizará el estado actual del turismo en el país y las proyecciones de este en el futuro, con el fin de poder establecer parámetros bases sobre el área. Logrando así realizar el planteamiento inicial del negocio a través de un Business Model Canvas, usando el marco conceptual ofrecido por el libro “Business Model Generation”<sup>17</sup>, la primera iteración de este está basada en supuestos e iterará a medida que las validaciones sean completadas en las etapas posteriores. Una vez armada la propuesta de valor competitiva dentro del área, se procederá a validar la existencia de un mercado para esta, es decir si existe interés dentro del país por el modelo propuesto
2. Antes de verificar el interés se utilizó el análisis de macro entorno de negocios, donde se analiza los diferentes tipos de productos que existen en relación a TI en el área, además de cómo estos son buscados y contratados, verificando esta información través de encuestas, encontrado así al producto líder en el mercado actual, esta información será complementada con un análisis PESTEL, finalizando el análisis de macro entorno y obteniendo la información para crear una propuesta de valor diferenciada y llamativa según el movimiento del mercado.
3. Se procede a utilizar la metodología Malhotra para validar las hipótesis planteadas en los bloques de negocios, a través de la recopilación de datos de encuestas online y presenciales, el primer punto a probar es si existe un real interés por la propuesta de valor previamente planteada, preguntando directamente a los futuros usuarios a través de formularios de Google. Gracias a los resultados de la encuesta se podrá validar o iterar la propuesta de valor, la cual iterará hasta ser validada por los futuros usuarios. El siguiente punto principal por validar es la disposición a pagar que existe por los futuros clientes, usando la información del mercado actual (competencia), la nueva propuesta de valor y información de costos de los servicios a entregar, para generar encuestas a los futuros usuarios y comprobar el precio que estos están dispuestos a pagar dada la diferenciación creada.
4. Ya verificada la disposición a pagar y la iteración relacionada a este se refuerza el estudio del área, usuarios y cliente, con el fin de validar los puntos faltantes del modelo y reforzar los puntos ya planteados en este, para tener una mejor visión de las estrategias a utilizar dentro del detalle de cada bloque de negocio. Se hará un breve repaso del turismo en Chile en relación a la diferenciación encontrada, además de reforzar o iterar los bloques del modelo a través del mapa empático de los diferentes socios claves que tendrá el proyecto.

---

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Estadísticas, Chile, < <https://www.ine.gob.cl/>>

<sup>17</sup> Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011. Generación de modelo de negocios, Primera edición. España.

5. Siguiendo con la validación de los diferentes puntos, dentro de los bloques del Business Model Canvas, a través de encuestas se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter, ya con un enfoque más específico, para reforzar el entendimiento del área en que se mueve el nuevo modelo iterado, y enfocarse en la viabilidad que tendrá este, realizando una proyección de ingresos, analizando el número del mercado objetivo a abarcar y los ingresos que estos traerían, dependiendo del sector o zona a abarcar.
6. Se realiza un análisis de viabilidad, para buscar si en verdad existe el número necesario de clientes para la factibilidad del modelo de negocios propuesto, esto se hace a través de datos otorgados por el SERNATUR, investigación de precios y datos del SERVEL, para lograr una estimación aproximada del número de usuarios y clientes necesario para poder llevar a cabo el proyecto. Una vez encontrado el número hace la última iteración del modelo adaptando a este según los resultados del análisis de viabilidad, mostrando así los nueve bloques validados del modelo de negocios.
7. Para ayudar con una mejor visualización del proyecto, se hará una maqueta o "Mock up" de esta, mostrando sus aberturas y características principales, ayudando a ver como se vería el proyecto una vez implementado, con el fin de mostrarlo a un tercero en el futuro.
8. Para obtener la información de factibilidad se realizará un adelanto del plan de negocios, focalizado en el plan de ventas, marketing y financiero, el cual determinara como se moverán los costos y los ingresos a un plazo de cinco años, gracias a un plan de ventas, recursos humanos y marketing, cuyos costos e ingresos estimados determinaran el flujo para el plan financiero. Para la creación de estos tres planes se usarán los números encontrados previamente, pero ahora con proyecciones reales a futuro, dependiendo de las tendencias del mercado según fechas y capacidad de atracción de clientes que poseerá el proyecto en su etapa inicial. Una vez desarrollado el adelanto de los planes, se realizará el plan financiero, a través del flujo de caja a 5 años del caso ideal, normal y pesimista, donde en cada caso se analizará el VAN y TIR como indicador de factibilidad económica y concluir el quinto objetivo.

## **I.7 ALCANCES**

El alcance del proyecto es el desarrollo de un modelo de negocio que logre abarcar a los servicios turísticos en Chile, específicamente, guiados, excursiones y actividades. Al abarcar un grupo de servicios dentro de un espacio tan amplio (todo el país), existirá una falta de información y tiempo, para un análisis completo de estos, por lo que se tomarán pymes y entes privados, de los lugares que se podrá validar la información, debido al conocimiento de la zona y posibilidad de viaje que posee estudiante, siendo las zonas a abarcar para el planteamiento del modelo en su etapa inicial: zona Lago Ranco<sup>18</sup> (Región de los Ríos), Santiago, Cajón del Maipo (Región Metropolitana).

Para el modelo de negocio se desarrollará un bosquejo del plan de ventas, recursos humanos, marketing y financiero, con el fin de en un futuro poder realizar el emprendimiento junto alguna gran empresa o ente gubernamental/ambiental. El presente trabajo no incluirá la implementación debido al tiempo necesario para poder realizar esta acción para este tipo de proyectos.

## **I.8 RESULTADOS ESPERADOS**

A través de este trabajo se pretende desarrollar y validar un modelo de negocios escalable y repetible para un emprendimiento en el futuro, que, junto con la respectiva evaluación económica del negocio, sirva para comprobar la existencia de una necesidad u oportunidad real y permita establecer un negocio en torno a ella, analizando la factibilidad a futuro de este.

---

<sup>18</sup> Zona Lago Ranco contempla las comunas de Lago Ranco, Unión y Futrono

## II. DESARROLLO E ITERACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS

### II.1 PLANTEAMIENTO INICIAL DEL MODELO

Para el planteamiento inicial del proyecto se utilizará un Business Model Canvas, el cual será basado en las oportunidades mencionadas en el análisis de mercado y supuestos que se validaran a través de diferentes métodos más adelante. Se destaca en amarillo los supuestos que tienen que ser validados directamente con los clientes y usuarios, que harán de base para una posible iteración de todos los puntos.

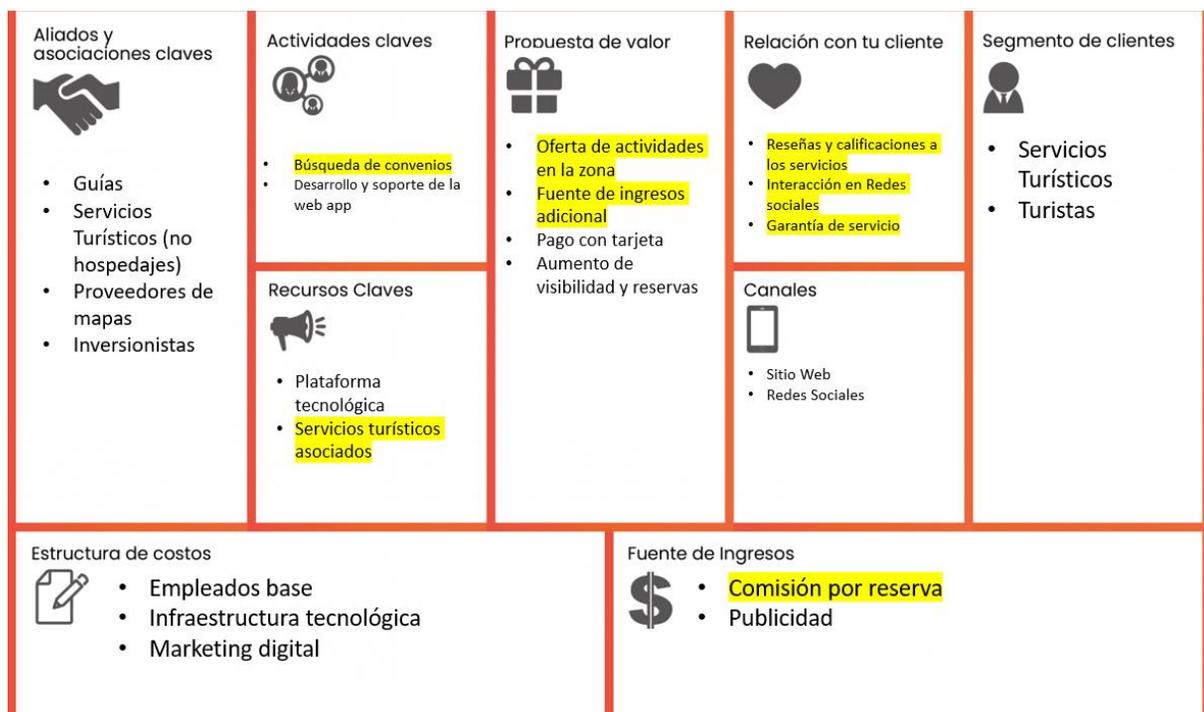


Ilustración 1: Primer Business Lean Canvas 1

#### Propuesta de Valor:

La web app facilitará el proceso de búsqueda de tours y panoramas a turistas interesados en la conservación del espacio, que muchas veces no saben dónde empezar a buscar, o no confían en las empresas de turismo tradicionales, ya sea por su alto precio o por la cuestionable calidad que los tours ofrecidos puedan tener. La plataforma web transparentará y facilitará la oferta de actividades, existiendo un sistema de calificaciones con el que los usuarios podrán acreditar la calidad de la oferta de cada servicio. La plataforma digital, permite a los proveedores de servicios turísticos contactarse con los turistas y hacer el nexo entre la oferta y demanda para ambos segmentos de manera eficiente. Esto reducirá cualquier asimetría de información, costes de transacción y precios al eliminar cualquier intermediario innecesario. Los servicios turísticos podrán publicar las diferentes actividades disponibles en la

aplicación, indicando su duración y precio, permitiéndoles mayor visibilidad en su zona. Los turistas por su parte podrán ver esta oferta en un mapa de su smarthphone o computadora y agendar a gusto, pagando la reserva a través de la misma aplicación, es decir de manera online, mediante tarjeta de crédito, efectuándose el pago una vez finalizado la actividad.

#### Segmento de Clientes:

En la plataforma coincidirán dos segmentos de clientes, por un lado, los turistas, que son personas que están de visita en una zona y están interesados realizar actividades durante su visita, y por otro lado están los servicios turísticos que están interesados en tener una mayor visualización y cantidad de reservas durante el año. Solo se considerarán actividades dentro de la web app por lo tanto, esto no incluye alojamientos ni alimentación.

#### Canales:

Los turistas y los proveedores de servicios deberán registrarse en la página web desde su computador o en la web app desde su celular, la cual será el principal canal de comunicación, incluso después de la transacción en sí. La búsqueda y reserva de actividades se deberá hacer a través de esta plataforma web, ya que la componente de tiempo real e instantaneidad es lograda de esta manera. Las redes sociales por su parte también cumplen un rol importante debido a que complementara la comunicación con los clientes o turistas, los cuales podrán ver imágenes o videos de las ofertas disponibles en la web, a través de las cuentas de Instagram y tiktok, cuentas que deberán estar constantemente activas, para lograr comunicaciones adicionales con los clientes a través de comentarios y preguntas directas.

#### Relación con los Clientes:

Como se mencionó anteriormente, el proceso de búsqueda y reserva de panoramas turísticos se hará completamente a través de la web, El objetivo de esto es hacer que el uso del servicio sea lo más fácil y conveniente posible, eliminando intermediarios y reduciendo los costes de transacción relacionados a la compra. A pesar de que los proveedores no serán empleados de la compañía, éstos deberán como se mencionó anteriormente deberán cumplir con ciertos requisitos y la plataforma se encargará a través del sistema de reseñas y calificaciones de individualizar a los que entreguen servicios de mejor calidad y construyan una buena relación con los turistas y que, por lo tanto, promocionarán a la plataforma como compañía. Este sistema de calificación será hacia ambos lados, por lo que los proveedores también evaluarán a los turistas, creando de esta forma una comunidad con gente que entregue un buen servicio y que a su vez sean buenos clientes. Además de la plataforma se busca tener una relación con los clientes a través de las redes sociales, específicamente Instagram y tiktok donde se contestará cualquier pregunta simple relacionada con las publicaciones, si no serán derivados directamente a la página. la compañía ofrecerá una garantía de servicio a los turistas en caso de que los proveedores no entreguen el servicio comprometido o no estén satisfechos con la calidad de éste, todo esto como parte del servicio al cliente que entregará una rápida respuesta a cualquier problema que pueda surgir, validándolo y entregando soluciones.

## Fuentes de Ingreso

La web app generará ingresos a través de una comisión que se cobrará sobre cada pago realizado por los turistas. Cuando un proveedor cree y suba a la plataforma un panorama turístico, el valor de éste será determinado por el mismo proveedor (basándose en pautas relativas a la duración y/o complejidad del tour) y a este precio se le descontará un porcentaje que corresponderá a la comisión cobrada por la plataforma digital. Los turistas al reservar un panorama verán el precio definido por el guía y pagarán este valor, desconociendo el valor exacto que el guía ganará y lo que corresponderá a comisión a la compañía. Además, la plataforma pretende generar otros ingresos provenientes de la publicidad a comercios asociados, que podrán ser parte de los panoramas ofrecidos por los proveedores y obtendrán ganancias por su parte gracias a su visibilidad a turistas que visiten el lugar donde están establecidos.

## Recursos Clave:

El principal recurso será la plataforma online, la cual será la razón de todas las eficiencias que la compañía ofrecerá a sus clientes. Éste será el lugar de encuentro de proveedores y turistas, donde podrán comunicarse y establecer relaciones, y es donde el pago online permitirá las transacciones entre unos y otros. Por otro lado, si bien los proveedores de servicios turísticos no serán empleados de la compañía, la aplicación no puede funcionar sin éstos, por lo que serán un recurso clave para el emprendimiento ya que los tours en sí serán creados y gestionados por ellos.

## Actividades Clave:

La principal tarea será el desarrollo y mantenimiento de la plataforma web. Por otro lado, la atracción de nuevas personas y empresas, ya sean turistas o proveedores, será de gran importancia, siendo una estrategia de marketing efectiva otra de las actividades claves de la plataforma, la cual deberá cumplir una función en un comienzo de tráfico y Branding [Asociar a definición], esta se hará a través del marketing digital, específicamente en plataformas Google ads, Facebook e Instagram (Meta Bussines). Será a través de esta estrategia que la comunidad se verá ampliada logrando un equilibrio entre la oferta y demanda de servicios turísticos en los lugares donde opere. Por último, otra de las principales tareas será la búsqueda de convenios, ya sea con comercios locales o agencias de marketing, incentivando a los proveedores a llevar a turistas a ellos, permitiendo mejores precios a los turistas, por su lado un convenio con agencia de marketing digital permitiría reducir el costo fijo, producido por este.

## Socios Clave:

Los principales socios para la plataforma serán los proveedores que ofrezcan sus servicios de turismo a través de la plataforma. Si bien estos proveedores son uno de los segmentos de clientes de la plataforma, este grupo también será considerado como socio clave, ya que es el que permitirá el funcionamiento del negocio poniendo a disposición de turistas sus servicios. También entran en esta categoría como socios clave los potenciales inversionistas que deseen aportar al negocio y los sistemas proveedores de mapas que permitirán la visualización en tiempo real de la oferta de

panoramas turísticos.

Estructura de Costos:

Los principales costos en que incurrirá el emprendimiento tienen que ver con el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica. También existirán costos asociados al marketing digital, el cual será realizado a través de una agencia, en las plataformas ya mencionadas anteriormente. Otro costo asociado son los pagos a los empleados de la compañía, los cuales no incluyen a los Proveedores, disminuyendo costos y permitiendo precios más bajos en los panoramas ofrecidos.

## II.2 ANÁLISIS MACROENTORNO DE NEGOCIOS

Analizando las aplicaciones y web apps utilizadas para el turismo en Chile, que cumplen con lo mencionado anteriormente encontramos 3 grandes grupos:

1. **Servicios de hospedaje:** El arriendo de este tipo de servicio turístico ya lleva instalado en los viajeros dentro de Chile hace varios años, teniendo varios representantes tales como Booking, Airbnb, entre Otros. Debido a su posicionamiento actual dentro de los viajes dentro de Chile y los antecedentes mencionados, no es factible competir de manera directa con este tipo de web apps, sino más bien ser un complemento a estas, buscando los diferentes servicios que se dejan de lado.
2. **Servicios de paquete de viaje:** Estos servicios se caracterizan por ofrecer vuelos a los destinos, con la opción de alojamiento y algunas actividades específicas ofrecidas por estos últimos. Sus principales representantes en Chile son Trivago y Despegar.com. Si bien en estas web apps ofrecen otros servicios turísticos, estos están ligados a los mismos alojamientos o convenios con marcas, otorgando poca flexibilidad. Al estar concentrado en los viajes y paquetes turísticos, no es un competidor directo.
3. **Reconocimiento de Servicios:** Web apps dedicadas a mostrar los diferentes servicios turísticos, desde tours, actividades y alojamientos, normalmente poseen un sistema de puntaje, donde los servicios se pueden destacar, a través de retroalimentación de sus usuarios. Este grupo de web apps son la competencia directa al proyecto, por lo tanto, es necesario analizar las web apps de este tipo, utilizadas en Chile, con el fin de poder tener una diferenciación y lograr un buen posicionamiento en el mercado. Dentro de Chile, se destacan: Buscador de servicios de SERNATUR, Trip Advisor y Go Chile. Estas tres web apps poseen la misma finalidad, siendo la de SERNATUR la más deficiente dentro de la cantidad, comodidad de lectura y actualización de información, además Go Chile está destinada a agencias privadas, dejando muchos servicios y pymes de lado.

TripAdvisor es la plataforma turística líder en el mundo. Su nacimiento se remonta al año 1999 cuando su fundador, Stephen Kaufer y su esposa, se dieron cuenta al acudir a una agencia de viajes que la información que se ofrecía de cada lugar era muy aséptica y escasa. De esta manera, se puso en marcha lo que es hoy todo un referente

mundial en el sector hostelero y turístico.

Kaufer, junto a su equipo de trabajo de siete personas, creó una compañía que ofrecía al visitante críticas de los propios negocios. Opiniones reales que los propios usuarios dejaban como reseña de su experiencia en un determinado hotel, restaurante, etc.

Nació así TripAdvisor, una empresa que con sus reseñas ha logrado cambiar hasta la política de precios de muchas empresas que, hasta ahora, tenían la sartén por el mango. Hoy, TripAdvisor cuenta con más de 2700 empleados<sup>19</sup>.

- Tiene un tráfico de 455 millones de visitantes únicos al mes.
- En esta plataforma se pueden llegar a leer más de 570 millones de comentarios y opiniones de usuarios.
- Hay reseñas de aproximadamente 7 millones de alojamientos y restaurantes.
- Los sitios con la marca TripAdvisor están disponibles en 49 mercados diferentes y albergan la comunidad de viajeros más grande del mundo.

Lo que empezó siendo lugar donde consultar las opiniones de los viajeros, se llegó a convertir en un comparador de la industria hostelera, llegando a competir con plataformas tan potentes como Trivago y Kayak. Finalmente, en el año 2016 TripAdvisor apostó por lo que se conoce como el Instant Booking.

El ranking que se elabora en Tripadvisor depende de una serie de algoritmos que son los que determinan la posición de cada alojamiento/restaurante. Gracias a este conjunto de variables se consigue mostrar una lista de recomendaciones fiables, basadas en:

1. **La calidad:** esta característica se muestra por un sistema de valoración que se muestra en forma de burbujas. Esta valoración oscila entre el 1 y el 5. Un establecimiento que tenga una mayor cantidad de valoraciones de 4 y 5 burbujas se clasificará por encima de aquellos que tengan puntuaciones con menos burbujas. No obstante, TripAdvisor ha querido que este dato sea aún mucho más completo que antes, por lo que ha introducido el algoritmo de la antigüedad de las valoraciones, así como la cantidad de opiniones sobre un mismo establecimiento.
2. **La cantidad:** de esta manera, pasamos a la importancia de la cantidad de valoraciones que mencionábamos en el punto anterior. La mejora del algoritmo trata a nivel estadístico esta doble relación entre el aumento en la cantidad de valoraciones y la puntuación del establecimiento. A más opiniones, mayor certeza sobre la experiencia que el establecimiento puede aportar a los viajeros. De esta forma, el posicionamiento en el ranking es más justo.
3. **Antigüedad de las reseñas:** no vale lo mismo una opinión reciente que una reseña desactualizada. TripAdvisor entiende que una empresa turística pudo dar un buen servicio en un periodo ubicado en el pasado, pero que no tiene por qué ser el mismo en el presente. Así, la modificación del algoritmo tiene en cuenta, además de la calidad y la cantidad de puntuaciones, si estas son o no recientes,

---

<sup>19</sup> Nivel Calidad, "Qué es y cómo funciona TripAdvisor el líder mundial del turismo",  
<<https://nivelcalidad.com/que-es-y-como-funciona-tripadvisor/>>

otorgando prioridad a aquellas que son más actuales que a las antiguas.

TripAdvisor funciona a través de comisión, específicamente del 15% por reserva, en el que se incluyen los gastos de gestión. Este porcentaje se calcula según el precio final de tu alquiler vacacional, incluidos los gastos de limpieza y servicios similares.

### **II.3 DETERMINACIÓN DE ATRACTIVO Y FUNCIONAMIENTO DE LA INDUSTRIA**

La industria turística en Chile y en el mundo está moviéndose hacia la sustentabilidad, debido que el turismo es una industria de explotación, es por esto que diferentes gobiernos han implementado diferentes iniciativas, en el caso de Chile, SERNATUR hace entrega del sello S, a los servicios turísticos que cumplan con las normas internacionales de sustentabilidad, iniciativa que no ha logrado tener un gran impacto en el rubro , ya que aún siguen siendo pocos los servicios que poseen esta distinción. El escaso impacto de este se puede explicar debido a los pocos beneficios que se gana al poseer el sello, como, por ejemplo, aparecer en el buscador de servicios de SERNATUR, pero sin ninguna prioridad, y optar por fondos especiales.

No tan solo a los gobiernos, si no que en los turistas también a aumentado la preocupación por el medio ambiente, y en Chile aún es un nicho que no posee una clara oferta o distribución de información , viendo un gran atractivo debido a que el país se destaca por el turismo al aire libre , específicamente naturaleza y aventura donde desde el 2016 hasta la fecha ha sido nombrado todos los años como “el destino de turismo aventura más importante del mundo” y durante los años 2019 y 2020 también como “el destino verde más importante del mundo”, por los Premios Mundiales del Viaje, viendo una gran a que son los dos tipos de turismo donde la sustentabilidad toma el mayor peso dentro de las personas. Junto con el nuevo nicho se podrá promover el sello S de sustentabilidad en otros servicios, impactando de manera positiva al rubro.

Para comprobar el posicionamiento dentro de los servicios turísticos de TripAdvisor y otros formatos de búsqueda en Chile, se realizó una encuesta<sup>20</sup>, destinada a tanto extranjeros como a nacionales, buscando los diferentes recursos utilizados por cada uno de estos de manera separada.

---

<sup>20</sup> Desglose de preguntas completo de encuesta en Anexo B

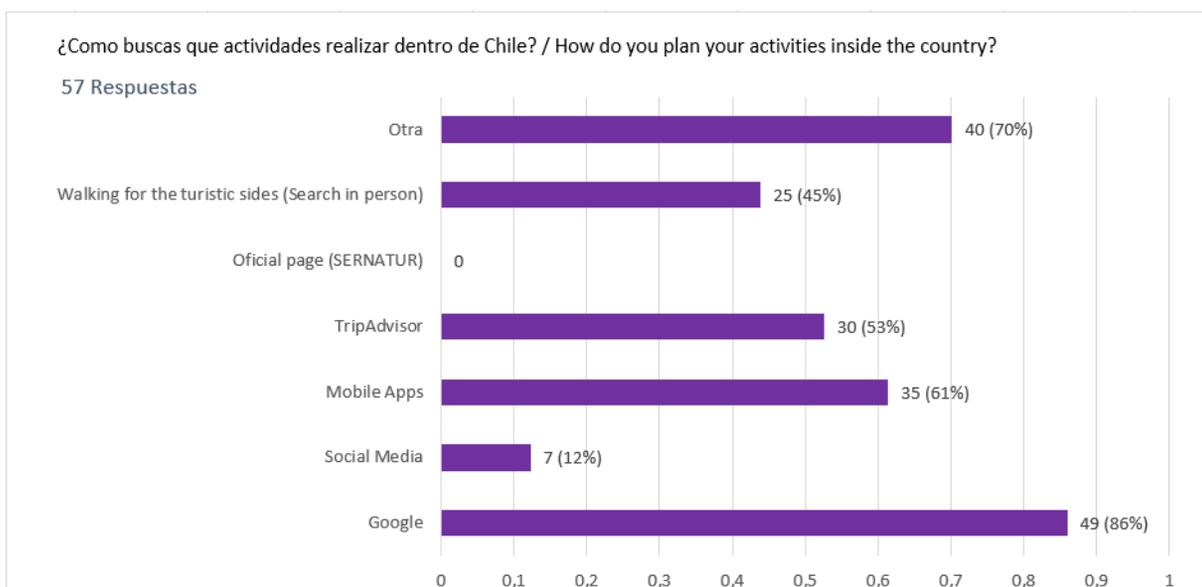


Ilustración 2: Resultado pregunta ¿Como buscas que actividades realizar dentro de Chile? (Extranjeros)

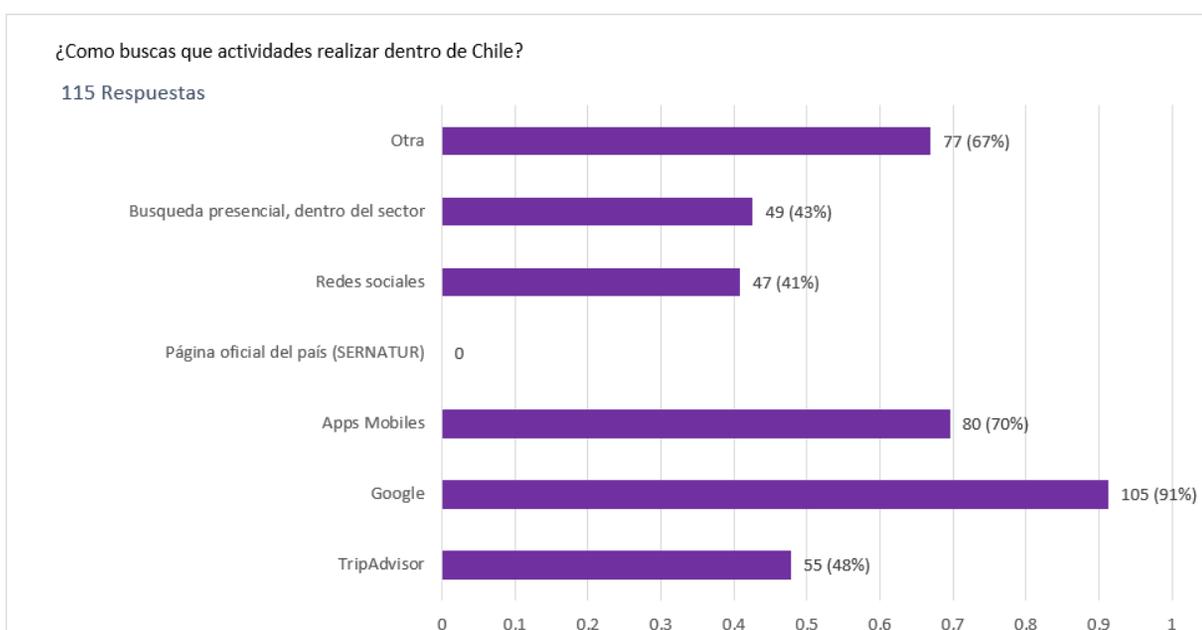


Ilustración 3: Resultado pregunta ¿Como buscas que actividades realizar dentro de Chile? (Nacionales)

Se puede ver claramente en los gráficos el uso de Google para encontrar actividades es el más usado tanto por turistas nacionales como internacionales, por lo que se puede interpretar que las demás alternativas como apps móbiles o TripAdvisor se ocupan como complemento, dando a conocer que los turistas normalmente buscan en más de un solo lugar que actividades realizar. Si bien esto parece una oportunidad para cualquier página relacionada pueda entrar al mercado, esto no es así debido al caso de la página de SERNATUR, que no es ocupado por ningún tipo de turista encuestado, por lo tanto, se define que se necesita una diferenciación con los otros servicios existentes, con el propósito de convertirse en un complemento dentro de las búsquedas de las personas y no un remplazo de alguna, rol que cumple con efectividad TripAdvisor y

aplicaciones como Google Maps.

## II.4 ANÁLISIS PESTEL

### Análisis Pestel



Ilustración 4: Análisis Peste<sup>21</sup>

#### Factores Políticos

El año 2010 se publicó la ley N° 20.423 con el objetivo de “Crear una nueva institucionalidad para el desarrollo del turismo, con el fin de reconocer la actividad como un sector económico estratégico y abordar las brechas, potencialidades y oportunidades que lo caracterizan”. Esto da paso a que las empresas de turismo tengan que cumplir ciertas normas y especificaciones para funcionar. Además, hay una política nacional de inversión de US\$100 millones en turismo para conceptos como: diversificación de experiencias, desarrollo de destinos, fortalecimiento de la calidad y el capital humano, incentivo al turismo interno con enfoque inclusivo, promoción nacional e internacional. Esto sumado a las políticas regionales que cuentan como principales lineamientos lo siguiente: “los tipos de turismo que serán preferente apoyados en su desarrollo son: el Turismo de Aventura, El Turismo Cultural y el Turismo de Intereses Especiales, todos en base a los atractivos turísticos de la región, con un fuerte enfoque en la sustentabilidad, innovación y calidad del servicio.”

Esto permite observar que se está buscando generar mayor demanda por parte de nuevos turistas que quieran realizar este tipo de turismo en Chile, tanto turistas nacionales como internacionales.

<sup>21</sup> Análisis Pestel; Fuente:

<[https://assets.websitefiles.com/608aa9c186d01effa385942e/61405687ce39f93149d3b977\\_como%20hacer%20un%20análisis%20pestel%20.jpg](https://assets.websitefiles.com/608aa9c186d01effa385942e/61405687ce39f93149d3b977_como%20hacer%20un%20análisis%20pestel%20.jpg)>

## **Factores Económicos**

Las expectativas económicas de crecimiento en Chile para el 2020 se ubican en un rango entre 2,5% y 3,6% según el CLAPES UC (Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales de la Pontificia Universidad Católica). Sin embargo, el sector del turismo está en constante alza los últimos años y es lo que se busca con las inversiones en promoción por parte del gobierno. Además, cabe destacar que el turismo proporciona alrededor del 3,8% de los puestos de empleos directos del país de forma anual, mientras que la industria minera solo alcanza 3,3% en este ítem, mientras que la industria pesquera solo llega a un 0,6%, siendo así el turismo una gran fuente de recursos de empleo y activación económica para el país. Otro factor importante es que, dentro del turismo, el turismo aventura es el tipo de turismo que presenta mayores proyecciones de crecimiento y mayores ingresos dejados por quienes lo realizan.

## **Factores Sociales**

Dentro de los factores sociales destaca fuertemente el comportamiento de las nuevas generaciones que buscan lugares amigables con el medio ambiente, incluso dispuestos a pagar más por aquellos servicios de empresas que están dispuestas a invertir en la conservación y protección del medio ambiente. Lo mismo ocurre con los extranjeros que privilegian países como Chile debido a sus paisajes y experiencias que les permitan tener un contacto con la naturaleza. Asociado a esto, están los sellos de turismo sustentable como son el Sello “Q”<sup>22</sup> y el sello “S”<sup>23</sup> que son parte de la política de SERNATUR para apoyar este tipo de iniciativas, potenciarlas y fomentarlas. Ofreciendo programas de apoyo y promoción. Los turistas que visitan la zona lo hacen debido a su atractivo turístico, la naturaleza y la protección de esta, siendo un factor determinante para ellos el cuidado del medio ambiente. Por lo que el lograr que la comunidad se haga parte del cuidado de este es de suma importancia debido a que es el factor por el cual los turistas llegan.

## **Factores Tecnológicos**

En cuanto a las tecnológicas que si pueden influir están las asociadas a como la gente puede conocer el centro, comentar sus experiencias y las comunidades para poder mostrar sus experiencias, videos, etc., por medio de aplicaciones para sistemas android e ios, y complementos de redes sociales como twitter, instagram y facebook siendo esta última una de las herramientas más utilizadas para dar a conocer productos turísticos y poder realizar un “boca a boca” pero por medio de la web Plataformas como TripAdvisor son importantes al momento de tener las percepciones de los clientes respecto a cada una de sus experiencias con el servicio que se les ha otorgado, pero el turismo en Chile no se ve influenciado por otra plataforma en específico.

---

<sup>22</sup> SERNATUR, Sello “Q” de Calidad turística, < <https://www.sernatur.cl/sello-de-calidad-turistica/>>

<sup>23</sup> SERNATUR, Sello “S” de Sustentabilidad, < <https://www.sernatur.cl/sello-sustentabilidad/>>

## **Factores Ecológicos**

Los factores ecológicos hoy en día son de suma importancia y el proyecto puede basar su diferenciación en este aspecto por lo que es importante trabajar en él. La población busca poder encontrar empresas que se preocupen por el medio ambiente y por la huella de carbono. SERNATUR busca potenciar este tipo de negocios y fomenta el turismo con sello de calidad turística y sustentable dando mayores beneficios a aquellos que presenten características que logren acreditar sustentabilidad por medio del sello "S". Esto tiene como beneficios mejoras en la rentabilidad y beneficios directos por parte del SERNATUR y sus asociados como: difusión, prioridad en programas del estado para financiamiento, entre otros factores. Los factores ecológicos son de suma importancia para los turistas al momento de escoger el lugar que visitarán, donde incluso llega a ser un factor preponderante para retornar a la zona<sup>24</sup>.

## **Factores Legales**

el artículo 30 de la ley N° 19.496, establece la obligación de los proveedores de dar a conocer al público los precios de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, debiéndose indicar el mismo de un modo claramente visible, que permita a los consumidores, de forma efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo. En la parte final del inciso cuarto del artículo 30, antes referido, se regula el caso en que los proveedores exhiban en sitios de Internet sus productos o servicios, estableciéndose para ellos la obligación de informar en dichos sitios las características y prestaciones esenciales de los productos o servicios que ofrezcan, así como también los precios de éstos, los que además deberán cumplir con las condiciones establecidas en el reglamento.

## **II.5 PRIMERA ITERACIÓN LEAN CANVAS**

La diferenciación que poseerá la plataforma será que estará destinada a los servicios turísticos sustentables, haciendo que el requisito mínimo para los servicios, poseer el sello S de sustentabilidad otorgado por SERNATUR. Además, todo esto ira acompañado por una evaluación previa de los servicios de manera presencial para asegurar la calidad y los requisitos necesarios para entrar a la plataforma. Otra cosa que diferenciará la plataforma de otras ya existentes será la posibilidad de elegir un guía personal o un tour guiado dentro de ella, para la zona elegida, ya que estos son parte de los servicios turísticos a ofrecer por ella.

---

<sup>24</sup> SERNATUR, "Chile apuesta por un turismo sustentable como factor clave de diferenciación" <  
<https://www.sernatur.cl/chile-apuesta-por-un-turismo-sustentable-como-factor-clave-de-diferenciacion/>>

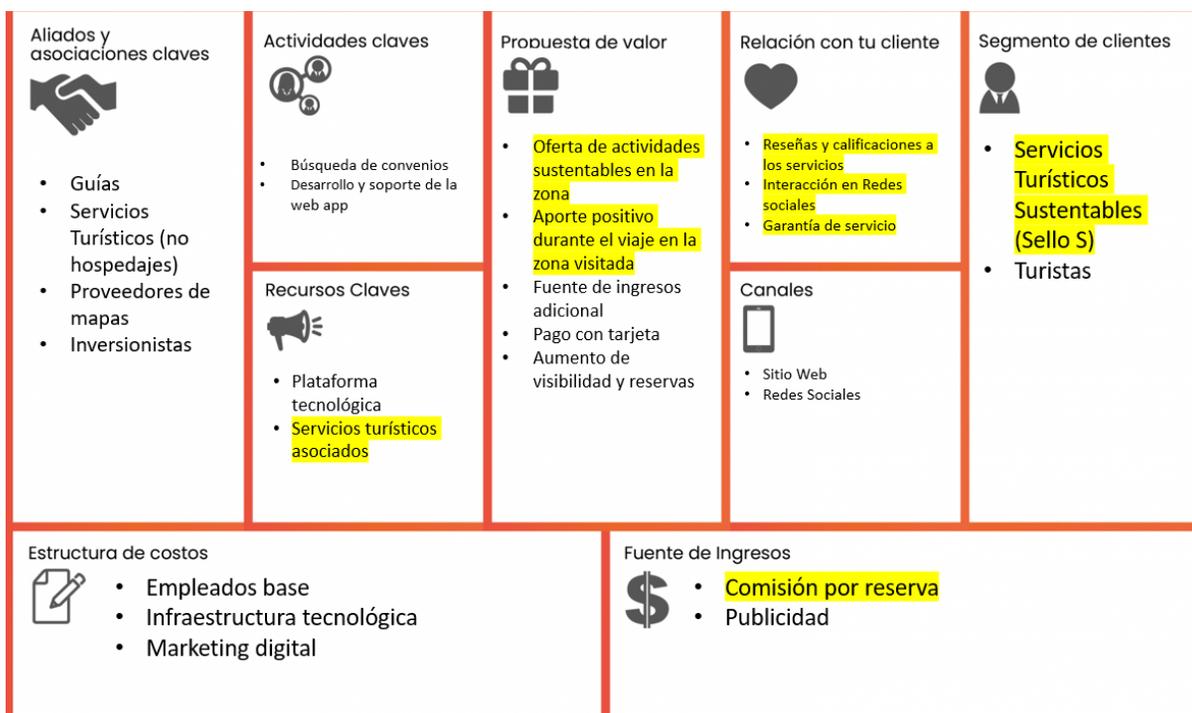


Ilustración 5: Business Model Canvas 2, Primera iteración

Lo agregado al modelo se explica a continuación:

Propuesta de Valor:

Los proveedores de actividades ya sean guías o proveedores de servicios, deberán cumplir los requisitos de sustentabilidad impuestos por la plataforma, para participar, el cual será poseer la certificación de S, otorgada por SERNATUR, otorgándole a la plataforma una diferenciación con otras ya existentes, debido a que estará enfocada en las personas que prefieren disminuir su impacto a la zona durante sus viajes.

Segmento de Clientes:

En la plataforma coincidirán dos segmentos de clientes, por un lado, los turistas, que son personas que están de visita en una zona y están interesados realizar actividades durante su visita, y por otro lado están los servicios turísticos, los cuales deben poseer el sello S de sustentabilidad, estar interesados en tener una mayor visualización y cantidad de reservas durante el año. Estos deben ofrecer algún tipo de actividad dentro del rubro del turismo aventura, patrimonial o naturaleza, por lo tanto, esto no incluye alojamientos ni alimentación.

Actividades Clave:

La atracción de nuevos servicios traerá consigo la necesidad de una evaluación previa de éstos para así asegurar su idoneidad en la oferta de panoramas, tanto a la calidad del servicio como a los requisitos necesarios de sustentabilidad para entrar a la web app.

## II.6 VALIDACIÓN SUPUESTOS

Se busca validar si el camino de diferenciación elegido es viable dentro del país, para eso debemos comprobar la importancia de reducir el impacto en los viajes para turistas, tanto nacionales, como internacionales, además de comprobar si están dispuestos de pagar mayores precios por estos servicios de menor impacto ambiental. Para esto se utilizó una encuesta<sup>25</sup> cuyos resultados se muestran a continuación:

¿Te interesa reducir el impacto ambiental de tus viajes?

250 Respuestas

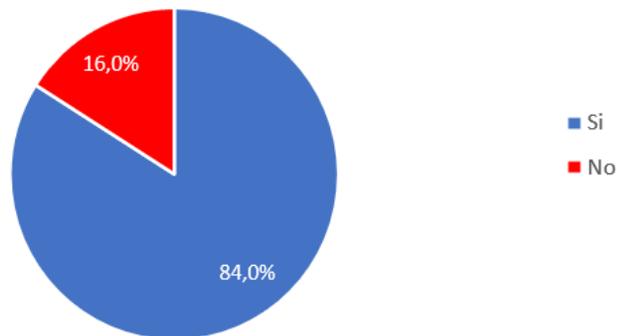


Ilustración 6: Resultados pregunta ¿Te interesa reducir el impacto ambiental de tus viajes?

¿Normalmente sabes elegir la alternativa más sustentable para tus actividades?

250 Respuestas

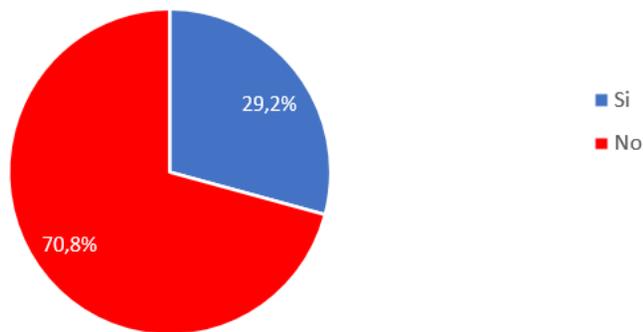


Ilustración 7: Resultados pregunta ¿Normalmente sabes elegir la alternativa más sustentable para tus actividades?

<sup>25</sup> Encuesta desglosada en Anexo C

¿Estarías dispuesto a pagar un precio más elevado por la misma actividad, si se asegura de que se hace de manera sustentable?  
250 Respuestas

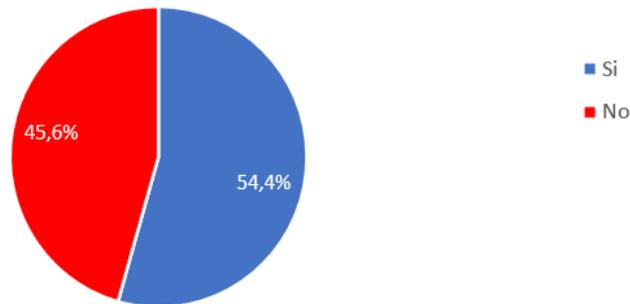


Ilustración 8: Resultados pregunta ¿Estarías dispuesto a pagar un precio más elevado por una actividad sustentable?

¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar?  
250 Respuestas

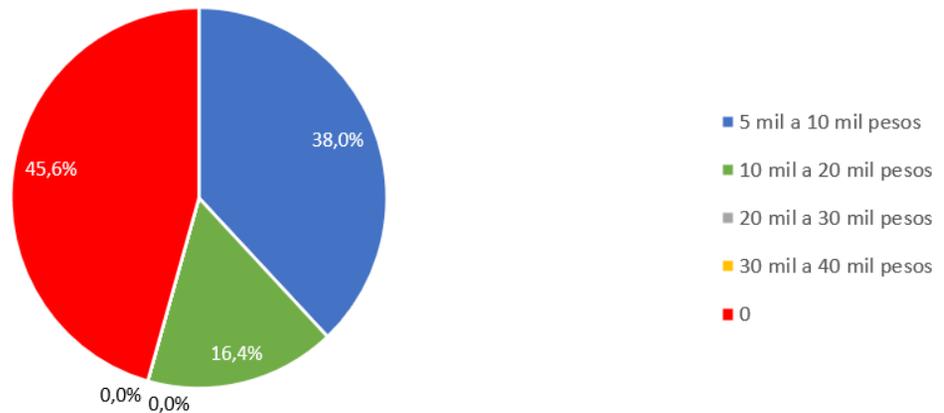


Ilustración 9: Resultados pregunta ¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por un servicio sustentable?

Se puede notar un claro interés en reducir la huella en los viajes de los turistas, además de una clara falta de información respecto a actividades de turismo sustentable, notando que la oportunidad existe. No obstante, los resultados también muestran que existe una baja disposición a pagar mayor cantidad de dinero, lo que hace que los resultados sean un poco contraproducentes.

Para lograr validar si la nueva propuesta de valor tiene validez, fue necesario hacer una investigación de precios dentro de un área específica, para poder comparar el costo de los servicios sustentables (poseen sello S y otras estrategias sustentables) y los que no. Por temas de tiempo esta investigación se focalizo en una zona que posee alta variedad de actividades de turismo naturaleza, aventura y patrimonial, específicamente la zona de Lago Ranco, en la Región de los Ríos. A continuación, se encuentran los precios de los diferentes servicios turísticos encontrados:

Servicio en Sector Lago Ranco	Temporada Baja	Temporada Alta	¿Sello S?
Camping El Canto Chucao	28 a 35 mil pesos	35 a 45 mil pesos	Si
Agroturismo Parque Ilihue	15 mil	20 mil	Si
Senderismo Parque Ilihue	5 mil	15 mil	Si
Domos Cuyinco	68 a 85 mil pesos	96 a 120 mil pesos	Si
Hiking Pico Don Toribio (Pewma)	25 mil pesos	35 mil pesos	Si
Family Floating lago Ranco-Maihue (Pewma)	45 mil pesos	50 mil pesos	Si
Avistamiento de Aves (Pewma)	45 mil pesos	50 mil pesos	Si
Cabañas Pixel Llifen	65 a 75 mil pesos	80 a 120 mil pesos	No
Canyonig Lig Ko del Ranco	75 mil	90 mil	No
Kayaks Río Calcurrupe	60 mil	60 mil	No
Hiking Ranco Lauken	33 mil	33 mil	No
Bicicleta Ranco Lauken	35 mil	45 mil	No
Rafting Río Bueno	55 mil	60 mil	No
Kayaking Lago Ranco-Río Bueno	70 mil	70 mil	No
Actividades Parque Futangue	20 a 65 mil	20 a 65 mil	No
Expediciones Puihua	18 mil a 55 mil	25 mil a 70 mil	No
Rutas Verde Canyoning	70 mil	80 mil	Si
Isla Huapi Cultural	60 mil	70 mil	Si
Rafting Ruta Verde	40 mil	40 mil	Si
Kayak (Full day) en lago Ranco (Ruta Verde)	70 mil	70 mil	Si
Expediciones Ruta Verde	48 a 58 mil pesos	48 a 58 mil pesos	Si

Tabla 1: Servicios turísticos y sus precios, Sector Lago Ranco

Se ve que la zona de Lago Ranco cumple con los requisitos requeridos para que la propuesta de valor sea llamativa, ya que se puede ver que los precios no varían significativamente entre servicios sustentables y no, llegando a ser incluso iguales o menores en algunos casos. Por lo tanto, se ve la necesidad de comprobar si la zona cumple con este requisito para ser añadida a la plataforma, a medida que vaya creciendo. Para aumentar el alcance de la etapa inicial del modelo, se comprobó que Santiago y Cajón del Maipo<sup>26</sup>, también cumplen con los requisitos requeridos para entrar en el modelo, siendo Cajón del Maipo una excepción ya que la zona posee su propia certificación<sup>27</sup> de sustentabilidad por parte del SERNATUR.

<sup>26</sup> Se desglosa todos los servicios analizados en Anexo D

<sup>27</sup> SERNATUR, "Cajón del Maipo primer destino sustentable", <

<https://chilesustentable.sernatur.cl/noticias/cajon-del-maipo-el-primer-destino-turistico-sustentable/>>



Ilustración 10: Business Model Canvas, Validación (Iteración 1)

## II.7 SERVICIOS TURISTICOS SUSTENTABLES Y GUÍAS

Si bien ya se entiende de mejor manera como piensan y se comportan los turistas dentro del país, es también necesario comprender a los servicios turísticos sustentables y a los guías, y si estos están interesados en unirse a más plataformas para aumentar su visibilidad. Para esto se utilizó nuevamente una encuesta la cual fue enviada vía correo, vía teléfono o fue hecha de manera presencial<sup>28</sup>, debido al tiempo estas se centraron en el sector de Lago Ranco, Región de los Ríos y la Región Metropolitana. Para un mejor entendimiento se hizo una separación entre los servicios de actividades y los guías turísticos que funcionan de manera privada:

Las respuestas muestran que los Servicios turísticos si les interesa ser sustentables, o mejorar su impacto ambiental, además de siempre estar buscando nuevas plataformas para otorgar mayor visibilidad, siempre y cuando sea conveniente en términos de precio o comisión para ellos. También se puede observar que no todos los servicios están adheridos a alguna plataforma externa, si no que poseen su propio sistema de contacto o reservas, como es el número de teléfono, correo o página web en algunos casos. A los servicios les interesa tener una buena alta temporada, llenando todos o la mayoría de sus cupos, para estas fechas y lograr tener o “rescatar” clientela en temporadas bajas. La mayoría de los servicios encuestados a pesar de estar interesados en su impacto no fue la principal razón de obtener el sello “S”, sino que, la postulación a fondos asociados a este por parte del SERNATUR. Se les pregunto cuál sería el cobro ideal para unirse, y si bien las respuestas variaron, se pudo obtener que el cobro fijo sobre una cantidad de reservas dentro de la plataforma es el cobro ideal para cualquier servicio, casi asegurando con este la participación dentro de la plataforma, ya que es el

<sup>28</sup> Encuestas desglosadas en Anexo E y F

que ya normalmente usan con asociaciones con guías turísticos o agencias.

Las respuestas de los guías turísticos son similares con la diferencia que ningún entrevistado está asociado a alguna plataforma externa, si no que reparten su contacto en los alrededores de la zona o se autopromocionan por redes sociales, otros guías entrevistados están asociados a empresas de turismo más grandes donde ofrecen sus servicios y logran establecer contactos. Los guías no son considerados para el Sello “S” por lo tanto no existe un método oficial de demostrar la sustentabilidad en sus recorridos.

## II.8 MAPA EMPÁTICO PROVEEDORES

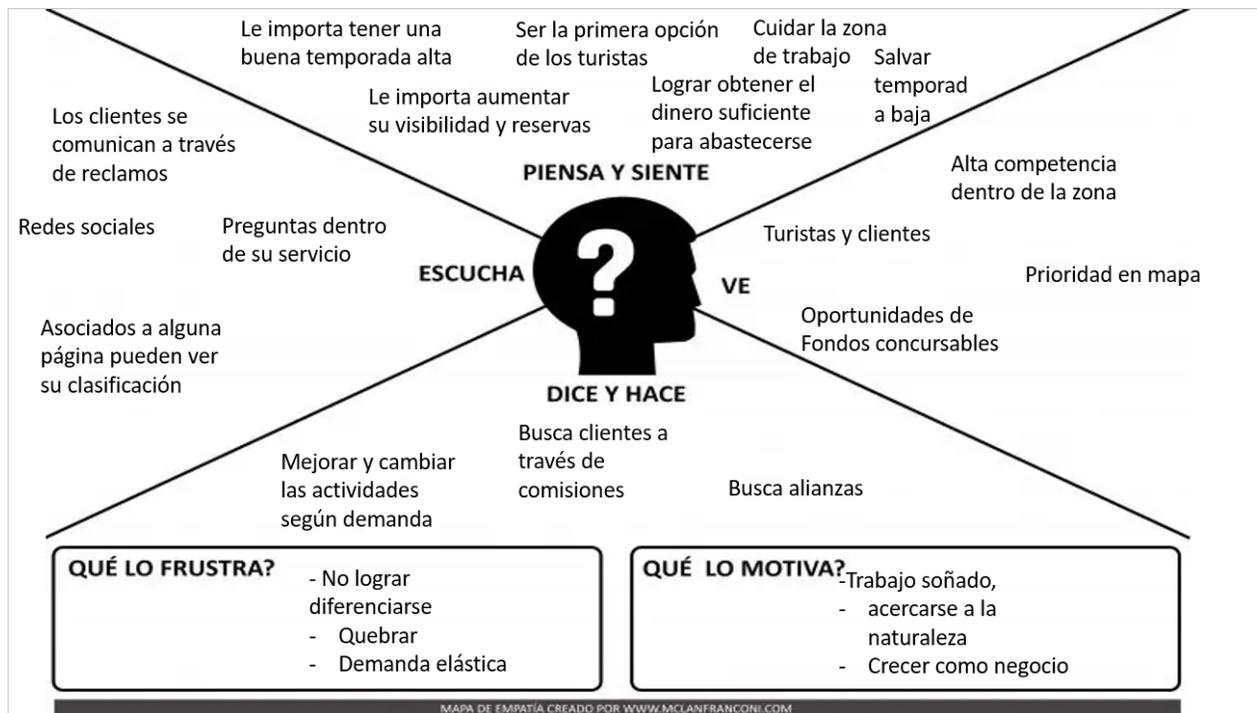


Ilustración 11: Mapa empático proveedor de servicios turísticos

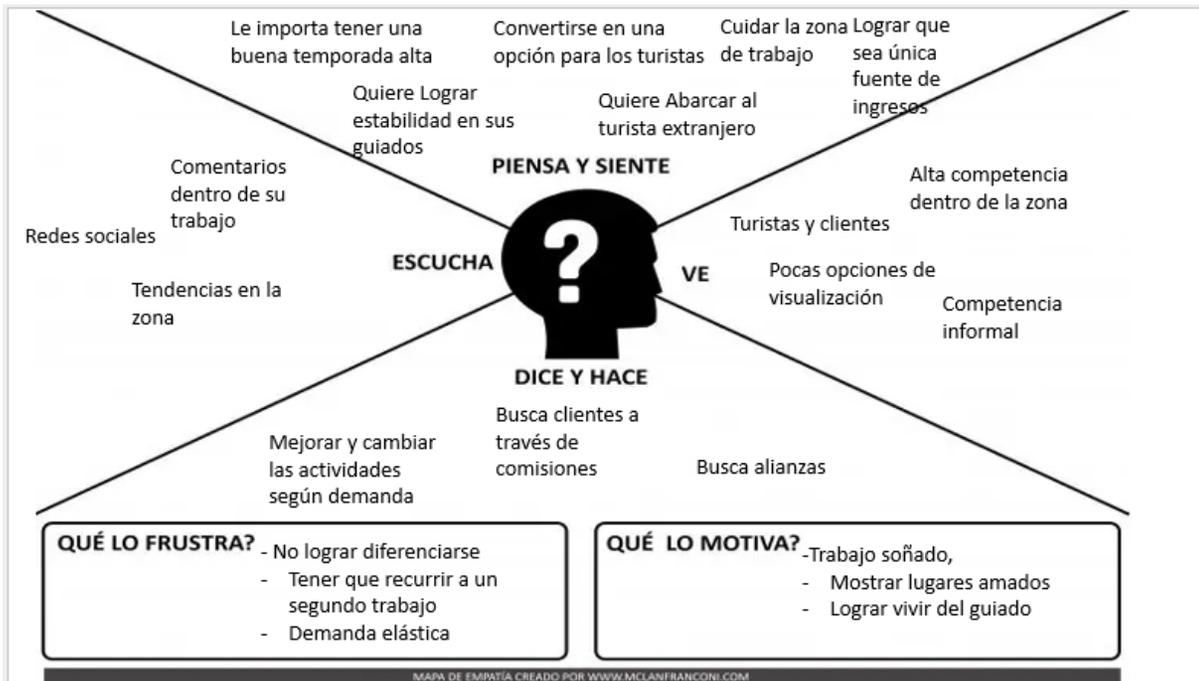


Ilustración 12: Mapa empático guías

Como conclusión los servicios y los guías están interesados en usar cualquier plataforma nueva que aumente su visibilidad y reservas siempre y cuando no pierdan ingresos por reserva, esto sumado a que el precio dentro de la plataforma con el presencial debe ser lo más parecido posible para que los turistas no pasen a usarla como una vía de información después de un tiempo, como es TripAdvisor. Como estos son socios claves, además de clientes es importante asegurar su participación de la manera más rápida posible, ya que las plataformas más completas son las líderes del mercado, por esto la comisión será fija (según un % del precio cobrado por la actividad) después de 3 reservas hechas por la app, lo cual permitirá mantener los precios competitivos dentro de la plataforma además de asegurar la participación de los servicios. En el caso de los guías ellos están interesados de por sí en aumentar su visibilidad y aumentar su cantidad de excursiones, debido a que son más difíciles de encontrar y contactar, es por eso que para los guías si existirá una comisión por reserva, directa hacia la plataforma, de la cual se encargará de pagar el turista o quien reserve para el guiado.

Además, se ve la oportunidad de trabajar asociando los servicios turísticos de una manera especial, haciendo que los guías de la plataforma prefieran ir a los lugares inscritos en ella, debido a que es un sistema que ya se usa, es factible dentro del rubro.

## II.9 SEGUNDA ITERACIÓN DEL MODELO



Ilustración 13: Business Model Canvas, Iteración 2, Validación con proveedores

La manera de cobrar la comisión se modificó, respecto a las dolencias de los proveedores, este tipo de comisión da la posibilidad de ofrecer las actividades a un precio competitivo en el mercado, con la condición de que el servicio se haga cargo del pago de la comisión, la cual solo se cobrara cada tres reservas dentro de la plataforma, imitando la función que realiza hoy en día los convenios donde se le paga comisión a un tercero por llevar gente al lugar. Si bien una de las grandes preocupaciones de los proveedores tiene relación con el gasto de dinero, al ser ellos los que fijan los precios, pueden optar por precios que hagan al turista hacerse cargo de esta comisión, pero con el peligro de perder el precio competitivo en la zona.

Otra razón para escoger este tipo de cobro es la importancia que poseen los proveedores para la plataforma, siendo este el método de cobro que casi asegura la participación de estos dentro de la web app.

## II.10 TERCERA ITERACIÓN LEAN CANVAS

Se entrevistó personalmente a 50 personas<sup>29</sup> para conocer los aspectos importantes para los usuarios en una página de reservas:

Con los resultados se puede concluir que a los usuarios les gusta tener un buen adelanto o explicación de lo que se tratara la actividad. Otro aspecto importante que se repite en diversas respuestas es saber el lugar exacto donde se parte la excursión, además de una garantía de servicio en caso de que la actividad sea cancelada o no sea lo propuesto por el servicio dentro de la plataforma. A los futuros clientes les interesa

<sup>29</sup> Entrevista desglosada en Anexo G

ver cuál es la mejor actividad y no confían en un ranking interno, por lo tanto, es necesario tener calificaciones y reseñas hechas por los mismos usuarios, al igual como lo hace TripAdvisor.

Por esto se puede validar que los supuestos con respecto a la relación con el cliente están bien dentro del modelo, además de darle más importancia a un proveedor de mapas para la plataforma. Aun así, se debe reforzar la interacción con el cliente dentro de las redes sociales, especialmente teniendo la oportunidad de mostrar adelantos de las actividades a través de esta vía, linkeando videos o reels de la actividad dentro de su sección en la plataforma.



Ilustración 14: Business Model Canvas, Iteración 3, Validación con usuarios

## II.11 SUSTENTABILIDAD EN EL TURISMO

Se quiere comprobar si el Sello S de sustentabilidad entregado por el SERNATUR es un indicador suficiente para los usuarios, para determinar la sustentabilidad de un servicio. Para esto se utilizó una encuesta de Google<sup>30</sup>, cuyos resultados se muestran a continuación:

<sup>30</sup> Encuesta desglosada en Anexo H

¿Conoces el Sello S de sustentabilidad otorgado a servicios turísticos del país?

115 respuestas

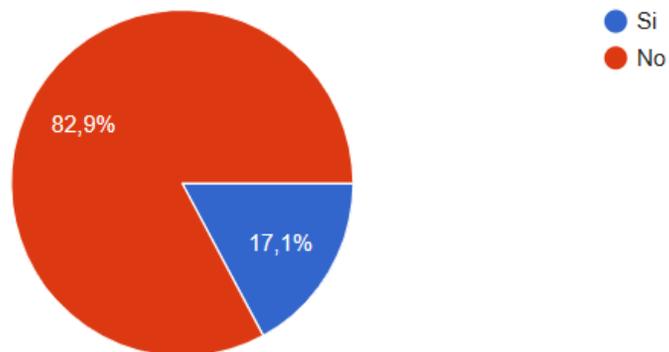


Ilustración 15: Respuestas a pregunta ¿Conoces el Sello "S" de sustentabilidad?

¿Crees que el Sello S es suficiente para identificar servicios turísticos sustentables? (Se entiende como servicio turístico a cualquier bien o servicio que satisface a los turistas, ya sea guiados, actividades, alojamientos, etc....)

115 respuestas

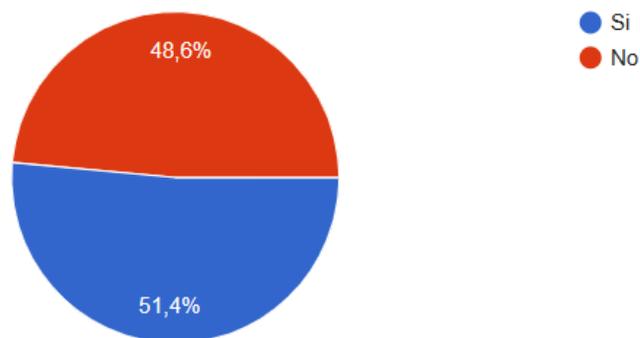


Ilustración 16: Respuestas a pregunta ¿Crees que el Sello S es suficiente?

Las personas que respondían no debían comentar posibles criterios para identificar la sustentabilidad, donde se destaca:

- Medición de impacto en los recursos comunes de las localidades
- Reciclaje y Gestión de residuos
- Conservación de ecosistema
- Contribución al espacio

En conclusión, muy pocas personas conocen de que trata el Sello S de sustentabilidad y a pesar de que muchos respondieron que si sería indicador suficiente, no hay una diferencia significativa dentro de las respuestas, por esto se ve la necesidad de incorporar otros indicadores además del Sello S dentro del espacio de cada servicio en la plataforma web.

## II.12 CUARTA ITERACIÓN LEAN CANVAS

Debido a que el Sello S por sí solo no es un indicador suficiente de sustentabilidad para los usuarios, es necesario complementarlo con una evaluación presencial, la cual se hará una vez el servicio entre a la plataforma, cuyo requisito mínimo sigue siendo poseer el Sello S.



Ilustración 17: Business Model Canvas, Iteración 4, Aspectos importantes en la plataforma para los usuarios

Se agrega a Actividades Claves la necesidad de una evaluación presencial de los servicios, una vez ya ingresados a la plataforma, esta evaluación debe medir que la calidad del servicio coincida con propuesto por el servicio en la web app, además de una evaluación de sustentabilidad de los siguientes puntos:

- Impacto en recursos locales
- Manejo de residuos
- Impacto en el espacio
- Impacto positivo

La evaluación dictara un puntaje de sustentabilidad para cada servicio, dándole prioridad en las vistas de la plataforma, además de un reconocimiento visible del puntaje de cada uno.

Ya que los guías no pueden entrar dentro de esta evaluación, además de que no pueden optar por el sello “S” como se mencionó con anterioridad, se les evaluara en el manejo de residuos, obligándolos a pagar por una mochila de reciclaje, asociada a la plataforma, para poder ingresar a esta, la cual deberán usar durante sus guiados para mejorar el manejo de residuos de cualquiera de los turistas asociados a sus excursiones.

## **II.13 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER**

Se analizarán las 5 fuerzas de Porter para los servicios TI relacionados al turismo, con enfoque a los servicios turísticos sustentables, Debido. Es por ello que es necesario para el proyecto poder analizar las fuerzas de Porter identificar los factores relevantes para este y tener mejor visión para una posible modificación y la futura verificación de viabilidad de los puntos de negocio.

### **Amenaza de los nuevos entrantes**

El que aparezcan nuevas empresas con servicios parecidos no influye directamente en la participación de mercado de cada una de ellas debido a que ya se comprobó que los turistas y clientes buscan diferentes alternativas, sobre todo con el hecho que en Chile solo existe una plataforma de uso masivo, siendo esta TripAdvisor. Un factor importante en este tipo de proyectos es el tiempo de funcionamiento y construcción de fidelidad e imagen hacia los clientes, quienes llegan principalmente del “boca a boca” de otros clientes que han usado el servicio, además de Google. Para poder crear dicha lealtad es que se debe invertir en recursos humanos y en seguridad siendo este un factor importantísimo al momento de escoger una determinada plataforma para reservar este tipo de actividades. Otro de los factores relevantes para este tipo de proyectos es la cantidad de información o visibilidad que se le da a cada servicio turístico. Para esto se propone un sistema linkeado a una red social especial, donde se hará un adelanto del servicio a arrendar, de manera más objetiva, al estar hecha por un tercero, esto sumado al sistema de puntuación entre clientes o turistas, los cuales pueden dar una clasificación y comentar al servicio reservado. También factor importante para que una empresa pueda entrar a la plataforma son los procesos de certificación del SERNATUR donde se deben cumplir una serie de normativas para poder funcionar, esto lleva a que muchas empresas lo hagan fuera de la norma, pero hoy en día esto es fuertemente castigado por los clientes quienes prefieren pagar más por obtener una mejor seguridad. Los canales de distribución son los mismos para todos, sin embargo, las alianzas estratégicas que se puedan entablar con anterioridad con determinados stakeholder pueden ser decisivas para generar una barrera de entrada alta a los competidores resumiéndose en mejores precios para los turistas. Se puede concluir que la amenaza de nuevos entrantes es MEDIA-BAJA

### **Poder de negociación de los proveedores**

Para este tipo de proyecto el proveedor de servicios más importante son los guías y servicios de cada actividad, que trabajan principalmente de forma independiente y fuertemente en temporadas altas, donde sus tarifas son negociadas por cantidad de

reservas realizadas sin importar el número de participantes que tiene cada una de estas (ya que esto está definido por ellos mismos). Es por ello que es importante poder llegar a contar con guías y servicios estables todo el año o con contratos fijos para poder ofrecerles mejores condiciones, sin embargo, un factor importante es, que en diversas zonas no existen otro tipo de empresas que entregue este tipo de actividades de manera formal. Otro proveedor es el transporte de los clientes hacia la actividad a realizarse, para ello se debe contratar un servicio de movilización, sin embargo, este proveedor tiene un bajo poder de negociación ya que el adquirir este servicio de otro operador tiene un costo casi nulo para la empresa y será decisión y gestión de los proveedores si desean incluir este servicio. Además, se puede realizar una integración hacia delante de este servicio. Debido a la necesidad de los proveedores para el funcionamiento, se lo ofrece una mejor tarifa que la competencia, con tal de generar mayor adquisición de estos de manera rápida, por lo tanto, que el poder de negociación de los proveedores es ALTA.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los compradores presentan un bajo poder de negociación ya sea siendo los compradores a los turistas que se les prestara el servicio, esto debido principalmente a que no presentan un gran volumen de compras, ya que el tipo de actividad que van a realizar, que son actividades que realizan ocasionalmente cuando van de vacaciones al lugar y dentro de sus días de vacaciones realizan 1 vez quizás cada actividad, las cuales no suelen repetirse más de 1 veces para el mismo cliente. Además, el servicio no se entrega en cada momento ni reiteradas veces, sino que hay un cupo máximo y horarios preestablecidos en donde se puede adquirir la actividad y como no existe mayor. Por el lado de los servicios, debido a que el turismo es un rubro altamente competitivo, los proveedores normalmente optan por otorgar comisiones a terceros con el fin de conseguir la mayor clientela posible. En conclusión, el poder de negociación de los compradores es BAJA.

### **Amenaza de los productos sustitutos**

En Chile se utiliza para revisar servicios turísticos, “el boca en boca”, agencias de viajes, TripAdvisor y Google, por lo tanto, y si alguna de estos evoluciona a sistema de reservas, con información sobre el turismo sustentable, que es para donde se está moviendo el área, provocara una repartición de la clientela o podría instalarse como la plataforma líder del mercado, debido a que ya posee fidelidad y reconocimiento como es TripAdvisor. Viendo la necesidad de siempre estar renovando o escalando el proyecto con tal de causar fidelidad y diferenciación en los clientes. Esta amenaza no es completamente alta, solamente porque en la actualidad no existen productos sustitutos, por lo que se considerara MEDIA-ALTA

### **Rivalidad entre las empresas que compiten**

Actualmente como se ha mencionado, el único competidor directo, es TripAdvisor, aunque también Google se puede considerar una plataforma donde las personas buscan estos servicios directamente, al ser ambas 2 plataformas internacionales y de alcance masivo alrededor del mundo, una plataforma que abarque un nicho mucho más pequeño (servicios sustentables en Chile), no supondría una molestia para estas,

causando una rivalidad casi nula. Además, están no están focalizadas en las reservas, sino que en la información y como ya se comprobó anteriormente, que los turistas buscan en diversas fuentes para sus viajes, la rivalidad entre las empresas existentes es BAJA.

## **II.14 VIABILIDAD DE ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS**

### **II.14.1 Estructura de Costos**

Para conocer la viabilidad, se debe conocer los costos de los diferentes puntos del modelo, empezando con la estructura principal que es la plataforma digital o web app:

#### 1) Aplicaciones simples:

Las aplicaciones simples son sitios web, son sitios con un conjunto básico de funciones, páginas de destino simples y tiendas en línea simples. Aquí, se incluyen el contenido mínimo, los componentes menos interactivos. Este tipo de proyecto necesita hasta 1 mes para completarse.

Costo de desarrollo de la aplicación web: Rangos dentro de \$ 3000 - 17000<sup>31</sup>

#### 2) Aplicaciones medianas:

Las aplicaciones medianas suelen ser aplicaciones web de nivel profesional, hay proyectos web diseñados profesionalmente con mucha información y páginas interactivas. Ejemplos de tales aplicaciones web incluyen sitios de comercio electrónico de complejidad media, representación web de pequeñas empresas, etc. El tiempo de desarrollo requerido para estas aplicaciones es de 3 a 4 meses.

Costos de desarrollo de aplicaciones web: Entre \$ 17000 - 55000

#### 3) Aplicaciones complejas:

Estas son aplicaciones web personalizadas que vienen con un alto nivel de complejidad, incluido un CMS exclusivo y un diseño de UI / UX receptivo. Su objetivo es hacer que sus propietarios obtengan una ganancia sustancial y ayudar a automatizar los procesos comerciales de su empresa. El tiempo de desarrollo de estas complejas aplicaciones web es de hasta 6 meses.

Costos de desarrollo de aplicaciones web: Alrededor de \$ 55000 - 250000+

#### 4) Gastos posteriores a la liberación:

También debe incluir los gastos posteriores al lanzamiento para determinar correctamente el costo de la aplicación web. Estos gastos incluyen esencialmente el mantenimiento de la aplicación y la corrección de errores. Generalmente, la corrección de errores incluye del 10% al 25% del presupuesto de desarrollo web.

Por otro lado, el costo de mantenimiento de la aplicación necesita alrededor del 20% de los costos de desarrollo anualmente. Estas son las características adicionales que pueden influir en el costo del mantenimiento de la aplicación web:

- Notificaciones push - \$ 10 por mes en promedio
- Potentes servidores - de \$ 20 a \$ 60 por mes

---

<sup>31</sup> Cynoteck, Costo de desarrollo aplicaciones web, 2021 <[https://cynoteck.com/es/blog-post/web-app-development-cost/#Estimated\\_cost\\_-\\_Web\\_application\\_development](https://cynoteck.com/es/blog-post/web-app-development-cost/#Estimated_cost_-_Web_application_development)>

- Cargos por servicios de terceros - estos cargos dependen del tipo de API
- Tarifa de desarrollador de tiendas de aplicaciones - Google Play (\$ 25) y la aplicación de Apple (\$ 99)

Por la cantidad de APIs y contenido inicial necesario, se necesita una aplicación de media gama, y no de gama alta debido a que la mayor complejidad de la página vendrá dada por el sistema de reservas y la asociación a diferentes sistemas de pago, ya que los complementos necesarios como clasificación, edición, mapas y redes sociales, no se consideran complejas en la integración de la plataforma<sup>32</sup>.

#### **II.14.1.1 APIs necesarias**

Las APIs necesarias para completar el modelo dentro de la página son los complementos en ella y no el sistema de reservas que puede ir incluido en el desarrollo de la web, dentro de estos encontramos los mapas (Google Maps) y la conexión con redes sociales, para ver los adelantos de las excursiones:

Donde según Google Developers se tiene acceso gratuito (sin tarifas), sujeto al Artículo 9.1.2 (Excepciones), el público en general debe poder acceder a su Implementación de las API de Google Maps sin cargo, y esta no debe requerir una suscripción con tarifa ni ningún otro acceso restringido basado en tarifas. Esta regla se aplica a Su Contenido y a cualquier otro contenido en su Implementación de las API de Google Maps, independientemente de que tales contenidos existan actualmente o se agreguen después:

- i. La regla del Artículo 9.1.1(a) (Acceso gratuito) no se aplica si su Implementación de las API de Google Maps se usa en una aplicación para dispositivos móviles que se vende por una tarifa a través de una tienda en línea y se descarga en un dispositivo móvil que pueda acceder a la tienda en línea.
- ii. La regla del Artículo 9.1.1(b) (Acceso público) no se aplica si su Implementación de las API de Google Maps es una aplicación para Android que usa la API de Google Maps para Android (sin embargo, la regla del Artículo 9.1.1(b) [Acceso público] se continuará aplicando si su Implementación de las API de Google Maps es una aplicación para Android que usa cualquier otra API de Google Maps, a menos que la Implementación de las API de Google Maps reúna los requisitos para la excepción mencionada en el Artículo 9.1.2(a) [Acuerdo empresarial con Google]).

Ejemplos:

---

<sup>32</sup> Google Developers, Google Maps platform, 2022 < <https://developers.google.com/maps/terms-20180207?hl=es-419#9.-license-requirements.>>

- a. Puede exigir que los usuarios accedan a su Implementación de las API de Google Maps con un nombre de usuario y contraseña si no les solicita que paguen una tarifa.
- b. Puede cobrar una tarifa por su Implementación de las API de Google Maps si es una aplicación para Android que puede descargarse en dispositivos móviles desde Google Play Store.
- c. Si es consultor y crea o aloja Implementaciones de las API de Google Maps para clientes de terceros, puede cobrarles una tarifa por sus servicios de asesoría o hosting (pero no por las Implementaciones de las API de Google Maps, excepto según lo permitido en el Artículo 9.1.2 [Excepciones]).

El generador de enlaces, que conecta la web con las redes sociales también funciona de manera análoga, pero a diferencia no tiene cobro incluso si la app es comercializada por Google Play Store o App Store y es de fácil implementación<sup>33</sup>.

En conclusión, no hay costos iniciales asociados a Apis dentro de la plataforma.

### **II.14.1.2 Empleados Base**

Ya que la creación de la plataforma será destinada a terceros, solo se necesita en un comienzo un desarrollador part-time, que se encarga de cualquier error y mantenimiento de la plataforma, con un sueldo bruto de \$800.000.

El director de la plataforma (estudiante) se encargará de buscar nuevos proveedores, por lo tanto, no se le asociará un sueldo inicial, para lograr disminuir la carga de costos en la primera etapa, una vez el proyecto, funcione con normalidad, se podrá dar un sueldo fijo.

Por último, se necesitará el equipo encargado de la evaluación de calidad y ambiental, para esto se consultó a Amanda Peña Echeverría<sup>34</sup>, Co-fundadora de la asociación “Andinas: Red de Geocientíficas Mujeres Chilenas”, además de haber sido parte de Consultura HidroGeoAmbiental Spa y Consultura Via Sustentable. Amanda comenta de diversos grupos de evaluación ambiental, todos dependen del objetivo que se le quiere dar, para el caso de la plataforma digital estima que es necesario como mínimo en la etapa inicial un grupo de dos personas, formado por dos profesionales, específicamente un ingeniero ambiental y un ingeniero en recursos naturales. De estos se estima un sueldo inicial de \$1.820.000 bruto<sup>35</sup>.

### **II.14.1.3 Marketing digital**

Al ser una plataforma digital se opta por este método de marketing, además de que actualmente el creador del modelo trabaja en una Agencia de Marketing digital, donde puede optar a diferentes convenios y acceder a los costos directamente de la campaña. La Agencia digital asociada se llama Fenómena SPA<sup>36</sup> y el costo de la campaña inicial es de 500 mil pesos chilenos al mes, que tendría un costo adicional de 150 mil directo a

---

<sup>33</sup> Msng, Generador de link para redes, < <https://msng.link/es/instagram.html> >

<sup>34</sup> Conversación desglosada en Anexo I

<sup>35</sup> Talent, Salario en Chile 2023, < <https://cl.talent.com/salary> >

<sup>36</sup> Fenómena SPA, agencia de marketing digital, < <https://www.fenomena.cl/> >

la agencia.

#### II.14.1.4 Tabla de costos

Se muestra la inversión inicial y los costos fijos al mes, donde no se considera transporte, ya que el único gasto de la plataforma en este sentido será el transporte de los evaluadores, el cual se cobrará directamente a los proveedores que requieran este servicio, ya sea para entrar a la plataforma o completar el servicio.

Item	Inversión inicial	Costos Fijos (mensuales)	Total
<b>Plataforma</b>			
Desarrollo de web app	120000000		120000000
Gastos de liberación	21600000		21600000
Mantenimiento	24000000	15000	24015000
Notificaciones push		8031	8031
Servidores		16063	16063
API		0	0
<b>Empleados Base</b>			
Desarrollador		800000	800000
Ingeniero Ambiental		1820000	1820000
Ingeniero en Recursos		1820000	1820000
<b>Marketing</b>			
Costo Agencia + Inversión		650000	
Total	165600000	5129094	170729094

Tabla 2: Tabla de costos simple

#### II.14.2 Proyección de Ingresos

Para esto primero debemos calcular la cantidad de turistas que viajan por las zonas ya investigadas, para iniciar el proyecto, que son específicamente Santiago-Cajón del Maipo, en la región Metropolitana y sector Lago Ranco, en la Región de los Ríos. Para esta información se usa las estadísticas del SERNATUR<sup>37</sup>. Donde tenemos respecto a la llegada extranjera:

<sup>37</sup> SERNATUR, Estudios y estadísticas, < <https://www.sernatur.cl/turismo-interno/>>

AÑO INICIO: 2022				
AÑO FIN: 2023				
REGION: 13 - LOS RÍOS				
PASO FRONTERIZO: TODOS (28)				
PAIS: TODOS (252)				
N.	PERIODO		LLEGADAS	
	AÑO	MES	TOTAL	% del Total
1	2022	MAYO	365	7,67%
2	2022	JUNIO	171	3,59%
3	2022	JULIO	755	15,86%
4	2022	AGOSTO	155	3,26%
5	2022	SEPTIEMBRE	203	4,26%
6	2022	OCTUBRE	399	8,38%
7	2022	NOVIEMBRE	438	9,20%
8	2022	DICIEMBRE	575	12,08%
9	2023	ENERO	1.699	35,69%

Tabla 3: Llegada de extranjeros a Región de los Ríos 2022

AÑO INICIO: 2022				
AÑO FIN: 2023				
REGION: 7 - METROPOLITANA DE SANTIAGO				
PASO FRONTERIZO: TODOS (24)				
PAIS: TODOS (252)				
N.	PERIODO		LLEGADAS	
	AÑO	MES	TOTAL	% del TOTAL
1	2022	ENERO	49.398	3,90%
2	2022	FEBRERO	50.310	3,97%
3	2022	MARZO	65.409	5,16%
4	2022	ABRIL	75.962	5,99%
5	2022	MAYO	68.981	5,44%
6	2022	JUNIO	76.347	6,02%
7	2022	JULIO	106.562	8,41%
8	2022	AGOSTO	105.330	8,31%
9	2022	SEPTIEMBRE	99.071	7,81%
10	2022	OCTUBRE	117.475	9,27%
11	2022	NOVIEMBRE	138.984	10,96%
12	2022	DICIEMBRE	165.764	13,08%
13	2023	ENERO	148.168	11,69%

Tabla 4: Llegada de extranjeros a Región Metropolitana 2022

De los cuales según SERNATUR el 40% de los extranjeros que pasa por la región de los Ríos visita alguna zona del sector de Lago Ranco y un 100% de los extranjeros visita Santiago si pasan por la Región Metropolitana. Ya que para la región de los Ríos solo tenemos 9 meses, se extrajeron datos de años anteriores (sin pandemia para obtener los meses faltantes), siendo estos datos febrero con 1200, marzo 800 y abril

450. Por lo tanto, usando la siguiente formula obtendremos un estimado de público objetivo extranjero en las zonas iniciales del negocio:

$$\text{Total(Región de Los Ríos)} * 0,4 + \text{Total(Región Metropolitana)} \\ = \text{Aproximado de extranjeros en zona de interés}$$

Esto da un total de 1122477 turistas extranjeros en la zona de interés.

En cuanto a turismo interno, se realizaron 22.337.945 viajes totales con pernoctación, 519.036 más que en 2019, es decir, un incremento del 2,4% con relación a cifras prepandemia. Estos se distribuyen aproximadamente de la siguiente manera<sup>38</sup>:

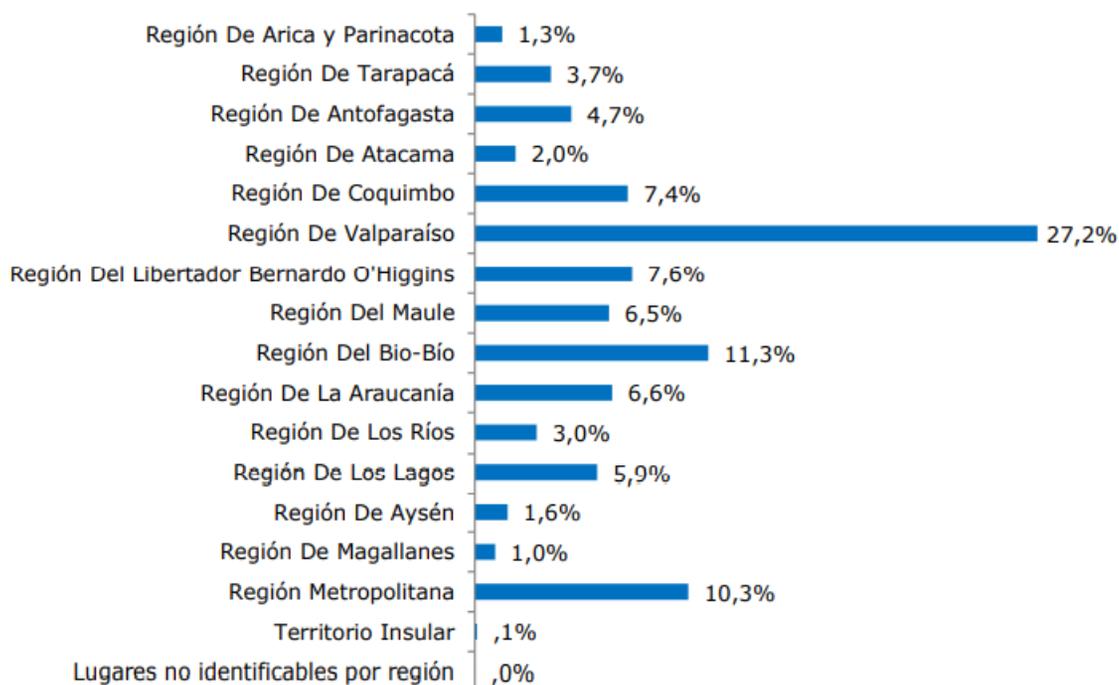


Ilustración 18: Distribución de viajes nacionales, Turismo interno

Haciendo una aproximación análoga a los extranjeros, pero reduciendo el porcentaje que visita la zona de Lago Ranco de 40% a 30%, obtenemos un total de 2501849 posibles usuarios nacionales en la zona de interés. Para homologar los viajes nacionales, con la cantidad de extranjeros, dividimos los extranjeros en 3, que es el promedio de grupo o familia de los extranjeros que visitan Chile<sup>39</sup>. Esto nos da un total de 2876008 usuarios posibles en las zonas de interés.

<sup>38</sup> SERNATUR, Medición y comportamiento turismo interno, < <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2019/02/Medicio%CC%81n-y-Comportamiento-del-Turismo-Interno-An%CC%83o-2012.pdf>>

<sup>39</sup> SERNATUR, Turismo receptivo, < <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2019/02/20170731-TURISMO-RECEPTIVO-2016.pdf>>

## II.14.2.1 Proveedores

Dentro de las inspecciones presenciales y online, se encontraron 34 actividades que cumplen con el requisito mínimo de la plataforma (Sello S)<sup>40</sup>. A esto se suma los 397 guías de turismo que trabajan en la región metropolitana y 19 en Lago Ranco<sup>41</sup>, cabe destacar que no se están considerando los guías que trabajan de manera informal (no inscritos en SERNATUR) ya que no se puede conocer el número de estos, pero el número potencial de proveedores es mayor al que se utilizara.

En conjunto con las entrevistas y SERNATUR, tenemos una estimación de ocupación de los horarios de las actividades, que varían según la fecha, además del estilo de la actividad los cuales para simplificar el cálculo se separaron en 2 tipos:

- Actividades de alta demanda: Estas actividades son normalmente consideradas dentro de los viajes de los turistas, poseen alta demanda, pero igual varía según la fecha, ya que en el área existe una clara temporada Alta y baja. La temporada Alta contempla los meses de julio, diciembre, enero y febrero, donde la ocupación promedio de las actividades es de un 70 a 90 %, número que sería aún mayor, si no fuera por la cantidad de cancelaciones que se reciben. Durante la Temporada Baja el porcentaje es muy bajo, aproximadamente un 10 %. [Entrevista]
- Actividades de baja demanda (Especiales): Estas actividades no son normalmente consideradas dentro de un viaje, si no que tienen una demanda más específica, para un nicho más pequeño. Análogamente poseen una demanda diferenciada según la fecha, pero durante la temporada alta la ocupación promedio es de 20% y un 3% en temporada baja. Debido a su poca demanda normalmente no es la única actividad que ofrece el proveedor. [Estudios técnico en Turismo]

Gracias a una inspección presencial y vía internet, se lograron encontrar 34 actividades que cumplen con los requisitos en las zonas de interés, además de ser contactables, pero se estima que este número sería mayor con mayor tiempo de búsqueda:

---

<sup>40</sup> Tabla en Anexo D

<sup>41</sup> SERNATUR, servicios turísticos, 2023 < <https://serviciosturisticos.sernatur.cl/>>

Servicio	Temporada Baja	Temporada Alta
Agroturismo Parque Ilihue	15	20
Senderismo Parque Ilihue	5	15
Hiking Pico Don Toribio (Pewma)	25	35
Family Floating lago Ranco-Maihue (Pewma)	45	50
Avistamiento de Aves (Pewma)	45	50
Rutas Verder Canyoning	70	80
Isla Huapi Cultural	60	70
Rafting Ruta Verde	40	40
Kayak (Full day) en lago Ranco (Ruta Verde)	70	70
Expediciones Ruta Verde	53	53
<b>Santiago</b>		
Central Chile-Santiago to the Araucaria Forest Bird Watching (Albatross)	250	360
Santiago photo hide and Batuco Wetlands (Albatross)	50	60
4 days of birding around Santiago	100	120
Bird & Wine- Rio Clarillo NP and Concha & Toro Vineyard	80	96
Bird & Wine- Coastal birding and Casablanca Valley	85	102
Birding Valparaíso	80	96
Hiking Farellones	55	66
<b>Cajón del Maipo</b>		
Andinimos Cajon del maipo	35	49
Observatorio Pailalén	5	7
Observatorio Astronómico Turístico y Educativo Roan Jasé	5	7
Cabalgata (Cascada de las Animas)	45	50
Cabalgata (Andes Soul)	47	47
Cabalgata (Ruta Vertical)	43	43
Cabalgata (Chile Rafting)	45	45
Cabalgata más de 1 día (Cascada de las Animas)	740	865
Canyoning (Ruta Vertical)	35	50
Canyoning(Chile Rafting)	35	50
Canyoning(Natexplora)	45	55
Rafting (Cascada de las Animas)	30	45
Rafting (Andes Soul)	30	42
Rafting (Ruta Vertical)	25	35
Rafting (Chile Rafting)	25	35
Rafting (Isoterma)	25	35
Senderismo Ruta el Morado	15	21

Tabla 5: Servicios o Actividades con Precio promedio en miles de pesos

Para los guías, se encontró 3 posibles tipos de actividades<sup>42</sup>:

- Tour privado a pie: Este tour consta de caminar junto a un guía por diferentes rincones de interés en una determinada zona, los cuales pueden ser preseleccionados o ir variando según el interés de los turistas. Se hace en un grupo hecho por los mismos clientes, los cuales normalmente varían de 3 a 8 personas. Esto tiene un valor aproximado de 52 mil pesos por persona.
- Tour en grupo: Este tour consta al igual que el privado de caminar junto a un guía por diferentes rincones de interés en una determinada zona, pero a diferencia del privado, es menos personalizado y la ruta está hecha por el guía, el cual genera un grupo del mayor tamaño posible, haciéndolo menos personal y con menos interacción. Esto tiene un valor aproximado de 20 mil pesos por persona.
- Tour privado con Vehículo: Este tour incluye transporte, por lo tanto, permite conocer diferentes zonas dentro de la ciudad o localidad, Los turistas arman su

<sup>42</sup> Entrevista en Anexo F

grupo y pueden solicitar zonas de interés. Esto tiene un valor aproximado de 100 mil pesos por persona.

No se considera el tour en grupo con vehículo, ya que estas ya se transforman en excursiones y en la mayoría de los casos encontrados, estas están asociadas a alguna empresa o tercero, y entrarían en la categoría de actividades o servicios. Para los guías turísticos no fue posible encontrar estadísticas a falta de información respecto al tema, por lo tanto, se utilizará supuesto y metas a alcanzar para proyectar los resultados de la plataforma.

## II.14.2.2 Proyección de Ingresos:

Para realizar una proyección inicial se toman las 34 actividades iniciales, más 119 guías asociados a la plataforma, y se calcula según el promedio de los precios, y el formato de comisión, que es un cargo fijo de 20% del precio de la actividad cada 3 reservas y para los guías un cargo de 10% por reserva, de la cual se encargara el cliente o el proveedor dependiendo de la elección de este. Con estos cálculos tenemos que:

Actividades alta demanda	Bloques disponibles al día	Bloques disponibles a la semana	Bloques al año	Ocupación	Reservas	Cuantas veces se aplica	Total Fee (0,2 por cada 3 reservas)
Disponibilidad Temporada alta	10	60	1020	816	4896	1632	448473,6
Disponibilidad Temporada baja	5	25	850	340	1360	453,3333333	104538,6667
<b>Actividades baja demanda</b>							
Actividades baja demanda	Bloques disponibles al día	Bloques disponibles a la semana	Bloques al año	Ocupación	Reservas	Cuantas veces se aplica	Total Fee
Disponibilidad Temporada alta	1	6	102	40,8	244,8	81,6	24316,8
Disponibilidad Temporada baja	1	5	170	17	102	34	6555,2

Guías	Ocupación	Reservas	Total Fee
Temporada alta	5355	32130	552636
Temporada baja	2380	9520	163744

<b>Total Ingresos 1 año</b>	<b>\$1.300.264</b>
-----------------------------	--------------------

Tabla 6: Proyección de ingresos simple

Los ingresos iniciales proyectados son de 1300264 pero se desea alcanzar en un corto periodo de tiempo los costos fijos asociados, mostrados en Tabla 6, Ahora se tiene un estimado de 48252 reservas al año, da ingresos muy bajos para los costos asociados, para lograr la viabilidad de la aplicación se necesita una cantidad de 1994629 reservas al año, que sería posible con 6324 actividades asociadas a la plataforma. No se puede cambiar el método de cobro ya que se probó con la variación de 10% y 15% por reserva, y los resultados no varían de manera significativa, y se pierde el precio competitivo para entrar en el mercado.

Debido a que la viabilidad del negocio está muy lejos de las etapas iniciales, es necesario poseer otra fuente de ingresos, donde entraría la publicidad o posibles colaboraciones con entes gubernamentales o ambientales.

La publicidad en web apps entrega un ingreso de aproximadamente 3000 por cada

1000 impresiones en un anuncio, por lo tanto, para que este tipo de ingreso sea rentable también se necesita una gran cantidad de flujo en la web y no está asociada a etapas iniciales del negocio.

La información de viabilidad se completará y complejizará a través de un plan de negocios más adelante.

### III. MODELO DE NEGOCIOS FINAL

Para un mejor entendimiento de los detalles sumados a la plataforma la cual será llamada COTurismo, en relación con las emisiones de CO2 y con el ecoturismo. Se resume el modelo de negocios final completo a continuación:



Ilustración 19: Business Model Canvas final

#### Propuesta de Valor:

La web app facilitará el proceso de búsqueda de tours y panoramas a turistas interesados en la conservación del espacio y disminuir su huella durante los viajes, los viajeros muchas veces no saben dónde empezar a buscar, o no confían en las empresas de turismo tradicionales, ya sea por su alto precio o por la cuestionable calidad que los tours ofrecidos puedan tener, es por eso que optan por buscar sus actividades en diversas fuentes antes de elegir. La plataforma web transparentará y facilitará la oferta de actividades, asegurando una baja huella de carbono, existiendo un sistema de calificaciones con el que los usuarios podrán acreditar la calidad de la oferta de cada servicio

La plataforma digital, permite a los proveedores de servicios turísticos contactarse con

los turistas y hacer el nexo entre la oferta y demanda para ambos segmentos de manera eficiente. Esto reducirá cualquier asimetría de información, costes de transacción y precios al eliminar cualquier intermediario innecesario. Los servicios turísticos podrán publicar las diferentes actividades disponibles en la aplicación, indicando su duración y precio, permitiéndoles mayor visibilidad en su zona. Los turistas por su parte podrán ver esta oferta en un mapa de su smartphone o computadora portátil y agendar a gusto, pagando la reserva a través de la misma aplicación, es decir de manera online, mediante tarjeta de crédito, efectuándose el pago una vez finalizado la actividad.

#### Segmento de Clientes:

En la plataforma coincidirán dos segmentos de clientes, por un lado, los turistas, que son personas que están de visita en una zona y están interesados realizar actividades certificadas como sustentables durante su visita, y por otro lado están los servicios turísticos y los guías que están interesados en tener una mayor visualización y cantidad de reservas durante el año. Los proveedores de servicios turísticos deben estar como mínimo certificados por SERNATUR como sustentables, ya sea a través del Sello “S” de sustentabilidad o una distinción entregada por la organización, de no ser así no podrán subir sus actividades de manera directa dentro de la plataforma si no que, tendrán que esperar a poder ser evaluados por la plataforma y certificados por esta. Por otro lado, los guías asociados a la plataforma no pueden ser reconocidos por estas distinciones, por lo tanto, deberán pagar por una mochila ecológica asociada a la app, que deberán cargar durante sus guiados, promoviendo la web app. Solo se considerarán actividades y guiados dentro de la plataforma, por lo tanto, esto no incluye alojamientos, transporte, ni alimentación.

#### Canales:

Los turistas y los proveedores de servicios deberán registrarse en la página web desde su computador o en la web app desde su celular, la cual será el principal canal de comunicación, incluso después de la transacción en sí. La búsqueda y reserva de actividades se deberá hacer a través de esta plataforma web, ya que la componente de tiempo real e instantaneidad es lograda de esta manera. Las redes sociales por su parte también cumplen un rol importante debido a que complementara la comunicación con los clientes o turistas, los cuales podrán ver imágenes o videos de las ofertas disponibles en la web, a través de las cuentas de Instagram y tiktok, cuentas que deberán estar constantemente activas, agregando los adelantos de las actividades disponibles en la plataforma, para lograr comunicaciones adicionales con los clientes a través de comentarios y preguntas directas.

#### Relación con los Clientes:

Como se mencionó anteriormente, el proceso de búsqueda y reserva de panoramas turísticos se hará completamente a través de la web, El objetivo de esto es hacer que el uso del servicio sea lo más fácil y conveniente posible, eliminando intermediarios y reduciendo los costes de transacción relacionados a la compra. A pesar de que los proveedores no serán empleados de la compañía, éstos deberán como se mencionó anteriormente, cumplir con ciertos requisitos y la plataforma se encargará a través del

sistema de reseñas y calificaciones de individualizar a los que entreguen servicios de mejor calidad y sustentabilidad, construyendo así una buena relación con los turistas que, por lo tanto, promocionarán a la plataforma como compañía. Este sistema de calificación será hacia ambos lados, por lo que los proveedores también evaluarán a los turistas, creando de esta forma una comunidad con gente que entregue un buen servicio y que a su vez sean buenos clientes. Además de la plataforma se busca tener una relación con los clientes a través de las redes sociales, específicamente Instagram y tiktok donde se contestará cualquier pregunta simple relacionada con las publicaciones, si no serán derivados directamente a la página. La compañía ofrecerá una garantía de servicio a los turistas en caso de que los proveedores no entreguen el servicio comprometido o no estén satisfechos con la calidad de éste, todo esto como parte del servicio al cliente que entregará una rápida respuesta a cualquier problema que pueda surgir, validándolo y entregando soluciones.

### Fuentes de Ingreso

La web app generará ingresos a través de una comisión la cual es diferenciada dependiendo si es que es una actividad o un guiado. Para que caso de las actividades se cobrará un 20% del precio cada 3 reservas, asimilando el funcionamiento habitual que poseen los servicios con terceros en la actualidad, permitiendo mantener los precios de competencia y aumentando las reservas a través de la plataforma, de este pago se deben hacer cargo los proveedores, los cuales cuando un crean y suban a la plataforma un panorama turístico, el valor de éste será determinado por el mismo proveedor (basándose en pautas relativas a la duración y/o complejidad del tour). Para los guiados, debido a que su demanda y necesidades son diferentes, se hará un cargo de 10% por reserva, de la cual los turistas deberán hacerse cargo, buscando unificar el método de reservar guías dentro de la zona de interés. Por otro lado, los turistas al reservar un panorama verán el precio definido por el guía o servicio y pagarán este valor, desconociendo el valor exacto que ellos ganarán y lo que corresponderá de comisión para la compañía. Además, la plataforma pretende generar otros ingresos provenientes de la publicidad a productos asociados, como, por ejemplo, los servicios no encontrados en la plataforma: transporte, alimentación y alojamiento.

### Recursos Clave:

El principal recurso será la plataforma online, la cual será la razón de todas las eficiencias que la compañía ofrecerá a sus clientes. Éste será el lugar de encuentro de proveedores y turistas, donde podrán comunicarse y establecer relaciones, y es donde el pago online permitirá las transacciones entre unos y otros. Por otro lado, si bien los proveedores de servicios turísticos no serán empleados de la compañía, la aplicación no puede funcionar sin éstos, por lo que serán un recurso clave para el emprendimiento ya que los tours en sí serán creados y gestionados por ellos.

### Actividades Clave:

La principal tarea será el desarrollo y mantenimiento de la plataforma web. Por otro lado, la atracción de nuevas personas y empresas, ya sean turistas o proveedores, será de gran importancia, siendo una estrategia de marketing efectiva otra de las actividades claves de la plataforma, la cual deberá cumplir una función en un comienzo de tráfico y

Branding<sup>43</sup>, esta se hará a través del marketing digital, específicamente en plataformas Google ads, Facebook e Instagram (Meta Bussines). Será a través de esta estrategia que la comunidad se verá ampliada logrando un equilibrio entre la oferta y demanda de servicios turísticos en los lugares donde opere. La plataforma se encargará de evaluar los servicios que no cumplan los requisitos mínimos, cuyo costo para ellos, es el costo de traslado, estas evaluaciones de calidad y sustentabilidad estarán disponibles para todos los servicios que lo deseen, ya que les dará prioridad y mayor visualización dentro de la plataforma. Por último, otra de las principales tareas será la búsqueda de convenios, ya sea con comercios locales o agencias de marketing, incentivando a los proveedores a llevar a turistas a ellos, permitiendo mejores precios a los turistas, por su lado un convenio con agencia de marketing digital permitiría reducir el costo fijo, producido por este.

#### Socios Clave:

Los principales socios para la plataforma serán los proveedores que ofrezcan sus servicios de turismo a través de la plataforma. Si bien estos proveedores son uno de los segmentos de clientes de la plataforma, este grupo también será considerado como socio clave, ya que es el que permitirá el funcionamiento del negocio poniendo a disposición de turistas sus servicios. También entran en esta categoría como socios clave los potenciales inversionistas que deseen aportar al negocio, ya que se demostró que serán necesarios para la factibilidad del modelo, buscando asociaciones con entes gubernamentales y/o ambientales, debido a que el proyecto presenta una ayuda ambiental, camino que busca actualmente servicios gubernamentales como SERNATUR.

#### Estructura de Costos:

Los principales costos en que incurrirá el emprendimiento tienen que ver con el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica. También existirán costos asociados al marketing digital, el cual será realizado a través de una agencia, en las plataformas ya mencionadas anteriormente. Otro costo asociado son los pagos a los empleados de la compañía, los cuales no incluyen a los Proveedores, disminuyendo costos y permitiendo precios más bajos en los panoramas ofrecidos.

---

<sup>43</sup> Campaña dedicada al reconocimiento de marca

## IV. MOCK UP

Para poder lograr una mayor visualización de lo que sería la plataforma digital de Coturismo, se realizó un mock up, que se muestra en las siguientes imágenes:

Página de Inicio:



Ilustración 20: Página de inicio Mock Up

- Profile
- Mis pedidos
- Mis direcciones
- Mi billetera
- Mis reservas
- Mis suscripciones
- Mi cuenta
- Cerrar sesión

BIENVENIDO/A, Coturismo es el lugar  
 podrás encontrar tus actividades de  
 Chile y a la vez ayudar al planeta mientras  
 viajas !

Sección de registro



Elige Zona y fecha de interés

Buscar zona de Interés

Buscar Fecha (Por defecto esta semana)

Ilustración 21: Sección de registro Mock Up

Una vez elegida la fecha y zona de interés:

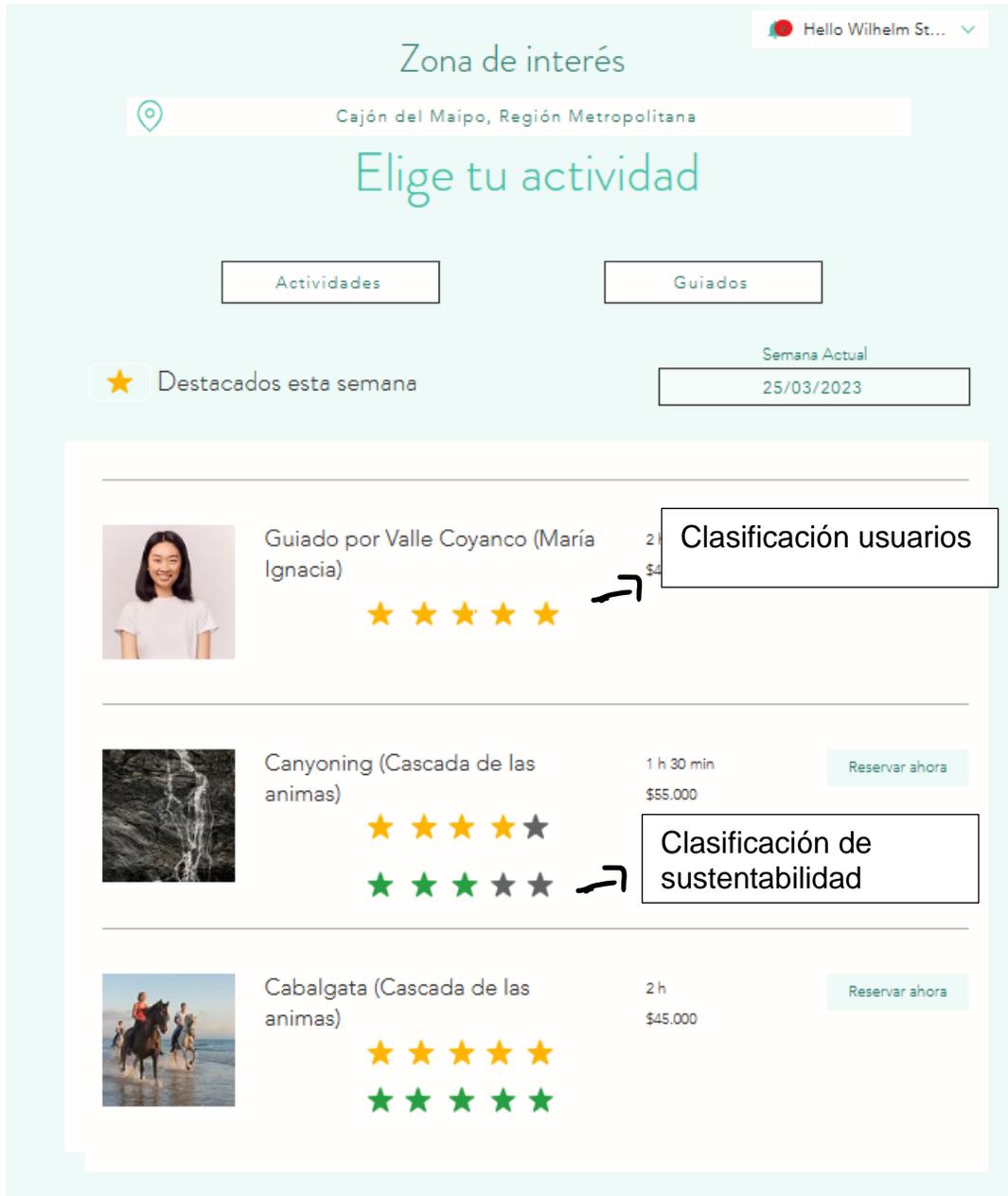


Ilustración 22: Destacadas esta semana Mock Up

Si se elige uno de los botones de Actividades o guiados, se aplica un filtro y se puede buscar de manera más específica:

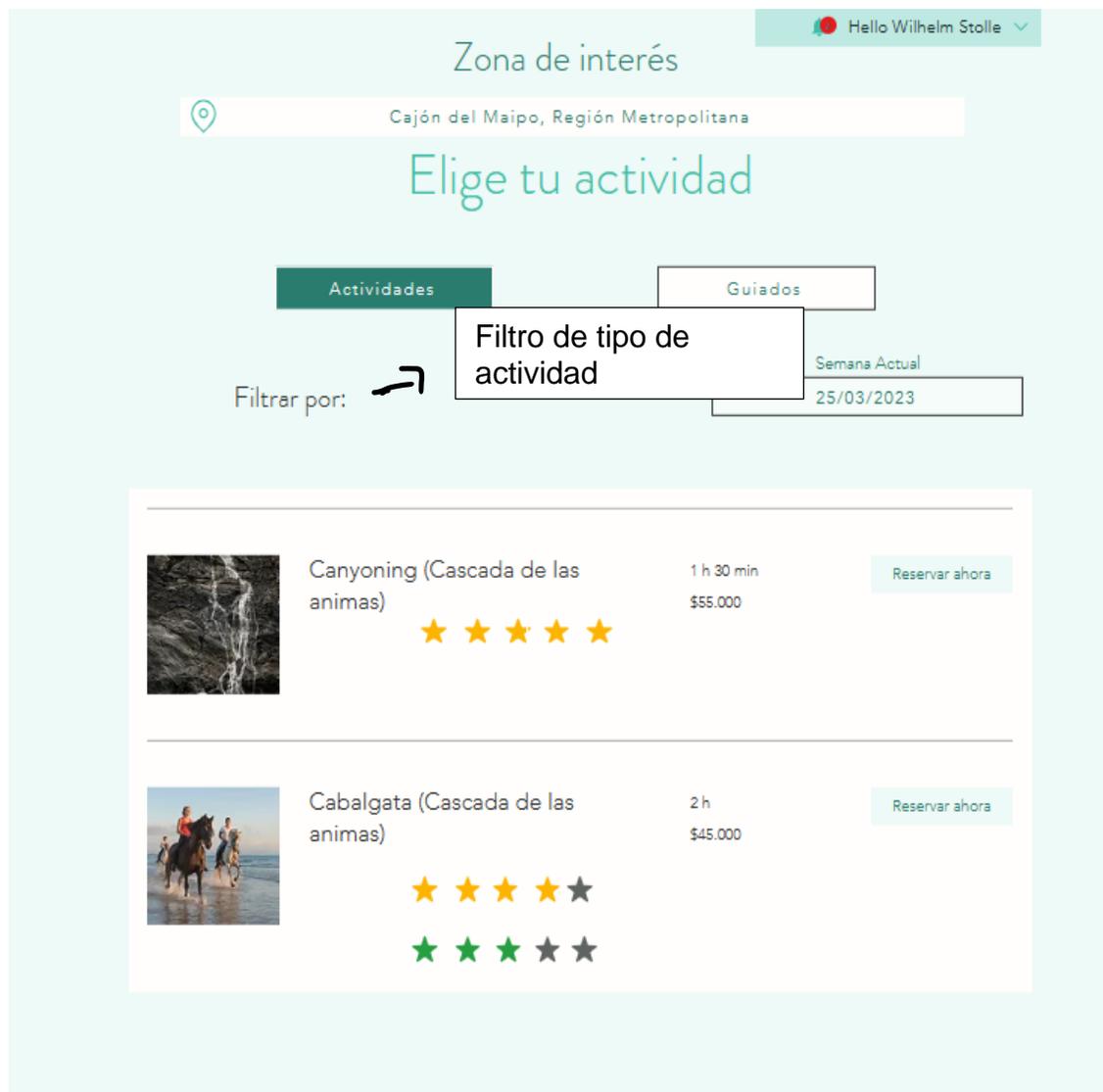


Ilustración 23: Sección de actividades Mock Up

Una vez seleccionada una actividad se desglosa:

The screenshot shows a web page for an activity titled "Cabalgata (Cascada de las animas)". The page layout includes a header with the activity name and a "Comprar tus entradas" button. Below this is a large image of people riding horses on a beach. The main content area is divided into several sections: "Horario y ubicación" with a "Elegir otra fecha" button, "Acerca del evento" with a "Requisitos actividad" callout, a table for "Entradas" with a "Precio y cantidad para reservar" callout, and a map showing the "Lugar de inicio" with a callout. A "Conexión con redes sociales a avance" callout is positioned at the bottom left.

**Cabalgata (Cascada de las animas)**  
Duración y descripción breve de actividad (Nombre de proveedor)

Comprar tus entradas

**Horario y ubicación**  
2 fechas más  
22-mar-08:00 - 10:00 CLST  
San Alfonso, Cañón del Maipo, Camino Al Volcán 31087 - Casilla 57, San Alfonso, San José de Maipo, Región Metropolitana, Chile

Elegir otra fecha

**Descripción actividad**

**Acerca del evento**  
Descripción más completa y requerimientos (Si es necesario) para realizar actividad

**Requisitos actividad**

Entradas	Precio	Quantity	Total
Reserva actividad Cabalgata Más info +	\$45.000	- 0 +	\$0
Total			\$0

Confirmar selección

**Precio y cantidad para reservar**

Mapa Satélite

San Alfonso

**Lugar de inicio**

Conexión con redes sociales a avance

Reseñas de los usuarios

Ilustración 24: Desglose actividad Mock Up

## V. PLAN DE NEGOCIOS

### V.1 PLAN DE VENTAS

Como se explicó en el modelo, el ingreso se da por las reservas que hacen los turistas de las actividades propuestas por los proveedores, por lo tanto, el plan está focalizado principalmente a conseguir más proveedores de servicios que cumplan los requerimientos mínimos para ingresar a la plataforma.

Según lo calculado en la sección (**II.14.2 Proyección de ingreso**), actualmente se estimó 153 actividades en la fase inicial, lo que se resume en 55 proveedores iniciales, entre servicios turísticos y guías. Se desea alcanzar de la manera más rápida posible las 6324 actividades necesarias, es decir tener dentro de la plataforma aproximadamente 2273 proveedores para suplir los costos fijos del proyecto.

La adquisición de proveedores (ventas) se realizará a través de tres frentes:

- Búsqueda directa de proveedores: el dueño de la plataforma (estudiante) se encargará de contactar directamente con los proveedores que cumplan los requerimientos mínimos, explicándoles de que trata, los costos y los beneficios que traerá la aplicación.}
- Ingreso directo por campaña de marketing: Un porcentaje de la inversión de campaña estará destinada a los proveedores y los beneficios que tendrán al ingresar a la plataforma.
- Ingreso indirecto por web app: Existirá un espacio especial para inscribirse dentro de la app, destinada a los proveedores que entren o conozcan Coturismo de manera orgánica y quieran incluir sus actividades en la plataforma.

El plan de venta está basado en el punto 1, búsqueda directa, la cual se focalizará en una región a la vez, hasta completar en el futuro una búsqueda por todo el país. La búsqueda se hará vía telefónica, online (correo) y presencial, este último debido a que muchos proveedores funcionan de manera informal o no poseen un claro método de comunicación.

Para calcular cuantos proveedores se podrán conseguir por región, es necesario realizar una aproximación por comunas, como ya se investigó en el sector de Lago Ranco existen 5 proveedores que cumplen con los requisitos, y este sector contempla 3 comunas, Futrono, Lago Ranco y La Unión, además existen 2352 guías turísticos inscritos dentro de SERNATUR. En Chile existen 346 comunas lo que significa un potencial de 576 servicios turísticos que cumplan las normativas mínimas para ingresar directamente a la aplicación, sumando así 2928 proveedores que podrán acceder directamente al registro de la plataforma.

Para suplir la falta de proveedores se buscarán interesados que no cumplan los requisitos mínimos, pero estos deberán ser evaluados previamente por la empresa, para ver si cumple con los requerimientos sustentables para acceder a la plataforma, existe un total de 26722 servicios inscritos a SERNATUR.

Resumiendo, los números anteriores será necesario encontrar 183 servicios que puedan entrar directo y 100 servicios que deberán ser previamente inspeccionados por región del país, alcanzando el número deseado con aproximadamente 7 regiones:

	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año
Enero - Febrero	Región de los Ríos	Región del Biobío	Región de Arica y Parinacota	Región de Magallanes
Marzo - Mayo	Región de los Lagos	Región del Ñuble	Región de Tarapacá	Región de Aysen
Junio - Agosto	Región de la Araucanía	Región del Maule	Región de Antofagasta	
Septiembre-Octubre	Región Metropolitana	Región de O'Higgins	Región de Atacama	
Noviembre-Diciembre	Región de Valparaiso	Región de Coquimbo		

Tabla 7: Regiones a abarcar

Una vez terminada las comunicaciones con los proveedores de una región, se puede pasar con la siguiente, pero las evaluaciones necesarias, al ser un proceso más largo, se irán completando a lo largo del año.

## V.2 RECURSOS HUMANOS

Para lograr los procesos previamente mencionados, se crearán tres áreas, Operaciones, Desarrollo y Evaluación, donde los sueldos de los trabajadores se determinaron según el mercado chileno actual.



Tabla 8: Organigrama inicial

Gerente de Operaciones: Encargado de supervisar las diferentes áreas relacionadas con la plataforma y buscar nuevos proveedores a lo largo del país, evaluando si es que cumplen los requerimientos mínimos o es necesario una evaluación para el levantamiento de actividades. En un comienzo también hará el trabajo de “community manager”, creando contenido y interactuando en las redes sociales con los clientes. Se planifica que esta persona será el estudiante y no recibirá un sueldo fijo hasta que se logre la rentabilidad de la plataforma.

Desarrollo: Encargado del mantenimiento de la plataforma web y arreglar cualquier error dentro de los procesos de la misma. También es quien evalúa cuando es necesario la

ampliación del servidor, según el flujo de usuarios dentro de la web app. Como la plataforma será desarrollada por terceros, solo es necesario 1 desarrollador a medio tiempo durante la etapa inicial, con un sueldo de 800 mil pesos.

Evaluación: Encargados de las evaluaciones presenciales para verificar la sustentabilidad de la actividad turística y otorgar un puntaje a ésta, el equipo de inspección se compone por 2 profesionales, específicamente un ingeniero ambiental y un ingeniero en recursos naturales. En la etapa inicial del proyecto solo existirá un equipo de inspección a la vez, ya que este irá variando a medida de que una región sea completada o se de por completada. La evaluación por realizar se hará en los siguientes aspectos:

- Medición de impacto en los recursos comunes de las localidades
- Reciclaje y Gestión de residuos
- Conservación de ecosistema
- Contribución al espacio

A cada punto se le otorgara un puntaje, los cuales en promedio deben superar el estándar propuesto por la plataforma.

Las proyecciones respecto a recursos humanos irán enfocadas en formar un equipo enfocado especialmente en servicio al cliente cuyo trabajo será hecho por operaciones en etapas iniciales, el equipo de desarrollo irá creciendo a medida que el flujo y los errores provocados por estos sean muy grandes para un solo desarrollador, pero no se estima un crecimiento en el equipo de evaluación dentro de los primeros 4 años.

### **V.3 PLAN DE MARKETING**

Como bien se mencionó se contratara una agencia de marketing digital llamada Fenómena Spa, con la cual se tiene pensado una inversión en la etapa inicial (primeros 2 años) de 500 mil pesos mensuales, la cual se repartirá en las plataformas de Google y Meta , esta campaña será enfocada al Branding de marca, es decir al reconocimiento de la plataforma web, con el fin de que las personas conozcan la plataforma y se familiaricen con esta , logrando en convertirla en una alternativa fija para la búsqueda de actividades, como lo es hoy Google. Un porcentaje de la inversión también estará enfocado a los proveedores, con el foco de conversión, buscando que estos se unan a la plataforma y puedan levantar actividades dentro de la plataforma, aumentando sus reservas e ingresos al año. En la siguiente tabla se detalla el plan de marketing, donde usuarios se considera una persona que ha entrado a la plataforma y ha generado una impresión (visualización).

			Año 1-2		Año 3-5	
SopORTE	Formato	Foco	Inversión (Miles de \$)	Meta Usuarios	Inversión (Miles de \$)	Meta Usuarios
Google	Display	Branding	\$ 100	500000	-	-
Google	Search	Branding	\$ 100	350000	\$ 200	1050000
Facebook / Instagram	Link Ads	Branding	\$ 200	1000000	-	-
Google	Display	Conversión	-	-	-	-
Google	Search	Conversión	\$ 100	10000	\$ 200	20000
Facebook / Instagram	Link Ads	Conversión	-	-	-	-
Google	Display	Tráfico	-	-	-	-
Google	Search	Tráfico	-	-	\$ 200	900000
Facebook / Instagram	Link Ads	Tráfico	-	-	\$ 200	1000000
Google	Maximo Rendimiento	Tráfico	-	-	\$ 200	100000
Total			\$ 500	1860000	\$ 1.000	3070000

Tabla 9: Plan de marketing digital Coturismo en miles de pesos

Luego de la etapa inicial se buscará que la plataforma logre ser consolidada como la única opción de reserva de las actividades propuestas en ella, por lo tanto, la campaña estará enfocado al tráfico al sitio y deberá aumentarse la inversión.

Los formatos son los trabajados por la agencia cuyas respectivas capacidades de conversión fueron extraídas directamente de un plan real de un cliente actual de la Agencia.

## V.4 PLAN FINANCIERO

Tomando la información de los diferentes planes, sumado a lo calculado en la sección (Costos y proyección de ingresos) se da a entender que la plataforma necesitara tiempo para poder ser superar sus costos, los cuales además con el aumento de usuarios y proveedores Irán aumentando, por lo que se ve la necesidad de recurrir a terceros por financiamiento, tomando como escenario ideal la asociación con un ente gubernamental o ambiental (debido al carácter del proyecto), con el fin de conseguir la inversión inicial sin un costo para la empresa en un futuro. En el caso normal, el dinero es conseguido a través de inversionistas y fondos Corfo o aledaños, a los cuales se puede presentar el proyecto con el fin de obtener ayuda en las etapas iniciales y por último el caso pesimista viene dado por la necesidad de conseguir la inversión inicial a través de un inversionista, del cual habrá que pagar con intereses en un futuro.

Para el cálculo de ingresos en los tres casos se usa la información (Costos y proyección de ingresos) que daría un total de 1,3 millones al año, solo, con los servicios iniciales, pero a esto le debemos sumar un aumento en la cantidad de proveedores al año, siguiendo el plan de ventas. Para simplificar el cálculo del ingreso se consideran todos los meses con igual demanda, y no se toma la diferencia que existirá con la temporada alta y baja, con este supuesto se obtiene:

	Mes 1-3	Mes 4-6	Mes 7-9	Mes 10-12	Total al primer año
Ingresos por comisión	\$ 1.059.912	\$ 3.114.723	\$ 5.104.521	\$ 7.549.412	\$ 16.828.568
Proveedores	283	650	987	1415	1415

Tabla 10: Proyección de ingresos detallada a 1 año

Debido a que el crecimiento de proveedores se tomara de manera lineal, el aumento durante los primeros 3 años cumple la misma regla, con excepción de los últimos años cuando ya se completan las regiones más alejadas de la capital.

Para el caso ideal, se obtiene un gran número de proveedores a partir de evaluaciones ambientales, además de un 100% de los proveedores certificados, sumando así una cantidad de 4200 proveedores para el año tres, esto sumado con la inversión inicial de una alianza que permitirá la creación de la aplicación sin costos iniciales. Para el caso normal se estima un fondo Corfo como ingreso inicial con tal de ayudar a la inversión inicial, sumado con un porcentaje de 80% de proveedores certificados, además de los asociados a la plataforma por la evaluación ambiental, dando un total de 1415 proveedores en el primer año, número que escalara de manera lineal por región abarcada para los siguientes tres años. Para el caso pesimista se toma una proyección lineal como muestra en la Tabla 10, durante los primeros tres años, pero sin ninguna ayuda para la inversión inicial.

Sabiendo esto se presenta el flujo a largo plazo para los 3 casos:

Flujo de Caja Ideal						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Comisión por reservas		\$ 16.828.568	\$ 50.485.704	\$ 63.948.558	\$ 77.411.412	\$ 84.142.840
Publicidad			\$ 9.210.000	\$ 12.210.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Inversión alianza	\$ 165.600.000					
Fondos Concursables						
<b>Inversión Inicial</b>						
Diseño y Desarrollo Plataforma Digital	\$ 120.000.000					
Gastos de liberación	\$ 21.600.000					
Mantenimiento inicial	\$ 24.000.000					
<b>Costos Fijos</b>						
Sueldos Base		\$ 53.280.000	\$ 53.280.000	\$ 61.680.000	\$ 70.080.000	\$ 70.080.000
Mantención		\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Notificaciones Push		\$ 96.372	\$ 96.372	\$ 96.372	\$ 96.372	\$ 96.372
API		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costo Variable</b>						
Servidores		\$ 192.756	\$ 192.756	\$ 385.512	\$ 578.268	\$ 578.268
<b>Total sin Impuesto</b>	\$ -	\$ -36.920.560	\$ 5.946.576	\$ 13.816.674	\$ 21.476.772	\$ 28.208.200
<b>Impuesto</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.798.729	\$ 7.616.214
<b>Total ingresos</b>	\$ -	\$ -36.920.560	\$ 5.946.576	\$ 13.816.674	\$ 15.678.044	\$ 20.591.986
<b>Acumulado</b>	\$ -	\$ -36.920.560	\$ -30.973.984	\$ -17.157.310	\$ -1.479.266	\$ 19.112.720

<b>VAN</b>	\$4.215.196,03
<b>TIR</b>	16%

Tabla 11: Flujo de caja a largo plazo, ideal

Flujo de Caja Normal						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Comisión por reservas		\$ 16.828.568	\$ 33.657.136	\$ 50.485.704	\$ 63.948.558	\$ 70.679.986
Publicidad				\$ 9.210.000	\$ 9.210.000	\$ 9.210.000
Inversión alianza						
Fondos Concursables	\$ 100.000.000					
<b>Inversión Inicial</b>						
Diseño y Desarrollo Plataforma	\$ 120.000.000					
Gastos de liberación	\$ 21.600.000					
Mantenimiento inicial	\$ 24.000.000					
<b>Costos Fijos</b>						
Sueldos Base		\$ 53.280.000	\$ 53.280.000	\$ 61.680.000	\$ 70.080.000	\$ 70.080.000
Mantenimiento		\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Notificaciones Push		\$ 96.372	\$ 96.372	\$ 96.372	\$ 96.372	\$ 96.372
API		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costo Variable</b>						
Servidores		\$ 192.756	\$ 192.756	\$ 385.512	\$ 578.268	\$ 578.268
<b>Total sin Impuesto</b>	\$ -65.600.000	\$ -36.920.560	\$ -20.091.992	\$ -2.646.180	\$ 2.223.918	\$ 8.955.346
<b>Impuesto</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.458	\$ 2.417.943
<b>Total ingresos</b>	\$ -65.600.000	\$ -36.920.560	\$ -20.091.992	\$ -2.646.180	\$ 1.623.460	\$ 6.537.402
<b>Acomulado</b>	\$ -65.600.000	\$ -102.520.560	\$ -122.612.552	\$ -125.258.732	\$ -123.635.272	\$ -117.097.869

<b>VAN</b>	\$-112.154.687,47
<b>TIR</b>	-50%

Tabla 12: Flujo de caja a largo plazo, normal

Flujo de Caja Pesimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Comisión por reservas		\$ 16.828.568	\$ 33.657.136	\$ 50.485.704	\$ 63.948.558	\$ 70.679.986
Publicidad				\$ 9.210.000	\$ 9.210.000	\$ 9.210.000
Inversión alianza						
Fondos Concursables						
<b>Inversión Inicial</b>						
Diseño y Desarrollo Platafo	\$ 120.000.000					
Gastos de liberación	\$ 21.600.000					
Mantenimiento inicial	\$ 24.000.000					
<b>Costos Fijos</b>						
Sueldos Base		\$ 53.280.000	\$ 53.280.000	\$ 61.680.000	\$ 70.080.000	\$ 70.080.000
Mantención		\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Notificaciones Push		\$ 96.372	\$ 96.372	\$ 96.372	\$ 96.372	\$ 96.372
API		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costo Variable</b>						
Servidores		\$ 192.756	\$ 192.756	\$ 385.512	\$ 578.268	\$ 578.268
<b>Total sin Impuesto</b>	\$ -165.600.000	\$ -36.920.560	\$ -20.091.992	\$ -2.646.180	\$ 2.223.918	\$ 8.955.346
<b>Impuesto</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.458	\$ 2.417.943
<b>Total ingresos</b>	\$ -165.600.000	\$ -36.920.560	\$ -20.091.992	\$ -2.646.180	\$ 1.623.460	\$ 6.537.402
<b>Acomulado</b>	\$ -165.600.000	\$ -202.520.560	\$ -222.612.552	\$ -225.258.732	\$ -223.635.272	\$ -217.097.869

<b>VAN</b>	\$-212.154.687,47
<b>TIR</b>	-54%

Tabla 13: Flujo de caja a largo plazo, pesimista

## VI. CONCLUSIÓN

A través el análisis de macroentorno se logró crear una propuesta de valor diferenciada a las plataformas ya existentes, en específico de TripAdvisor, la propuesta se inclinó a los servicios sustentables debido a la importancia de este dentro del ámbito social, además de gubernamental en el área, donde se pudo encontrar diferentes iniciativas de parte de SERNATUR para promover el turismo sustentable, sin mayores resultados. La propuesta fue validada mediante encuestas a futuros usuarios, cuyos resultados mostraron que, si existe interés en buscar los servicios turísticos sustentables dentro de Chile, verificando que es una propuesta de valor atractiva en el área.

Luego de validar la propuesta era necesario conocer la disposición a pagar, ya que al ser un turismo más especializado se estimaba que el costo de los servicios turísticos iban a ser mayores, a través de encuestas de Google se le pregunto a los futuros usuarios, pero los resultados dieron que los clientes no están dispuestos a pagar mayores precios para sus actividades, demostrando así que el área actualmente se mueve según los precios, a pesar de existir interés en buscar actividades certificadas como sustentables. Al realizar una investigación de los precios de mercado en la zona de interés inicial, se logró notar que los precios de las actividades certificadas con el sello S de sustentabilidad tenían precios similares, e incluso menores en algunos casos que los no certificados, siendo la tendencia a ser el mismo precio para actividades análogas. A pesar de que no existe disposición a pagar mayores precios, gracias a que no existe una diferencia entre actividades certificadas con el sello S o declaradas sustentables por el SERNATUR, con las no certificadas, la propuesta de valor y el modelo sigue siendo llamativa, ya que existe la demanda en el mercado, como el interés de parte de los usuarios.

Dentro de la plataforma los proveedores también son clientes, son los que ofrecen las actividades y fijan sus precios dentro de la plataforma, por lo tanto, se requería un análisis a parte de estos, realizando encuestas directas a estos, generando un mapa de empatía para los guías y proveedores de servicios turísticos por separado. Con los resultados se concluye que todos los proveedores están interesados en aumentar su visualización a través de cualquier plataforma siempre y cuando el precio de esta sea adecuado para sus necesidades, o la visualización otorgada, además se ve una tendencia por cuidar sus espacios de trabajo a través de la sustentabilidad, además de certificarse para poder recibir más beneficios de parte del SERNATUR, los cuales en su mayoría eran desconocidos por los proveedores. Como resultado se concluye que el precio y la visualización es lo más importante para los socios clave, por lo tanto, se itera la manera de cobrar la comisión según el tipo de proveedor, para mantener la competitividad de la plataforma también dentro de los proveedores. Ya que los guías turísticos actualmente no poseen ninguna fuente de difusión masiva, se conserva el método de pago por comisión fija pagada por el usuario, usado por las plataformas líderes del mercado, pero se cambia el método de cobro para los proveedores de servicios, cambiándolo a un cobro fijo directo al proveedor cada tres reservas, dando la posibilidad a los clientes que ofrezcan sus servicios dentro de la plataforma a elegir definiendo los precios de sus actividades, si los usuarios pagan la comisión o ellos mismos, simulando las prácticas actuales de comisión con terceros y manteniendo precios más competitivos.

Luego de la validación de los puntos necesarios dentro de los bloques del Business Model Canvas, fue necesario ver si la estructura de costos e ingresos finales, podían ser viables dentro del mercado objetivo en Chile, cuyos números dieron calzaban muy ajustados asumiendo un 100% de participación de servicios certificados, porcentaje que se aleja de la realidad, por lo tanto para aumentar los servicios disponibles para ingresar, se incorpora al modelo una inspección interna, para validar la sustentabilidad del servicio, otorgándole un puntaje respecto a la evaluación ambiental realizada. Gracias a la incorporación de la evaluación ambiental existe la cantidad de proveedores necesarios, para ofertar a la demanda y suplir la estructura de costos presentada. Aprobando así los diferentes bloques del modelo de negocios.

Una vez presentado el modelo de negocios final, se utilizó la información obtenida de las encuestas a los clientes y usuarios de la futura plataforma, para desarrollar una maqueta o “Mock up”, para visualizar mejor las diferentes aperturas necesarias para abarcar las necesidades de los usuarios, destacando las diferenciaciones, como es el adelanto de la actividad a través de videos en las redes sociales y el puntaje ecológico de cada actividad.

Para realizar un análisis de factibilidad en un plazo de cinco años se utilizó un adelanto del plan de negocios, usando los números encontrados en las partes anteriores se dio que existen 2928 proveedores certificados dentro de Chile y más de 5000 posibles clientes, pero debido a la extensión del país y la necesidad de disminuir costos, el proceso de búsqueda es necesario realizarlo por región, generando así un gran lapso de tiempo antes de poder obtener un gran número de proveedores asociados a la plataforma, aun usando estrategias de marketing destinadas a esto. La cantidad necesaria de actividades dentro de la plataforma, para hacer viable el servicio es muy alta y algo ajustada para la oferta total del país. Como se puede notar en los diferentes flujos, estos no poseen buenas proyecciones a los primeros 5 años, poseyendo los dos casos más reales VAN negativos. Es por eso que se puede notar que el proyecto no es factible por sí solo, a menos que se analice su escalabilidad a niveles más amplios que el país, lo que aumentaría la posible oferta, pero aumentaría con creces los costos.

Se cumple con el objetivo principal de desarrollar y validar los elementos claves de un modelo de negocios que vincule los servicios turísticos sustentables existentes en Chile con sus clientes potenciales y efectivos, pero este resulta no ser factible económicamente a nivel nacional por si solo, debido a su alta inversión inicial, además de una limitada oferta certificada, y una no clara oferta sustentable.

## **VI.1 PASOS A SEGUIR**

Los pasos a seguir con el proyecto es analizar su escalabilidad a mayor amplitud, ya sea a nivel internacional o incluyendo proveedores que se dejaron fuera dentro del territorio nacional. Además, se debe explorar con mayor profundidad la posibilidad de una asociación con un ente gubernamental o ambiental, ya que debido al carácter del proyecto y el impacto positivo que este busca, es posible diferentes alianzas, sobre todo con SERNATUR, el cual ha estado buscando generar este tipo de iniciativas, como el sello “S”, sin buenos resultados<sup>44</sup>. La alianza con un ente gubernamental o ambiental

---

<sup>44</sup> SERNATUR, Chile por un turismo sustentable, <<https://chilesustentable.sernatur.cl/distincion/empresas>>

cambiara los números del proyecto dentro de los costos e ingresos iniciales, debido al alto financiamiento que requiere en sus etapas iniciales, además de aguantar los plazos con flujo negativo. Otras posibles asociaciones para investigar son con plataformas ya instaladas en el mercado como Booking, Uber o TripAdvisor.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

1. SERNATUR, estimación del aporte del turismo al PIB nacional, Chile, <<https://www.sernatur.cl/subsecretaria-de-turismo-y-sernatur-presentan-estimacion-del-aporte-del-turismo-al-pib-nacional/>>
2. Chile Travel, campeón sudamericano en turismo, Chile, <<https://www.chile.travel/sin-categorizar/chile-pentacampeones-sudamericanos-de-turismo-aventura-2/>>
3. Naresh K. Malhotra, 2008. Investigación de Mercados, Quinta Edición. México, Pearson, pág. 180
4. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011. Generación de modelo de negocios, Primera edición. España.
5. Serviciostur, Conceptos y generalidades, <https://sites.google.com/site/serviciotur/conceptos-st>
6. SERNATUR, Servicio Nacional de Turismo, Chile, <https://www.sernatur.cl/>
7. Instituto Nacional de Estadísticas, Chile, < <https://www.ine.gob.cl/>>
8. EY Parthenon: “How to help Europe’s small and independent hotel market succeed” < [https://www.ey.com/en\\_ao/strategy/how-to-help-europes-small-and-independent-hotel-market-succeed](https://www.ey.com/en_ao/strategy/how-to-help-europes-small-and-independent-hotel-market-succeed)>
9. European Parliament, ‘Tourism and the Sharing Economy Briefing’, 2017 <[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595897/EPRS\\_BRI\(2017\)595897\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595897/EPRS_BRI(2017)595897_EN.pdf)>
10. PwC 2015, ‘The Sharing Economy Consumer Intelligence Series’, <https://www.pwc.com/CISsharing>
11. Wall Street Journal, 2014, ‘Uber Snags \$41 Billion Valuation’ < <https://www.wsj.com/articles/ubers-new-funding-values-it-at-over-41-billion-1417715938>>
12. Travelport, “New market plataformas”, < <https://www.travelport.com/>>
13. Análisis Pestel; Fuente: <[https://assets.websitefiles.com/608aa9c186d01effa385942e/61405687ce39f93149d3b977\\_como%20hacer%20un%20 analisis%20pestel%20.jpg](https://assets.websitefiles.com/608aa9c186d01effa385942e/61405687ce39f93149d3b977_como%20hacer%20un%20 analisis%20pestel%20.jpg)>
14. SERNATUR, Sello “Q” de Calidad turística, <<https://www.sernatur.cl/sello-de-calidad-turistica/>>
15. SERNATUR, Sello “S” de Sustentabilidad, <<https://www.sernatur.cl/sello-sustentabilidad/>>

16. SERNATUR, “Chile apuesta por un turismo sustentable como factor clave de diferenciación” <<https://www.sernatur.cl/chile-apuesta-por-un-turismo-sustentable-como-factor-clave-de-diferenciacion/>>
17. SERNATUR, “Cajón del Maipo primer destino sustentable”, <<https://chilesustentable.sernatur.cl/noticias/cajon-del-maipo-el-primer-destino-turistico-sustentable/>>
18. Cynoteck, Costo de desarrollo aplicaciones web, 2021 <[https://cynoteck.com/es/blog-post/web-app-development-cost/#Estimated\\_cost\\_-\\_Web\\_application\\_development](https://cynoteck.com/es/blog-post/web-app-development-cost/#Estimated_cost_-_Web_application_development)>
19. Google Developers, Google Maps platform, 2022 <<https://developers.google.com/maps/terms-20180207?hl=es-419#9.-license-requirements>.>
20. Msng, Generador de link para redes, < <https://msng.link/es/instagram.html>>
21. Talent, Salario en Chile 2023, < <https://cl.talent.com/salary>>
22. Fenómena SPA, agencia de marketing digital, < <https://www.fenomena.cl/>>
23. SERNATUR, Estudios y estadísticas, < <https://www.sernatur.cl/turismo-interno/>>
24. SERNATUR, Medición y comportamiento turismo interno, <<https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2019/02/Medicio%CC%81n-y-Comportamiento-del-Turismo-Interno-An%CC%83o-2012.pdf>>
25. SERNATUR, Turismo receptivo, < <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2019/02/20170731-TURISMO-RECEPTIVO-2016.pdf>>
26. SERNATUR, servicios turísticos, 2023 < <https://serviciosturisticos.sernatur.cl/>>
27. SERNATUR, Chile por un turismo sustentable, <<https://chilesustentable.sernatur.cl/distincion/empresas-y-mapa/>>
28. Hitt-Ireland-Hoskisson, 2007. Administración estratégica. Séptima Edición. Pág., 44.
29. Kotler-Keller, 2012. Dirección de marketing, Décimo cuarta Edición. México, Pearson, pág.230-232 (como segmentar los mercados).
30. Kotler-Keller, 2012. Dirección de marketing, Décimo cuarta Edición. México, Pearson, pág.48.
31. Teresa Skalka, PhD, ‘Sharing Economy in the Tourism Market: Opportunities and Threats’, Warsaw School of Tourism and Hospitality Management, Polonia, 2017.

## VIII. ANEXOS

### Anexo A: Plataforma “Y tú que planes?” y detalle de un tour en está



## Viaja Seguro

Compra ahora nuestras ofertas y viaja más adelante. Recuerda que antes de hacerlo debes informarte sobre las medidas de bioseguridad y cumplir con todos los protocolos establecidos para que cada momento sea inolvidable.

Ver ofertas

3 Fin de semana largo  
Full Day (Día completo)  
**Machu Picchu Ancestral**  
8 Personas mostraron interés por esta oferta  
**S/ 779**  
Antes S/ 981

10  
04 Días / 03 Noches  
**Tour Cusco Cultural**  
94 Personas mostraron interés por esta oferta  
**S/ 599**  
Antes S/ 699

2  
03 Noches  
**La Posada**  
32 Personas mostraron interés por esta oferta

04 Días / 03 Noches  
**Tour Cusco Cultural**  
**S/ 599.0**  
Antes S/ 699.0  
Me interesa

## CUSCO

Disfruta de la hermosa naturaleza que Cusco te puede regalar



### El sello internacional "Safe Travels"

Es un reconocimiento otorgado a destinos y prestadores de servicios turísticos que cumplen con los protocolos sanitarios, diseñados por la OMS, garantizando así la seguridad de los viajeros.

Entérate más aquí



## Actividades

Categorías: Cultural, Gastronomía, Naturaleza

Día 01: City Tour Cusco Recepción y traslado al hotel.

- Por la tarde, inicia el tour desde la Plaza Mayor del Cusco.
- Convento de Santo Domingo, construido sobre el famoso Templo del Qoricancha.
- Tour en Qenko, PukaPukará, Tambomachay y Sacsayhuamán.

## ¿Qué incluye?



### Alojamiento

- Hotel 2 estrellas Mosoq Wasi Cusco (2 noches).
- Hostal 2 estrellas Posada de Olger Machu Picchu (1 noche).



### Alimentación

- 03 Desayunos en el hotel.
- 01 Almuerzo Buffet en el Valle Sagrado.



### Traslados

- Traslados Aeropuerto Cusco - hotel - Aeropuerto Cusco.
- Transporte turístico para los servicios.
- Bus de subida y bajada en Machu Picchu.



### Tours

- City tours: Templo de Qoricancha (ingreso adicional s/15.00), Fortaleza de Sacsayhuaman, Centro militar Puka Pukara, -Centro ceremonial de Qenqo, Baños del Inca Tambomachay
- Valle Sagrado de los Incas: Centro arqueológico de Písac, Mercado de Písac, Urubamba, Centro arqueológico de Ollantaytambo.

## Anexo B: Encuesta: ¿Como sabes que hacer en Chile?

<<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUIqhWKm66hKmdZOWLRoqJd5Yxarah5-TwDdAscBALHPrlw/viewform>>

La siguiente encuesta, busca entender como los chilenos y extranjeros buscan las actividades dentro del país. Con el fin de estudiar el comportamiento para la tesis del estudiante de la Universidad de Chile Wilhelm Stolle , y es exclusiva para personas que han visitado el país siendo turista, ya sea nacional o extranjero.

¿Vives en Chile? / Do you live in Chile?\*

- Si
- No

(Si respuesta es Si)

¿Como buscas actividades dentro de un lugar en Chile?\* (Selección múltiple)

- TripAdvisor
- Página oficial del país (SERNATUR)
- Google
- Redes Sociales
- Apps Mobiles
- Búsqueda presencial dentro del sector
- Otro:

(Si respuesta es No)

¿Como surgió Chile como destino turístico? / How did Chile become your destiny?  
(Selección múltiple)

- Google
- Galardones recibidos / Awards
- Boca a Boca (Dato de un tercero) / By word of mouth
- Publicidad / Publicity

¿Como buscas que actividades realizar dentro de Chile? / How do you plan your activities inside the country? (Selección múltiple)

- Google
- Social Media
- Mobile Apps
- TripAdvisor
- Oficial page of the Country (SERNATUR) / Página oficial de turismo en Chile (Sernatur)
- Otro:

Anexo C: Encuesta: Sustentabilidad dentro de tus viajes

<[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFYydzF6M26XMSqrDmgmcqCP1Oix4anR9tNWBCfINr\\_e9dw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFYydzF6M26XMSqrDmgmcqCP1Oix4anR9tNWBCfINr_e9dw/viewform)>

¿Te interesa reducir el impacto ambiental de tus viajes? \*

- Si
- No

¿Normalmente sabes elegir la alternativa más sustentable para tus actividades? \*

- Si
- No

¿Estarías dispuesto a pagar un precio más elevado por la misma actividad, si se asegura de que se hace de manera sustentable? \*

- Si
- No

¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar? \*

- 0
- 5 mil a 10 mil pesos
- 10 mil a 20 mil pesos
- 20 mil a 30 mil pesos
- 30 mil a 40 mil pesos

## Anexo D: Servicios turísticos y precios (en miles de pesos) en zona de interés.

Servicios	Temporada Baja	Temporada Alta	¿Sello S?
<b>Santiago</b>			
Central Chile-Santiago to the Araucaria Forest Bird Watching (Albatross)	250	360	Si
Santiago photo hide and Batuco Wetlands (Albatross)	50	60	SI
4 days of birding around Santiago	100	120	SI
Bird & Wine- Rio Clarillo NP and Concha & Toro Vineyard	80	96	Si
Bird & Wine- Coastal birding and Casablanca Valley	85	102	Si
Birding Valparaíso	80	96	SI
Hiking Farellones	55	66	Si
Tour viña Concha y Toro (Turistik)	43	55	No
Cordillera de los Andes: Sunset y vistas Panoramicas (Turistik)	56	65	No
Experiencia en Templo Bahai y Viña Cousiño Macul	80	95	No
Recorrido por la ciudad de Santiago y recorrido vinícola en Concha y Toro, Undurraga o Santa Rita	180	200	No
Santiago: Aguas termales, observación de las estrellas y experiencia de barbacoa	200	250	No
Bus Turistik por Santiago	20	29	No
<b>Cajón del Maipo</b>			
Andinimos Cajon del maipo	35	49	No Aplica
Observatorio Pailalén	5	7	No Aplica
Observatorio Astronómico Turístico y Educativo Roan Jasé	5	7	No Aplica
Cabalgata (Cascada de las Animas)	30 a 60	40 a 70	No Aplica
Cabalgata (Andes Soul)	45 a 50	45 a 50	No Aplica
Cabalgata (Ruta Vertical)	25 a 60	25 a 60	No Aplica
Cabalgata (Chile Rafting)	30 a 60	30 a 60	No Aplica
Cabalgata más de 1 día (Cascada de las Animas)	480 a 1000	480 a 1250	No Aplica
Canyoning (Ruta Vertical)	35	50	No Aplica
Canyoning(Chile Rafting)	35	50	No Aplica
Canyoning(Natexplora)	45	55	No Aplica
Rafting (Cascada de las Animas)	30	45	No Aplica
Rafting (Andes Soul)	30	42	No Aplica
Rafting (Ruta Vertical)	25	35	No Aplica
Rafting (Chile Rafting)	25	35	No Aplica
Rafting (Isoterma)	25	35	No Aplica
Senderismo Ruta el Morado	15	21	No Aplica
<b>Sector Lago Ranco</b>			
Camping El Canto Chucao	28 a 35 mil pesos	35 a 45 mil pesos	Si
Agroturismo Parque Ilihue	15 mil	20 mil	SI
Senderismo Parque Ilihue	5 mil	15 mil	Si
Domos Cuyinco	68 a 85 mil pesos	96 a 120 mil pesos	SI
Hiking Pico Don Toribio (Pewma)	25 mil pesos	35 mil pesos	Si
Family Floating lago Ranco-Maihue (Pewma)	45 mil pesos	50 mil pesos	SI
Avistamiento de Aves (Pewma)	45 mil pesos	50 mil pesos	Si
Cabañas Pixel Llifén	65 a 75 mil pesos	80 a 120 mil pesos	No
Canyoning Lig Ko del Ranco	75 mil	90 mil	No
Kayaks Rio Calcurrupe	60 mil	60 mil	No
Hiking Ranco Lauken	33 mil	33 mil	No
Bicicleta Ranco Lauken	35 mil	45 mil	No
Rafting Río Bueno	55 mil	60 mil	No
Kayaking Lago Ranco-Río Bueno	70 mil	70 mil	No
Actividades Parque Futangue	20 a 65 mil	20 a 65 mil	No
Expediciones Puihua	18 mil a 55 mil	25 mil a 70 mil	No
Rutas Verder Canyoning	70 mil	80 mil	SI
Isla Huapi Cultural	60 mil	70 mil	SI
Rafting Ruta Verde	40 mil	40 mil	SI
Kayak (Full day) en lago Ranco (Ruta Verde)	70 mil	70 mil	SI
Expediciones Ruta Verde	48 a 58 mil pesos	48 a 58 mil pesos	SI

## Anexo E: Encuesta para proveedores de servicios (Preguntas base)

¿Por qué ingreso al mundo del turismo?

¿Qué servicios presta actualmente?

¿Cuáles son sus mayores preocupaciones?

¿Cómo es la demanda de actividades a lo largo del año?

¿Como aumenta sus reservas o su visibilidad?

¿Les interesa unirse a plataformas de reservas, con el fin de aumentar su visibilidad?

¿Les preocupa el impacto ecológico de sus actividades? ¿Cómo se hace cargo de esto?

### **Anexo F: Encuesta para guías (Preguntas base)**

¿Por qué ingreso al mundo del turismo?

¿Qué servicios presta actualmente?

¿Este asociado a algún tercero?

¿Cuáles son sus mayores preocupaciones?

¿Cómo es la demanda de actividades a lo largo del año?

¿Como aumenta sus reservas o su visibilidad?

¿Les interesa unirse a plataformas de reservas, con el fin de aumentar su visibilidad?

¿Les preocupa el impacto ecológico de sus actividades? ¿Cómo se hace cargo de esto?

### **Anexo G: Encuestas a futuros usuarios**

¿Qué plataforma usas para buscar actividades durante tus viajes?

¿Por qué usas esa plataforma?

¿Qué es lo importante o que te gustaría que tuvieran este tipo de plataformas?

### **Anexo H: Encuesta, Turismo Sustentable en Chile**

Turismo sustentable Es aquel en que todos los actores de la industria turística incorporan el uso de los criterios de sustentabilidad, cuidando los destinos turísticos con especial foco en la protección del medioambiente y los recursos naturales.

¿Conoces el Sello S de sustentabilidad otorgado a servicios turísticos del país? \*

- Si
- No

Sello S de sustentabilidad:

Para obtener este sello se debe tener los siguientes cumplimientos normativos:

- Estar registrado en Sernatur
- Contar con una Política de Sustentabilidad.
- Tener al menos 1 año de operación.

¿Crees que el Sello S es suficiente para identificar servicios turísticos sustentables? (Se entiende como servicio turístico a cualquier bien o servicio que satisface a los turistas, ya sea guiados, actividades, alojamientos, etc....)

- Si
- No

(Si respuesta es no)

¿Qué criterios crees que deberían medirse para identificar la sustentabilidad en los servicios turísticos?

### **Anexo I: Conversación con Amanda Peña Echeverría**

Se quiere hacer una evaluación ambiental en impacto en recursos locales, manejo de residuos, impacto en el espacio e impacto positivo. ¿Qué profesionales pueden lograr eso?

R: mmm depende de los objetivos, pero en general un Ingeniero Hidráulico, Ingeniero Ambiental, Hidrólogo, Hidrogeólogo. Depende de los recursos que deseas estudiar, un Ingeniero Forestal, agrónomo, biólogo.

¿Hay alguna segmentación posible para reducir el número de profesionales?

R: Es que la evaluación ambiental se divide en varias aristas, y ahí entra cada profesional, dependiendo de lo que deseas evaluar, pero ningún profesional puede hacer todo, yo he trabajado en equipos súper grandes, porque hay que saber de flora y fauna, de contaminación atmosférica, de hidro, de todo.

Para el proyecto no será hacer un análisis tan profundo de la evaluación, si no que comprobar estándares mínimos, además de asignar un puntaje hecho por los profesionales ¿Cuál es el equipo más pequeño capaz de lograr esto?

R: Ingeniero Ambiental o Ingeniero en Recursos. Geógrafo. Puedes pensar en un equipo de 3 personas, aunque si no necesitas revisar algo de suelos directamente, puede ser solo un ingeniero ambiental y otros recursos los cuales se pueden

complementar para hacer esas diferentes mediciones (No será de carácter tan grande).