



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE RECORRIDOS TURÍSTICOS
ORIENTADA A JÓVENES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DANIEL KRAUS FRIEDMANN

**PROFESOR GUÍA:
JORGE CARIKEO MONTOYA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ
ESTEBAN ZÁRATE ROJAS**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2009**

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE RECORRIDOS TURÍSTICOS ORIENTADA A JÓVENES

El trabajo que se presenta a continuación constituye el desarrollo de un plan de negocios para una empresa de recorridos turísticos, con una orientación hacia el público joven. Este segmento se caracteriza por exigir una mezcla entre cultura y diversión a la hora de conocer una nueva ciudad. Se tomaron ideas de tours novedosos y exitosos alrededor del mundo, y se crearon nuevas propuestas para este negocio. El nombre de la empresa es Blue Light Tours, y ofrece sus servicios en Santiago, Chile. Esta ciudad tiene un potencial turístico oculto, no explotado a cabalidad por las empresas existentes. Esto se verifica al observar ciudades similares en el mundo, viendo el tamaño de su oferta turística. El proyecto se justifica a partir de la falta de servicios similares en la capital, y de las auspiciosas cifras esperadas para el turismo en Chile.

El proyecto fue realizado siguiendo de cerca la metodología para planes de negocios aprendida en la carrera cursada. De esta manera, se realiza un estudio del mercado mundial y nacional del turismo, seguido de la aplicación del modelo de fuerzas de Porter, el cual arrojó un atractivo medio-alto para la industria. Luego, un análisis de la cadena de valor resalta la importancia de la publicidad y de la diferenciación del producto. Así, se concluye con un análisis de fortalezas y debilidades (FODA). Después se confecciona un análisis de mercado para lograr estimar la demanda potencial de clientes, a partir de información histórica, utilizando entrevistas y una encuesta a turistas.

A partir del plan de marketing, se define que la estrategia a utilizar es la de diferenciación, y que los apartados producto y promoción son los más importantes para el éxito del negocio. Por esto se proponen recorridos muy diferentes y una estrategia publicitaria agresiva acorde al público objetivo. El plan de recursos humanos muestra la organización ideal para la empresa, junto con las responsabilidades y remuneraciones de los cargos. El negocio cuenta con seis funcionarios de planta, constituyendo una PYME, y los guías turísticos son remunerados por recorrido. El plan operacional explica los procesos de la empresa. Se presta mayor cuidado a la atención de clientes y a la creación de nuevos recorridos, siempre cuidando la calidad del servicio. Finalmente, el análisis financiero para un horizonte de 10 años entrega resultados positivos para la iniciativa, pues con una inversión inicial cercana a los 20 millones de pesos y una tasa de descuento de 16,82%, se obtendría un VPN de \$36.928.756 para un escenario normal sin financiamiento, junto con una TIR de 42%, IVAN de 1,82 y PRC de 3,26 años. Se realiza un análisis de sensibilidad para observar el funcionamiento de la empresa respecto a cambios en la demanda y a distintas tasas de descuento.

Se recomienda la realización del proyecto, basándose en los buenos pronósticos del turismo en Chile, así como las positivas estimaciones financieras. No se requiere de una gran inversión, y las barreras de salida son muy bajas.

CONTENIDOS

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO ESTUDIADO.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 TURISMO EN LA ACTUALIDAD	2
1.4 OBJETIVOS	6
CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA	8
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	8
Descripción de la Industria en Santiago.....	8
Casos Innovadores en el Extranjero	9
2.2 ANÁLISIS EXTERNO	10
Conclusiones del Análisis Externo	15
2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	15
Análisis de la Cadena de Valor	15
Fortalezas y Debilidades	16
Conclusiones del Análisis Interno	17
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO	18
3.1 BÚSQUEDA DE MERCADO TOTAL.....	18
3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	21
Investigación Cualitativa.....	22
Investigación Cuantitativa	23
3.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.....	30
3.4 PROYECCIONES DE CRECIMIENTO	32
3.4 DEFINICIÓN DEL MERCADO META.....	35
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	37
4.1 MARKETING ESTRATÉGICO.....	37

Nombre e Imagen Corporativa de la Empresa	37
Estrategia de la Empresa	38
Estrategia de Posicionamiento	38
4.2 MARKETING TÁCTICO	39
Producto	39
Precio	41
Plaza	43
Promoción	43
Personas	44
Procesos	45
Evidencia Física	45
4.3 CONCLUSIONES PLAN DE MARKETING	46
CAPÍTULO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	47
5.1 ORGANIGRAMA	47
5.2 CARGOS Y FUNCIONES	47
5.3 REMUNERACIONES	51
CAPÍTULO VI: PLAN OPERACIONAL	52
7.1 PROCESOS RELACIONADOS A LOS CLIENTES	52
7.2 PROCESOS PRODUCTIVOS	53
7.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS	55
CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO	56
7.1 INVERSIÓN	56
7.2 DEMANDA	57
7.3 INGRESOS	57
7.4 EGRESOS	58

Costos Fijos	58
Costos Variables	59
7.5 CAPITAL DE TRABAJO	60
7.6 FINANCIAMIENTO	60
7.7 INDICADORES FINANCIEROS	61
7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	62
Demanda.....	62
Tasa de descuento.....	63
7.9 CONCLUSIONES ANÁLISIS FINANCIERO	64
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES FINALES.....	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	69
ANEXO A: MARCO CONCEPTUAL	69
ANEXO B: METODOLOGÍA	71
ANEXO C: ENCUESTA	77
ANEXO D: RESULTADOS ENCUESTA.....	81
ANEXO E: EJEMPLOS DE RECORRIDOS.....	85
ANEXO F: DETALLE FLUJO DE CAJA.....	88
ANEXO G: FLUJOS DE CAJA.....	97

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO ESTUDIADO

1.1 INTRODUCCIÓN

A lo largo del siguiente informe, se muestra la labor realizada como Trabajo de Título para optar por el grado de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. El documento consiste en un plan de negocios para una empresa que realiza recorridos turísticos orientados al público joven.

Un plan de negocios intenta explicar todos los aspectos relevantes para levantar una empresa o iniciativa. Estudiando cada una de las áreas pertinentes y basándose en un exhaustivo análisis de la industria, se logra un trabajo completo y de relevancia.

El objetivo de esta iniciativa es el de ofrecer nuevas alternativas de conocer y explorar a los turistas que viajan a la capital de Chile. Utilizando ideas novedosas y experiencias ya existentes en el extranjero, se crea un mix de productos capaz de cautivar al público objetivo, el cual corresponde a los jóvenes viajeros. Este subconjunto de viajeros posee varias características que deben ser satisfechas para lograr captar la cantidad ideal de clientes.

Gracias a un constante crecimiento en la industria del turismo, tanto en el ámbito nacional como internacional, se hace necesaria la existencia de nuevas actividades para el ocio de los viajeros. Chile aparece recurrentemente en las listas de países ideales para visitar a lo largo del planeta, lo cual deja en evidencia el atractivo turístico del país. Además, los jóvenes del mundo buscan experiencias distintas, y el largo territorio chileno ofrece diversas actividades para todos los gustos.

Si bien existe una amplia gama de opciones de tours guiados, se observa que la mayoría de las empresas que los imparten están dirigidas hacia grupos con mayor poder adquisitivo y con intereses tradicionales. A diferencia de estos, los turistas jóvenes son guiados por un sentido de la aventura, y están dispuestos a realizar actividades más novedosas para entretenerse. Aquí es donde entra el juego la diferenciación entre esta iniciativa y las existentes, explotando al máximo las características de la juventud.

La metodología utilizada para la confección de este plan de negocio parte de un amplio estudio de mercado, en pos de levantar toda la información que pueda ser útil para la confección del mismo. Para esto se confeccionaron entrevistas, encuestas y búsquedas de material bibliográfico. Así, se logra caracterizar al mercado meta de la empresa para finalmente decidir los aspectos operativos y estratégicos de la misma. La metodología detallada se encuentra en el anexo B (página 71).

A continuación, se presenta el trabajo realizado durante el curso de los dos últimos semestres de la carrera de Ingeniero Civil Industrial.

1.2 TURISMO EN LA ACTUALIDAD

El mundo se encuentra en una etapa en que las motivaciones del ser humano para viajar y conocer son cada vez más numerosas. Junto con una globalización en constante avance, se aprecian cambios tecnológicos que logran disminuir los costos de transporte, otorgando la oportunidad de trasladarse a un mayor grupo de personas.

Estos y otros cambios se ven evidenciados por el crecimiento sin precedentes que ha tenido la industria en todo el mundo. Durante el año 2007, las llegadas de turistas internacionales a sus destinos fue de 898 millones, una cifra record, y representa un aumento de 6% (52 millones) con respecto al año 2006. Son estos datos los que reafirman que a pesar de los cambios en la economía, política y estabilidad mundial (como lo fueron los atentados a las Torres Gemelas el año 2001), el interés de viajar de la gente no posee indicios de disminuir. De la misma forma, el turismo en América del Sur creció un 8,1% el 2007 respecto al año anterior¹.

Para el caso de Chile, las cifras también representan buenos augurios. Dentro del país, el gasto en turismo durante el año 2006 alcanzó la suma de 1.514 millones de dólares por turismo receptivo². Para el año 2007 las ganancias por turismo receptivo fueron de 1.803 millones de dólares. Las visitas extranjeras al país han crecido progresivamente desde el año 2001, y fueron de 2.628.549 extranjeros durante el año 2007, representando un incremento de 10,3% con respecto al año 2006³. Finalmente, para el año 2008 el total de visitantes no chilenos ingresados al país fue del orden de 2.650.000 (un incremento de un 5,7%), y dejaron aproximadamente divisas por 2.020 millones de dólares (un incremento de un 12%)⁴.

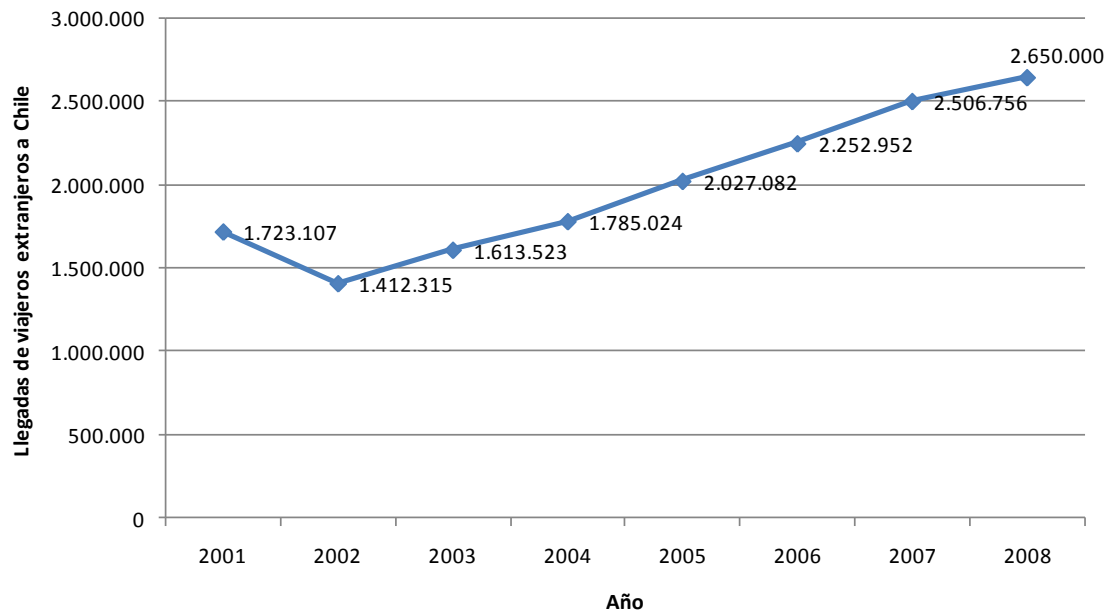
¹ Datos obtenidos del estudio *Turismo – Informe Anual 2006* y de *Turismo – Informe Anual 2007*, publicado por Sernatur.

² Representa a los no residentes que viajan dentro de Chile.

³ Policía Internacional contabiliza los turistas extranjeros llegados a Chile por nacionalidad. Esta cifra incluye a los chilenos que residen en el exterior y que visitan Chile. Sin incluir a los chilenos la cifra sería de 2.506.756 para el 2007, pero se utilizó la que los incluye pues el Sernatur trabaja bajo ese número como base.

⁴ Datos entregados por Sernatur a Radio Cooperativa en el sitio http://www.cooperativa.cl/la-actividad-turistica-en-chile-crecio-un-seis-por-ciento-en-2008/prontus_notas/2008-12-22/145204.html

Figura 1: Llegadas de extranjeros a Chile 2001-2008

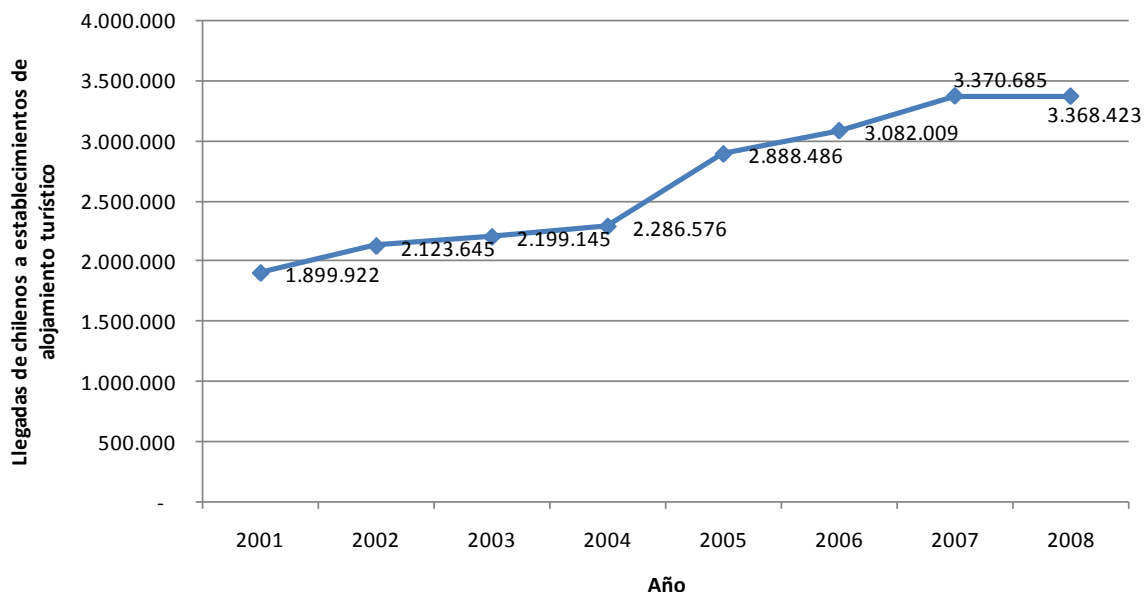


Fuente: Anuarios de Turismo, Sernatur

Si hablamos de turismo interno⁵, las ganancias generadas el año 2006 fueron de 7.163 millones de dólares. Esta cifra es del orden de cuatro veces mayor al generado por turismo receptivo. De esta manera se presenta la importancia de los propios chilenos en el rubro turístico. Para el año 2007 las ganancias por turismo interno no están aun disponibles. Para medir el flujo de turistas nacionales, una medida relevante son las llegadas de viajeros chilenos a establecimientos turísticos. Esta cifra fue de 3.370.685 el año 2007, un incremento de 9,4% con respecto al año 2006. Finalmente, sobre los datos preliminares del año 2008 se presenta una leve baja de llegadas de turistas chilenos, consecuencia directa de la crisis económica mundial, ocasionando que los viajeros dentro de Chile prioricen el alojamiento con amigos o parientes. Se espera que los números vuelvan a subir a medida que se establece el entorno mundial.

⁵ Representa a los residentes de Chile que viajan dentro de Chile.

Figura 2: Llegada de chilenos a establecimientos de alojamiento turístico 2001-2008



Fuente: Anuarios de Turismo, Sernatur

De esta manera se verifica que los habitantes del mundo en la actualidad tienen un mayor interés en conocer su planeta, y así vivir experiencias nuevas y distintas a las que ya conocen. Esto va acompañado con las ideas de sostenibilidad y preservación del entorno ecológico. El ser humano comenzó a darse cuenta que la salud del planeta no debe tomarse a la ligera, y así ha crecido una gran sed de aprendizaje y conocimiento territorial.

Con las cifras antes presentadas, países como Chile han tomado la iniciativa de poner al turismo en primera plana, y considerarlo una de las industrias más importantes para la generación de riqueza, además de potenciar la imagen que el mismo genera al exterior. Es así como Chile es visto como un destino exótico y un tanto aventurero para los viajeros extranjeros, y como un sinfín de aventuras para los turistas locales.

Existe un gran número de iniciativas turísticas en el país, concentrando las más desarrolladas en el extremo sur del territorio, además de la zona central y destinos como San Pedro de Atacama en el norte. Por supuesto que todavía queda mucho trabajo por realizar para lograr posicionar a Chile dentro de la elite de destinos turísticos, pero es un hecho que el país jamás había tenido tanta fama como la que se ha generado en los últimos años.

Es por estas razones que han aparecido nuevos agentes y participantes en la industria. En este nuevo milenio, las actividades ofrecidas a los viajeros han aumentado considerablemente, y además se está innovando en las oportunidades ofrecidas. Desde paseos en helicóptero por la capital, hasta recorridos en kayak alrededor de enormes glaciares, Chile está finalmente aprovechando su variado terreno y su

estabilidad en la región sudamericana, para así convertirse en un destino imperdible para cualquier viajero.

1.3 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este trabajo consiste en la investigación para la posible creación de una empresa que realiza recorridos turísticos por la capital de Chile. La ciudad de Santiago reúne características que la hacen un atractivo turístico, como la gran afluencia de personas y un rico pasado histórico, todos indicadores de que existen grandes oportunidades de negocio en la zona. Se ofrecerá un mix de paseos y actividades, con variados precios y modos de operación, y en distintas modalidades, habiendo tours guiados y otros de aspecto individual.

La empresa tendrá una orientación hacia el público joven, particularmente a los turistas que tengan entre 16 y 30 años de edad. Este grupo de personas se caracteriza por tener un menor poder adquisitivo y por demandar un estilo de atención “distinto” al habitualmente utilizado en empresas turísticas. Además, existen exigencias de visitar lugares que no están siendo explotados actualmente, los cuales también serán investigados en pos de poder ofrecerlos. Por todo esto, se intentará ofrecer precios que resulten atractivos y competitivos, además de guías turísticos entretenidos. Se crearán rutas novedosas para los distintos paseos, a lugares que no son visitados actualmente y a los que sí lo son, de una manera distinta y con un enfoque diferente. Además, se buscará personal calificado y con alto carisma, para poder simpatizar y conectar con la clientela a recibir.

Es necesario caracterizar al grupo de los turistas jóvenes para poder enfocar la oferta hacia ellos. Este tipo de viajero tiene ciertas peculiaridades que no se presentan en otras edades. Son un grupo muy sensible al precio del producto, y no estarán dispuestos a pagar por algo que podrían obtener de manera gratis. Por esto es que los precios deberán mantenerse bajos y competitivos en el mercado. Además, están mucho más dispuestos que gente mayor a intentar cosas nuevas, es decir, a tomar riesgos en cuanto al ocio y turismo se refiere. Así, se investigará la posibilidad de contar con recorridos que utilicen nuevas tecnologías, como por ejemplo el uso de sistemas telefonía celular o guías auditivas. Se debe tomar en cuenta que son individuos con mucha energía, y que estarán dispuestos a trabajar más y a dar más de sí mismos para lograr sus objetivos de diversión o aprendizaje. Por último, la juventud tiene intereses distintos y muy particulares, los cuales deberán ser explotados para apuntar a su demográfica. Buscan un estilo de culturización ligada a la diversión, y no buscan necesariamente la misma información que viajeros más experimentados. Así, también se explorará la posibilidad de tours un tanto “alternativos”, como por ejemplo, un tour interactivo por la ciudad, donde el turista formará parte de una historia de aventuras, resolviendo misterios y acertijos.

Además de esas actividades, se encuentra la posibilidad de realizar un tour gratuito por un sector de la ciudad. La idea detrás de esta iniciativa es que funcione como promoción a los demás productos de la compañía, es decir, alguien que pase un buen

rato en el paseo gratuito será más susceptible a querer incurrir en alguno de los otros tours ofrecidos por la empresa. Este modelo ha sido aplicado con éxito en varios países europeos por una empresa llamada “New Europe Tours”, por lo que existe un gran potencial para ideas de este estilo, siendo que el ofrecer cosas gratis como publicidad de otras cosas es algo que está siendo utilizado cada vez más en diversas industrias.

Existen actualmente otras empresas operadoras de tours en el país, pero poseen distintos públicos objetivos que el que se busca apuntar. Además, siguiendo la creciente importancia del turismo para el país, no deja de ser necesaria la creación de compañías nuevas. Hay varias ventajas que se lograrían al realizar este proyecto. En particular, se lograría satisfacer las necesidades de un grupo de viajeros que no estaba recibiendo lo que realmente buscaban. Por otro lado, es una iniciativa que podría fomentar el crecimiento de áreas que poseen un gran potencial turístico, pero que no han sabido aprovecharlo de la mejor manera (siendo Santiago un caso relevante, con miles de extranjeros perdidos por las calles cada día). En estos momentos se encuentra una oportunidad perdida de parte de los operadores de tours, y se cree que un proyecto como este podría dar solución a este problema.

Cabe mencionar la importancia del turismo joven en el mundo. Se estima que las llegadas de jóvenes que viajan de manera independiente y que tienen entre 16 y 29 años representan un 20% de todas las llegadas, y genera un 18% de los ingresos turísticos. Más relevante resulta que el número de llegadas crece año a año entre un 3% y un 5%, y el nivel de gasto en un 8%. Aun más claro es en el caso de Chile, en el que las llegadas de jóvenes extranjeros entre 15 y 34 años es del orden de 30%. Si bien estos datos son auspiciosos, falta agregar a los jóvenes chilenos que se aventuran por el territorio nacional.⁶ Para enfatizar la importancia del turismo joven en Chile, una encuesta realizada a viajeros de todo el mundo el año 2005 por la empresa “Lonely Planet” reveló que nuestro país era el más popular como destino en Sudamérica, además de encontrarse dentro de los quince más populares a nivel mundial⁷.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollo de un plan de negocios para una empresa de recorridos turísticos orientada al público joven.

⁶ Datos obtenidos del estudio Algunos Elementos Que Describen el Turismo de Jóvenes en Chile, publicado por Sernatur.

⁷ Datos obtenidos del documento Travellers' Pulse Survey 2005, realizado por Lonely Planet.

Objetivos Específicos

- Analizar el estado actual del turismo en Chile y el mundo.
- Confeccionar un análisis estratégico de la industria turística en el país.
- Desarrollar un plan de marketing para posicionar la empresa de manera competitiva en el mercado.
- Elaborar un plan operacional que contemple el funcionamiento del proyecto.
- Estructurar un plan de recursos humanos basado en los productos y servicios que se ofrecerán.
- Realizar un análisis financiero capaz de dar cuenta de la factibilidad y financiamiento del proyecto.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

Descripción de la Industria en Santiago

Para poder profundizar en la industria del turismo, se deben dejar en claro ciertas diferencias entre las empresas que actúan en la misma. En primera instancia, existen las empresas que realizan recorridos y actividades turísticas, las cuales pueden ser accedidas directamente por los clientes. Por otra parte, existen compañías conocidas como Tour Operadores, cuyo fin es ofrecer un paquete completo de turismo, en el cual el usuario no debe preocuparse por los detalles organizativos de su viaje. Así, existen diversas opciones para realizar un viaje, y cada turista verá que opción le acomoda más: si pagar un precio mayor por la comodidad de tener todas las actividades de su viaje previamente arregladas, o preocuparse de la organización por su cuenta.

A lo largo de Chile existen numerosas iniciativas turísticas, pero este trabajo se enfocará en la ciudad de Santiago. A continuación, una breve reseña de las empresas de mayor relevancia para este trabajo.

La mayor empresa realizadora de tours por Santiago y sus alrededores es Turistour. Esta compañía está posicionada con una orientación hacia el público adulto, y posee convenios con los principales alojamientos de la ciudad, sin importar su nivel de calidad. Además, es una de las empresas más antiguas en el rubro, perteneciendo en este momento al conglomerado de empresas llamado Andina del Sud, la primera empresa de turismo en Chile, creada en 1913. Turistour se caracteriza por su turismo en base a recorridos en buses, los cuales buscan a sus pasajeros en sus lugares de alojamiento, se detienen en los destinos, para finalizar el paseo de vuelta en el lugar de hospedaje. Representa una alternativa cómoda para el turista, y por la misma razón una más cara que otras opciones. Como referencia, un tour por el centro de Santiago que dura 4 horas tiene un valor de \$20.000 por persona, incluyendo transporte. Es sin duda la empresa más conocida en el rubro de los recorridos turísticos.

Una alternativa más novedosa para los turistas es la que ofrece la empresa Turistik. A diario se ven sus característicos buses rojos realizando sus rutas alrededor de Santiago. Su servicio consiste en ofrecer al cliente transbordos ilimitados a sus buses durante un día, con paradas en los principales focos de atracciones de Santiago. Así, por un precio de \$15.000, el pasajero puede trasladarse fácilmente. Además, mientras transitan en los buses, reciben información acerca de los lugares que están visitando, la cual es un tanto limitada, pero cumple su objetivo de dar una visión general de cada sector. La empresa fue lanzada a principios del año 2007, y ha subido sostenidamente su demanda.

Chilean Travel Services (CTS) es otra empresa relevante en la industria del turismo nacional. Fundada en 1979, es un Tour Operador que ofrece una amplia gama de servicios turísticos a lo largo de todo el país, desde tours hasta arriendo de autos. Posee una red de socios no despreciable, y así es como logra ofrecer tantos servicios bajo el mismo nombre. Muchas empresas menores ofrecen servicios a esta empresa,

con una tarifa distinta a la que ofrecen al público en general. Sus clientes compran paquetes turísticos y dejan que les solucionen el problema de organizar su viaje. De una manera similar funcionan las empresas First Premium y Tour Mundial.

Como una Pyme en crecimiento se encuentra la empresa La Bicicleta Verde. Creada el año 2006 por dos emprendedores, uno chileno y el otro estadounidense, ofrece paseos en bicicleta por diversos recorridos alrededor de la capital, contando con la asistencia y conocimientos de un guía turístico, por alrededor de \$15.000. En el año 2007, la empresa absorbió a la agencia Chip Travel y al diario en inglés Santiago Times, para así lograr captar una mayor clientela. De la misma forma, han expandido su oferta, con productos tales como tours caminando y el arriendo de sus bicicletas para uso particular. Esta empresa destaca entre las demás por ofrecer algo notoriamente diferente, y por ser de las pocas empresas pequeñas que han logrado hacerles frente a los peces grandes de la industria. Su principal problema radica en mantener un flujo constante de clientes, pues la mayoría de los turistas que contratan los servicios de La Bicicleta Verde se enteran de los mismos una vez que arribaron al país, y con solo uno o dos días de anticipación.

Con todo esto, se puede concluir que la industria de los paseos turísticos en Santiago esta principalmente poblada por dos empresas grandes, las cuales tienen un amplio respaldo económico para utilizar en acciones de marketing; y un mayor número de compañías menores que apuntan a clientes en busca de una experiencia diferente. Aun así, la existencia de las grandes compañías es necesaria para la subsistencia de estas pequeñas empresas, ya que son ellas las que atraen la mayor cantidad de gente a Santiago.

Al ingresar un nuevo competidor como el que se propone en este trabajo al mercado turístico de Santiago, se estima que las grandes empresas y tour-operadores no reaccionarían mayormente, pues su público objetivo no es el mismo y el tipo de actividades que realizan no son similares a las ofrecidas. Sin embargo, las empresas más pequeñas y con tipos de recorridos más diversos se verían definitivamente amenazadas por la entrada de un nuevo participante, dejando un margen de tiempo para aprovechar la novedad de los tours propuestos antes de que la competencia diseñe actividades para contrarrestar los esfuerzos realizados. Aun así, se aprecia que hay espacio para una empresa más de recorridos por la ciudad, evidenciado por la gran cantidad de turistas que arriban, la cual se mantiene en constante aumento.

Casos Innovadores en el Extranjero

Uno de los aspectos fundamentales para triunfar en la industria del turismo, es el de ofrecer servicios innovadores. A través de experiencias personales y búsqueda de alternativas por internet, se encontraron diversas ideas que podrían ser aplicadas por una empresa de recorridos turísticos en Santiago. A continuación, las ideas más interesantes, junto con una reseña de la empresa que las imparte.

Soundwalk (www.soundwalk.com): Esta es una empresa establecida en New York, la cual se especializa en audioguías. Lo que diferencia a esta empresa de las demás alternativas de tours con audio es en la distribución de sus productos. Usualmente, las

empresas de audioguías ofrecen un arriendo de aparatos reproductores que vienen con las guías preinstaladas. En el caso de Soundwalk, los tours se venden vía internet, y se ofrecen en formato MP3 descargables, para su reproducción en cualquier equipo compatible, desde iPods hasta celulares. Además, la calidad de los tours ofrecidos es sorprendente, pues además de contar con personas famosas y relacionadas al tema relatando el tour, incluyen sonidos ambientales y música que también se relacionan con el paseo ofrecido. Los archivos MP3 tienen un costo de US\$12.

Whai Whai (www.whaiwhai.com): Esta iniciativa ofrece paseos por diversas ciudades europeas, que se caracterizan por su interactividad. Básicamente, cada paseo es una “búsqueda del tesoro”, en la cual el cliente visita atracciones de la ciudad, mientras forma parte de una historia de misterio, en la cual deberá buscar pistas y resolver acertijos para llegar de un destino al siguiente, con el objetivo de llegar al final de la historia. Estos tours mezclan historia real y ficción, para crear un ambiente que atrapa y entretenga al usuario. Además, posee mucha flexibilidad: se puede “jugar” solo o en grupo, y hay distintos niveles de dificultad y duración. Para lograr todo esto, la empresa vende un libro, el cual da acceso a las historias y además tiene incluidos tres paseos. Las historias en el libro están mezcladas, y solo pueden ser descifradas jugando al juego. Una vez que uno resuelve un acertijo, envía un mensaje SMS por celular con la respuesta, y si es correcta, recibirá las siguientes instrucciones. El libro que se debe adquirir tiene un costo de €27.

New Europe Tours (www.neweuropetours.eu): Esta empresa con bases en las principales ciudades europeas, tiene una variada oferta de tours en cada uno de sus centros de operaciones. Lo que la distingue de otras es que además de esos tours, ofrece en cada una de las ciudades un tour gratuito por las principales atracciones de la ciudad. El objetivo de este tour es fidelizar a los clientes y que estos tomen alguno de los otros servicios de la compañía. De hecho, la empresa confirma en su página que el 46% de los turistas que toman el tour gratuito terminan pagando por alguno de los otros paseos ofrecidos por la compañía. Esta iniciativa va de la mano con ideas en diversas industrias, en que al ofrecer algo gratis, el cliente estará dispuesto a gastar en otros productos.⁸

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

Análisis de Porter

Para lograr un estudio más completo de la industria de recorridos turísticos, se muestra un análisis de cada una de las cinco fuerzas de Porter.⁹

⁸ Para ejemplos en otras industrias, ver la siguiente página web:
<http://trendwatching.com/trends/freelove.htm>

⁹ Análisis realizado siguiendo la base expuesta en el libro *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, escrito por Michael Porter.

Amenaza de Ingreso de nuevos participantes

Esta depende directamente de las barreras de ingreso existentes en la industria, es decir, aspectos que dificultan a un nuevo participante el entrar al mercado. Es claro que mientras más altas sean estas barreras, más complicado será el acceso.

Las principales barreras de entrada corresponden a la necesidad de diferenciación del producto y el acceso a los canales de distribución. En vista que ya existen varias iniciativas de paseos por la ciudad y sus alrededores, es indispensable que un nuevo entrante a la industria proponga tours innovativos y distintos a los que ya se ofrecen, para así lograr capturar a clientes que poseen cierta lealtad hacia otra empresa. Las compañías ya establecidas poseen conexiones con las agencias de turismo y con alojamientos para turistas, lo que propone otra barrera, ya que será más difícil para una nueva compañía contar con el apoyo de estos establecimientos, es decir, tiene que ganarse el respeto para lograr un mayor flujo de turistas para sus productos. Esto último representa un gran desafío, pues para este tipo de negocio, el tener una clientela estable es clave para subsistir en la industria.

También se debe tomar en cuenta la reacción que tomarían los demás operadores de tours al ver ingresar a un nuevo competidor. Estas reacciones pueden ser agresivas, con los actuales actores de la industria haciendo lo imposible para expulsar rápidamente al nuevo integrante, realizando guerras de precios, por ejemplo.

Las barreras de salida de la industria no parecieran ser mayores, pues no existen mayores costos y los activos existentes pueden ser fácilmente liquidados.

Así, se puede concluir que la amenaza de nuevos participantes es media.

Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad entre los participantes de la industria se genera cuando uno de los competidores siente la presión o ve la oportunidad de mejorar su posición. Así, cada empresa depende de las que la rodea, y mientras más intensa sea esta relación, más cuidado se le debe prestar a las acciones de la competencia.

En esta industria en particular, se observa que si bien existen un gran número de competidores, los productos que estos ofrecen son muy diversos entre sí, lo que disminuye la probabilidad de competencias en el precio del producto y del servicio a ofrecer. También es rescatable que las empresas competidoras tienen orígenes muy distintos, con personas de distintos trasfondos liderándolas (incluyendo varias empresas guiadas por extranjeros), lo que ha cooperado en crear un ambiente en constante cambio, en el cual las compañías turísticas innovan constantemente. Más aun, con la economía en su estado actual, la rivalidad podría tornarse más intensa, debido a la necesidad de cada empresa de captar la mayor porción del público existente.

Sin embargo, las personas que dirigen estas empresas se caracterizan por ser bastante agradables y relajadas, y manejan sus empresas como tal. Esto puede sonar poco relevante, pero es un hecho que no existe tanta rivalidad como la hay en otras

industrias. Esto se hace más evidente con el aumento de personas visitando y viajando a Chile, lo cual hace necesario el ingreso de nuevas iniciativas, y deja en claro que hay espacio de sobra para todas las empresas en el mercado. Es más, a las compañías pequeñas les beneficia que las grandes atraigan clientes, pues al no tener los mismos recursos que las grandes para promocionarse, les sirve que los turistas lleguen a la ciudad de cualquier forma.

Así, es posible concluir que la rivalidad entre competidores es medio-baja.

Presión de Productos Sustitutos

Es de suma importancia tomar en cuenta las distintas necesidades de los turistas mientras se encuentran de viaje. Un producto sustituto es, en este caso, cualquier actividad cultural o de ocio que puedan realizar los viajeros en vez de tomar un paseo guiado. Es decir, desde ir a un museo hasta tirarse en paracaídas.

De esta manera, existen un sinnúmero de actividades posibles que pueden ser consideradas sustitutos para un tour.

A pesar de la alta gama de posibilidades, el interés de un alto porcentaje de los turistas por conocer más acerca del entorno en que se encuentran siempre está presente, y por lo tanto, no pareciera ser un mayor problema para la instauración de una empresa de paseos turísticos, más aun si es una que propone un producto novedoso, el cual sería de por si un sustituto para las demás alternativas existentes.

Por lo tanto, la presión de productos sustitutos tiene un poder de fuerza medio.

Poder Negociador de los Compradores

En este punto la importancia recae en el consumidor. El cliente tiene la facultad de exigir ciertas cosas a la empresa que ofrece el producto, y dependiendo de las circunstancias, se definirá si obtendrá su objetivo o no.

Muchos turistas van de viaje con grupos numerosos, ya sean sus familias o amigos. Asimismo, también hay viajeros que optan por una agencia de viajes para conseguirles los tours a realizar. Así, la persona que esté a cargo de estos grupos de clientes tendrá un alto poder de negociación para obtener un mejor precio o una mejor atención. Particularmente relevante es el caso de los jóvenes, quienes suelen viajar por su cuenta y sin afiliación hacia alguna entidad turística. Es en este caso donde el poder de negociación es bastante mayor.

También se debe hacer hincapié en que si el producto a ofrecer fuera muy similar a los demás existentes en el mercado, los turistas tendrían poder de negociación debido a la amenaza de cambiarse a otro proveedor de recorridos. Esto no resulta ser un gran problema, pues lo que se busca es ofrecer tours con diferencias significativas a las demás alternativas.

Por último, se debe agregar que el viajero del siglo XXI tiene usualmente acceso a internet y a diversos medios de comunicación, con lo que puede acceder una

sorprendente cantidad de información. Esta última le da la facultad de comparar entre las diversas opciones que existen para su experiencia de viaje, y se convierte en una herramienta de negociación a la hora de agendar un tour.

De esta manera, se concluye que el poder de negociación de los consumidores es medio.

Poder de Negociación de los Proveedores

Una de las variables más importantes en el rubro turístico es la llegada de clientes a los negocios establecidos. Esto ocurre pues en esta industria no son tan relevantes los costos en materias primas o equipos electrónicos, siempre y cuando haya un flujo constante de usuarios de los servicios a ofrecer. Si bien técnicamente no existen “proveedores de turistas”, se pueden tomar en cuenta los factores que hacen que la llegada de los mismos se facilite o dificulte.

En este caso, uno de los principales impedimentos para la llegada de turistas es el costo del viaje que deben realizar. Ya sea un pasaje en avión o un viaje en carretera, si el precio de traslado se mantiene bajo, la gente viajará. Aquí afectan principalmente los precios del petróleo.

También cobra importancia la crisis económica en la que se encuentra el mundo entero. Esta representa una amenaza a los bolsillos de los turistas, dificultando su traslado de largas distancias. Esto debiera verse balanceado por un incremento de los viajeros de territorios cercanos o los que viven dentro del país, por lo que no debiera ser un mayor problema.

Tomando en cuenta lo anterior, aun así podrían tomarse algunos establecimientos como pseudo-proveedores de turistas, como las empresas que ofrecen paquetes turísticos (como CTS) y los diversos alojamientos existentes. Existen ventajas en asociarse con estas organizaciones, pues les ayuda a ellos a ofrecer actividades a sus clientes y atrae público a los productos ofrecidos por los operadores de tours. Teniendo muchas alternativas para elegir, los alojamientos podrán negociar en torno a comisiones por cada turista que envían a pagar por un tour, o un descuento para los mismos clientes. De la misma forma, las agencias turísticas pueden exigir tarifas reducidas para atender a grupos de numerosos viajeros.

Por estas razones, el poder de negociación de los proveedores se considera medio.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las fuerzas y el atractivo que tiene la industria según cada una de ellas.

Tabla 1: Resumen fuerzas de Porter

Fuerza	Poder de la Fuerza					Atractivo de la industria
	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	
Amenaza de Ingreso de nuevos participantes			X			Medio
Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores		X				Medio-Bajo
Presión de Productos Sustitutos			X			Medio
Poder Negociador de los Compradores			X			Medio
Poder de Negociación de los Proveedores			X			Medio
Evaluación General						Medio-Alto

Oportunidades y Amenazas

Observando lo analizado respecto al ingreso de nuevos participantes y la rivalidad entre los ya existentes, se presenta la gran oportunidad de entrar a la industria ofreciendo un producto diferente a los ya establecidos en la industria. Si se utilizará una estrategia de diferenciación, estos puntos pueden ser utilizados a favor, pues así las barreras de entrada no serían demasiado altas y la rivalidad tampoco sería un mayor problema, pues los productos son bastante distintos.

Respecto al poder negociador de los compradores, existe la oportunidad de ofrecer un producto que no sea vendido en otros establecimientos de la ciudad, y así evitar el posible problema de los clientes individuales que amenazan con cambiarse de empresa al no conseguir, por ejemplo, precios más bajos.

Sin embargo, por más distintos que sean estos productos, siguen siendo productos sustitutos con los recorridos en el mercado, por lo que existe la amenaza de que las otras empresas bajen los precios de sus servicios, o creen nuevos que podrían desprestigiar a los propuestos por este plan. Para evitar esto, debe ofrecerse un nivel de calidad de servicio superior a la competencia, para así fidelizar a los clientes. En la misma línea, se deben realizar campañas de marketing inteligente, para atrapar a los clientes y llamarles la atención.

Por último, la importancia de los “proveedores de clientes” representa tanto una oportunidad como una amenaza, dependiendo del enfoque de la empresa. Si se crean contactos y se publicita la empresa correctamente, esto puede utilizarse como una ventaja. Pero si no resultan posibles las asociaciones con las agencias de viaje, tour operadores y alojamientos, esta representaría una grave complicación para el futuro del negocio. Además, el mundo se encuentra en una etapa incierta debido a la crisis económica actual, por lo que no se tiene claridad acerca del comportamiento de los turistas en los próximos años, razón de sobra para proceder con cautela en el rubro turístico.

Conclusiones del Análisis Externo

Reuniendo lo estudiado según las fuerzas de Porter, se puede concluir que el atractivo general de la industria es medio-alto. La baja intensidad de rivalidad entre competidores da muestra de una industria poco hostil, y el poder medio de negociación de los compradores enfatiza que los clientes individuales no presentan un gran problema. Por otro lado, si bien existe una amenaza de ingreso de nuevos participantes, no es particularmente mayor, y al haber tanta diversidad de productos, la presión de productos sustitutos no resulta preocupante. Similarmente, se debe tomar en cuenta el poder medio de negociación de los proveedores, los cuales son vitales para la llegada de clientes al local, siendo esta la única forma de mantenerse a flote en la industria.

Por todas estas razones, existen grandes incentivos para entrar en la industria. Si se logra crear una empresa con productos diferentes a los existentes y con grandes conexiones dentro de la industria, se pueden aprovechar a cabalidad las características del entorno y así comenzar una compañía exitosa.

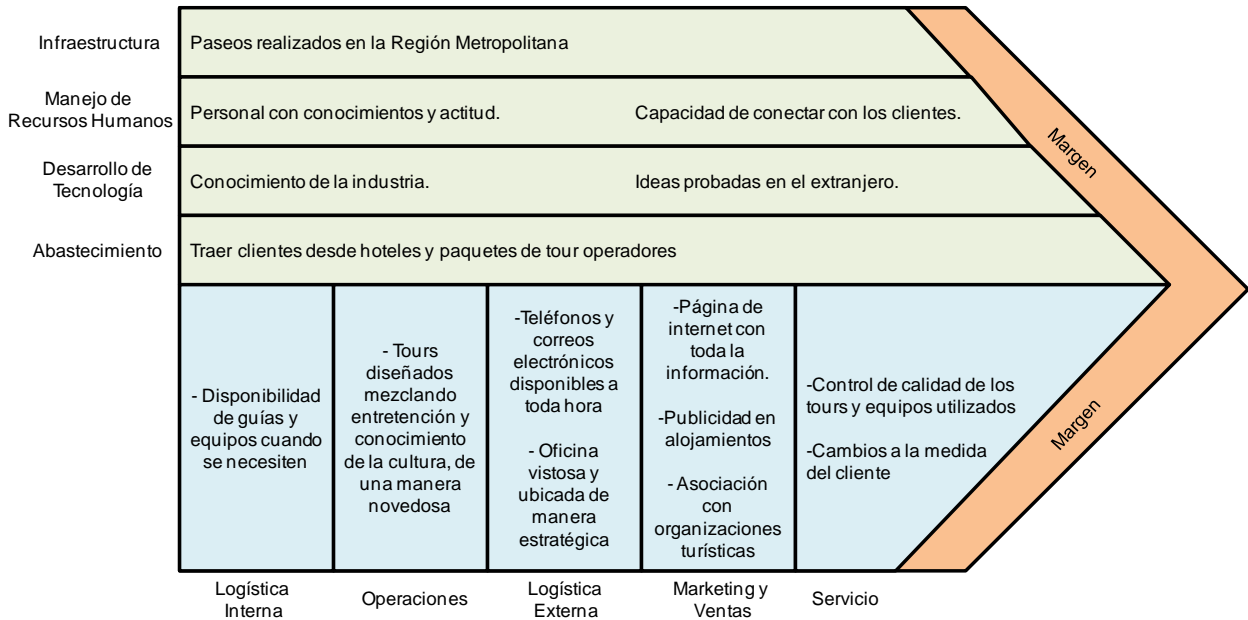
2.3 ANÁLISIS INTERNO

Análisis de la Cadena de Valor

Para lograr comprender la manera en que una empresa desarrolla ventajas competitivas mediante sus actividades, resulta útil separar el negocio en una serie de actividades que generan valor, las cuales forman la cadena de valor¹⁰. A continuación se presenta este análisis aplicado a este trabajo, basándose en empresas similares en el rubro del turismo.

¹⁰ Análisis realizado siguiendo la base expuesta en el libro Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, escrito por Michael Porter.

Figura 3: Cadena de valor



A través de este diagrama, y del conocimiento generado de la industria, se concluye que los puntos más relevantes para lograr una ventaja competitiva en este entorno son los siguientes:

Marketing y publicidad: en la industria del turismo, todo el negocio se basa en la capacidad de atraer clientes. Sin un constante flujo de clientes, una empresa de tours no puede subsistir. Como la única manera de asegurar usuarios del producto es tener un contrato con algún tour operador (lo que requeriría que la empresa fuera más grande y longeva), el esfuerzo publicitario debe ser superior al de otras actividades, para así dar a conocer el producto a la mayor cantidad de turistas posibles.

Diferenciación del producto: en vista que ya existen variadas alternativas de actividades para el turista, es fundamental ofrecer un producto que no se asemeje a los existentes en el sector. Así, se atraerá al público que se encuentre en busca de algo novedoso, y no se intentará competir directamente contra las grandes empresas del rubro.

Calidad y experiencia del personal: se requiere de una fuerza trabajadora que incluya personas con experiencia en el rubro y con redes de contacto en el turismo nacional. Además, los guías y quienes reciban a los clientes deben poseer mucha personalidad y capacidad de comunicación.

Fortalezas y Debilidades

A partir de la cadena de valor, se extraen las siguientes fortalezas:

- Se proponen nuevas ideas no existentes en la industria nacional, ideales para ingresar al mercado siguiendo una estrategia de diferenciación.

- Habrá un énfasis en publicidad y marketing, utilizando las tecnologías actuales para lograr la mayor penetración posible del producto.
- El proyecto se realizará en Santiago, ciudad con un claro potencial turístico que no está siendo explotado a cabalidad.

De la misma forma, se extraen las siguientes debilidades:

- Se requieren contactos y asociaciones con establecimientos turísticos que podrían ser difíciles de obtener.
- Búsqueda de personal indicado para cada puesto se complica, particularmente por las características necesarias (por ejemplo, que sean bilingües).

Conclusiones del Análisis Interno

Al observar el análisis realizado, se pueden extraer algunas de las características más relevantes de la empresa.

La mayor fortaleza son los productos innovativos que ofrecerá la misma, que permitirán competir directamente con las alternativas existentes, y de paso revolucionar la industria.

La utilización de la tecnología y de las redes existentes para publicidad también jugará un papel fundamental en el desempeño de la empresa, pues sin turistas interesados, la compañía no funcionaría.

De más está decir que Santiago es una ciudad con atractivos ocultos, y que si bien existen empresas que intentan explotar sus diversas atracciones, hay mucho espacio para nuevas ideas e iniciativas.

Por otro lado, hay que procurar contar con gente especializada en el rubro, que pueda plasmar su conocimiento en pos de no cometer errores realizados anteriormente en la industria. Además, estas personas poseen contactos importantes en el mundo turístico, los cuales deben ser explotados. Si bien será difícil encontrar este personal calificado, resulta de suma importancia hacerlo.

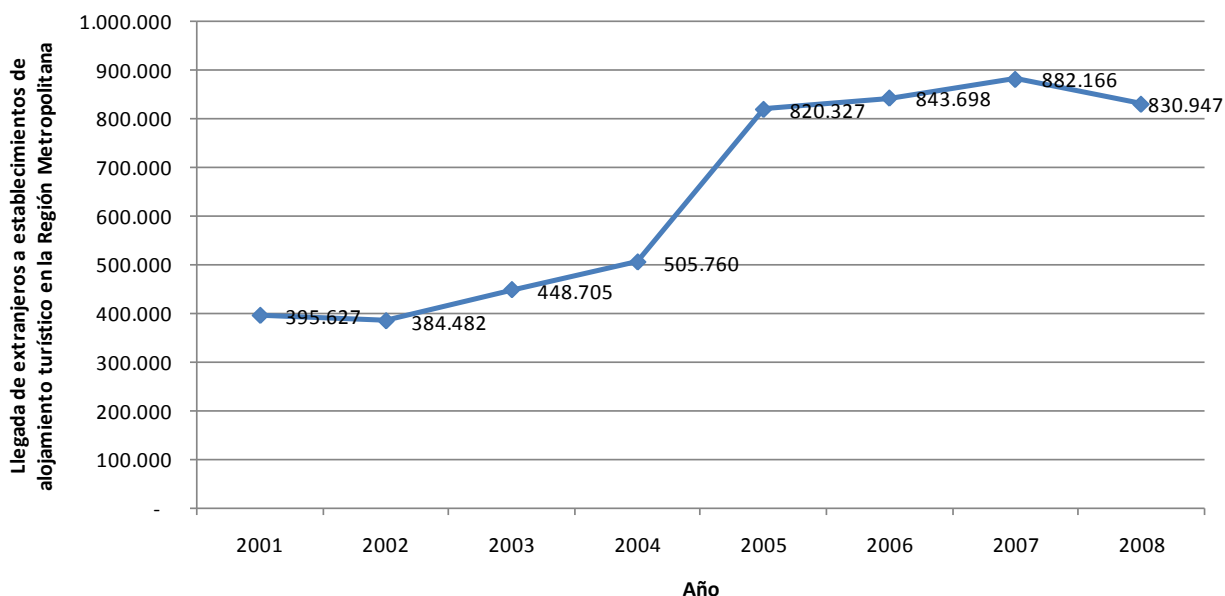
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 BÚSQUEDA DE MERCADO TOTAL

Por mercado total se entiende a toda persona a quien pueda servirle el producto ofrecido. En este proyecto, representa a todo posible usuario de recorridos turísticos que pase por la ciudad de Santiago, ya sea nacional o internacional. Por lo mismo, se deben tomar en cuenta los mercados de turismo interno y turismo receptivo, ambos por separado, para tener una idea de cuantos turistas podrían acceder a los paseos ofrecidos.

Todo turista que visita la Región Metropolitana desde el extranjero y duerme al menos una noche en un establecimiento turístico de la región, se contabiliza en esta parte. El siguiente gráfico muestra la evolución entre el año 2001 y 2007. Durante el año 2007, este número fue de 882.166 personas.¹¹

Figura 4: Llegada de extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico de la R.M.



Fuente: Anuarios de Turismo, Sernatur – Encuestas de Alojamiento Turístico, INE

¹¹ Anuario de Turismo 2007, Sernatur, páginas 17 y 22

Tabla 2: Cambios en llegada de extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico de la R.M.

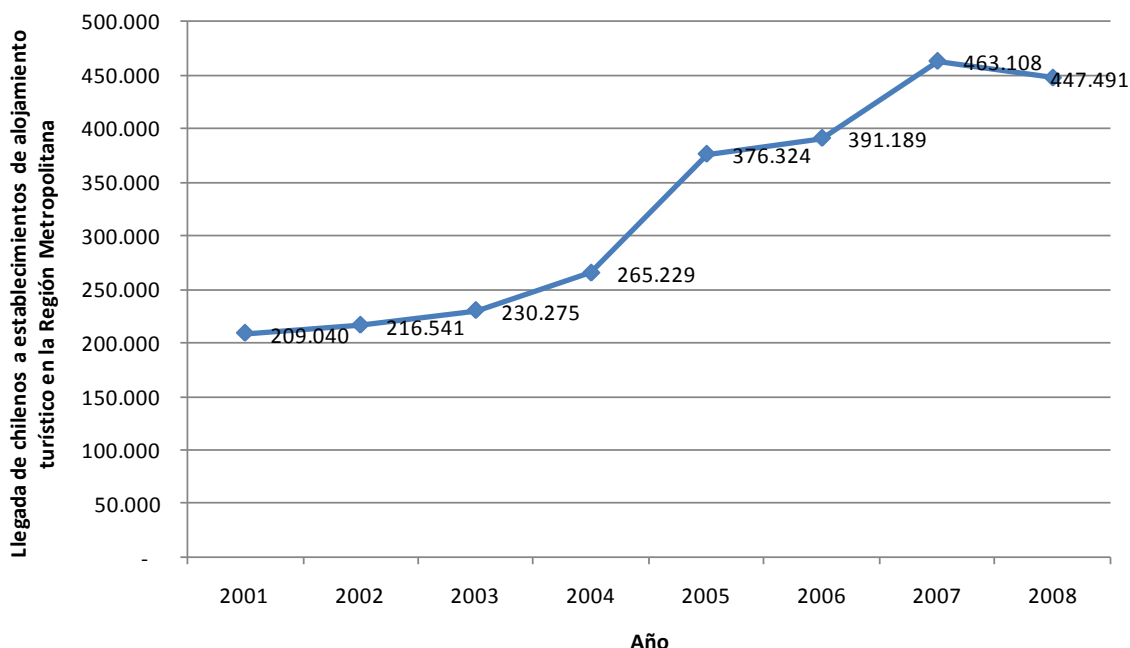
Año	Llegadas	Diferencia	Cambio %
2001	395.627	-	-
2002	384.482	- 11.145	-2,8%
2003	448.705	64.223	16,7%
2004	505.760	57.055	12,7%
2005	820.327	314.567	62,2%
2006	843.698	23.371	2,8%
2007	882.166	38.468	4,6%
2008	830.947	- 51.219	-5,8%

Fuente: Anuarios de Turismo, Sernatur – Encuestas de Alojamiento Turístico, INE

El año 2008 presenta una baja en las llegadas de extranjeros a establecimientos de la capital. La principal razón de este fenómeno corresponde a la incertidumbre económica durante gran parte de ese año. Si bien la llegada de turistas extranjeros en total fue más alta a la del año 2007, el número total de pernoctaciones en Santiago sufrió una baja de un 5,8%. Sin embargo, la temporada alta del año 2009, Enero y Febrero, han mostrado un alza de 11,6% y 15,1%. Esto puede ser explicado por el hecho que si bien ha habido una importante baja de turistas de larga distancia (provenientes principalmente de Norteamérica y Europa), los viajeros de países sudamericanos han aumentado ampliamente sus visitas a Chile. Por estas razones, se cree que el turismo receptivo en la Región Metropolitana volverá a subir el año 2009, a medida que los mercados mundiales se estabilizan.

En el apartado de turismo interno, todo turista chileno que visita la Región Metropolitana y se aloja en un establecimiento turístico de la región, forma parte del mercado total. El siguiente gráfico muestra la evolución entre el año 2001 y 2007. Para el año 2007, la cifra total fue de 463.108 personas.

Figura 5: Llegada de chilenos a establecimientos de alojamiento turístico de la R.M.



Fuente: Anuarios de Turismo, Sernatur – Encuestas de Alojamiento Turístico, INE

Tabla 3: Cambios en llegada de chilenos a establecimientos de alojamiento turístico de la R.M.

Año	Llegadas	Diferencia	Cambio %
2001	209.040	-	-
2002	216.541	7.501	3,6%
2003	230.275	13.734	6,3%
2004	265.229	34.954	15,2%
2005	376.324	111.095	41,9%
2006	391.189	14.865	4,0%
2007	463.108	71.919	18,4%
2008	447.491	- 15.617	-3,4%

Fuente: Anuarios de Turismo, Sernatur – Encuestas de Alojamiento Turístico, INE

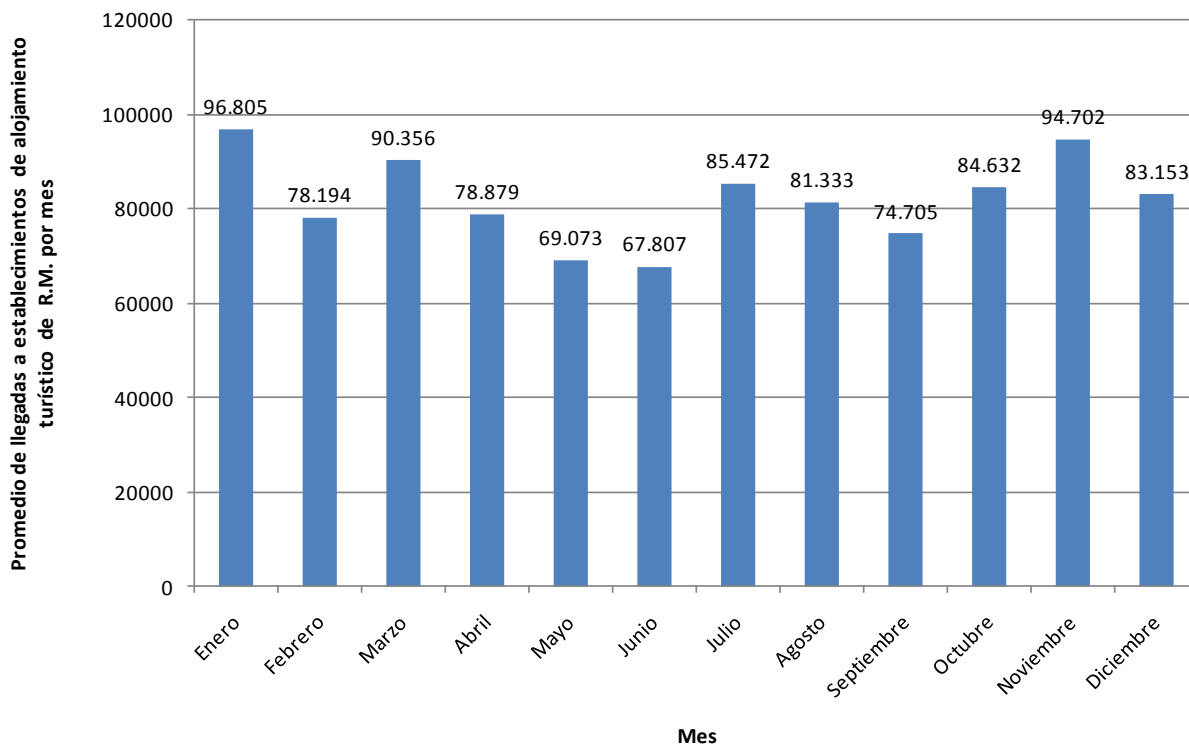
La crisis del 2008 afectó también a los turistas chilenos, evidenciado por una baja en las llegadas a establecimientos de alojamiento, tanto a nivel país como en la capital. Pero las cifras de los inicios del año 2009 son auspiciosas, con el Sernatur informando que se desplazaron 6.185.000 chilenos dentro del país, lo que representa un 7,3% más con respecto al mismo período en el año 2008¹². Queda claro que el viajero chileno está cuidando sus gastos, prefiriendo vacacionar dentro del país.

¹² Cifras de 2009 extraídas de un comunicado del Sernatur publicado por el diario La Nación en su sitio web http://www.lanacion.cl/prontus_noticias_v2/site/artic/20090302/pags/20090302210949.html

Además, deben tomarse en cuenta los residentes de Santiago, pues estos también pueden acceder a los servicios ofrecidos, principalmente pues algunos de ellos no corresponden a turismo convencional, como por ejemplo, el tour de comedia. Según los datos recopilados en el censo del año 2002, la población urbana en la Región Metropolitana fue de un total de 5.875.013.

Finalmente, hay que destacar la estacionalidad de la llegada de turistas a la capital de Chile. La siguiente figura muestra el promedio por mes de las llegadas en los últimos 8 años.

Figura 6: Promedio de llegadas a establecimientos de alojamiento turístico de R.M. por mes



Fuente: Anuarios de Turismo, Sernatur – Encuestas de Alojamiento Turístico, INE

Como es de esperarse, la temporada de primavera-verano es la con mayor afluencia de visitantes, seguida de cerca por los meses de julio y agosto. En estos meses se deberán enfocar los esfuerzos publicitarios. Sin embargo, y a diferencia de otros sectores del país, la llegada de turistas a la región es bastante constante, oscilando alrededor de las 82.000 llegadas al mes.

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para estudiar correctamente el mercado, se realizó un estudio cualitativo y uno cuantitativo, para así lograr una segmentación correcta y conocer el entorno de trabajo.

Investigación Cualitativa

Para comenzar a estudiar un mercado desconocido, no existe mejor manera de partir que consultar la opinión experta. Es decir, quienes ya se encuentren insertos en el mundo del turismo y tengan una visión formada del estado actual de la industria. Por esta razón se realizaron dos entrevistas no estructuradas a personas que trabajan en el rubro.

La primera de ellas fue realizada al profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Esteban Zarate. El lleva años trabajando en el mundo turístico, y actualmente se encuentra trabajando en la empresa “Elqui Domos”, un hotel con singulares domos en el Valle del Elqui. Los principales puntos extraídos de esta entrevista fueron los siguientes:

- La importancia del turista chileno dentro del turismo interior, dejando en claro que ellos gastan tres veces más que los extranjeros dentro de nuestro país.
- Se aconsejó enfatizar iniciativas creativas de turismo, como el de usar podcasts o el de crear tours con un alto énfasis en la entretención.
- Esteban demostró su apoyo hacia el interés de enfocarse en la ciudad de Santiago, debido a su alto flujo de pasajeros y sus canales de promoción establecidos.

En una segunda instancia, se entrevistó a Joel Martínez y Peter Murphy, los fundadores de la empresa “La Bicicleta Verde”. Esta empresa realiza paseos guiados en bicicleta desde hace dos años, y fue elegida para ser entrevistada por su apuesta innovadora en comparación con las demás empresas ubicadas en Santiago. De la conversación se extrajeron los siguientes puntos:

- La impresión que Chile se vende al exterior como un “país de verano”, explicando una baja de turistas en invierno.
- Competencia como Turistour y CTS son necesarias, pues la empresa es demasiado pequeña como para satisfacer a todos los clientes.
- El principal desafío es hacer que los clientes lleguen. Para esto ayuda tener redes de contacto y comisiones con los hoteles (de cuatro estrellas hacia abajo).
- Cerca del 95% de los clientes no toma los tours como primera opción. Es decir, se enteran de la empresa una vez que están en la ciudad.

Estas entrevistas constituyen un excelente punto de partida para la realización de la encuesta y los siguientes capítulos.

Investigación Cuantitativa

Creación de la Encuesta

Como primer paso en la realización de una encuesta, se debe definir cuál será el servicio a ofrecer. Posteriormente, se puede determinar qué información se quiere averiguar con dicha encuesta, para así poder crear la encuesta de manera objetiva¹³.

El objetivo primario de esta encuesta está en conocer los hábitos de los turistas que se encuentran visitando Santiago, y su posible interés si se encontrarán con las nuevas ideas de paseos propuestas por este trabajo. Así, se obtendrá una idea del tipo de personas que visitan la ciudad, además de una reafirmación de que productos a ofrecer realmente valen la pena.

El servicio a ofrecer consiste en recorridos turísticos por la ciudad de Santiago con un énfasis en la diferenciación con los tours actualmente existentes. De esta manera, el cliente es parte de una experiencia que mezcla cultura con entretenimiento.

La empresa busca averiguar si a los encuestados les atraen las distintas ideas de tours, y cuanto estarían dispuestos a pagar por ellos. Su país o ciudad de procedencia y su edad también relevantes, así como el tipo de establecimiento en que se alojarían durante su viaje. También es importante que medios ocupan los clientes para informarse de la existencia de estos productos.

Debido al escaso tiempo e interés que tienen los usuarios en responder encuestas, se intentará que la misma sea concisa y simple. Es por esto que se estima que el tiempo necesario para contestarla es cercano a los 5 minutos. Además, las preguntas en su mayoría son de selección múltiple.

La encuesta será realizada mediante el software Google Docs, el cual ayuda en la creación de la misma y la pone a disposición de quien quiera contestarla en una página web. Se realizaron tres encuestas diferentes: una para chilenos, una para extranjeros que hablen español y una para extranjeros de habla inglesa. Los únicos requisitos para responderla son tener entre 15 y 35 años y no vivir en Santiago. Las direcciones web donde se encontraban las encuestas fueron esparcidas vía mail y mediante a contactos de la red social Facebook. El formulario y sus preguntas se encuentran en el anexo C (página 77).

Tamaño de la Muestra

Para definir la cantidad de personas a las que se debe aplicar la encuesta, se recurre a dos teoremas matemáticos.

El primero de ellos corresponde a la ley de los grandes números. Esta última explica que la frecuencia en que ocurre el resultado de un experimento aleatorio, tiende a encontrarse en torno a un número, el cual corresponde a la probabilidad cuando el

¹³ Pasos para realizar un estudio de mercado, extraídos del libro El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios, página 56, escrito por Rafael Alcaraz Rodríguez

experimento se realiza muchas veces. Aplicándolo al caso actual, encuestando a un grupo escogido al azar de turistas en Santiago, el promedio de las respuestas de los individuos del grupo es una buena aproximación a la mediana de todos los turistas.

El segundo corresponde al teorema central del límite, el cual establece que, en condiciones generales y bajo la existencia de un gran número de variables independientes, la distribución de la suma de dichas variables corresponde a una distribución normal. Así, si se realiza la encuesta a más de 30 personas, la distribución de las medias se asemejaría a una normal, lo que validaría estadísticamente los resultados de la encuesta.

Por estas razones, se determina que la encuesta será realizada a un grupo de al menos 30 chilenos y 30 extranjeros.

Resultados de la encuesta

La encuesta fue contestada por un total de 83 personas, de las cuales 31 son chilenos que no viven en la ciudad de Santiago y 52 son extranjeros de diversos países del mundo, pertenecientes al rango de entre 18 y 35 años de edad. Los resultados en profundidad se encuentran en el anexo D (página 81).

La edad promedio de los encuestados fue de aproximadamente 25 años

Tabla 4: Edad de encuestados

Edad	Encuestados	% del total
18	1	1,2%
19	4	4,8%
20	4	4,8%
21	11	13,3%
22	14	16,9%
23	11	13,3%
24	5	6,0%
25	5	6,0%
26	2	2,4%

Edad	Encuestados	% del total
27	4	4,8%
28	2	2,4%
29	4	4,8%
30	5	6,0%
31	4	4,8%
32	2	2,4%
33	1	1,2%
34	2	2,4%
35	2	2,4%

Los encuestados se distribuyeron en los siguientes países:

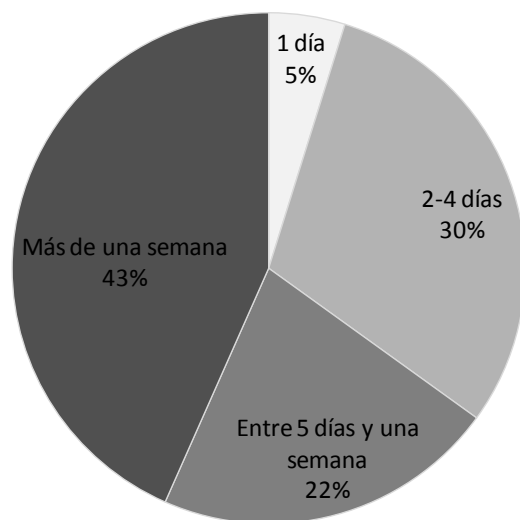
Tabla 5: Origen de encuestados

País	Encuestados	% del total
Alemania	2	2,4%
Argentina	5	6,0%
Australia	7	8,4%
Brasil	1	1,2%
Canadá	17	20,5%
Chile	17	20,5%
Escocia	1	1,2%
España	5	6,0%
Francia	1	1,2%
Guatemala	1	1,2%

País	Encuestados	% del total
Holanda	1	1,2%
Inglaterra	3	3,6%
Israel	1	1,2%
México	1	1,2%
Nueva Zelanda	1	1,2%
Singapur	1	1,2%
Suiza	2	2,4%
Estados Unidos	11	13,3%
Uruguay	5	6,0%

Respecto al tipo de viaje que han realizado (o realizarían) los encuestados para visitar la ciudad de Santiago, se aprecia que una gran mayoría de ellos lo haría por una semana, seguido por un plazo más corto de dos a cuatro días. Cabe mencionar que el tiempo de estadía resultó similar tanto para chilenos como para extranjeros, a excepción de algunos chilenos que sólo visitarían Santiago por el día.

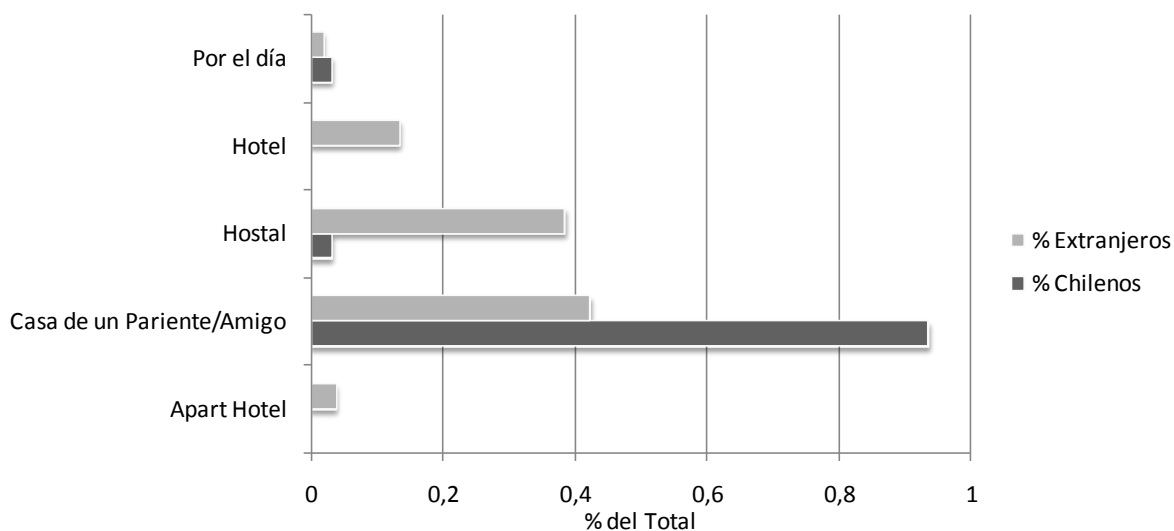
Figura 7: Duración de última (o próxima) estadía en Santiago (%)



El alojamiento preferido por los encuestados resultó ser el hogar de algún conocido en la ciudad. Esto era de esperarse, tomando en cuenta que la encuesta se esparció mediante contactos de amigos y conocidos, además de que los chilenos suelen conocer gente viviendo en la capital. Sin embargo, aun así se puede concluir que los hostales son una opción popular para los jóvenes extranjeros, seguido de cerca por los hoteles. Esto confirma los resultados encontrados en una encuesta realizada por ISTC y ATLAS a jóvenes viajeros de todo el mundo, donde un 40% decía hospedarse en casas de amigos, un 33% en hostales y un 30% en hoteles¹⁴.

¹⁴ Estudio realizado por ISTC y ATLAS "New Horizons in Independent Youth and Student Travel", año 2008

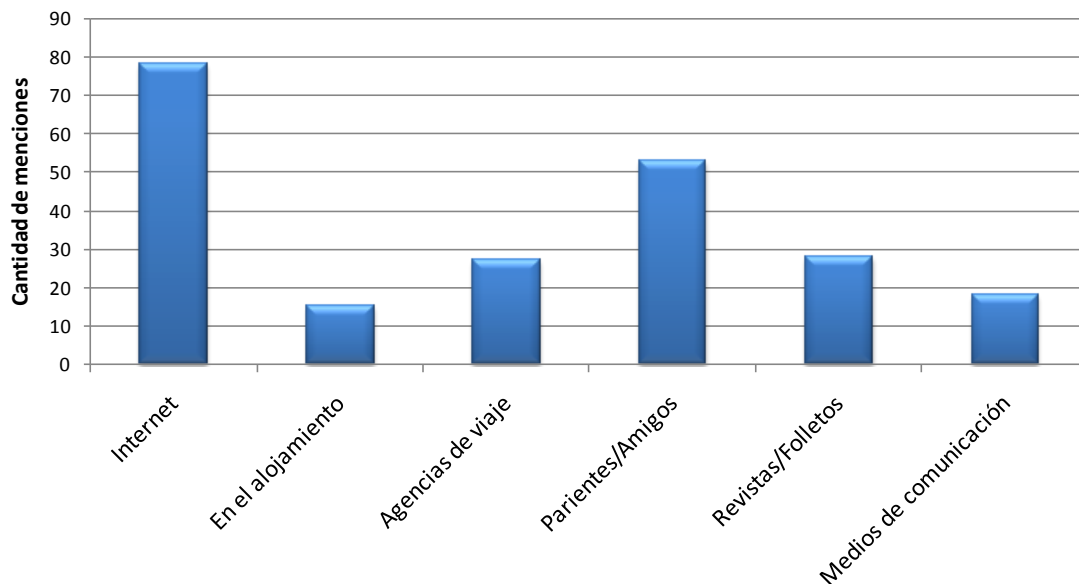
Figura 8: Lugar de estadía de preferencia en Santiago (%)



Al ser preguntados si han tomado tours en Santiago, o si los tomarían, 36 personas contestaron negativamente, y las restantes 47 positivamente.

Luego se pidió a los encuestados que seleccionaran todas las maneras en que consiguen información turística cuando deciden viajar. Internet fue ingresada 78 veces, seguido por los consejos de parientes y amigos (53 veces) y las revistas o libros de turismo (28 veces).

Figura 9: ¿Dónde busca información turística?



La importancia de Internet en la publicidad de los servicios turísticos queda de esta manera demostrada, por lo que gran parte de los esfuerzos de marketing de la compañía deberán ir enfocados a plataformas de difusión en la red.

Para averiguar la opinión de los encuestados respecto a los tours ofrecidos, se les pidió que le otorguen un puntaje a cada recorrido. Debían elegir un “5” si les parecía muy interesante y “1” si no les parecía interesante. Los resultados obtenidos junto con la nota promedio para cada tour son los siguientes:

Tabla 6: Puntaje promedio de recorridos

Tour/Puntaje	Chilenos	Extranjeros	Todos
	Nota Promedio	Nota Promedio	Nota Promedio
Audioguías MP3 (tour sin guía)	3,4	2,9	2,9
Tour Interactivo (tour sin guía)	2,8	3,2	3,2
Tour Santiago Extraño	3,9	3,8	3,8
Tour Comedia	3,5	3,1	3,1
Tour Gratuito	3,4	3,9	3,9

El recorrido con mejores resultados fue el Tour Gratuito, probablemente por su principal característica, el ser gratis. También se encuentra un interés pronunciado en el Tour Santiago Extraño, para los encuestados de todas partes. En el aspecto audioguías hay una clara preferencia de parte del público chileno, explicada por la existencia de estos recorridos en otras partes del mundo y la ausencia de los mismos en la capital de Chile. Tanto en el Tour de Comedia como en el Interactivo, los encuestados se sienten interesados en promedio.

También relevante son las disponibilidades a pagar por cada recorrido, lo que se preguntó mediante intervalos de dinero. Se considero que el valor de diez dólares es similar al de \$5.000, para poder comparar las encuestas extranjeras y las chilenas y mantener intervalos similares. El resumen de los resultados se presenta a continuación:

Tabla 7: Disposición a pagar de los turistas (%)

Chilenos					
Tour/Intervalo	\$1000-\$5000	\$5000-\$10000	\$10000-\$15000	\$15000-\$20000	Más de \$20000
Audioguías MP3 (tour sin guía)	61,3%	25,8%	12,9%	-	-
Tour Interactivo (tour sin guía)	74,2%	12,9%	12,9%	-	-
Tour Santiago Extraño	41,9%	32,3%	22,6%	3,2%	-
Tour Comedia	45,2%	35,5%	9,7%	9,7%	-

Extranjeros					
Tour/Intervalo	US\$1-US\$10	US\$10-US\$20	US\$20-US\$30	US\$30-US\$40	Más de US\$40
Audioguías MP3 (tour sin guía)	82,7%	15,4%	1,9%	-	-
Tour Interactivo (tour sin guía)	51,9%	32,7%	11,5%	3,8%	-
Tour Santiago Extraño	23,1%	42,3%	26,9%	7,7%	-
Tour Comedia	46,2%	28,8%	13,5%	9,6%	1,9%

Se aprecia de las tablas que la gran mayoría no está dispuesta a pagar más de \$5.000 por las audioguías. Los chilenos poseen una menor disponibilidad de pago para el Tour Interactivo que los extranjeros. En los otros dos tours se encuentra una mayor disponibilidad a pagar, encontrándose esta entre los \$5.000 y los \$15.000. Se concluye

que los turistas aprecian el valor agregado que posee un tour guiado, y esto se ve reflejado en los precios para recorridos de ese estilo en el mercado.

Además del precio de los recorridos, en la industria de los tours los viajeros acostumbran dejar propinas a los guías. Esto resulta relevante pues constituye un gran incentivo a la hora de trabajar como guía turístico, especialmente en servicios como el tour gratuito. Es por esto que se pregunto a los encuestados cuanta propina dejarían en caso que les haya gustado el servicio obtenido.

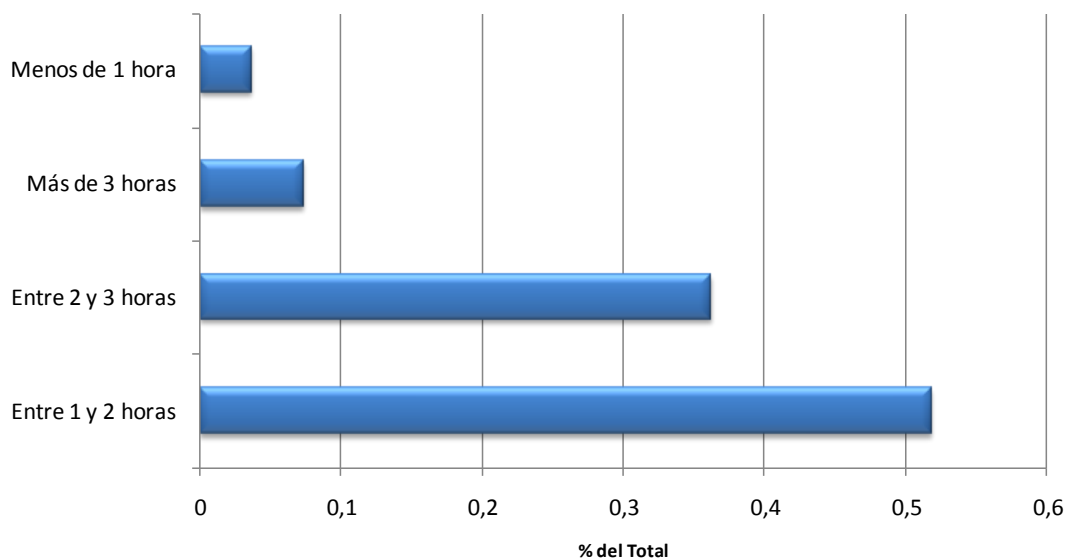
Tabla 8: Disposición a pagar de propinas (%)

Grupo	Menos de \$1000	\$1000-\$5000	\$5000-\$10000
Chilenos	35,5%	48,4%	16,1%
Extranjeros	13,5%	80,8%	5,8%
Ambos juntos	21,7%	68,7%	9,6%

La principal conclusión es que los extranjeros están dispuestos a dar más propina que los chilenos, pero no se desestima que tomando ambos grupos juntos, cerca de un 70% se inclina por una no despreciable propina de entre \$1.000 y \$5.000.

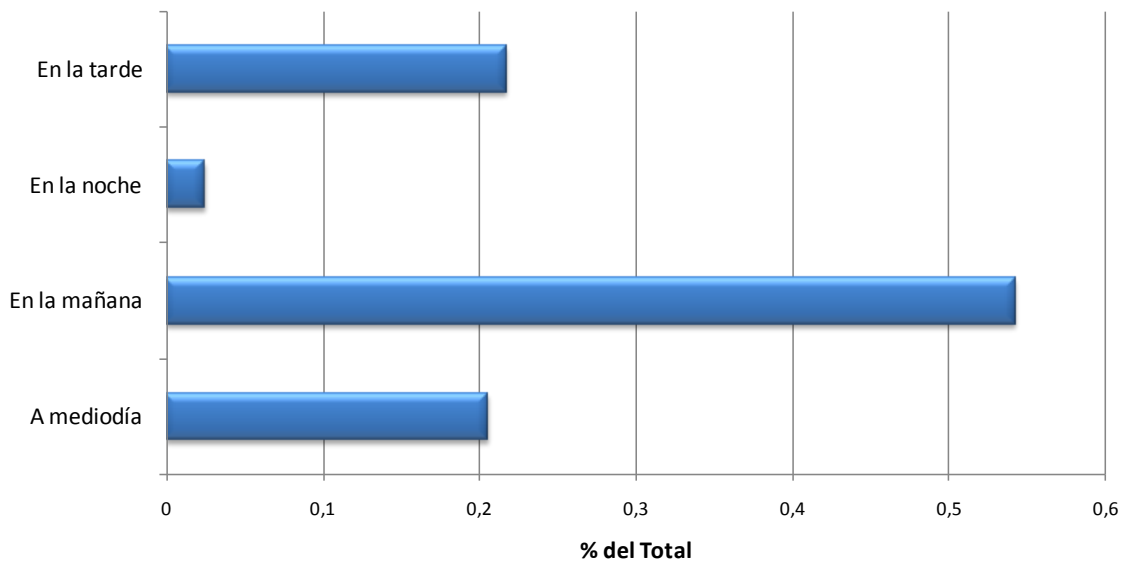
Finalmente, se pregunto acerca de ciertos atributos que parecían importantes a la hora de ofrecer un servicio de recorridos turísticos. Los encuestados votaron en más de un 50% que la duración óptima de un tour es de entre una y dos horas, y con un no menor 36% que debería durar entre dos y tres horas.

Figura 10: ¿Cuánto cree que debieran durar los tours? (%)



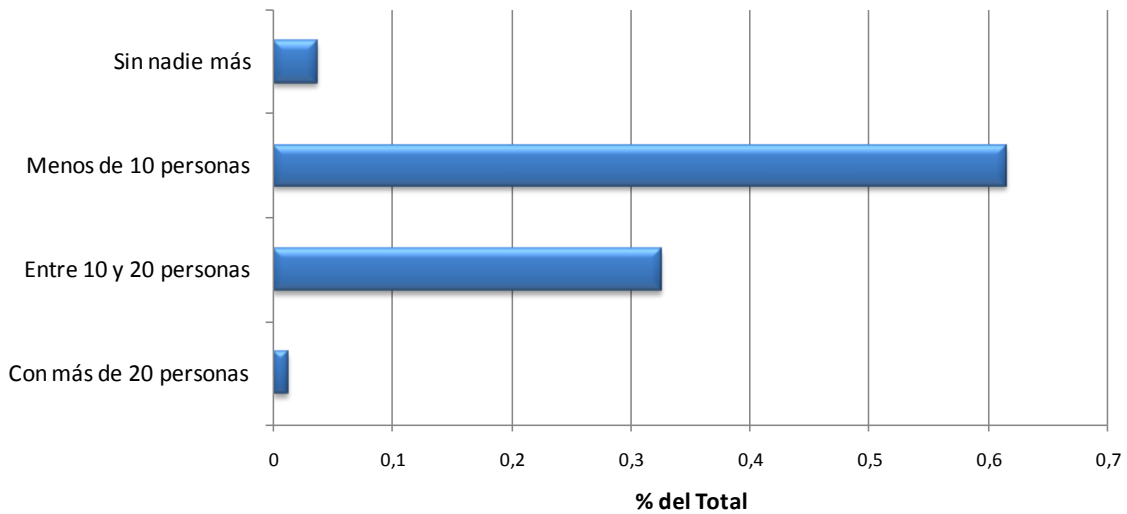
Con respecto al horario en que prefieren tomar recorridos por la ciudad, predomino la elección de las tempranas horas del día, antes del mediodía.

Figura 11: ¿En qué parte del día preferiría tomar los tours? (%)



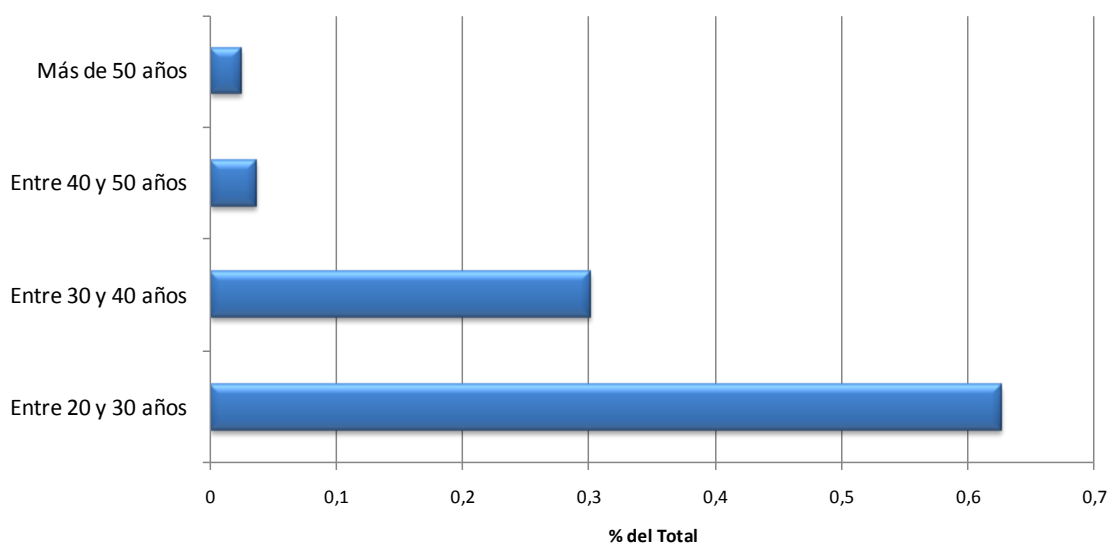
En particular para los tours guiados, se concluyó que los turistas se sienten más cómodos en grupos de menos de 20 personas, especialmente grupos de menos de 10 personas.

Figura 12: ¿Con cuánta gente (sin contar acompañantes) se sentiría cómodo compartiendo los tours? (%)



Finalmente, la edad del guía preferida por quienes contestaron la encuesta fue de entre 20 y 30 años, dejando en claro que la juventud prefiere ser guiada por otros jóvenes.

Figura 13: ¿Qué edad cree que debiera tener el guía de los tours? (%)



3.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial corresponde al subconjunto del mercado total que cumple con un set de características, las cuales hacen de este grupo el cliente principal de los servicios a ofrecer.

En el caso de este trabajo, corresponde a los turistas que se encuentren en la Región Metropolitana, que tengan entre 18 y 35 años de edad, y que se encuentren de vacaciones. De la misma forma, también se incluye a los habitantes de la región que correspondan al mismo rango etario.

Para el año 2007, la proporción de jóvenes de entre 15 y 34 años residentes en el extranjero que viaja con financiamiento propio a Chile correspondió a un 30,5%. Dentro de este grupo, un 64,3% viaja a Chile por vacaciones. Así, partiendo de la cifra anteriormente expuesta de 830.947 extranjeros durante el año 2008, podríamos concluir que hubo alrededor de 162.961 jóvenes de vacaciones en la Región Metropolitana¹⁵.

Tabla 9: Jóvenes extranjeros de vacaciones en Santiago 2008

Total Extranjeros en R.M. año 2008	Entre 15 y 34 con financiamiento propio	Viaje de vacaciones	Extranjeros de 15-34 años de vacaciones en Santiago
830.947	30,5%	64,3%	162.961

Fuente: Elaboración Propia

¹⁵ Algunos Elementos Que Describen el Turismo de Jóvenes en Chile, Sernatur, Septiembre 2008.

En el apartado de turismo interno se considera que los integrantes de los niveles socioeconómicos C2 y C1 representan a quienes podrían querer acceder a los recorridos ofrecidos. Se tiene que un 74% de los pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2 viajan por el país, y un 59% de quienes pertenecen al grupo C3 también lo hacen.¹⁶ Además, se tiene que los grupos C2 y C3 representan un 15,4% y un 22,4% respectivamente de la población de Chile (16.763.470 personas el año 2008, según una proyección de estadísticas de crecimiento realizadas a base del censo del año 2002)¹⁷. Realizando un cálculo aproximado, se tiene que el grupo C2 contiene a unas 2.581.574 personas y el grupo C3 a unas 3.755.017 personas¹⁸. Así, si calculamos el 74% del total perteneciente al grupo C2, este número se considera como la cantidad de personas que pertenecen al estrato C2 y viajan por el país, cifra que es igual a 1.910.365 personas, es decir, un 11,4% de la población total del país. Similarmente, el 54% del total perteneciente al grupo C3 corresponde a 2.215.460 personas, un 13,2% de la población total del país.

Ahora bien, sabemos que la cantidad de llegadas de chilenos a la Región Metropolitana fue de 447.491 el 2008. Aplicando los últimos porcentajes a esta cifra, se llega a que los visitantes a la Región Metropolitana que pertenecen a los grupos C2 y C3 son de aproximadamente 50.996 y 59.140 respectivamente, o 110.136 en conjunto. Tomando la porción de los habitantes de Chile que tienen entre 15 y 35 años de edad (32,2%) y aplicándolo al último resultado, tenemos un total de 35.095 potenciales clientes.

Finalmente, se considera que para el segmento ABC1, los turistas que tienen entre 15 y 24 podrían ser usuarios de los servicios. Observando que la población estimada del país en ese rango etario fue de 2.883.365 para el año 2008, un 17,2% del total, podemos aplicar este porcentaje sobre el total estimado de visitantes a la región (23.842 personas, encontrado a partir del mismo razonamiento utilizado anteriormente), totalizando unas 4.101 personas. Así, el total de chilenos que viajan al año a la Región Metropolitana que pertenecen al público objetivo de este plan de negocios es de aproximadamente 39.196 turistas.

¹⁶ Levantamiento de Hábitos de Consumo Turístico de los Chilenos, Sernatur, Mayo 2007.

¹⁷ Cálculos hechos a partir del documento "CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población 1990-2020", realizado por el INE.

¹⁸ Mapa Socioeconómico de Chile, Adimark, 2003

Tabla 10: Jóvenes chilenos de vacaciones en R.M. 2008

Población país estimada 2008		16.763.470				
Llegadas chilenos a R.M año 2008		447.491				
Grupos GSE	Grupos País	Total País	% del grupo que viaja dentro del país	Total del grupo que viaja por el país	% de la población del país	Estimado visitantes a R.M.
ABC1	7,2%	1.206.970	74%	893.158	5,3%	23.842
C2	15,4%	2.581.574	74%	1.910.365	11,4%	50.996
C3	22,4%	3.755.017	59%	2.215.460	13,2%	59.140

Calculos por edades	
Total habitantes entre 15 y 24 años (estimado 2008)	2.883.365
% del total de habitantes del país	17,2%
Estimado ABC1 visitando R.M.	4.101

Total Habitantes entre 15 y 34 años (estimado 2008)	5.341.730
% del total de habitantes del país	31,9%
Estimado C2 y C3 visitando R.M.	35.095

Fuente: Elaboración Propia

Nuevamente utilizando las conclusiones del censo del 2002, la población de la Región Metropolitana correspondiente al rango de edad entre 15 y 34 años fue de 2.189.062. Para los estratos C2 y C3, estos representan un 20,1% y 25,6% de la población del Gran Santiago, respectivamente.³ Así, aplicando los porcentajes, se llega a la cifras de aproximadamente 440.001 y 560.400 personas jóvenes pertenecientes a los estratos C2 y C3 respectivamente, viviendo en la zona estudiada. Si agregamos además los jóvenes pertenecientes a la zona urbana de la región que tengan entre 15 y 24 años (1.159.031 personas) y que además pertenecen al grupo ABC1 (el 11,3% de la región pertenece al grupo ABC1) tenemos unas 130.971 personas. Sumando los dos valores, tenemos un mercado potencial de clientes habitando en la Región Metropolitana de aproximadamente 1.131.372 personas.

Tabla 11: Potenciales clientes jóvenes residentes en R.M.

Poblacion R.M. entre 15 y 34 años (estimada 2008)	2.189.062
Poblacion R.M. entre 15 y 24 años (estimada 2008)	1.159.031

Grupos GSE	% en R.M.	Potenciales clientes habitando en R.M.
ABC1 (entre 15 y 24 años)	11,3%	130.971
C2 (entre 15 y 34 años)	20,1%	440.001
C3 (entre 15 y 34 años)	25,6%	560.400
Total		1.131.372

Fuente: Elaboración Propia

3.4 PROYECCIONES DE CRECIMIENTO

Para poder estimar el comportamiento del turismo en los años venideros, se recurre a la información existente de flujos de viajeros en los años anteriores.

Si bien para el año 2009 no se tienen todos los datos necesarios, se cuenta con información correspondiente a la temporada alta. Las llegadas de turistas internacionales durante Enero y Febrero fue de 780.036, lo que significó un aumento de un 11,5% con respecto al año 2008. Luego, observando que la temporada estival suele dar una buena interpretación de las fluctuaciones en el turismo durante el resto del año y a lo largo del país, se considera que durante el 2009 habrá un 11,5% más de llegadas extranjeras que pernocten en la Región Metropolitana. Las proyecciones de los años posteriores serán calculadas bajo un crecimiento de 12,7%, el cual representa el promedio de los crecimientos porcentuales desde el año 2002 hasta el estimado del 2009.

De forma similar, ya fue mencionado que hubo un aumento de un 7,3% en desplazamiento de chilenos durante los dos primeros meses del año. Igual que en el caso anterior, se tomará esta cifra como el crecimiento para el año 2009, y para los posteriores se promediarán los crecimientos desde el año 2002 hasta el recién estimado valor para el 2009, siendo este resultado de 11,7%.

Tabla 12: Proyecciones de llegadas a establecimientos turísticos de R.M.

Proyecciones llegadas extranjeros a establecimientos de R.M.			
Año	Llegadas	Diferencia	Cambio %
2001	395.627	-	-
2002	384.482	- 11.145	-2,8%
2003	448.705	64.223	16,7%
2004	505.760	57.055	12,7%
2005	820.327	314.567	62,2%
2006	843.698	23.371	2,8%
2007	882.166	38.468	4,6%
2008	830.947	- 51.219	-5,8%
2009	926.506	95.559	11,5%
2010	1.044.521	118.015	12,7%
2011	1.177.569	133.048	12,7%
2012	1.327.564	149.995	12,7%
2013	1.496.665	169.101	12,7%
2014	1.687.306	190.641	12,7%
2015	1.902.229	214.924	12,7%

Proyecciones llegadas chilenos a establecimientos de R.M.			
Año	Llegadas	Diferencia	Cambio %
2001	209.040	-	-
2002	216.541	7.501	3,6%
2003	230.275	13.734	6,3%
2004	265.229	34.954	15,2%
2005	376.324	111.095	41,9%
2006	391.189	14.865	4,0%
2007	463.108	71.919	18,4%
2008	447.491	- 15.617	-3,4%
2009	480.158	32.667	7,3%
2010	536.132	55.974	11,7%
2011	598.631	62.499	11,7%
2012	668.415	69.785	11,7%
2013	746.335	77.920	11,7%
2014	833.338	87.003	11,7%
2015	930.483	97.145	11,7%

Fuente: Elaboración Propia

De la misma forma, aplicamos los cambios porcentuales para las edades de entre 15 y 35 años a las cifras de clientes potenciales antes calculadas, para llegar a los siguientes resultados.

Tabla 13: Proyecciones clientes potenciales

Proyección clientes potenciales extranjeros				Proyección clientes potenciales chilenos (fuera de R.M.)			
Año	Llegadas	Diferencia	Cambio %	Año	Llegadas	Diferencia	Cambio %
2008	162.961	-	-	2008	39.196	-	-
2009	181.702	18.741	11,5%	2009	42.058	2.861	7,3%
2010	204.846	23.145	12,7%	2010	46.960	4.903	11,7%
2011	230.939	26.093	12,7%	2011	52.435	5.474	11,7%
2012	260.355	29.416	12,7%	2012	58.547	6.113	11,7%
2013	293.518	33.163	12,7%	2013	65.372	6.825	11,7%
2014	330.906	37.387	12,7%	2014	72.993	7.621	11,7%
2015	373.056	42.150	12,7%	2015	81.502	8.509	11,7%
2016	420.574	47.519	12,7%	2016	91.003	9.501	11,7%
2017	474.146	53.571	12,7%	2017	101.612	10.609	11,7%
2018	534.541	60.395	12,7%	2018	113.457	11.845	11,7%
2019	602.629	68.088	12,7%	2019	126.683	13.226	11,7%
2020	679.390	76.761	12,7%	2020	141.451	14.768	11,7%

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a los habitantes de la Región Metropolitana, se calculó que el crecimiento poblacional promedio en la región para las edades entre 15 y 34 años durante los períodos entre los años 2005-2010, 2010-2015 y 2015-2020 será de una tasa anual de 0,9%, 0,5% y -0,3% respectivamente. Así, aplicando estas tasas a la estimación de clientes potenciales se logra la proyección buscada.

Tabla 14: Proyecciones clientes potenciales habitantes de R.M.

Proyección clientes potenciales chilenos (dentro de R.M.)			
Año	Llegadas	Diferencia	Cambio %
2008	1.131.372	-	-
2009	1.141.993	10.621	0,9%
2010	1.152.714	10.721	0,9%
2011	1.158.243	5.529	0,5%
2012	1.163.798	5.555	0,5%
2013	1.169.380	5.582	0,5%
2014	1.174.989	5.609	0,5%
2015	1.180.624	5.636	0,5%
2016	1.177.112	- 3.512	-0,3%
2017	1.173.610	- 3.502	-0,3%
2018	1.170.119	- 3.491	-0,3%
2019	1.166.638	- 3.481	-0,3%
2020	1.163.168	- 3.471	-0,3%

Fuente: Elaboración Propia

3.4 DEFINICIÓN DEL MERCADO META

Para finalizar el análisis de mercado, se debe definir cuál será el porcentaje del mercado potencial cuya demanda podrá ser satisfecha por la empresa a crear. Es decir, cuál será el objetivo de la compañía, respecto a la cantidad de clientes.

Gracias a la encuesta realizada se comprobó el interés que existe por este tipo de servicios turísticos, y se reafirma la iniciativa creada por este trabajo.

Al ser un proyecto turístico, se intentará apuntar con fuerza a la gente que visita la capital, sin dejar de lado a la que habita en ella. A diferencia de otras empresas en el rubro, se tomará peso en la importancia del cliente chileno y del viajero sudamericano por sobre los demás turistas del mundo. Esto se decidió a partir de la falta de oferta existente para estos individuos, así como la probable baja de turistas de larga distancia debido a la crisis económica actual.

El cliente ideal para la compañía serán los jóvenes que permanezcan en Santiago por lo menos un par de días, que busquen su información principalmente en Internet y que posean una disponibilidad a pagar de alrededor de \$10.000 para actividades de turismo.

Dentro del total de clientes a recibir por año, se estimó, basándose en resultados de la encuesta y en opiniones expertas, que un 80% de ellos tomarían recorridos guiados, incluyendo en estos el tour gratuito, y un 20% los demás recorridos ofrecidos. Se estima además que la empresa se encontraría funcionando a máxima capacidad cuando realice aproximadamente 21 recorridos guiados por semana, es decir, cerca de 315 clientes para tours guiados por semana y de 16.380 por año. En conclusión, una capacidad máxima de aproximadamente 20.500 clientes al año para todos los recorridos. Se procuró no sobrepasar esta capacidad en el período de 10 años estudiado.

Bajo estos argumentos, se considera que la empresa, durante su primer año de funcionamiento, podría ofrecer sus recorridos turísticos a un número cercano a las 215 personas semanales en promedio. Esta cifra va repartida entre los tours con guía (cercano a 12 tours por semana, incluido el recorrido gratuito) y los que no lo tienen, y se podría hablar de un estimado de aproximadamente 11.300 clientes el primer año. El número de 12 recorridos guiados por semana es consecuente con otras empresas del rubro en sus primeros años, tales como La Bicicleta Verde. Esta misma empresa llega a 21 recorridos por semana cuando la demanda es alta.

Juntando todo lo anterior, y tomando como primer año de funcionamiento el año 2010, se seleccionaron porcentajes de crecimiento del mercado meta para cada uno de los segmentos de clientes estudiados. De esta forma, los porcentajes de crecimiento para turistas chilenos y extranjeros son mayores que para los habitantes de la Región Metropolitana. Así, procurando no sobrepasar las capacidades del negocio, se estimó iniciar con porcentajes de mercado potencial de 0,57% para clientes que habitan la Región Metropolitana, 1,71% para chilenos que viajan a la capital y 1,91% para los extranjeros que lleguen a la misma. Se espera que cada año el mercado potencial de cada uno de estos segmentos aumente en un 0,001%. Estas cifras son bastante

conservadoras y se mantienen dentro de las capacidades del proyecto para satisfacer la demanda. Se presenta la proyección en la siguiente tabla:

Tabla 15: Mercado meta

Año	% Mercado potencial habitantes R.M.	Mercado meta habitantes R.M.	% Mercado potencial chilenos	Mercado meta chilenos	% Mercado potencial extranjeros	Mercado meta extranjeros	Mercado meta total
2010	0,57%	6.559	1,71%	803	1,91%	3.911	11.272
2011	0,57%	6.602	1,71%	897	1,91%	4.411	11.910
2012	0,57%	6.645	1,71%	1.002	1,91%	4.975	12.622
2013	0,57%	6.689	1,71%	1.119	1,91%	5.612	13.420
2014	0,57%	6.733	1,71%	1.250	1,91%	6.330	14.313
2015	0,57%	6.777	1,71%	1.397	1,91%	7.140	15.314
2016	0,58%	6.768	1,72%	1.561	1,92%	8.054	16.383
2017	0,58%	6.760	1,72%	1.744	1,92%	9.085	17.588
2018	0,58%	6.752	1,72%	1.948	1,92%	10.247	18.947
2019	0,58%	6.743	1,72%	2.176	1,92%	11.558	20.478

Fuente: Elaboración Propia

Para finalizar, se debe dejar en claro que estas cifras son preliminares, y que dependerán del desempeño del equipo de trabajo y de las circunstancias mundiales en los años venideros si se cumplen (o superan) las expectativas. Para mayor detalle acerca de la demanda esperada, revisar el anexo F (página 88).

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 MARKETING ESTRATÉGICO

Nombre e Imagen Corporativa de la Empresa

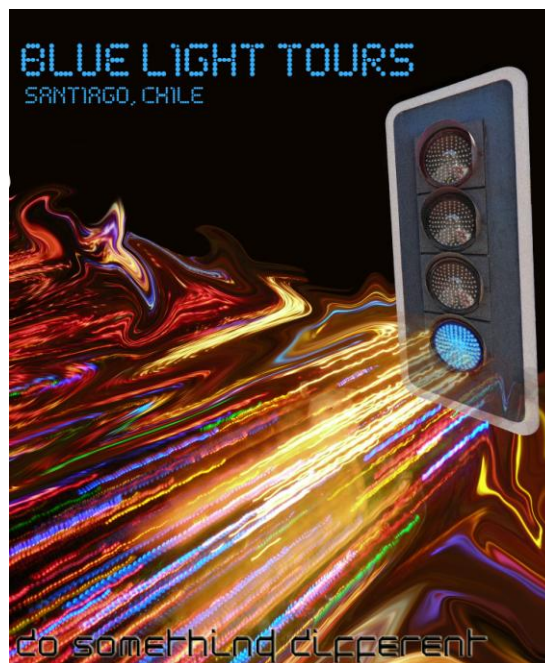
Para seleccionar el nombre que llevará la empresa, se toman en cuenta el estudio de mercado realizado, particularmente el segmento objetivo del público a apuntar. A partir de esto, se busca un nombre del cual el turista pueda inferir los siguientes puntos:

- Es una empresa nueva y creativa.
- Ofrece servicios turísticos únicos en el mercado.
- Ofrece una mezcla entre cultura y diversión.
- Llamar la atención, para captar la mayor cantidad de clientes posibles.

Así, el nombre seleccionado tendrá una alta responsabilidad en la afluencia de viajeros a los servicios de la empresa. Es sumamente importante para diferenciar la compañía de los demás competidores.

De esta manera, la empresa llevará el nombre de Blue Light Tours. La elección se basó en elegir palabras en inglés que fueran fáciles de recordar (y comprender para turistas hispanoparlantes), que fueran llamativas, y que expresaran cierta diferencia en contraste con las otras ofertas de empresas existentes. Por esto, la principal imagen de la empresa será la de un semáforo con una cuarta luz, la luz azul, bajo el lema de “Do Something Different” (“Haz algo diferente” en español).

Figura 14: Bosquejo de volante



Estrategia de la Empresa

Siguiendo los estudios de Porter acerca de las Estrategias Genéricas Competitivas, se elige como objetivo seguir la estrategia de diferenciación. Está fue elegida para potenciar el que los servicios ofrecidos por la empresa son muy distintos a los existentes en el mercado actualmente¹⁹.

Al seleccionar esta estrategia, se crea una posición de defensa ante las cinco fuerzas de Porter. Se obtendrá una mayor lealtad de parte del cliente, y una conciencia de marca mayor que la resultante de usar alguna de las otras estrategias, características que logran una disminución en la rivalidad competitiva de la industria. Además, se lograra obtener mayores utilidades, pues al ser un producto exclusivo, los clientes serán menos sensibles al precio.

Si bien el seguir la estrategia de diferenciación aumentará costos en promoción y en algunos de los servicios, se cree que esta estrategia es la más indicada tomando en cuenta el mercado turístico de Santiago. Además, el turista estará dispuesto a pagar por una experiencia que no pueda obtener de otra manera.

Estrategia de Posicionamiento

Para lograr el reconocimiento de la empresa bajo los ojos de los clientes, se debe trabajar con una buena estrategia de posicionamiento. De esta forma, los turistas tendrán una buena imagen de la compañía, y si es la estrategia indicada, se mantendrá por sobre la imagen de la competencia²⁰.

La estrategia de posicionamiento a elegir debe estar directamente relacionada con la estrategia genérica seleccionada. En vista que se tomo el rumbo de la diferenciación de servicios, el posicionamiento debe estar dirigido directamente a los turistas que contrataran paseos con la empresa.

Es por esto que la estrategia de posicionamiento seleccionada corresponde al posicionamiento por el estilo de vida. Este consiste en formar una estrategia a partir de las opiniones, intereses y actitudes de los clientes. Así, el cliente sabrá que los paseos turísticos ofrecidos por la empresa se asemejan a lo que él está buscando durante sus vacaciones. El turista debe sentir que los servicios de la compañía le proporcionarán entretenimiento, además de enseñarle acerca de la ciudad. Es decir, la empresa debe esforzarse en pos de ser reconocida por su principal cliente, el turista, de una manera diferente a como ven las empresas de tours.

¹⁹ Análisis realizado siguiendo la base expuesta en el libro Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, escrito por Michael Porter.

²⁰ Análisis a partir del texto Estrategias de Marcas y Posicionamiento, ubicado en la página <http://www.monografias.com/trabajos12/estmarc/estmarc.shtml>

4.2 MARKETING TÁCTICO

Para lograr crear un plan táctico de marketing adecuado, se utilizara el enfoque del ya clásico modelo de las cuatro P's, complementado con las tres P's correspondientes a empresas de servicios.

Producto

Aquí se consideran todos los servicios a ofrecer por la empresa, es decir, todos los recorridos turísticos.

Los tours ofrecidos por la compañía pueden ser divididos en dos grandes áreas: los que no necesitan de un guía turístico, y los que si lo necesitan. Todos los recorridos se realizan caminando, debido a la proliferación de recorridos con buses incluidos. Cada tour tiene un lugar de inicio y de finalización fijo. Para los tours guiados, es en el lugar de inicio establecido donde los viajeros se encuentran con el guía, el cual estará vestido con vestimenta de la empresa para facilitar el encuentro. Los guías turísticos se desempeñan en los temas y estilos del recorrido que lideran, y hablan fluidamente tanto español como inglés. En caso de haber turistas que hablen dos idiomas distintos, se intercalan las explicaciones y comentarios en los dos idiomas.

A partir de los resultados de la encuesta y de la investigación previamente realizada, se concluye que los tours a ofrecer deben ser realizados varias veces por semana, deben durar entre dos y tres horas, de preferencia en la mañana y con no más de 20 turistas sin contar el grupo con el que se viaja. Además, el guía debe tener entre 20 y 30 años y se debe ofrecer una mezcla entre cultura y diversión.

Tours sin guía: estos paseos se caracterizan por dejar que el cliente se mueva solo por la ciudad, y que descubra el terreno a su medida, tomándose todo el tiempo que estime necesario. Además, pueden ser realizados en cualquier momento de cualquier día, siempre a disposición del turista.

- **Audioguías MP3:** consiste en varios circuitos por distintos barrios de Santiago, en los cuales el turista sigue las indicaciones de una grabación. Esta grabación se encuentra en formato MP3, y puede ser adquirida en la página de internet de la empresa, para luego poder ser reproducida en cualquier reproductor portátil de MP3. El cliente adquiere el tour deseado, se sitúa en el sitio de partida del paseo y al iniciar la grabación recibirá información, historia y datos interesantes de su entorno. El tour es relatado por un experto en locución, y también incluye música y sonidos ambientales correspondientes al lugar. Puede ser adquirido en cualquier momento y desde cualquier lugar, mediante el uso de tarjetas de crédito, a través del sitio www.bubdee.com, una plataforma para la venta de archivos descargables. De no poseer un reproductor MP3, el usuario puede tomar prestado uno de la oficina de la empresa, dejando en garantía algún objeto de valor. Si bien la piratería puede ser un problema en este aspecto, no se aprecia una proliferación en internet de archivos MP3 de audioguías, siendo que ya existen suficientes empresas en el mundo que las imparten en este formato.

- **Tour Interactivo:** el turista compra el recorrido, y con este recibe un libro que incluye un relato que mezcla hechos históricos con una historia de fantasía. El libro contiene además una serie de hojas con alfabetos en código, los cuales son necesarios para saber cuál es el siguiente destino. La progresión es básicamente la siguiente: el turista inicia el juego en el lugar de partida. El libro le indica que debe buscar una pista, por ejemplo, el color de una estatua. Una vez encontrado el color, el jugador utiliza ese color (o la respuesta) para resolver un acertijo, y en algunos casos, seleccionar uno de los tantos alfabetos en código existentes en el libro, para así poder descifrar cuál sería su próximo destino y poder seguir con la historia. La historia finaliza con la resolución de un misterio. Habrá más de un misterio para elegir, con distintas duraciones estimadas y lugares por conocer. El turista solo necesita de un mapa de la ciudad y el libro en venta para acceder al juego.

Tours con guía: estos recorridos se caracterizan por realizarse en horarios determinados, siempre guiados por un especialista bilingüe. Los turistas reservan su cupo en el tour con anticipación, y se juntan con los demás clientes del paseo en un punto de partida. Existe la posibilidad de agendar tours privados, siempre y cuando exista un número suficiente de clientes o una remuneración acorde al servicio entregado.

- **Tour Santiago Extraño:** en este paseo, los turistas serán llevados a través del centro de Santiago, con reseñas a los lugares más extraños existentes en la capital, junto con mitos, leyendas e historias curiosas de la misma. Basado en parte en el libro Santiago Bizarro de Sergio Paz, el tour intenta mostrar un Santiago diferente ante la visión del turista. Liderados por un guía carismático, los clientes encontrarán los placeres ocultos de la ciudad, y tendrán una entretenida experiencia.
- **Tour Comedia:** liderado por un comediante de stand up, el cliente es llevado por diversos sectores de Santiago, pero a diferencia de otros tours, aquí el enfoque está en la comedia. El guía realizará reseñas de los lugares a visitar complementadas con diversos chistes e historias de la vida cotidiana en la ciudad, complementada con comedia política y de farándula. En cada parada, el guía realizará una rutina de stand up en particular en plena calle, que tenga que ver en el contexto en el que se encuentra.
- **Tour Gratuito:** se ofrecerá varias veces por semana un tour gratuito por un sector limitado del centro de la ciudad, que funcionará como promoción de los demás productos de la compañía. Este recorrido estará abierto a todo turista que llegue al lugar de partida a la hora indicada, sin necesidad de reserva (a menos que sea un grupo demasiado grande). Al finalizar, se les informa a los turistas acerca de los otros paseos de la empresa que pueden realizar, entregándoles folletos, y se les da un espacio para que aporten con propinas o pregunten lo que deseen.

Si bien algunos de los recorridos explicados no son ideas completamente nuevas, si lo son dentro del territorio nacional. Es aquí donde se aplica la estrategia de diferenciación, pues el escenario de turismo en la capital está saturado de tours similares y que no poseen un valor agregado. Para mayor detalle y ejemplos de los recorridos, revisar el anexo E (página 85).

Al enfocarse al segmento de jóvenes, se pueden realizar apuestas más arriesgadas en cuanto al formato de los recorridos, lo cual posicionará a la empresa como una que ofrece alternativas diferentes a lo común. Recorridos alternativos como los ofrecidos no serían del agrado de personas mayores. Pero el segmento adulto ya posee suficientes alternativas para culturizarse en la capital. De la misma forma, al joven contemporáneo le gusta aprender de manera divertida, y para esto se proponen las ideas previamente expuestas, para lograr esa mezcla de entretenimiento y cultura que hace de un viaje una experiencia realmente única.

Precio

El valor de un servicio debe quedar correctamente definido, para que el cliente sienta que su dinero está siendo bien gastado y se puedan solventar los costos de la empresa.

Gracias a la encuesta realizada, se pudo determinar la disponibilidad a pagar de los posibles clientes. Sin embargo, esto solo sirve como una guía, ya que hay costos de operación que deben ser pagados para que los recorridos puedan funcionar correctamente. Además, se realizó un perfil de precios de servicios similares alrededor del mundo, presentado a continuación²¹:

Tabla 16: Comparación de precios

Nombre Recorrido	Empresa	Ciudad	Precio por persona
The Ruyi (tour interactivo)	Whai Whai	Roma	\$ 20.395
MP3 Audioguides	Soundwalk	New York	\$ 6.985
Tapas Experience	New Europe Tours	Madrid	\$ 10.575
Montmartre	New Europe Tours	Paris	\$ 7.554
Alternative Amsterdam	New Europe Tours	Amsterdam	\$ 7.554
Walking Tours	Big Onion Walking Tours	New York	\$ 8.731
Walking Tour	Viator	Rio de Janeiro	\$ 25.023
Walking Tours	BA Walking Tours	Buenos Aires	\$ 14.552
Aristocratic Buenos Aires	Eternautas	Buenos Aires	\$ 13.404
Walk & Talk About Santiago	La Bicicleta Verde	Santiago	\$ 25.000
Santiago Huachaca	La Bicicleta Verde	Santiago	\$ 45.000
Morning/Afternoon Bike	La Bicicleta Verde	Santiago	\$ 15.000

A partir de la encuesta, se encontraron los siguientes promedios de porcentajes de disposición a pagar para los recorridos guiados:

²¹ Tasas de cambio del día 20 de Abril del 2009 (1 Euro= \$755. 1 Dólar=\$582. 1 Peso argentino=\$158).

Tabla 17: Disposiciones a pagar tours guiados

Recorridos guiados	Mayor a \$5000	Mayor a \$10000
Extranjeros	65,4%	29,8%
Chilenos	56,5%	22,6%

Se aprecia que la gran mayoría está dispuesta a pagar más de \$5.000 por recorrido, y un 30% de los extranjeros junto con un 23% de los chilenos pagaría de \$10.000 en adelante. De esta manera, y tomando en cuenta los gastos incurridos en la realización de los tours, se intento tener un precio ligeramente superior a los \$10.000, de manera de solventar los gastos sin alienar al público. Es por esto que se tomó el precio de \$12.000 por tour guiado.

Cabe destacar que este precio es competitivo en comparación con la competencia, con la mayoría de los city tours por Santiago costando alrededor de \$15.000. De la misma forma, son similares o menores a otras alternativas existentes en Sudamérica. Por último, empresas como New Europe Tours no consideran dentro del precio el sueldo de los guías, pues el único pago que reciben estos guías proviene de las propinas (usualmente generosas) de los viajeros a Europa. Considerando que las propinas en un servicio realizado en Chile serían menores, se debe pagar al guía un sueldo fijo por recorrido.

Para las audioguías, no hay discordancia entre la disposición a pagar del público y los bajos costos de operación de las mismas, con el 62% y 83% de chilenos y extranjeros respectivamente prefiriendo precios entre \$1.000 y \$5.000. El método de distribución de las audioguías prácticamente no tiene costo. Sin embargo, debido a que se deben pagar los costos de producción y las salas de grabación, se tomó el precio de \$5.000 por la descarga del archivo MP3. Este precio es menor a alternativas similares en el extranjero.

El tour interactivo incluye el libro con historias, claves y acertijos, el cual debe ser manufacturado una vez por cada persona que adquiere el servicio. Al tener este recorrido un alto costo por tour realizado, se debe seleccionar un precio capaz de sostener la realización del servicio. Tomando en cuenta que un 26% y 48% de chilenos y extranjeros respectivamente pagarían más de \$5.000 por el recorrido, y además el alto costo de iniciativas similares en el extranjero, se decidió que el precio de \$10.000 sería el indicado.

Los precios sugeridos para cada tour son los siguientes:

Tabla 18: Precios de recorridos

Precios	Pesos	Dólares
Audioguías MP3	\$ 5.000	US\$10
Tour Interactivo	\$ 10.000	US\$20
Tour Santiago Extraño	\$ 12.000	US\$24
Tour Comedia	\$ 12.000	US\$24

Plaza

El apartado de plaza corresponde al como una empresa pone a disposición de los clientes los servicios o productos ofrecidos, y como hacerlos accesibles a ellos²². En sí mismo, el estudio de la plaza de una compañía se divide en dos factores principales: la distribución de los servicios y la ubicación de los lugares donde se ofrecen los mismos.

Para este plan de negocios, la distribución de servicios tendrá dos facetas. La primera es la venta directa a los usuarios. Esta consiste en que los clientes podrán acceder por su cuenta a los servicios ofrecidos, ya sea por su presencia en las oficinas de la empresa, o por contacto mediante internet o teléfonos. Así, cualquier persona que tenga interés en realizar algún recorrido por Santiago podrá acceder a esta compañía de forma particular. La segunda faceta de la distribución será la llevada a cabo a través de intermediarios. Este canal de distribución es bastante común en las industrias de turismo, y ayuda a que arribe una mayor cantidad de clientes al negocio. Para lograr esto, se realizarán asociaciones con los principales hostales y hoteles de hasta cuatro estrellas, así como agencias de viajes y tour operadores, para que ellos puedan vender los servicios ofrecidos por esta empresa (los cuales pueden ser personalizados y privados), funcionando como un intermediario. Así, se crea una sociedad y se asegura un número de clientes constante. La asociación con hoteles y hostales dependerá del desempeño de la empresa y de cómo se perciban los recorridos una vez que hayan comenzado las operaciones del negocio.

En lo que a ubicación se refiere, se contará con una oficina ubicada en la comuna de Santiago, lugar donde se concentran las principales ofertas de alojamiento y turismo que concuerdan con el cliente potencial de la empresa. Además, la mayoría de los recorridos tendrá lugar en el centro de la capital, por lo que es un sector estratégico en donde ubicarse para mejorar las operaciones de la empresa. Estas oficinas contarán con personal que reciba correctamente a los clientes. Sin ser menos importante, se contará con una página web con toda la información necesaria, y desde la cual también se pueden reservar cupos en los tours.

Así, los clientes tienen más de una opción a la hora de acceder a los recorridos turísticos, optando por distintos canales de distribución, y las localidades de la empresa son consecuentes con los objetivos de la misma.

Promoción

Para que los paseos ofrecidos sean reconocidos por la mayor cantidad de turistas, es necesario contar con una promoción agresiva. Para lograr esto, se utilizarán al máximo las últimas tecnologías y tendencias. El objetivo de los esfuerzos publicitarios es que si un turista piensa en tours por Santiago, que piense en Blue Light Tours.

Respecto a publicidad física, se propagarán folletos y posters con la oferta de la empresa en la recepción de distintos alojamientos, así como en las oficinas de información turística, como la existente en las dependencias del Sernatur. Estos avisos

²² Explicación extraída del sitio <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml#produ>

detallarán el marketing mix de la compañía, y explicarán los pasos a seguir para contratar un tour. De la misma forma, en la oficina de la empresa habrá siempre personal dispuesto a ayudar al cliente.

Se creará la página www.bluelightchile.com, en la que se encontrará toda la información existente de los recorridos, además de archivos multimedia mostrando el desarrollo de los tours. La página será autoadministrable (fácilmente editable por un inexperto en computación), para facilitar su edición, pues el encargado de marketing deberá mantenerla al día. Existirá interacción entre clientes, pues ellos podrán dejar mensajes en la página, hablando de su experiencia con la empresa y otros asuntos turísticos. Adicionalmente, se crearán perfiles en diversas redes sociales, tales como Facebook o MySpace, para así aumentar la posibilidad de que el viajero se tope con la empresa. Finalmente, se invertirá en los sistemas de publicidad de Google (AdWords) y de Facebook (Facebook Ads), para así obtener un mayor alcance y que aparezca la publicidad cuando se generen búsquedas relacionadas a la empresa (por ejemplo, "tours por Santiago"). Esta publicidad es particularmente efectiva, pues solo se paga por los internautas que hacen click sobre el anuncio, dejando en claro el interés en el mismo.

Se contactará a los principales hostales y hoteles de hasta cuatro estrellas de la ciudad para que estos tengan conocimiento de las ofertas de la empresa, y en algunos casos se ofrecerán promociones y convenios a los mismos. Asimismo, se contactará a las principales publicaciones de turismo, tanto del país como en el ámbito mundial (desde la revista "Viajes" de La Tercera, hasta la empresa Lonely Planet), para ofrecerles que prueben los recorridos y así lograr una mayor exposición.

Por último, se contratarán promotores durante los meses con mayor afluencia de turistas a la capital, los cuales visitarán los principales alojamientos y destinos turísticos para jóvenes de la ciudad, para invitar a los transeúntes a participar de los recorridos ofrecidos.

Personas

Uno de los objetivos de la empresa es entregar una experiencia única a los clientes. Es por esto que los empleados deben tener la capacidad y las aptitudes necesarias para satisfacer todas las necesidades de los mismos. Esto es particularmente importante en empresas de servicio, pues al ser los productos entregados intangibles, hay que demostrar una buena actitud al cliente.

En primera instancia, se necesitan personas con buena llegada con la gente, que sepan relacionarse y comunicarse de manera correcta, y que sean capaces de mantener un buen nivel de trabajo en equipo, pues las áreas del negocio están interconectadas.

Para los trabajadores que se desempeñen como guías turísticos, así como para quien tenga poder administrativo en los servicios web y telefónicos, resulta imperativo que puedan comunicarse fluidamente tanto en español como en inglés. Además, se necesita que sean carismáticos, alegres, entretenidos y que tengan un amplio

conocimiento en todo lo relacionado al tour que están impartiendo. De la misma forma, quien grave las audioguías debe tener experiencia en grabación de audio, y quien escriba la historia del tour interactivo debe tener aptitudes literarias.

Todo empleado debe sentir pasión por el mundo del turismo, y estar dispuesto a trabajar con todo tipo de clientes, sin importar su procedencia, físico o carácter.

Procesos

En el apartado de procesos recae la manera en que el cliente recibirá el servicio otorgado. Debe existir una coordinación entre las operaciones de la empresa y su marketing, para así velar por el cumplimiento de los objetivos, y cuidar la imagen de la compañía.

Es aquí donde se pone énfasis en la calidad de los servicios de la empresa. Para lograr mantener un buen nivel de funcionamiento, se le pedirá recurrentemente a los clientes que den su feedback, ya sea voluntario o llenando una encuesta de satisfacción luego de finalizado su paseo. De no quedar satisfecho el cliente, se buscará una solución, ya sea monetaria u ofreciendo otro paseo, además de indagar exhaustivamente el porqué de la insatisfacción. Por lo demás, las cuentas de e-mail y los teléfonos de la compañía estarán siempre disponibles para reclamos y sugerencias.

Para asegurar el buen funcionamiento de los servicios, se debe realizar una estandarización de los procesos de los tours a realizar. Para esto, se evaluarán distintos aspectos del funcionamiento de los tours, desde el comportamiento del personal, hasta las posibles fallas que pueden ocurrir. De esta forma, se llegará eventualmente a un estándar de buen funcionamiento, por el que se registrarán las futuras operaciones de la empresa.

Evidencia Física

La evidencia física corresponde a la materialización del servicio entregado. Como no se entrega un producto físico en empresas de servicios, el cliente se fija en aspectos materiales del servicio obtenido para formarse una idea de la calidad del mismo. Este aspecto se divide en dos: evidencia periférica y evidencia esencial²³.

La evidencia periférica consiste en lo que pasa a ser del cliente una vez entregado el servicio, como por ejemplo, una boleta. En nuestro caso, el turista recibe un comprobante de pago al efectuarse el mismo, y puede quedarse con distintos folletos explicando los demás servicios ofrecidos, así como los MP3's o libros de historias en caso que corresponda.

La evidencia esencial no puede ser poseída por el cliente. Esta corresponde al aspecto general que da una empresa, a la atmosfera que crea, y a las sensaciones que produce en el cliente.

²³ Explicación extraída del sitio web <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase2.shtml>

Un primer aspecto a cuidar es el ambiente de la empresa. La oficina se encontrará bien adornada, ordenada y limpia. Los guías trabajarán con un uniforme llamativo, que además de verse bien, sirva de publicidad cuando estén en terreno, llevando logos de la empresa.

La publicidad y la página de Internet deberán ser consecuentes con la imagen de la empresa, y tendrán diseños similares, utilizando patrones de colores definidos.

Los clientes serán tratados con amabilidad y con mucha alegría, tomando en cuenta que la mayoría de ellos se encuentra de vacaciones y quiere pasar un buen rato. Asimismo, los tours, ya sean liderados por un guía, un libro o una grabación, serán presentados en torno a una atmósfera de felicidad y respeto.

4.3 CONCLUSIONES PLAN DE MARKETING

Luego de haber concluido el análisis de las siete P's, queda en evidencia la importancia del marketing en el éxito de la empresa a crear.

El marketing mix es diverso y posee servicios que no existen en estos momentos en Santiago, lo que es considerado una clara ventaja por sobre los demás participantes en la industria de recorridos turísticos en la capital.

Al tener dos canales de distribución, se logrará capturar a la mayor masa de clientes posibles, esperando cautivar su atención y que aporten al crecimiento de la empresa en base a recomendaciones y a sus propias experiencias.

Se utilizarán variados sistemas de promoción, apuntando a los alojamientos, agencias de viajes y tour operadores, tres tipos de establecimientos fundamentales para el viajero del mundo actual. Sin importar el tipo de aventura en que se encuentre el usuario, habrá alguna forma de llamar su atención.

Se realizarán esfuerzos por mantener un personal calificado y que pueda atender a los clientes en todas sus necesidades. Hablarán más de un idioma y deberán poder comunicarse con los viajeros sin problemas.

Al ser una empresa de servicios, la calidad en la que se ofrece el producto es de suma importancia. Se insistirá en que los clientes proporcionen feedback a la empresa, como una manera de averiguar que les gusta y que les molesta de los servicios ofrecidos. De igual forma, se estudiarán los desempeños del personal para mantener altos estándares de servicio.

Por último, se intentará crear un ambiente de diversión y cultura, de manera que el cliente sea inmerso en una experiencia única. Se busca que el usuario sienta que el servicio valió la pena, y que el precio pagado justifica el nivel del recorrido que haya seleccionado.

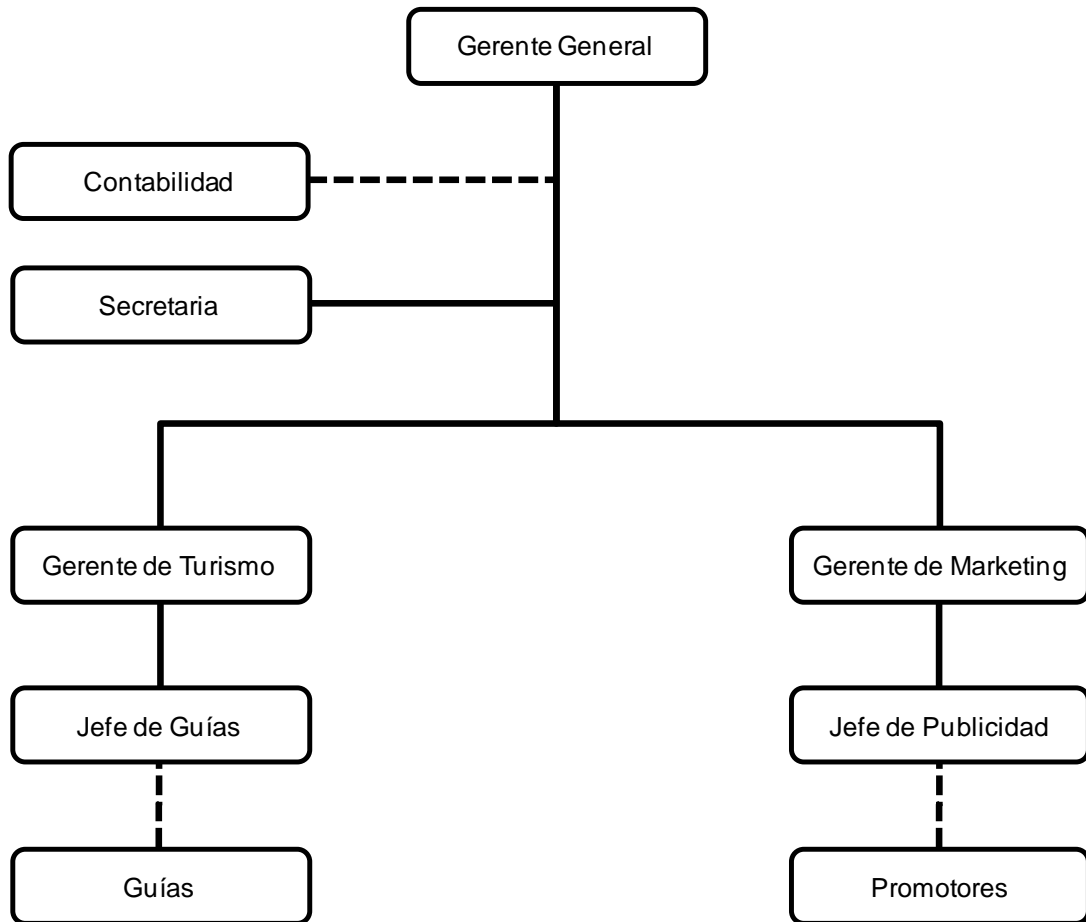
CAPÍTULO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En esta sección se muestra el organigrama a utilizar por la empresa, y una explicación de cada cargo en la compañía, para dejar claros los objetivos y funciones de cada empleado de la misma.

5.1 ORGANIGRAMA

El organigrama realizado se muestra a continuación:

Figura 15: Organigrama



Como es posible observar, la estructura organizacional de la empresa se divide en dos grandes ramas, las que corresponden al área de turismo y el área de publicidad y marketing.

5.2 CARGOS Y FUNCIONES

Los cargos y sus funciones de los trabajadores de la empresa se presentan a continuación:

Gerente General: Es el encargado de liderar todas las actividades de la empresa. Debe mantener el rumbo y velar por el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la misma. Tiene que estar al tanto de las actividades comerciales y de la administración financiera.

Funciones:

- Fijar metas y evaluar el funcionamiento de la empresa.
- Llevar el control de las finanzas de la empresa.
- Seleccionar y contratar al personal administrativo idóneo para cada puesto.
- Mantener relaciones con empresas externas.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Supervisar la aplicación de nuevas ideas y del crecimiento de la empresa.
- Perfil: Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial.

Contabilidad: Este realizará la labor de llevar la contabilidad de la empresa. Los contadores serán contratados por honorarios, quienes trabajarán en conjunto con el Gerente General un par de veces por mes en pos de ayudar en todos los temas contables.

Secretaria: Persona a cargo del contacto inicial con los clientes, recibiendo sus respectivos requerimientos y pedidos, además de operar como un nexo comunicativo entre los integrantes de la empresa.

Funciones:

- Recepción de llamadas y correos que serán redireccionados a la persona indicada.
- Brindar apoyo en tareas administrativas dependiendo de cada área del negocio.
- Depende del Gerente General.

Perfil: Secretaria Ejecutiva

Gerente de Turismo: Persona encargada de la gestión de las operaciones turísticas de la empresa. A cargo del funcionamiento de la plataforma de recorridos de la empresa, y del correcto desarrollo de los mismos, además de velar por la calidad del servicio ofrecido.

Funciones:

- Supervisar el desarrollo de todos los recorridos turísticos ofrecidos, y de la existencia de tecnologías necesarias para que se lleven a cabo sin problemas.

- Definir y mantener estándares de calidad de servicio.
- Reclutar y seleccionar el personal operacional de la empresa.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Depende del Gerente General y supervisa al Jefe de Guías.

Perfil: Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial.

Jefe de Guías: Es el líder de los guías turísticos, encargado de la organización y del buen funcionamiento de los guías como grupo, además de ejercer como guía.

Funciones:

- Creación de calendarios con los horarios y labores de cada guía.
- Preocuparse del entrenamiento de los guías.
- Velar por el cumplimiento de las tareas de los guías.
- Ser un ejemplo para los otros guías, tanto en responsabilidad como en desempeño.
- Depende del Gerente de Turismo y supervisa a los Guías.

Perfil: Administrador de empresas con aptitudes comunicacionales y con idioma inglés.

Guías: Encargados de llevar a los pasajeros por los recorridos turísticos que requieran de un guía. Serán remunerados por tour realizado y la cantidad dependerá del período estacional del año, debido a la cambiante demanda.

Funciones:

- Guiar a los clientes por un recorrido establecido, mientras comentan los lugares visitados.
- Estar disponibles para cualquier requerimiento de los usuarios.
- Dependen del Jefe de Guías.

Perfil: Actor o estudiante de teatro, o persona con aptitudes comunicacionales y con manejo del idioma inglés. También puede ser una persona sin estas credenciales, siempre y cuando demuestre tener las capacidades necesarias.

Gerente de Marketing: Persona encargada del desarrollo de las estrategias publicitarias de la empresa. Debe enfocar sus esfuerzos en la captura de nuevos clientes y en que los objetivos de marketing del negocio sean cumplidos.

Funciones:

- Creación de diversas campañas publicitarias
- Gestionar la creación y mantenimiento de la página web de la empresa
- Buscar maneras de conseguir asociaciones con otras empresas del rubro y capturar más clientes, además de fidelizar a los ya existentes.
- Definir estrategias de ventas de los recorridos
- Agendar reuniones con empresas dentro del rubro que puedan agregar valor al servicio otorgado
- Mantener la información fluyendo entre empresas externas y el negocio
- Depende del Gerente General y supervisa al Jefe de Publicidad.

Perfil: Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial.

Jefe de Publicidad: Es el encargado de mantener las relaciones con las distintas organizaciones turísticas asociadas a la empresa, desde alojamientos hasta agencias de viaje, además de renovar los esfuerzos publicitarios de los medios tecnológicos y físicos constantemente. Está a cargo de los promotores.

Funciones:

- Apoyar en los esfuerzos de marketing de la empresa.
- Manejar la publicidad de la empresa por internet, y la creación de páginas en las diversas redes sociales.
- Mantener la línea de diseño a través de los esfuerzos publicitarios.
- Gestionar el funcionamiento de la página web de la empresa.
- Depende del Gerente de Marketing y supervisa a los Promotores.

Perfil: Publicista con habilidades en protocolos web y conocimientos de diseño.

Promotores: Son los encargados de promocionar los recorridos de la empresa en los principales focos de turismo de Santiago, durante los meses con mayor afluencia de turistas a la capital.

Funciones:

- Dar a conocer a los turistas los servicios de la compañía.
- Captar nuevos clientes.
- Dependen del Jefe de Publicidad.

Perfil: Jóvenes con aptitudes comunicacionales y con manejo del idioma inglés.

5.3 REMUNERACIONES

A continuación se presentan los sueldos brutos mensuales para los trabajadores de la empresa. Estos sueldos serán reajustados anualmente mediante cambios proyectados del IPC anual²⁴.

Tabla 19: Remuneraciones

Cargo	Sueldo	Total anual
Gerente General	\$ 1.300.000	\$ 15.600.000
Gerente de Turismo	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Gerente de Publicidad y Marketing	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Jefe de Guías	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Jefe de Publicidad	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Secretaria	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Contabilidad	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Total	\$ 4.550.000	\$ 54.600.000

Los guías serán remunerados por tour, y serán retribuidos por su trabajo con \$10.000 por cada recorrido realizado, además de cualquier propina que reciban de parte de los clientes. Esto no quiere decir que no pertenezcan a la planta de la empresa, sino que su trabajo dependerá principalmente de la cantidad de clientes que realicen recorridos con la compañía. Por lo tanto, existirá un grupo especializado de guías que trabajaran recurrentemente para la empresa, sin tener que estar presentes siempre en las oficinas de la misma. De esta manera, se mantendrá un nivel alto de calidad de servicio, pues los guías más idóneos y mejor evaluados serán los que realicen mayor cantidad de tours (y por consiguiente, recibirán más pagos y propinas).

Los promotores son contratados por jornada durante los siete meses con mayor afluencia de turistas a Santiago. Se contabilizan dos promotores por cada jornada, con una remuneración de \$15.000 cada uno por día trabajado.

²⁴ Variación anual estimada de 3% para Marzo 2011 en Encuesta Mensual de Expectativas Económicas, realizada en Abril 2009 por el Banco Central

CAPÍTULO VI: PLAN OPERACIONAL

Para lograr caracterizar bien a una futura empresa, es necesario contar con un análisis descriptivo de las distintas operaciones necesarias para el funcionamiento del negocio. Las actividades operativas de la empresa pueden ser divididas en tres tipos: los procesos relacionados a los clientes, los procesos productivos y los procesos administrativos.

Uniendo estos tres tipos de procesos y logrando que funcionen en conjunto, se puede crear una compañía que opere correctamente.

7.1 PROCESOS RELACIONADOS A LOS CLIENTES

Aquí se develan los procesos necesarios para entregar una buena atención al cliente, y para satisfacer las necesidades del mismo.

Recepción de clientes: los clientes se comunicarán con la empresa mediante su visita a la oficina de la compañía, por contacto telefónico o por correo electrónico. Así expresarán sus necesidades, las cuales pueden ser reservar cupos para un tour guiado, o pedir información acerca de los servicios ofrecidos. Además, podrán pagar por los servicios anticipadamente a través de cualquiera de las vías de comunicación mencionadas.

Atención de clientes: los clientes de tours guiados serán reunidos en un punto de encuentro, y el recorrido terminará en otro punto preestablecido. Los guías que reciben a los turistas deben estar vestidos con el uniforme de la compañía para facilitar la reunión. Durante el recorrido, los turistas pueden realizar preguntas o acotaciones, las cuales serán respondidas por el guía. En caso de haber transeúntes que deseen ingresar al tour una vez empezado, pueden hacerlo, siempre y cuando estén dispuestos a pagar por el servicio.

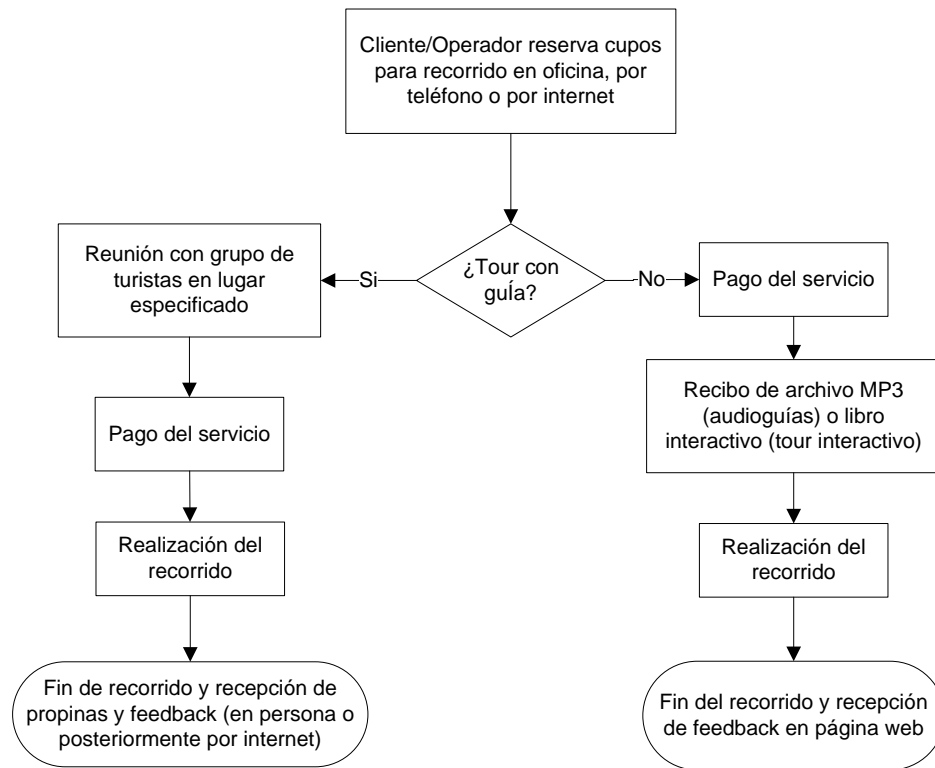
Para los tours no guiados, los clientes recibirán las audioguías o los libros de misterio según sea necesario. Las audioguías pueden ser pagadas y descargadas desde internet para ser reproducidas en dispositivos lectores de MP3, y también se ofrece el arriendo de reproductores, sin costo adicional, dejando el pasaporte o alguna identificación pertinente en caso de pérdida. Los libros para el recorrido interactivo deben ser retirados en las oficinas de la empresa, dejando abierta la posibilidad futura de venderlos en kioscos o en los alojamientos de turistas.

Los guías de los recorridos estarán en constante comunicación con la oficina de la empresa, mediante el sistema Push to Talk de la empresa Nextel, en caso de cualquier eventualidad o emergencia.

Feedback de clientes: luego de recibir el servicio, se pedirá el feedback de algunos clientes después de los tours. Mediante una pequeña encuesta, se recibirá información acerca de cómo perciben los turistas el recorrido realizado, como se podrían mejorar, y

su aprobación de futuras iniciativas. Además, cualquier cliente podrá contestar una encuesta de satisfacción en la página web, disponible en todo momento.

Figura 16: Proceso clientes



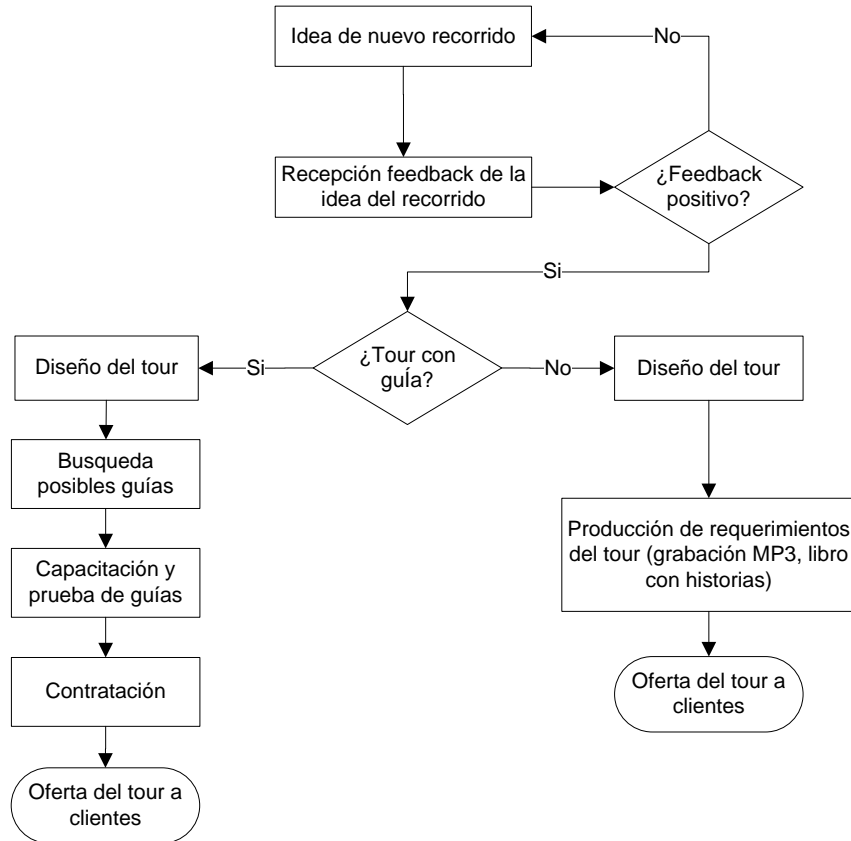
7.2 PROCESOS PRODUCTIVOS

En esta sección se describen los procesos necesarios para la producción del servicio entregado. Es decir, la operación misma de la empresa.

Creación de los recorridos: antes de ofrecerlos al público, los recorridos turísticos serán evaluados para que el producto final cumpla los objetivos de la empresa. De esta manera se iniciará con un set determinado de recorridos y se irán creando nuevos servicios o eliminando existentes. Así, se toman en cuenta la opinión del público (mediante el feedback del mismo) y los productos ya existentes en el mercado.

También se incluyen los procesos de capacitación de los guías, los cuales serán entrenados y testeados con respecto a los conocimientos mínimos que deben tener para liderar el recorrido en particular. Posteriormente los guías se someterán a una prueba con personal de la empresa, para verificar sus habilidades.

Figura 17: Proceso de creación de recorridos



Abastecimiento de productos, materiales e indumentaria: la vestimenta a utilizar por los guías será realizada a pedido. Esta consiste de un jockey y una polera con el logo de la empresa estampado.

Los folletos y avisos publicitarios serán encargados a imprentas. Se realizarán afiches y volantes mensualmente.

Los insumos de oficina también serán renovados a medida que estos se agoten.

Despliegue de esfuerzos de marketing: se proveerá a diversos alojamientos y establecimientos turísticos con información de la empresa y sus servicios, mediante la entrega de volantes y afiches. Se espera tener una constante cobertura de los distintos alojamientos y oficinas turísticas, con afiches en sus paneles y volantes en sus entradas y lobbies.

De manera similar, se pretende monitorear constantemente las campañas publicitarias realizadas por internet, para maximizar su eficiencia. Así se garantizará la aparición de publicidad de la empresa en las principales páginas de turismo relacionado a la ciudad de Santiago. También se realizara segmentación de clientes, para que estos avisos sólo le aparezcan a los clientes objetivos.

Se contratarán promotores en los meses con mayor cantidad de turistas del año, con la misión de visitar los principales puntos y establecimientos turísticos de la capital, para atraer nuevos clientes y hacer conocida a la empresa.

7.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Finalmente, los procesos realizados por los cargos administrativos de la empresa serán los responsables de asignar un curso a los objetivos de la misma.

Reuniones de gerencia: el Gerente General se reunirá periódicamente con los demás gerentes para definir futuros objetivos y líneas de acción de la empresa. Además evaluarán el estado actual del negocio para así poder definir las estrategias de corto y largo plazo a utilizar.

Similarmente, se evaluarán los niveles de satisfacción de los clientes y la calidad de servicio ofrecida, a partir de reportes generados provenientes del feedback de los clientes, para evidenciar si se está realizando un buen trabajo.

Finalmente, se evaluarán los postulantes a los puestos de trabajo de la empresa. Así se garantizará la competencia de los seleccionados para los cargos, y se mantendrá un nivel alto de calidad de servicio.

Reuniones de marketing: el Gerente de Publicidad y Marketing se reunirá periódicamente con el Jefe de Publicidad para analizar los resultados de sus actuales estrategias publicitarias, así como para idear nuevas maneras y aproximaciones hacia la búsqueda de nuevos clientes.

Se propondrán nuevas campañas publicitarias, y cambios o rediseños a la imagen de la empresa, para mantener la relevancia del negocio.

Reuniones operacionales: el Gerente de Turismo se reunirá periódicamente con el Jefe de Guías para evaluar el funcionamiento de los recorridos. En estas reuniones se realizarán los calendarios con la asignación de guías, y se velará por la calidad de los tours ofrecidos. Se generarán reportes de calidad de servicio a partir de las experiencias de los clientes y la visión de los guías turísticos.

También se propondrán nuevas ideas de recorridos, para los cuales se generarán informes, los cuales deben ser respaldados por el feedback de los turistas, para ser presentados en las reuniones de gerencia.

CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

Para finalizar cualquier plan de negocios, se debe contar con la información financiera correspondiente, para tener en claro la inversión necesaria y que tan atractivo es el negocio. En esta sección se develan los gastos requeridos para el inicio de la empresa, la demanda a recibir durante el año, los costos e ingresos de las operaciones, las opciones de financiamiento y los resultados una vez completo el análisis. El horizonte de evaluación del proyecto fue de 10 años. Los siguientes ítems se encuentran detallados en el anexo F (página 88).

7.1 INVERSIÓN

Aquí se muestran las inversiones requeridas, agrupadas convenientemente. Se utilizó depreciación normal para los bienes físicos²⁵.

Equipamiento y mobiliario de oficina: aquí se incluye todo lo necesario para realizar el trabajo de oficina: los computadores, impresoras y teléfonos necesarios. Además se cuenta con la compra de sillas, pues la oficina se encuentra semi-amoblada. El monto total es de \$1.471.204.

Inversión en tours: una importante parte de la inversión total corresponde a lo requerido para el diseño e implementación de los recorridos a ofrecer. Incluye la grabación de audioguías, la escritura del libro interactivo y la creación de recorridos con contenido y entretenimiento. El monto total es de \$5.126.000. Cada 2 años se vuelve a invertir en la restauración de recorridos existentes o la creación de nuevos tours, pero este monto se cuantifica como un gasto de administración y ventas.

Publicidad: se incurrirá en una fuerte inversión publicitaria, pues representa un pilar fundamental en el éxito del negocio. Esta se divide en publicidad por internet (créditos de Google AdWords y Facebook Ads), volantes y afiches para establecimientos turísticos, y promotores durante los meses con más turistas en la capital. El monto total es de \$12.209.460.

Otros: aquí se incluye el diseño de la imagen corporativa de la empresa y la creación e implementación de un sitio web autoadministrable (es decir, editable sin necesidad de programadores). Además, se incluyen los uniformes de los guías y promotores, así como reproductores MP3 para los turistas que los requieran. Finalmente, se invierte en el derecho de propiedad y protección industrial de la marca a través del INAPI (costo de \$25.000 más 3 UTM), inscribiéndola como una marca de servicios. El monto total es de \$1.439.319.

²⁵ Vida útil de bienes físicos extraída de página web del Servicio de Impuestos Internos, http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Tabla 20: Inversiones

Detalle	Monto
Mobiliario de oficina	\$ 95.940
Equipamiento de oficina	\$ 1.375.264
Inversion en tours	\$ 5.126.000
Publicidad	\$ 12.209.460
Otros	\$ 1.439.319
Inversión total	\$ 20.245.983

7.2 DEMANDA

La demanda fue calculada a partir del mercado meta obtenido en el análisis de mercado. A partir de esos resultados, se determinó que un 20% de los clientes elegirían recorridos sin guía turístico, y el restante 80% se inclinaría por los tours guiados. Se estimó que el negocio iniciaría con 12 tours guiados por semana para en su primer año, y funcionaría a máxima capacidad cuando tuviera 21 recorridos guiados por semana, evitando sobrepasar ese límite en la estimación de demanda, considerando que cada tour tendría en promedio 15 personas.

Tabla 21: Demanda por recorrido

Tour	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Audioguias MP3	1073	1134	1201	1277	1362	1458	1559	1674	1803	1949
Tour Interactivo	1181	1248	1323	1407	1500	1605	1717	1844	1986	2146
Tour Santiago Extraño	3176	3356	3557	3782	4033	4315	4616	4956	5339	5770
Tour Comedia	2617	2765	2931	3116	3323	3555	3804	4083	4399	4754
Tour Gratuito	3224	3407	3611	3839	4094	4381	4686	5031	5420	5858

7.3 INGRESOS

Tomando la demanda esperada para cada año, se procede a calcular los ingresos esperados para cada servicio ofrecido utilizando los precios previamente estipulados. Así, se llega a los ingresos anuales, separados por tours guiados y los que no requieren de un guía.

Tabla 22: Ingresos por tipo de recorrido

Período	Total sin guía	Total con guía	Ingreso Total
1	\$ 17.175.000	\$ 69.516.000	\$ 86.691.000
2	\$ 18.150.000	\$ 73.452.000	\$ 91.602.000
3	\$ 19.235.000	\$ 77.856.000	\$ 97.091.000
4	\$ 20.455.000	\$ 82.776.000	\$ 103.231.000
5	\$ 21.810.000	\$ 88.272.000	\$ 110.082.000
6	\$ 23.340.000	\$ 94.440.000	\$ 117.780.000
7	\$ 24.965.000	\$ 101.040.000	\$ 126.005.000
8	\$ 26.810.000	\$ 108.468.000	\$ 135.278.000
9	\$ 28.875.000	\$ 116.856.000	\$ 145.731.000
10	\$ 31.205.000	\$ 126.288.000	\$ 157.493.000

Otras posibles fuentes de ingresos

Como una posibilidad a futuro, se analiza la factibilidad de recibir ingresos que no provengan directamente de los turistas pagando por el servicio ofrecido.

En algunos de los recorridos, existe la posibilidad de incluir dentro del programa la visita a establecimientos no controlados por la empresa. Estos pueden variar desde restaurantes típicos, hasta museos. Se pueden lograr acuerdos con los dueños de estos locales, y cobrar cierto tipo de comisión por cada cliente (o grupo de clientes) que arribe al local proveniente de alguno de los tours ofrecidos. De esta manera, tanto el establecimiento como la empresa de tours se ve beneficiada. Esta comisión puede ser fija, o un porcentaje del gasto de los turistas en el establecimiento. Estas fuentes alternativas de ingresos no fueron consideradas dentro de los flujos de caja, pues dependen íntegramente del diseño y creación de los recorridos a ofrecer, cuya realización está contemplada dentro de la inversión inicial. El incluir estos ingresos habría requerido de mucha especulación, restándole seriedad al trabajo.

De más está decir que estos ingresos aumentarían las ganancias de la firma, lo que sólo mejoraría los resultados financieros, de manera que él no incluirlos en la evaluación representa una precaución para mantener al proyecto realista y neutral.

7.4 EGRESOS

Los egresos de la empresa se dividen en dos áreas: los costos fijos y los variables.

Costos Fijos

Los siguientes son costos que se mantienen constantes a lo largo del período de evaluación.

- **Arriendo de oficina:** el lugar donde se efectuará la administración de la empresa. Se selecciono una oficina ubicada en pleno centro de Santiago, en Ahumada 332, a pasos de la Plaza de Armas, para su fácil acceso a turistas. El costo mensual del arriendo es de \$160.000.
- **Insumos de oficina:** corresponde a los materiales y herramientas utilizados a diario en el ambiente de oficina. Incluye lápices, toners de impresora y papel. El costo mensual asciende a \$52.048.
- **Remuneraciones:** aquí se reúnen los sueldos a pagar al personal de planta (incluido también el pago al contador). El costo mensual es de \$4.550.000.
- **Dominio web y hosting:** incluye costos de mantener la posesión de un dominio .com y de hosting. El costo anual es de \$25.800.

Tabla 23: Costos fijos

Costos fijos	Monto
Arriendo	\$ 1.920.000
Remuneraciones	\$ 54.600.000
Dominio web (.com)	\$ 5.800
Hosting web (webtelchile.com)	\$ 20.000
Insumos oficina	\$ 624.576
Total	\$ 58.808.376

Costos Variables

Los siguientes son costos que varían dependiendo de la demanda y del crecimiento de la empresa.

- **Sueldo de guías:** cada guía recibirá un pago de \$10.000 por tour realizado, además de toda la propina que reciba de parte de los clientes. El costo total anual crece a medida que la demanda esperada aumenta. El monto a incurrir en sueldos de guías es de \$6.011.333 el primer año de funcionamiento.
- **Publicidad:** al igual que en la inversión inicial, existe un importante gasto en publicidad, para mantener a la empresa en el ojo de los turistas. Se aumenta año a año a la misma razón que el crecimiento de la demanda esperada. El monto para el primer período asciende a \$9.809.460.
- **Manufactura de libros:** la cantidad de libros del tour interactivo a imprimir va de la mano con la demanda esperada. El monto para el primer año es de \$3.543.000.
- **Otros gastos:** los gastos comunes de la oficina (luz, agua y personal del edificio), los planes de internet y telefonía fija, y planes de equipos Nextel para telefonía celular y comunicación por radio (para facilitar coordinación de los

recorridos) se consideran en este punto. Nuevamente, estos crecen a medida que las operaciones de la empresa aumentan. El monto inicial es de \$3.689.880 para el primer año.

Tabla 24: Costos variables del primer año

Costos variables (1er año)	Monto
Otros gastos	\$ 3.689.880
Sueldo guías	\$ 6.011.333
Publicidad	\$ 9.809.460
Manufactura libros tour interactivo	\$ 3.543.000
Total Costos Variables	\$ 23.053.673

7.5 CAPITAL DE TRABAJO

El cálculo del capital de trabajo se refiere a “aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar”²⁶. Cabe mencionar que existen diversas maneras de calcularlo, por lo que no existe solo una solución posible para su valor.

El capital de trabajo en este proyecto fue calculado como la suma de los flujos de caja negativos posteriores al período 0. De esta manera, la empresa tendría la capacidad de solventar problemas de falta de recursos para operar correctamente. Sin embargo, en los escenarios normales no fue necesario contar con capital de trabajo, pues no hay flujos negativos.

7.6 FINANCIAMIENTO

Para realizar un correcto estudio de las posibilidades del proyecto, se contempla el desempeño del mismo utilizando financiamiento en forma de un préstamo. Así, en esta estimación se considero una mezcla entre capital aportado personalmente y un préstamo del banco Santander.

Considerando que se cuenta con \$15.000.000 de capital personal para invertir en el proyecto (74,1% de la inversión), se calculó que el restante de la inversión inicial debía ser financiado por el préstamo, es decir, un total de \$ 5.245.983 (25,9% de la inversión). La tasa de interés dispuesta por el banco es de 1,32% mensual (17,04% anual).

²⁶ Definición extraída del sitio web <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>.

Tabla 25: Detalle préstamo

Detalle	Valor
Monto crédito	\$ 5.245.983
Monto cuota	\$ 1.248.577
Cantidad de meses	96
Tasa mensual	1,32%
Tasa anual	17,04%

7.7 INDICADORES FINANCIEROS

Con el objetivo de comprender y resumir los resultados del flujo de caja, se calcularon los indicadores financieros principales. El primer paso relevante es la búsqueda de una tasa de descuento apropiada para el negocio.

La tasa de descuento seleccionada para el escenario normal del proyecto fue de un 16,28%. Se llegó a esta cifra mediante una estimación utilizando el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), dentro del cual la variable beta fue estimada a partir de retornos logarítmicos sobre los precios de acciones (entre Diciembre del 2008 y Mayo del 2009) que se comportan similarmente o se asemejan al rubro turístico en el país, como lo son las de empresas de retail y las de equipos de fútbol (para mayor detalle, revisar anexo F). Asimismo, se utilizó la rentabilidad del IPSA como rentabilidad de mercado, y la tasa de interés de bonos a 10 años del Banco Central (BCP-10) como tasa libre de riesgo. A partir de esto, se corroboró la elección de la tasa mediante el estudio de proyectos en turismo y debido a que si bien la inversión necesaria es relativamente baja en comparación con los resultados esperados, existe un riesgo inherente en el hecho que han habido diversos intentos de empresas similares de crear un negocio rentable, sin tener el mejor de los éxitos. Con todo esto, y tomando en cuenta que se espera que el turismo en Chile siga creciendo, se consideró acertada la tasa de descuento utilizada.

En el escenario normal, sin financiamiento, el VPN del proyecto fue de \$36.928.756, con una tasa interna de retorno de 42% y un IVAN de 1,82. Además, el período de recuperación de capital resultante fue de 3,26 años.

Tabla 26: Indicadores escenario sin financiamiento

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	16,28%
VPN	\$ 36.928.756
IVAN	1,82
TIR	42%
PRC	3,26

En el caso del proyecto realizado con financiamiento, el VPN encontrado fue de \$37.289.405, con una TIR de 48%, un IVAN de 1,84 y un PRC de 3,1 años

Tabla 27: Indicadores escenario con financiamiento

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	16,28%
VPN	\$ 37.289.405
IVAN	1,84
TIR	48%
PRC	3,10

Se observa que en ambos escenarios el VPN es similar. En caso de no poder conseguir financiamiento de parte de inversionistas, es una muy buena opción la de tomar un préstamo por la cantidad estipulada.

7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Es importante evaluar el comportamiento del proyecto frente a diversas situaciones, para lo cual se somete al mismo a un análisis de sensibilidad.

Demanda

En primera instancia, se definió que la variable determinante de este proyecto es la demanda de clientes. La cantidad de turistas que tomen los recorridos representa el pilar fundamental del éxito o fracaso del proyecto.

A partir de esto, se encontró el punto de equilibrio del flujo de caja, es decir, la cantidad de clientes necesarios para que los ingresos totales sean iguales a los costos totales (costos fijos más costos variables). Visto de otra forma, es el punto de inflexión en la decisión de realizar o no realizar el proyecto. Este se alcanza cuando la demanda del primer año es de aproximadamente 10322 clientes, un 92% de la demanda inicial en el escenario normal. Si bien 92% es un número alto, se debe tomar en consideración que el mercado meta seleccionado es bastante conservador, con menos del 1% del mercado potencial, por lo que no es descabellado pensar en recibir una porción mayor a la evaluada. Tomando en cuenta un crecimiento de la demanda igual a la del escenario normal para los siguientes períodos, se presentan los siguientes indicadores.

Tabla 28: Indicadores escenario punto de equilibrio

Escenario	Demanda	Tasa de descuento	VPN	IVAN	TIR	PRC
Punto de Equilibrio	92%	16,28%	\$ 3.349.486	0,17	18%	6,71

Se aprecia que el VPN del proyecto sigue siendo positivo, aunque sumamente inferior al presentado por el escenario normal. Similarmente, el capital aportado se recuperaría en más de seis años, y tanto la rentabilidad del proyecto como el IVAN son considerablemente menores que en los demás casos favorables. Nuevamente se aprecia la importancia de captar clientes, pues tan solo una baja cercana a 1.000 clientes, hace que el escenario normal cruce el punto de equilibrio y reporte pérdidas en gran parte de los períodos evaluados.

Para obtener un mejor estudio, se calcularon además los resultados con variaciones de 15% de la demanda sobre el escenario normal, con y sin financiamiento. Así, se encuentran los indicadores para un escenario optimista y uno pesimista.

Tabla 29: Indicadores bajo sensibilidad de demanda

Sensibilidad de demanda (sin financiamiento)

Escenario	Demanda	Tasa de descuento	VPN	IVAN	TIR	PRC
Optimista	+15%	16,28%	\$ 94.172.455	4,65	85%	1,22
Normal	-	16,28%	\$ 36.928.756	1,82	42%	3,26
Pesimista	-15%	16,28%	-\$ 37.930.427	-1,87	0%	9,96

Sensibilidad de demanda (con financiamiento)

Escenario	Demanda	Tasa de descuento	VPN	IVAN	TIR	PRC
Optimista	+15%	16,28%	\$ 94.533.104	4,67	105%	0,95
Normal	-	16,28%	\$ 37.289.405	1,84	48%	3,10
Pesimista	-15%	16,28%	-\$ 42.998.133	-2,12	-1%	+10

Como es posible observar, los valores son similares en los casos con y sin financiamiento. Dentro de los mismos, se aprecia que en el caso de una disminución de un 15% en la demanda, el proyecto en ambos casos muestra un VPN negativo, junto con una TIR bastante baja y un PRC mayor a los 9 años, enfatizando una vez más la importancia del flujo de clientes en la empresa. Sin embargo, en caso de tener un 15% más de demanda, el VPN aumenta a más del doble que en el caso normal, de la misma forma en que la TIR se dispara y el IVAN crece abruptamente.

Tasa de descuento

Resulta importante protegerse ante errores en la elección de la tasa de descuento. Por esto, se probó el funcionamiento del flujo de caja frente a variaciones en la tasa de descuento utilizada, para así estar preparados en caso de que no se haya estimado correctamente el riesgo del mercado, para los casos con y sin financiamiento.

Tabla 30: Indicadores bajo sensibilidad de tasas de descuento

Sensibilidad de tasas (sin financiamiento)

Escenario	Tasa de descuento	VPN	IVAN	TIR	PRC
Optimista	10%	\$ 60.541.816	2,99	42%	3,26
Normal	16,28%	\$ 36.928.756	1,82	42%	3,26
Pesimista	20%	\$ 27.282.737	1,35	42%	3,26

Sensibilidad de tasas (con financiamiento)

Escenario	Tasa de descuento	VPN	IVAN	TIR	PRC
Optimista	10%	\$ 59.708.904	2,95	48%	3,10
Normal	16,28%	\$ 37.289.405	1,84	48%	3,10
Pesimista	20%	\$ 28.183.384	1,39	48%	3,10

Respecto a las distintas tasas, se observa nuevamente que no existen mayores cambios entre la opción de contar con financiamiento y no hacerlo. Por lo demás, se tiene un margen de 10% entre las tasas de descuento del caso optimista y pesimista, y el negocio responde bastante bien ante ambas situaciones límites, demostrando que un error en la estimación de la tasa no causaría estragos en las posibilidades del proyecto.

Los flujos de caja en detalle se encuentran en el anexo G (página 97).

7.9 CONCLUSIONES ANÁLISIS FINANCIERO

Luego de finalizados los cálculos pertinentes, se puede concluir que el proyecto presentado en este plan de negocios resulta ser rentable y posee buenas proyecciones acerca de su futuro rendimiento.

Se aprecia que el VPN de las evaluaciones realizadas solo se torna negativo en caso de una disminución mayor a un 10% en la demanda esperada de clientes. Tomando en cuenta que la demanda inicial de turistas es una cifra conservadora y no exagerada, el proyecto se hace aun más llamativo.

La empresa se comportaría de buena manera frente a cambios en las tasas de descuento, con valores positivos para el VPN aun en escenarios pesimistas, y una TIR de alrededor de 40%, demostrando que invertir en el proyecto sería una inversión de calidad.

Al realizar la comparación entre el proyecto utilizando financiamiento proveniente de entidades bancarias y el sin financiamiento, se descubrió que no existen mayores diferencias entre ambos casos, a excepción de una mayor tasa interna de retorno en el caso con financiamiento. Por esta razón, la decisión de utilizar financiamiento se verá determinada por la existencia (o falta) de inversionistas interesados en el proyecto y en aportar su capital para la inversión inicial. De cualquier forma, los resultados no difieren mucho entre una opción y la otra, siendo los VPN de ambos casos muy similares en todos los escenarios evaluados.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES FINALES

El informe presentado representa un intensivo estudio acerca de las posibilidades para una iniciativa en turismo recreativo para la ciudad capital de Chile. El rubro de recorridos turísticos en Santiago no ha sido explotado a cabalidad, y es a partir de esto que nace la idea de crear una nueva empresa.

A través de lo estudiado en este plan de negocios, se busca emular ejemplos turísticos de ciudades con características similares a Santiago, casos que han sido exitosos y que han añadido novedad a una industria que necesita de constante cambio. El segmento de jóvenes al cual se dirigen los esfuerzos del proyecto representa un público exigente, pero que sin lugar a duda otorga grandes posibilidades y proyecciones en lo que a crecimiento se refiere.

Con el objetivo de lograr posicionar a la empresa como líder en turismo joven, se concluye que los siguientes puntos son importantes a la hora de planificar el proyecto.

Al analizar estratégicamente la industria, se descubre que esta posee un atractivo relativamente alto para nuevos emprendimientos. Para lograr el mejor ingreso posible al rubro, se debe poner especial énfasis en la innovación de los productos, para lograr diferenciarse de la competencia, así como en la promoción de los mismos. Así, se puede lograr que una gran cantidad de turistas conozcan y contraten servicios de la compañía, siendo la capacidad de atraer clientes la principal variable a controlar para lograr el éxito en el mundo turístico.

Revisando las proyecciones de posibles clientes en la Región Metropolitana, se estudiaron las visitas de personas entre 18 y 35 años de edad que se encontraran de vacaciones en la capital chilena, junto con los habitantes de la misma, para así definir el mercado meta. Este último se fijó en un valor menor al 1% del mercado potencial estudiado, manteniendo así el realismo del proyecto sin exagerar cifras. A diferencia de muchas otras iniciativas turísticas, existe una preocupación importante por el público chileno y sudamericano, pues no son el mercado objetivo de la mayoría de las empresas turísticas en Santiago, y en tiempos de incertidumbre financiera, el turismo interno y receptivo de corta distancia es el que más crecimiento promete.

En el apartado de marketing, la estrategia a utilizar es la de diferenciación, para así lograr captar al público aburrido de las mismas actividades y crear fidelidad en los clientes y establecimientos turísticos. Para apoyar esta estrategia, los productos a ofrecer tienen numerosas diferencias a los existentes actualmente en la capital. Para lograr el arribo de la mayor cantidad de clientes se utilizan diversos métodos de promoción, aprovechando las nuevas tecnologías. Los precios de los productos se asemejan a los servicios similares en el mercado nacional, y se cuenta con diversos canales de distribución para lograr que el cliente contrate los recorridos.

Para asegurar un servicio de calidad, se debe contar con personal calificado y capaz de relacionarse correctamente con visitantes de todo el mundo. Es de suma importancia contratar gente capacitada en el rubro, y guías con alta confiabilidad, responsabilidad y poseedores de un gran carisma.

Mediante sistemas de recepción de feedback y constantes reuniones de la gerencia de la empresa, se logra la actualización y la creación de nuevas ideas de recorridos, que sean consecuentes con el gusto de la gente. Asimismo, los procesos deben ser renovados en caso que no sean del agrado del cliente, pues la comodidad del turista resulta fundamental.

Manteniendo una alta preocupación por todos los factores previamente mencionados, se puede garantizar el constante flujo de usuarios de los recorridos ofrecidos. La llegada de clientes es sin duda la principal preocupación que se debe tener al llevar a cabo el proyecto.

Luego de realizado el análisis económico, para el proyecto puro, se obtiene un VPN de \$36.928.756 para una tasa de descuento de 16,82%, con una TIR de 42%, para un horizonte de evaluación de 10 años. Agregando financiamiento a la ecuación, se cuenta con un VPN de \$37.289.405 y una TIR de 48%. Si bien no hay grandes diferencias entre ambos casos, la decisión de utilizar apalancamiento dependerá de la capacidad de obtener inversionistas externos. Ambos caminos poseen valores presentes positivos y tasas internas de retorno altas.

De esta manera, se reúnen conclusiones favorables para todos los objetivos propuestos al inicio del trabajo de título, y se presenta una buena hoja de ruta para futuros lectores que requieran de una perspectiva fresca para adentrarse en el turismo nacional.

Como planes a futuro, en caso que la empresa resulte exitosa, se considera una expansión a otras ciudades en el país, como Valparaíso o Iquique, donde también faltan iniciativas novedosas en turismo, y eventualmente la expansión o asociación con empresas de las principales ciudades sudamericanas. De no ser satisfactorios los resultados de la empresa, se propone la reestructuración de los recorridos ofrecidos, o la creación de nuevos, contemplada cada dos años independiente de los resultados financieros obtenidos.

Finalmente, no queda más que recomendar la realización del proyecto, pues si bien posee claros riesgos, particularmente en el mantener una alta demanda de clientes, las proyecciones de turismo en Chile son más que auspiciosas, y este trabajo se realizó con suma conciencia y neutralidad. Además, la inversión inicial no es alta y las barreras de salida son bastante bajas, por lo que sin duda resulta un emprendimiento llamativo.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- PORTER, M. 1947. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, Continental, 1982. 407p.
- PORTER, M. 1947. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México, C.E.C.S.A., 1987. 550p.
- RODRÍGUEZ, R. A. 2001. El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios. México, McGraw-Hill. 316p

TRABAJOS DE TÍTULO

- BOPP, G. 2007. Plan de negocios para una comercializadora de servicios y productos de Golf, Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 106p.
- JARAMILLO, K. 2008. Plan de negocios para un hotel boutique astronómico en San Pedro. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 112p.

PUBLICACIONES

- ADIMARK. 2003. Mapa Socioeconómico de Chile.
- BANCO CENTRAL. 2009. Encuesta Mensual de Expectativas Económicas.
- INE. 2008. CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población 1990-2020.
- ISTC y ATLAS. 2008. New Horizons in Independent Youth and Student Travel.
- LONELY PLANET. 2005. Travelers' Pulse Survey.
- SERNATUR. 2001-2007. Turismo, Informe Anual.
- SERNATUR. 2008. Algunos Elementos Que Describen el Turismo de Jóvenes en Chile.
- SERNATUR. 2008. Levantamiento de Hábitos de Consumo Turístico de los Chilenos.

SITIOS WEB

- <http://trendwatching.com/trends/freelove.htm>
- LA NACIÓN. 2009.
<http://www.lanacion.cl/prontus_noticias_v2/site/artic/20090302/pags/20090302210949.html>

- QUINTEROS, C.
<<http://www.monografias.com/trabajos12/estmarc/estmarc.shtml>>
- HERNÁNDEZ, J
<<http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml#produ>>
<<http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase2.shtml>>
- SII. 2009. <http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm>
- GERENCIE. 2008. <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>.
- COOPERATIVA. 2008. http://www.cooperativa.cl/la-actividad-turistica-en-chile-crecio-un-seis-por-ciento-en-2008/prontus_notas/2008-12-22/145204.html

ANEXOS

ANEXO A: MARCO CONCEPTUAL

Aquí se desarrolla un acercamiento a lo que será el marco conceptual del trabajo de título a realizar, detallando los conocimientos e información necesarias para su confección.

Plan de Negocios

Un plan de negocios representa un completo informe que explora a profundidad las cualidades de una oportunidad presentada. Constituye un trabajo que debe ser realizado a conciencia, para que logre ser de utilidad al lector, que usualmente corresponde a un posible inversionista. Las razones principales de la existencia de los planes de negocio son el mantener un trabajo ordenado para lograr resolver los problemas y errores fácilmente, tenerlo como un elemento de control para manejar el avance del negocio, y ser una buena herramienta para lograr conseguir financiamiento.

Para obtener un plan de negocios bien formulado, se requieren los siguientes puntos:

Plan de Marketing y Ventas

Consiste en demostrar las formas, tanto estratégicas como tácticas, en que se logrará que los clientes adquieran los productos a ofrecer por la empresa. Debe dejar en claro al lector que existen los recursos necesarios para dar promoción y promover la venta de los productos ofrecidos. En resumen, reúne los métodos seleccionados acerca de la estrategia a utilizar, el método de venta de productos, y la publicidad y promoción de los mismos.

Plan de Operaciones

En este ítem debe clarificarse como se manejará la empresa. Debe explicarse cómo se crean los productos y se prestan los servicios. Se deben incluir el estado de desarrollo de la empresa, el proceso de producción y las necesidades de mano de obra de la iniciativa.

Plan de Recursos Humanos

Aquí debe explicarse todo lo relevante en torno a la formación, selección y estructura del equipo humano que será encargado de dirigir y desarrollar el proyecto. Es un acercamiento para el lector hacia quienes manejarán el negocio, para así lograr convencerlo de que se trata de un buen equipo de trabajo.

Se debe mostrar la organización funcional de la empresa, mediante la definición y el reparto de funciones, la gestión y dirección de la misma, el organigrama de la compañía y las formas de retribución.

Plan Financiero

Esta sección sirve para reunir todos los aspectos financieros y monetarios del proyecto, y así dejar en claro su viabilidad y factibilidad. Se debe mostrar la capacidad de la empresa de solventar los costos a incurrir, y que podrá hacerle frente a los posibles riesgos existentes. Resulta de especial utilidad a inversionistas, pues de no ser favorable el plan financiero, el proyecto entero no tiene relevancia. Debe incluir un completo análisis financiero que contenga un detallado flujo de caja, un análisis de riesgos y sensibilidad, además de la posibilidad (y origen) de utilizar fondos o financiamiento.

ANEXO B: METODOLOGÍA

La metodología utilizada para realizar planes de negocios sigue una estructura estándar. En esta sección, se intentará explicar a fondo esta metodología, aplicada al caso particular de la idea a estudiar. Así, la metodología sigue una serie de puntos en pos de evaluar la factibilidad de esta iniciativa. Esta metodología fue desarrollada para el ramo de Introducción al Trabajo de Título (IN69E).

1) Análisis estratégico de la industria nacional y mundial del turismo.

El estudio exhaustivo de la industria del turismo es de suma importancia para todos los pasos a seguir en la realización del trabajo de título. Para realizar el mismo, se deben analizar, paralelamente, los mercados internos y externos de actividades turísticas, para así tener una mejor idea de las reales posibilidades para una nueva empresa en el rubro.

Análisis del Medio Externo

Para analizar el medio externo, se recopilará información acerca de los participantes en el mundo del turismo, para así tener datos de los principales agentes que actúan en este mercado. También se observarán las tendencias a futuro del turismo, para intentar predecir su desarrollo como industria. Así, uniendo toda esta información, se podrá definir el potencial que tiene la industria para el ingreso de un nuevo negocio.

Dentro del análisis de medio externo, el estudio se dividirá en dos partes:

Marco General

Se describirá a profundidad el marco general en el cual estará inserta la empresa. Dentro del marco se incluyen las compañías que pertenecen a la industria y los alcances que tienen en la sociedad. Así, se recopilarán datos y antecedentes necesarios acerca de los clientes de servicios turísticos en el país, el negocio que representa el turismo en Chile y el mundo, además de aspectos sociales y culturales a tomar en cuenta.

Para ordenar el estudio del marco general de la industria, se utilizara el modelo de las cinco fuerzas de Porter, utilizado para caracterizar una industria en función de los participantes de la misma. Los siguientes son los puntos a analizar:

- Intensidad de rivalidad entre competidores: se observará la competencia existente entre empresas que ofrezcan actividades turísticas como tours o paquetes turísticos, además de definir las características del mercado que intensifican la rivalidad entre estas empresas (como el flujo de turistas, o la crisis económica actual).
- Amenaza de nuevos participantes: se encontrarán las posibles barreras de entrada existentes en la industria, además de si estas constituyen un real problema para el ingreso de un nuevo participante al mercado. También se tomaran en cuenta si se crearían nuevas barreras de entrada al ingresar al mercado, para así evitar la entrada de nuevos competidores.

- Amenaza de productos sustitutos: se considerará como producto sustituto cualquier actividad cultural o de ocio que puedan realizar los viajeros en vez de tomar un paseo guiado. Es decir, actividades como ver partidos de futbol o tirarse en paracaídas. Se investigará su posible amenaza para el desarrollo del negocio.
- Poder de negociación de los compradores: aquí se investiga la posible organización entre clientes, y como se diferencia el producto ante sus ojos. Existen clientes que cuando viajan, lo hacen en grandes números, y utilizan ese tipo de actitudes para conseguir mejores precios. Así, es de suma importancia ofrecer calidad y dejar en claro los costos de cambio del producto ofrecido hacia algún otro.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores de una empresa de paseos turísticos vienen a ser empresas de paquetes turísticos, alojamientos y organizaciones. Se debe investigar la existencia de concentración entre estas entidades, ver la organización que existe entre sí para ver su capacidad de negociación para obtener lo que sus clientes quieren y por último, indagar acerca de la posibilidad de integración de este negocio con alguno de los proveedores de clientes, como por ejemplo, un hostel.

Análisis de la Competencia

En esta parte se definirá quienes son los competidores directos e indirectos para la futura empresa. También se investigará acerca de cuáles son sus ventajas competitivas para así definir las necesidades insatisfechas para los clientes, y cuáles son las estrategias utilizadas para su desempeño en la industria. Así, se podrá tomar decisiones acerca de cuál es la mejor estrategia para ser competitivo en el mercado, ya sea una de las estrategias de los competidores o una completamente nueva, y lograr captar la atención de clientes nuevos y los ya establecidos.

Análisis del Medio Interno

Mediante un análisis del medio interno de la industria, se logran definir cuáles son las ventajas competitivas que agregan valor a la experiencia del cliente. Para realizar esta investigación, se utilizará el análisis de la cadena de valor, utilizado comúnmente para definir qué actividades de la empresa y producto agregan valor y cuáles no. Estas actividades se dividen en las que son primarias y las que se consideran de apoyo, como se observa a continuación.

Actividades Primarias

Se considerarán actividades primarias a toda actividad necesaria para poder desarrollar un recorrido turístico y lograr ofrecerlo a los turistas. A la vez, se dividen en los siguientes puntos:

- Logística interna y externa: se ven los aspectos logísticos de la empresa, desde cómo se atenderá a los clientes, como se recibirán sus pedidos, como se gestionarán a los guías turísticos y el sistema de reservas, entre otros.

- Operaciones: se detallará el funcionamiento de los tours en sí, y como este se diferencia de las operaciones en otras empresas similares.
- Marketing y Ventas: se definirá el marketing mix a ofrecer, así como sus ventajas en comparación a lo ya existente en el mercado.
- Servicios: se ve que actividades aseguran la calidad del producto ofrecido, como el mantener la calidad y conocimiento de los guías turísticos, para así asegurar que el cliente reciba un servicio adecuado.

Actividades de Apoyo

Son actividades que auxilian el desarrollo de las actividades primarias.

- Infraestructura: como está construida la empresa, en base a su administración y la gestión de la misma.
- Desarrollo de tecnologías: lograr un conocimiento amplio de la industria, para utilizarlo en pos del futuro del negocio.
- Abastecimiento: el lograr atraer clientes y paquetes turísticos para el continuo funcionamiento de los servicios ofrecidos.
- Recursos Humanos: como se buscará y captará a personal capacitado (carismático, bilingüe) para los puestos del negocio, y como se evaluará a los integrantes de la empresa. Además, se debe traer sabiduría externa, es decir, integrantes que lleven bastante tiempo insertos en la industria del turismo.

2) Análisis del Mercado

Resulta de importancia contar con un análisis de profundidad del mercado, para poder cimentar las bases del proyecto y tomarlo como fundamento para los siguientes puntos. A continuación, se detalla este análisis.

Búsqueda de Mercado Total

Para investigar el mercado, primero se deben dejar en claro algunas definiciones. Por mercado total se entiende a todo cliente a quien puede servirle el producto ofrecido. Para definirlo, se basará el estudio en estadísticas del turismo a nivel nacional e internacional.

Investigación de Mercado

Es necesario contar con un exhaustivo estudio de mercado para averiguar acerca de cómo se encuentra la industria actualmente, las exigencias de los clientes y las tendencias a futuro. Para esto, se investigará cualitativa y cuantitativamente el mercado.

- Investigación Cualitativa: se realizarán entrevistas a participantes dentro de la industria, como a profesores de la universidad que tengan experiencia en el rubro o personas trabajando en empresas similares.
- Investigación Cuantitativa: se realizarán encuestas a turistas de diversos tipos para lograr una segmentación de clientes. Estas encuestas serán realizadas vía internet, para lograr obtener una amplia respuesta. Además, se utilizará esta información para asistir a la mejor elección de los paseos a realizar, así como sus atributos.

Definición de Mercado Potencial

A partir de lo anterior se podrán definir el mercado potencial, el cual corresponde al segmento objetivo a apuntar, así como sus características y que lo diferencia de los otros segmentos. De esta manera se verificará el tamaño de este segmento, así como sus preferencias, comportamiento y demás individualidades.

Definición de Mercado Meta

Con lo anterior ya realizado, se procede a determinar el porcentaje de estos clientes que serán el mercado meta, el cual corresponde a la demanda que se espera satisfacer con la nueva empresa, siempre dependiente de la capacidad que tenga el negocio para ofrecer los servicios turísticos.

3) Plan de Marketing

Mediante un plan de marketing, se busca definir los productos y servicios que ofrecerá la empresa, además de a que segmentos resulta más atractivo ofrecerlos. Así, se logrará alcanzar el mercado meta estipulado.

Este punto se divide en dos grandes áreas de estudio:

Marketing Estratégico

Es en este punto en el que se definirá el nombre de la empresa y su imagen, en pos de lo que se desee que el cliente perciba.

En base a lo anterior, se procederá a definir la estrategia que lleve la empresa, en la cual se basará para mantenerse competitiva en el medio existente. Se seleccionará una (o un conjunto, de ser necesario y posible) de las tres estrategias definidas por Michael Porter, es decir, de liderazgo en costos, de diferenciación o de enfoque.

Tomando como base las encuestas realizadas, se ideará una estrategia de posicionamiento para crear el reconocimiento de la marca, y que esta sea reconocida tanto por turistas nacionales como por los que viajan por primera vez a Chile.

Marketing Táctico

Para ver la parte táctica del marketing del negocio, se utilizará el clásico modelo de las 4 P's, y se analizarán además las 3 P's adicionales para las empresas de servicios. Los siete elementos a evaluar son los siguientes:

- **Producto:** todo lo que tiene que ver con los tours y paseos que se ofrecerán a los clientes. La manera en que estos serán presentados, la calidad en comparación con otros paseos, el tipo de turismo ofrecido. Se definirán el conjunto completo de servicios a ofrecer, además de servicios complementarios que puedan ser útiles.
- **Precio:** definición del monto a pagar de cada uno de los servicios para el cliente. Se realizarán comparaciones con los precios de la competencia, tomando en cuenta el costo bruto del servicio, y la disposición a pagar de los turistas por el paseo en cuestión.
- **Plaza:** explicación de cómo se realizará la venta de recorridos a los turistas. En caso de existir una oficina o centro de informaciones, este también debe ubicarse en un lugar atractivo al segmento del mercado meta buscado.
- **Promoción:** de qué manera se logrará que los clientes se interesen en la empresa. Se utilizará una amplia gama de métodos publicitarios por internet (página web, Facebook, publicidad por Google), además de mantener panfletos y posters informativos en los alojamientos y centros de información turística.
- **Personas:** se establecerá el perfil necesario de los trabajadores de la empresa, es decir, cuales son las competencias necesarias para ser parte de ella. Dentro de los requisitos se encuentra el tener cierto carisma, y el poseer manejo de más de un idioma. Así, se creará una cultura organizacional correspondiente al rubro.
- **Procesos:** se estandarizarán los procesos, para dejar en evidencia la calidad de servicio de los tours. De esta manera, el cliente que tome un paseo sabrá que esperar de los otros productos de la compañía.
- **Evidencia Física:** se investigará que aspectos harían que el cliente este satisfecho con el servicio ofrecido, en base al ambiente creado en cada uno de los tours. Así, se intentará tener un espíritu de cultura entretenida.

4) Plan Operacional

Un plan operacional es necesario para el correcto funcionamiento de una empresa, pues ayuda a dejar en claro el desarrollo en el tiempo de la misma.

Se realizará un estudio de los procesos necesarios para realizar paseos turísticos, categorizándolos respecto a procesos de clientes, de operación y de administración.

Se tomarán enseñanzas extraídas de los demás actores en el mercado, para así implementar procesos que hayan dado buenos resultados, o innovar en aquellos que sirvan para el desarrollo del negocio y el beneficio del cliente. Asimismo, se definirán los factores esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, los cuales irán de la mano con la calidad del servicio entregado, que resulta de suma importancia en una empresa de servicios.

5) Plan de Recursos Humanos

En esta sección, se definirán los requerimientos necesarios para los que trabajen en la futura empresa, dependiendo del cargo que deban realizar. Estos se refieren a un desglose de las tareas que deberán llevar a cabo y las competencias que deben tener.

Se formará un equipo administrativo, el cual será el eje tomador de decisiones del negocio. A partir de esto, se creará una estructura organizacional que abarque todos los cargos, y que relacione los mismos de una manera coherente y comprensible, desde el gerente general hasta el guía turístico.

Cabe mencionar la importancia de las relaciones en una empresa turística, pues se trata de una industria donde existe contacto directo con los clientes, y debe transferirse una cierta tranquilidad al usuario acerca del buen funcionamiento y las buenas prácticas existentes en la empresa en lo que a recursos humanos se refiere.

6) Análisis Financiero

Siendo esta la última parte a evaluar del proyecto, se reunirán todos los aspectos monetarios de las secciones anteriormente explicadas, para obtener una detallada revisión de las necesidades financieras del proyecto. De esta manera, se confeccionará un completo flujo de caja, detallado a continuación.

Se realizará una estimación de la demanda a recibir, que se mantenga dentro de los estimados del mercado meta a apuntar. Se tomará en cuenta la demanda de otras empresas similares, para que el resultado no se escape de la realidad. Así, junto con la política de precios escogida, se obtendrán los ingresos recibidos para los períodos estudiados.

Se descubrirán en su totalidad los costos variables y fijos relacionados con la operación del negocio, y como estos afectarán los flujos futuros de la empresa. Así, se averiguará el capital de trabajo necesario para mantener la empresa funcionando sin percances.

Observando el proyecto ya formulado, se decidirá el horizonte de evaluación para el mismo, además de la tasa de descuento a utilizar para los cálculos requeridos en el flujo de caja. Para lograr esto, se tomarán en cuenta proyectos parecidos, para así ser consecuentes con la realidad de la industria actual del turismo.

Reuniendo los pasos anteriores, se confeccionará en el software Microsoft Excel un flujo de caja mensual para todo el horizonte de evaluación, junto con el cálculo de indicadores conocidos como VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno). Se hará un análisis de sensibilidad, y se tomarán escenarios pesimistas, optimistas, y neutros, para así dejar en evidencia la rentabilidad de la empresa en casos extremos.

Finalmente, se evaluará el posible financiamiento externo, además de la estructura de deuda y patrimonio a utilizar.

ANEXO C: ENCUESTA

Encuesta: Turismo de Vacaciones en Santiago, Chile

Por favor conteste las siguientes preguntas. Si no ha estado nunca en la ciudad de Santiago, conteste pensando en un eventual viaje de vacaciones a la ciudad.

Nombre

Edad

Ciudad

País

Duración de última (o próxima) estadía en Santiago

- 1 día
- 2-4 días
- Entre 5 días y una semana
- Más de una semana

Lugar de estadía

- Hotel
- Apart Hotel
- Hostal
- Casa de un Pariente/Amigo
- Otro

¿Ha tomado/tomaría algún recorrido turístico en Santiago?

Si la respuesta es "Si", escriba cual

¿Dónde busca información turística?

Marque todas las alternativas que correspondan.

- Internet
- Agencias de viaje
- Medios de comunicación
- Revistas/Folletos
- Parientes/Amigos
- En el alojamiento
- Otro:

Lea las siguientes ideas de tours, y otórgueles una nota del 1 al 5. Elija 1 si no lo encuentra interesante y 5 si lo encuentra muy interesante.

Audioguías MP3 (tour sin guía)

Descargar desde internet un MP3 dentro de una gama de opciones, cada una con una grabación de un recorrido por la ciudad, para ser reproducidos en cualquier aparato reproductor de MP3.

1 2 3 4 5

No interesante Muy interesante

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el tour anterior?

Tour Interactivo (tour sin guía)

Siguiendo una historia que mezcla realidad y ficción, deberá resolver un misterio siguiendo pistas y acertijos por la ciudad. Usando alfabetos en código dentro del libro, se resuelven los problemas y se va uniendo la historia, para recibir la siguiente pista, hasta llegar al último destino, donde se concluye la historia y se resuelve el misterio.

1 2 3 4 5

No interesante Muy interesante

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el tour anterior?

US\$1-US\$10

Tour Santiago Extraño

Recorrido con reseñas a los lugares más extraños y locos de la capital, revelando mitos, leyendas e historias curiosas. Un tour alternativo por la ciudad.

1 2 3 4 5

No interesante Muy interesante

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el tour anterior?

US\$1-US\$10

Tour Comedia

Liderado por un comediante, es un recorrido por la ciudad en que cada destino va acompañado de una rutina de humor, que mezcla actualidad, política y farándula chilena.

1 2 3 4 5

No interesante Muy interesante

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el tour anterior?

US\$1-US\$10

Tour Gratuito


Recorrido de corta duración por un sector limitado de la capital, ofrecido de forma gratuita y abierto a todo público.

1 2 3 4 5

No interesante Muy interesante

¿Cuánto dejaría de propina?

(Solo si recibió un buen servicio)

Menos de US\$1 

¿Cuánto cree que debieran durar los tours?

- Menos de 1 hora
- Entre 1 y 2 horas
- Entre 2 y 3 horas
- Más de 3 horas

¿En qué parte del día preferiría tomar los tours?

- En la mañana
- A mediodía
- En la tarde
- En la noche

Para los tours guiados: ¿Con cuánta gente (sin contar acompañantes) se sentiría cómodo compartiendo los tours?

- Sin nadie más
- Menos de 10 personas
- Entre 10 y 20 personas
- Con más de 20 personas

Para los tours guiados: ¿Qué edad cree que debiera tener el guía de los tours?

- Entre 15 y 20 años
- Entre 20 y 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Más de 50 años

Con la tecnología de [Google Docs](#)

ANEXO D: RESULTADOS ENCUESTA

País	Encuestados	% del total
Alemania	2	2,4%
Argentina	5	6,0%
Australia	7	8,4%
Brasil	1	1,2%
Canada	17	20,5%
Chile	17	20,5%
Escocia	1	1,2%
España	5	6,0%
Francia	1	1,2%
Guatemala	1	1,2%

Edad	Encuestados	% del total
18	1	1,2%
19	4	4,8%
20	4	4,8%
21	11	13,3%
22	14	16,9%
23	11	13,3%
24	5	6,0%
25	5	6,0%
26	2	2,4%

País	Encuestados	% del total
Holanda	1	1,2%
Inglaterra	3	3,6%
Israel	1	1,2%
México	1	1,2%
Nueva Zelanda	1	1,2%
Singapur	1	1,2%
Suiza	2	2,4%
Estados Unidos	11	13,3%
Uruguay	5	6,0%

Edad	Encuestados	% del total
27	4	4,8%
28	2	2,4%
29	4	4,8%
30	5	6,0%
31	4	4,8%
32	2	2,4%
33	1	1,2%
34	2	2,4%
35	2	2,4%

Duración de última (o próxima) estadía en Santiago	Chilenos	% Chilenos	Extranjeros	% Extranjeros	Total	% del total
	1 día	4	12,9%	-	-	4
2-4 días	11	35,5%	14	26,9%	25	21,7%
Entre 5 días y una semana	2	6,5%	16	30,8%	18	10,8%
Más de una semana	14	45,2%	22	42,3%	36	30,1%

Lugar de estadía	Chilenos	% Chilenos	Extranjeros	% Extranjeros	Total	% Total
Apart Hotel	-	-	2	3,8%	2	2,4%
Casa de un Pariente/Amigo	29	93,5%	22	42,3%	51	61,4%
Hostal	1	3,2%	20	38,5%	21	25,3%
Hotel	-	-	7	13,5%	7	8,4%
Por el día	1	3,2%	1	1,9%	2	2,4%

Lea las siguientes ideas de tours, y otorgueles una nota del 1 al 5. Elija 1 si no lo encuentra interesante y 5 si lo encuentra muy interesante.

Audioguías MP3 (tour sin guía)		Número de respuestas				
Puntaje	1	2	3	4	5	Nulo
Chilenos	5	4	5	6	10	1
Extranjeros	8	15	13	7	9	-
Total	13	19	18	13	19	1

Tour Interactivo (tour sin guía)		Número de respuestas				
Puntaje	1	2	3	4	5	Nulo
Chilenos	9	6	2	5	7	2
Extranjeros	9	8	11	11	12	1
Total	18	14	13	16	19	3

Tour Santiago Extraño		Número de respuestas				
Puntaje	1	2	3	4	5	Nulo
Chilenos	1	3	5	9	12	1
Extranjeros		7	10	21	14	
Total	1	10	15	30	26	1

Tour Comedia		Número de respuestas				
Puntaje	1	2	3	4	5	Nulo
Chilenos	4	3	7	5	10	2
Extranjeros	8	9	13	10	11	1
Total	12	12	20	15	21	3

Tour Gratuito		Número de respuestas				
Puntaje	1	2	3	4	5	
Chilenos	5	5	6	4	11	
Extranjeros	3	4	10	15	20	
Total	8	9	16	19	31	

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el tour anterior?

Audioguías MP3 (tour sin guía)			
Monto	\$1000-\$5000	\$5000-\$10000	\$10000-\$15000
Chilenos	19	8	4
Extranjeros	43	8	1
Total	62	16	5

Tour Interactivo (tour sin guía)				
Monto	\$1000-\$5000	\$5000-\$10000	\$10000-\$15000	\$15000-\$20000
Chilenos	23	4	4	-
Extranjeros	27	17	6	2
Total	50	21	10	2

Tour Santiago Extraño				
Monto	\$1000-\$5000	\$5000-\$10000	\$10000-\$15000	\$15000-\$20000
Chilenos	13	10	7	1
Extranjeros	12	22	14	4
Total	25	32	21	5

Tour Comedia					
Monto	\$1000-\$5000	\$5000-\$10000	\$10000-\$15000	\$15000-\$20000	Más de \$20000
Chilenos	14	11	3	3	-
Extranjeros	24	15	7	5	1
Total	38	26	10	8	1

¿Cuánta propina dejaría?			
Monto	Menos de \$1000	\$1000-\$5000	\$5000-\$10000
Chilenos	11	15	5
Extranjeros	7	42	3
Total	18	57	8

¿Cuánto cree que debieran durar los tours?

Respuesta	Chilenos	% Chilenos	Extranjeros	% Extranjeros	Total	% Total
Entre 1 y 2 horas	17	54,8%	26	50,0%	43	51,8%
Entre 2 y 3 horas	9	29,0%	21	40,4%	30	36,1%
Más de 3 horas	4	12,9%	2	3,8%	6	7,2%
Menos de 1 hora	-	-	3	5,8%	3	3,6%
Nulo	1	3,2%	-	-	1	1,2%

¿En qué parte del día preferiría tomar los tours?

Respuesta	Chilenos	% Chilenos	Extranjeros	% Extranjeros	Total	% Total
A mediodía	2	6,5%	15	28,8%	17	20,5%
En la mañana	21	67,7%	24	46,2%	45	54,2%
En la noche	-	-	2	3,8%	2	2,4%
En la tarde	7	22,6%	11	21,2%	18	21,7%
Nulo	1	3,2%	-	-	1	1,2%

Para los tours guiados: ¿Con cuanta gente (sin contar acompañantes) se sentiría cómodo compartiendo los tours?

Respuesta	Chilenos	% Chilenos	Extranjeros	% Extranjeros	Total	% Total
Con más de 20 personas	1	3,2%	-	-	1	1,2%
Entre 10 y 20 personas	12	38,7%	15	28,8%	27	32,5%
Menos de 10 personas	15	48,4%	36	69,2%	51	61,4%
Sin nadie más	2	6,5%	1	1,9%	3	3,6%
Nulo	1	3,2%	-	-	1	1,2%

Para los tours guiados: ¿Qué edad cree que debiera tener el guía de los tours?

Respuesta	Chilenos	% Chilenos	Extranjeros	% Extranjeros	Total	% Total
Entre 20 y 30 años	15	48,4%	37	71,2%	52	62,7%
Entre 30 y 40 años	13	41,9%	12	23,1%	25	30,1%
Entre 40 y 50 años	2	6,5%	1	1,9%	3	3,6%
Más de 50 años	-	-	2	3,8%	2	2,4%
Nulo	1	3,2%	-	-	1	1,2%

ANEXO E: EJEMPLOS DE RECORRIDOS

Se presentan estos ejemplos sólo como referencia, para ayudar al lector a comprender los productos a ofrecer por la empresa. Los tours definitivos no serán iguales a los presentados en esta sección, y dentro de la inversión necesaria se contempla el diseño de todos los recorridos.

Audioguías MP3: El archivo de audio dirige al usuario por los puntos a visitar. Se presentan tres ejemplos, junto con los puntos que se visitarían:

- 1) Santiago Centro: recorrido por el centro de Santiago, incluyendo los siguientes puntos: Palacio de la Moneda – Paseo Nueva York – Cerro Santa Lucía – Plaza de Armas – Catedral Metropolitana de Santiago – Correo Central de Santiago – Municipalidad de Santiago – Casa Colorada – Palacio Edwards
- 2) Bellavista y San Cristóbal: recorrido por el famoso barrio Bellavista y el cerro San Cristóbal, incluyendo los siguientes puntos: Facultad de Derecho Universidad de Chile - Barrio Bohemio Bellavista – Patio Bellavista – La Chascona – Calle Pío Nono - Zoológico Metropolitano – Funicular – Virgen Cerro San Cristóbal – Jardín Japonés.
- 3) Barrio Yungay: recorrido por calles del barrio Yungay, incluyendo los siguientes puntos: Peluquería Francesa – Cité Adriana Cousiño – Museo Nacional de Historia Natural – Museo de Arte Contemporáneo – Museo Ferroviario – Museo Artequín – Museo de Arte Contemporáneo – Biblioteca Pública de Santiago – Plaza de Yungay

Los archivos de sonido tienen instrucciones similares a la siguiente:

“Has llegado a la Plaza de la Constitución. Si miras hacia el sur, verás un imponente edificio. Este lleva el nombre de Palacio de la Moneda, y es la sede del Presidente de la República de Chile. Ahora, acércate hacia la gran puerta de acceso al recinto.”

Tour Santiago Extraño: recorrido por el centro de Santiago, incluyendo los siguientes puntos: calle Patronato – Plaza de Armas – La Moneda – Café con piernas – Paseo Ahumada – Eurocentro – Barrio Paris Londres – Barrio “Rojo” (José Miguel de la Barra, Huérfanos, Merced).

En cada uno de estos lugares, el guía expondrá algún dato extraño, alguna historia o leyenda divertida, curiosidades, o algo que simplemente no sea conocido por muchos, acerca de la vida y cultura en Chile. Como ejemplo, se puede utilizar un resumen de la siguiente leyenda chilena, extraída del sitio web urbatorium.blogspot.com:

La Terrorífica Historia de “La Lola” del Mapocho

Autores como Oreste Plath, Heriberto Espinosa Correa y Julio Arancibia han escrito distintas versiones sobre una vieja y extraña leyenda santiaguina: “La Lola”, un

misterioso engendro habitante de las riberas de ríos cordilleranos, que baja desde las montañas andinas para horrorizar y acosar a los habitantes del valle central.

En las noches de invierno, cuando golpean el viento y la lluvia, los gritos quejumbrosos de “La Lola” suenan a lo lejos, erizándole los pelos a quien logre escucharlos. Una versión dice que, al oír estos lamentos, se cae irremediablemente muerto y sin posibilidad alguna de salvar la vida. Su nombre provendría de un término indígena que significa “Tierra Muerta”. En vida, la mujer se habría llamado Dolores, y habría enloquecido tras una tragedia familiar, al ser asesinado su amado. Su odio fue tal que ha sobrevivido al tiempo y a la propia muerte.

El río Mapocho es uno de los sitios que acogen la leyenda de esta criatura infernal que asume de forma impostora el aspecto de mujer, remontada a los tiempos en que la cuenca santiaguina era fundamentalmente territorios de cultivo y ganadería. “La Lola” baja por el río, desde el sector de Vitacura, para sembrar el pánico entre los habitantes de Santiago. Algunos la identificaban con el Diablo en persona, cuando comenzaba a llorar con alaridos escalofriantes que se escuchan desde el lecho del río, con esa encarnación siniestra escondida e invisible en la oscuridad.

Parte de la leyenda dice que nadie la ha visto jamás ni la conoce. Como las bestias extraterrenales de Lovecraft, la sola contemplación de este ser es imposible para los meros ojos de un mortal. Sin embargo, Plath comenta que es representada como una mujer blanca y fantasmal, cubierta con un sudario de nieve, que atraviesa el frío y la nieve de la cordillera con el rumbo extraviado. Le temen por igual arrieros, pirquineros, campesinos y viajeros que se le crucen. Su temible presencia en el río se explicaría también porque las aguas arrastran hasta la ciudad el dolor y el sufrimiento de su calvario, tan vivos y orgánicos como ella.

En otros casos, “La Lola” tendría características como de sirena, con una seducción fatal para los hombres, haciéndoles caer por desfiladeros, quebradas y barrancos, o ahogarse en las aguas del río. Si su voz es tersa y clara, sin embargo, su presencia es buena. Si, en cambio, suena ronca y áspera, es mala, pésima. Los constantes suicidios e intentos de quitarse la vida que protagonizan personas que se arrojan a las aguas del Mapocho serían, entonces, los que cayeron dominados por su hechizo.

Muchos denuncian aún ruidos misteriosos y aterradores en las noches, junto a los puentes y las barreras del río Mapocho. Ruidos perturbadores, confusos, como de una mujer sufriendo o, acaso, riendo malvada y sarcásticamente.

Tour Comedia: recorrido por el centro de Santiago, incluyendo los siguientes puntos: Teatro Municipal – Club de la Unión – Bolsa de Comercio – Casa Central de la Universidad de Chile – Banco Central – Casa Colorada – Palacio la Moneda – Plaza de Armas – Museo Bellas Artes – Bellavista

En cada uno de estos lugares, el guía realizará una rutina de comedia “stand-up”, referente al lugar en que se está. Por ejemplo, si se está frente a La Moneda, el guía hará alguna alusión política, con un chiste como (extraído del sitio web www.chistes.cl):

“Un ladrón entra a una casa, se encuentra con el dueño y el ladrón dice: pásame la plata. El dueño le dice: ¿tú no sabes quién soy? Yo soy un diputado. Y el ladrón le responde: entonces pásame mi plata”.

Tour Interactivo: el libro interactivo contendrá recorridos con diversas dificultades, siendo algunos más largos que otros, y los más largos serán por una de gran parte de la ciudad, con el turista desplazándose utilizando transporte público. Con un mapa en mano, el cliente visitará diversos puntos, incluyendo los siguientes: Biblioteca Nacional – Bolsa de comercio – Catedral de Santiago – La Chascona – Mausoleo de O’Higgins – Iglesia San Francisco – Plaza de las Esculturas – Plaza de la Constitución – Plaza de Armas – Teatro Municipal – Peluquería Francesa.

A continuación, un ejemplo de una página en el estilo de lo que será el libro interactivo, siendo en este caso un diario escondido de O’Higgins, con anotaciones escritas por un supuesto cliente:

BIEN HECHO!! GRACIAS A TUS DOTES DE INVESTIGADOR, LA BÚSQUEDA DEL TESORO PERDIDO DE BERNARDO O’HIGGINS ESTÁ LLEGANDO A SU FIN. SEGÚN LA PISTA ANTERIOR, LA ÚLTIMA PERSONA EN SABER DEL TESORO FUE ASESINADA EN LA PRINCIPAL PLAZA DE SANTIAGO, LA PLAZA DE ARMAS. SIN EMBARGO, SU NOMBRE ES DESCONOCIDO, PUES ERA UNA PERSONA MUY RESERVADA. DICE LA LEYENDA, QUE ESTE MISTERIOSO HOMBRE, AL SABER QUE IBA A MORIR, HIZO CAMBIAR LA PLACA QUE SE ENCUENTRA EN LA ESTATUA ECUESTRE DE PEDRO DE VALDIVIA EN LA MISMA PLAZA, Y ESCONDIÓ EN ESTA MISMA UN SECRETO: CAMBIÓ EL AÑO EN QUE FUE INSTALADA LA ESTATUA.

ADEMÁS, SE DICE QUE QUIEN POSEA ESTE DIARIO, DEBE SUMAR TODOS LOS DÍGITOS DE ESE AÑO Y LUEGO SUMARLES 100, Y DIRIGIRSE A ESA PÁGINA DEL DIARIO PARA ENCONTRAR LA SIGUIENTE PISTA.

DEBES DIRIGIRTE A LA PLAZA DE ARMAS Y REVISAR EN QUÉ AÑO FUE DONADA LA ESTATUA, LUEGO SUMA LOS CUATRO DÍGITOS, Y ASÍ PODRÁS SABER LA SIGUIENTE PISTA.

AÑO → 1960
 $1 + 9 + 6 + 0 = 16$
 $100 + 16 = 116$
IR A PÁGINA 116

Tour Gratuito: recorrido sin costo para el turista, y de menor duración que los otros, por el Cerro Santa Lucía y el Barrio Lastarria, incluyendo los siguientes puntos: Escudo de Armas Español – Balcón de los Presidentes Coloniales – Ferrocarril Eléctrico – Castillo Hidalgo – Vista panorámica – Arquitectura histórica barrio Lastarria

ANEXO F: DETALLE FLUJO DE CAJA

Ingresos

Tour	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Audioguias MP3	\$ 5.365.000	\$ 5.670.000	\$ 6.005.000	\$ 6.385.000	\$ 6.810.000	\$ 7.290.000	\$ 7.795.000	\$ 8.370.000	\$ 9.015.000	\$ 9.745.000
Tour Interactivo	\$ 11.810.000	\$ 12.480.000	\$ 13.230.000	\$ 14.070.000	\$ 15.000.000	\$ 16.050.000	\$ 17.170.000	\$ 18.440.000	\$ 19.860.000	\$ 21.460.000
Total sin guía	\$ 17.175.000	\$ 18.150.000	\$ 19.235.000	\$ 20.455.000	\$ 21.810.000	\$ 23.340.000	\$ 24.965.000	\$ 26.810.000	\$ 28.875.000	\$ 31.205.000
Tour Santiago Extraño	\$ 38.112.000	\$ 40.272.000	\$ 42.684.000	\$ 45.384.000	\$ 48.396.000	\$ 51.780.000	\$ 55.392.000	\$ 59.472.000	\$ 64.068.000	\$ 69.240.000
Tour Comedia	\$ 31.404.000	\$ 33.180.000	\$ 35.172.000	\$ 37.392.000	\$ 39.876.000	\$ 42.660.000	\$ 45.648.000	\$ 48.996.000	\$ 52.788.000	\$ 57.048.000
Total con guía	\$ 69.516.000	\$ 73.452.000	\$ 77.856.000	\$ 82.776.000	\$ 88.272.000	\$ 94.440.000	\$ 101.040.000	\$ 108.468.000	\$ 116.856.000	\$ 126.288.000
Ingresos Totales	\$ 86.691.000	\$ 91.602.000	\$ 97.091.000	\$ 103.231.000	\$ 110.082.000	\$ 117.780.000	\$ 126.005.000	\$ 135.278.000	\$ 145.731.000	\$ 157.493.000

Demanda de tours por año

Tour	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Audioguias MP3	1073	1134	1201	1277	1362	1458	1559	1674	1803	1949
Tour Interactivo	1181	1248	1323	1407	1500	1605	1717	1844	1986	2146
Tour Santiago Extraño	3176	3356	3557	3782	4033	4315	4616	4956	5339	5770
Tour Comedia	2617	2765	2931	3116	3323	3555	3804	4083	4399	4754
Tour Gratuito	3224	3407	3611	3839	4094	4381	4686	5031	5420	5858

A continuación se presentan las demandas desglosadas por mes. Para calcular la demanda mensual, se utilizó el promedio de llegadas a establecimientos de alojamiento turístico de la Región Metropolitana de cada mes entre los años 2001 y 2008, y con esto se calculó que porcentaje de personas llegaría mensualmente en los años posteriores. Finalmente se aplican estos porcentajes a la demanda esperada anual.

Demanda mensual total por año

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	1108	1170	1240	1319	1407	1505	1610	1728	1862	2012
Febrero	895	945	1002	1065	1136	1216	1300	1396	1504	1625
Marzo	1034	1092	1158	1231	1313	1405	1503	1613	1738	1878
Abril	903	954	1011	1075	1146	1226	1312	1408	1517	1640
Mayo	790	835	885	941	1004	1074	1149	1233	1328	1436
Junio	776	820	869	924	985	1054	1128	1211	1304	1410
Julio	978	1033	1095	1164	1242	1329	1421	1526	1644	1777
Agosto	931	983	1042	1108	1182	1264	1353	1452	1564	1691
Septiembre	855	903	957	1018	1085	1161	1242	1334	1437	1553
Octubre	968	1023	1084	1153	1230	1316	1407	1511	1628	1759
Noviembre	1084	1145	1213	1290	1376	1472	1575	1691	1821	1969
Diciembre	951	1005	1065	1133	1208	1293	1383	1485	1599	1729

Demanda mensual de tours no guiados por año

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	222	234	248	264	281	301	322	346	372	402
Febrero	179	189	200	213	227	243	260	279	301	325
Marzo	207	218	232	246	263	281	301	323	348	376
Abril	181	191	202	215	229	245	262	282	303	328
Mayo	158	167	177	188	201	215	230	247	266	287
Junio	155	164	174	185	197	211	226	242	261	282
Julio	196	207	219	233	248	266	284	305	329	355
Agosto	186	197	208	222	236	253	271	290	313	338
Septiembre	171	181	191	204	217	232	248	267	287	311
Octubre	194	205	217	231	246	263	281	302	326	352
Noviembre	217	229	243	258	275	294	315	338	364	394
Diciembre	190	201	213	227	242	259	277	297	320	346

Demanda mensual de tours guiados por año

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	886	936	992	1055	1125	1204	1288	1383	1489	1610
Febrero	716	756	802	852	909	972	1040	1117	1203	1300
Marzo	827	874	926	985	1050	1124	1202	1291	1390	1503
Abril	722	763	809	860	917	981	1049	1127	1214	1312
Mayo	632	668	708	753	803	859	919	987	1063	1149
Junio	621	656	695	739	788	843	902	969	1043	1128
Julio	782	827	876	931	993	1063	1137	1221	1315	1421
Agosto	745	787	834	886	945	1011	1082	1162	1251	1353
Septiembre	684	723	766	814	868	929	994	1067	1149	1242
Octubre	775	819	868	922	984	1053	1126	1209	1302	1407
Noviembre	867	916	971	1032	1101	1178	1260	1353	1457	1575
Diciembre	761	804	852	906	967	1034	1106	1188	1279	1383

COSTOS FIJOS

Costos Fijos

Costos fijos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arriendo	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000
Remuneraciones	\$ 54.600.000	\$ 56.238.000	\$ 57.925.140	\$ 59.662.894	\$ 61.452.781	\$ 63.296.364	\$ 65.195.255	\$ 67.151.113	\$ 69.165.646	\$ 71.240.616
Dominio web (.com)	\$ 5.800	\$ 5.800	\$ 5.800	\$ 5.800	\$ 5.800	\$ 5.800	\$ 5.800	\$ 5.800	\$ 5.800	\$ 5.800
Hosting web (webtelchile.com)	(incluido)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Insumos oficina	\$ 624.576	\$ 624.576	\$ 624.576	\$ 624.576	\$ 624.576	\$ 624.576	\$ 624.576	\$ 624.576	\$ 624.576	\$ 624.576
Total	\$ 57.150.376	\$ 58.808.376	\$ 60.495.516	\$ 62.233.270	\$ 64.023.157	\$ 65.866.740	\$ 67.765.631	\$ 69.721.489	\$ 71.736.022	\$ 73.810.992

Insumos de oficina

Insumos	Costo unitario	Unidades mensual	Monto mensual	Total anual
Toner impresora	\$ 42.100	1	\$ 42.100	\$ 505.200
Resmas papel	\$ 2.561	3	\$ 7.683	\$ 92.196
Lapices bic	\$ 150	10	\$ 1.500	\$ 18.000
Destacadores	\$ 255	3	\$ 765	\$ 9.180
Total			\$ 52.048	\$ 624.576

COSTOS VARIABLES

Costos Variables

Costos variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros gastos	3.689.880	3.898.578	4.131.934	4.393.054	4.685.437	5.013.024	5.362.987	5.757.504	6.202.210	6.703.452
Sueldo guías	6.011.333	6.352.000	6.732.667	7.158.000	7.633.333	8.167.333	8.737.333	9.380.000	10.105.333	10.921.333
Publicidad	9.809.460	10.364.279	10.984.650	11.678.832	12.456.125	13.327.008	14.257.376	15.306.191	16.488.431	17.820.972
Manufactura libros tour interactivo	3.543.000	3.744.000	3.969.000	4.221.000	4.500.000	4.815.000	5.151.000	5.532.000	5.958.000	6.438.000
Total Costos Variables	23.053.673	24.358.857	25.818.251	27.450.886	29.274.896	31.322.366	33.508.696	35.975.695	38.753.975	41.883.757

Cantidad de tours (15 personas por tour guiado)

Tours	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Audioguías MP3	1073	1134	1201	1277	1362	1458	1559	1674	1803	1949
Tour Interactivo	1181	1248	1323	1407	1500	1605	1717	1844	1986	2146
Tour Santiago Extraño	212	224	237	252	269	288	308	330	356	385
Tour Comedia	174	184	195	208	222	237	254	272	293	317
Tour Gratuito	215	227	241	256	273	292	312	335	361	391

Otros gastos

Detalle	Monto mensual	Monto anual
Gastos comunes (luz, agua, conserjes...)	\$ 175.000	\$ 2.100.000
Internet y Teléfono (pack Telefonica)	\$ 33.490	\$ 401.880
Nextel (plan radio y telefonía movil, 5 equipos)	\$ 99.000	\$ 1.188.000
Total		\$ 3.689.880

Publicidad

Medio	Monto mensual	Unidades anual	Total anual
Google AdWords	\$ 200.000		\$ 2.400.000
Facebook Ads	\$ 100.000		\$ 1.200.000
Volantes	\$ 147.900	72000	\$ 1.774.800
Afiches	-	3000	\$ 234.660
Promotores	-	-	\$ 4.200.000
		Total	\$ 9.809.460

INVERSIONES

Inversiones

Detalle	Monto
Mobiliario de oficina	\$ 95.940
Equipamiento de oficina	\$ 1.375.264
Inversion en tours	\$ 5.126.000
Publicidad	\$ 12.209.460
Otros	\$ 1.439.319
Inversión total	\$ 20.245.983

Depreciacion

Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mobiliario de oficina	\$ 19.188	\$ 19.188	\$ 19.188	\$ 19.188	\$ 19.188	\$ 19.188	\$ 19.188	\$ 19.188	\$ 19.188	\$ 19.188
Equipamiento de oficina	\$ 226.013	\$ 226.013	\$ 226.013	\$ 226.013	\$ 226.013	\$ 226.013	\$ 226.013	\$ 226.013	\$ 226.013	\$ 226.013
Otros	\$ 272.591	\$ 272.591	\$ 272.591	\$ 272.591	\$ 272.591	\$ 272.591	\$ 272.591	\$ 272.591	\$ 272.591	\$ 272.591
Depreciación total	\$ 517.792	\$ 517.792	\$ 517.792	\$ 517.792	\$ 517.792	\$ 517.792	\$ 517.792	\$ 517.792	\$ 517.792	\$ 517.792

Gastos de administración y ventas

Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mobiliario de oficina						\$ 95.940				
Equipamiento de oficina							\$ 1.327.300			
Inversion en tours			\$ 5.126.000		\$ 5.126.000		\$ 5.126.000		\$ 5.126.000	
Otros				\$ 149.600		\$ 804.321	\$ 349.400			\$ 149.600
GAV total	\$ 0	\$ 0	\$ 5.126.000	\$ 149.600	\$ 5.126.000	\$ 900.261	\$ 6.802.700	\$ 0	\$ 5.126.000	\$ 149.600

Prestamo

Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8
Deuda	\$ 5.245.983	\$ 4.891.433	\$ 4.476.459	\$ 3.990.766	\$ 3.422.300	\$ 2.756.955	\$ 1.978.222	\$ 1.066.776
Cuota	\$ 1.248.577	\$ 1.248.577	\$ 1.248.577	\$ 1.248.577	\$ 1.248.577	\$ 1.248.577	\$ 1.248.577	\$ 1.248.577
Intereses	\$ 894.027	\$ 833.604	\$ 762.884	\$ 680.111	\$ 583.232	\$ 469.844	\$ 337.131	\$ 181.801
Amortizaciones	\$ 354.550	\$ 414.973	\$ 485.693	\$ 568.466	\$ 665.345	\$ 778.733	\$ 911.446	\$ 1.066.776

Mobiliario Oficina

Inversion	Unidades	Costo unitario	Total	Vida útil	Depreciación anual
Sillas	6	\$ 15.990	\$ 95.940	5	\$ 19.188
		Total	\$ 95.940	Total depreciación	\$ 19.188

Equipamiento oficina

Inversion	Unidades	Costo unitario	Total	Vida útil	Depreciación anual
Computadores	4	\$ 319.000	\$ 1.276.000	6	\$ 212.667
Impresora Laser	1	\$ 51.300	\$ 51.300	6	\$ 8.550
Teléfonos	4	\$ 11.991	\$ 47.964	10	\$ 4.796
		Total	\$ 1.375.264	Total depreciación	\$ 226.013

Inversion en tours

Inversion	Unidades	Costo unitario	Total	Vida útil
Estudio de grabación audioguías (2 días por tour)	3	\$ 192.000	\$ 576.000	2
Diseño audioguías	3	\$ 450.000	\$ 1.350.000	2
Escritura libro Tour Interactivo	1	\$ 800.000	\$ 800.000	2
Diseño tours guiados	3	\$ 800.000	\$ 2.400.000	2
Total			\$ 5.126.000	

Publicidad

Medio	Monto mensual	Unidades anual	Total anual
Google AdWords	\$ 300.000		\$ 3.600.000
Facebook Ads	\$ 200.000		\$ 2.400.000
Volantes	\$ 147.900	72000	\$ 1.774.800
Afiches	-	3000	\$ 234.660
Promotores	-	-	\$ 4.200.000
Total			\$ 12.209.460

Otros

Inversion	Unidades	Costo unitario	Total	Vida útil	Depreciación anual
Diseño web autoadministrable con un año de hosting	1	\$ 804.321	\$ 804.321	5	\$ 160.864
Poleras algodón polyester con estampado	20	\$ 5.300	\$ 106.000	3	\$ 35.333
Gorros (jockeys) con logo	20	\$ 2.180	\$ 43.600	3	\$ 14.533
Registro marca (\$25.000 + 3 UTM mayo)	1	\$ 135.598	\$ 135.598	10	\$ 13.560
MP3 Player 2Gb (para audioguías)	20	\$ 9.990	\$ 199.800	6	\$ 33.300
Diseño imagen corporativa	1	\$ 150.000	\$ 150.000	10	\$ 15.000
Total			\$ 1.439.319	Total depreciación	\$ 272.591

RESUMEN ADQUISICIONES Y COTIZACIONES

Artículo	Detalle / cotizado en
Oficina	Huerfanos 332 Oficina 815 (esquina Ahumada), tres privados, semi-amoblada (solo escritorios). El Mercurio 06/04/2009
Toner	Cotizado en www.pcfactory.cl
Resmas	http://ofilink.cl/virtual/product_info.php?products_id=610&osCsid=e42c8dd583a0fc6581beb4329b309567
Lapices Bic	www.feng.cl
Destacadores	http://www.nacional-libreria.cl/index.php?cPath=166_203_212
Gastos comunes	\$25.000 por agua, \$150.000 por electricidad, conserjes, limpieza. Comparado a oficina similar
Internet y Teléfono	Pack telefónica, con Internet Mega 4
Equipos Nextel	Plan de radio ilimitado a \$15.800 y 100 minutos libres a \$4000 por equipo
Volantes	Papel couche 170, 1/2 carta, color 4/4. http://www.atelier.cl/
Afiches	Papel couche 170, 34x50 cm, color 4/0. http://www.atelier.cl/
Sillas	Código 161389. www.easy.cl
Telefonos	Código A-7010. http://www.telefonicachile.cl/equipos/basico_a_7010.php?page=basico1
Computadores	Modelo Dell Inspiron 530st con monitor incluido. www.dell.cl
Impresora laser	Modelo HP Laserjet p1005. www.pcfactory.cl
Estudio de grabación	8 horas, \$12.000 la hora, por dos días. http://www.vna.scd.cl/
Promotores	\$15.000 al día, 2 promotores, por 20 días hábiles, por los 7 meses más importantes del año
Hosting web	Cotizado en http://www.webtelchile.com/phosting.php
Dominio web	Dominio .com cotizado en www.godaddy.com
Diseño web	Autoadministrable, incluye un año de hosting. http://www.sinergiasistem.cl/disenio_web/disenio_web_snsadmin.php
Poleras con estampado	Cotizado en http://www.doziz.com/estampados.html
Gorros	Cotizado en www.fotopolera.cl
MP3 Player 2Gb	Para uso de turistas en audioguías, si no poseen reproductor. Código MP3 ID 6064 en www.pcfactory.cl
Diseño imagen corporativa	Cotizado con publicista.

CÁLCULO TASA DE DESCUENTO (MODELO CAPM)

$$r_j = r_f + \beta \times (r_m - r_f) \quad \beta_{im} = \frac{cov(r_i, r_m)}{var(r_m)}$$

Cierre por mes	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Azul Azul	460	440	440	460	456	456,01
Blanco y Negro	168	166,5	152	160	163	121,11
Falabella	1669,2	1777,7	1806,7	1803,6	1910,7	2182
La Polar	1080,1	1299,9	1245	1279	1570	1928
Ripley	275	296,15	274	265,11	320	417,07
IPSA	2376,4	2549,5	2468,6	2478,9	2670,8	3100,4

Retornos Logarítmicos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Beta
Azul Azul	-4,4%	0,0%	4,4%	-0,9%	0,0%	-0,12
Blanco y Negro	-0,9%	-9,1%	5,1%	1,9%	-29,7%	-0,92
Falabella	6,3%	1,6%	-0,2%	5,8%	13,3%	0,53
La Polar	18,5%	-4,3%	2,7%	20,5%	20,5%	1,12
Ripley	7,4%	-7,8%	-3,3%	18,8%	26,5%	1,49

Rentabilidad IPSA	7,3%	-3,2%	0,4%	7,7%	16,1%
--------------------------	------	-------	------	------	-------

Se calculan los retornos logarítmicos de los precios de cada empresa para los meses transcurridos en el año 2009. Luego se calcula el beta de las distintas empresas, para luego calcular un promedio entre estos valores, el que será el beta ponderado. Luego se utilizan los siguientes datos para calcular la tasa de descuento a utilizar.

Variable	Detalle	Valor
Rf	Tasa libre de riesgo BCP- 10	5,89%
Rm	Rentabilidad IPSA Enero-Mayo 2009	30,47%
Beta	Beta Ponderado	0,42
Rj	Tasa de Descuento	16,28%

ANEXO G: FLUJOS DE CAJA

ESCENARIO NORMAL, SIN FINANCIAMIENTO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso tours con guía		69.516.000	73.452.000	77.856.000	82.776.000	88.272.000	94.440.000	101.040.000	108.468.000	116.856.000	126.288.000
Ingreso tours sin guía		17.175.000	18.150.000	19.235.000	20.455.000	21.810.000	23.340.000	24.965.000	26.810.000	28.875.000	31.205.000
Ingreso Total		86.691.000	91.602.000	97.091.000	103.231.000	110.082.000	117.780.000	126.005.000	135.278.000	145.731.000	157.493.000

Costos fijos		- 57.150.376	- 58.808.376	- 60.495.516	- 62.233.270	- 64.023.157	- 65.866.740	- 67.765.631	- 69.721.489	- 71.736.022	- 73.810.992
Costos variables		- 23.053.673	- 24.358.857	- 25.818.251	- 27.450.886	- 29.274.896	- 31.322.366	- 33.508.696	- 35.975.695	- 38.753.975	- 41.883.757
GAV		-	-	- 5.126.000	- 149.600	- 5.126.000	- 900.261	- 6.802.700	-	- 5.126.000	- 149.600
Ganancia/Perdida capital (+)											
Depreciación (-)		- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792
Perdida período anterior (-)											
Utilidades antes de impuestos		5.969.159	7.916.975	5.133.441	12.879.452	11.140.156	19.172.841	17.410.181	29.063.024	29.597.211	41.130.859
Impuestos (17%) (-)		- 1.014.757	- 1.345.886	- 872.685	- 2.189.507	- 1.893.826	- 3.259.383	- 2.959.731	- 4.940.714	- 5.031.526	- 6.992.246
Utilidades después de impuestos		4.954.402	6.571.090	4.260.756	10.689.945	9.246.329	15.913.458	14.450.450	24.122.310	24.565.685	34.138.613
Ganancia/Perdida capital (-)											
Depreciación (+)		517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792
Perdida período anterior (+)											
Flujo de caja operacional		5.472.194	7.088.881	4.778.548	11.207.737	9.764.121	16.431.250	14.968.242	24.640.102	25.083.477	34.656.405

Inversión total	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual de los activos											509.033
Capital de trabajo (-)	-										
Recuperación capital de trabajo											-
Préstamos											
Amortizaciones											
Flujo de capital	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	509.033

Flujo de caja	- 20.245.983	5.472.194	7.088.881	4.778.548	11.207.737	9.764.121	16.431.250	14.968.242	24.640.102	25.083.477	35.165.438
---------------	--------------	-----------	-----------	-----------	------------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	16,28%
VPN	\$ 36.928.756
IVAN	1,82
TIR	42%
PRC	3,26

ESCENARIO NORMAL, CON FINANCIAMIENTO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso tours con guía		69.516.000	73.452.000	77.856.000	82.776.000	88.272.000	94.440.000	101.040.000	108.468.000	116.856.000	126.288.000
Ingreso tours sin guía		17.175.000	18.150.000	19.235.000	20.455.000	21.810.000	23.340.000	24.965.000	26.810.000	28.875.000	31.205.000
Ingreso Total		86.691.000	91.602.000	97.091.000	103.231.000	110.082.000	117.780.000	126.005.000	135.278.000	145.731.000	157.493.000

Costos fijos		- 57.150.376	- 58.808.376	- 60.495.516	- 62.233.270	- 64.023.157	- 65.866.740	- 67.765.631	- 69.721.489	- 71.736.022	- 73.810.992
Costos variables		- 23.053.673	- 24.358.857	- 25.818.251	- 27.450.886	- 29.274.896	- 31.322.366	- 33.508.696	- 35.975.695	- 38.753.975	- 41.883.757
GAV		-	-	- 5.126.000	- 149.600	- 5.126.000	- 900.261	- 6.802.700	-	- 5.126.000	- 149.600
Intereses		- 894.027	- 833.604	- 762.884	- 680.111	- 583.232	- 469.844	- 337.131	- 181.801		
Ganancia/Perdida capital (+)											
Depreciación (-)		- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792
Perdida período anterior (-)											
Utilidades antes de impuestos		5.075.132	7.083.372	4.370.558	12.199.341	10.556.923	18.702.997	17.073.050	28.881.223	29.597.211	41.130.859
Impuestos (17%) (-)		- 862.772	- 1.204.173	- 742.995	- 2.073.888	- 1.794.677	- 3.179.510	- 2.902.418	- 4.909.808	- 5.031.526	- 6.992.246
Utilidades después de impuestos		4.212.360	5.879.199	3.627.563	10.125.453	8.762.246	15.523.488	14.170.631	23.971.415	24.565.685	34.138.613
Ganancia/Perdida capital (-)											
Depreciación (+)		517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792
Perdida período anterior (+)											
Flujo de caja operacional		4.730.152	6.396.990	4.145.355	10.643.245	9.280.038	16.041.279	14.688.423	24.489.207	25.083.477	34.656.405

Inversión total	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual de los activos											509.033
Capital de trabajo (-)	-										
Recuperación capital de trabajo											-
Prestamos	5.245.983										
Amortizaciones	- 354.550	- 414.973	- 485.693	- 568.466	- 665.345	- 778.733	- 911.446	- 1.066.776			
Flujo de capital	- 15.000.000	- 354.550	- 414.973	- 485.693	- 568.466	- 665.345	- 778.733	- 911.446	- 1.066.776	-	509.033

Flujo de caja	- 15.000.000	4.375.601	5.982.017	3.659.661	10.074.779	8.614.693	15.262.546	13.776.977	23.422.431	25.083.477	35.165.438
----------------------	---------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	16,28%
VPN	\$ 37.289.405
IVAN	1,84
TIR	48%
PRC	3,10

ESCENARIO AUMENTO DEMANDA 15%, SIN FINANCIAMIENTO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso tours con guía		79.956.000	84.468.000	89.520.000	95.184.000	101.520.000	108.612.000	116.196.000	124.740.000	134.388.000	145.236.000
Ingreso tours sin guía		19.760.000	20.880.000	22.120.000	23.525.000	25.085.000	26.840.000	28.715.000	30.825.000	33.210.000	35.890.000
Ingreso Total		99.716.000	105.348.000	111.640.000	118.709.000	126.605.000	135.452.000	144.911.000	155.565.000	167.598.000	181.126.000

Costos fijos		- 57.150.376	- 58.808.376	- 60.495.516	- 62.233.270	- 64.023.157	- 65.866.740	- 67.765.631	- 69.721.489	- 71.736.022	- 73.810.992
Costos variables		- 24.490.340	- 25.875.523	- 27.420.918	- 29.157.219	- 31.095.229	- 33.270.699	- 35.593.363	- 38.211.028	- 41.163.975	- 44.487.757
GAV		-	-	- 5.126.000	- 149.600	- 5.126.000	- 900.261	- 6.802.700	-	- 5.126.000	- 149.600
Ganancia/Perdida capital (+)											
Depreciación (-)		- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792
Perdida período anterior (-)											
Utilidades antes de impuestos		17.557.492	20.146.309	18.079.775	26.651.119	25.842.822	34.896.507	34.231.514	47.114.691	49.054.211	62.159.859
Impuestos (17%) (-)		- 2.984.774	- 3.424.872	- 3.073.562	- 4.530.690	- 4.393.280	- 5.932.406	- 5.819.357	- 8.009.497	- 8.339.216	- 10.567.176
Utilidades después de impuestos		14.572.719	16.721.436	15.006.213	22.120.429	21.449.543	28.964.101	28.412.157	39.105.193	40.714.995	51.592.683
Ganancia/Perdida capital (-)											
Depreciación (+)		517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792
Perdida período anterior (+)											
Flujo de caja operacional		15.090.510	17.239.228	15.524.005	22.638.220	21.967.334	29.481.893	28.929.948	39.622.985	41.232.787	52.110.475

Inversión total	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual de los activos											509.033
Capital de trabajo (-)	-										
Recuperación capital de trabajo											
Prestamos											
Amortizaciones											
Flujo de capital	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	509.033

Flujo de caja	- 20.245.983	15.090.510	17.239.228	15.524.005	22.638.220	21.967.334	29.481.893	28.929.948	39.622.985	41.232.787	52.619.508
----------------------	---------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	16,28%
VPN	\$ 94.172.455
IVAN	4,65
TIR	85%
PRC	1,22

ESCENARIO DISMINUCIÓN DEMANDA 15%, SIN FINANCIAMIENTO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso tours con guía		59.088.000	62.436.000	66.168.000	70.344.000	75.036.000	80.280.000	85.884.000	92.208.000	99.324.000	107.352.000
Ingreso tours sin guía		14.600.000	15.430.000	16.355.000	17.390.000	18.540.000	19.835.000	21.230.000	22.785.000	24.545.000	26.525.000
Ingreso Total		73.688.000	77.866.000	82.523.000	87.734.000	93.576.000	100.115.000	107.114.000	114.993.000	123.869.000	133.877.000

Costos fijos		- 57.150.376	- 58.808.376	- 60.495.516	- 62.233.270	- 64.023.157	- 65.866.740	- 67.765.631	- 69.721.489	- 71.736.022	- 73.810.992
Costos variables		- 21.621.340	- 22.845.190	- 24.213.584	- 25.743.219	- 27.455.229	- 29.374.699	- 31.427.030	- 33.738.028	- 36.343.975	- 39.279.757
GAV		-	-	- 5.126.000	- 149.600	- 5.126.000	- 900.261	- 6.802.700	-	- 5.126.000	- 149.600
Ganancia/Perdida capital (+)											
Depreciación (-)		- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792
Perdida período anterior (-)		-	- 5.083.716	- 3.787.566	- 7.312.100	- 392.090	- 3.028.386	-	-	-	-
Utilidades antes de impuestos		- 5.601.508	- 9.389.074	- 11.617.458	- 8.221.982	- 3.938.267	427.122	600.847	11.015.691	10.145.211	20.118.859
Impuestos (17%) (-)		-	-	-	-	-	- 72.611	- 102.144	- 1.872.667	- 1.724.686	- 3.420.206
Utilidades después de impuestos		- 5.601.508	- 9.389.074	- 11.617.458	- 8.221.982	- 3.938.267	354.511	498.703	9.143.023	8.420.525	16.698.653
Ganancia/Perdida capital (-)											
Depreciación (+)		517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792
Perdida período anterior (+)			5.083.716	3.787.566	7.312.100	392.090	3.028.386	-	-	-	-
Flujo de caja operacional		- 5.083.716	- 3.787.566	- 7.312.100	- 392.090	- 3.028.386	3.900.689	1.016.495	9.660.815	8.938.317	17.216.445

Inversión total	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual de los activos											509.033
Capital de trabajo (-)	- 19.603.858										
Recuperación capital de trabajo											19.603.858
Prestamos											
Amortizaciones											
Flujo de capital	- 39.849.841	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.112.891

Flujo de caja	- 39.849.841	- 5.083.716	- 3.787.566	- 7.312.100	- 392.090	- 3.028.386	3.900.689	1.016.495	9.660.815	8.938.317	37.329.336
----------------------	---------------------	--------------------	--------------------	--------------------	------------------	--------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	16,28%
VPN	-\$ 37.930.427
IVAN	-1,87
TIR	0%
PRC	9,96

ESCENARIO TASA DE DESCUENTO 20%, SIN FINANCIAMIENTO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso tours con guía		69.516.000	73.452.000	77.856.000	82.776.000	88.272.000	94.440.000	101.040.000	108.468.000	116.856.000	126.288.000
Ingreso tours sin guía		17.175.000	18.150.000	19.235.000	20.455.000	21.810.000	23.340.000	24.965.000	26.810.000	28.875.000	31.205.000
Ingreso Total		86.691.000	91.602.000	97.091.000	103.231.000	110.082.000	117.780.000	126.005.000	135.278.000	145.731.000	157.493.000

Costos fijos		- 57.150.376	- 58.808.376	- 60.495.516	- 62.233.270	- 64.023.157	- 65.866.740	- 67.765.631	- 69.721.489	- 71.736.022	- 73.810.992
Costos variables		- 23.053.673	- 24.358.857	- 25.818.251	- 27.450.886	- 29.274.896	- 31.322.366	- 33.508.696	- 35.975.695	- 38.753.975	- 41.883.757
GAV		-	-	- 5.126.000	- 149.600	- 5.126.000	- 900.261	- 6.802.700	-	- 5.126.000	- 149.600
Ganancia/Perdida capital (+)											
Depreciación (-)		- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792
Perdida período anterior (-)											
Utilidades antes de impuestos		5.969.159	7.916.975	5.133.441	12.879.452	11.140.156	19.172.841	17.410.181	29.063.024	29.597.211	41.130.859
Impuestos (17%) (-)		- 1.014.757	- 1.345.886	- 872.685	- 2.189.507	- 1.893.826	- 3.259.383	- 2.959.731	- 4.940.714	- 5.031.526	- 6.992.246
Utilidades después de impuestos		4.954.402	6.571.090	4.260.756	10.689.945	9.246.329	15.913.458	14.450.450	24.122.310	24.565.685	34.138.613
Ganancia/Perdida capital (-)											
Depreciación (+)		517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792
Perdida período anterior (+)											
Flujo de caja operacional		5.472.194	7.088.881	4.778.548	11.207.737	9.764.121	16.431.250	14.968.242	24.640.102	25.083.477	34.656.405

Inversión total	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual de los activos											509.033
Capital de trabajo (-)											
Recuperación capital de trabajo											
Prestamos											
Amortizaciones											
Flujo de capital	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	509.033

Flujo de caja	- 20.245.983	5.472.194	7.088.881	4.778.548	11.207.737	9.764.121	16.431.250	14.968.242	24.640.102	25.083.477	35.165.438
----------------------	---------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	20,00%
VPN	\$ 27.282.737
IVAN	1,35
TIR	42%
PRC	3,26

ESCENARIO TASA DE DESCUENTO 10%, SIN FINANCIAMIENTO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso tours con guía		69.516.000	73.452.000	77.856.000	82.776.000	88.272.000	94.440.000	101.040.000	108.468.000	116.856.000	126.288.000
Ingreso tours sin guía		17.175.000	18.150.000	19.235.000	20.455.000	21.810.000	23.340.000	24.965.000	26.810.000	28.875.000	31.205.000
Ingreso Total		86.691.000	91.602.000	97.091.000	103.231.000	110.082.000	117.780.000	126.005.000	135.278.000	145.731.000	157.493.000

Costos fijos		- 57.150.376	- 58.808.376	- 60.495.516	- 62.233.270	- 64.023.157	- 65.866.740	- 67.765.631	- 69.721.489	- 71.736.022	- 73.810.992
Costos variables		- 23.053.673	- 24.358.857	- 25.818.251	- 27.450.886	- 29.274.896	- 31.322.366	- 33.508.696	- 35.975.695	- 38.753.975	- 41.883.757
GAV		-	-	- 5.126.000	- 149.600	- 5.126.000	- 900.261	- 6.802.700	-	- 5.126.000	- 149.600
Ganancia/Perdida capital (+)											
Depreciación (-)		- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792
Perdida período anterior (-)											
Utilidades antes de impuestos		5.969.159	7.916.975	5.133.441	12.879.452	11.140.156	19.172.841	17.410.181	29.063.024	29.597.211	41.130.859
Impuestos (17%) (-)		- 1.014.757	- 1.345.886	- 872.685	- 2.189.507	- 1.893.826	- 3.259.383	- 2.959.731	- 4.940.714	- 5.031.526	- 6.992.246
Utilidades después de impuestos		4.954.402	6.571.090	4.260.756	10.689.945	9.246.329	15.913.458	14.450.450	24.122.310	24.565.685	34.138.613
Ganancia/Perdida capital (-)											
Depreciación (+)		517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792
Perdida período anterior (+)											
Flujo de caja operacional		5.472.194	7.088.881	4.778.548	11.207.737	9.764.121	16.431.250	14.968.242	24.640.102	25.083.477	34.656.405

Inversión total	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual de los activos											509.033
Capital de trabajo (-)											
Recuperación capital de trabajo											
Prestamos											
Amortizaciones											
Flujo de capital	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	509.033

Flujo de caja	- 20.245.983	5.472.194	7.088.881	4.778.548	11.207.737	9.764.121	16.431.250	14.968.242	24.640.102	25.083.477	35.165.438
----------------------	---------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	10,00%
VPN	\$ 60.541.816
IVAN	2,99
TIR	42%
PRC	3,26

ESCENARIO EQUILIBRIO, 92% DE LA DEMANDA, SIN FINANCIAMIENTO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso tours con guía		63.660.000	67.260.000	71.292.000	75.792.000	80.832.000	86.496.000	92.520.000	99.324.000	107.004.000	115.656.000
Ingreso tours sin guía		15.730.000	16.620.000	17.620.000	18.730.000	19.980.000	21.375.000	22.860.000	24.545.000	26.445.000	28.585.000
Ingreso Total		79.390.000	83.880.000	88.912.000	94.522.000	100.812.000	107.871.000	115.380.000	123.869.000	133.449.000	144.241.000

Costos fijos		- 57.150.376	- 58.808.376	- 60.495.516	- 62.233.270	- 64.023.157	- 65.866.740	- 67.765.631	- 69.721.489	- 71.736.022	- 73.810.992
Costos variables		- 22.250.673	- 23.508.523	- 24.917.251	- 26.489.886	- 28.253.562	- 30.229.366	- 32.337.030	- 34.717.028	- 37.400.975	- 40.423.757
GAV		-	-	- 5.126.000	- 149.600	- 5.126.000	- 900.261	- 6.802.700	-	- 5.126.000	- 149.600
Ganancia/Perdida capital (+)											
Depreciación (-)		- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792	- 517.792
Perdida período anterior (-)			- 11.049	-	- 1.626.767	-	-	-	-	-	-
Utilidades antes de impuestos		- 528.841	1.034.259	- 2.144.559	3.504.685	2.891.489	10.356.841	7.956.847	18.912.691	18.668.211	29.338.859
Impuestos (17%) (-)		-	- 175.824	-	- 595.796	- 491.553	- 1.760.663	- 1.352.664	- 3.215.157	- 3.173.596	- 4.987.606
Utilidades después de impuestos		- 528.841	858.435	- 2.144.559	2.908.889	2.399.936	8.596.178	6.604.183	15.697.533	15.494.615	24.351.253
Ganancia/Perdida capital (-)											
Depreciación (+)		517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792	517.792
Perdida período anterior (+)			11.049	-	1.626.767	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja operacional		- 11.049	1.387.276	- 1.626.767	5.053.447	2.917.728	9.113.970	7.121.975	16.215.325	16.012.407	24.869.045

Inversión total	- 20.245.983	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual de los activos											509.033
Capital de trabajo (-)	- 1.637.816										
Recuperación capital de trabajo											1.637.816
Prestamos											
Amortizaciones											
Flujo de capital	- 21.883.799	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.146.850

Flujo de caja	- 21.883.799	- 11.049	1.387.276	- 1.626.767	5.053.447	2.917.728	9.113.970	7.121.975	16.215.325	16.012.407	27.015.895
----------------------	---------------------	-----------------	------------------	--------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Indicadores	Valor
Tasa de descuento	16,28%
VPN	\$ 3.349.486
IVAN	0,17
TIR	18%
PRC	6,71