



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

WALK UP SANTIAGO: FREE WALKING TOURS

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración

Participantes:

Josefa Fernanda de la Paz Casado

Berta Camila Halpern Calderón

Camila Robles Zamora

Profesor: Rodrigo Martin Campo

Santiago – 2012

I. Resumen Ejecutivo

El turismo a nivel mundial ha crecido de manera exponencial en los últimos años, abriendo espacios para que se creen una serie de servicios para ayudar a satisfacer las necesidades dinámicas de los consumidores. Tomando en cuenta esta tendencia y la falta de actividades que existen para y lograr **una visión global y fomentar la integración** entre los alumnos chilenos y de intercambio de la Universidad de Chile se creó un proyecto que satisfaga ambas necesidades.

Walk Up Santiago, consiste en realizar **Free Walking Tours** en el centro de Santiago, exclusivo para estudiantes chilenos y de intercambio de la Universidad de Chile, el cual en un comienzo tendrá una ubicación virtual. Los tours se realizarán en **base a propinas**, las cuales serán voluntariamente entregadas por los participantes de la actividad. Cabe mencionar que dentro de los objetivos específicos de la empresa, se encuentra desarrollar un proyecto **sin fines de lucro** que pueda **autofinanciarse**.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron diversas herramientas dentro de las que podemos mencionar entrevistas, encuestas, participación en tours existentes, lecturas y análisis de distintas fuentes de información, estudio de tendencias, noticias de actualidad y una prueba piloto. Como resultado de las encuestas, se concluyó que alrededor del **77% de los alumnos**, ya sean chilenos o extranjeros, están **interesados en participar** en este tipo de actividades. En segundo lugar, que al **35% de los estudiantes chilenos** les gustaría **participar como guía** de esta actividad.

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento del tour y ver las observaciones de potenciales clientes, se realizó una **prueba piloto**. Esta actividad tuvo una duración de 2 horas aproximadamente y permitió testear: la ruta preseleccionada, las distintas actividades de interacción y los medios de difusión que se utilizaron. Al finalizar la prueba piloto se realizó una **encuesta de satisfacción** a los asistentes para recopilar sus opiniones acerca de los distintos ítems.

Actualmente, existen **3 empresas** en Santiago que se dedican a realizar free walking tours; Spicy Chile, Free Tour Santiago y Tour 4 tips. Estas empresas también **funcionan en base a**

propinas. Los tours ofrecidos tienen una duración promedio de 4 horas y apuntan principalmente a extranjeros que visitan Santiago por poco tiempo.

Se determinó que durante los tours y con el objetivo de lograr la **integración** entre los alumnos chilenos y extranjeros se idearon distintas **actividades** para que interactúen más entre ellos. Por ejemplo, se utilizarán stickers con los nombres de los asistentes, trivias, presentaciones personales (acerca de su lugar de origen, etc.), se creará un grupo en Facebook para que los integrantes puedan mantenerse en contacto entre ellos y con la empresa.

La estrategia comunicacional se basará en la realización de un **sitio web, flyers, tarjetas de presentación y alianzas estratégicas** con diferentes empresas, como la Universidad de Chile y diferentes cafés del centro de Santiago, entre otras. Todo esto permitirá al público objetivo obtener información sobre las rutas, lugar de partida, los guías, horarios y fechas de los tours.

Tomando en consideración los tours existentes y la investigación realizada sobre la competencia, se determinó que los **guías** a cargo de realizar los tours de Walk Up Santiago, serán **alumnos de la Universidad de Chile**, que se caractericen por ser extrovertidos, con capacidad de liderazgo de grupos y buen manejo del idioma inglés. Las **postulaciones** al cargo de guía se podrán realizar a través de distintos **portales de búsqueda** y el **sitio web** de la empresa. A su vez la empresa realizará **charlas informativas** en las distintas facultades para reclutar y motivar a los alumnos a ser parte de esta. Luego de ser seleccionados serán parte de una **capacitación**.

Los tours realizados por Walk Up Santiago, tendrán una duración cercana a las **2 horas**. Estos, podrán ser realizados en **inglés o español** según la preferencia de los asistentes y a partir del segundo año de funcionamiento, se llevarán a cabo todos los **sábados en la mañana**. Por otro lado, se determinó la importancia de la evidencia física en este negocio, el método de medición de calidad del servicio, la conducta esperada del cliente durante el tour, la forma en que se administrarán los empleados, las esperas, las contingencias, los errores y las quejas.

Por último se hizo un análisis financiero en el que se determinó la rentabilidad del proyecto y la viabilidad de llevarlo a cabo. En este se obtuvo un valor actual neto (**VAN**) de **\$406.567** y una tasa interna de retorno (**TIR**) de **35%**.

II. Índice

I.	Resumen Ejecutivo	1
II.	Índice.....	3
III.	Objetivos	6
1.	Objetivo General	6
2.	Objetivos Específicos	6
IV.	Metodología de Trabajo.....	6
i.	Entrevistas:	7
ii.	Encuestas:.....	7
iii.	Participación en tours existentes:.....	8
iv.	Lecturas y Análisis de distintas fuentes de información:.....	8
v.	Tendencias y Noticias de Actualidad:.....	8
vi.	Prueba Piloto:.....	8
V.	Marco Teórico.....	9
1.	Servicios	9
i.	Estrategia de fijación de precios	10
ii.	Estrategia comunicacional.....	10
iii.	Evidencia física	11
iv.	Medición de la calidad del servicio.....	12
v.	Educación de los clientes.....	12
vi.	Manejo de Esperas	13
vii.	Administración de los empleados.....	14
viii.	Errores y quejas	15
2.	Turismo Internacional.....	18
3.	Turismo Nacional	20

VI. Encuesta.....	24
1. Análisis Encuesta Alumnos Chilenos.....	24
2. Análisis Encuesta Alumnos de Intercambio	27
VII. Plan de Negocios.....	30
1. Perfil de los Clientes	30
i. Estudiantes chilenos	31
ii. Estudiantes extranjeros.....	31
2. Competencia.....	32
i. Spicy Chile	32
ii. Free Tour Santiago.....	33
iii. Tour 4 tips	34
3. Actividades de integración	38
4. Ubicación del negocio	39
5. Determinación del Precio.....	40
6. Enfoque de Mercadeo	40
i. Sitio web.....	40
ii. Flyers:.....	42
iii. Tarjetas de presentación	42
7. Equipo Administrativo	43
8. Administración de los guías	43
i. Perfil del guía	43
ii. Postulación y capacitación.....	44
iii. Evaluación de los guías.....	44
VIII. Prueba Piloto.....	45
i. Ruta	45
ii. Guía.....	47
iii. Estrategia Comunicacional	47

iv.	Actividades de Integración	49
v.	Fotos.....	50
vi.	Resultados Encuestas.....	51
vii.	Conclusiones.....	52
IX.	Descripción detallada del Servicio	53
1.	Evidencia física.....	53
2.	Medición de la calidad del servicio	53
3.	Educación de los clientes: Guión.....	54
4.	Manejo de esperas.....	55
5.	Administración de los empleados: guías	55
6.	Errores y Quejas.....	56
7.	Contingencias.....	56
8.	Alianzas Estratégicas	58
9.	Ruta	59
X.	Plan Financiero	61
XI.	Conclusiones.....	65
XII.	Anexos.....	67
1.	Entrevista Guía	67
2.	Entrevista Alumnos de intercambio:.....	69
3.	Encuesta alumnos chilenos	70
4.	Encuesta Alumnos de intercambio.....	73
5.	Sitio Web	75
6.	Flyer	78
7.	Encuesta de Satisfacción.....	79
8.	Proyecciones Flujo de Clientes	80
XIII.	Bibliografía.....	83

III. **Objetivos**

1. **Objetivo General**

Desarrollar un proyecto de turismo en base a propinas, que permita impulsar la integración entre los estudiantes chilenos y quienes se encuentran de intercambio en la Universidad de Chile. Además de desarrollar una visión global en los alumnos chilenos.

2. **Objetivos Específicos**

1. Cooperar en el proceso de inserción de los alumnos de intercambio de la universidad de Chile en la sociedad y cultura chilena.
2. Facilitar la interacción entre los alumnos de la Universidad de Chile y los alumnos de intercambio, generando una visión y conocimiento global.
3. Evaluar la posibilidad de realizar un servicio de tours guiados en base a propinas por la ciudad de Santiago con alumnos de la Universidad de Chile.
4. Determinar los elementos necesarios que permitan demostrar la rentabilidad y viabilidad del proyecto, con el fin de llevar a la práctica este emprendimiento.
5. Crear un proyecto sin fines de lucro, que sea capaz de autofinanciarse en el tiempo.

IV. **Metodología de Trabajo**

El propósito del plan de negocios es desarrollar una idea de negocios en profundidad y ver la viabilidad y rentabilidad del proyecto, para futuros inversionistas.

Para realizar el plan de negocios, los métodos utilizados fueron: entrevistas, encuestas, participación en tours existentes, lecturas y análisis de distintas fuentes de información, estudio de tendencias y noticias de actualidad.

i. Entrevistas:

Se realizó una entrevista a Erich Spencer¹, quien reafirmó el interés que existe por parte de la Universidad de Chile, frente a la existencia de este tipo de actividades para lograr una mayor integración entre los alumnos chilenos y los alumnos de intercambio. También se llevó a cabo una entrevista² con un guía de Spicy Chile, una de las empresas de la competencia, quien explicó su funcionamiento.

Por otro lado llevamos a cabo una entrevista³ con algunos alumnos de intercambio con el objetivo de conocer como utilizaban su tiempo libre durante su estadía en Chile.

ii. Encuestas:

Se realizó una encuesta a una muestra aleatoria de 102 alumnos chilenos⁴ de la facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y a 79 alumnos de intercambio⁵ en la Universidad de Chile, cuyo principal objetivo fue conocer las opiniones de los encuestados sobre temas relevantes relacionados con los free walking tours (FWT), tales como la duración de los tours, el monto que están dispuestos a entregar como propina, disponibilidad para realizar los tours y el nivel de relevancia de algunos factores tales como las rutas, puntualidad y manejo de inglés del guía entre otros.

¹ Director de Asuntos Internacionales de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

² Ver Anexo N° 1.

³ Ver Anexo N° 2.

⁴ Ver Anexo N° 3.

⁵ Ver Anexo N° 4.

iii. Participación en tours existentes:

Se realizaron un par de tours gratuitos tanto en Chile como en el extranjero, con empresas que se dedican a los FWT hace un tiempo. En Santiago, con la empresa Spicy Chile, con la cual se realizó un tour llamado “Good Morning Santiago” el cual contempla un recorrido por los principales puntos de interés del centro de Santiago como La Moneda, La Plaza de Armas, El Museo Nacional de Bellas Artes, entre otros. Mientras que en el extranjero se realizó uno en Inglaterra con la empresa New Europe y otro en Estados Unidos con Free tours by foot.

iv. Lecturas y Análisis de distintas fuentes de información:

Se realizaron lecturas de distintas fuentes entre las que se puede mencionar: noticias de actualidad relacionadas con alumnos de intercambio y turismo en Chile y libros sobre servicios y turismo.

v. Tendencias y Noticias de Actualidad:

Se investigó acerca de las tendencias del turismo nacional e internacional, las estadísticas existentes sobre los alumnos de intercambio que llegan al país y a la Universidad de Chile. Además se revisaron artículos recientes que han salido en los diarios sobre temas de interés para el proyecto.

vi. Prueba Piloto:

El viernes 16 de Noviembre se realizó una prueba piloto para evaluar el funcionamiento del tour y obtener los comentarios de los asistentes. Este tour tuvo una duración de 2 horas y asistieron 5 personas, de los cuales 1 eran extranjeros.

V. Marco Teórico

1. Servicios

Los servicios, al igual que los productos, están presentes en diversas circunstancias de nuestra vida, y a pesar de poseer una serie de características que los diferencian de los bienes tangibles, muchas veces se tienden a manejar de la misma forma que un producto.

Dentro de las principales características, que diferencian a los servicios de los productos, se pueden mencionar cuatro: su intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y su carácter perecedero. Se consideran intangibles al no existir la posibilidad de verlos, tocarlos, sentirlos o degustarlos como ocurre con los bienes. Son inseparables, porque el servicio es otorgado y consumido al mismo tiempo que se produce. Además existe un constante contacto entre el prestador del servicio y su cliente para poder recibir el servicio. Se consideran heterogéneos al no poder ser 100% iguales uno de otro, aunque sea entregado por la misma persona, lo que refleja la variación en la consistencia entregada entre un servicio y otro. Por último, su carácter perecedero implica que es imposible mantener un inventario de los servicios o acumularlos para utilizarlos en otra ocasión. El servicio es producido y consumido al instante.

Para crear un servicio es necesario tomar en cuenta tanto aspectos tangibles, los cuales puedan ser identificados por el consumidor, como intangibles, los cuales pueden agregar un elemento diferenciador para los usuarios. Además se debe considerar que los clientes que utilizan estos servicios tienen necesidades dinámicas y que por ende varían de forma constante y por diversos motivos. Por esta razón tener una relación adecuada con los clientes permite evitar fallas e impedir conflictos. Se debe tratar de entregar un servicio que vaya más allá de las expectativas del consumidor, para que queden satisfechos.

Dadas las características propias de los servicios explicadas anteriormente, se presentan a continuación una serie de factores relevantes que se deben considerar al momento de desarrollar una empresa dedicada a la prestación de servicios. Estos factores incluyen la estrategia de fijación de precios, la estrategia comunicacional, el manejo de las apariencias y evidencia física, la medición de la calidad del servicio, la medición de la satisfacción del

cliente, la educación de los clientes, el manejo de esperas, la administración de los empleados, y errores y quejas.

i. Estrategia de fijación de precios

En primer lugar, la estrategia de fijación de precios, variará dependiendo de los objetivos que tenga cada organización. En esta se deben considerar tres elementos fundamentales: los costos, los cuales establecen una plataforma para el precio que se puede cobrar, el valor del producto para el cliente, el cual establece el tope a cobrar, y la competencia existente en el mercado. Dentro de los objetivos de la fijación de precios, se encuentra: la búsqueda de ganancias, la cobertura de los costos, el incremento de la demanda y el desarrollo de una base de usuarios. En caso de que la compañía desee generar utilidades debe recuperar los costos asociados a la producción, venta del servicio y luego incorporar un margen suficiente con el objetivo de obtener una ganancia.

Cabe destacar que la fijación de precios es mucho más compleja en los servicios que en los bienes, ya que el proceso para determinar los costos económicos de la creación de un proceso son mucho más complejos que determinar los costos de la elaboración y distribución de un producto. A la hora de fijar el precio también se debe considerar que este es un elemento de comunicación de la calidad, ya que los clientes no tienen elementos tangibles que puedan asociar al nivel de desempeño de la organización. El valor que los clientes reciben al utilizar un servicio es subjetivo y no todos tienen la experiencia necesaria para evaluar la calidad y el valor que reciben. Por esto, se necesita realizar comunicaciones efectivas y dar explicaciones personales a los clientes, para ayudarlos a entender el valor que perciben al recibir un servicio.

ii. Estrategia comunicacional

La comunicación es uno de los factores claves para el posicionamiento de una compañía de servicios. Es necesario informar con claridad acerca de los principales aspectos de la empresa y los productos que esta ofrece, persuadir a los clientes de que el servicio otorgado es la mejor

opción para satisfacer sus necesidades y deseos. Además es una oportunidad para recordarles acerca de la disponibilidad existente y motivarlos a que los utilicen.

En esta área cabe destacar la importancia que tiene el “boca-oído”, es decir, los comentarios generales, opiniones o recomendaciones que hacen quienes ya han utilizados los servicios ofrecidos por una compañía a sus familiares y a los círculos en los que se mueven. La importancia del “boca-oído” viene dada por el hecho de que escuchar hablar a un, cercano o conocido, sobre un servicio que ha recibido, influye directamente en la posibilidad de que esta persona busque satisfacer sus necesidades con la misma empresa. Por otro lado es el método menos costoso para atraer clientes. Un cliente satisfecho puede atraer hasta 5 nuevos clientes, pero uno descontento puede provocar que la empresa llegue a perder 10 clientes.

iii. Evidencia física

Otro de los aspectos a considerar en una empresa prestadora de servicios es la evidencia física, la cual hace referencia a los aspectos tangibles que existen en torno a un servicio entregado. Estas se clasifican en instalaciones exteriores, instalaciones interiores y otros elementos tangibles.

La evidencia física cumple un rol estratégico dentro de los servicios, dado que afectan la experiencia del individuo y les permite hacer evaluaciones más concretas sobre los servicios recibidos. Estos son elementos que cumplen el rol de envase, entregando señales sobre la calidad del servicio, ayudando a transmitir expectativas y disminuir el riesgo percibido por los clientes. Además, facilitan el proceso de entrega del servicio, ya que permiten un mayor flujo de información entre la compañía y los clientes.

Los aspectos físicos, ayudan a las empresas a diferenciarse de sus competidores. Además, permiten mejorar el posicionamiento e imagen que proyectan a los clientes. El grado de uso de esta evidencia va a depender del tipo de empresa y del servicio que esta ofrezca.

iv. Medición de la calidad del servicio

Uno de los factores claves para el éxito de estos negocios, es la calidad del servicio. Esta cualidad considera tanto aspectos físicos como funcionales y está determinada en gran medida por la comparación entre la percepción que los consumidores poseen de un servicio recibido y lo que esperaban recibir.

Las expectativas del cliente deben ser bien administradas para poder establecer una buena relación, ya que un cliente satisfecho volverá a utilizar el servicio, mientras que uno insatisfecho hablará mal de este. Para poder mantener a los usuarios satisfechos las empresas de servicio deben estar constantemente investigando sobre las necesidades y deseos de los potenciales consumidores.

Podemos destacar ciertas reglas que se tienen que cumplir para prestar un buen servicio. La principal es “tratar a los demás como te gusta a ti, que te traten”, y la segunda, la cual tiene relación con mantener a los clientes satisfechos, es tratar de actuar como sus consultores personales, asesorando a los clientes sobre lo que quieren o necesitan sin hacerlos sentir obligados a comprar el servicio.

Para poder medir el grado de satisfacción de los clientes de un servicio se deben comparar las expectativas con la satisfacción e insatisfacción que perciben los usuarios. Todo el proceso de medición debe estar enfocado en identificar las necesidades y los deseos de los clientes. La satisfacción de los usuarios puede ser medida como:

v. Educación de los clientes

La educación de los clientes, más conocida como el guión de los clientes, es clave para poder entregar un servicio de calidad, que sea mutuamente beneficioso para ambas partes. Es por medio de este guión que se logra informar a los clientes de los diversos aspectos del servicio, y

se logra explicar y promover la proposición de valor de la empresa. Según Alejandro Wald⁶, se debe educar a los clientes sobre sus productos o servicios de la empresa y sobre las conductas que deben tener, de manera de que sea de mayor utilidad para ellos. De esta forma la empresa puede lograr ventajas sobre sus competidores.

También, como parte de la educación, se debe capacitar a los clientes sobre el funcionamiento del servicio. La capacitación la puede realizar el mismo personal de contacto, el cual entrega el servicio directamente al cliente. Así los clientes aprenden a utilizar y a beneficiarse del potencial completo de las ofertas del servicio.

vi. Manejo de Esperas

Para brindar un mejor servicio la empresa debe tratar de reducir los tiempos de espera de los clientes. Existen diversos tipos de espera, según sea el servicio. Algunos ejemplos son: la espera en la fila del supermercado, la espera durante una llamada telefónica, la espera de un servicio impuntual y la espera por largos procedimientos o trámites incorporados en el servicio. Según sea el caso, las medidas a tomar son distintas, pero para brindar un mejor servicio, algunas recomendaciones son:

- a) Reducir la cantidad de contactos con los clientes; si el primer contacto que tiene el cliente posee toda la información que el cliente necesita o está facultado para ayudarlo, sin tener que redirigir al cliente o hacerlo esperar, mejorará considerablemente la atención.
- b) Delegar autoridad en los empleados de contacto para que puedan solucionar en el momento, los problemas que se presenten y los problemas en general.
- c) Realizar una actividad no esencial del servicio, de manera tal de mantener la atención de los clientes, reducir su ansiedad y mantenerlos tranquilos.

⁶ Sociólogo de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

vii. Administración de los empleados

Otro de los elementos claves dentro de este tipo de negocios son los empleados, debido a que son el vínculo entre el interior y el exterior de la organización. Son ellos los que poseen el mayor contacto con el cliente, ya que con frecuencia son la parte más visible del servicio y quienes determinarán si los consumidores quedan satisfechos con el servicio entregado, por lo que cumplen un papel fundamental en la creación de ganancias a largo plazo para la empresa.

El que los clientes internos tengan un buen desempeño, va a estar determinado por tres elementos: el conocimiento del servicio y del mercado, la habilidad y voluntad para servir y la actitud que poseen al entregar el servicio. Por otro lado, los empleados son la cara visible de la empresa por lo que es necesario tener un ambiente laboral donde estén satisfechos, porque si los empleados están comprometidos van a querer atender bien a los clientes externos de la empresa, de manera tal de poder entregar un buen servicio y generar una buena experiencia al consumidor.

Para poder lograr lo anterior, las empresas tienen que saber administrar sus recursos humanos, si bien la satisfacción de los clientes es necesaria, no es suficiente para tener un personal de alto desempeño. Hacer las cosas de la manera correcta empieza con la contratación del personal adecuado, lo que implica que la empresa compite con otras empresas por obtener a los mejores empleados del mercado laboral y de ese grupo seleccionar según puestos específicos.

Para poder competir la empresa debe poseer una propuesta de valor atractiva para los potenciales empleados, es decir, una buena imagen corporativa, entregar un servicio de calidad y hacer sentir a los empleados orgullosos de ser parte de la empresa. La empresa no necesita ofrecer los mejores salarios para ser atractiva, sino que existen otros aspectos más relevantes. Para identificar a los mejores candidatos la empresa debe observar su comportamiento, realizar pruebas de personalidad, psicológicas, entrevistas y una descripción realista del puesto de trabajo a los solicitantes, para que los candidatos tengan la oportunidad de darse cuenta si el trabajo es o no adecuado para ellos.

Se deben realizar capacitaciones activas a los empleados, ya que estos deben aprender sobre la cultura, el propósito y la estrategia de la organización; habilidades técnicas e interpersonales y conocimientos sobre el servicio, ya que son elementos básicos de la calidad del servicio. Para que esto sea posible el personal debe aplicar lo aprendido, modificar conductas y mejorar la toma de decisiones. Los empleados bien capacitados se sienten y son profesionales.

También es muy importante la transmisión de poder que existe hacia el personal de contacto, ya que en las empresas de servicios, el personal en su mayoría opera por su cuenta y su supervisión es cada vez más difícil, por lo que el hecho de capacitarlos y darles la libertad de que operen libremente, permite que estos puedan entregar un mejor servicio y lograr una mayor satisfacción del cliente.

Por último, la empresa debe motivar a su personal. La clave de la motivación del personal son los sistemas de recompensas, no sólo en términos monetarios, ya que un salario justo es un factor de higiene más que motivacional, además de ser un incentivo de corto plazo. Las recompensas perdurables son la satisfacción con el trabajo, el reconocimiento, la retroalimentación y el logro de las metas. Debido a que las personas se sienten satisfechas simplemente al saber que están realizando un buen trabajo, mediante el reconocimiento y el agradecimiento de los que los rodean, los empleados están dispuestos a entregar un servicio de excelencia, siempre y cuando las metas sean específicas, difíciles pero alcanzables, el trabajo en sí será un logro para el empleado, incluso antes de otro tipo de recompensas.

Si la empresa logra administrar efectivamente al personal, puede lograr ventajas en su servicio, resultados económicos y de mercado superiores que la competencia.

viii. Errores y quejas

A pesar de los esfuerzos que se pueden hacer para entregar un buen servicio, no todo es perfecto; las fallas en los servicios son inevitables principalmente debido a las características particulares que estos tienen. El hecho de que sean intangibles, provoca que las evaluaciones hechas por los clientes sean subjetivas, por lo que no todos los clientes quedarán satisfechos

con los servicios recibidos. Por su característica de heterogéneos, no todos los clientes recibirán exactamente el mismo servicio, lo que también puede llevar a que los clientes queden disconformes. Dado que los servicios se producen al mismo tiempo que se consumen, siempre habrá un empleado en contacto con el cliente, generando amplias oportunidades para cometer errores. Finalmente, dado que éstos no pueden ser almacenados, se pueden generar filas de espera para los clientes, quienes no estarán satisfechos con la situación.

Las fallas en los servicios se catalogan en tres. En primer lugar, las fallas del sistema, es decir, errores en el servicio principal entregado por la organización. En segundo lugar, fallas por respuestas dadas a las necesidades de los clientes, es decir, errores en las respuestas entregadas por los empleados ante las necesidades particulares de cada uno de los clientes. Por último, fallas en los actos no solicitados por los clientes, es decir, acciones que llevan a cabo los empleados de manera inesperada y que toman a los clientes por sorpresa.

El que existan fallas implica que existirán quejas por parte de los clientes. A pesar de que pueden existir muchas críticas, cerca del 50% de los clientes que tienen una mala experiencia o problema al momento de recibir el servicio no se queja formalmente con la empresa, pero transmitirán su insatisfacción a su familiares y amigos, entregando publicidad negativa sobre la organización. Es por esto que las empresas deben poner atención no sólo en los clientes que se quejan con la empresa, sino que también en quienes no lo hacen con ellos, dado que lo harán igual pero con otras personas. Esto podría afectar la imagen y posicionamiento que la empresa pueda tener o quiera lograr. Por esta razón es necesario dar espacios a los clientes para expresar su descontento, haciéndoles ver que su queja será escuchada y considerada. Un factor relevante en esta área, es que en el caso de los servicios un gran número de clientes no se quejara aunque estén disconformes, dado el alto nivel de subjetividad que se genera al tratarse de un intangible.

Cabe mencionar que las quejas realizadas por los clientes entregan la posibilidad de realizar mejoras en los servicios entregados, permitiendo aumentar la satisfacción y retención de los clientes. Si la empresa logra disminuir las quejas puede aumentar la lealtad de los usuarios, de lo contrario puede provocar que se vayan a la competencia.

Al realizar un servicio es posible que ocurran incidentes críticos que implicarán que el servicio sea satisfactorio o insatisfactorio para una de las partes. Por esta razón es necesario que todos los empleados que tienen contacto con el público estén preparados para resolver conflictos y puedan tratar con clientes insatisfechos. Para que esto sea posible, se requiere que las empresas de servicios tengan una planeación y líneas de acción claras y definidas en caso de que ocurra alguna contingencia en el desarrollo del servicio.

Para poder crear un plan de acción cada empresa debe considerar su entorno y los problemas tipo que puedan tener. Se deben idear métodos flexibles para abordar las diversas situaciones y se necesita que los empleados sean proactivos y que se les otorgue la autoridad suficiente para resolver los distintos problemas a los que puedan verse expuestos.

En cuanto a los elementos que se deben considerar para afrontar las contingencias y que la resolución de los problemas sea exitosa se puede mencionar: actuar rápidamente, admitir fallas pero sin ponerse a la defensiva, mostrar que se entiende el problema desde el punto de vista del cliente, no discutir con los clientes, reconocer los sentimientos del cliente, tácita o explícitamente, dar al cliente el beneficio de la duda, establecer de forma clara los pasos necesarios para resolver el problema, mantener informados a los clientes del progreso, considerar la compensación y tener perseverancia para recuperar la confianza.

Otro de los métodos que utilizan algunas empresas de servicio, en caso de que los clientes no queden satisfechos, es el derecho a recibir algún tipo de compensación ya sea por medio del reembolso del dinero o un abono en una cuenta. Este tipo de herramienta también es utilizada para la promoción. Otro de los aspectos a considerar para evitar quejas es educar a los clientes que no tienen conocimiento acerca de cómo funciona el servicio que se les está entregando. Esta solución es útil en el caso de los servicios donde los clientes son quienes realizan gran parte del trabajo. Además este método puede evitar accidentes en el transcurso del servicio, que el cliente se frustre y que se obtengan resultados insatisfactorios. La educación se puede realizar de diversas formas: por medio de folletos, página web, etc.

Tanto las características como los factores expuestos anteriormente deben ser considerados en los diferentes servicios, como por ejemplo en los servicios hospitalarios, educacionales o turísticos. Existen distintas clasificaciones para los servicios, algunas de ellas son:

individuales/colectivos, estandarizados/personalizados, los que se prestan “in situ”/en base a instalaciones, servicios sobre las personas/sobre propiedades de las personas, con resultados tangibles/intangibles, entre otras.

El turismo, tema sobre el cual hablará esta tesis, es un servicio que puede ser tanto individual como colectivo, es más bien un servicio personalizado, realizado a la “medida” del cliente. Se realizan por, lo general, en base a instalaciones como por ejemplo, servicios de transporte, pero también tienen características in situ al acudir los turistas a los lugares indicados para realizar los tours. Son sobre las personas y con resultados intangibles.

A continuación se presenta una breve descripción sobre la industria del turismo y sus principales características.

2. Turismo Internacional

La organización mundial del turismo (OMT) define el turismo como todas las actividades realizadas por las personas durante sus viajes y estadías en lugares diferentes a su entorno habitual, las cuales tienen una duración de entre un día y un año, independiente de la finalidad que tengan.

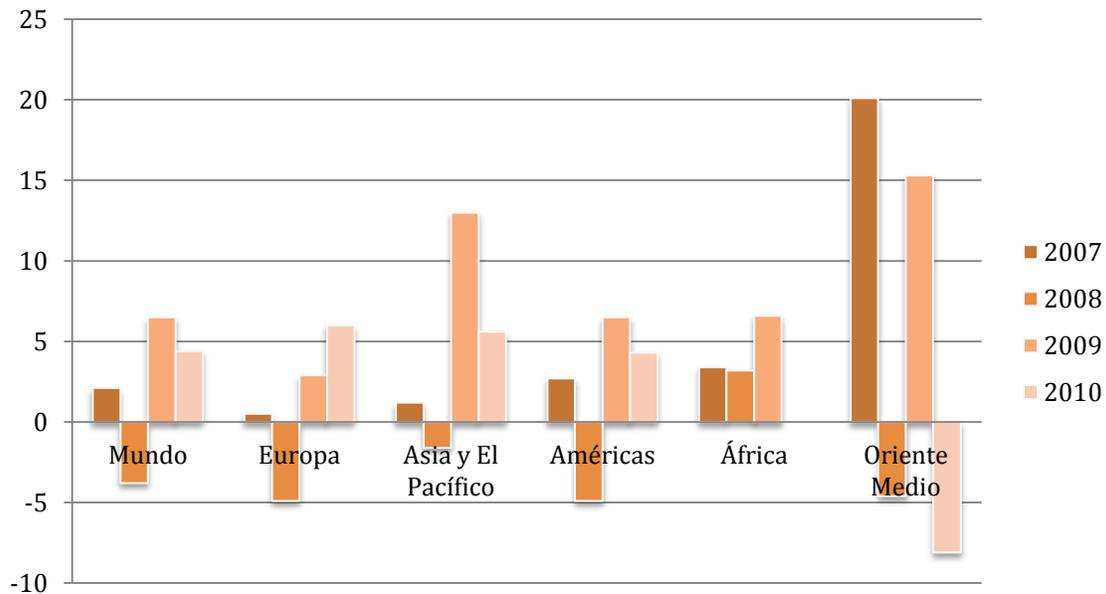
El turismo es un área económica de alta importancia para los países, especialmente para los que se encuentran en vías de desarrollo, es un medio que permite obtener una cantidad importante de recursos y equilibrar la balanza de pagos. Esta actividad permite generar ingresos, empleos, ayuda a promover la imagen país y genera oportunidades de desarrollo. Actualmente el turismo a nivel mundial representa alrededor del 5% del PIB mundial, además de generar cerca del 7% de los empleos ya sea directa o indirectamente. Se espera que en el siglo XXI, esta sea la actividad económica más importante a nivel mundial, pues es el sector de la economía de servicios que lidera el mercado laboral en los países que tiene más potenciada esta industria.

El turismo se divide principalmente en tres áreas: turismo receptivo, turismo emisivo y turismo nacional. El turismo receptivo hace referencia a la demanda generada por turistas

extranjeros en un determinado país. En relación al turismo emisor se puede decir que es la demanda generada por los habitantes de ese país en el extranjero. Finalmente, el turismo nacional implican todos los gastos realizados por los individuos al viajar dentro de su país.

El turismo receptivo a nivel mundial aumentó en un 5% entre los años 2010 y 2011, y un 5,4% entre enero y junio del 2012, siendo este uno de los sectores de más rápido crecimiento en las últimas décadas. En el año 2012 el continente americano fue el que mostró mejores resultados, alcanzando un porcentaje de crecimiento superior al promedio mundial. Incluso Europa, región que acapara el 51,3% de las llegadas de extranjeros, registró un incremento del 4% a pesar de la volatilidad económica existente en la zona. Este importante aumento, se debe en parte, al incremento de la oferta de los destinos turísticos ofrecidos por los países emergentes.

Variaciones de las llegadas internacionales de turistas



Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT)

Para el año 2020 se espera que se mantenga una tendencia al alza en el turismo mundial, estimándose la llegada de cerca de 1.560 millones de turistas internacionales para ese año. Además producto del envejecimiento de la población, los cuales dispondrán de mayor tiempo para el ocio, y la reducción de la población activa en los países más desarrollados, los servicios

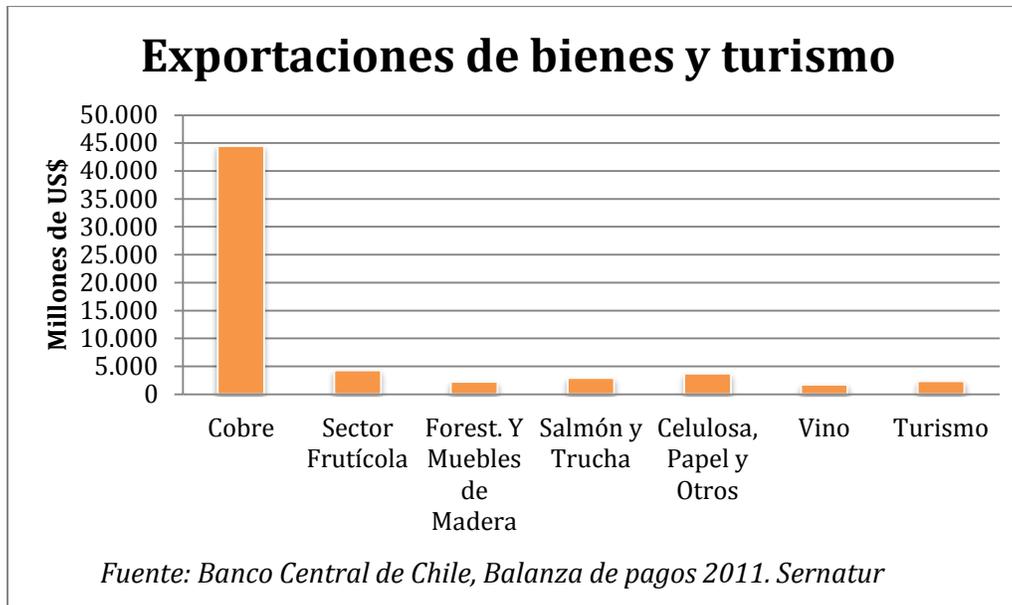
turísticos deberán modificarse de manera tal de satisfacer las necesidades de los nuevos segmentos.

Los principales factores que han incentivado a acelerar la tendencia de crecimiento del turismo son la globalización, la creación de bloques comerciales y tratados de libre comercio entre los diferentes países. La globalización, debido a que actualmente los individuos tienen mayor acceso a información sobre los distintos destinos, facilitando así la toma de decisiones. En relación a los bloques comerciales y tratados de libre comercio, se puede decir que estos aumentan la cantidad de viajes de negocios realizados entre países además de disminuir los costos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos; ya sea de transporte, alojamiento u otros.

3. Turismo Nacional

En Chile, producto del crecimiento que ha mostrado en los últimos años, la economía del turismo ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia para el país. En la última década Chile fue el país latinoamericano con mayor crecimiento en ese ámbito, de acuerdo a estadísticas de la OMT en el 2010 se transformó en octavo destino para turistas extranjeros dentro de América.

El turismo es una actividad económica que ha ido creciendo de manera paulatina a través de los años, alcanzando en el 2005 un crecimiento de 1,36%. Esto significó un 1,33% del PIB nacional. Dentro de los rubros de exportación del país, podemos destacar que los ingresos de divisas por turismo receptivo representan el 5,2% de los ingresos por exportaciones de cobre; el 54,2% de los provenientes del sector frutícola; el 62,7% de las exportaciones de celulosa, papel y otras, y el 79,4% a los de salmón y trucha; superando en 35,8% a los ingresos por exportaciones de vino y en 4,2% a los productos forestales y muebles de madera.



Por otro lado, en los primeros meses del 2012 logró uno de los más altos crecimientos dentro de América, alcanzando un 15% en el primer cuatrimestre. Estas cifras posicionan a Chile como el tercer destino sudamericano con mayor número de llegadas internacionales.

Dentro del turismo receptivo que posee el país, los argentinos son los extranjeros que generan el mayor flujo de turistas a Chile, obteniendo un crecimiento de un 26% en los primeros cuatro meses del año 2012. Sin embargo, estos turistas tienen un gasto per cápita menor en Chile que el que tienen en otros países con menor flujo, tales como Estados Unidos y Brasil.

Tomando en consideración el aumento en el número de turistas que llegan al país cada año, se han instaurado diversos programas de difusión con el objetivo de promover tanto el turismo receptivo como el nacional. Chile ha incorporado el turismo como un componente clave de su política exterior, asociándose con distintas instituciones como Pro Chile, los cuales apoyan planes de marketing para difundir imágenes de Chile turístico.

Para el año 2011, según la encuesta realizada por el INE, la Región Metropolitana concentra el 56,3% de las llegadas al país. Le siguen la Región de Valparaíso (7,4%), Los Lagos (7,2%), Magallanes (7,2%) y Antofagasta (5,8%).

Actualmente Chile ofrece una amplia variedad de atractivos turísticos, dentro de los cuales se puede mencionar playas, nieve, lagos, desierto, viñedos, etc. La diversidad de productos existentes permite ir adecuando la oferta turística de manera tal de satisfacer las distintas necesidades o motivaciones de los viajeros tanto nacionales como internacionales. Algunas de las opciones que ofrece el país son:

- a) El ecoturismo (Carretera Austral, Laguna San Rafael, Valle del Elqui) el cual se centra en la apreciación del paisaje y en el equilibrio de factores ambientales y antrópicos.
- b) El turismo aventura (Alto Bío Bío, Pucón), donde se pueden realizar diversas actividades y excursiones que permiten una relación diferente con la naturaleza.
- c) El agroturismo (Chiloé, Hacienda Los Lingues) donde el turista tiene la posibilidad de experimentar la vida de granja, con los beneficios de la vida moderna.
- d) El turismo cultural, donde se puede combinar o no con las modalidades turísticas anteriores, reside en los recursos etnoculturales de la zona, que pueden ser recursos arqueológicos (San Pedro de Atacama, Lago Chungará), tradiciones costumbristas y hábitos de vida locales (Araucanía, Isla de Pascua), recursos de evocación histórica (Valdivia), eventos y espectáculos culturales (Frutillar).
- e) Turismo deportivo (Zona de Los Lagos, Termas de Chillán), el turista tiene la opción de realizar deportes individuales, navegación a vela, rafting, windsurf, parapente, esquí, etc.

Existe también una cantidad importante de extranjeros que vienen al país no sólo como turistas sino que para completar una parte de sus estudios. Algunos vienen con la intención de especializarse, mientras que otros prefieren realizar programas de pregrado.

El número de estudiantes extranjeros que llegan a Chile anualmente ha aumentado de manera importante en los últimos 10 años, pasando de 3.477 el año 2000 a 9.618 estudiantes el 2010. Esto ha provocado ganancias a nivel cultural porque se trae una mirada de conocimiento

global y se genera una comunidad en las universidades con diversos puntos de vista. Cabe mencionar que se espera que el número de alumnos extranjeros siga creciendo en el tiempo debido a la cantidad de programas que han desarrollado las distintas universidades chilenas.

Además existe el programa “Study in Chile” presentado por un grupo de universidades al gobierno con el objetivo de promocionar y mejorar la imagen país en distintos lugares del mundo.

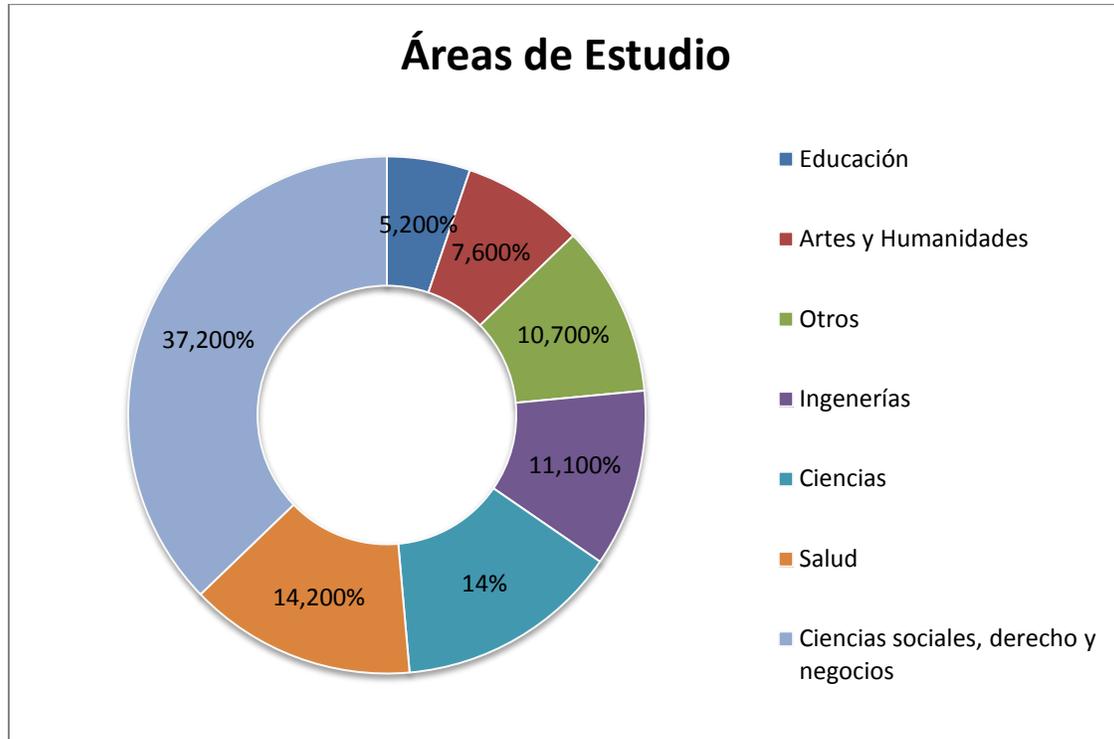
Los principales países de origen de estos estudiantes son Perú, Colombia y Ecuador; y las principales razones por las que eligen venir a estudiar a Chile son la seguridad, estabilidad económica del país y el alto nivel de calidad ofrecido por las instituciones.

¿Desde dónde llegan?	
Continente	Nº de Alumnos
América Latina	5.934
No especificados	3.125
Europa	331
Asia	137
Norteamérica	88
África	9
Oceanía	5

Fuente: OCDE

Las áreas de estudio elegidas son Ciencias sociales, derecho y negocios (37,2%), salud (14,2%) e Ingenierías (14%)⁷.

⁷ Fuente OCDE



Fuente: OCDE

Dentro de las actividades que posee la capital que permiten a los turista conocer distintos lugares históricos de la ciudad, museos, barrios populares, etc. esta la posibilidad de realizar un free walking tour. Este tipo de recorridos permite conocer en aproximadamente cuatro horas los principales atractivos de la ciudad, a un precio accesible tanto para jóvenes como adultos. Están pensados para turistas independientes que no cuentan con tantos recursos como para realizar paseos más sofisticados y que quieren conocer la ciudad de una forma distinta.

VI. Encuesta

1. Análisis Encuesta Alumnos Chilenos

Se realizó una encuesta a una muestra aleatoria de 102 alumnos chilenos de la facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Del total de los 102 encuestados, el 90%, correspondiente a 92 personas, provienen de la región metropolitana de Santiago y el 8%, correspondiente a 10 encuestados, pertenecen a otras regiones del país.

Las edades de los encuestados varían entre 19 y 26 años. Sin embargo, el 96% de los estudiantes tiene entre 19 y 23 años de edad. El 58% de los alumnos encuestados pertenecen al género masculino, mientras que el 42% son mujeres.

A continuación se presentan las principales conclusiones obtenidas a partir de los resultados de la encuesta que se llevó a cabo.

- Luego de realizar la encuesta, se pudo observar que los individuos tienen poco conocimiento sobre el servicio de FWT en Santiago. El 89,2% de los alumnos no tiene conocimiento alguno de la existencia de este tipo de tours en la capital.
- Del total de estudiantes encuestados, 11 personas sabían acerca de la existencia de este tipo de servicios en Santiago, sin embargo, sólo dos de ellos habían realizado alguno de los tours existentes.
- De los individuos que si conocían alguno de los servicios de free walking tour ofrecidos en Santiago (10,8%), pero que nunca habían realizado uno, el 78% estaría interesado en hacer uno de estos. Por otro lado, de los estudiantes que no tenían conocimiento de la existencia de este servicio, **el 76% estaría interesado en participar de esta actividad.**

¿Estaría interesado/a en realizar un walking tour en Santiago con compañeros de la universidad, tanto chilenos como extranjeros?	¿Conoce algún free walking tour en Santiago?		
	Si	No	Total
Si	7	69	76
No	2	22	24
Total	9	91	100

Fuente: Elaboración propia

- De los individuos encuestados, sólo 2 de ellos habían realizado tours con alguna de las empresas que ofrecen este servicio de forma gratuita (Spicy Chile y Free Tour Santiago)⁸, y al preguntarles sobre su evaluación sobre la calidad del servicio recibido, lo calificaron en promedio con un 3,5 (en una escala de 1 a 7).
- Los individuos se informaron sobre la existencia de los free walking tours en Santiago, principalmente gracias a internet y recomendaciones de amigos.
- 8 de los estudiantes encuestados participan actualmente como language partners, lo que representa un 10,3% de la muestra. Al preguntarles si estarían interesados en participar de un free walking tours por Santiago, todos ellos respondieron que sí. Además, 6 de ellos estarían interesados en participar como guías de esta actividad.

¿Es usted language partner?

¿Estaría interesado en transformarse en guía de este proyecto?

	Si	No	Total
Si	6	21	27
No	2	49	51
Total	8	70	78

Fuente: Elaboración propia

- Considerando sólo a los encuestados que estarían interesados en participar de un FWT por Santiago y a quienes ya han realizado alguno, se evaluaron los principales factores que permitirían desarrollar un tour atractivo para estos individuos:
- Se concluyó que la duración óptima del tour es en promedio 2 horas, y el monto promedio de propia que los individuos estarían dispuestos a entregar a un buen guía, son \$4.000.

⁸ Tour 4 Tips no se consideró ya que comenzó su funcionamiento semanas después del lanzamiento de la encuesta.

¿Cuánta propina estaría dispuesto/a a darle a un buen guía?

¿Cuánta propina estaría dispuesto/a a darle a un buen guía?

	Menos de 1 hrs	1 - 2 hrs	2 - 3 hrs	3 - 4 hrs	Más de 4 hrs	Total
\$0 - \$999	1	4	4	0	0	9
\$1.000 - \$3.999	2	22	21	6	2	53
\$4.000 - \$6.999	0	7	6	2	1	16
\$7.000 - \$9.999	0	0	0	0	0	0
Más de \$10.000	0	0	0	0	0	0
Total	3	33	31	8	3	78
%	4 %	42%	40%	10%	4%	

Fuente: Elaboración propia

- Los tours más atractivos para los encuestados son los que recorren barrios turísticos, monumentos históricos, edificios institucionales y finalmente el que contempla un recorrido por pubs, bares y discoteques. Además, el 72% de los estudiantes preferiría realizar los tour durante los fines de semana.
- Los factores más relevantes a la hora de tomar un tour son la ruta y la calidad del guía, mientras que la seguridad y puntualidad son factores de mediana relevancia. En cuanto al manejo de inglés y la posibilidad de compartir con otros alumnos de la universidad, están en el último nivel de relevancia.
- Finalmente, al preguntarles sobre si les interesaría participar de esta actividad como guías de los tours, **el 35% dijo que sí.**

2. Análisis Encuesta Alumnos de Intercambio

Se realizó una encuesta a una muestra aleatoria de 79 alumnos de intercambio en la Universidad de Chile. El 57% de las personas encuestadas vienen de países europeos, mientras que el 37% de ellos provienen del continente americano. Existe un porcentaje menor de estudiantes de África, Asia y Oceanía.

Continente	N° de Alumnos
Europa	45
América	29
África	1
Asia	2
Oceanía	2
Total	79

Fuente: Elaboración propia

Las edades de los alumnos encuestados fluctúan entre los 18 y 30 años, y el 80% pertenece al género femenino. En cuanto a las carreras que estudian existe una variedad muy amplia, tanto de carreras humanistas como científicas.

También se pudo observar que para el 86% de los encuestados esta es su primera vez en Chile. Solo 11 personas del total de estudiantes encuestados habían estado antes en el país. A continuación se presentan las principales conclusiones de los resultados obtenidos en esta encuesta:

- El 52% de los alumnos de intercambio tienen un language partner en Chile, mientras que el 48% de ellos no tiene. No existe correlación entre quienes están interesados en realizar el tour con quienes poseen language partner.

¿Tiene un language partner en Chile?

¿Estaría interesado/a en realizar un walking tour en Santiago?

	Si	No	Total
Si	27	29	56
No	8	6	14
Total	35	35	70

Fuente: Elaboración propia

- Se puede observar que el 30% de los alumnos de intercambio conoce sobre la existencia de los FWT en Santiago y el 38% de ellos ha realizado un FWT con Spicy Chile o Free Tour Santiago. El 70% restante de los alumnos no tiene conocimiento alguno de estas actividades. Entre los que tenían conocimiento sobre la existencia de este tipo de servicios, la mayoría los conocía por amigos o por un hostel.
- De los alumnos que conocen el tour en base a propinas, pero que no han tenido la posibilidad de realizar uno, el 73% estaría interesado en formar parte de uno. Por otro lado de los alumnos que no tenían conocimiento de este tipo de servicios, el **82% estaría interesado en tomar uno de los tours.**
- Dentro de las opciones de tours existentes, las con mayor preferencia son las que incluyen recorridos por monumentos históricos y edificios institucionales y el tour folklórico (la vega, mercado central, piojera, etc.). Otro de los tours que tuvo una gran votación fue el tour nocturno, que contempla un recorrido pubs, bares y discoteques de la ciudad.
- 9 de los estudiantes encuestados, habían realizado un FWT por Santiago. En su mayoría los hicieron con la compañía Free Tour Santiago y sólo 1 de ellos lo había hecho con la empresa Spicy Chile. Al preguntarles cómo evaluarían su experiencia en el tour, lo calificaron en promedio con un 5,2 (en una escala de 1 a 7).
- A los interesados en realizar uno de los tours, se les preguntó cuál sería la duración óptima de estos recorridos, y se cree que el óptimo es en promedio 2.2 horas. Además se pudo ver que los alumnos de intercambio estarían dispuestos a pagar en promedio \$3.300 por este tipo de servicio cuando consideran que el tour fue realizado por un buen guía.

¿Cuánta propina estaría dispuesto/a a darle a un buen guía?

	Menos de 1 hrs	1 - 2 hrs	2 - 3 hrs	3 - 4 hrs	Más de 4 hrs	Total
¿Cuánta propina estaría dispuesto/a a darle a un buen guía?						
\$0 - \$999	0	1	0	0	0	1
\$1.000 - \$3.999	3	19	3	0	0	25
\$4.000 - \$6.999	4	24	2	0	0	30
\$7.000 - \$9.999	0	4	2	0	0	6
Más de \$10.000	0	3	0	0	0	3
Total	7	51	7	0	0	65
%	11%	78%	11%	0%	0%	

Fuente: Elaboración propia

- Para los alumnos de intercambio los factores más importantes a la hora de realizar este tipo de actividades son la calidad del guía y la ruta que contempla el tour. Por otro lado, los factores que menos les interesan cuando realizan un tour son, compartir el tour con alumnos de la universidad, el manejo de inglés del guía y la seguridad.
- Cuando se les preguntó cuándo preferirían realizar el tour el 71% dijo que prefería que fueran durante el fin de semana.

VII. Plan de Negocios

1. Perfil de los Clientes

A continuación se presentan los perfiles de los consumidores obtenidos a partir del análisis de las encuestas realizadas a estudiantes, tanto chilenos como extranjeros.

i. Estudiantes chilenos

Los consumidores chilenos serán estudiantes de la Universidad de Chile, hombres y mujeres, entre 19 y 23 años de edad. Son jóvenes que están interesados en realizar tours que duren en promedio 2 horas y media, preferentemente los fines de semana. Cuentan con un presupuesto mensual acotado por lo que, en promedio, tienen una disposición a pagar de \$2.400 por este tipo de actividades. Los factores que consideran más relevantes a la hora de decidir realizar un tour, son el guía y la ruta. Además tienen especial interés por conocer barrios turísticos y monumentos históricos, presentes en la ciudad de Santiago. Estos estudiantes, por lo general, no suelen realizar este tipo de actividades.

ii. Estudiantes extranjeros

Los clientes extranjeros serán estudiantes de intercambio de la Universidad de Chile, hombres y mujeres, principalmente europeos, los cuales tienen contemplado quedarse alrededor de 7 meses estudiando en Chile. Tienen entre 18 y 25 años de edad y poseen un buen manejo del idioma español.

Como cuentan con un monto mensual determinado para realizar diversas actividades de esparcimiento dentro del país, en promedio, tienen una disposición a pagar de \$3.300 por una actividad de este tipo que dure, alrededor de 2 horas. Los factores que consideran más relevantes al momento de decidir tomar un tour, son el guía y la ruta a realizar. Están especialmente interesados en realizar tours folklóricos (conocer la Vega, la Piojera, etc.) y por los principales monumentos y edificios históricos.

	Alumnos chilenos	Alumnos de intercambio
Nacionalidad	Chilenos	
Edad	19 y 23 años	18 y 25 años
Sexo	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres

Duración esperada del tour	2,5 horas	2 horas
Disposición promedio a pagar	\$2.400	\$3.300
Factores más relevantes de un tour	Guía y ruta	Guía y ruta
Lugares de interés	Barrios turísticos y monumentos históricos	Tours folklóricos (conocer la Vega, la Piojera, etc.) y por los principales monumentos y edificios históricos

Fuente: Elaboración propia

2. Competencia

Actualmente en Santiago de Chile, existen tres empresas que se dedican a realizar free walking tours por esta ciudad. Estas empresas son: Spicy Chile, Free Tours Santiago y Tour for Tips.

i. **Spicy Chile**

Spicy Chile es una empresa creada por dos chilenos, que ofrece diversos tours para que los turistas conozcan las principales atracciones de la capital. Actualmente cuentan con 11 guías que se turnan para realizar los tours.

Su público objetivo son extranjeros, tanto hombres como mujeres, que visitan Santiago por poco tiempo, por lo que esperan poder recorrer la mayor cantidad de lugares y atracciones durante su estadía en la ciudad. Sus edades están entre los 25 y 30 años, y su disposición a pagar en estos tours es entre \$5.000 y \$10.000.

La estrategia comunicacional de esta empresa se basa en su sitio web (<http://spicychile.cl/>), en el cual se entrega información en inglés sobre los tours y guías entre otras cosas; y folletos dejados en los hostales con información sobre los tours, mapas del recorrido y puntos de encuentro. La empresa posee además, un perfil en Facebook a través del cual resuelven dudas de sus clientes, dan a conocer información y publican fotos de los tours realizados.

Spicy Chile realiza tres tipos de tours: Good morning Santiago, The popular Santiago y The patrimonial route. El primero de ellos, se realiza de lunes a sábado, dos veces al día (mañana y tarde); y tiene una duración de 4 horas. El segundo, se realiza los días lunes, miércoles y viernes, una vez al día. Finalmente, The patrimonial route es realizado los martes, jueves y sábados, una vez al día. Estos tours se realizan independientemente de los factores climáticos o de la cantidad de turistas que llegan a realizar los tours.

Los lugares de encuentro para comenzar el tour son a la salida de distintas estaciones del metro, de manera de facilitar la llegada de los turistas. Los guías se distinguen con poleras verdes para diferenciarse de las otras compañías.

Spicy Chile se encuentra actualmente en TripAdvisor, en el cual, a la fecha se encuentra evaluado con un promedio de 4,5 de un máximo de 5.

ii. Free Tour Santiago

Free tour Santiago es una empresa que se creó hace tres años. Esta empresa se especializa en realizar un tour por la capital, el cual se lleva a cabo dos veces al día, todos los días de la semana. El punto de encuentro para comenzar este tour es en la plaza de armas, lugar de fácil acceso a través del metro, y la ruta recorre 15 puntos de la ciudad de Santiago. Los guías son reconocibles gracias a poleras o chaquetas rojas, las cuales llevan escrito “free tour”.

Esta empresa, al igual que Spicy Chile, se encuentra en TripAdvisor, lugar en el cual su servicio fue calificado con un 4,84 de un máximo de 5 puntos.

iii. Tour 4 tips

Tour 4 tips comenzó en un principio en Valparaíso, en noviembre del 2011 y dado los buenos resultados obtenidos en esa ciudad decidieron probar el formato en Santiago. El 8 de octubre del 2012 se realizó el primer tour por la capital. Este tour posee un recorrido por los rincones populares de la ciudad de Santiago y se puede realizar caminando o en transporte público. En caso de que se utilice el transporte público, la empresa corre con los gastos.

Esta empresa pretende llegar a turistas independientes que cuentan con escasos recursos para realizar tours con un mayor costo y que quieren conocer la ciudad de manera distinta. Su foco principal son mochileros y estudiantes. Este tour comienza en el Museo Nacional de Bellas Artes y contempla un total de siete paradas a lo largo de tres horas. Para poder ubicar al guía, este está vestido como el personaje del libro ¿Dónde está Wally?

Actualmente no poseen un sitio web, sin embargo, se puede encontrar información de ellos en las redes sociales, en hoteles y hostales de Providencia, Santiago Centro y el Barrio Brasil.

Los FWT actuales dan la oportunidad a turistas, que vienen de vacaciones al país por pocos días, de conocer los principales lugares de la capital en poco tiempo. Muchos de los extranjeros que vienen a Chile no cuenta con el tiempo para recorrer toda la ciudad, ni visitar todo lo que les gustaría, por lo que gracias a este tipo de tours, los turistas tienen acceso a una manera diferente de conocer Santiago a un precio accesible para todo tipo de personas.

Si bien son muy similares entre ellos, en general ofrecen una ruta similar, la única diferencia es la variedad de tours que ofrecen. Como Spicy Chile que posee 3 rutas diferentes y Tour 4 tips que realiza tours en Valparaíso.

A pesar de que Walk Up Santiago ofrecerá una ruta similar a la que ofrecen los actuales competidores, los clientes a los cuales se orienta la empresa, alumnos de la Universidad de Chile, van a preferir el tour ofrecido por la misma, principalmente por temas de seguridad, confianza y compañía. Los estudiantes que asistan al tour tendrán la posibilidad de realizar el tour con gente conocida, de sus mismos cursos o de la misma facultad. Además este tour toma

en consideración las opiniones de los alumnos de intercambio⁹. Es por esto que su duración es menor (máx. 2 hrs 30 min) y se realizará durante el fin de semana.

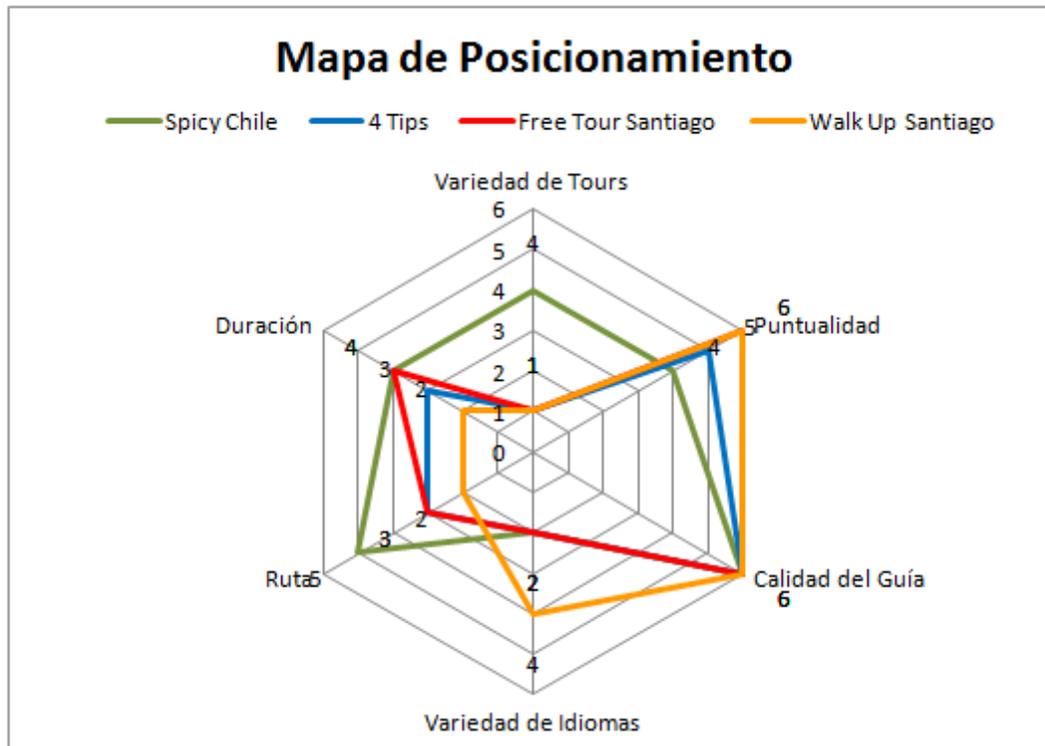
Tomando en consideración las características antes mencionadas se espera lograr que participen de los tours gran parte de los alumnos chilenos y de intercambio pertenecientes a la Universidad de Chile, que vienen a la capital ya sea por menos de 6 meses, o por los 5 años de la carrera y quieren conocer de forma entretenida y en poco tiempo los lugares más turísticos de la capital. Para tener una pincelada general de Santiago y su cultura y a su vez relacionarse con los demás alumnos de la universidad, para lograr una integración cultural.

	Walk Up Santiago	Spicy Chile	Free Tour Santiago	Tour 4 tips
Público objetivo	Alumnos chilenos y de intercambio de la Universidad de Chile	Extranjeros que vienen por un periodo reducido a Chile	Extranjeros que vienen por un periodo reducido a Chile	Extranjeros que vienen por un periodo reducido a Chile
Métodos de difusión	Facebook, Página web y flyers.	Facebook, Página web y Twitter	Página web	Redes sociales, folletos en hoteles y hostales
Variedad de tours	1	3	1	1
Hora Inicio	11:30	10:00, 11:00 y 14:00	10:00 y 15:00	10:00
Días	Sábado	Lunes a Sábado	Lunes a Domingo	Lunes a Domingo
Duración	2 hrs	2.5, 3.5 y 4 hrs	4 hrs	3hrs

Fuente: Elaboración propia

⁹ Resultados obtenidos a partir de las encuesta a alumnos de intercambio.

A continuación se mostrará el mapa de posicionamiento, donde se puede observar como están las empresas actuales y como se quiere posicionar Walk Up Santiago.



Fuente: Elaboración propia

- a) **Variedad de Tours:** La variedad de tours, es liderada por Spicy Chile, el cual ofrece 3 recorridos por la ciudad de Santiago. Las demás empresas, sólo se enfocan en 1 recorrido. A pesar de esto, la nota máxima otorgada es un 4, ya que si bien es líder en ese aspecto, podría llegar a ofrecer una cantidad mucho mayor. En el caso de Walk Up, se partirá ofreciendo un sólo tour, al igual que sus competidores Free Tour Santiago y Tour for Tips.
- b) **Puntualidad:** Al analizar los comentarios existentes en internet¹⁰ en cuanto a la puntualidad de los horarios definidos para comenzar el tour, se observa que Spicy Chile ha tenido muchas críticas en comparación con Free Tour Santiago, que tiene mejores comentarios en ese aspecto. Tour for Tips, al ser una empresa nueva en

¹⁰ Obtenidos en TripAdvisor.

Santiago, con previa experiencia en Valparaíso, aspira a transferir su experiencia a la capital. En cuanto a puntualidad se encuentra bien evaluada en Valparaíso.

Por último, Walk Up, aspira a ser líder en puntualidad, recomendando a sus participantes llegar 10 minutos antes del inicio de los tours para poder partir a la hora indicada.

- c) Calidad del guía:** En este ámbito, todos los competidores se encuentran bien evaluados con nota 6, ya que la calidad de los guías es un aspecto fundamental para estas empresas, ya que son los aspectos más relevantes junto con la ruta (según la encuesta realizada).

Particularmente, Walk Up Santiago, se preocupará de contratar guías que cumplan con una serie de requisitos muy importantes para la empresa, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad.

- d) Variedad de idiomas:** Walk Up Santiago es la única empresa que da la opción a sus participantes de elegir entre realizar el tour en inglés o español, por lo que se encuentra mejor evaluada que sus competidores, los cuales realizan el tour solo en inglés. Esta es una de las principales áreas de diferenciación entre Walk Up Santiago y sus competidores.

- e) Ruta:** En cuanto a la ruta, Spicy Chile es la empresa mejor evaluada ya que ofrece una mayor variedad de tours, lo que le permite recorrer una mayor cantidad de lugares de Santiago. Free Tour Santiago y Tour for Tips, ofrecen un tour más largo que Walk Up Santiago, lo que les permite abarcar un recorrido más grande. Walk Up Santiago, al tener una menor duración, tiene a su vez un recorrido más corto y por ende su nota es más baja. Esta es una de las áreas diferenciadoras entre Walk Up Santiago y su competencia.

- f) Duración:** Spicy Chile y Free Tour, ofrecen tours de 4 horas de duración, lo cual le permite al turista recorrer en poco tiempo los principales atractivos de la ciudad. Ellos

alcanzan un puntaje máximo de 4, dado que a pesar de ofrecer los tours de mayor duración, podrían aún existir tours de más de 4 horas.

Tour for Tips, realiza un tour de 3,5 horas y los tours de Walk Up Santiago tendrán una duración de 2 horas, por lo que en este ámbito se les asigna un puntaje menor. Este es uno de los principales puntos diferenciadores entre Walk Up Santiago y sus competidores.

3. Actividades de integración

Para fomentar la interacción entre alumnos chilenos y de intercambio, se realizarán actividades durante y después de cada tour. Al inicio del tour el guía como método para “romper el hielo”, le preguntará a cada uno de los participantes su nombre y país de origen. Luego les facilitará unos stickers en blanco para que escriban su nombre y lo peguen en sus poleras, de este modo los integrantes podrán comunicarse más fácilmente entre ellos y también facilitará la comunicación por parte del guía. De manera opcional, cada integrante podrá contarle al grupo un poco sobre su país de procedencia, las diferencias culturales que encuentra a medida que el guía va explicando, etc.

Al finalizar el tour se realizará una trivia acerca de los lugares visitados durante el tour, esto con el objetivo de establecer una actividad dinámica y entretenida para los asistentes. Al terminar la trivia el guía les pedirá que anoten sus datos en una hoja de asistencia, donde se pedirán sus nombres y correos electrónicos. De esta forma la empresa podrá mantener contacto con ellos. A su vez, en las encuestas, tarjetas de presentación y flyers de la empresa, se mostrará el nombre del grupo de Facebook de “Walk Up Santiago” para cualquiera que desee unirse, y ser parte del programa en el futuro o bien si ya participó y desea mantener contacto con los demás integrantes por la realización de otras actividades que se irán organizando y publicando a través de ese medio.

4. Ubicación del negocio

Dado que la empresa ofrece un servicio, en un comienzo solo se tendrá una ubicación virtual, un sitio web donde los interesados podrán informarse acerca del free walking tour, las fechas y horarios, también podrán inscribirse si así lo desean y ver quiénes de sus amigos ya se encuentran inscritos. En un futuro se espera tener una oficina dentro de las instalaciones de la universidad de Chile, en una facultad central donde los alumnos puedan asistir en caso de que tengan dudas, para informarse mejor.

Se cree que la localización escogida genera ventajas estratégicas no sólo por la cercanía con los clientes, sino que también porque permitirá que Walk Up Santiago se dé a conocer de forma más directa y de esta manera se puedan generar relaciones de confianza con los clientes.

En un comienzo el negocio está centrado en atraer solo a los alumnos de intercambio y de la Universidad de Chile, si el proyecto tiene éxito, se cree que sería una buena opción ampliarlo hacia otras universidades y que sus alumnos también puedan vivir la experiencia de los free walking tours.

Los negocios vecinos son todos los negocios que son competencia directa y también empresas que realizan tours similares pero que no son caminando, por ejemplo tours en bicicleta y en buses. Entre ellas se puede encontrar empresas como: La Bicicleta Verde, recorridos del Transantiago, tours del gobierno de Chile, Touristik, etc.

Claramente todas estas empresas son sustitutas de Walk Up Santiago. Algunos podrían ser complementarios al tratarse de otro tipo de tour como Turistik, donde el recorrido se hace en bus, y cuenta con 13 paradas donde los turistas se pueden bajar y recorrer por algunos minutos o pueden decidir terminar ahí su recorrido. Se considera complementario al poder conocer otros sitios importantes de Santiago que no se pueden recorrer en una ruta diseñada a pie.

5. Determinación del Precio

Una de las principales características de los servicios de FWT, es que estos funcionan en base a propinas, es decir, los clientes deciden el monto que pagarán al guía luego de haber realizado el tour. La principal ventaja de este sistema de precios, es que los individuos evalúan y pagan según la calidad del servicio recibido, lo que disminuye el nivel de riesgo percibido por el cliente. Esto también es un importante factor motivacional para los guías, dado que ellos deben realizar un buen trabajo para obtener las propinas esperadas.

Cabe mencionar que dado que el público objetivo al cual apunta la empresa, son estudiantes, chilenos y extranjeros, el monto esperado a recibir por persona, por tour es alrededor de \$3.000, dada la información obtenida a través de las encuestas. Considerando esta estimación y que el tour es gratuito (en base a propinas), la empresa le entregará al guía \$1.500 por cada tour que realice. Por otro lado el guía deberá pagarle a la empresa \$1.500 por cada persona que participe en el tour menos 1

6. Enfoque de Mercadeo

Con el objetivo de dar a conocer la empresa a los distintos consumidores se utilizarán los siguientes medios:

i. **Sitio web**

Se desarrollará un sitio web¹¹, el cual tiene como objetivo cumplir con las siguientes funciones:

¹¹ Ver Anexo N° 5.

- a) **Inicio:** En primer lugar, al ingresar a la página el individuo podrá elegir el idioma en el que verá el sitio web, de manera de facilitar la comunicación y generar interés a los visitantes. Las opciones de idioma serán español e inglés.
- b) **Contáctanos:** Existirá un espacio para que los usuarios puedan contactarse con la empresa y manifestar las distintas dudas y consultas que puedan tener acerca del servicio.
- c) **Únete a nuestro staff de guías:** Se informará sobre el correo electrónico donde los interesados podrán mandar sus currículums, para ser revisados. Luego los seleccionados serán llamados para entrevistas.
- d) **Comentarios y sugerencias:** Estará disponible para los usuarios un espacio donde puedan dar sus sugerencias y poner sus comentarios sobre qué les pareció el tour, el guía, etc.
- e) **Opciones generales:** Todas las pestañas tendrán la opción “volver” a la página anterior de manera inmediata y el logo de la empresa. Los links de acceso a Facebook, estarán disponibles en todas las pestañas a la altura de los ojos, de manera de incentivar a los individuos a contactarse, ver las fotos y actividades que se han realizado en la empresa.





ii. Flyers:

La empresa desarrollará flyers¹², en los cuales se informará acerca de distintos aspectos del tour. Además se dará la posibilidad a distintos actores claves, como hostales y cafés, para que pongan publicidad acerca de sus servicios.

Los flyers estarán disponibles en los módulos de atención y en los hostales y cafés con los que la empresa tenga convenios.

iii. Tarjetas de presentación

Los guías luego de finalizado el tour, o si ocurre algún imprevisto antes de finalizado, entregaran a los participantes sus tarjetas de presentación, donde encontraran el nombre del guía, su correo electrónico, el grupo de Facebook de la empresa, la dirección de la página web y el logo de la empresa.

¹² Ver Anexo N° 6. Este muestra el prototipo base de flyer.

7. Equipo Administrativo

El negocio será llevado en un principio por tres integrantes, socias para la realización del proyecto. Josefa de la Paz como Jefa de Finanzas y RRHH, Camila Halpern jefa de Relaciones Públicas y Marketing y Camila Robles Jefa de proyecto.

Dentro de las emprendedoras la única con una experiencia anterior en el sector de turismo es Camila Robles, la cual realizó su práctica profesional en la empresa Cocha y ha participado en proyectos de Start up Chile relacionados con turismo.

Para poder llevar a cabo este tipo de negocios, el nivel de experiencia requerido es un nivel de estudios universitarios o contar con mucha experiencia en el tema, ya que la mejor manera de saber administrar una empresa es tener mucho conocimiento al respecto, o haberlo hecho antes y tener experiencia laboral. Se debe saber administrar el personal, crear un buen clima laboral, capacitar y motivar a los empleados para que entreguen un servicio de calidad.

La situación legal del negocio, de sus integrantes, es buena. Ninguna de las integrantes tiene problemas crediticios con los bancos ni otra institución.

8. Administración de los guías

i. Perfil del guía

Los guías encargados de realizar los FWT serán estudiantes de la Universidad de Chile entre los 19 y 25 años de edad. El hecho de que estos pertenezcan a la universidad facilitará la interacción entre alumnos de las distintas facultades de la universidad y alumnos de intercambio. Estos guías deben ser extrovertidos de manera de poder encantar a los clientes, deben tener un gran desplante para expresarse en público, para poder atraer a los clientes y que estos queden satisfechos con el servicio recibido. Deben contar con habilidades blandas, capacidad de liderazgo de grupos, buen manejo del idioma inglés, además de tener buena capacidad de reacción frente a problemas.

ii. Postulación y capacitación

Las postulaciones se realizarán a través del *portal de búsqueda* de trabajo de la universidad¹³, donde los alumnos podrán postular al puesto de guía universitario y también por medio del *sitio web* de la empresa¹⁴. A su vez se realizarán *charlas informativas* en distintas facultades de la universidad, con el objetivo de reclutar y motivar a los alumnos para que decidan formar parte de la empresa, convirtiéndose en guías. Quienes decidan postular para participar como guías de este proyecto serán capacitados y posteriormente evaluados.

La capacitación constará de una charla con los administradores de la empresa, la entrega de una guía con el contenido básico que la persona necesita saber sobre los puntos de interés y personajes de la historia de Chile y como último paso de la capacitación, el futuro guía debe asistir como turista a 1 o 2 tours que realice la empresa, para ver el funcionamiento de estos en la práctica.

iii. Evaluación de los guías

a) Encuestas de satisfacción¹⁵: Al finalizar los tours, se realizará una encuesta de satisfacción, la cual cumplirá con dos objetivos principales. El primero de ellos, es medir la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del servicio entregado por el guía, de manera de poder evaluar su desempeño.

En segundo lugar, obtener información, comentarios y críticas sobre el servicio en general, es decir, información que facilite la toma de decisiones futuras en cuanto a rutas, horarios y estrategia comunicacional entre otras cosas.

Estas encuestas serán entregadas a los turistas luego de finalizado el tour por los mismos guías, de esta forma, los clientes no olvidarán opiniones y críticas que puedan ayudar a mejorar la experiencia y se podrá obtener de esta manera el feedback necesario. Las encuestas se podrán sellar luego de finalizadas para brindar mayor

¹³ <http://nexolaboral.fen.uchile.cl/NexoEmpresa/>.

¹⁴ www.walkupsantiago.cl

¹⁵ Ver anexo N° 7 (encuesta tipo)

confianza a los clientes y prevenir malas conductas de parte de los guías (eliminación de encuestas con malas evaluaciones y alteración de respuestas, entre otros).

b) Turista incognito: Con el objetivo de medir el desempeño de los guías durante el desarrollo de los tours, el manejo de las encuestas de satisfacción y manejo de la información entregada sobre la cantidad de personas que asisten a estos, se realizarán evaluaciones a través del uso de turistas incognitos. Estos turistas serán individuos contactados por la empresa para que actúen como clientes y posteriormente hagan una evaluación sobre la calidad del servicio recibido y de la información entregada por el guía a la empresa.

La principal ventaja de realizar evaluaciones de este tipo, es que los guías no sabrán cuándo estarán siendo evaluados, por lo que tienen constantemente un incentivo a realizar un buen trabajo y entregar la información correcta

VIII. Prueba Piloto

El día viernes 16 de Noviembre, se realizó una prueba piloto, con el objetivo de testear la ruta seleccionada, las distintas actividades de interacción, los medios de difusión y la encuesta de satisfacción. En la actividad participaron 5 personas, 4 alumnos chilenos y 1 estudiante de intercambio; y tuvo una duración aproximada de 2 horas.

Este tour se realizó en inglés, ya que los asistentes del tour se sentían más cómodos con ese idioma. Durante el recorrido el guía nombraba los lugares en inglés y español, pero luego relataba los hitos importantes de cada lugar en inglés. El lugar de encuentro para comenzar el tour, fue la intersección de las calles Av. Libertador O'Higgins con Morandé, al frente del palacio de la Moneda, en la Plaza de la Ciudadanía.

i. Ruta

Durante el tour se realizaron las siguientes paradas:

a) La Moneda: Se eligió este lugar como punto de partida ya que es un lugar reconocido y de fácil acceso, al encontrarse a pasos de la estación “Moneda”, perteneciente a la línea 1 del metro. También, al ser un edificio histórico, fue seleccionado para introducir parte de la historia política de Chile y sucesos importantes ocurridos en el pasado.

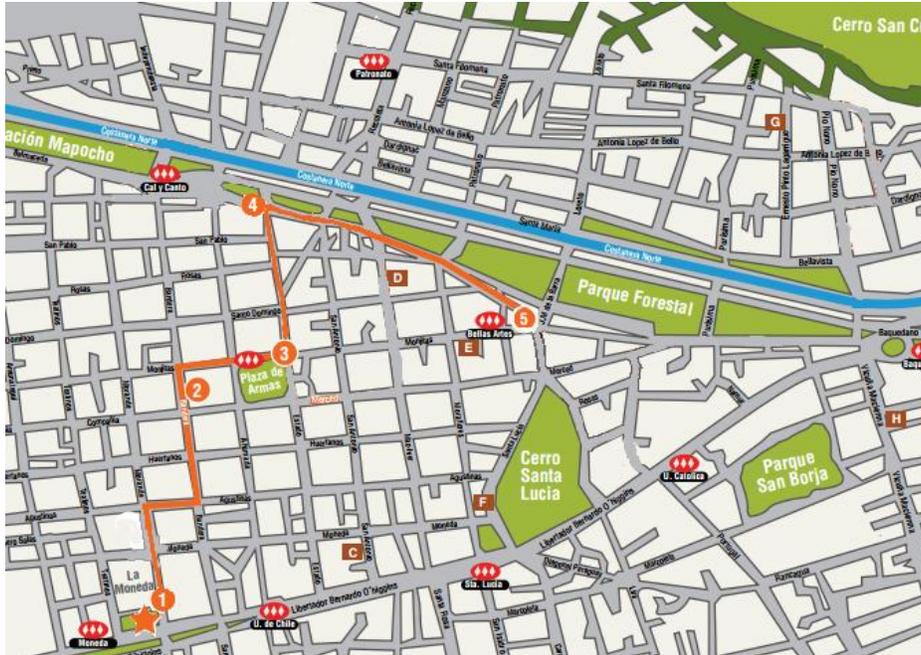
En este lugar se esperó por aproximadamente 10 minutos antes de iniciar el tour, tiempo durante el cual el guía se presentó e incentivó la interacción entre los distintos participantes del tour.

b) Museo de Arte Precolombino: En este punto el guía contó un poco sobre la historia del museo, el cual hoy en día se encuentra cerrado producto de la reconstrucción que se ha tenido que hacer para arreglar los destrozos provocados por el terremoto del año 2010. También se pudo apreciar la arquitectura de los edificios del sector.

c) Plaza de Armas: Al llegar a la Plaza de Armas, lo primero que se hizo fue ingresar a la Catedral. En esta se estaba realizando la oración del *Mes de María*. Luego, el guía habló sobre los antiguos edificios que se encuentran en la plaza; el Correo Central, el Museo Histórico Nacional y la municipalidad de Santiago, entre otros. Al cruzar la plaza llegamos a la estatua de Pedro de Valdivia, lugar en el cual el guía habló sobre la conquista de Santiago de manera didáctica y divertida.

d) Mercado Central: Avanzando por la calle Estado, llegamos hasta la entrada principal del Mercado Central, donde el guía explicó sobre la gastronomía del lugar e indicó la existencia de “La Piojera” y el trago típico nacional, el “terremoto”.

e) Museo Nacional de Bellas Artes: La última parada del recorrido fue el Museo de Bellas Artes, al cual se llegó por el parque forestal. Ahí el guía mencionó la división del edificio entre el Museo de Arte Contemporáneo y el Museo Nacional Bellas Artes, además de indicar las exposiciones que se estaban llevando a cabo y la arquitectura del lugar.



Si bien, las 5 paradas anteriores, fueron las paradas oficiales del tour, el guía muchas veces se detuvo en otros lugares, por tener una importancia turística o relevancia histórica.

ii. Guía

El tour fue realizado por Benjamín Kraus, estudiante chileno de 23 años, con experiencia previa en el manejo de FWT. El ha tenido la oportunidad de participar en este tipo de tours basados en propinas tanto en Chile como en el extranjero.

Benjamín fue capaz de tener un muy buen manejo de grupo, habló en un inglés fluido, fue extrovertido, alegre y conversador. Además fue evaluado en la encuesta de satisfacción con nota promedio 6,8 por los asistentes al tour.

iii. Estrategia Comunicacional

a) Evento en Facebook: Se creó un evento en Facebook, en el cual se invitó a estudiantes de la Universidad de Chile, tanto chilenos como extranjeros, a participar en el free walking tour el día viernes 16 de noviembre. La principal ventaja de utilizar este

medio, fue que los invitados tenían la posibilidad de confirmar su asistencia, permitiendo estimar la cantidad de personas que asistirían al tour.



b) Mails: Se envió una invitación por mail a la base de datos de alumnos de intercambio de la Universidad de Chile. A continuación se puede ver el mail que se envió a los alumnos:

**Berta Halpern Calderon**

14 nov (hace 7 días) ☆



para arthurayel, bmchale, b.meulle, camille.biessy, carolinlohmuell., caroline.debuh., charlene.bonnet, ch ▾

Hi!!

We are students of the University of Chile and we are organizing a **Free Walking Tour** in Santiago,The tour will last aproximately 2 hours, it is based on **Tips!**

When? This Friday 16th of November
Where? In front of the Moneda Palace in the plaza of citizenship.
At What time? 11:30 am!

We will be waiting for you!

Some Tips:

- Please arrive 10 minutes earlier so we can start on time!
- We only Have **10 available spots** for you!! so please lets us know if you are coming!
- Wear sport shoes, jockey and sun protection! :)

Our guide, Benjamin, will be wearing an Orange Tshirt!

See you!!



Josefa De la Paz, Camila Halpern and Camila Robles.



meeting point.png

65 kb [Ver](#) [Compartir](#) [Descargar](#)

iv. Actividades de Integración

a) Stickers: Al comienzo del tour el guía repartió stickers en blanco donde los integrantes colocaron sus nombres y los pegaron en sus poleras para ser fácilmente reconocidos por los demás estudiantes.

b) Trivias: Durante el transcurso del tour, el guía fue realizando preguntas a los participantes, acerca de cultura general, historia, entre otras. Estas trivias tenían el objetivo de generar un ambiente distendido y entretener a los participantes.

c) **Almuerzo Post Tour:** Con el objetivo de lograr un mayor conocimiento e interacción entre los participantes, se le propuso a los asistentes la posibilidad de almorzar en un restaurante del Barrio Bellas Artes. La mayoría de los participantes aceptó la invitación, a la cual también asistió el guía.

v. **Fotos**

Con el objetivo de poder tener un registro visual de la prueba piloto, una de las participantes llevó cámara fotográfica. Con esta, se capturaron los distintos momentos, monumentos, lugares e interacción entre los distintos asistentes. A continuación se presentan algunas de ellas:





vi. Resultados Encuestas

Al finalizar el tour se realizó una encuesta de satisfacción para ver las opiniones que tenía cada uno de los asistentes sobre la ruta, el guía, el manejo de inglés y las actividades realizadas durante el tour. Los principales resultados se presentan a continuación:

Ítems Evaluados	Promedio
Manejo del Idioma (Inglés)	6.5
Evaluación del recorrido	5.4
Evaluación del desempeño del guía	6.8
Evaluación de actividades realizadas	5.8

¿Cómo se enteró del tour?	Recomendaciones de amigos
Nacionalidad	4 Chilenos 1 Estadounidense
Edad	23 años

En relación a los comentarios recibidos, los temas más mencionados fueron la ruta y las actividades. En relación a la ruta, se recomendó realizar las caminatas por calles menos conocidas y por lugares no tan comunes, principalmente dado que el público objetivo al cual apuntan estos tours, viven en Santiago, ya sea porque son chilenos o porque están de intercambio en Chile, por lo que ya tienen una noción de los principales atractivos de esta ciudad.

En relación a las instancias de interacción realizadas, se recomendó realizar más actividades que permitan interactuar con el resto de los asistentes al tour. Algunos ejemplos de esto, fueron realizar un coffee break, un picnic en el parque forestal, entre otros.

vii. Conclusiones

Luego de realizar el tour de prueba y a partir de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción, se determinó que las principales áreas a mejorar son el recorrido y las actividades de integración realizadas durante el tour.

La realización de la prueba piloto fue de gran ayuda para darse cuenta de todo el trabajo que se tiene que hacer previo al tour y la organización necesaria para que todo resulte acorde a lo esperado.

IX. Descripción detallada del Servicio

1. Evidencia física

Como se mencionó anteriormente, los aspectos tangibles que presentan las empresas de servicio son fundamentales, dado que afectan la experiencia y percepción del cliente. En el caso de los FWT, existen 3 elementos claves a considerar en este aspecto: los guías, los flyers y la oficina.

Los guías, son quienes estarán en constante contacto con los clientes, por lo que su apariencia física en cuanto a aseo y presentación personal es fundamental. Ellos deben asistir a cada tour con los elementos entregados por la empresa, es decir, polera, chaqueta o jockey limpios y en buenas condiciones. Esto, ayudará a disminuir el riesgo percibido por el cliente por el hecho de asistir a un tour gratuito, dado que este sentirá que existe organización y gente encargada de que los tours se lleven a cabo de manera adecuada.

En el flyer de la empresa, se entregará información sobre distintos aspectos de la empresa. La presentación de la ruta será llamativa y se dará a conocer no sólo a través de sus nombres, sino que también con imágenes de los principales atractivos y lugares a recorrer.

La oficina de la empresa estará personalizada con el logo de la empresa, con fotos de tours pasados, y los encargados (de la oficina) estarán vestidos con la polera de la empresa y mantendrán una conducta cordial y respetuosa, invitando a los alumnos a participar de los tours, entregándoles la información necesaria.

2. Medición de la calidad del servicio

Tal como se mencionó anteriormente, para medir la satisfacción de los clientes, el guía entregará una encuesta de satisfacción a cada uno de los asistentes al finalizar el tour, con el objetivo de recolectar las percepciones de los distintos estudiantes. Al ser un servicio nuevo se espera que en un comienzo se tengan que hacer ciertos ajustes al servicio, por lo que como

otra medida a utilizar, se considerará que se está llevando a cabo un servicio de calidad, donde los clientes quedan satisfechos, si es que las notas promedio de cada tour muestran una tendencia al alza con el pasar del tiempo. También a través de la página web de la empresa se podrán ver públicamente los comentarios de los usuarios, lo cual también servirá para medir la calidad del servicio entregado. Por último el “boca-oído” que se pueda originar sobre la empresa entre los alumnos de la universidad, será un factor que ayude a percibir la recepción que ha tenido el servicio entre los estudiantes.

3. Educación de los clientes: Guión

Los clientes de los servicios de FWT deben seguir un determinado comportamiento o guión para que este funcione de manera adecuada. En primer lugar, deben participar activamente del tour, escuchar atentamente al guía y entender el funcionamiento del modelo de negocio, principalmente en relación al modo de pago que tiene el tour. En segundo lugar, y con el objetivo de evitar accidentes o cualquier tipo de percance, se explicará la importancia que tiene que los individuos sigan las instrucciones del guía y no se separen del grupo durante todo el recorrido. Por último, es fundamental que contesten las encuestas entregadas por los guías al término del tour, por lo que éstos deben dar a conocer la importancia que tienen sus respuestas y para qué serán utilizadas.

Por lo tanto, las conductas esperadas de los clientes son:

- | |
|---|
| 1. Participación activa en el tour |
| 2. Prestar atención a las instrucciones del guía |
| 3. Tener conciencia del modo de pago y funcionamiento del tour |
| 4. Mantener la calma frente a situaciones de stress |
| 5. Participar activamente del feedback del tour y del guía. |

4. Manejo de esperas

El servicio de FWT entregado por la empresa, presenta esperas principalmente al comienzo de los tours. Esto es, la espera durante el tiempo transcurrido desde la hora definida para el inicio del tour hasta que éste realmente comienza, generalmente debido a que se espera que lleguen más clientes. Al analizar las principales quejas presentadas por los clientes de la competencia, se notó que la impuntualidad se presenta como uno de los principales factores para que el cliente no quede del todo satisfecho. Teniendo esto en consideración y a partir de las recomendaciones presentadas anteriormente sobre el manejo de las esperas, se decidió que durante 10 minutos a partir de la hora definida para iniciar el tour, se realizarán conversaciones y/o actividades que disminuyan la ansiedad y sensación de impuntualidad de los clientes.

En primer lugar, los clientes que asistan al tour se deben presentar; decir sus nombres, edad, nacionalidad, que estudian, sus hobbies, etc. Luego, el guía tendrá que hacer lo mismo y dar la bienvenida por parte de la empresa junto con la explicación de cómo funciona este tipo de tours (basados en propinas, guión de conductas, etc.). Por último, el lugar de partida del tour debe ser el primer punto de interés que el guía deberá presentar.

5. Administración de los empleados: guías

En el caso de los servicios los recursos humanos de las empresas son determinantes para el éxito del negocio, ya que son ellos los que mantienen mayor contacto con los clientes y se convierten en la cara visible de la compañía.

En el caso de Walk Up Santiago, los guías representan el mayor activo. Por esta razón y por las características que conlleva un servicio basado en propinas, es fundamental mantener una relación de confianza y estable en el tiempo con los clientes internos para que el servicio sea exitoso. Para poder lograr que los guías estén contentos y se sientan preparados para desempeñar su trabajo, se les otorgara una capacitación donde se les entrenará acerca de los distintos monumentos y edificios históricos de la ciudad. Además, las primeras veces que el

guía realice el tour, será acompañado por alguien de la empresa, para que desarrolle la confianza necesaria para efectuar otros tours en el futuro. A su vez, la empresa delega mucho poder en ellos, ya que al ser el personal de contacto al momento de la entrega del servicio, son sus actos los que se van a llevar a cabo en cualquier situación que se pueda dar. Si ocurre algún accidente u otro tipo de percance, será el actuar del guía y las instrucciones que éste dé, la pauta a seguir y la imagen con la que se quedarán los demás participantes del tour. Por lo que es muy importante contar con guías capacitados, que tengan un buen manejo de grupos y que sepan cómo actuar ante situaciones de stress.

En cuanto a la relación laboral con los guías se tendrá un convenio de honorarios para manejar el pago de los tours, el cual será variable. Además en este se establecerá las responsabilidades del guía y el lugar de trabajo.

6. Errores y Quejas

Como se puede ver en el caso de las otras empresas que realizan free walking tours, las principales quejas son por la impuntualidad de los guías a la hora de comenzar el tour y porque puede suceder que los guías no aparezcan para dar el tour. La empresa llevará a cabo todas las acciones necesarias para evitar este tipo de circunstancias, pero en caso de que lleguen a ocurrir, los clientes afectados tendrán la posibilidad de manifestar todas sus disconformidades en la página web, en la sección de comentarios y sugerencias, donde una persona de Walk Up Santiago le manifestará las disculpas necesarias y se hará lo necesario para solucionar cada caso particular a la brevedad.

Para tratar de disminuir al máximo ese tipo de incidentes, la empresa cuenta con guías capacitados, en los cuales delega una gran responsabilidad, estos deben estar comprometidos con la empresa y ser personas de confianza, con conductas intachables.

7. Contingencias

A continuación se darán a conocer algunas pautas de acción en caso de que ocurra alguna contingencia.

- a) Robos:** En caso de que alguno de los asistentes al tour sufra de un robo en el transcurso de la actividad, el guía debe tratar de mantener la calma y procurar que los demás participantes permanezcan tranquilos. Luego debe llamar a su supervisor para que acompañe a los afectados a realizar una denuncia a carabineros, en el entretiem po el guía le facilitara a los afectados una lista de números de emergencia con los números de Carabineros, Bancos, entre otros, para que pueda empezar a hacer algunos trámites. En el caso que los afectados deseen continuar con el tour, cuando este llegue a su fin, el mismo guía puede acompañarlos a realizar la denuncia.
- b) Accidente:** En caso de que alguno de los asistentes al tour sufra un accidente, lo primero que debe hacer el guía es verificar la gravedad de este, si es leve, como una caída o una herida menor, el guía cuenta con un kit de primeros auxilios en su mochila, el cual puede utilizar para cubrir y sanar las heridas si el cliente así lo desea. Si se trata de un accidente mayor, el guía debe llamar a una ambulancia, dar por finalizado el tour, pidiendo las disculpas correspondientes al resto de los participantes, dejándoles la tarjeta de presentación de la empresa para que los que quieran se contacten con él para volver a retomar el tour en alguna fecha y acompañar hasta el hospital o clínica a los afectados.
- c) Asalto:** En caso de que ocurra un asalto a alguno de los participantes del tour, el guía debe tratar de tranquilizar a los afectados y mantener la calma del grupo. Luego, debe acompañar a los afectados a realizar una denuncia a carabineros; y dar el tour por finalizado, pidiendo las disculpas correspondientes al resto de los participantes. Además le entregará la tarjeta de presentación de la empresa para que los que quieran se contacten con él, para volver a retomar el tour en otra ocasión. Si el asalto involucra lesiones, el guía debe seguir los pasos mencionados en caso de *accidente*.
- d) Lluvia:** En caso de que el día del tour llueva, este se realizará igual. En el caso extremo de que la lluvia se convierta en un impedimento para caminar y recorrer con tranquilidad el centro de Santiago (Por ejemplo: si se encuentran las calles

inundadas), el tour se suspenderá. Esta información será dada a conocer en el sitio web, de manera de evitar que los clientes esperen y pasen un mal rato.

e) Baja asistencia: En un comienzo, el tour se realizará independiente de si llega un solo cliente, esto con el objetivo de dar a conocer la empresa, permitirle a los guías practicar e ir implementando mejoras según corresponda. Este tiempo tendrá una duración de 2 meses y se llamará “período de prueba”. Posterior a esto, el tour solo se realizará si llegan 2 personas, dado que de esta forma, el tour no se convierte en un costo para la empresa.

f) Inasistencia guía: Cada guía debe avisar con un mínimo de 48 horas de anticipación su inasistencia a un tour, para que la empresa pueda designar otro guía para su normal realización. Si por algún motivo el guía no se presenta y no avisa con la anticipación debida, alguno de los administradores deberá asistir al lugar lo más rápido posible para disculparse con los clientes y preguntarles si aún desean realizar el tour. El mismo administrador se encargara de realizar el tour en ese caso. Para que esto sea posible, es necesario que en el sitio web se presenten los teléfonos de los administradores, de manera que los clientes que se presenten puedan hacer el contacto.

Si se retoma en otra fecha el tour, este será totalmente gratis (sin mención de la propina voluntaria), como muestra del compromiso de la empresa hacia ellos.

g) Preferencias de idioma: El guía debe preguntar a los asistentes del tour en qué idioma prefieren realizar el tour (español o inglés) y llegar a un acuerdo. Puede que el guía acceda a realizar el tour en los 2 idiomas al mismo tiempo, pero es decisión del guía si se siente capacitado para hacerlo, por lo que dependerá de sus habilidades.

8. Alianzas Estratégicas

Nuestros principales socios serán la Universidad de Chile, Cafés, Hostales y la Fiesta “Miércoles Pó”.

- a) **Universidad de Chile:** Con el objetivo de aumentar la interacción entre los alumnos chilenos y los alumnos de intercambio, se realizarán charlas y se promocionarán distintas actividades que los alumnos de intercambio puedan realizar en conjunto con los alumnos de la universidad. A cambio se espera por parte de la universidad un espacio (oficina dentro de la facultad de Economía y Negocios) donde Walk Up Santiago pueda realizar sus labores administrativas, además de informar a los alumnos y promocionar sus tours.
- b) **Cafés:** Se establecerá una relación de beneficio mutuo con un café, que esté ubicado cerca del lugar de término del tour, es decir, cercano al Museo Nacional de Bellas Artes. Esto, con el objetivo de que al finalizar el tour, se ofrezca la posibilidad de almorzar en este sitio, con un descuento. Esta relación será beneficiosa para el café dado que aumentará su flujo de gente y tendrá la opción de poner publicidad en nuestro sitio web. A su vez, Walk Up Santiago se verá beneficiado dado que tendrá la posibilidad de dejar flyers en el café y obtener descuentos para quienes lleguen a este lugar con el guía.
- c) **Fiesta "Miércoles Pó":** Todos los miércoles se realiza una fiesta en un lugar diferente de Santiago donde asisten chilenos y extranjeros, siendo un punto de encuentro para la juventud. Walk Up Santiago le informará a sus participantes de esta fiesta, para que sean parte de la experiencia, así mismo la Comunidad Pó podrá invitar gente a nuestros tours y tener publicidad en nuestra página web y flyers.

9. Ruta

Durante el recorrido están contempladas las siguientes paradas:

1. La Moneda
2. Paseo Nueva York
3. Museo de Arte Precolombino
4. Plaza de Armas

5. Museo Nacional de Bellas Artes



Punto de encuentro:



X. Plan Financiero

El plan financiero para Walk Up Santiago se hizo teniendo en consideración los siguientes supuestos:

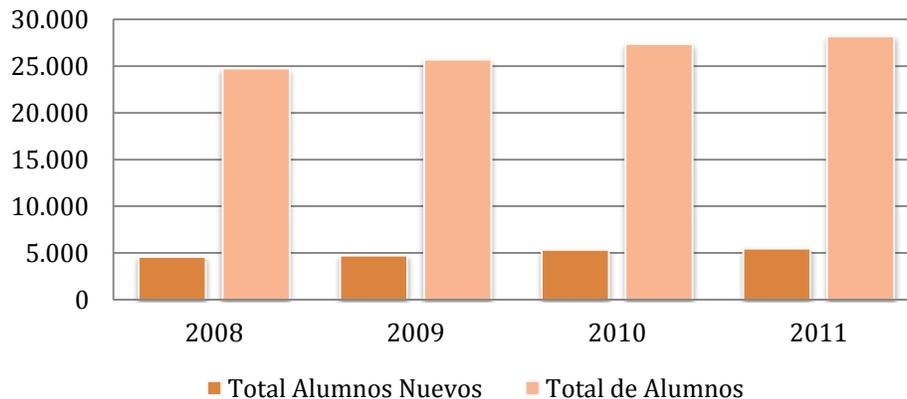
- Los precios con los que se realizó la evaluación del proyecto son reales y no consideran IVA, dado que la empresa funciona como intermediario de recaudación de impuestos para el estado.
- Se asume que todos los valores utilizados en los distintos flujos se encuentran expresados en la misma unidad monetaria.
- El horizonte de tiempo de evaluación del proyecto son 5 años. El año 2012 se considera el periodo de inversión inicial.
- Se realizarán 2 tours mensuales durante el primer año para luego a partir del 2014 se comenzará a realizar 1 tour semanal, es decir, 4 mensuales.
- Durante los meses de Marzo y Julio comienzan a llegar los alumnos de intercambio que estarán durante los semestres de otoño y primavera respectivamente. Teniendo esto en consideración se espera que lleguen más personas a los tours durante estos meses.
- Durante el mes de Diciembre se reduce la cantidad de tours mensuales a 2, ya que se espera una menor asistencia a estos, dado que muchos de los alumnos comienzan sus vacaciones.
- No se realizarán tours durante los meses de Enero y Febrero dado lo que los estudiantes se encuentran de vacaciones. Además, los estudiantes de intercambio aprovechan estas fechas para realizar viajes por Chile o recorrer Latinoamérica.

- Se utilizó una tasa de descuento del 16%, la cual se obtuvo considerando la tasa libre de riesgo más la prima por riesgo de la industria.

Para poder estimar la demanda aproximada a los tour se realizaron los siguientes cálculos:

En el año 2011 se matricularon 27.921 alumnos en la Universidad de Chile. Además la universidad realizó convenios que permitieron tener 285 alumnos de intercambio. Esto implica que el mercado objetivo de Walk Up Santiago, es de 28.206 personas.

Total Alumnos Universidad de Chile



Fuente: Anuario Universidad de Chile

Dada la cantidad de tours, días en que se realizan y los horarios en los que se llevarán a cabo, el público al cual podrá abarcar la empresa será un 20% de los alumnos de intercambio y el 2% de los alumnos chilenos, lo que reduce el mercado a 587 personas anualmente. Luego, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, los cuales indican que en promedio, el 77% de los encuestados estarían interesados en realizar un free tour por Santiago, se determinó que del total de personas que podrían asistir a los tours, cerca de 474 personas estarían interesadas en realizar esta actividad durante el año.

Según las proyecciones¹⁶, luego 3 años de funcionamiento de la empresa, se alcanzaría este número.

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos		\$ 148.500	\$ 340.500	\$ 597.000	\$ 756.000	\$ 945.000
Costos tours		-\$ 28.500	-\$ 57.000	-\$ 57.000	-\$ 57.000	-\$ 57.000
Sitio web	-\$ 246.000					
Hosting			-\$ 9.900	-\$ 9.900	-\$ 9.900	-\$ 9.900
Dominio (NIC)				-\$ 18.000		-\$ 18.000
Marca	-\$ 120.000					
Tarjetas de presentación	-\$ 9.500				-\$ 6.500	
Poleras + jockey	-\$ 110.000				-\$ 110.000	
Adhesivos		-\$ 685	-\$ 1.370	-\$ 1.370	-\$ 1.370	-\$ 2.055
Impresiones		-\$ 5.980	-\$ 8.540	-\$ 11.960	-\$ 14.080	-\$ 16.600
Gastos administrativos		-\$ 105.070	-\$ 105.070	-\$ 105.070	-\$ 105.070	-\$ 105.070
Flyers	-\$ 19.990	-\$ 19.990	-\$ 19.990	-\$ 19.990	-\$ 19.990	-\$ 19.990
Resultados	-\$ 505.490	-\$ 11.725	\$ 138.630	\$ 373.710	\$ 432.090	\$ 716.385

También se puede ver que a partir del segundo año la empresa comienza a entregar resultados positivos, para en el cuarto año recuperar la inversión inicial. Esto implicaría realizar 33 tours anuales con 7 personas aproximadamente por tour.

Por otro lado, se puede observar que el flujo de caja entrega un valor actual neto (VAN) positivo de \$406.566,78 y una tasa interna de retorno (TIR) de 35%, la que al ser mayor que la tasa exigida por el inversionista, implica que el proyecto es rentable.

VAN	\$ 406.566,78
Tasa de descuento	16%
TIR	35%

Además se estableció el punto de equilibrio, es decir, el número de personas que deberían asistir a cada tour para que se paguen los costos fijos y variables de la empresa. Por lo que el punto de equilibrio es:

¹⁶ Ver Anexo N° 8

Esto implicaría que para que el tour no genere pérdidas ni ganancias es necesario que asistan 164 personas al año.

XI. Conclusiones

Se creó un plan de negocios con el objetivo de idear un proyecto que impulsará la integración entre los alumnos chilenos y los estudiantes de intercambio de la Universidad de Chile. Teniendo en consideración que el turismo es un mercado en crecimiento, se elaboró un proyecto sin fines de lucro que consiste en la realización de free walking tours por Santiago, con el fin de ayudar a alcanzar los objetivos definidos por la Universidad de Chile en materia de intercambios.

En el plan de negocios se definieron las características esenciales que se consideraron en el desarrollo de este proyecto. Dentro de estas podemos mencionar el mercado objetivo al cual están dirigidos los tours, los principales competidores y dónde, cómo y cuándo el negocio operaría. Todos éstos, serán factores determinantes para el éxito del negocio.

Para poder ver la viabilidad del proyecto se realizaron diversas investigaciones, como entrevistas, encuestas y una prueba piloto, de las cuales, se obtuvo la información necesaria para definir mejor el servicio que ofrecerá Walk Up Santiago y adaptarlo a las necesidades de los potenciales clientes. Mediante estas herramientas se pudo definir temas claves como la duración óptima de los tours, los recorridos con mayor popularidad, el interés existente por parte de los alumnos de la Universidad de Chile de ser parte activa de este programa, ya sea como participantes o guías.

Uno de los factores más relevantes para los participantes es la calidad del guía, por lo que la empresa se preocupó de definir un perfil acotado, acorde con las características y habilidades necesarias para ser guía. A su vez, durante el tour, existen una serie de conductas y comportamientos esperados por parte de los asistentes, para lo cual se diseñó un guión de conductas esperadas, para evitar problemas y que los asistentes a los tours pudiesen aprovechar de mejor manera la actividad.

Cabe destacar que el negocio funciona mediante propinas, por lo que el rol del guía y su correcto comportamiento son fundamentales para que el proyecto sea sustentable en el tiempo. El pago mediante propinas es un tema muy importante, dado que en Chile, no se está

acostumbrado a este modelo de negocios, por lo que es fundamental que al comienzo de cada tour el guía aclare a los asistentes cómo funciona el tour.

A partir de las respuestas obtenidas en las encuestas, se determinó que existe un alto interés por parte de los estudiantes en participar en este tipo de actividades, lo que permite indicar que existirá una demanda creciente en el tiempo que permitirá que el negocio sea sustentable.

Otro de los temas principales para determinar si es recomendable llevar a cabo este proyecto, es el interés de los estudiantes en participar como guías de los tours. Al analizar las respuestas entregadas por los encuestados, se determinó que existe un interés, por lo que sí se podrían realizar tours guiados por estudiantes de la Universidad de Chile, fomentando así la interacción entre los estudiantes chilenos y los de intercambio.

Finalmente al realizar la evaluación económica del proyecto, se pudo ver que Walk Up Santiago es un negocio viable y rentable en el tiempo, ya que entrega un valor actual neto (VAN) positivo. Esto, permitiría autofinanciar el proyecto y cumplir con el objetivo de crear un proyecto sin fines de lucro que pueda sostenerse en el tiempo. Desde el segundo año se espera obtener resultados positivos y el tercero se recuperará la inversión.

En conclusión, se recomienda realizar este proyecto dado que existe una demanda por parte de los estudiantes, tanto chilenos como extranjeros, los cuales estarán dispuestos a realizar este tipo de actividades, existe interés por parte de un porcentaje de estudiantes en participar como guías de los tours y los índices financieros muestran que el proyecto se puede autofinanciar.

XII. Anexos

1. Entrevista Guía

Benjamín Kraus

1. ¿Cómo informa a los clientes acerca del sistema de propinas?

Al comienzo del tour se les informa sobre cómo funciona el sistema de los FWT, que son basados en propinas, si les gusta el tour están bienvenidos a dejar la cantidad de dinero que ellos estimen adecuada y si no, no están obligados a dejar ninguna cantidad.

2. ¿En promedio cuántas personas asisten a los tours?

Son muchos más los turistas que asisten a los tours de la competencia, Free Tours Santiago, ya que si uno busca en internet tours gratuitos en Santiago, ellos son los primeros en aparecer en los resultados de la búsqueda, y que tienen un público de hasta 20 personas. Nosotros generalmente reciben entre 5-10 personas.

3. ¿Son en su mayoría extranjeros?

Si, en su mayoría son gente de otros países, nunca me ha tocado un chileno. Muchos norteamericanos.

4. ¿Cuál es la edad promedio de los asistentes a los tours?

Jóvenes, a veces familias, parejas de casados, de todas las edades.

5. ¿Cuánto dejan como propina los turistas?

Dejan aproximadamente entre \$5.000-\$10.000, también hay casos donde dejan con suerte \$1.000 y no se puede hacer nada al respecto.

6. Si llueve, ¿se suspenden los tours? si llega 1 sola persona, ¿se realiza el tour?

Siempre se realiza el tour, con o sin lluvia, en días feos o bonitos, hasta con 1 persona, el tour va. En los feriados se avisa mediante la página web, que no se realizarán tours en esos días, por los motivos correspondientes.

7. ¿Realizan alguna capacitación para convertirse en guías?

La capacitación consiste en asistir de oyente a 2 tours, para ver cómo funciona y como lo hace el otro guía. También nos dan un “guión” donde sale el contenido básico que debes saber sobre los lugares a recorrer.

8. ¿Realizan pruebas para convertirse en guías?

Solo te realizan una entrevista, para conocerte y medir tu nivel de inglés. Ven tu curriculum para saber más de tus antecedentes, nivel escolar, etc.

**9. ¿Tienen planes de contingencia en caso de existir un accidente, robo, asalto?
¿Cuáles?**

Los planes a seguir son más que nada a criterio del guía, en caso de un robo, yo iría a denunciarlo a la comisaría, pero según sea el caso y el manejo de personas del guía la solución que se realizara.

10. ¿Realizan algún tipo de encuesta de satisfacción posterior al tour?

Solo tenemos como feedback los comentarios de TripAdvisor.

11. ¿Toda la propina que reciben es para ustedes o deben entregarle un porcentaje a la empresa? ¿Cuál es el porcentaje?

Por cada persona que asiste al tour el guía tiene que pagarle a la empresa \$3.000, y por el hecho de ir a hacer el tour el guía recibe \$3000, es decir, si no asiste ninguna persona, el guía igual gana \$3.000. Ej.: Si van 3 personas, el guía debe pagar \$6000 a la empresa (\$9000 por las 3 personas - \$3000 que la empresa le paga)

12. ¿Cómo controla la empresa que le entreguen el porcentaje adecuado?

Todo funciona en base a la confianza. En la mitad del tour, durante el coffee break, el guía tiene que anotar a todas las personas que están presentes en ese minuto. Para después realizarle el pago a la empresa. Es acá donde nadie puede saber realmente si el número de asistentes es el que el guía anota para realizar el pago.

13. ¿Cuáles son las características más importantes para ser guía?

Tener un muy buen nivel de inglés, tener un buen manejo de grupos y un buen desplante, personalidad y buena memoria, para poder contar bien la historia sobre los lugares, los personajes importantes.

14. ¿Por qué quisiste ser parte del programa y ser Guía?

Por entretenición, para conocer gente de otros países, como hobby, ya que todas las personas que los realizan no es su único trabajo.

15. ¿Cuántos tours realizas al mes?

Se realizan 2 tours a la semana (8 al mes) por guía, y hay como 8 guías actualmente.

2. Entrevista Alumnos de intercambio:

- a. ¿Conoce algún servicio de turismo en Santiago? ¿Ha utilizado alguno de ellos?
- b. ¿Por qué los utiliza o utilizaría? ¿Para qué le sirven estos servicios?

- c. ¿De cuánto dinero dispone mensualmente para realizar actividades en su tiempo libre?
- d. ¿Cuál es su disposición a pagar por un tour por Santiago?
- e. ¿Qué atributos considera para realizar un tour?
- f. Los tours o actividades que ha realizado, ¿Los ha hecho solo/a o acompañado/a? (amigos, familia, etc.)
- g. ¿Qué atributos tomaría en cuenta para recomendar un tour?
- h. ¿Es para usted la seguridad un tema importante a la hora de elegir un tour?
- i. ¿Le gustaría participar en un tour de la Universidad?
- j. Edad
- k. Nacionalidad
- l. E-mail

3. Encuesta alumnos chilenos

- a. ¿Conoce algún free walking tour en Santiago?
 - Si
 - No
- b. ¿A través de qué medios se entero de la existencia de estos tours?
 - Internet
 - Amigos
 - Hostal
 - Universidad
 - Otro
- c. ¿Ha realizado algún free walking tour en Santiago?
 - Si
 - No
- d. En una escala de 1 a 7 (siendo 1 muy malo y 7 excelente), ¿Cómo evaluaría su experiencia en el tour?
0 1 2 3 4 5 6 7
- e. Con cuál de estas empresas ha realizado el tour?
 - Spicy Chile
 - Free Tour Santiago
 - Otro

f. ¿Estaría interesado/a en realizar un walking tour en Santiago con compañeros de la universidad, tanto chilenos como extranjeros?

- Si
- No

g. ¿Cómo evaluaría el tour en relación a los siguientes factores, siendo 1 muy poco importante y 7 muy importante?

	1	2	3	4	5	6	7
Calidad del guía							
Manejo del inglés del guía							
Puntualidad							
Ruta							
Seguridad							
Compartir el tour con alumnos de la Universidad							

h. ¿Cuál cree usted que sería la duración óptima de esta actividad?

- Menos de 1 hora
- Entre 1 y 2 horas
- Entre 2 y 3 horas
- Entre 3 y 4 horas
- Más de 4 horas

i. ¿A cuál de los siguientes tours le gustaría ir?

- Tour nocturno por bares, pubs y discos
- Tour por monumentos históricos y edificios institucionales (casa de gobierno, museos, etc.)
- Tour por barrios turísticos
- Tour folklórico (la vega, mercado central, la piojera, etc.)
- Otro

j. ¿Cuándo preferiría realizar los tours?

- De lunes a viernes
- El fin de semana (sábado o domingo)

k. Ordene las siguientes características según su grado de importancia al realizar un tour. (siendo 1 el más importante y 6 el menos importancia)

Calidad del guía

Manejo de inglés del guía

Puntualidad

Ruta

Seguridad

Compartir el tour con alumnos de la universidad

l. ¿Cuánta propina estaría dispuesto/a a darle a un buen guía?

Entre 0 y \$999

Entre \$1.000 y \$3.999

Entre \$4.000 y \$6.999

Entre \$7.000 y \$9.999

Más de \$10.000

m. ¿Es usted language partner?

Si

No

n. ¿Estaría interesado en transformarse en guía de este proyecto?

Si

No

o. Mail

p. Indíquenos su carrera

q. Región de procedencia

r. ¿Con quién vives?

Solo/a

Familia

Amigos/as

Otro

s. ¿Hace cuanto tiempo vives en Santiago?

Menos de 1 año

Entre 1 y 2 años

Entre 3 y 4 años

Entre 4 y 5 años

Más de 5 años

t. Edad

u. Sexo

- Femenino
- Masculino

4. Encuesta Alumnos de intercambio

a. ¿Conoce algún free walking tour en Santiago?

- Si
- No

b. ¿A través de qué medios se entero de la existencia de estos tours?

- Internet
- Amigos
- Hostal
- Universidad
- Otro

c. ¿Ha realizado algún free walking tour en Santiago?

- Si
- No

d. En una escala de 1 a 7 (siendo 1 muy malo y 7 excelente), ¿Cómo evaluaría su experiencia en el tour?

0 1 2 3 4 5 6 7

e. ¿Con cuál de estas empresas ha realizado el tour?

- Spicy Chile
- Free Tour Santiago
- Otro

f. ¿Estaría interesado en realizar un walking tour en Santiago?

- Si
- No

g. ¿Cómo evaluaría el tour en relación a los siguientes factores, siendo 1 muy poco importante y 7 muy importante?

Calidad del guía
Manejo del inglés del guía
Puntualidad

1	2	3	4	5	6	7

Ruta
Seguridad
Compartir el tour con alumnos de la Universidad

- h. ¿Cuál cree usted que sería la duración óptima de esta actividad?
- Menos de 1 hora
 - Entre 1 y 2 horas
 - Entre 2 y 3 horas
 - Entre 3 y 4 horas
 - Más de 4 horas
- i. ¿A cuál de los siguientes tours le gustaría ir?
- Tour nocturno por bares, pubs y discos
 - Tour por monumentos históricos y edificios institucionales (casa de gobierno, museos, etc.)
 - Tour por barrios turísticos
 - Tour folklórico (la vega, mercado central, la piojera, etc.)
 - Otro
- j. ¿Cuándo preferiría realizar los tours?
- De lunes a viernes
 - El fin de semana (sábado o domingo)
- k. Ordene las siguientes características según su grado de importancia al realizar un tour. (siendo 1 el más importante y 6 el menos importancia)
- Calidad del guía
- Manejo de inglés del guía
- Puntualidad
- Ruta
- Seguridad
- Compartir el tour con alumnos de la universidad
- l. ¿Cuánta propina estaría dispuesto/a a darle a un buen guía?
- Entre 0 y \$999
 - Entre \$1.000 y \$3.999
 - Entre \$4.000 y \$6.999
 - Entre \$7.000 y \$9.999

- Más de \$10.000
- m. Nacionalidad
- n. Carrera
- o. ¿Tiene language partner en Chile?
 - Si
 - No
- p. Edad
- q. Sexo
 - Femenino
 - Masculino
- r. ¿Habías estado antes en Chile?
 - Si
 - No
- s. ¿Por cuánto tiempo estará en Chile?
 - Entre 0 y 3 meses
 - Entre 4 y 9 meses
 - Entre 9 meses y 1 año
 - Más de 1 año

5. **Sitio Web**



INICIO NOSOTROS **TIPS** ÚNETE A NUESTRO STAFF FOTOS CONTÁCTANOS

Tips

Para poder hacer de este tour una actividad grata les recomendamos:

- 01 Utiliza zapatillas cómodas**
El tour dura aproximadamente 2 horas
- 02 Recuerda llevar protección para el sol**
Bloqueador, jockey, lentes de sol, etc.



INICIO NOSOTROS TIPS **ÚNETE A NUESTRO STAFF** FOTOS CONTÁCTANOS

Staff

Nuestros Guías



Nacho



Benia



Nico



Únete al Staff

Name	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>
Subject	<input type="text"/>
<input type="text"/>	

Send

INICIO NOSOTROS TIPS ÚNETE A NUESTRO STAFF **FOTOS** CONTÁCTANOS

Galería de Fotos



INICIO NOSOTROS TIPS ÚNETE A NUESTRO STAFF FOTOS **CONTÁCTANOS**

Contacto

Walk Up Santiago

Diagonal Paraguay 257
Santiago
info@walkupsantiago.cl
Tel: 234 55 76

Name _____
Email _____
Subject _____

Send

6. Flyer



7. Encuesta de Satisfacción

1. En qué idioma se realizó el tour?/ In which language was given the tour?
a) Español b) Inglés

2. Evalúe, de 1 a 7, el manejo del idioma del guía (1= muy malo, 7 = muy bueno)/ Rate on a scale from 1 to 7, the proficiency in English of the tour guide. (1= Very Bad, 7= Very Good). _____

3. Evalúe de 1 a 7, el recorrido del tour (1= muy malo, 7 = muy bueno)/Rate in a scale from 1 to 7, the tour route (1= Very Bad, 7= Very Good). _____

4. Evalúe de 1 a 7, el desempeño del guía a lo largo del tour (1= muy malo, 7 = muy bueno)/Rate in a scale from 1 to 7, the performance of the tour guide (1= Very Bad, 7= Very Good). _____

5. ¿Cómo evalúas las actividades realizadas durante el tour? (1= muy malo, 7 = muy bueno)/ How would you rate the activities on the tour? (1= Very Bad, 7= Very Good).

6. ¿Cómo se enteró del tour?/ How did you find out about the tour?
a) Hostal
b) Universidad/ University
c) Recomendación de amigos/ Friends
d) Otro/Another _____

7. Nacionalidad/Nationality _____

8. Edad/Age _____

9. Comentarios / Comments

8. Proyecciones Flujo de Clientes

2013					
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Número de clientes	7	8	10	11	15
Ingresos	\$ 10.500	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 16.500	\$ 22.500
N° tour mensuales	2	2	2	2	2
Pago guía	-\$ 3.000	-\$ 3.000	-\$ 3.000	-\$ 3.000	-\$ 3.000

2013					
Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
10	12	12	9	5	99
\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 13.500	\$ 7.500	\$ 148.500
2	2	2	2	1	19
-\$ 3.000	-\$ 3.000	-\$ 3.000	-\$ 3.000	-\$ 1.500	-\$ 28.500

2014					
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Número de clientes	14	16	18	20	32
Ingresos	\$ 21.000	\$ 24.000	\$ 27.000	\$ 30.000	\$ 48.000
N° tour mensuales	4	4	4	4	4
Pago guía	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000

2014					
Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
26	32	32	24	13	227
\$ 39.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 36.000	\$ 19.500	\$ 340.500
4	4	4	4	2	38
-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 3.000	-\$ 57.000

2015					
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Número de clientes	36	35	40	42	58
Ingresos	\$ 54.000	\$ 52.500	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 87.000
N° tour mensuales	4	4	4	4	4
Pago guía	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000

2015					
Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
50	45	41	31	20	398
\$ 75.000	\$ 67.500	\$ 61.500	\$ 46.500	\$ 30.000	\$ 597.000
4	4	4	4	2	38
-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 3.000	-\$ 57.000

2016					
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Número de clientes	50	43	50	53	73
Ingresos	\$ 75.000	\$ 64.500	\$ 75.000	\$ 79.500	\$ 109.500
N° tour mensuales	4	4	4	4	4
Pago guía	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000

2016					
Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
63	56	52	39	25	504
\$ 94.500	\$ 84.000	\$ 78.000	\$ 58.500	\$ 37.500	\$ 756.000
4	4	4	4	2	38
-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 3.000	-\$ 57.000

2017					
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Número de clientes	63	55	63	65	91
Ingresos	\$ 94.500	\$ 82.500	\$ 94.500	\$ 97.500	\$ 136.500
Nº tour mensuales	4	4	4	4	4
Pago guía	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000

2017					
Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
78	70	65	49	31	630
\$ 117.000	\$ 105.000	\$ 97.500	\$ 73.500	\$ 46.500	\$ 946.000
4	4	4	4	2	38
-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 3.000	-\$ 57.000

XIII. Bibliografía

- Cobra, Marcos. Marketing de Servicio Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación. 2a ed. Santa Fe de Bogotá, McGraw-Hill, 2001.
- Lovelock, Christopher H. Mercadotecnia de Servicios. 3a ed. México, Prentice-Hall, 1997.
- Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G. Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. 2ª ed. México, Thomson, 2002.
- Christopher Lovelock, Jochen Wirtz. Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia. 6ta ed. Pearson.
- Administración de Servicios Estrategia de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos por Christopher Lovelock "et al". 1a ed. México, Prentice-Hall, 2004.
(Administración de Servicios Estrategia de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos por Christopher Lovelock, Javier Reynoso, Guillermo D'Andrea, Luis Huete. 1a ed. México, Prentice-Hall, 2004.)
- OCDE destaca "robusto crecimiento" del turismo en Chile en los últimos años. La Segunda, Santiago, Chile, 19 de Julio 2012.
- Turismo en Chile aumenta un 14% en el primer trimestre del 2012. La Tercera, Santiago, Chile, 10 de Mayo 2012.
- Alumnos extranjeros en Chile se triplicaron en la última década y ya superan los diez mil. El Mercurio, Santiago, Chile, 13 Septiembre 2012. C-1.
- Santiago estrena nueva ruta gratuita para turistas. La Tercera, Santiago, Chile, 03 Octubre 2012.
- La Bicicleta Verde. [en línea] <<http://www.labicicletaverde.com/es/walk.php>> [consulta: 20 de Agosto 2012].
- Free Tour Santiago. [en línea] <<http://freetoursantiago.cl/tour.html>> [consulta: 27 de Agosto 2012].
- Spicy Chile. [en línea] <<http://spicychile.cl/>> [consulta: 27 de Agosto 2012].
- Sernatur. [en línea] <<http://www.sernatur.cl/>> [consulta: 03 de Septiembre 2012].
- New Europe. [en línea] <<http://www.neweuropetours.eu/>> [consulta: 03 de Septiembre 2012].

- Unidad de análisis Institucional. Anuario 2008 [Anuario 2008, Universidad de Chile], Chile, 2008.
- Unidad de análisis Institucional y Proyectos. Anuario 2009 [Anuario 2009, Universidad de Chile], Chile, 2009
- Unidad de análisis Institucional y Proyectos. Anuario 2010 [Anuario 2010, Universidad de Chile], Chile, 2010.
- Playexpress. [en línea] <<http://www.playexpress.cl>> [consulta: 03 de Noviembre 2012].
- Nic Chile. [en línea] <<http://www.nic.cl/>> [consulta: 03 de Noviembre 2012].
- Benza Hosting. [en línea] <<http://www.benzahosting.cl/>> [consulta: 05 de Noviembre 2012].
- Web-Lab. [en línea] <<http://www.web-la.cl/>> [consulta: 06 de Noviembre 2012].