

PLAN DE NEGOCIOS: SANTIAGO SURF TRIPS

Seminario para optar al Título Profesional de
Ingeniero Comercial mención Administración

SEBASTIAN VITIS ORTEGA

Profesor Guía: María Soledad Etchebarne López

Santiago, Chile

Mayo, 2016



SANTIAGO SURF TRIPS

Resumen Ejecutivo

Santiago Surf Trips nace del sueño de tres Surfistas; vivir del mar y del deporte que aman. La tónica de los Surfistas es mantenerse conectados con la naturaleza y cuidar de ella. El sueño del Surfista es poder llevar su estilo de vida al día a día, esto significa, vivir de él y gracias a él.

Los chilenos están cada vez más involucrados con las nuevas tendencias hacia la vida sana y activa, existen diversos programas creados por el gobierno y del sector privado que fomentan la actividad física y la mejora alimenticia. La población está cada vez más preocupada de verse y sentirse mejor, más sano y activo.

Gracias a la investigación realizada para esta actividad, se pueden encontrar diversos estudios de comportamiento del consumidor que indican que la industria de la entretenición en Chile ha tenido fuertes alzas en los últimos años, las proyecciones de ésta son aun más atractivas. Por el lado de la industria del Surf, mundialmente, se registran alrededor de 35 millones de Surfistas y se estima que para el año 2017, la industria será valorada en 13,2 billones de dólares. Esto, de la mano con la gran cantidad de panoramas que se ofrecen para que las familias disfruten del fin de semana, han creado la oportunidad de elaborar un proyecto en el cual los santiaguinos puedan disfrutar y sumergirse en la dinámica de este deporte.

Según la encuesta realizada para esta investigación, al 78,29% de los jóvenes (entre 18 y 30 años) que residen en Santiago les gustaría aprender a Surfear, mientras que el 12,1% comenta que ha tenido experiencia con el deporte y ya es capaz de desenvolverse en el mar con una tabla de Surf. El 48,4% de los jóvenes dice que está dispuesto a pagar entre \$35.000.- y \$70.000.- pesos por un día de Surf, incluyendo traslado desde su casa, alimentación y clases. El 24,91% de los jóvenes está dispuesto a pagar hasta \$35.000.- pesos y el 15,66% de ellos, está dispuesto a pagar más de \$70.000.- pesos por el día. Sólo el 9,96% no está dispuesto a pagar por un día de Surf.

Los datos del estudio permiten calcular el tamaño de mercado de Santiago Surf Trips, para el producto de lanzamiento “Un Día De Surf”, de \$531.177.500.- pesos anuales, para los 101.131 jóvenes de la región metropolitana del sector socioeconómico ABC1.

Por último, los resultados financieros indican que Santiago Surf Trips presenta un VAN de \$177.590.672.- pesos y una Tasa Interna de Retorno de 89%.

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	2
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA	7
2.1 INDUSTRIA	7
ANÁLISIS PESTEL	9
ANÁLISIS PORTER	10
2.2 COMPETIDORES	15
COMPETENCIA DIRECTA	15
COMPETENCIA INDIRECTA	17
2.3 CLIENTES	18
III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	21
3.1 ANÁLISIS FODA	21
3.2 MODELO DE NEGOCIOS	24
3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO	29
3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD	30
IV. PLAN DE MARKETING	31
4.1 OBJETIVOS DE MARKETING	31
4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	32
4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	34
4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO	34
4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN, COMUNICACIÓN Y VENTA	35
4.6 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	36
4.7 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA	38
V. PLAN DE OPERACIONES	40
5.1 FLUJO DE OPERACIONES	40
5.2 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	43
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	44
6.1 EQUIPO GESTOR	44
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES	46
6.4 COLABORADORES	46

VII. PLAN FINANCIERO	47
7.1 SUPUESTOS	47
7.2 FLUJO DE CAJA	49
7.3 SENSIBILIDAD	50
VIII. RIESGOS CRÍTICOS	51
8.1 SITUACIÓN CLIMÁTICA	51
8.2 ESTACIONALIDAD	52
8.3 NORMATIVAS LEGALES	53
8.4 ACCIDENTES	53
8.5 QUIEBRA	53
IX. PROPUESTA DE PUBLICIDAD Y AUSPICIOS	54
X. CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS	56
ANEXOS	57

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Al 2016, en la Región Metropolitana habitan 7.399.042 personas, de las cuales 1.532.293 son jóvenes, de edades 18 a 30 años (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016). Según la encuesta nacional de juventud 2012, de los jóvenes que habitan en la Región Metropolitana, un 60,7% se encuentra en los niveles socioeconómicos ABC1 (6,6%), C2 (33,6%) y C3 (20,5%). Esto permite calcular el tamaño de mercado respecto a la disposición de pagar de los jóvenes.

Se realizó una encuesta a 281 jóvenes residentes en Santiago, chilenos y extranjeros. En la encuesta se elaboran varias preguntas para saber sus preferencias deportivas. Preguntas como si practican deporte y cuan seguido lo hacen. Qué tipo de deporte practican y si estaban dispuestos a practicar algún otro. Si han tomado clases para empezar los deportes o han aprendido ellos mismos. Y lo más importante, si les gustaría aprender a Surfear, si han tomado clases de Surf, si estarían dispuestos a pagar por una clase y cuánto estarían dispuestos a pagar por ella. Todos los resultados fueron positivos para Santiago Surf Trips y su proyección.

De los 281 jóvenes encuestados, a sólo 27 de ellos, un 9,61%, no le gustaría aprender a Surfear. A 220 de ellos les gustaría, y 34 decían ya saber o tener experiencia en el mar. De los jóvenes a los que les gustaría aprender, el 90,04% está dispuesto a pagar. El 48,40% está dispuesto a pagar entre \$35.000.- y \$70.000.- pesos por “Un Día De Surf”. El 24,91% esta dispuesto a pagar hasta \$35.000.- pesos y el 16,73% está dispuesto a pagar \$70.000.- pesos o más. El 83,99% está dispuesto a comprar un paquete de clases, que incluye 5 días de aventura.

Según los datos anteriores, de los 1.532.293 jóvenes que habitan la Región Metropolitana, un 60,7% es de los niveles socioeconómicos ABC1, C2 y C3. Considerando el supuesto de que en un período de 6 años, los jóvenes de los niveles socioeconómicos ABC1 (6,6% de los jóvenes de la Región Metropolitana), estén dispuestos a tomar al menos una clase con Santiago Surf Trips, se contemplan 101.131 jóvenes, de los cuales el 90,04% tiene disposición a pagar por una clase de Surf y le gustaría aprender. Fijando como precio inicial y estándar el producto de lanzamiento “Un Día De Surf” a \$35.000.- pesos (en promedio), y tomando en cuenta el porcentaje de jóvenes dispuestos a tomar una clase de Surf, 91.059, se obtiene un tamaño de mercado de \$3.187.065.000.- pesos. Si se divide esta cifra en los 6 años que duraría el proyecto, se obtiene un tamaño de mercado de \$531.177.500.- de pesos anuales.

El tamaño de la industria del Surf, propiamente tal, a nivel mundial es de cifras billonarias. Partiendo desde los contratos multimillonarios de las marcas con los Surfistas profesionales, hasta el nivel de ventas de la indumentaria necesaria para practicar el deporte. Según estimaciones del Global Industry Analysis Inc., el mercado mundial del Surf para el año 2017 es de 13.2 billones de dólares. Para el año 2011, la estimación de Surfistas (que practicaban el deporte por lo menos 8 veces en el año) fue de 35 millones, según el portal The Economist. Se estiman en Australia 2.2 millones de Surfistas, para Estados Unidos la cifra asciende a 2.4 millones, mientras que en el resto del mundo, se estima que existen 30 millones de Surfistas, entre Europa, Asia, Centro y Sudamérica y las Islas del Pacífico.

Cabe destacar que para el año 2020, los organizadores de los Juegos Olímpicos de Tokyo, están considerando incluir el Surf como otra actividad olímpica en piscina de ola artificial.

Por otro lado, Chile tiene un posicionamiento estratégico a nivel mundial para desarrollar este deporte. Gracias a su extenso kilometraje de costa, en los 6.435 kilómetros chilenos, existen por lo menos 73 lugares conocidos con las olas y condiciones óptimas para Surfear, sumando a esto, los lugares escondidos que sólo conocen los lugareños de cada playa, por esto, se puede contar con muchos sectores para desarrollar la actividad.

De los 281 encuestados, de edad promedio 25,59 (con desviación estándar 5,59), el 88,97% (250 jóvenes) practican algún deporte constantemente. El 40,21% de los encuestados (113 jóvenes) practican una o dos veces por semana y el 48,75% de ellos (137 jóvenes) practican tres o cuatro veces por semana. La preferencia entre practicar deportes al aire libre o bajo techo es de 83,27% (234 jóvenes) para la primera opción y de 14,59% (41 jóvenes) bajo techo, los 6 encuestados restantes prefieren no practicar deporte.

Todo señala que las tendencias, el crecimiento del deporte y la vida activa va en aumento, según los datos de la industria del Surf, en Chile también son cifras prometedoras. La popularidad de la actividad está cada vez más latente y se puede observar que el mercado es atractivo, por lo tanto urge entrar mientras sea rentable y la industria esté en su etapa de crecimiento.

II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Industria

Santiago Surf Trips tiene participación en tres industrias, esto ocurre porque el negocio se puede abarcar por distintas aristas según las preferencias de los consumidores, algunos buscan un panorama de fin de semana para entretenerse, otros buscan aprender una disciplina para vivir más sanos y conectados con la naturaleza y otros simplemente vieron en internet un video de Surf o algún deporte extremo y se abrieron a la posibilidad de probar actividades nuevas y desafiantes.

En primera instancia, la participación en la industria del entretenimiento se ve reflejada porque el consumidor que busca panoramas para el fin de semana, o busca formas de invertir su tiempo libre en actividades extra-programáticas puede llegar a Santiago Surf Trips por esta vía, el ocio y entretenimiento.

Las cifras que presenta la consultora PricewaterhouseCoopers para la industria del entretenimiento son muy atractivas. Para Latinoamérica, al 2012, se estima un gasto en entretenimiento de 84.744 millones de dólares estadounidenses y para Chile esta cifra comprende 4.362 millones de dólares estadounidenses. Ellos estiman que la industria crece alrededor de un 10% anual gracias al boom de la Net Generation. (PricewaterhouseCoopers, 2008).

En un estudio más reciente de la misma consultora, Latinoamérica sería la región de crecimiento más rápido en la industria, con el incremento pronosticado de 9,7% compuesto anual, pasando de los 84.744 millones a los 134.000 millones de dólares estadounidenses durante el año 2016. (PricewaterhouseCoopers, 2012).

En segundo lugar, el deporte, la actividad física, los panoramas outdoor, la vida sana y el **comienzo del fin del sedentarismo** ha marcado fuertes tendencias en los últimos años para prácticamente toda la población de grandes ciudades. Por ejemplo, en Santiago se observa cómo van apareciendo cada vez más ciclovías, impulsando a simple vista, a que los usuarios de transporte público, prefieran esta alternativa más saludable y eficiente. También se puede ver cómo aparecen estaciones para alquiler de bicicletas, auspiciadas por grandes marcas bancarias. En los colegios se observa cómo se potencian las actividades extra-programáticas y los deportes en general. También, es muy común que en las micro-empresas se juegue el partido de futbolito semanal entre los mismos trabajadores o contra otras empresas (micro-empresas y pymes en las cuales trabaja el 86,4% de los trabajadores del país; fuente SII a través de Jaime Dinamarca, Director de Contenido SOFOFA). Es

por esto, que Santiago Surf Trips se ve inmerso en la industria del deporte y actividad outdoor, perteneciendo al mercado cada vez más enérgico de la **vida activa**.

Consuelo Salamia, del portal Economía y Negocios, plantea que el mercado outdoor crece anualmente un 25% gracias al boom deportivo que está viviendo Chile, impulsado por la creciente tendencia a practicar deportes, la conciencia deportiva y la vida sana. Las ventas anuales en implementación deportiva outdoor superan los 200 millones de dólares estadounidenses. (Economía y Negocios, 2012).

Adicional a lo anterior, el diario El Mercurio, expone en agosto del 2014 que los chilenos son los mayores consumidores de ropa deportiva en Latinoamérica, llegando a 72,8 dólares estadounidenses per cápita. Esto afirma que la tendencia a la vida más activa es real y se refleja en el gasto del bolsillo de los chilenos. (El Mercurio, 2014).

El programa “Chile Es Tuyo”, impulsado por el Servicio Nacional de Turismo, Sernatur, publica en su página Web un listado de actividades deportivas y culturales para desarrollar y potenciar la vida activa conociendo la riquezas del país. En la sección “¿Qué hacer?”, se puede observar cómo fomentan los deportes y la aventura. En este listado, promueven el Surf de las principales playas del país, presentándose una oportunidad para la participación activa de Santiago Surf Trips. (Chile Es Tuyo, 2015).

En tercera instancia, de acuerdo a una estrategia de crecimiento y en un marco de visión globalizada, Santiago Surf Trips se verá inmersa en la industria del turismo. El plan a futuro es formar un equipo capaz de recibir extranjeros y entregar un paquete que incluya un tour por las principales playas y zonas del país para practicar Surf. Proyecto que requerirá alianzas con hospedajes para incluir en el servicio.

En la página Web de la Cámara Chilena Norteamericana de Comercio, plantean que Chile se enfoca en el despegue de la industria del turismo, destinando 100 millones de dólares estadounidenses para los próximos cuatro años a la atracción de turistas brasileños, argentinos y estadounidenses. Cabe destacar, que entre el 2,5% y el 3,2% del PIB nacional es aportado por esta industria. Esto señala que existe un potencial muy grande y atractivo para involucrarse en esta industria. (Amchamchile, 2015).

En la página de la Cumbre Atta, desarrollada en Puerto Varas, durante la primera semana de octubre 2015, se informa que el turismo es una de las industrias de más rápido crecimiento a nivel mundial.

El turismo aventura, está avaluado en 263.000 millones de dólares estadounidenses, presenta un crecimiento mayor a 72% anual aproximado y es un nicho que apunta a personas y familias de alto nivel adquisitivo. Chile se encuentra en el quinto lugar de la lista mundial de países en desarrollo para estas prácticas. En cuanto al gasto del turista, se estima que el 65,5% del total de sus gastos quedan en el destino visitado. (Cumbre ATTA, 2015).

Por último, se pretende destacar la energía que el gobierno destina a fomentar el turismo en el país, mostrando en su Estrategia Nacional de Turismo 2012 -2020 que “al 2020, Chile será reconocido como un destino turístico de clase mundial, siendo admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad”. Siendo los principales objetivos de la estrategia, aumentar la contribución al PIB en 3%, teniendo como meta al 2020, el 6% de PIB perteneciente a la industria del turismo. El segundo objetivo es promover la creación de pequeñas y medianas empresas para generar 40.000 nuevos empleos directos y 160.000 empleos indirectos. En tercer lugar, se pretende aumentar la llegada de extranjeros pasando de los 3 millones en 2014 a los 5,4 millones para el 2020, aumentando su gasto promedio en un 50%. (Ministerio del Medio Ambiente, 2012).

Dada la información anterior, se puede deducir que las tres industrias a las que se quiere introducir Santiago Surf Trips son atractivas, la constante evolución y las claras proyecciones de crecimiento de estas industrias, hacen que el campo de acción de la escuela de Surf sea muy atractiva. Podemos concluir, por las cifras, que el ciclo de vida de estas industrias están en su crecimiento para Chile y el resto de Latinoamérica.

Análisis Pestel

Análisis político; la mayor parte de las veces en las que el gobierno influye, es negativamente; las políticas de construcción en las áreas costeras muchas veces priva el acceso a la playa y son los municipios, por intereses políticos y económicos, que se benefician del lucro antes de velar por la protección de las zonas costeras. Un claro ejemplo es el sector de Puertecillo y sus proyectos inmobiliarios.

Análisis económico; según las fuentes anteriores, el crecimiento económico en el sector del deporte y el turismo van en aumento. Las tasas de interés e inflación y el mercado cambiario no son un factor que influya fuertemente en el desarrollo de las actividades principales de la empresa. La

inversión inicial y la renovación de ésta puede verse un tanto influida por las fluctuaciones de divisas, si bien en Chile, se fabrican algunos de los implementos requeridos para practicar este deporte, todavía es necesario importar gran cantidad de indumentaria.

Análisis social; actualmente existe una creciente preocupación hacia el cuidado del planeta y sus recursos. Es por esto, que las personas se están acercando a una mayor conexión con la naturaleza y al contacto con ella, lo que lleva a un levantamiento de conciencia y constante uso de productos denominados “Verdes”. Esto se presenta a favor de las empresas que trabajan y operan en base a lo natural.

Análisis tecnológico; El ritmo del cambio tecnológico y la apertura de la publicidad por la Web, permite estar siempre a la vanguardia de la comunicación y publicidad. Es más fácil y rápido llegar al cliente potencial. El desarrollo tecnológico en la indumentaria también es un punto positivo, ya que se pueden tener mejores opciones a menores costos.

Análisis ecológico y del medioambiente; Este es el punto que más influye en el funcionamiento de la empresa. Las actividades se desarrollan todas bajo la merced de las condiciones del medioambiente, tales como las mareas, el viento, las marejadas y el período de las olas. Es tanto lo que influye, que un día pueden estar funcionando las olas de una playa del litoral central y al otro día pueden ser las del sector sur de la sexta región.

Análisis legal; si bien existe la Federación Chilena de Surf, no están los parámetros establecidos que certifiquen a una escuela de Surf propiamente tal. Tampoco existen normativas que detallen los requisitos que se deben cumplir para el funcionamiento de una escuela de estas características. Entregaría mucho valor dentro de la industria, poder obtener certificados internacionales.

Análisis Porter

Analizando las actividades del negocio, se determina que Santiago Surf Trips participa en las industrias del deporte y la entretención.

Amenaza de nuevos entrantes

Valor de la marca; en Santiago, existen varias tiendas especializadas que son conocidas por los mismo deportistas del rubro. Pero en cuanto a escuelas de Surf y viajes constantes a la costa para realizar la actividad, no existe una marca fuerte que domine el mercado. Por lo tanto, con la ayuda

de las distintas tiendas especializadas, este puede ser un punto a favor para coronarse como los gestores de viajes de Surf más conocidos de Santiago.

Inversión de capital; la inversión que se requiere para iniciar una escuela de Surf móvil no es mucha. A grandes rasgos, contando con un vehículo oficial de la marca y con la indumentaria deportiva necesaria, ya se puede operar. Por otro lado, no se presentan grandes barreras de salida, ya que los activos son liquidables fácilmente.

Economías de escala; se pueden alcanzar economías de escala con buenos socios comerciales. Una vez hecha la inversión en el vehículo e indumentaria, los costos se reducen al combustible para el transporte, alimentación y hospedaje (si se necesitase), por lo tanto, teniendo alianzas estratégicas con restaurants y con hostales, de acuerdo a un programa de una cantidad de participantes semanales, podrían existir acuerdos para disminuir costos.

Diferenciación del producto; como se menciona más adelante, existen empresas dedicadas a enseñar los pasos básicos del Surf, también existen grandes empresas de transporte de pasajeros para ir de Santiago a la costa, sin mencionar que los mismos consumidores de las clases pueden ir en sus vehículos particulares en busca de escuelas. Santiago Surf Trips entrega un servicio completo, por ende, busca diferenciarse de todas las otras empresas e integra todos los productos que son ofrecidos por distintas empresas.

Se concluye que la amenaza de nuevos entrantes es **media**; las barreras de entrada para replicar el negocio son bajas, sin embargo, existen puntos a favor de Santiago Surf Trips que permiten tener una ventaja a la hora de competir con un nuevo entrante, según lo mencionado anteriormente, existen oportunidades para atacar a estas industrias porque a pesar de que es fácil entrar, todavía no se ofrece el servicio que Santiago Surf Trips tiene para entregar.

Amenaza de sustitutos

Disponibilidad de sustitutos cercanos; existe una amplia gama de panoramas que pueden sustituir un día de paseo a la playa y clases de Surf, todos ellos al alcance de unos cuantos minutos cotizando en internet. En la industria del entretenimiento, se puede optar por el cine, el teatro, un concierto o recital, una fiesta, al casino, una visita al estadio a ver un partido de fútbol o un día en fantasilandia, por ejemplo. En la industria del deporte, específicamente, panoramas de deportes no tradicionales,

se puede optar por una clase de escalda deportiva, paintball, karting, un día en la nieve para practicar snowboard o ski, rafting, parapente o paracaidismo, por ejemplo.

Precios relativos de los productos sustitutos; así como existen muchos y diversos panoramas para entretenerse y/o desarrollar un día de deporte, se puede encontrar un amplio espectro de precios para ello. En el ámbito de la entretención, se puede gastar desde los \$15.000.- pesos en dos entrada de cine y un paquete de palomitas de maíz, hasta los \$120.000.- pesos en un salto “tándem” en paracaídas. En la sección 2.2 Competencia Indirecta, se podrá observar una tabla comparativa de los distintos panoramas y sus precios.

Propensión del consumidor a sustituir; gracias a que los panoramas deportivos y de entretención están al alcance del consumidor fácilmente, la propensión de éste a sustituir cualquiera sea el producto elegido, es muy alta. Este punto es crítico, ya que se puede tomar como una gran oportunidad para realizar estrategias de fidelización mediante una diferenciación apropiada del servicio que entrega Santiago Surf Trips.

Se concluye que la amenaza de sustitutos es **alta**; la sustitución está al alcance de todos los consumidores de manera muy fácil. Con el exceso de información y el fácil acceso a ella, la búsqueda de actividades es una tarea que no requiere de habilidad ni mucho tiempo.

Poder de negociación de los proveedores

Cantidad de proveedores de la industria; los proveedores que requiere una empresa como Santiago Surf Trips se pueden dividir en dos grandes grupos. El primer grupo es categorizado como “inversión inicial”, en el cual se encuentran los proveedores que se necesitan para dejar operativa la escuela móvil. En esta inversión, se incluye el vehículo que se necesita para transportar a los alumnos, la indumentaria deportiva como trajes de agua, tablas de Surf para novatos, artículos varios y la publicidad para el lanzamiento de la marca. El segundo grupo de proveedores se puede considerar como los proveedores operativos. En esta sección se encuentran la empresa aseguradora del vehículo oficial de la empresa, el combustible y los proveedores que tengan que ver con la alimentación requerida para el viaje.

Poder de decisión en el precio por parte del proveedor; el precio de los productos que se necesitan para operar la empresa son altamente competitivos, no existe organización entre proveedores, esto significa que los precios son fijados en base a la oferta y la demanda. Como

existen varios proveedores para todos estos productos, los precios raramente son modificables en compras de baja escala, como la que necesita Santiago Surf Trips.

Costos de cambio de proveedor; al depender de proveedores con alta competencia, es muy fácil optar por otro proveedor en caso de encontrar precios más baratos. Se podría afirmar que los cambios de proveedores tendrían costo muy bajo, prácticamente cero.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es **bajo**; a rasgos generales, existe una alta competencia entre los proveedores necesarios para la operación, por ende el poder de negociación entre éstos y la empresa no es considerable. El hecho que los precios sean parecidos en la industria, hace que los costos de la empresa puedan ser proyectados de manera eficaz.

Poder de negociación de consumidores

Concentración de consumidores; existen muchos consumidores potenciales del servicio que Santiago Surf Trips ofrece. La segmentación de clientes mostrará que se pueden encontrar varios mercados a los cuales se puede atacar, por ende, la concentración de consumidores es baja.

Posibilidad de negociación; así como se pueden encontrar múltiples panoramas y empresas dedicadas a entretener, se pueden encontrar consumidores de estos productos y servicios. Dada la baja concentración de los consumidores, la posibilidad de que éstos se organicen para negociar los precios es baja. Esto es bueno para la industria, ya que se pueden fijar los precios de acuerdo a la oferta, respetando los costos y el margen de utilidad.

Costos de cambio de cliente; los cambios de panoramas deportivos y para entretenimiento son prácticamente nulos. Si un consumidor decide ir al cine un día, ir al gimnasio de escalada a probar una clase otro día y un tercer día aventurarse a un día de Surf, no tendrá ningún costo adicional a las actividades, por ende, este es un punto irrelevante para la industria.

Se concluye que el poder de negociación de los consumidores es **bajo**; esto permite que Santiago Surf Trips pueda fijar sus precios de acuerdo a la oferta de la industria del deporte y del entretenimiento y no en base a los clientes o consumidores que contratarán el servicio.

Rivalidad de la industria

Diversidad de competidores del sector; según el análisis realizado, se puede observar que Santiago Surf Trips se desenvuelve en una industria muy diversa. El entretenimiento y el deporte abarcan la mayor parte de la participación.

Crecimiento industrial; El entretenimiento es una industria creciente y los números apuntan hacia el alza. Según estadísticas de la consultora PricewaterhouseCoopers, el crecimiento del gasto de los chilenos en entretenimiento es de 2,14 a 3,57 millones de dólares entre el 2004 al 2013. Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas plantea en un boletín informativo de la pauta de consumo de los chilenos, que éstos destinan alrededor del 9,8% de sus ingresos mensuales al ocio y entretenimiento. Esto indica que el crecimiento industrial es atractivo para cualquier empresario que desee una porción de mercado.

Barreras de salida; para Santiago Surf Trips y sus competidores directos, las barreras de salida no son de notable consideración. Existe un gran mercado de reventa de vehículos usados, los implementos deportivos también son liquidables en el corto plazo y las relaciones con los proveedores no son con base contractual. El único punto que podría complicar la salida, sería los contratos en publicidad con las grandes marcas para conseguir auspicios. En general, en la industria del deporte y en la del entretenimiento, serán muy distintas las barreras de salida dependiendo del negocio y las actividades que se realicen.

Se concluye que la rivalidad de la industria es **alta**; esto porque los chilenos tienen un amplio abanico de posibilidades para elegir en qué gastar su tiempo libre.

Es por lo mencionado en el punto anterior, que Santiago Surf Trips debe liderar la oferta deportiva y de entretenimiento, esto se puede lograr con un sólido plan de Marketing y entregando un servicio diferenciado al resto de las opciones. Independiente de la gran competitividad en las industrias involucradas, Santiago Surf Trips se destaca por el nivel de diferenciación que perciben los consumidores, es preferido por la atención personalizada y la experiencia de aventura.

2.2 Competidores

Competencia directa

La competencia directa se puede definir con las escuelas de Surf que operan en las costas cercanas a Santiago, o en las que se pretende ir para desarrollar la actividad. Las principales playas para aprender y practicar este deporte son playa La Boca en Concón, a tan sólo 75 minutos de Santiago, playa Ritoque en Quintero, a 85 minutos de Santiago y la playa El Abanico en Maitencillo, a 100 minutos de Santiago. Si las condiciones se presentan favorables para un día de Surf más lejano de la ciudad y en contacto con la riqueza y paisajes chilenos, se podría optar por la playa Puertecillo, a 2 horas y media de la capital, o también en Pichilemu, y sus playas La Puntilla e Infiernillo, a 3 horas de la capital. Si el viaje se alarga por una o más noches, se puede optar por ir más al sur del país, llegando a Curanipe, Pullay y Buchupureo, donde las condiciones son espectaculares para desarrollar esta actividad, ya que se reúnen las características necesarias para crear olas amistosas, largas y muy entretenidas.

En prácticamente todas las playas concurridas y mencionadas anteriormente existen escuelas de Surf, fundadas y operadas por Surfistas locales que potencian el deporte y el turismo en su zona. A continuación se muestran tres escuelas ubicadas en las principales “olas escuela” de las cercanías de Santiago.

Escuela de Surf Maitencillo: Escuela consolidada oficialmente el año 2000, pioneros en la industria del Surf chileno. Registran más de 10.000 clientes por temporada y participan con colegios de la zona, universidades y empresas. El valor individual de una clase de 90 minutos es de \$25.000.- pesos, incluyendo la indumentaria. Información obtenida de la página web oficial de la Escuela de Surf Maitencillo: <http://www.escueladesurfmaitencillo.cl>

Punto Surf Concón: Ubicada a sólo 75 minutos de Santiago, esta escuela ofrece diversos servicios, principalmente las clases de Surf, clínicas de Surf, charlas, talleres, jornadas de Surf y yoga. El valor de la clase es de \$15.000.- pesos, incluyendo la indumentaria. Información obtenida de la página web oficial de Punto Surf Concón: <http://www.puntosurf.cl>

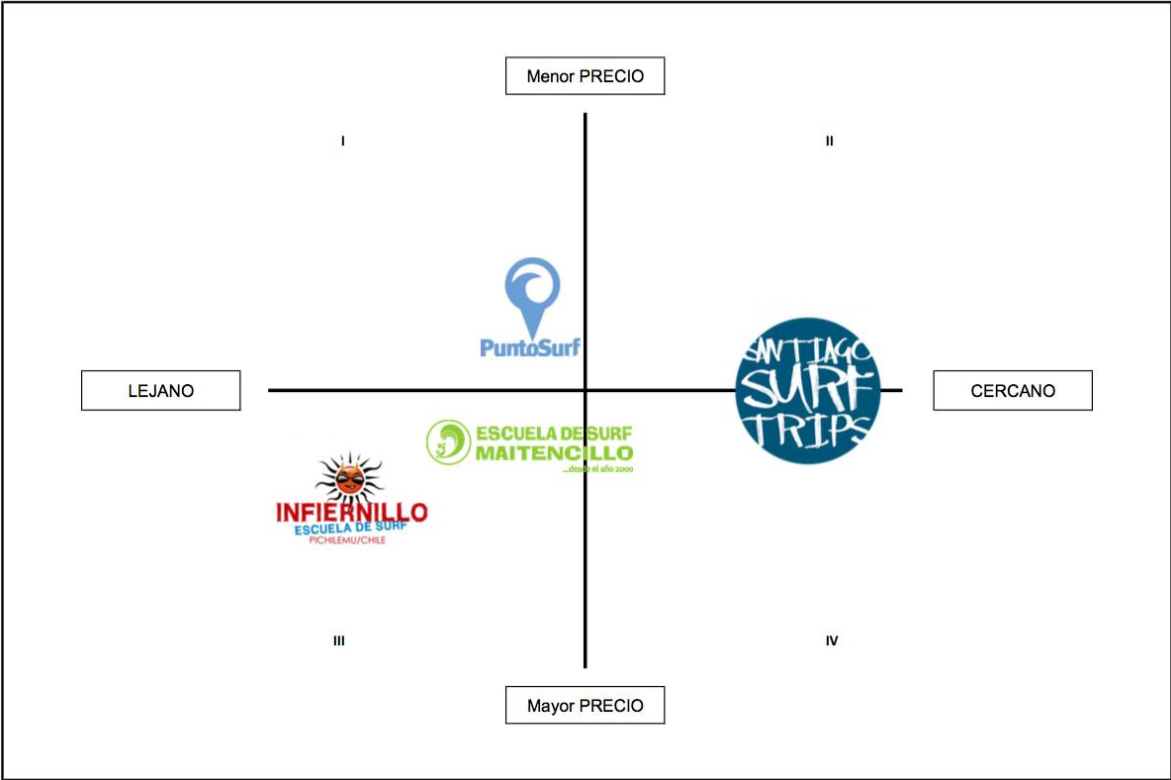
Infiernillo Escuela de Surf en Pichilemu: En el año 2006, varios jóvenes que se ganaban la vida haciendo clases independientes en el pueblo de Pichilemu decidieron formar esta escuela. El valor individual de una clase de 90 minutos es de \$25.000.- pesos, incluyendo la indumentaria. Información obtenida de la página web oficial de la Escuela: <http://www.infiernillo.cl>

A pesar de que ellos se presentan ante Santiago Surf Trips como competencia directa, los clientes a los que apuntan, son personas que ya se encuentran en la playa. A diferencia de ellos, Santiago Surf Trips ataca, atrae y capta a todo el mercado santiaguino que tiene ganas de abordar el deporte, pero no maneja la información necesaria de cómo y dónde hacerlo.

Mapa de Posicionamiento Competitivo

El precio es un factor decisivo en todas las opciones de entretenimiento. La cercanía con el cliente es clave cuando se quiere vender un servicio que se encuentra a 100 kilómetros del alcance de éste, en comparación con las tres empresas de la competencia directa, se tiene una ventaja competitiva. Considerando estos factores principales al momento de decidir qué panorama escoger se puede realizar el siguiente Mapa de Posicionamiento Competitivo. Se puede apreciar que Santiago Surf Trips se encuentra entre el cuadrante II y IV, muy cercano al cliente y de precio promedio, convirtiéndolo en una excelente opción al momento de escoger.

Figura 1.- “Mapa de Posicionamiento Santiago Surf Trips”



Fuente: elaboración propia.

Competencia indirecta

Para definir la competencia indirecta, es necesario incorporar a la ecuación los múltiples panoramas en Santiago y sus cercanías. Estos panoramas atraen a muchos consumidores con ganas de entretenerse, ganas de practicar deportes y aprender nuevas disciplinas, en otras palabras, son consumidores que pueden sustituir la opción de Santiago Surf Trips.

Se realizó una investigación para obtener información acerca de algunas de las principales atracciones que ofrece Santiago y se elaboró una lista con sus respectivos precios. Estos precios pueden estar parcialmente sesgados en cuanto al gasto total de la actividad, contemplando transporte, alimentación, indumentaria, entre otros elementos que se necesitasen para desarrollar la actividad. Pero se trata de llegar a un precio estimado por persona. Algunos contemplan el día entero, otros sólo algunas horas.

Tabla 1.- “Panoramas y Precios Respetivos en Chile, año 2016”

Actividad	Precio base	Pagina Web
Cine	\$ 7.900	http://www.cinehoys.cl
Teatro	\$ 10.000	http://www.centromori.cl/venta-entradas
Partido de fútbol	\$ 8.000	http://www.colocolo.cl
Fantasilandia	\$ 10.490	https://www.fantasilandia.cl
Clase de escalada deportiva en gimnasio	\$ 10.500	http://www.gimnasioelmuro.cl/escuela
Clase de escalada deportiva en roca	\$ 98.000	http://www.gimnasioelmuro.cl/escuela
Paintball	\$ 17.000	http://www.warlikepaintball.cl
Karting	\$ 10.000	http://www.gokarts.cl
Día de nieve (snowboard o ski)	\$ 90.000	http://www.elcolorado.cl
Rafting	\$ 22.000	http://www.rutavertical.cl
Parapente	\$ 40.000	http://www.vueloenparapente.cl
Paracaidismo	\$ 140.000	http://www.skydiveandes.cl/salto-tandem
Promedio	\$ 38.658	

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que en primera instancia se llega a un promedio de \$38.658.- pesos entre las alternativas elegidas. Este precio es un indicador atractivo para Santiago Surf Trips, ya que el precio de equilibrio está por debajo de este promedio, análisis que se verá en su respectiva sección. Los precios se pueden corroborar en las páginas Web de las empresas.

2.3 Clientes

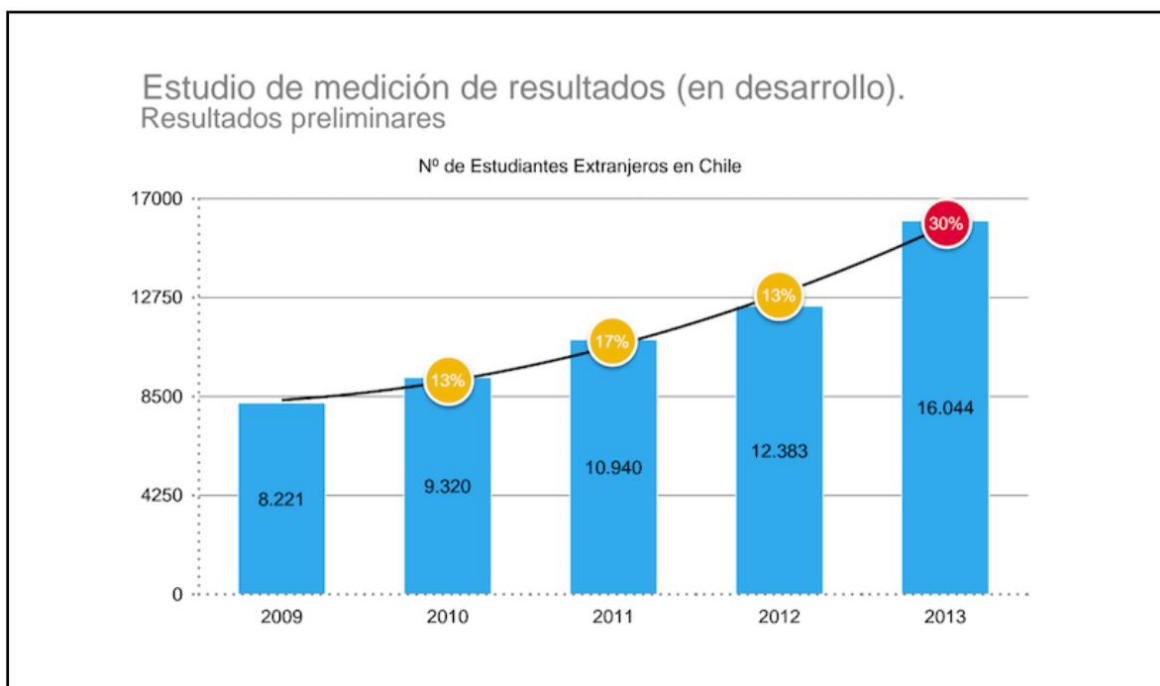
En primera instancia, Santiago Surf Trips apunta a tres grandes grupos de clientes. Los estudiantes extranjeros universitarios con un porcentaje de participación en los ingresos de un 50%, los estudiantes universitarios chilenos de edad entre 18 y 24 años con una participación de un 20% y los adultos jóvenes profesionales de edad entre 25 y 30 años con una participación del 30% restante.

Las redes internacionales de las universidades han fomentado la participación de alumnos extranjeros en el sistema educativo chileno. Para el 2013, Ruby Gamboa, para el diario La Tercera, plantea que los estudiantes extranjeros en Chile crecieron un 21% respecto al año anterior. Siendo la Universidad Católica quien alberga a la mayor cantidad de ellos, sumando 958 alumnos a un total de 16.044. El 95% de los alumnos extranjeros proviene de Estados Unidos, Europa, Asia y Nueva Zelanda. Existen por lo menos 30 universidades con programas vigentes para estudiantes extranjeros, esto ofrece un potencial tremendo para Santiago Surf Trips, formando alianzas con los respectivos departamentos de estudiantes de intercambio. Gracias a lo mencionado anteriormente, identificamos y definimos el primer grupo de potenciales clientes, los **estudiantes extranjeros en intercambio universitario en Chile**.

Al 2013, entre las universidades participantes en los programas de intercambio, se registraron 16.044 alumnos extranjeros estudiando en Chile. Fuente MINEDUC, a través de Sebastián Cofré, director de Santiago Exchange Network.

Para esa fecha, en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, el número ascendía a 284 alumnos. El 2014, esa cifra aumentó a 294 alumnos. Fuente Nexo Internacional, a través de Kaia Range, coordinadora de estudiantes de intercambio.

Gráfico 1.- “Número de Estudiantes Extranjeros en Chile”



Fuente: MINEDUC, año 2014.

El perfil del cliente buscado en el primer grupo es una persona que le gustan las aventuras, y estudiar en el extranjero ya significa saltar la primera valla. El cliente tiene que ser activo y estar sediento de vivir nuevas experiencias, una persona con gustos por la naturaleza y con capacidad para conectarse con el medio ambiente. Lo más importante, es considerar que estos usuarios tengan la disposición a tomar nuevos desafíos.

La segunda categoría, se conforma por los jóvenes chilenos, entre 18 y 24 años, que en la Región Metropolitana, para el año 2016 es una suma de 780.042. Estos potenciales clientes reúnen las mismas características del estudiante extranjero, pero también, tienen que estar dispuestos a salir de su zona de confort; según la encuesta, solo el 12,1% de los jóvenes ya saben Surfear, por lo tanto hay un 87,9% de personas que probablemente no tengan la experiencia de haber nadado en el mar por más de 30 minutos. Por otro lado, el 88,96% de los encuestados practican deporte por lo menos una vez a la semana, esto indica que la propensión a tomar desafíos físicos es positiva.

Por último, la tercera categoría representa al adulto joven, entre 25 y 30 años, que para el 2016, suman 752.251 en la Región Metropolitana. Además de reunir las características mencionadas en los dos grupos pasados, el adulto joven, está entrando en la etapa de crecimiento personal y cada vez más, tomando responsabilidades de vida, es una persona que recientemente recibió su título profesional y empieza a hacerse cargo de sus necesidades. Estos jóvenes adoptan nuevas disciplinas para seguir sintiéndose joven, están en busca de desafíos que pongan a prueba sus habilidades físicas y les permitan conectarse con su lado deportista para dejar de lado por un momento, su nueva adquisición de responsabilidades.

La suma total de clientes potenciales chilenos a los que nos queremos enfocar es de 1.532.293 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016). De los chilenos encuestados entre las edades 18 y 30 años, el 90% de ellos está dispuesto a pagar por una clase de Surf y el 84% de ellos estaría dispuesto a pagar por un paquete de cinco clases. De los clientes potenciales extranjeros, un 90,12% está dispuesto a pagar por una clase de Surf y el 83,95% esta dispuesto a hacerlo por el paquete de cinco clases.

Eventualmente, se irán sumando diversos perfiles de clientes, tales como grupos familiares, escolares, profesionales entre 31 y 40 años, entre otros.

III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La misión de Santiago Surf Trips es satisfacer la necesidad de entretenimiento de 20.000 habitantes de la Región Metropolitana, entregando uno de los programas que ofrece la empresa. La visión de Santiago Surf Trips como empresa pionera en la industria del Surf chileno es entregar un enfoque del Surf a los habitantes de la Región Metropolitana, motivarlos a tomar conciencia del medio ambiente y generar sentido de responsabilidad y conexión con la naturaleza. Los objetivos generales y específicos se pueden revisar en el punto IV Plan de Marketing.

Como se mencionó en el Resumen Ejecutivo, esta empresa nace del sueño de tres Surfistas, sumando más de 45 años de experiencia y viajes a más de 15 países en 4 continentes, el contacto con distintas culturas y escuelas de Surf en todo el mundo han permitido una absorción de los mejores métodos de enseñanza y dinámica de actividades para poder entregar las herramientas necesarias para desarrollar este deporte.

El hecho de tener la casa matriz en Santiago permite a los clientes contactar directamente al personal de Santiago Surf Trips, conociéndolos y estableciendo lazos más cercanos. Al principio se contará con una oficina virtual y con el tiempo, si lo permite el crecimiento de la empresa, fijar el centro de operaciones en una tienda de Surf o agencia de turismo.

3.1 Análisis Foda

Para realizar una descripción de la empresa, se plantearán en un análisis Foda las principales características que definen a Santiago Surf Trips.

Fortalezas

Trayectoria y experiencia; las tres personas involucradas en el proyecto tienen años de experiencia en el mar. Axel, Sebastián C. y Sebastián V. son Surfistas hace años; los dos primeros son nacidos y criados en la costa chilena, pasaron toda su infancia en la playa como si fuera el jardín de su hogar. Ambos son guardavidas hace más de 10 años y Surfistas desde los 8 años de edad. El equipo maneja el Know-How del trabajo de una escuela de Surf, conocen todos los aspectos técnicos del material necesario para su operación y juntando el conocimiento técnico con los conceptos comerciales, se presenta un gran equipo de trabajo.

Diferenciación; la relación cercana con el cliente permite fijar parámetros de atención en el rubro de la entretención. Generalmente, los consumidores de la industria de la entretención y del deporte están acostumbrados a ser tratados como *uno más del montón*; Santiago Surf Trips pretende llevar a cada uno de sus clientes a una experiencia muy personalizada, hacer que éste no sienta que paga por un panorama común, si no que sienta que vivió una experiencia única y se conectó con la naturaleza de manera cabal.

Propuesta innovadora; Santiago Surf Trips ofrece un servicio completo. El transporte a la playa, la preparación física, la contextualización marítima y del ecosistema, los profesores adecuados para ejecutar las clases, un rico y nutritivo almuerzo, fotos de la actividad y lo más importante, una relación muy cercana y personalizada con el cliente, hacen que la propuesta de negocio sea muy atractiva para que el cliente no sólo pruebe la experiencia de un día de Surf, si no que, quiera volver realizarla 2 o 3 veces más y la recomiende a sus cercanos.

Oportunidades

Vida sana; en los últimos 10 años la población chilena ha empezado a tomar conciencia de su forma de vivir y la tendencia hacia la vida activa y menos sedentaria ha ido en aumento. Junto con programas gubernamentales (como “Elige Vivir Sano”), los chilenos están buscando formas de vivir de forma más sana. Como se mencionó anteriormente, es buen ejercicio observar las calles de Santiago, que cada vez más llenas de ciclovías y de personas gozando de ellas para ir a su trabajo, a la universidad, o donde sea. Jóvenes, adultos, personas usando trajes para ir al trabajo, son ejemplos de personas que optan por usar esta alternativa de transporte.

Mercado potencial; según la encuesta realizada, al 78,29% de los individuos les gustaría aprender a Surfear, esto quiere decir que el servicio que Santiago Surf Trips entrega, es bien recibido por los consumidores a los que se les ofrece el programa. Solo un 12,1% de los encuestados ya saben Surfear, por ende, existe esa gran cantidad de potenciales clientes dispuestos a pagar por que les enseñen.

Mayor gasto en entretenimiento; el acceso a las redes sociales y a la publicidad al alcance del teléfono móvil, ha facilitado a los consumidores elegir entre una amplia gama de panoramas para entretenerse. Esto lo aprovecha Santiago Surf Trips enfocando su Marketing Mix en las redes sociales.

Debilidades

Falta de capital inicial; este es el punto crítico para empezar a operar. Sin duda, la ausencia de inversión, no permitirá el comienzo de este proyecto a gran escala. Por esto, todos los recursos y habilidades de los integrantes del equipo, deben enfocarse en la búsqueda de financiamiento.

Por lo anterior, la competencia que dará Santiago Surf Trips en el mercado, al principio va a ser a menor escala. Sin embargo, las proyecciones apuntan a que a un año plazo, el posicionamiento permita competir como una de las principales marcas para el turismo y entretenimiento en la costa.

Amenazas

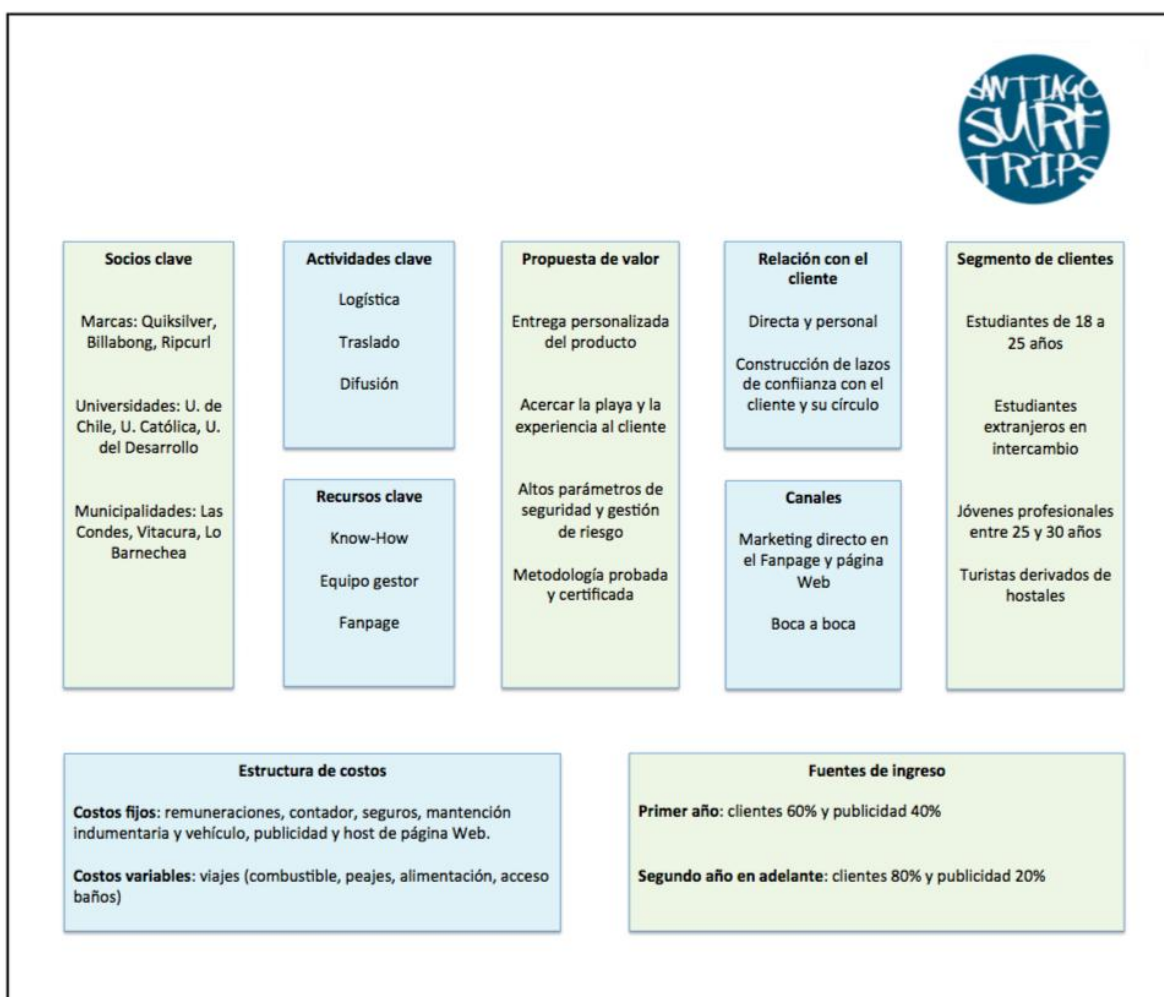
Competitividad; la amplia gama de panoramas es una fuerte amenaza a la sustitución por parte de los consumidores. Se genera una alta competitividad por ganar clientes a los otros oferentes. Santiago Surf Trips responde a esta amenaza con diferenciación y una fuerte personalización en el servicio entregado.

Miedo o desconocimiento; a mucha gente le puede intimidar el mar, aun más si la relación con éste, es involucrarse con su oleaje. Para esto, Santiago Surf Trips ofrece un servicio profesional y de calidad certificada, los dos profesores activos cuentan con licencia de guardavidas vigente y llevan más de 10 años trabajando en playas como Maitencillo, Reñaca, Iquique y Antofagasta.

3.2 Modelo de negocios

El análisis del negocio mediante el formato Canvas permite identificar los elementos clave para un emprendimiento como Santiago Surf Trips.

Figura 2.- “Modelo CANVAS”



Fuente: elaboración propia.

Socios clave; *¿Quiénes son los socios clave?, ¿Quiénes son los proveedores clave?, ¿Qué recursos clave se pueden adquirir de los socios? Y ¿Qué actividades clave realizan los socios?*

La principal motivación para los socios será formar parte de una marca que está preocupada por entregar un servicio de calidad y personalizado. Una marca que responderá a la necesidad de búsqueda de adrenalina del cliente, que acercará al cliente a conectarse con el conocimiento de sus límites y capacidades personales. La motivación para los socios será formar parte de la experiencia que vivirán quienes se aventuren a vivir un **Surf Trip**.

Los socios y proveedores más importantes para Santiago Surf Trips son las marcas de deportes acuáticos y extremos. El objetivo más importante a largo plazo es intercambiar auspicios y patrocinios por publicidad. Marcas de ropa e indumentaria, internacionales y nacionales de la industria del Surf como Quiksilver, Billabong, Rip Curl, Rusty, Maui and Sons, Volcom, Stoked, Haka Honu, entre otras.

Universidades (Universidad de Chile, Universidad Católica, Universidad del Desarrollo, Universidad de los Andes, Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad Andrés Bello, entre otras) para el contacto directo con alumnos chilenos y extranjeros, de esta forma, se podrá ofrecer el Surf Trip a grupos de estudiantes. Los estudiantes de intercambio buscan constantemente panoramas para conocer y recorrer durante los fines de semana, esa oportunidad se la puede brindar Santiago Surf Trips. Centros de estudiantes de colegios privados para armar grupos de alumnos (colegios como Colegio Tabancura, Andree English School, The Southern Cross, The Grange School, Everest, Verbo Divino, entre muchos otros). Municipalidades que quieran entregar algún premio a un grupo de niños con algún mérito deportivo, tales como la municipalidad de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Providencia. Otras municipalidades que quieran desarrollar programas de inclusión social y actividades en base a incentivos escolares, tales como Maipú, La Florida, Huechuraba, entre otras. Empresas que quieran fortalecer habilidades blandas en sus trabajadores y busquen armar un día de trabajo personal y en equipo. Hostales que quieran ofrecer a sus huéspedes el servicio de aventura, tales como Bellavista Hostel, La Chimba Hostel, Che Lagarto Hostel, Andes Hostel, Dominica Hostel, Hostal Forestal, Nomades Hostel, entre muchos otros.

Los proveedores clave serán en primera instancia, las tiendas exclusivas del deporte, tales como Surfers Paradise o Surfhouse, esto para adquirir la indumentaria inicial para realizar las clases dentro y fuera del agua.

El almuerzo en la playa, posterior a la actividad física es importante. Restaurants ubicados en las distintas playas, tales como Costa Mai en Maitencillo, El Faro en Quintero, Ruca Lodge en Puertecillo o La Loba en Pichilemu.

Actividades clave; *¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?*

La actividad principal de Santiago Surf Trips es la introducción al mundo del Surf. La logística comienza cuando se inicia el contacto con el cliente, la coordinación para el día D, el transporte para recoger al grupo desde su casa y llevarlos a la playa, las clases que se realizan durante la mañana, el almuerzo y el recorrido turístico posterior al ejercicio. El desarrollo de la actividad se detalla en la punto V Plan de Operaciones.

Recursos clave; *¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?*

El principal recurso que tiene Santiago Surf Trips, es el Know-How, en conjunto, los socios tienen más de 45 años practicando el deporte, dos de ellos nacidos y criados a pasos de la ola, fundaron toda su educación en el mar. Con más de 20 años de experiencia haciendo clases de Surf, se transforma en una habilidad que es difícil de imitar. Los socios enseñarán en la medida que puedan abastecer la demanda, cuando se agreguen otros deportes y aumente la demanda, se evaluará la incorporación de nuevos profesores.

Sumado a lo anterior, el Fanpage de la empresa asegura tener un constante contacto con el cliente para potenciar las ventas. Los equipos e indumentaria son primordiales para realizar las clases de forma apropiada. El vehículo que transportará a los clientes y el seguro con el que se contará ante cualquier contratiempo en el traslado. También, se contará con una sesión fotográfica, para dejar el recuerdo de la gran aventura.

Propuestas de valor; *¿Qué valor se entrega al cliente?, ¿Cuál de los problemas que tiene el cliente se le ayuda a resolver? Y ¿Qué necesidades del cliente se están satisfaciendo?*

El valor que Santiago Surf Trips entrega al cliente es la personalización y la comodidad de llevarlos de su casa a la playa. El problema que se soluciona es el de organizar un panorama y preparar todo

lo necesario para funcionar sin problemas. Las personas que no son cercanas al deporte marítimo, no siempre contemplan los elementos necesarios para practicar la actividad, los costos asociados, los riesgos que implica la actividad, ni las condiciones marítimas necesarias para un aprendizaje seguro.

Santiago Surf Trips entrega diferenciación al resto de las escuelas de Surf. Esto porque le ahorra al cliente todo el trayecto hacia la playa, la búsqueda de escuelas disponibles, que no siempre se encuentran abiertas o con vacantes. Se integra en el paquete un horario definido, el equipo necesario para realizar la actividad de la forma más segura y cómoda posible, alimentación sana y contundente, y la mejor experiencia junto a profesores y deportistas de alto rendimiento. La reducción de costos es significativa cuando se contrata el panorama con Santiago Surf Trips, ya que se contemplan todos los elementos necesarios sin cobros excesivos. La novedad de salir de Santiago y emprender una aventura en el mar con personas experimentadas es lo que ofrece Santiago Surf Trips.

Relaciones con clientes; *¿Qué tipo de relación espera cada uno de los segmentos de clientes que se establezcan y se mantengan con ellos?*

La relación con los clientes es directa, muy personal y cercana, desde el contacto por la página o el Fanpage permite que la relación sea inmediatamente con el profesor del programa, por ende, se genera un lazo de confianza desde el primer acercamiento. La empresa acoge al participante y lo guía a través de la aventura. La forma de fidelización es por la atención personal y el contacto directo, la constante invitación a participar de las actividades, programas y viajes que realizará Santiago Surf Trips.

Para encantar al cliente, Santiago Surf Trips ofrece un panorama distinto al de un fin de semana tradicional, no es como ir al cine, no es como ir al parque a disfrutar de un picnic, no es ir al cerro Manquehue a estar en contacto con la naturaleza, tampoco ir a almorzar a un restaurant porque están aburridos de la comida en casa. El Surf Trip incluye todo esto y más; una vez recogidos de su hogar y camino a la playa verán una película de Surf, estarán en contacto con la naturaleza en playas poco convencionales (donde generalmente hay mejores condiciones y olas), almorzarán en un lugar de comida sana y muy arraigada al deporte y actividad física. La asistencia personal es lo que caracteriza a Santiago Surf Trips para dejar satisfecho al cliente.

Canales; *¿A través de qué canales se pretende contactar a los clientes?, ¿Cómo están integrados nuestros canales? Y ¿Cuáles son más eficientes?*

El Marketing y la propuesta comercial se entrega de forma directa al cliente. De acuerdo a las fases del modelo, se llega al potencial cliente creando conciencia del producto que se está ofreciendo, esto se logra promocionando el Fanpage con publicidad directa en los distintos puntos que se definan con los socios clave. En segunda instancia se ayuda a que el cliente evalúe la propuesta de valor que ofrece la empresa, esto mediante un video promocional que registre la experiencia de un día de Surf. La tercera fase plantea cómo hacer la venta del servicio, esto se realiza mediante contacto telefónico o correo electrónico, la reserva se hace con una transferencia electrónica. La cuarta fase es la entrega del servicio, que se realiza el día acordado y reservado. El servicio de postventa se realiza manteniendo el contacto a través del Fanpage, subiendo el material con todo el contenido multimedia de las salidas y actividades.

El trato directo con los socios clave, como los hostales, empresas, universidades, entre otros. Agencias de viaje tendrán un paquete disponible para ser comercializado por ellos. La publicidad por Facebook puede llegar a 4 millones de personas en Santiago, siendo un real potencial para llegar a posibles clientes. Además, el boca a boca jugará un rol muy importante en el servicio, los clientes satisfechos son los que mejores publicitan el programa y la marca.

Segmentos de clientes; *¿Para quién se está creando valor? Y ¿Quiénes son los clientes más importantes?*

En primera instancia, se busca segmentar por grupos de edades parecidas, por ejemplo, estudiantes extranjeros que estén realizando un semestre de intercambio, ellos siempre buscan panoramas para salir de Santiago y conocer Chile en sus distintos aspectos. En instancias más avanzadas, el segmento de cliente que se busca es todo aquel capaz de realizar actividad física, que quiera tener contacto directo con la naturaleza, y específicamente, con el mar. Los clientes que los socios clave pueden brindar son a los que se tiene que apuntar, huéspedes de hostales y hoteles, estudiantes en intercambio de las universidades, gerencias de recursos humanos de empresas, alumnos de colegios, grupos familiares, municipalidades, etc. El perfil de personas que quieren Surfear y no tienen el conocimiento de cómo acercarse al mundo de este deporte, y todo aquel que busque la oportunidad de vivir una aventura poco tradicional.

Estructura de costos; *¿Cuáles son los costos más importantes del modelo de negocio?, ¿Qué recursos clave tienen costos? Y ¿Cuáles son los costos de las actividades clave?*

El modelo de negocio se basa en el costo por viaje. Existen costos fijos como son las cuotas del vehículo, el seguro del vehículo y transporte, la publicidad, entre otros. Costos variables como son el combustible, la comida, las horas hombre del profesor, entre otros. Costos iniciales como los equipos y la indumentaria, entre otros. Todos los costos se detallan en el punto VII Plan Financiero.

Los costos principales para el programa son los operacionales por viaje, ya que no existen costos asociados a arriendos ni otros de esa magnitud. Cabe mencionar que existen costos menores como lo son el mantenimiento de la página Web, honorarios del contador, entre otros. El mayor costo son las remuneraciones de los tres socios.

Fuentes de ingreso; *¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso? Y ¿Cómo contribuye cada fuente de ingreso a los ingresos totales?*

La principal fuente de ingreso de la empresa será la venta del programa, el pago es por uso de servicio a un precio fijo que depende del volumen de compra (cantidad de alumnos por día). Con este ingreso se cubrirán todos los costos mencionados anteriormente. Adicional a esto, se pretende optar a ingresos por auspicios y patrocinios de las grandes marcas. Venta de publicidad en el equipamiento y vehículo de la empresa.

Para el primer año, los porcentajes de ingresos serán de un 60% de clientes y un 40% de publicidad. Para el segundo año en adelante, los ingresos serán de 80% de clientes y 20% de publicidad.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

Gracias a la experiencia de los integrantes de Santiago Surf Trips, existe la posibilidad y las ganas de expandir el modelo de negocio en torno al mundo del Surf, de los deportes extremos y actividades que giran en torno a la naturaleza y conexión con el medio ambiente. El crecimiento más cercano, una vez que la operación sea puesta en marcha y esté funcionando, es incluir los productos “Un Finde De Surf” y “Una Semana De Surf”, donde los clientes puedan disfrutar de la real conexión con el mundo del Surf y vivir como lo hace un Surfista la mayor parte de sus viajes.

De la mano con lo anterior, Chile tiene un potencial increíble en cuanto a costa para Surfear, por lo tanto, en términos de turismo de Surf, es un diamante en bruto. En Centroamérica, Indonesia, Australia, Hawaii y otros lugares, muchos extranjeros contratan paquetes de “Surf All Inclusive” donde los llevan a recorrer por 5 o 10 días, las playas cercanas, conociendo la cultura y comida local y experimentando la vida del Surf local. Esto es muy atractivo para el turismo chileno, ya que se puede atraer a un perfil muy importante de clientes, destacando que cada día crece el número de practicantes del deporte.

Por otro lado, dadas las alianzas estratégicas de Santiago Surf Trips con hostales y lugares establecidos para acampar, se puede llegar a hacer una integración vertical con un hostel para Surfistas, donde se realicen actividades como yoga, meditaciones, masajes, y muchas otras.

3.4 RSE y sustentabilidad

Existe un interés permanente de la comunidad de Surfistas de todo Chile y el mundo, consistente con un cuidado del medio ambiente. Esto es por la simple razón de que *hacen lo que aman* en la naturaleza, y sin ella, no tendrían nada. Se trabaja constantemente fomentando la limpieza de las playas y el cuidado del medio ambiente, ya que en él se desenvuelven día a día, trabajan y disfrutan de esta pasión.

Una vez posicionados, Santiago Surf Trips pretende llegar a trabajar con municipalidades, colegios de escasos recursos de Santiago y con la comunidad en general, entregando programas especiales a grupos de escolares a experimentar la vida del mar. Además de vivir la aventura del Surf, la enseñanza más importante que se puede brindar a los niños y jóvenes escolares es sobre la conexión con la naturaleza y la confianza en ellos mismos, enfrentando la superación personal y el trabajo por vencer los distintos desafíos. En los tramos de viaje desde Santiago a la costa y de vuelta, se harán charlas sobre reciclaje y temas que ayuden al cuidado del medio ambiente, así como otras actividades relacionadas a la enseñanza de las buenas costumbres del Surfista.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de Marketing

El objetivo principal de Santiago Surf Trips es acercar el deporte a la Región Metropolitana. Esto significa posicionar la marca como la empresa santiaguina líder de enseñanza de Surf. La empresa apunta a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, llevándolos a conocer el deporte, ayudando a la población santiaguina a combatir el sedentarismo y acercándolos a vivir de manera más sana y activa. También, dentro de los objetivos generales, se considera que es de suma relevancia posicionar la marca dentro de las ofertas de panoramas para el fin de semana.

De acuerdo a lo anterior, el primer objetivo específico es generar un nivel de venta constante del producto “Un Día de Surf”. En el plazo de 12 meses, el objetivo es vender 70 unidades de “Un Día de Surf” mensuales. Esto significa, llevar a 70 alumnos desde Santiago a la costa, y entregarles el programa. Para el segundo año de funcionamiento, la venta debería ser de 100 programas mensuales y durante el tercer año en adelante, la venta debería ser de 150 alumnos mensuales.

Como segundo objetivo específico, se va a medir el nivel de posicionamiento en las redes sociales por medio de los “Likes” que recibe el Fanpage de la plataforma Facebook. En el plazo de 6 meses, el Fanpage de Santiago Surf Trips debe llegar a los 4.000 likes. Esta herramienta permite a los usuarios contactarse directamente con la empresa, solucionar todo tipo de dudas e inquietudes y se podrá agendar y revisar la disponibilidad semanal del programa. A los 12 meses, el Fanpage debe llegar a los 10.000 likes. A los dos años de funcionamiento, alcanzar los 30.000 likes. Después del tercer año, se deben sumar 10.000 likes anuales. La suma de likes se realizará gracias a las promociones y sorteos mensuales del programa, los requisitos para entrar al sorteo son simplemente darle like a la página o compartir alguna publicación que se realice semanalmente. Lo mencionado anteriormente, son tareas realizadas por el Community Manager de Santiago Surf Trips. A medida que se vayan cumpliendo estos objetivos, se pueden sumar redes sociales como Instagram, Twitter, Snapchat, entre otras.

En términos de publicidad, el objetivo específico es asociarse con tres grandes marcas de la industria del Surf y el deporte aventura, esto para conseguir auspicios y generar ingresos por publicidad y renombre de marca. Al cumplirse 12 meses de funcionamiento, se pretende generar la suma de \$12.000.000.- de pesos en ingresos por auspicios (en implementos o dinero efectivo) y por publicidad. A partir del tercer año, esta suma debe ascender a \$24.000.000.- de pesos.

De acuerdo al plan de escalamiento, se pretende ampliar el servicio ofrecido a dos programas; “Un Día de Surf” y “Un Finde de Surf”. Esto contempla un viaje durante el fin de semana (dos noches y dos días) a lugares un poco más alejados de Santiago, hacia el sur, tales como Puertecillo, Pichilemu, Curanipe, Pullay, Buchupureo, o al norte como Los Molles y sus alrededores. Al plazo de 12 meses, se pretende llegar a la venta de 4 programas de “Un Finde de Surf” mensuales, esto significa, un viaje con 4 personas.

Por otro lado, de acuerdo al plan de escalamiento, se puede agregar otro deporte a la oferta de programas. El bodyboarding requiere condiciones climáticas muy parecidas al Surf, pero las aptitudes personales son menos exigentes, pudiendo ser practicado por prácticamente cualquier persona que sepa flotar, esto es un punto importante porque pueden existir familias donde los integrantes no tengan mucha conexión con el equilibrio de su cuerpo, pero si quieren estar en contacto con el deporte del mar, para esto, se les ofrecen las dos actividades. Otra opción es ampliarse estratégicamente y agregar la nieve y sus deportes como panorama.

4.2 Estrategia de segmentación

Habiendo definido en el punto 2.3, los perfiles de clientes, se genera una macro segmentación del mercado para definir los estratos en los cuales Santiago Surf Trips desea participar. En este caso, el rango entre 25 y 30 años tiende a ser de mayor poder adquisitivo, al igual que los extranjeros, por ende participan todos los estratos seleccionados. En cuanto a los grupos de menor edad (entre 18 y 24 años), se busca llegar a los de mayor nivel socio económico.

Tabla 2.- “Macro Segmentación de Mercado”

NSE / Hombres y mujeres	Entre 18 y 21 años	Entre 21 y 24 años	Entre 25 y 30 años
AB			
C1			
C2			
C3			
Extranjeros			

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la micro segmentación de mercado, se considera una especialización selectiva. Se trata de complementar las características de los usuarios para lograr alcanzar un potencial de venta superior.

Tabla 3.- “Micro Segmentación de Mercado”

Personalidad / Estilo de vida	Sedentario	Activo	Naturista	Simple	Motivado
Aventurera					
Vividora					
Deportista					
Comprometida					
Esforzada					

Fuente: elaboración propia

Al cabo de 24 meses, se pretende llegar al nivel de micro segmentación de clientes que se muestra en la tabla anterior. La venta del programa “Un Día de Surf” sería idealmente a 1.000 personas anuales. Se pretende alcanzar una venta del programa de “Un Finde de Surf” y “Un Viaje de Surf” de 50 y 10 programas anuales respectivamente, para los primeros tres años. Se suma el bodyboarding, que va de la mano con la estrategia del Surf, con el objetivo de llegar a 500 programas anuales. Finalmente, a los tres años, se pretende alcanzar una venta de 100 programas anuales de snowboarding, “Un Día de Snow”.

Tabla 4.- “Micro Segmentación de Cliente”

Servicio / Ventas anuales	10 programas	50 programas	100 programas	200 programas	500 programas
Día de surf					
Viaje de surf (2 días)					
Viaje de surf (4 días)					
Bodyboarding					
Snowboarding					

Fuente: elaboración propia

Realizada la macrosegmentación de mercado, identificamos los grandes elementos que componen el Qué, el Quién y el Cómo de Santiago Surf Trips. El Qué se ofrece es la comodidad de adquirir un programa que incluye un viaje a la playa con clases de Surf, indumentaria, conexión con la

naturaleza y un día de adrenalina. A Quién se le ofrece es principalmente a jóvenes profesionales que buscan panoramas con los amigos y amigas, jóvenes profesionales que quieren probar nuevas actividades, escapar de la rutina santiaguina y conectarse con la naturaleza, universitarios que buscan despejarse de los estudios, jóvenes que buscan una nueva disciplina o simplemente quieren pasarlo bien y también, el estudiante extranjero en intercambio que busca conocer la cultura y los paisajes de Chile y de sus cercanías. El Cómo se ofrece es principalmente mediante el desarrollo de un fuerte Community Management, en las redes sociales más populares, creando y publicando material interactivo todas las semanas. También, se hará una campaña comunicacional con los departamentos de intercambio de las principales universidades de Santiago y así llegar al estudiante extranjero.

4.3 Estrategia de producto

Santiago Surf Trips ofrecerá en primera instancia una línea de producto, el programa “Un Día de Surf”. Este programa es único en la industria chilena de Surf. El atributo diferenciador es que el cliente no tiene que preocuparse de lo que implica un viaje a la playa; Santiago Surf Trips se encarga de toda la preparación. El valor que genera Santiago Surf Trips es el de mezclar todo lo que implica el viaje, para liberar al cliente de todas las preocupaciones, él sólo tiene que llevar su traje de baño y las ganas de aprender y pasarlo bien. En el punto V Plan de Operaciones, se definirán los procesos y se explicará de manera más específica la pauta del servicio.

4.4 Estrategia de precio

La estrategia de precio se define a partir de dos factores, los costos y la oferta del mercado. Santiago Surf Trips será competitivo; se ofrece un producto que está al alcance de prácticamente todos los bolsillos ABC1, C2 y C3, por ende, será un precio accesible. En cuanto a los costos, no se requiere de una gran inversión inicial para operar.

De acuerdo a la tabla de costos (en el punto VII Plan Financiero), se puede fijar un precio base de \$40.000.- pesos por alumno (contemplando que para un viaje se lleva entre 3 y 8 alumnos). Este precio permite realizar promociones para cobrar \$35.000.- pesos por alumno en caso de ser 4 o más. A medida que transcurre el proceso se podrán tarifar los otros programas (“Un Finde de Surf” y

“Un Viaje de Surf”). En la marcha se pueden crear alianzas que abaraten los costos, aumentando el margen de utilidad y permitiendo realizar inversiones de indumentaria más técnica.

Por otro lado, la competitividad respecto al mercado es de precios parejos, todas las escuelas manejan los mismos costos y márgenes, la diferencia principal es que le ahorramos al cliente el costo de viaje.

4.5 Estrategia de distribución, comunicación y venta

Se consideran dos grupos en la distribución. Para el primer grupo, jóvenes universitarios y profesionales chilenos, no habrán intermediarios entre la empresa y el cliente, por ende será una distribución directa mediante una plataforma de venta e interacción entre el cliente y el Fanpage. Con esta herramienta, se permitirá acceder al mercado objetivo por publicidad en Facebook y por promociones realizadas por el Community Manager en el Fanpage; esto significa lanzar periódicamente material interactivo en las redes sociales para captar la atención de los usuarios de Facebook, Instagram, Twitter y Snapchat. Entre el material considerado para las publicaciones, se contará con un camarógrafo haciendo tomas en cada salida para este fin, también se hará un video promocional que será utilizado como estrategia de comunicación.

Para el segundo grupo, el de los jóvenes universitarios extranjeros, se contemplará también una distribución directa, usando como canal, los establecimientos en los que estudian. Esto se puede realizar vía correo electrónico, o en forma presencial con un stand en las ferias universitarias.

En terminos generales, la comunicación y promoción será elaborada con los siguientes elementos: Principalmente por el Community Manager en las redes sociales, esto permite que el boca a boca se desarrolle gracias al valor agregado que entrega Santiago Surf Trips. Por otro lado, se harán algunas notas en la radio, en las principales sintonías juveniles. También, se realizará un evento de inauguración con grandes exponentes del Surf chileno como invitados, en uno de los principales centros sociales de Santiago.

4.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para determinar la capacidad de atención, se genera una estimación máxima de alumnos por día, operando de martes a domingo. Diariamente se pueden llevar entre 3 y 8 alumnos; no menos de 3, porque el margen de utilidad sería muy pequeño y no más de 8, porque la atención no sería lo suficientemente personalizada. Semanalmente, se podrían atender 48 alumnos, por ende, 192 alumnos mensuales (cobrando el precio de promoción, de \$35.000.- pesos, significaría un ingreso de \$6.720.000.- pesos), en el siguiente cuadro se realiza una comparación entre los ingresos semanales de acuerdo a la demanda. De acuerdo a un precio promedio de \$37.500.- pesos (precio normal de \$40.000.- pesos y precio de promoción de \$35.000.- pesos)

Tabla 5.- “Ingreso Semanal por Demanda Diaria”

Viajes por semana / Alumnos por viaje	3	4	5	6	7	8
1 día a la semana	\$ 112.500	\$ 150.000	\$ 187.500	\$ 225.000	\$ 262.500	\$ 300.000
2 días a la semana	\$ 225.000	\$ 300.000	\$ 375.000	\$ 450.000	\$ 525.000	\$ 600.000
3 días a la semana	\$ 337.500	\$ 450.000	\$ 562.500	\$ 675.000	\$ 787.500	\$ 900.000
4 días a la semana	\$ 450.000	\$ 600.000	\$ 750.000	\$ 900.000	\$ 1.050.000	\$ 1.200.000
5 días a la semana	\$ 562.500	\$ 750.000	\$ 937.500	\$ 1.125.000	\$ 1.312.500	\$ 1.500.000
6 días a la semana	\$ 675.000	\$ 900.000	\$ 1.125.000	\$ 1.350.000	\$ 1.575.000	\$ 1.800.000

Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar que el ingreso mínimo semanal, yendo 1 día a la semana con 3 alumnos (número en la fila superior) es de \$112.500.- pesos; o sea, mensualmente, el escenario más lapidario sería de \$450.000.- pesos. En el otro extremo, llevando a 8 alumnos durante 6 días de la semana se generan ingresos de \$1.800.000.- pesos semanales, lo que implica \$7.200.000.- pesos como ingreso mensual.

Para realizar la estimación de venta, se va a suponer un precio promedio de \$37.500.- pesos para el producto “Un Día de Surf”. De acuerdo a la encuesta realizada a 281 jóvenes, el 48,40% de ellos está dispuesto a pagar entre \$51.- y \$100.- dólares por una clase de Surf que incluya el traslado ida y vuelta de Santiago a la playa. El precio promedio fijado es de \$37.000.- pesos (\$55.- dólares), por ende, se podrá cubrir la mayor parte de ese segmento.

Tabla 6.- “Proyección Mensual de Venta, año 1”

Proyeccion mensual de venta	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Alumnos	3	3,15	3,31	3,47	3,65	3,83
Días por semana	2	2,10	2,21	2,32	2,43	2,55
% crecimiento	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ingreso semanal	\$ 225.000	\$ 248.063	\$ 273.489	\$ 301.522	\$ 332.427	\$ 366.501
Ingreso mensual	\$ 900.000	\$ 992.250	\$ 1.093.956	\$ 1.206.086	\$ 1.329.710	\$ 1.466.005
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alumnos	4,02	4,22	4,43	4,65	4,89	5,13
Días por semana	2,68	2,81	2,95	3,10	3,26	3,42
% crecimiento	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ingreso semanal	\$ 404.068	\$ 445.485	\$ 491.147	\$ 541.489	\$ 596.992	\$ 658.184
Ingreso mensual	\$ 1.616.271	\$ 1.781.938	\$ 1.964.587	\$ 2.165.957	\$ 2.387.968	\$ 2.632.735

Fuente: elaboración propia.

Se toma como supuesto, que el número de alumnos por programa y el número de días a la semana que se viaja con alumnos crece a una tasa de 5% mensual para los primeros 12 meses, de acuerdo a los objetivos planteados en el punto 4.1 de objetivos específicos. Para el primer año, se pretende llegar a 70 alumnos mensuales.

Tabla 7.- “Proyección Anual de Venta”

Proyeccion anual de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Alumnos	5,13	6,16	7,70	8,46	9,31	10,24
Días por semana	3,42	4,10	4,92	5,42	5,96	6,55
% crecimiento	20%	20%	20%	10%	10%	10%
Ingreso semanal	\$ 657.923	\$ 947.408	\$ 1.421.113	\$ 1.719.546	\$ 2.080.651	\$ 2.517.588
Ingreso mensual	\$ 1.628.122	\$ 3.789.634	\$ 5.684.450	\$ 6.878.185	\$ 8.322.604	\$ 10.070.351
Ingreso anual	\$ 19.537.463	\$ 45.475.603	\$ 68.213.405	\$ 82.538.220	\$ 99.871.246	\$ 120.844.208

Fuente: elaboración propia.

Para el segundo año y tercer año, se espera que el crecimiento sea de un 20%, llegando a los 100 y 150 alumnos mensuales respectivamente. Para el cuarto año en adelante, se espera un crecimiento constante de 10% anual. Eventualmente, la capacidad de respuesta de Santiago Surf Trips no va a poder satisfacer la demanda y se tendrá que evaluar la ampliación y la integración de nuevos profesores, indumentaria y otro vehículo. Es preciso mencionar que los ingresos anuales contemplan un promedio de ingreso mensual, esto para evitar problemas en los calculos originados por la estacionalidad de los ingresos.

4.7 Presupuesto de Marketing y cronograma

El mejor momento para lanzar la marca y comenzar con el desarrollo de la estrategia de Marketing es en primavera. Cuando empieza a hacer calor, a todos los santiaguinos les gustaría estar disfrutando del clima costero. Es por esto, que las acciones de Marketing tendrán mayor efecto e impacto para esa fecha. Las actividades y sus fechas se detallan en la tabla a continuación.

Tabla 8.- “Carta Gantt Estrategia de Marketing”

ACTIVIDAD/SEMANA	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
Creación de marca e imagen (Fanpage)												
Publicidad de Fanpage en Facebook												
Publicidad en radio (notas y entrevistas)												
Creación merchandising (polaras, gorros, etc.)												
Grabación video promocional												
Edición video promocional												
Reunión con proveedores evento lanzamiento												
Organización evento de lanzamiento												
Evento de lanzamiento de marca												
Lanzamiento de video promocional												
Canje de regalos del evento												

Fuente: elaboración propia.

Se detalla a continuación el costo de cada actividad de Marketing necesaria para llevar a cabo el lanzamiento de Santiago Surf Trips.

Tabla 9.- “Carta Gantt Estrategia de Marketing”

ACTIVIDAD	Precio normal	Precio con descuento
Creación de logo y tarjetas	\$ 75.000	\$ 15.000
Creación de Fanpage	\$ -	\$ -
Publicidad en Facebook (semanal)	\$ 20.000	\$ 20.000
Notas en radio (invitación a programa hit 40, entre otros)	\$ -	\$ -
Creación merchandising 10 poleras	\$ 55.000	\$ 55.000
Creación merchandising 10 gorros	\$ 35.000	\$ 35.000
Creación merchandising 500 stickers	\$ 20.000	\$ 20.000
Grabación video promocional (ida a la playa y viáticos)	\$ 40.000	\$ 40.000
Grabación video promocional (camarógrafo)	\$ 200.000	\$ 20.000
Edición video promocional	\$ 250.000	\$ 20.000
Material para evento de lanzamiento (cotillón playero)	\$ 100.000	\$ 100.000
Canje de sorteos en el evento (regalo 8 "Un Día de Surf")	\$ 80.000	\$ 80.000
Total costo plan de Marketing	\$ 875.000	\$ 405.000

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, el costo total del plan de Marketing bordea los \$405.000.- pesos. Proceso que contempla aproximadamente 10 semanas en llevarse a cabo.

Posterior al lanzamiento, el costo de Marketing anual contempla publicidad en Facebook y el Host de la página Web, por \$300.000.- y \$100.000.- pesos anuales respectivamente.

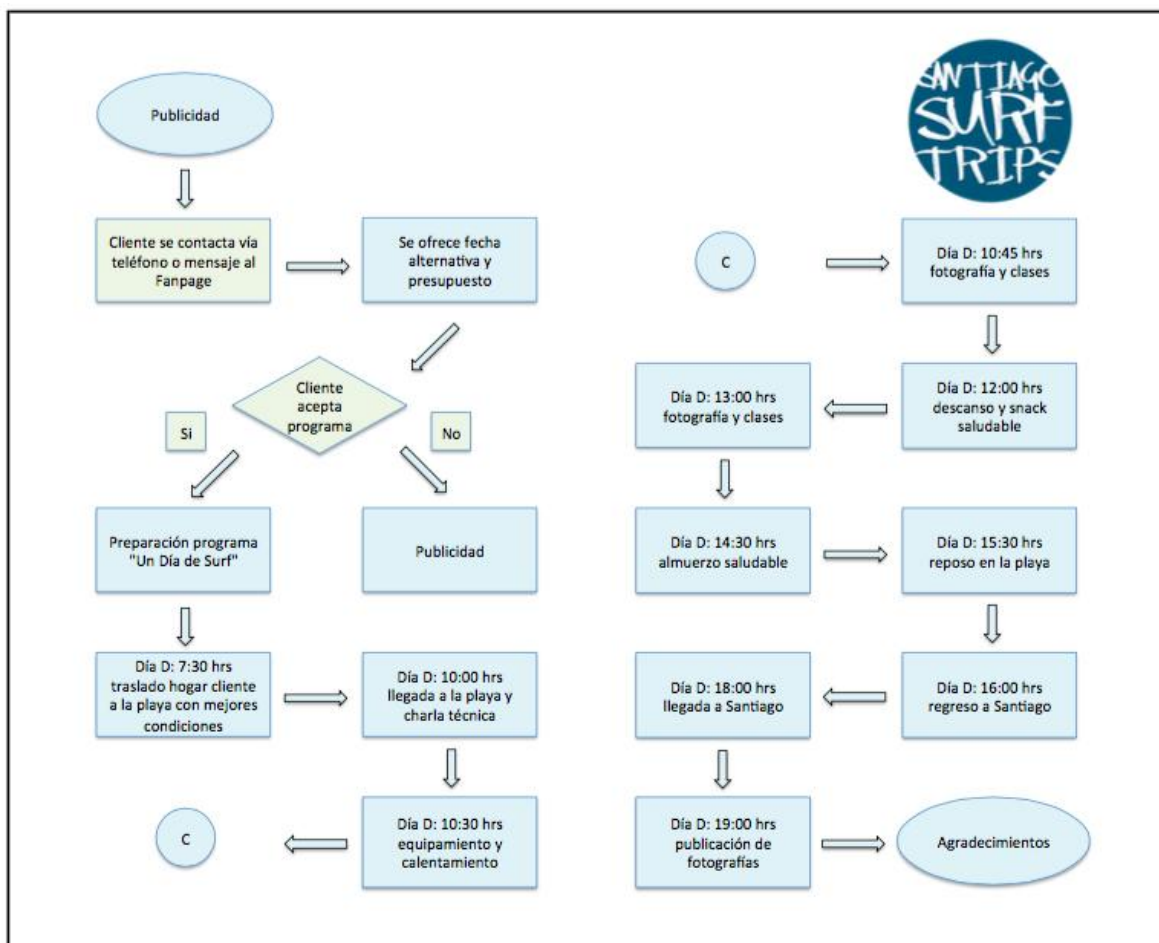
V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Flujo de operaciones

Las operaciones en régimen se dividen en dos grandes áreas que entregan valor a la operación de la empresa, Marketing y Atención al Cliente. El Marketing contempla la publicidad a través del Community Management realizado desde Santiago o fuera de él mediante la conectividad móvil. En el punto VI Equipo del Proyecto, se detallan los cargos y quiénes serán los responsables de cada uno. En segundo lugar, está la Atención al Cliente, que es la entrega del programa “Un Día de Surf”. En este punto es donde se entrega todo el valor.

Tras el contacto y coordinación con el grupo, el día comienza con el servicio de traslado desde la casa del cliente hacia la costa, dependiendo de las condiciones del día y del mar, se escoge una playa cercana a Santiago, puede ser desde Maitencillo hasta Pichilemu. Los clientes firman un disclaimer asumiendo responsabilidad en caso de accidente durante la clase y se inicia el viaje rumbo a la playa escogida. Llegando a la playa, el profesor (que cuenta con el curso y licencia de salvavidas vigente) inicia con una charla de seguridad y motivación, explicando los cuidados y las medidas que se deben tomar en las posibles situaciones de riesgo. El grupo de alumnos se equipa con trajes de agua. Se inicia la actividad física con una serie de ejercicios para calentar y estirar los músculos. Los alumnos se pueden separar en grupos de principiantes e intermedios para diferenciar los ejercicios. Luego entran al agua con el profesor y se realiza la clase durante 90 minutos; la clase consiste en una metodología que integra distintos tipos de ejercicio, contemplando el equilibrio estando acostado en la tabla, la remada, la respiración, la forma de pararse en la tabla, el equilibrio estando parado en la tabla, cómo maniobrar la tabla y la dirección de ésta, entre otros. Después de la clase, se les da a los alumnos un pequeño descanso y un snack para luego meterse al agua 1 hora más. Después de salir y secarse, se lleva al grupo a comer un nutritivo y sano almuerzo para luego realizar un pequeño tour a las playas de los alrededores contándoles una pequeña reseña del lugar; por ejemplo, en Quintero y Ventanas cómo han impactado las instalaciones de grandes empresas refinadoras, o en Puertecillo cómo se ven amenazados los deportistas y turistas que podrían llegar a ser privados del libre acceso a la playa por algunos proyectos inmobiliarios. Finalmente, se emprende el regreso, dejando a los clientes en la comodidad de su hogar. Los procesos internos y el programa están detallados a continuación en el diagrama de flujos, donde el punto inicial es cuando el cliente, habiendo recibido publicidad o el dato por boca a boca de Santiago Surf Trips, se contacta con la empresa.

Figura 3.- “Flujo de Operaciones para Programa Un Día de Surf”



Fuente: elaboración propia.

Las actividades o procesos clave durante el día “D” son en primera instancia, el trayecto entre Santiago y la playa. Aquí es donde los primeros lazos de confianza son construidos. Durante el trayecto, se comparte durante 1 o 2 horas en un espacio cerrado, esto es lo mejor para introducir al cliente al mundo del Surf, siendo el Staff de Santiago Surf Trips, el que cuenta sus mejores experiencias en el deporte, sobre historia del Surf en Chile, de la evolución del mismo, de las características de la playa que van a visitar, de las condiciones necesarias para que las olas sean óptimas para el aprendizaje, de los problemas ambientales a causa del hombre, y muchos otros temas que pueden surgir en torno a la actividad. Además, se genera un espacio de distensión para lograr conocer y entender cómo tratar con esos clientes en particular.

Como fue mencionado anteriormente, una vez en la playa, se parte con una charla técnica y de seguridad, es importante destacar, que los tres profesores tienen licencia de salvavidas, por ende, la actividad se está desarrollando en un espacio donde el cliente va a estar en un ambiente controlado. Después de la charla y habiendo resuelto todas las inquietudes de seguridad, los alumnos y profesores se equipan con trajes de neopreno para comenzar con el calentamiento. En cada playa, se contará con colaboradores de la marca, estos colaboradores son escuelas de Surf que permiten usar las instalaciones para que los clientes de Santiago Surf Trips se puedan cambiar de ropa y puedan utilizar los servicios sanitarios. Teniendo en cuenta lo anterior, Santiago Surf Trips se hará cargo con un aporte monetario de acuerdo a la cantidad de alumnos que utilicen las instalaciones.

El proceso de calentamiento y elongación es una rutina en la cual los alumnos trotarán durante 10 minutos de acuerdo a las capacidades de cada uno. Luego, se hará una sesión de elongación de los músculos clave que se utilizan en la actividad, para prevenir calambres o lesiones típicas del deporte. Luego, se entrena en la arena el movimiento técnico de la remada y cómo pararse en la tabla. Entrando al agua se aplica lo aprendido en la charla técnica y en el entrenamiento de remada y parada. Esta parte dura aproximadamente 90 minutos, en la cual los alumnos tendrán la oportunidad de pararse en unas 8 a 10 olas, todo siendo registrado por el fotógrafo para el souvenir posterior. Pasada esta hora, los alumnos salen a la orilla y se les da un snack para recuperar energías, se descansa alrededor de 1 hora en la playa, en la cual se conversa sobre la experiencia y se corrigen posibles errores de los alumnos. Luego de eso se comienza una nueva sesión dentro del agua que dura aproximadamente 1 hora más.

Finalmente, los alumnos y profesores se cambian de ropa y se les entrega un almuerzo saludable que puede ser en un restaurant colaborador o puede ser gestionado por parte de Santiago Surf Trips, dependiendo de la playa que se visite, del costo en el que se tenga que incurrir y del precio que haya pagado el cliente. Posterior al almuerzo, se hace un reposo en la playa y se conversa de la experiencia, se tratan los puntos a mejorar, se pide el feedback de la sesión y se motiva al cliente a tomar 2 o 3 clases más de acuerdo al paquete que necesite cada uno para seguir mejorando. Esta es la mejor oportunidad para hacer publicidad directa y atraer al cliente a seguir con la iniciativa de Santiago Surf Trips. Después de este reposo en la playa se emprende el regreso a Santiago. Una vez dejado los alumnos en sus respectivos hogares, se traspasan las fotos al computador de la empresa, se seleccionan las mejores para publicarlas en el Fanpage y se hacen llegar a los clientes con un agradecimiento por la confianza y la adquisición del programa, esperando que pasen el dato a sus conocidos.

Mientras tanto, en Santiago, durante el día, el Community Manager gestiona la publicidad, las fotos de las salidas anteriores, la organización de las salidas posteriores, la publicación de material interactivo en la página y otros temas de organización necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

5.2 Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar las actividades de la empresa, se requiere principalmente de la iniciación de actividades y la gestión de publicidad y el Fanpage. Actualmente, uno de los gestores del proyecto cuenta con un vehículo (Toyota Yaris Sedan año 2012) para aportar en las salidas de los primeros 3 meses, mientras se consigue el financiamiento adecuado para adquirir el vehículo oficial que se necesita para aumentar la cantidad de alumnos por viaje. También, la indumentaria puede ser alquilada en un principio, a los colaboradores de cada playa, por precios sumamente económicos.

Dado lo anterior, se genera una carta Gantt donde se detallan las actividades necesarias para iniciar las operaciones de la empresa. También se menciona el recurso necesario de la actividad y quién es el responsable de llevarla a cabo.

Tabla 10.- “Carta Gantt Plan de Operaciones”

ACTIVIDAD/SEMANA	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Recurso	Responsable
Operación en verde con arriendo de equipo													Vehículo	Operaciones
Publicidad de Fanpage en Facebook													Computador	Community Manager
Búsqueda de financiamiento													Computador	Administrador
Búsqueda de patrocinios													Reuniones	RRPP
Cotización de compra vehículo													Computador	Administrador
Cotización de compra indumentaria													Computador	Administrador
Fortalecimiento relación con colaboradores													Reuniones	RRPP
Postulación a capitales gubernamentales													Computador	Administrador

Fuente: elaboración propia.

Las actividades se pueden llevar a cabo desde el minuto en que el equipo gestor se organice para entregar el aporte inicial a la empresa. Mientras Operaciones se encarga del funcionamiento diario las primeras 12 semanas, Administración y Relaciones Públicas se encargan de la puesta en marcha a gran escala. Es de suma importancia llegar a los objetivos del plan financiero en cuanto a auspicios y publicidad para iniciar de manera cabal la operación, con la inversión correspondiente.

VI. Equipo del proyecto

Es crucial contar con el personal adecuado para la enseñanza de esta actividad. Si bien, el Surf propiamente tal, no es extremadamente peligroso, el mar puede presentar condiciones en las que no siempre se puede nadar. El equipo gestor del proyecto se compone de 3 personas que han vivido disfrutando de este deporte por más de 45 años en conjunto. Los tres con licencia de salvavidas, son capaces de satisfacer las demandas y cumplir con las exigencias físicas de la actividad. Los tres individuos serán socios en partes iguales, aportando con un capital inicial idéntico y gracias a las distintas cualidades y conocimientos han formado un equipo competitivo y completo.

6.1 Equipo gestor

Sebastián Cisternas, de 30 años, nacido en Quintero, profesor de educación física y Bodyboarder profesional. A los 6 años comenzó su vida de Bodyboarder, pasó por el Surf durante más de 10 años, ha competido a nivel nacional y actualmente es auspiciado por la marca Stoked. Los cargos que desarrollará Sebastián, son el de profesor secundario. También estará a cargo del registro fotográfico y de video de las salidas, organizando y administrando el material obtenido en cada salida. SC se encargará de la relación con los colaboradores y buscará nuevas alianzas para mejorar el servicio que entrega Santiago Surf Trips. Por último, será el encargado de establecer y mantener las relaciones con las grandes marcas de la industria para vender publicidad, conseguir auspicios y buscar capital para emprendimientos en las distintas plataformas estatales.

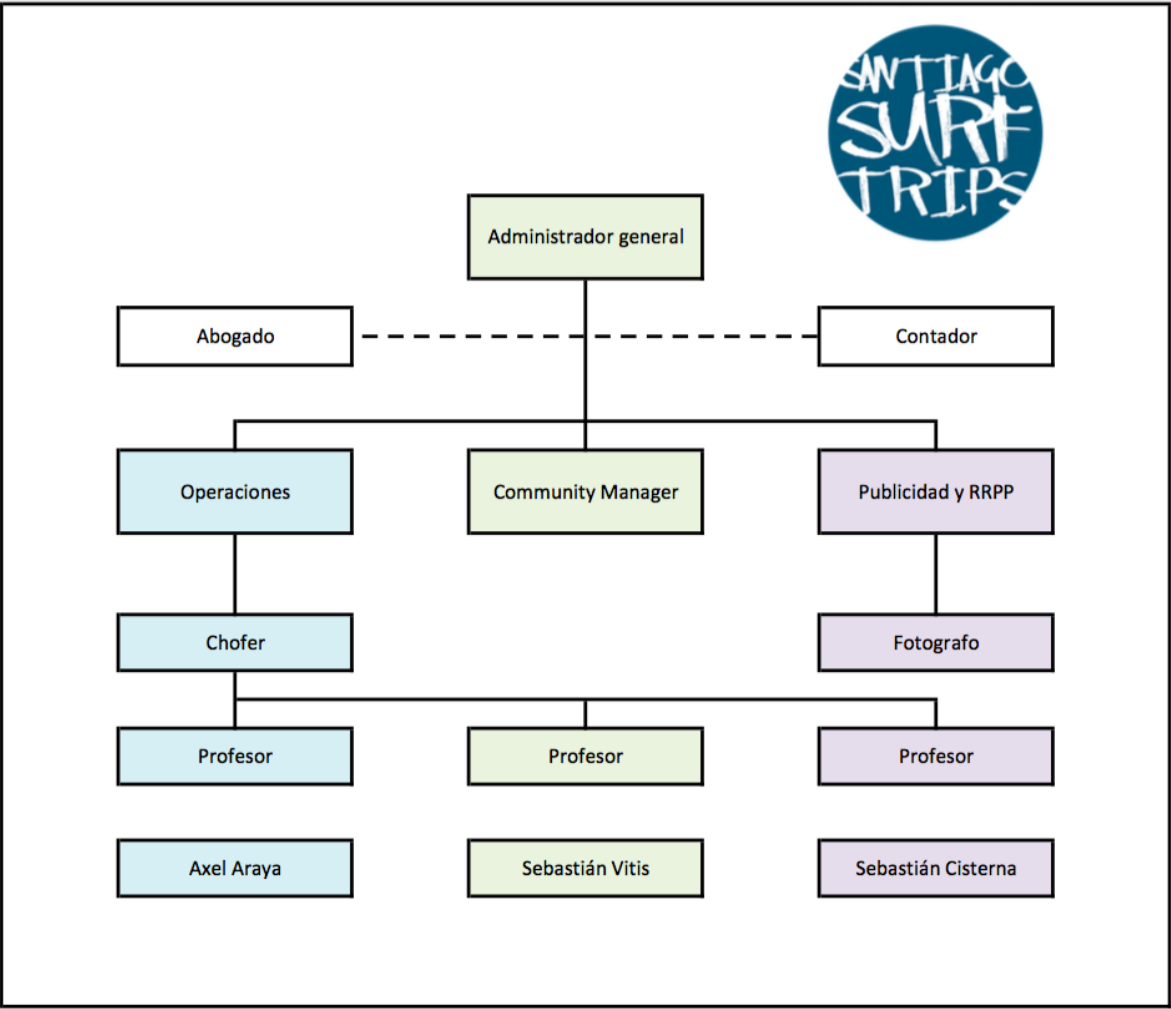
Axel Araya, de 31 años, nacido en Viña del Mar, técnico en enfermería con mención urgencia y rescates. Con padre Capitán de la Marina, Axel ha desarrollado toda su vida en torno al mar. A los 8 años se mudó a Quintero y comenzó su vida como Surfista. A los 18 años comenzó como salvavidas en Loncura, Reñaca, Maitencillo y otras playas del sector. Actualmente es reconocido en el mundo del Surf y del Skateboard de la quinta región. Los cargos que asumirá Axel serán primeramente el de profesor principal de la escuela Santiago Surf Trips. También desarrollará el rol de chofer de los clientes, ocupándose de los traslados desde Santiago a la playa, ya que cuenta con licencia de conducción clase A. Será el encargado de adquisiciones en la empresa, por tener más experiencia como profesor, será el más adecuado en la elección y compra. Por último, desarrollará las tareas de gestión preparativa para los viajes en términos de indumentaria e insumos.

Sebastián Vitis, de 26 años, nacido en Santiago, licenciado en Ciencias de la Administración de la Universidad de Chile, practicante del deporte hace 10 años, salvavidas en las temporadas de verano.

SV ha realizado múltiples viajes al extranjero para enriquecerse de la cultura del Surf mundial a lugares como el sur y norte de Chile, Perú, Ecuador, Brasil, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Estados Unidos y España. SV tiene experiencia en emprendimientos anteriores relacionados con la producción de eventos masivos y paseos universitarios, trabajando con proveedores constantemente. Los cargos que asumirá Sebastián serán el de Community Manager, administrador de Finanzas y Logística, velando por mantener la burocracia y legalidad de la empresa. Ante una alta demanda de clientes por viaje, SV también apoyará como profesor complementario.

6.2 Estructura organizacional

Figura 4.- “Estructura Organizacional”



Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó en el punto anterior, el equipo gestor será el personal que desarrollará todas las tareas de la empresa. Se suma también un abogado y un contador que serán mencionados en el punto “Colaboradores”. La estructura es simple y de amplio control, al ser pocos cargos, cada uno debe velar por el correcto funcionamiento del sistema. Los tres integrantes han sido amigos por más de 15 años, por ende existe una relación de confianza y cercanía que les permite trabajar con mayor entrega.

6.3 Incentivos y compensaciones

La mayor compensación que se llevará el equipo gestor, es vivir del deporte que los apasiona, ese es el motor del día a día. Estar conectados y trabajar en torno al mar y sus atracciones es lo más importante y gratificante para ellos.

Los incentivos monetarios serán un sueldo y bonos en base a las utilidades del mes anterior, descontando el ahorro para futuras inversiones. Los sueldos van a bordear los \$600.000.- pesos mensuales para cada uno.

6.4 Colaboradores

Los colaboradores son una parte esencial de la empresa, con ellos, la sinergia con el sistema será completa. Por la parte legal, contaremos con un abogado que velará por el correcto funcionamiento de la empresa. La abogado será Alejandra Silva, cercana a la empresa, titulada el año 2015 de la Universidad Central de Chile. También se contará con el apoyo de un contador en las etapas importantes como las declaraciones de renta anuales. La contadora será Laura Ortega, también cercana a la empresa y familiar directo de uno de los integrantes.

Piero Verdi será otro colaborador, él es dueño y fundador de Pichilemuhostel. En este lugar se alojará el equipo de Santiago Surf Trips y los clientes que tomen el programa “Un Finde de Surf” o “Un Viaje de Surf”. Piero tiene su hostel hace más de 5 años y también está cumpliendo su sueño de vivir gracias al deporte que ama, Pichilemuhostel está ubicado a pasos de la playa Infiernillo, cuenta con 5 habitaciones y 20 camas para recibir a sus invitados (www.pichilemuhostel.com).

Colaboradores como éstos, se van sumando a medida que la operación de Santiago Surf Trips se va agrandando y volviendo más fuerte. Es tarea de los integrantes, hacer que esto ocurra de esa forma.

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos

Se asumirán ciertos supuestos para el desarrollo del proyecto de Santiago Surf Trips, se detallan a continuación de acuerdo a lo investigado durante el proceso de preparación de la actividad. Para términos de administración, se formará un Sociedad por Acciones.

Inversión; el primer supuesto es que el “año cero” se contabiliza cuando se realiza la inversión, esto es, una vez conseguido el capital para invertir en la indumentaria y el vehículo oficial. El horizonte de inversión contemplará 6 años para cumplir el ciclo del negocio. Un vez terminado este período, se puede evaluar la opción de continuar con el proyecto, venderlo, agrandar o reducir la oferta de productos. La inversión consta principalmente del vehículo oficial de Santiago Surf Trips, que habiendo evaluado las opciones del mercado, se considera pertinente una van Kia Carnival petrolera del año 2012 para 8 o 10 pasajeros, el precio oscila entre los \$9.000.000.- y \$12.000.000.- de pesos. También, se debe considerar la inversión en indumentaria, que es de aproximadamente \$2.800.000.- pesos. El costo del Plan de Marketing también debe ser considerado, aproximadamente \$400.000.- pesos. A partir de lo anterior, se genera una tabla de inversión inicial para Santiago Surf Trips.

Tabla 11.- “Inversión inicial”

Inversión Inicial Santiago Surf Trips	Detalle	Cantidad	Precio unidad	Monto
Vehículo oficial	Kia Carnival 8-10 personas	1	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Equipamiento	Computador	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Indumentaria	Tabla de Surf para principiante	6	\$ 120.000	\$ 720.000
	Traje de neopreno 4.3 mm	12	\$ 120.000	\$ 1.440.000
	Polera de lycra	12	\$ 20.000	\$ 240.000
	Botines de neopreno	12	\$ 15.000	\$ 180.000
	Accesorios varios	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Plan de marketing	Lanzamiento	1	\$ 405.000	\$ 405.000
Varios	Artículos de oficina	1	\$ 115.000	\$ 115.000
Administrativo	Constitución sociedad	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Total inversión inicial				\$ 16.300.000

Fuente: elaboración propia.

Tasas e indicadores; por la parte macroeconómica, la tasa de descuento será de un 15% para analizar el VAN del proyecto. El Impuesto al Valor Agregado será de un 19% para todo el horizonte de tiempo. El impuesto a la renta será de un 20% para todo el horizonte de tiempo. Se utilizará un método de depreciación lineal sin valor residual. La tasa de crecimiento de ventas para el primer año será de un 15% mensual y para los siguientes 6 años crecerá un 50% los primeros 3 años y un 25% los último 3 años. Los costos aumentarán de acuerdo a la inflación que actualmente se aproxima al 4% anual. De acuerdo a lo anterior, se genera una tabla de gastos fijos para las operaciones anuales y una tabla de costos por cada programa “Un Día de Surf”.

Tabla 12.- “Costos Fijos Anuales”

Costos Fijos Anuales	\$ Mensual	\$ Anual
Abogado	\$ 20.000	\$ 240.000
Contador	\$ 10.000	\$ 120.000
Sueldos	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
Mantención Van	\$ 60.000	\$ 720.000
Seguro Van	\$ 35.000	\$ 420.000
Plan internet móvil	\$ 40.000	\$ 480.000
Publicidad en Facebook	\$ 25.000	\$ 300.000
Host página Web	\$ 10.000	\$ 120.000
Total costos anuales		\$ 24.000.000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13.- “Costos por Viaje”

Costos por viaje para 5 personas	Concón	Maitencillo	Pichilemu
Diesel	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 12.000
Peajes	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 6.000
Servicios sanitarios	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Snack (5 personas)	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000
Almuerzo (5 personas)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Total costos por viaje	\$ 40.000	\$ 43.000	\$ 48.000

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al punto IV Plan de Marketing, se genera la demanda del programa “Un Día de Surf”, de la cual se estimó la demanda y los ingresos por venta gracias a la encuesta realizada a 281 jóvenes entre 18 y 30 años (de promedio 25 años), encuesta y resultados que se adjuntan al final del documento.

7.2 Flujo de Caja

Bajo los supuestos del punto anterior, se genera un flujo de caja para la operación, estimadas para 12 meses y de forma anual para los próximos 6 años.

Se adjuntan los flujos de caja mensuales y anuales en el anexo del documento.

El ingreso por publicidad (i) se genera a partir de la venta de publicidad a las grandes empresas, pueden significar auspicios directos o banners en el Fanpage, en el vehículo oficial y en el material audiovisual que se genera en cada salida. Está proyectado para \$1.000.000.- de pesos mensual para los primeros 3 años y \$2.000.000.- mensual para el año 4 al 6.

El ingreso por venta (ii) se genera en base a la estimación de la demanda explicada en el punto IV Plan de Marketing. Para el primer año se espera un aumento de 5% mensual en los días de viaje y en los programas vendidos. Los 3 primeros años están considerados con un incremento de ventas de un 20% mientras que para los últimos 3, se considera un crecimiento de 10% anual.

Cabe destacar que la depreciación (D) lineal aplica a los activos de mayor valor (vehículo, computador, tablas de Surf para principiantes, trajes de neopreno, poleras de lycra y botines de neopreno, evaluados en \$15.080.000.- pesos).

El flujo de caja libre para cada año es positivo, salvo el primero contemplando la inversión, presentando una buena señal de proyección. El valor presente del flujo de caja libre acumulado es de \$102.487.582.- de pesos. Esta cifra está descontada al 15% considerando proyectos de la industria del entretenimiento y el deporte.

Los indicadores del proyecto se ven a continuación. La tasa interna de retorno (TIR) es de 89%, y puede considerarse elevada, pero Santiago Surf Trips requiere de una baja inversión inicial y los costos anuales de operación también son bajos. Se estima que el VAN es positivo, por lo tanto, se puede observar que el proyecto de Santiago Surf Trips es bastante rentable.

Tabla 14.- “Indicadores del Proyecto”

Indicadores	
R	15%
VAN	\$177.590.672
TIR	89%

Fuente: elaboración propia.

7.3 Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad en base a tres escenarios, uno de estimaciones pesimistas, otro de estimaciones realizadas en el estudio previo y uno en base a estimaciones optimistas. Teniendo definidas las 2 variables de venta principales; la cantidad de alumnos y el número de viajes por semana, se realiza el análisis anual para los primeros 3 años de operación. En el primer escenario se considera la mitad de inversión inicial, en el escenario normal se considera la inversión considerada anteriormente y en el escenario optimista, se duplica la inversión para satisfacer la demanda.

Tabla 15.- “Análisis de Sensibilidad”

Sensibilidad Escenarios	Pesimista			Normal			Optimista		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Alumnos	3,00	3,45	3,97	5,13	6,16	7,70	6,00	7,50	9,38
Días por semana	3,00	3,45	3,97	3,42	4,10	4,92	4,00	5,00	6,25
% crecimiento	15%	15%	15%	20%	20%	20%	25%	25%	25%
Ingreso semanal	\$ 337.500	\$ 446.344	\$ 590.290	\$ 657.923	\$ 947.408	\$ 1.421.113	\$ 900.000	\$ 1.406.250	\$ 2.197.266
Ingreso mensual	\$ 1.350.000	\$ 1.785.375	\$ 2.361.158	\$ 2.631.690	\$ 3.789.634	\$ 5.684.450	\$ 3.600.000	\$ 5.625.000	\$ 8.789.063
Ingreso anual	\$ 28.200.000	\$ 33.424.500	\$ 40.333.901	\$ 31.537.463	\$ 57.475.603	\$ 80.213.405	\$ 55.200.000	\$ 79.500.000	\$ 117.468.750
Gastos variables	\$ 6.480.000	\$ 7.452.000	\$ 8.569.800	\$ 9.053.014	\$ 13.036.340	\$ 19.554.509	\$ 10.863.616	\$ 15.643.608	\$ 23.465.411
Gastos fijos	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
EBITDA	\$ -2.280.000	\$ 1.972.500	\$ 7.764.101	\$ -1.515.551	\$ 20.439.264	\$ 36.658.895	\$ 20.336.384	\$ 39.856.392	\$ 70.003.339
Depreciación	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
UAI	\$ -7.780.000	\$ -3.527.500	\$ 2.264.101	\$ -7.015.551	\$ 14.939.264	\$ 31.158.895	\$ 14.836.384	\$ 34.356.392	\$ 64.503.339
Impuesto	\$ -1.478.200	\$ -670.225	\$ 430.179	\$ -1.332.955	\$ 2.838.460	\$ 5.920.190	\$ 2.818.913	\$ 6.527.715	\$ 12.255.634
UDI	\$ -6.301.800	\$ -2.857.275	\$ 1.833.922	\$ -5.682.596	\$ 12.100.804	\$ 25.238.705	\$ 12.017.471	\$ 27.828.678	\$ 52.247.704
Depreciación	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -801.800	\$ 2.642.725	\$ 7.333.922	\$ -182.596	\$ 17.600.804	\$ 30.738.705	\$ 17.517.471	\$ 33.328.678	\$ 57.747.704

R	15%
VAN	\$-2.126.765
TIR	4%
Inv. Inicial	\$ 8.250.000

R	15%
VAN	\$25.111.155
TIR	51%
Inv. Inicial	\$ 16.500.000

R	15%
VAN	\$70.153.905
TIR	71%
Inv. Inicial	\$ 33.000.000

Fuente: elaboración propia.

Gracias al análisis, podemos observar que si el proyecto tiene un crecimiento anual con horizonte de 3 años y se presenta el caso de un escenario pesimista, su VAN será negativo. En este caso se podrá optar por mejorar las acciones de Marketing para generar mayor nivel de ventas y potenciar el desarrollo de publicidad, aumentando el esfuerzo para conseguir mayores auspicios. En el escenario normal, las proyecciones son parecidas a las calculadas en el punto anterior. Y por último, el escenario optimista propone definitivamente un aumento de inversión, contemplando la adquisición de otro vehículo y la contratación de más profesores.

VIII. Riesgos críticos

8.1 Situación climática

Las operaciones de Santiago Surf Trips dependen netamente de las condiciones del tiempo. Estas condiciones son principalmente qué tan soleado o nublado esté el día, la temperatura, si está lloviendo o no, cómo están las condiciones del mar, contemplando las mareas, las marejadas, el período de olas, el tamaño de éstas, la dirección del viento, la velocidad del viento, etc. Entonces, para encontrar una ola adecuada para ser Surfeada, dependiendo de cada playa, las condiciones anteriormente mencionadas deben calzar dentro de ciertos parámetros. Estos parámetros no son manejados por el hombre y es por esto, el descubrimiento de la ola perfecta es tan valorado. Dentro de las condiciones diarias, existen distintas playas en las cercanías de Santiago que se pueden visitar. Algunas playas funcionan bien con viento proveniente del norte, en otras, la ola no sirve con ese viento y necesita viento sur. Algunas playas tienen buenas olas cuando la amplitud de onda oscila entre 1.0 y 2.0 metros, menos o más que eso, arruina la ola. Afortunadamente, las olas para principiantes y las que son frecuentemente usadas por las escuelas para operar, no requieren de mucha alineación por parte de las condiciones, son más bien, olas tranquilas en las que se puede enseñar y aprender sin mayores problemas, los parámetros son más permisivos. Existen varios portales Web de deportes acuáticos que informan la situación del clima en las playas, basados en los informes diarios de las distintas instituciones gubernamentales, organizan la información y la presentan al usuario de manera fácil y dinámica. Revisar por ejemplo el portal Magic Sea Weed (www.magicseaweed.com). Gracias a lo anterior, el riesgo de las condiciones del tiempo son manejables yendo a una u otra playa.

La lluvia es un freno para ciertos clientes. Que esté lloviendo puede ser un impedimento que obligue a posponer la fecha indicada en la compra inicial para otra que le acomode al cliente afectado. Esto no es problema para la empresa porque se puede manejar la disponibilidad de las salidas. De acuerdo a los pronósticos, que suelen ser bastante precisos, se puede evitar agendar las salidas en días de lluvia. Cabe destacar, que es una experiencia hermosa Surfear bajo la lluvia, y puede resultar muy atractiva para las personas que nunca lo han hecho.

Existe un problema del cual no se puede escapar, las fuertes marejadas son el mayor peligro para los clientes y alumnos de Santiago Surf Trips, es por esto, que la empresa responde totalmente ante una recalendarización de la salida programada.

8.2 Estacionalidad

El mayor riesgo y dificultad para Santiago Surf Trips, es que todos los mercados que giran en torno a la playa son estacionarios. Durante el verano, lo más atractivo para los santiaguinos, es viajar e irse de vacaciones a la playa, pero durante el invierno, no a todos les resulta motivante ir a la costa. Es por esto, que Santiago Surf Trips pretende potenciar el negocio con mayor esfuerzo durante la temporada de otoño e invierno.

Sin embargo, el invierno es la mejor época porque reúne de forma completa las condiciones para encontrar olas perfectas. Esto es una gran oportunidad para ofrecer programas y viajes a extranjeros más experimentados, se pueden vender más programas “Un Finde de Surf” o “Un Viaje de Surf” para realizar tours a olas que requieren mayor destreza. Los extranjeros que buscan panoramas de vacaciones, durante el verano estadounidense o europeo, pueden venir al invierno chileno a disfrutar de sus condiciones marítimas óptimas para el Surf.

Por otro lado, la estacionalidad del deporte, puede generar oportunidades en otras disciplinas, como el Snowboard. Se puede aprovechar la disminución de la actividad en verano para potenciar otro producto como “Un Día de Snow”, maximizando la capacidad productiva del equipo gestor.

8.3 Normativas legales

Se hace notar que Santiago Surf Trips es una escuela móvil. Para la instalación de una escuela fija, en un lugar fijo en cualquier playa, se necesita actuar bajo los parámetros del reglamento de concesiones marítimas, ya sea, adquiriendo una concesión bajo contrato de alquiler u operar dentro de una concesión ya existente. En ambos casos, móvil o fija, se deben mantener los rangos de seguridad que se establecen en el reglamento de concesiones marítimas, esto contempla, salvavidas con licencia actualizada, instructor ISA (International Surfing Association) dictado por la Federación Chilena de Surf, botiquín completo, cuello ortopédico y camilla de rescate, entre otros. Además, se requiere de los permisos correspondientes del Servicio de Impuestos Internos, las boletas del producto y que el chofer tenga la licencia de conducción clase A.

8.4 Accidentes

Santiago Surf Trips contempla el contrato un seguro para el traslado de los clientes, que los protege ante algún accidente en el trayecto de la actividad.

Cada cliente firmará una cláusula responsabilidad ante algún accidente durante la actividad. Aunque es muy poco probable que algo negativo de gran escala ocurra, esto porque las tablas de principiante son blandas (un golpe con ella en la cabeza no genera ningún tipo de contusión ni herida), las playas que se visitan para enseñar son todas con fondo de arena (no existe riesgo de golpe contra una piedra), el riesgo de caída es al agua (difícil que exista algún tipo de esguince o fractura porque no hay caídas a piso duro). El mayor riesgo es ante una situación de ahogo, donde se requiera rescate, es por esto, que los tres profesores de Santiago Surf Trips cuentan con la licencia de Salvavidas. Además, el criterio de los tres profesores, siempre será el adecuado para ingresar al agua con los alumnos si las condiciones lo permiten o se escoge otra playa.

8.5 Quiebra

La estrategia de salida es liquidar los activos y disolver la empresa en caso de necesidad. Las barreras de salida son casi nulas, por ende, no habría gran problema económico tras cesar las operaciones, vender todo y cerrar las persianas. Todo bajo los parámetros de contratos de publicidad y auspicios, que serían lo único que amarra a Santiago Surf Trips.

IX. Propuesta de Publicidad y Auspicios

Santiago Surf Trips puede iniciar sus operaciones con los activos que actualmente tiene al alcance. El vehículo de uno de sus integrantes puede trasladar a los alumnos, la indumentaria puede ser alquilada a los colaboradores en las respectivas playas y ya existen las ganas de entregar a los jóvenes santiaguinos un respiro. Eventualmente, se considerará trabajar con municipalidades y escuelas de escasos recursos para entregar a quienes no tienen el acceso directo a esta hermosa disciplina.

Como fue mencionado anteriormente, Santiago Surf Trips será una Sociedad por Acciones, bajo el control de los 3 integrantes del equipo gestor. La inversión inicial que está contemplada para dejar operativa la operación de Santiago Surf Trips es de \$16.500.000.- pesos. La manera de conseguir este monto, va a ser a través de publicidad de grandes empresas de la industria del Surf. La estrategia que se utilizará es mediante este documento como presentación de proyecto para estas empresas y para postular a capitales gubernamentales. Santiago Surf Trips cae en categorías en las cuales podría conseguir alrededor de \$30.000.000.- de pesos en participaciones de estos programas. Lo que la empresa ofrece a cambio de la inversión es un contrato de publicidad exclusiva para todos los medios digitales que se utilicen, así como también, en el vehículo y la indumentaria.

X. Conclusiones

En términos generales, el equipo gestor está muy motivado en llevar a cabo el proyecto, más cuando los números que se reflejan en el análisis son atractivos, considerando un VAN de \$186.412.975.- pesos, se genera una motivación económica. Las metas propuestas son alcanzables y los objetivos son medibles a corto, mediano y largo plazo. Es un desafío enorme dejar todas las ofertas laborales a un lado y enfocarse a un proyecto de emprendimiento, pero la compensación de hacer lo que les apasiona es enorme, tener la oficina en un lugar tan hermoso como lo es el mar, no tiene precio.

De acuerdo al estudio realizado, una observación importante es que se debe fidelizar al cliente mediante la propuesta de valor, que debe ser netamente enfocada en el cliente para retenerlo con un paquete de 4 o 5 clases. De esta forma, se genera un mayor ingreso por persona, mejorando así la rentabilidad del negocio. El objetivo no es que una persona adquiera sólo un programa; el objetivo es que la persona se quede y contrate 4 clases, que pruebe otro deporte con Santiago Surf Trips, como el Bodyboarding o el Snowboarding. Al final del curso, se puede ofrecer la venta de la indumentaria para nivel intermedio, con la cual, el alumno será capaz de progresar y mejorar su nivel de manera autónoma.

El turismo en Chile se está potenciando y la industria del Surf se hace cada vez más popular. Según la experiencia de los gestores del proyecto en el extranjero, los llamados “Surf Trips” son muy populares en lugares como Centroamérica (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, México, entre otros), Oceanía, Australia y Hawaii. Los Surfistas extranjeros en busca de programas armados de 1 semana o 10 días, son un nicho muy fuerte y pueden significar un atractivo mercado.

El proyecto es económicamente viable, atractivo a largo plazo y en él, se puede encontrar muchas aristas de expansión. El análisis se hizo en base a un solo programa, “Un Día de Surf”, habiendo muchos otros proyectos para crear con distintas disciplinas y productos para ofrecer de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del equipo gestor y sus colaboradores. Según la encuesta, el deporte más practicado entre los que la respondieron, es el Snowboard, seguido por el Mountain Bike y en tercer lugar el Surf. Chile tiene un potencial gigantesco para desarrollar estos tres deportes, lo que ratifica una gran proyección para Santiago Surf Trips y los productos alternativos que ofrezca.

Se deja la puerta abierta y la invitación hecha para una futura investigación, con otros programas o con un enfoque distinto, todo aporte a la operación, sería muy bien recibido.

Referencias

Lepe, C. (2008). Global Entertainment and Media Outlook: 2008 – 2012. Recuperado el 25 de noviembre de 2015, del sitio Web de PricewaterhouseCoopers:

<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/gloenme.pdf>

Arce, V. (2012). Global Entertainment and Media Outlook: 2012 – 2016. Recuperado el 25 de noviembre de 2015, del sitio Web de PricewaterhouseCoopers:

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/global-entertainment-and-media-outlook-2012-2016.pdf>

Salamiá, C., Morales, C. (2012). Recuperado el 25 de noviembre de 2015, del sitio Web de Economía y Negocios: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=95417>

Artículo El Mercurio On Line. (s.f.) (2014). Recuperado el 25 de noviembre de 2015, del sitio Web de emol:

<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/08/16/675293/chile-es-el-pais-latinoamericano-que-mas-gasta-en-ropa-deportiva-per-capita.html>

Sitio Web Chile Es Tuyo, datos recuperados el 25 de noviembre de 2015:

<http://www.chileestuyo.cl/que-hacer/deporte-y-aventura/page/3/>

Sitio Web “Amchamchile”, datos recuperados el 25 de noviembre de 2015:

<http://www.amchamchile.cl/2015/03/chile-prepara-el-despegue-de-su-industria-turistica/>

Artículo “Chile y el Turismo Aventura”. (s.f.) (2015). Recuperado el 25 de noviembre de 2015, del sitio Web de Cumbre ATTA 2015: <http://www.cumbreatta2015.cl/chile-y-el-turismo-aventura/>

Artículo “Chile, Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020”. (Gobierno de Chile) (2012). Recuperado el 25 de noviembre de 2015, del sitio Web del Ministerio del Medio Ambiente:

http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/1_Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf

Anexos

i) Logos Santiago Surf Trips



ii) Encuesta realizada a 281 jóvenes entre 18 y 30 años, residentes en Santiago de Chile, del grupo ABC1, C2 y C3.

ENCUESTA DE PREFERENCIAS POR DEPORTES NO TRADICIONALES O EXTREMOS

Queremos conocer tu preferencia por deportes no tradicionales o extremos. Somos un grupo de jóvenes y estamos emprendiendo un proyecto que pronto se dará a conocer. Si quieres apoyarnos a desarrollar la actividad, por favor responde estas 18 breves preguntas. No tardarás más de 5 minutos. ¡Muchísimas gracias!

We want to know your preference for non-traditional or extreme sports. We are a group of folks undertaking a project that will be released soon. If you want to help us develop the activity, please answer these 18 short questions. It will not take more than 5 minutes. Thank you very much!

1.- ¿Cuántos años tienes?

Mínimo	18
Máximo	31
Promedio	25,58
Desviación	5,59
Total	281

2.- ¿Cuál es tu género?

Femenino	144	51%
Masculino	137	49%
Total	281	100%

3.- ¿De dónde eres?

Chile	200	71%
Latinoamérica	52	19%
Norteamérica	10	3,6%
Europa	16	5,7%
Oceanía	0	0,0%
Africa o Asia	3	1,1%
Total	281	100%

4.- ¿Con qué frecuencia practicas deporte?

Nunca	32	11%
Una vez	53	19%
Dos veces	60	21%
Tres veces	76	27%
Cuatro o más	60	21%
Total	281	100%

5.- ¿En qué medio prefieres practicar?

Aire libre	234	83%
Bajo techo	41	15%
Prefiero no	6	2,1%
Total	281	100%

6.- ¿Por cuál tipo de deporte tienes preferencia?

Tradicionales	135	48%
Extremos	135	48%
Prefiero no	11	4%
Total	281	100%

7.- ¿Cuál o cuáles de estos deportes extremos has practicado durante un período mayor a tres meses?

Alpinismo	23	8%
BMX	12	4%
Buceo	16	6%
Escalada	39	14%
Motociclismo	17	6%
Mountain bike	59	21%
Paracaidismo	0	0%
Parapente	3	1%
Rafting	9	3%
Skateboarding	39	14%
Snowboarding	116	41%
Surf	49	17%
Otro	46	16%
Ninguno	83	30%

8.- La primera vez que practicaste alguno de los deportes anteriores, ¿tomaste clases o te aventuraste por ti mismo?

Tomé clases	80	28%
Amigos o fami	77	27%
Me aventuré	66	23%
Nunca he	58	21%
Total	281	100%

9.- ¿Te gustaría aprender a Surfear?

Si	220	78%
No	27	10%
Ya sé	34	12%
Total	281	100%

10.- ¿Has tomado alguna vez una clase de Surf?

Si	70	25%
No	211	75%
Total	281	100%

11.- ¿Cuánto pagaste por la clase?, en USD

Mínimo	20
Máximo	150
Promedio	30,34
Desviación	19,15
Total	70

12.- ¿Estarías dispuesto a tomar una clase de Surf?

Si	235	84%
No	46	16%
Total	281	100%

13.- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una clase de Surf?, en U\$D

Mínimo	20
Máximo	180
Promedio	54,98
Desviación	23,86
Total	235

14.- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por UN DÍA de Surf?, incluyendo transporte desde tu casa a la playa, equipo completo, 3 horas de clase, snacks y almuerzo, fotos de la experiencia y el regreso a tu casa.

Hasta 50 U\$D	70	25%
Ente 51 y 100	136	48%
Ente 101 y 200	44	16%
Más de 201	3	1%
Prefiero no	28	10%
Total	281	100%

15.- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por CUATRO CLASES de Surf?, incluyendo lo mismo que en la pregunta anterior, pero 4 días a tu elección en un período de 4 meses.

Hasta 200 U\$D	103	37%
Ente 201 y 400	85	30%
Ente 401 y 800	46	16%
Más de 801	2	1%
Prefiero no	45	16%
Total	281	100%

16.- Para terminar, ¿Te gustaría viajar en una casa rodante, durante una semana, por la zona centro de Chile, recorriendo los mejores lugares para aprender y practicar Surf?

Si	242	86%
No	39	14%
Total	281	100%

Agradecemos enormemente tu participación, esperamos que algún día te nazca la curiosidad y te aventures a vivir la hermosa experiencia de conectarse con el mar. Cualquier duda o comentario, favor enviar un correo, Santiago Surf Trips.

iii) Flujo de Caja Mensual

Proyección mensual de venta	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alumnos	3	3,15	3,31	3,47	3,65	3,83	4,02	4,22	4,43	4,65	4,89	5,13
Días por semana	2	2,10	2,21	2,32	2,43	2,55	2,68	2,81	2,95	3,10	3,26	3,42
% crecimiento	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ingreso semanal	\$ 225.000	\$ 248.063	\$ 273.489	\$ 301.522	\$ 332.427	\$ 366.501	\$ 404.068	\$ 445.485	\$ 491.147	\$ 541.489	\$ 596.992	\$ 658.184
Ingreso mensual	\$ 900.000	\$ 992.250	\$ 1.093.956	\$ 1.206.086	\$ 1.329.710	\$ 1.466.005	\$ 1.616.271	\$ 1.781.938	\$ 1.964.587	\$ 2.165.957	\$ 2.387.968	\$ 2.632.735
Flujo de caja Santiago Surf Trips												
(i) Ingreso por publicidad	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
(ii) Ingreso por ventas	\$ 900.000	\$ 992.250	\$ 1.093.956	\$ 1.206.086	\$ 1.329.710	\$ 1.466.005	\$ 1.616.271	\$ 1.781.938	\$ 1.964.587	\$ 2.165.957	\$ 2.387.968	\$ 2.632.735
(A) Total Ingresos	\$ 1.900.000	\$ 1.992.250	\$ 2.093.956	\$ 2.206.086	\$ 2.329.710	\$ 2.466.005	\$ 2.616.271	\$ 2.781.938	\$ 2.964.587	\$ 3.165.957	\$ 3.387.968	\$ 3.632.735
(iii) Costos por viaje "Un Día de Surf" (X) * \$43.000 * 4	\$ 258.000	\$ 284.445	\$ 313.601	\$ 345.745	\$ 381.184	\$ 420.255	\$ 463.331	\$ 510.822	\$ 563.182	\$ 620.908	\$ 684.551	\$ 754.717
(iv) Remuneraciones	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
(v) Abogado	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
(vi) Contador	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
(vii) Mantenimiento van	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
(viii) Seguro van	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
(ix) Plan internet móvil	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
(x) Publicidad en Facebook	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
(xi) Host página Web	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
(B) Total gastos	\$ 2.258.000	\$ 2.284.445	\$ 2.313.601	\$ 2.345.745	\$ 2.381.184	\$ 2.420.255	\$ 2.463.331	\$ 2.510.822	\$ 2.563.182	\$ 2.620.908	\$ 2.684.551	\$ 2.754.717
UAI	\$ -358.000	\$ -292.195	\$ -219.645	\$ -139.659	\$ -51.474	\$ 45.750	\$ 152.940	\$ 271.116	\$ 401.405	\$ 545.050	\$ 703.417	\$ 878.017
Impuesto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.693	\$ 29.059	\$ 51.512	\$ 76.267	\$ 103.559	\$ 133.649	\$ 166.823
(C) UDI	\$ -358.000	\$ -292.195	\$ -219.645	\$ -139.659	\$ -51.474	\$ 37.058	\$ 123.881	\$ 219.604	\$ 325.138	\$ 441.490	\$ 569.768	\$ 711.194
(X) Viajes por semana (en días promedio)	2,00	2,10	2,21	2,32	2,43	2,55	2,68	2,81	2,95	3,10	3,26	3,42

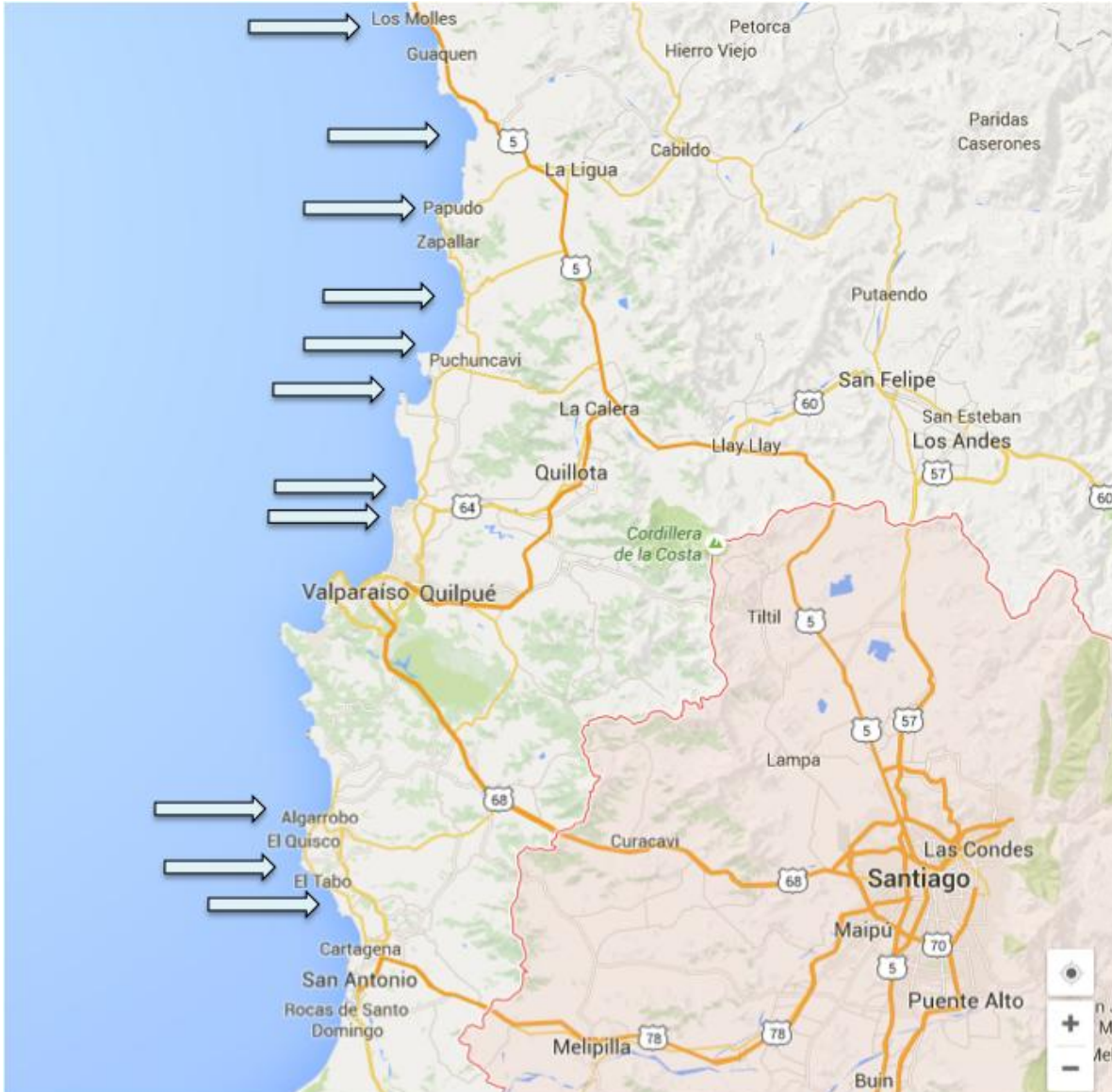
iv) Flujo de Caja Anual

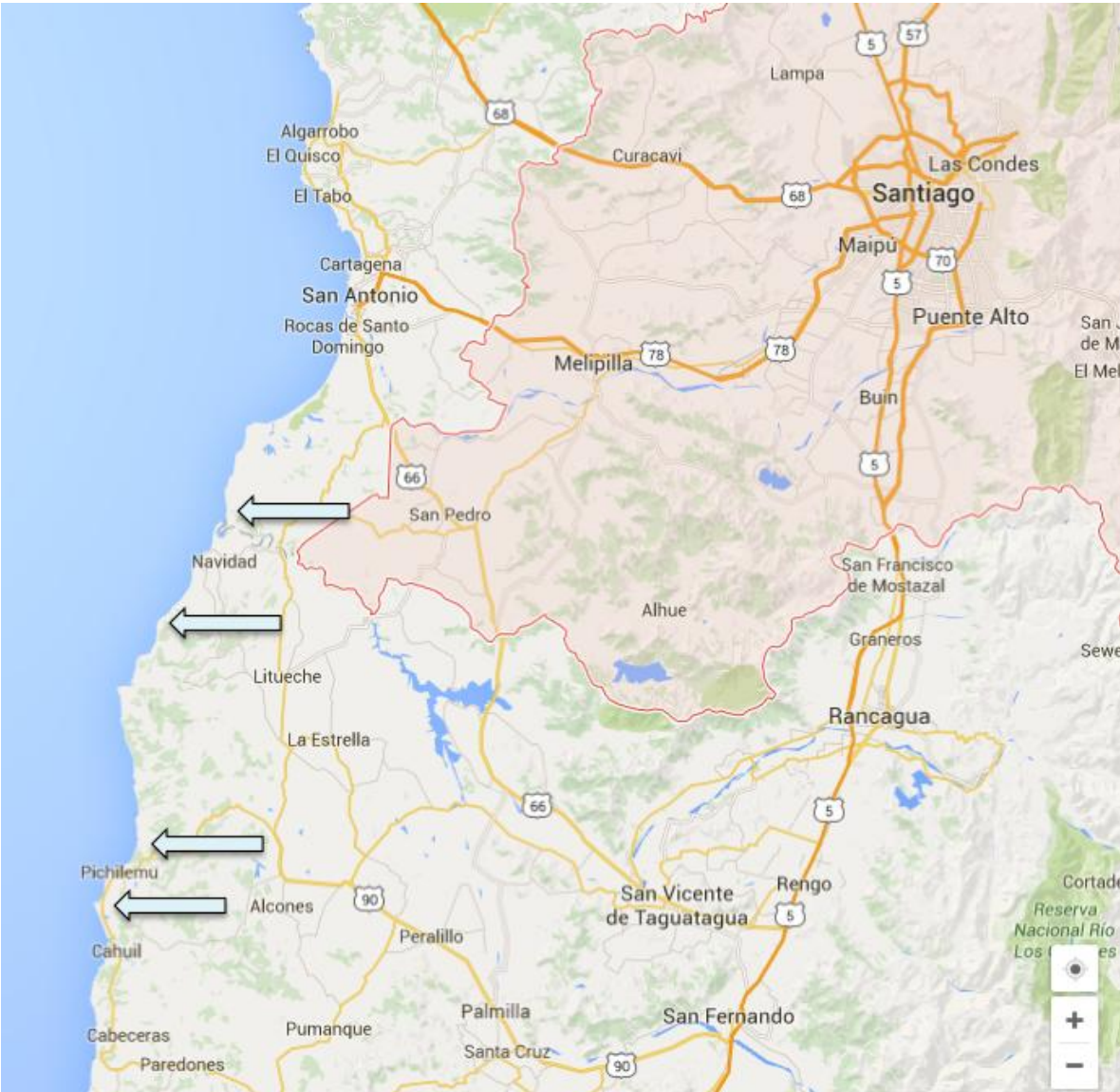
Proyeccion anual de venta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Alumnos		5,13	6,16	7,70	8,46	9,31	10,24
Días por semana		3,42	4,10	4,92	5,42	5,96	6,55
% crecimiento		20%	20%	20%	10%	10%	10%
Ingreso semanal		\$ 101.758	\$ 947.408	\$ 1.421.113	\$ 1.719.546	\$ 2.080.651	\$ 2.517.588
Ingreso mensual		\$ 407.030	\$ 3.789.634	\$ 5.684.450	\$ 6.878.185	\$ 8.322.604	\$ 10.070.351
Ingreso anual		\$ 19.537.463	\$ 45.475.603	\$ 68.213.405	\$ 82.538.220	\$ 99.871.246	\$ 120.844.208

Flujo de caja anual Santiago Surf Trips	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
(i) Ingreso por publicidad		\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
(ii) Ingreso por ventas		\$ 19.537.463	\$ 45.475.603	\$ 68.213.405	\$ 82.538.220	\$ 99.871.246	\$ 120.844.208
(A) Total ingresos		\$ 31.537.463	\$ 57.475.603	\$ 80.213.405	\$ 106.538.220	\$ 123.871.246	\$ 144.844.208
(iii) Costos por viaje "Un Día de Surf" (X) * (\$43.000/4)*Alumnos * N de viajes		\$ 9.053.014	\$ 13.036.340	\$ 19.554.509	\$ 23.660.956	\$ 28.629.757	\$ 34.642.006
(iv) Remuneraciones		\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000
(v) Abogado		\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
(vi) Contador		\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
(vii) Mantención van		\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
(viii) Seguro van		\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
(ix) Plan internet móvil		\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
(x) Publicidad en Facebook		\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
(xi) Host página Web		\$ 100.000	\$ 100.001	\$ 100.002	\$ 100.003	\$ 100.004	\$ 100.005
(B) Total gastos		\$ 33.033.014	\$ 37.016.341	\$ 43.534.511	\$ 47.640.959	\$ 52.609.761	\$ 58.622.011
(C) EBITDA		\$ -1.495.551	\$ 20.459.263	\$ 36.678.893	\$ 58.897.260	\$ 71.261.485	\$ 86.222.196
(D) Depreciación		\$ 2.513.333	\$ 2.513.333	\$ 2.513.333	\$ 2.513.333	\$ 2.513.333	\$ 2.513.333
(E) UAI		\$ -4.008.884	\$ 17.945.930	\$ 34.165.560	\$ 56.383.927	\$ 68.748.152	\$ 83.708.863
(F) Impuesto		\$ -761.688	\$ 3.409.727	\$ 6.491.456	\$ 10.712.946	\$ 13.062.149	\$ 15.904.684
(G) UDI		\$ -3.247.196	\$ 14.536.203	\$ 27.674.104	\$ 45.670.981	\$ 55.686.003	\$ 67.804.179
(D) Depreciación		\$ 2.513.333	\$ 2.513.333	\$ 2.513.333	\$ 2.513.333	\$ 2.513.333	\$ 2.513.333
Inversión inicial	\$ -16.500.000						
(H) FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -16.500.000	\$ -733.863	\$ 17.049.536	\$ 30.187.437	\$ 48.184.314	\$ 58.199.336	\$ 70.317.512
(J) VP FLUJO DE CAJA	\$ -16.500.000	\$ -638.142	\$ 12.891.899	\$ 19.848.730	\$ 27.549.538	\$ 28.935.356	\$ 30.400.201
(I) FLUJO DE CALA LIBRE ACUMULADO	\$ -16.500.000	\$ -17.138.142	\$ -4.246.243	\$ 15.602.487	\$ 43.152.025	\$ 72.087.381	\$ 102.487.582
(X) Viajes por semana (en días promedio)		3,42	4,10	4,92	5,42	5,96	6,55

v) Mapa de playas aptas para practicar Surf en la zona central

De norte a sur se puede apreciar: Los Molles, Salinas de Pullally, Papudo, Maitencillo, Horcon, Quintero, Ritoque, Concón, Reñaca, Algarrobo, El Quisco, El Tabo, Puertecillo, Navidad, Pichilemu, Infiernillo, Punta de Lobos y Matanzas.





vi) Tablas de Surf y trajes de neopreno para principiantes



