



UNIVERSIDAD
DE CHILE

Universidad de Chile

Facultad de Economía y Negocios

Escuela de Economía y Administración

PLAN DE NEGOCIO PARA CHILE OUT, UNA EMPRESA DE TURISMO AVENTURA ORIENTADA AL TURISTA EXTRANJERO

Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial

Participantes:
Joaquín Santa Cruz Ruiz
Antonio Menchaca Pardow
Profesor Guía:
Gustavo Amtmann Darras

Santiago de Chile
Diciembre 2016

Agradecimientos

A nuestras familias por acompañarnos en todo este proceso con su apoyo incondicional, expresado a través del cariño, consejos y alimentos.

A Gustavo Amtmann, nuestro profesor guía en este Seminario de Título.

A Jaime Flores, conocedor del turismo aventura, profesor de escalada y de básquet, y amigo querido de ambos autores.

A Elena Rotarou, profesora de la Facultad y Catherine Rooney de Nexo Internacional, por ayudarnos en la difusión de la encuesta.

A Oscar Santelices, por compartir con nosotros su extensa experiencia en el campo de turismo.

A nuestros amigos y amigas que nos han acompañado mucho más allá del ámbito universitario, con su simpatía y buenas energías.

A Kaldi, criador etíope de cabras del siglo IX y presunto descubridor del café.

Contenido

Resumen ejecutivo	4
1. Antecedentes generales	6
2. Oportunidad de negocio	12
3. Objetivos	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
4. Análisis del entorno general, la industria, los competidores	14
4.1 Entorno general	14
4.1.1 Entorno económico	14
4.1.2 Entorno tecnológico general.....	17
4.1.3 Conclusión del entorno general.....	19
4.2 Análisis de la industria	19
4.2.1 Análisis de la competencia.....	21
4.2.2. Competencia indirecta.....	22
4.2.2 Competencia directa:.....	28
4.3 Caracterización del cliente	30
4.3.1 Datos del Departamento de Extranjería y Migración	31
4.3.2 Análisis de la encuesta	34
5. Modelo de negocio.....	43
5.1 Segmentos de clientes:	43
5.2 Propuestas de valor.....	44
5.3 Canales	46
5.4 Relación con los clientes	46
5.5 Flujos de ingresos.....	47
5.5 Actividades clave	47
5.7 Recursos clave.....	48
5.8 Socios clave.....	48
5.9 Fuentes de costos:.....	49
6. Plan de marketing.....	49
6.1 Objetivos de marketing	50
6.2 Estrategia de segmentación	50

6.3	Estrategia de producto/servicio	50
6.4	Estrategia de precio	53
6.5	Estrategia de distribución	54
6.6	Estrategia de promoción.....	55
7.	Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento anual	56
8.	Plan de operaciones.....	59
8.1	Revisión y actualización de la oferta de productos.	59
8.2.	Promoción de actividades.....	60
8.3	Planificación de tours y coordinación de recursos.	60
8.4	Realización de tours.	61
8.5	Retención de clientes.....	61
8.6	Otros procesos.....	61
9.	Equipo gestor, estructura organizacional y compensaciones	62
9.1.	Consideraciones	64
10.	Plan financiero	64
10.1	Inversión.....	64
10.2	Ingresos	65
10.3	Costos	67
10.4	Flujo de caja proyectado	73
10.5	VAN, TIR, PR.....	73
10.6	Análisis de sensibilización	74
11.	Conclusiones	75
12.	Anexos.....	77
12.1	Anexo. Encuesta.....	77
12.2	Anexo: Datos de la encuesta	81
12.3	Anexo: CANVAS- Modelo de negocio.....	86
12.4	Anexo: Inversiones.....	87
12.5	Anexo: Calendario de actividades semestre de otoño: Febrero-Julio	89
12.6	Anexo: Calendario de actividades semestre de primavera: Julio-Diciembre	90
13.	Bibliografía y fuentes.....	91

Resumen ejecutivo

En este documento se presenta el plan de negocio enfocado al turismo realizado por los alumnos Joaquín Santa Cruz Ruiz y Antonio Menchaca Pardow bajo la tutela del profesor Gustavo Antmann como su seminario para optar al título de Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile. Mediante él, se estudió el potencial de una empresa de turismo aventura dedicada a entregar estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile experiencias de contacto con la riqueza natural y cultural del país mediante la realización de actividades asociadas al turismo aventura.

En primera instancia se revisaron las tendencias y perspectivas del turismo internacional y del turismo aventura en Chile, confirmando el potencial que existe para emprender en estas industrias que hoy viven grandes transformaciones tras hitos como el nombramiento de Chile como mejor destino de turismo aventura del mundo en 2016.

Luego, se estudió al cliente objetivo mediante una encuesta a 62 alumnos de intercambio en la Facultad de Economía de la Universidad de Chile y literatura asociada, lo que permitió describirlo según su edad, país de origen, intereses en cuanto a turismo aventura, disposición a pagar por tours, frecuencia deseada para participar de estas actividades y otros. Seguidamente, se analizó la competencia, identificando y describiendo los principales competidores directos e indirectos para determinar la mejor estrategia competitiva.

A partir de estos hallazgos se generó un modelo de negocio detallado y enfocado en todos sus puntos al segmento de clientes de estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile.

Luego se estimó la demanda y las proyecciones de crecimiento anual considerando el número de estudiantes que visitan Chile año a año para realizar planes de intercambio y la información recabada sobre este público en la encuesta, pudiéndose de esta forma verificar cuantitativamente el alto potencial del nicho de mercado escogido.

Seguidamente, se desarrolló un plan de marketing tendiente a fijar objetivos para las ventas, rentabilidad, posicionamiento y cuota de mercado de la empresa.

Habiéndose definido los lineamientos anteriores se desarrolló un plan de operaciones con una descripción de los principales procesos involucrados en la actividad de la empresa, desde su administración estratégica hasta la operación de su oferta de tour. Además, se elaboró un calendario de tours para los clientes considerando la estimación de demanda, los intereses, hábitos de compra y disposiciones a pagar de los clientes, las estrategias de la empresa y su capacidad de gestión.

Finalmente, se desarrolló un estudio financiero del negocio considerando las estimaciones de demanda y se generó un flujo de caja proyectado para los primeros cuatro años de operación de la empresa. Ello permitió obtener muy buenos indicadores económicos, como un VAN al 16% de \$5,619,619 y una TIR de 26.34%.

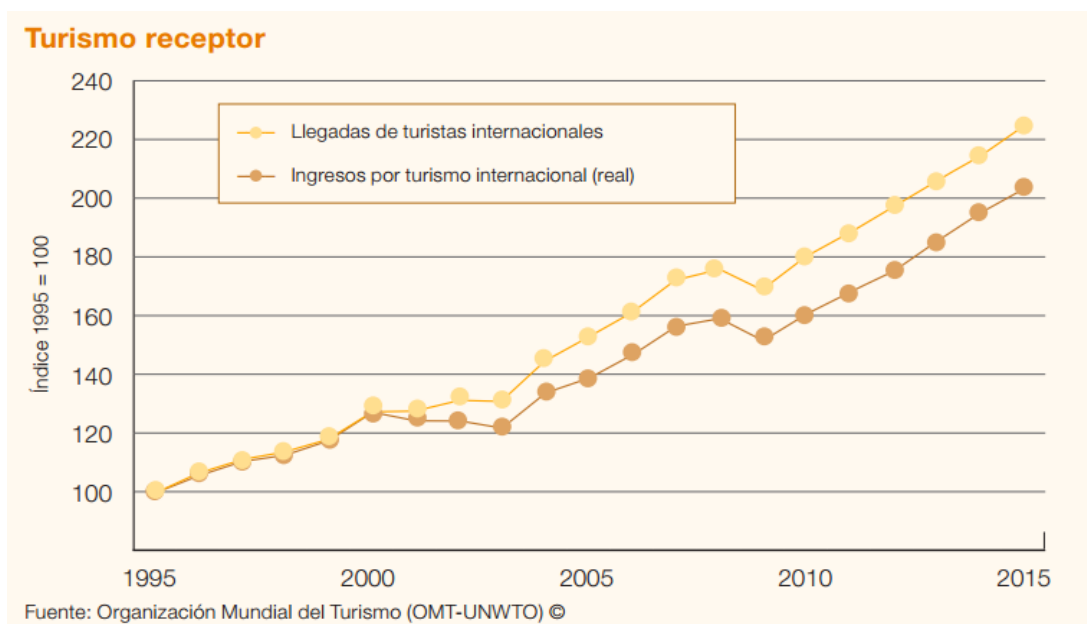
De esta forma se cumplió con el objetivo general del plan de negocio de determinar el potencial de este negocio de turismo aventura que explota un nicho de mercado mediante una propuesta de valor superior a la de la competencia gracias a un estudio detallado de la industria, competencia y cliente.

1. Antecedentes generales

La temática escogida de turismo aventura para alumnos internacionales en planes de intercambio responde al gran interés de los autores por las actividades *outdoor* y el contacto con la naturaleza, la disposición de habilidades y recursos clave para un negocio en este rubro y el reconocimiento de tendencias alentadoras que invitan a trabajar en la industria del turismo aventura con el nicho de mercado escogido.

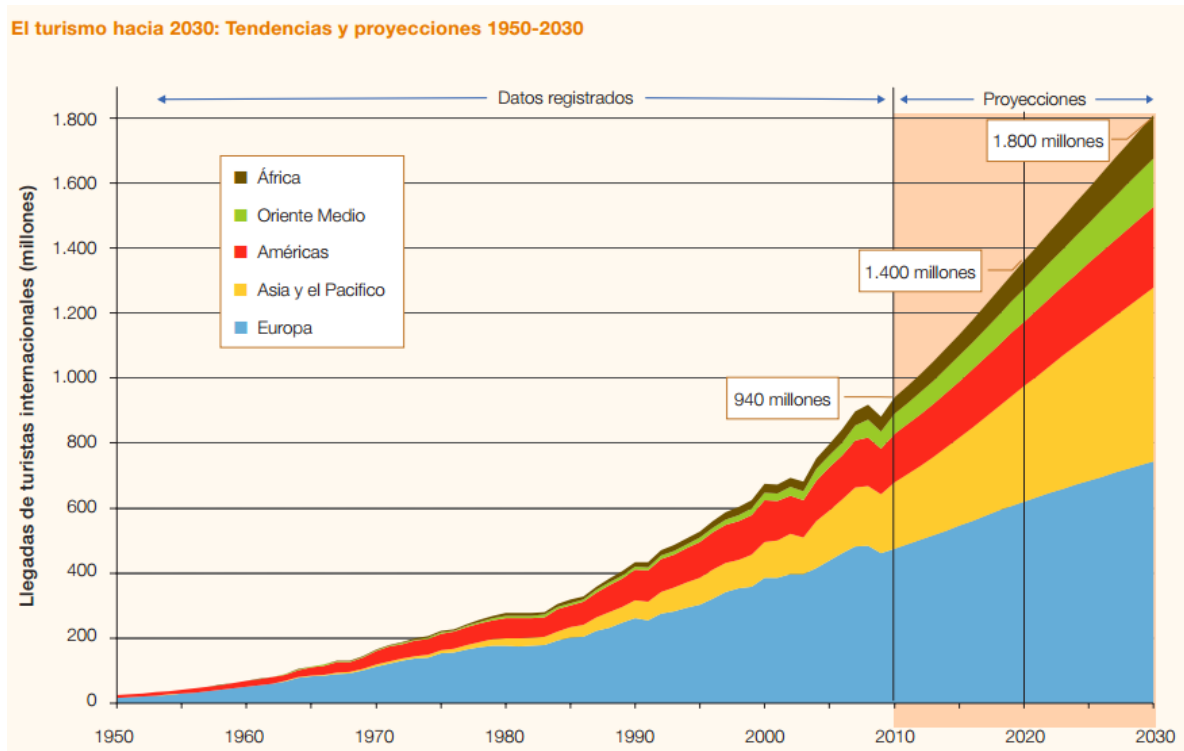
Para obtener una perspectiva global, en primera instancia se estudió el desempeño histórico y las últimas tendencias del **mercado mundial del turismo internacional**. De acuerdo a la última versión (2016) del estudio anual “Panorama OMT del turismo internacional” de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo internacional es una industria con perspectivas muy alentadoras que se ha desempeñado excelentemente en las últimas décadas. Como se señala en el mencionado estudio: “El turismo se ha caracterizado por su crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, a pesar de crisis ocasionales de diversa índole, demostrando su fortaleza y su resistencia”. Se puede observar la positiva evolución histórica del volumen de turistas internacionales y de los ingresos asociados a nivel mundial en el gráfico 1.

Gráfico 1.



Acercando un poco el análisis, en 2015 América del Sur recibió solamente el 2% de los ingresos por turismo internacional, muy por debajo de América del Norte, por ejemplo, que en esas mismas fechas recibió 18.9% de estos ingresos. Sin embargo, las perspectivas de largo plazo son positivas. El estudio ya citado señala que “en el periodo de 2015 y 2030 las llegadas de turistas internacionales a destinos de las economías emergentes de Asia, América Latina, Europa Central y Oriental, Europa Meridional y Mediterránea, Oriente Medio y África doblarán su ritmo de crecimiento (+4,4% al año) respecto al de los destinos de las economías avanzadas (+2,2% al año)”. Analizando las cifras del estudio, se puede observar que este crecimiento se ha acelerado durante los últimos años, pero se gesta hace algunas décadas. Así, por ejemplo, la cuota de mercado de las economías emergentes dentro del mercado internacional de turismo creció del 30% en 1980 hasta el 45% en 2015 y se estima que alcanzará el 57% en 2030, equivalente a 1.000 millones de llegadas internacionales. Esta evolución se puede apreciar en el gráfico 2.

Gráfico 2. Fuente: Organización mundial del turismo (OMT)



En añadidura a estas optimistas perspectivas de largo plazo para el turismo internacional mundial y para América del Sur, es importante destacar que la industria del turismo internacional en Chile se ha desempeñado especialmente bien en relación a otros países de América del Sur y del mundo. En 2015 el país tuvo el crecimiento del volumen de turistas internacionales más alto de la región con un muy destacado 22% de crecimiento. Esto le significó recibir a un 2.3% del total de los turistas internacionales del mundo, 14.37% de las llegadas a todo América del Sur. A nivel de ingresos por turismo internacional, sin embargo, esta cuota cae a un 0.8%, correspondiente a 9.52% de los ingresos totales de América del Sur. Más información vinculada se puede observar en el gráfico 3.

Gráfico 3.

Destinos	Serie	Llegadas de turistas internacionales								Ingresos por turismo internacional				
		(1000)				Variación (%)			Cuota (%)	(millones \$EEUU)				Cuota (%)
		2010	2013	2014	2015*	13/12	14/13	15*/14	2015*	2010	2013	2014	2015*	2015*
América del Sur		23.229	27.158	29.073	30.773	1,4	7,1	5,8	16,0	20.599	24.707	25.706	25.555	8,4
Argentina	TF	5.325	5.246	5.931	5.736	-6,1	13,1	-3,3	3,0	4.942	4.313	4.624	4.400	1,4
Bolivia	TF	679	798	871	..	0,0	9,1	379	574	652	711	0,2
Brasil	TF	5.161	5.813	6.430	6.306	2,4	10,6	-1,9	3,3	5.261	6.474	6.843	5.844	1,9
Chile	TF	2.801	3.576	3.674	4.478	0,6	2,7	21,9	2,3	1.645	2.181	2.259	2.408	0,8
Colombia	TF	2.385	2.288	2.565	2.978	5,2	12,1	16,1	1,5	2.797	3.611	3.825	4.245	1,4
Ecuador	VF	1.047	1.364	1.557	1.542	7,2	14,1	-0,9	0,8	781	1.246	1.482	1.551	0,5
Guyana	TF	152	200	206	207	13,2	2,9	0,5	0,1	80	77	79	65	0,0
Guyana Francesa	TF	189	180	185	199	-3,7	2,8	7,6	0,1
Paraguay	TF	465	610	649	1.215	5,3	6,4	87,2	0,6	217	273	284	484	0,2
Perú	TF	2.299	3.164	3.215	3.456	11,2	1,6	7,5	1,8	2.008	3.009	3.077	3.320	1,1
Suriname	TF	205	249	252	228	3,8	1,0	-9,5	0,1	61	84	95	88	0,0
Uruguay	TF	2.349	2.684	2.682	2.773	-0,4	-0,1	3,4	1,4	1.509	1.921	1.757	1.777	0,6
Venezuela	TF	526	986	857	..	-0,2	-13,1	831	858	643	575	0,2

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©. Para símbolos y abreviaturas, ver página 9.

(Cifras procedentes de la OMT-UNWTO, julio 2016)

Acotando el análisis al turismo aventura, en diciembre de 2016 Chile fue elegido como el mejor destino de turismo aventura del mundo por parte de los World Travel Awards 2016, premio que busca reconocer la excelencia en la industria del turismo. Este galardón se suma al recibido el 2 de julio del mismo año, cuando el país también ganó el premio al mejor destino turístico aventura a nivel sudamericano por segundo año consecutivo.

Como lo expresara el Ministro de Economía, Fomento y Turismo, Luis Felipe Céspedes, en la página oficial de SERNATUR: “Con este reconocimiento, Chile se sitúa en un lugar privilegiado a nivel internacional, superando a importantes referentes turísticos como Australia, Canadá, Ecuador, Japón, Nueva Zelanda, Tailandia y Estados Unidos”. Además, de acuerdo a la noticia, dado el potencial que tiene el sector se ha creado un programa de desarrollo que considera inversión en infraestructura, capital humano, desarrollo de servicios y oferta turística y la promoción. Prosigue el ministro Céspedes, “para posicionar a nuestro país dentro de los destinos más atractivos del continente, el Gobierno duplicará los recursos de aquí a 2018 en materia de promoción internacional. Este 2016, en tanto, se invirtió cerca de \$10 mil millones, un 52% más que el presupuesto de 2014”.¹

¹ <http://www.sernatur.cl/chile-es-elegido-como-el-mejor-destino-de-turismo-aventura-en-los-world-travel-awards-2016/>

Como ya se señaló, el turismo es uno de los sectores con crecimiento más acelerado en el mundo y dentro de este, el turismo aventura es una de las categorías que se desarrolla a mayor ritmo. Países en distintas fases de desarrollo económico están desarrollando cada vez más sus industrias de turismo aventura, puesto que se reconoce su valor ecológico, cultural y económico.

A la fecha no existe una definición de turismo aventura en la literatura de la UNWTO. Sin embargo, la Asociación de Comercio de Viaje de Aventura (ATTA, por su sigla en inglés), define el turismo aventura como un viaje que incluye al menos dos de los siguientes tres elementos: actividad física, ambiente natural e inmersión cultural.

En 2010 el primer estudio de mercado global de turismo aventura fue conducido por la ATTA, la Universidad de George Washington (GWU) y Xola Consulting. El estudio encontró que el valor global del mercado era de USD 89 mil millones. El Estudio fue repetido en 2013 y reveló que el 42% de los viajeros participaban de actividades de turismo aventura, haciendo que el valor del sector alcanzara los USD 263 mil millones, lo cual representa un incremento de 195% en 2 años. Este notable crecimiento fue atribuido a un aumento en salidas internacionales, a un mayor número de viajeros que participaban de actividades de aventura y a un incremento en el gasto promedio.

La tendencia en este sector ha ido hacia la eliminación de intermediarios –el operador de viajes o la agencia turística- que han tradicionalmente conectado al consumidor en el mercado fuente con el proveedor en el mercado de destino. Dado que los viajeros pueden acceder a la información y a las referencias de otros consumidores en línea, son más propensos a relacionarse directamente con el proveedor. Esta tendencia está más madura en los mercados de aventura, pero probablemente se generen cambios en las cadenas de oferta de los países en desarrollo en décadas venideras.

El segmento de viajeros jóvenes ha ido también en aumento. Este consta actualmente de 217 millones de arribos internacionales. Además, hay indicios de que ciertos mercados se

puedan encadenar dado que la gente joven está combinando trabajo, estudios y vacaciones fuera de sus países.

Otro punto a destacar es la alta conectividad de la que hacen gala los estudiantes jóvenes, con casi un 35% que usa redes sociales a diarios para comunicarse con otros viajeros, amigos y familia en casa.

Chile tiene varios factores claves que hacen fundamental, y al mismo tiempo facilitan, hacer de la sustentabilidad e innovación una consideración importante para la actividad turística. Entre ellas destacan una geografía única, una diversidad de culturas y una variedad y abundancia de recursos naturales en buen estado de conservación. De hecho 65% de los turistas de larga distancia consideran que la naturaleza es la motivación más influyente para visitar Chile.

Entrevista en profundidad

Para complementar la información secundaria sobre las perspectivas del turismo internacional en general y del turismo aventura en particular en Chile, se realizó una entrevista al experto en turismo Oscar Santelices, exdirector de SERNATUR durante el periodo 2000-2010 y actual presidente del Programa Estratégico Nacional de Turismo Sustentable en CORFO.

En primer lugar, refiriéndose al mercado meta del negocio, el experto destacó el incremento de adultos-jóvenes extranjeros que visitan el país para realizar estudios, pero que cada vez muestran mayor interés por conocer la riqueza natural del país durante los espacios de tiempo libre que tienen.

En segundo lugar, habló sobre el cambio que se vive hoy en la macro industria de turismo en Chile, en que se están redirigiendo recursos desde el turismo masivo hacia el turismo de intereses especiales. Según el experto esta tendencia ha generado cambios en los planes de desarrollo de turismo a nivel nacional mediante iniciativas como el Programa Estratégico Nacional de Turismo Sustentable de CORFO. En sus mismas palabras, “la demanda por

turismo de intereses especiales ha crecido por sobre la de turismo masivo sostenidamente los últimos años y se prevé que siga creciendo”.

Finalmente, el experto recomendó definir claramente qué tipo de turismo aventura se iba a ofrecer, pues existía la opción de acotar el mercado meta definido al pequeño pero altamente lucrativo nicho que busca experiencias de alto nivel de exigencia y técnica y ofrecerles una propuesta de valor *Premium*, que podría sin embargo requerir de recursos, capacidades y canales específicos para alcanzar al cliente u ofrecer una propuesta de valor más inclusiva, que capte una porción más grande del mercado y que no demande recursos, capacidades, ni canales tan especializados.

2. Oportunidad de negocio

La información secundaria recopilada y la entrevista en profundidad realizada a Oscar Santelices revelan grandes perspectivas de crecimiento para el turismo internacional en Chile, el área de turismo de intereses especiales y, dentro de este subconjunto, el turismo aventura. El panorama es auspicioso para un negocio en este rubro especialmente luego del nombramiento de Chile como mejor destino para turismo aventura y las políticas anunciadas para los próximos años que consideran aumentar inversión en infraestructura, capital humano, desarrollo de servicios, oferta turística y la promoción del turismo aventura. Existe una demanda creciente de turistas extranjeros por turismo aventura en Chile, no solo en términos del número de demandantes, sino en la variedad de actividades en que están interesados. Esto, sumado al crecimiento del número de estudiantes internacionales que visitan Chile para realizar planes de intercambio y conocer el país entregan una oportunidad de negocio que será comprobada mediante análisis más profundo durante los próximos capítulos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

“Desarrollar un plan de negocio para Chile Out, una empresa de turismo aventura dedicada a entregar a estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile experiencias de contacto con la riqueza natural y cultural de Chile mediante la realización de actividades deportivas en lugares seleccionados del país por su belleza y autenticidad”

3.2 Objetivos específicos

- Conocer el entorno general del negocio, en el ámbito económico y tecnológico
- Estudiar la industria y los agentes que interactúan en ella
- Reconocer y caracterizar la competencia directa e indirecta.
- Reconocer y caracterizar al cliente meta.
- Cuantificar el mercado
- Generar un modelo de negocio competitivo para el emprendimiento en esta industria
- Realizar un plan de marketing para la venta y comercialización de los productos a ofrecer
- Realizar un plan de operaciones que detalle el flujo de actividades que involucre el proyecto y permita estudiar un diseño operacional óptimo
- Realizar un plan de recursos humanos acorde a las necesidades del negocio
- Realizar un plan financiero que muestre alternativas de financiamiento para el proyecto y también la factibilidad económica de éste.

4. Análisis del entorno general, la industria, los competidores.

Es vital para el desarrollo de este proyecto recabar suficiente información y hacer un análisis profundo de la industria turística, entendiendo el entorno general en el cual conviven los operadores turísticos, los factores y condiciones que influyen en la rentabilidad de una empresa que opera dentro de ella y la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones de la competencia.

Para ello, se separará este análisis en tres apartados:

- Entorno general
- Entorno de la industria
- Entorno de la competencia

4.1 Entorno general

El entorno general corresponde a las fuerzas y tendencias que se mueven en la sociedad y que influyen en los resultados de una empresa dedicada al turismo aventura para público extranjero. Es necesario informarse bien sobre las dinámicas que se generan en el entorno ya que no se tiene control sobre ellas, y el éxito del proyecto depende de cómo nos aventajamos de éstas.

El turismo internacional tiene un alto componente cíclico debido a los auges y las recesiones de la economía mundial, por lo que es importante tomar en cuenta la dimensión macroeconómica. Por otro lado, las tecnologías de la información permiten no solo conectarse con el cliente en su lugar de origen sino que generar mejores procesos de gestión, por lo que también se analizará la dimensión tecnológica.

4.1.1 Entorno económico

Según el Banco Mundial en su panorama general sobre Chile, el país ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el

sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde un 5,7% en julio de 2013 hasta un 5,8% en enero de 2016.

La reforma tributaria tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal. La reforma incluye una arista para ayudar a las empresas que inician actividades a partir del 2017: la modificación del sistema 14ter, al cual se pueden acoger, las empresas que están iniciando actividades, contempla una serie de beneficios tributarios que serán revisados en el plan de financiamiento.

Se espera que el crecimiento de la economía nacional se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran. Durante 2016 el resultado fue un magro 1,7%, debido al bajo precio de cobre y a la falta de recuperación de la demanda interna. Para 2017-2018 se espera una recuperación lenta como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se pronostica un crecimiento del 1,7%.

Sin embargo, el país aún enfrenta importantes desafíos. El manejo macroeconómico y fiscal responsable proporciona una base sólida para sostener y aumentar su tasa de expansión en el mediano y largo plazo, y lograr un crecimiento más inclusivo. Pero, a pesar del fuerte crecimiento durante los últimos 20 años, el ingreso per cápita del país todavía tiene que converger con el de las naciones de altos ingresos (en 2014 el ingreso per cápita de USD 21.980 estaba todavía muy por debajo del promedio de USD 41.035 de los países de la OCDE).

Por otra parte, los desafíos estructurales para impulsar la productividad y mejorar el acceso y calidad de los servicios sociales deben ser abordados para un crecimiento más inclusivo. La deficiencia energética y la dependencia de las exportaciones del cobre siguen siendo fuente de vulnerabilidad. Gracias a sus reformas estructurales ambiciosas, Chile sigue siendo un referente latinoamericano de progreso desarrollando políticas públicas creativas que regularmente son analizadas y estudiadas y que se convierten en modelos internacionales de buen gobierno.

Dando el salto hacia lo que es la acción pública en materia de turismo, se han generado distintas iniciativas, desde el establecimiento del *cluster* de turismo de intereses especiales, a un *roadmap* que fue desarrollado en conjunto con actores públicos y privados por Transforma Chile. Estos últimos en su informe de diagnóstico de brechas y oportunidades detectan que Chile se ha quedado atrás respecto a otros países. Y puesto que se busca establecer al turismo como uno de los sectores que puedan reemplazar poco a poco al cobre, el informe declara que han sido importantes pero insuficientes los avances logrados desde el Estado:

“Para alcanzar mayores niveles de competitividad y sustentabilidad del sector, existe un gran desafío por delante y debe involucrar a la diversidad de actores del turismo tanto públicos como privados, a la academia y a la comunidad. Son varios los temas a superar, entre otros, falta de especialización de productos turísticos, baja diversificación de destinos, fallas de coordinación y brechas de información, de capital humano calificado, de financiamiento y de acceso a mercados.”

Actualmente, existen diversos actores públicos que intervienen de manera directa o indirecta en el desarrollo sustentable de la actividad turística: Subsecretaría de Turismo, Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), CONADI (Corporación Nacional de Desarrollo Indígena), Ministerio de Obras Públicas (MOP), Ministerio de Medio Ambiente (MMA), Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), entre otros, actuando de manera desarticulada y sin una coordinación adecuada. De ahí la existencia de muchas iniciativas aisladas de bajo impacto.²

²<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/11/28/833151/Las-proyecciones-de-crecimiento-economico-para-Chile-2017.html>

4.1.2 Entorno tecnológico general

La velocidad del cambio tecnológico ha hecho que las empresas tengan que innovar de manera constante, puesto que la adopción de una nueva tecnología puede permitir una mayor participación de mercado de forma eficaz y eficiente. Internet ha jugado un rol fundamental para la expansión del turismo por dos razones principales: por un lado, el turismo es una actividad interterritorial que promociona y comercializa actividades ofrecidas lejos del lugar donde se encuentra el cliente y, por otro, al formar parte de una industria que involucra ocio y entretenimiento, requiere medios de promoción basados en medios audiovisuales que resulten atractivos.

Internet ha evolucionado de manera vertiginosa, la información no es siempre fácil de recopilar y hay que encontrar la forma de que la comunicación con el cliente a través del sitio web sea útil y confiable. Steinbauer & Werthner (2007) realizaron un cuestionario a más de 500 alemanes (en línea con nuestro mercado objetivo) y encontraron que la confianza depende fuertemente de las experiencias pasadas de los usuarios con Internet, pero también de la utilidad del sitio. Además de esto, la autoeficacia de las personas respecto de la recopilación de información y las reservas *online* influyen en la confianza del cliente a la hora de reservar.

Al tiempo que la oferta de información de viajes en línea y las facilidades para reservar están en permanente aumento, el tema de la relación con el consumidor está creciendo en importancia para los agentes del mercado de turismo. El factor crítico para generar relaciones *online* que sean fructuosas es el entendimiento del cliente y sus necesidades específicas, percepciones y motivaciones para incorporarlas al proceso de toma de decisiones. La atracción clave de Internet como herramienta de marketing radica en el nivel de interacción que se puede desarrollar entre oferentes y clientes.

Los últimos años representan un periodo durante el cual el uso de Internet por parte de los viajeros se ha estabilizado, muchos de los canales de distribución han madurado y se han producido grandes avances tecnológicos como las redes sociales y los sistemas móviles que dominan el ámbito de la información de viajes en internet (Xiang et al. 2014). Además, se

han identificado cuatro tendencias en los hábitos y usos de internet para el turismo, en base a un estudio longitudinal de 7 años de duración para la población consumidora de Estados Unidos. **Tendencia 1: El uso de internet para planear viajes está bien adoptado y saturado.** El mercado aún está dominado por productos tradicionales como boletos de avión, hospedaje y arriendo de autos. Estos productos representan el grueso de los gastos, pero su crecimiento se ha “aplanado”, dejando poco espacio para más desarrollo. Además, los obstáculos tradicionales como la falta de confianza y credibilidad, poca usabilidad, han sido superados por varias mejoras en diseño de sitios y sistemas inteligentes de interacción con el cliente. El turismo adoptó Internet de manera prematura, por lo que después de 20 años su uso ya se ha vuelto la norma. **Tendencia 2: Contrastes y similitudes entre generaciones:** Internet ha penetrado en la población viajera independiente del grupo etario. Lo más interesante para este proyecto es que la generación más joven, conocida como los “millennials”, es más activa y más participativa en la planificación *online*. Utilizan información y canales de comunicación variados, como también aparatos distintos para conectarse a Internet. Buscan información de muchas fuentes: televisión, documentales, videos y redes sociales; hacen reservas *online* más frecuentemente y muestran un mayor uso de agencias de viaje *online*; consideran más destinos potenciales para visitar; buscan activamente cosas que hacer, lugares donde comer e ir de compras; buscan un rango amplio de experiencias turísticas, como festivales, eventos, deportes; y son más abiertos y responsivos a la publicidad *online*. Desde el punto de vista del marketing y la gestión, es importante encontrar la combinación correcta de canales y el lenguaje adecuado para atraer a estos jóvenes. **Tendencia 3: Las redes sociales, los teléfonos inteligentes y los canales emergentes promueven nuevos hábitos.** Compartir fotos, leer recomendaciones, y experiencias de otros viajeros es un proceso fundamental de la planeación de actividades. **Tendencia 4: La búsqueda de experiencias continúa.** La compra y reserva *online* de productos que hasta ahora no habían sido planeados mediante Internet, tales como boletos a eventos, a museos, reservas a restaurantes ha ido en aumento, en desmedro de los productos tradicionales que se han saturado.

En resumen, Internet y su entorno cambiante ha generado grandes cambios en los hábitos de consumo y planificación de viajes en la industria durante los últimos 20 años, lo que

representa a la vez un desafío y una oportunidad, especialmente para un negocio planeado por jóvenes y destinado a jóvenes.

4.1.3 Conclusión del entorno general

A modo de conclusión del análisis del entorno general, podemos decir que si bien Chile ha tenido un periodo de ralentización de su economía, esto se debe principalmente a la baja del precio del cobre. Esto tiene un correlato a nivel de desarrollo país, ya que esta tendencia en el mercado del cobre ha provocado que las estrategias apunten hacia una diversificación. Dentro de los sectores que se quieren potenciar está el turismo, lo cual ha traído consigo una serie de iniciativas que buscan potenciar el mercado en aras de la cooperación entre los sectores público y privado. Por su parte, la profundidad que tiene Internet en todos los grupos de edad y en particular en el de turistas jóvenes es un tema fundamental para poder generar contacto real con los viajeros.

4.2 Análisis de la industria

Como ya se ha recalcado en el informe, el turismo es uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional, aportando en 2014 divisas por más de USD 2.600 millones. Si a esto se suma el gasto realizado por chilenos y chilenas que viajan cada año por el país –cercano a los USD 4.700 millones–, es posible afirmar que el sector genera una cifra superior a los USD 7.300 millones. Pero, además de su contribución económica, es una industria que potencia el desarrollo local, el cuidado del medioambiente y la difusión de una imagen atractiva de Chile en el exterior.

Con respecto a los agentes que la componen, podemos en primer lugar clasificar a la industria de acuerdo a tres grandes tipos de empresas:

–Agentes locales, micro y pequeñas empresas independientes, proveedoras a nivel local de actividades especializadas de la cadena de valor turística en destino, (operadores turísticos locales independiente, empresa de transporte local, circuito o producto local, artesanías, etc.), con escaso o limitado manejo de herramientas de gestión empresarial.

–Operadoras turísticas, pequeñas y medianas empresas especializadas en una o dos servicios de la cadena de valor, que trabajan en alianza con otras empresas especializadas

del sector turismo, intermediadores (alojamientos hoteleros, agencias de viaje, tour operadores receptivo y emisivos, etc.)

–Grandes empresas, grandes grupos empresariales turísticos que abarcan los diferentes roles a lo largo de la cadena, con gran capacidad de gestión, innovación, y liderazgo, que desarrollan dos o más actividades de la cadena de valor a través de empresas mayoristas, minoristas, de explotación hotelera, y de transporte como aerolíneas, transporte terrestre, etc. y que conforman gremios u organizaciones especializadas.

Otra clasificación que surge es según el tipo de actividad desarrollada. A continuación se realiza un análisis de los actores que componen el sector empresarial:

Alojamientos: Desde proyectos inmobiliarios millonarios hasta pequeñas iniciativas innovadores con tecnologías sustentables.

Intermediarios: Son los que hacen el enlace entre consumidores y prestadores de servicio. Si bien la tendencia ha sido la de eliminar intermediarios en virtud de las tecnologías de información, aún no han desaparecido por completo y si ajustan su propuesta de valor para apuntar a determinados segmentos, pueden seguir existiendo.

Transporte: En general se aprecia que las empresas de transporte no se especializan en turismo, puesto que prestan sus servicios a una gama de sectores distintos desde empresas a personas civiles.

Actividades turísticas/ ocio /atractivos turísticos: Son el atractivo por el cual los turistas van a las locaciones. Chile es privilegiado por tener un entorno natural tan bello y diverso, una multiculturalidad y un escenario cultural cada vez más activo y diverso.

Restaurantes y similares: Tal y como lo describe SERNATUR, el rubro comprende “empresas que prestan servicios de expendio de comidas y bebidas a la mesa y/o mostrador, para consumo en el mismo”.

Empresas de esparcimiento: Establecimientos dedicados a la recreación, diversión y entretenimiento, incluidos los servicios de turismo de aventura.

Comercio: Corresponde a la actividad económica que se basa en el intercambio y transporte de bienes y servicios entre diversas personas, distintos al motivo principal que origina el desplazamiento turístico, por lo que se les considera como servicios conexos, (diarios y revistas, souvenirs, bebestibles, telefonía, farmacias, servicios de reparación de vehículos, etc.

Guías de turismo: Son personas naturales que tienen conocimiento y competencia técnica para proporcionar orientación e información sobre el patrimonio cultural y natural, y de los atractivos relacionados con el turismo, así como servicios de asistencia para la visita turística.

Dentro de la primera clasificación podemos otorgar a Chile Out la clasificación de operadores turísticos. Dentro de la segunda clasificación se cataloga a la empresa como de actividad de esparcimiento.

4.2.1 Análisis de la competencia

En el siguiente apartado se realiza un análisis del sector de turismo que es pertinente a Chile Out, es decir el turismo aventura, que se enmarca dentro del turismo catalogado de intereses especiales.

Respecto a este mercado, la ATTA (Adventure Travel Trade Association) ha detectado cuatro tendencias principales entre los turoperadores especializados en este segmento: cada vez se ofertan más “actividades *soft* dirigidas a turistas menos especializados”; los viajes se personalizan; aumenta la demanda de grupos multigeneracionales; y hay un mayor interés por vivir experiencias culturales. Por lo tanto, la demanda sigue una tendencia creciente. Por todo ello, no es extraño ver que cada vez más países apuestan por este tipo de turismo.

A continuación se separa competencia directa e indirecta para Chile Out según similitud entre los productos ofrecidos, mercado meta y tecnología.

4.2.2. Competencia indirecta

Para tener un panorama de los prestadores de servicios de turismo aventura primero se verán unos cuantos datos sobre este tipo de empresas y relacionadas al sector que Chile Out busca enfocarse, para luego desglosar más específicamente la competencia indirecta.

Según el registro de SERNATUR, en Chile ya existen registrados 575 operadores de turismo aventura repartidos en el país. La Región de Aysén es la que lidera este tipo de turismo, con 70, seguido por la Región Metropolitana, con 64, y La Araucanía, con 59.

En cuanto a la la Región Metropolitana, esta cuenta con 214 prestadores de servicios de turismo aventura. Estos 214 registros corresponden a 119 empresas, algunas de las cuales prestan más de un servicio, según el registro nacional de servicios turísticos de SERNATUR, actualizado a agosto de 2016.

Dado que si bien Chile Out pretende ofrecer una gama amplia de actividades de turismo aventura su foco está en las actividades de montaña como trekking y escalada en roca se obtuvo información enfocada relacionada a estas actividades:

Escalada/Alta montaña/montaña: 21 registros, correspondientes a 13 compañías.

Trekking/hiking: 52 registros, 47 compañías.

Otros: 141 registros, 98 compañías.

A continuación se presentan los resultados de la investigación que se hizo sobre competidores indirectos, mediante una selección aleatoria de empresas clasificadas dentro de la categoría de escalada, alta montaña y montaña. Esto dado que estas empresas generalmente abarcan en su oferta productos similares a los otros dos. Estas empresas tienen en común que difieren ya sea en el mercado objetivo, en el producto ofrecido o la tecnología empleada, con Chile Out.

Se intentó conseguir información de los productos que se asemejan a los que Chile Out puede ofrecer y responder en todos los casos a 4 preguntas: 1) Quiénes conforman la organización; 2) Qué tipos de actividades ofrecen; 3)Cuál es su mercado objetivo; 4) Propuesta de valor agregado. La forma de obtener esta información fue a través de sus

sitios web, los cuales representan la principal forma de comunicación con el usuario extranjero que busca información desde su país.

Tabla 1

Quiénes	
Qué ofrecen	
Mercado objetivo	
Propuesta de valor	

Andes Climb S.P.A.

Tabla 2

Quiénes	Organización formada por un grupo de guías de montaña.
Qué ofrecen	Ofrece cursos básicos de escalada y montañismo, y salidas guiadas
Mercado objetivo	Principalmente chileno, pagina web traducible a distintos idiomas pero la traducción no es de calidad
Propuesta de valor	Experticia de los guías

Productos:

Curso de escalada tradicional y multilargos 1 al 4 de diciembre 2016, 4 días 3 noches, precio \$190.000. 2 a 3 personas por instructor. **Curso básico de montaña con ascenso al Cerro El Plomo 5424 msnm.** 7 al 12 de enero 2017. 6 días 5 noches. \$350.000. **Guía profesional privado de montaña y escalada.** Relación guía-pasajero hasta 1:4 Tarifas dependientes de dificultad técnica de la actividad, localización, duración y época del año. Desde \$90.000 por día.

Chile Hike SA

Tabla 3

Quiénes	Compañía de turismo de intereses especiales
Qué ofrecen	Excursiones de hiking, trekking, y alta montaña
Mercado objetivo	Turista local e internacional
Propuesta de valor	Buen nivel de inglés, Reservas del extranjero, Variedad de destinos, Buen interfaz en sitio web

Productos:

Hiking: la mayoría diarios. Precios desde 50 mil en grupos chicos hasta 25 mil en grupos de 10, localidades de Santiago clásicas y otras más alejadas como Mocoen, Manchon, Coyanco, Cerro Pintor. No especifica precios para trekkings. 2 días: Altos de Cantillana, 3 días: San Juan de Piche. 6 días: Rio Achibueno. Volcán Descabezado Grande. También ofrece actividades de alta montaña: Larga duración, dificultad alta, 5-9 días. Los destinos que abarcan en esta modalidad son: Volcán Tupungatito, Cerro el Plomo, Cerro Leonera, Cerro Las Tórtolas, Marmolejo, Nevado de Piquenes.

Expediciones Extreme Summit Ltda.

Tabla 4

Quiénes	Compañía de turismo de aventura de alta montaña y media montaña
Qué ofrecen	Tours técnicos, tours familiares y tours de empresa
Mercado objetivo	Para cada producto. Montañistas, familias, empresas. Internacionales: ofrece ir a buscar al aeropuerto y trasladar a la acomodación para introducir el primer día.

Propuesta de valor	Calidad técnica de las expediciones, experiencia, confianza y seguridad para la familia
---------------------------	---

Productos:

Generalmente los itinerarios son preestablecidos y comienzan con el primer día como introducción y traslado aeropuerto-hotel. Luego siguen 3 días de aventura y se finaliza el viaje en un hotel donde la actividad principal es el relax el último día. Las rutas técnicas ofrecidas son: Rutas del Aguilucho, Carancho Bandurrita, Tapaculo, Vizcacha. Estas duran 5 días generalmente. También ofrecen rutas familiares: Tabolando 4 días. Y por último tienen paquetes para empresas: Quebrada Estero el Sauce, 1 día.

Asesorías en Montaña Ltda. High Mountain Experience

Tabla 5

Quiénes	Compañía Integral dedicada a la montaña en San Pedro, Santiago y Patagonia
Qué ofrecen	Cursos de montañismo, Expediciones de alta montaña con valores desde USD 1000-5,500. Trekkings de un día hasta 3. Cursos de montañismo. Arriendo y venta de equipo
Mercado objetivo	Extranjeros con alta capacidad de pago

Productos:

Trekking tres días desde Santiago a Cajón del Maipo, pasando por Puente Ñilhue, Cerro Provincia, Cerro San Ramón y llegando al Bosque de los Brujos, para volver a Santiago en bus (USD 1000). En fechas estipuladas CLP 190,000. Otro trekking ofrecido es la Leonera, para el cual se parte pasando la noche en La Parva para aclimatarse. El día 2 y día 3 son para llegar a la cima y después bajar a Santiago.

Marco Antonio Moris Céspedes Biotaventura

Tabla 6

Quiénes	Una empresa PYME Eco tour Operador Local Responsable (OTL), compuesta por profesionales del área del turismo y el medio ambiente.
Qué ofrecen	productos y servicios innovadores de ecoturismo, turismo aventura, intereses especiales, eco capacitaciones, Asesorías empresariales, apoyo docente y educación ambiental.
Mercado objetivo	Turistas extranjeros y locales, empresas
Propuesta de valor	Variedad de destinos y de tipo de turismo, cultural, <i>outdoor</i> .

Productos:

Dentro de sus productos principales se considera: Cerro El Plomo 4 días, 3 noches (Tour privado \$350,000, Tour normal \$250,000 mil, en oferta 460,000 para dos personas. Cerro Leonera 3 días, 2 noches (no especifica precio). Volcán San José 5 días, 4 noches. Ruta desde Farellones a Cajón del Maipo. Otros productos son trekkings clásicos en Santiago: Embalse el yeso, glaciario el morado, termas. Además ofrece trekkings en parques nacionales. Yerba loca (\$29,000 sábados y domingos, 54,000 para 2, \$40,000 para 2 lunes a viernes). Glaciar El Morado (35,000). Trekking La Campana (\$55,000).

Flecha Extrema

Tabla 7

Quiénes	Equipo multidisciplinario y multilingüe. Gerente especialista en ecoturismo, montañista, con más de 12 años de experiencia
----------------	--

Qué ofrecen	Ofrece trekkings y expediciones con destinos clásicos y también la posibilidad de hacer viajes personalizados
Mercado objetivo	Turista Extranjero
Propuesta de valor	Turismo sustentable y personalizado

Productos:

Sus productos destacados y que tienen semejanza con la oferta que Chile Out pudiera tener son: Cerro El Plomo por 4 días (\$330,000). Volcán San José por 5 días (\$550,000). Trekking Tiltil-Olmué incluye traslado y paseo de 3 horas (\$75,000). Glaciar el Morado por el día (\$75,000). Embalse el Yeso (\$65,000) + 10,000 para incluir trekking de 2 horas

Andesolution

Tabla 8

Quiénes	Una empresa especializada en la realización de expediciones de montaña
Qué ofrecen	Servicios y soluciones para el desarrollo de actividades de montaña en todos sus ámbitos. Expediciones en Chile, Bolivia y Argentina.
Mercado objetivo	Turistas extranjeros y locales, alta capacidad de pago, empresas
Propuesta de valor	Equipo de expertos en montaña certificados, excelencia en la ejecución de sus proyectos y comportamiento amigable con el medio ambiente

Productos:

Sus productos incluyen trekkings a cumbres reconocidas de la Región Metropolitana, escalada deportiva, talleres de montaña y escalada en roca, y por último expediciones a Argentina y Bolivia

Latitud90:

Tabla 9

Quiénes	Empresa B fundada en 1997 que se dedica a realizar actividades grupales de turismo aventura con fines de esparcimiento y desarrollo personal y grupal.
Qué ofrecen	Para los colegios ofrece viajes de estudio dentro y fuera de Chile, cursos de educación al aire libre, experiencias en sus centros de desafíos, programas padre- hijo y escuelas de verano e invierno. Para las empresas ofrece actividades para desarrollar habilidades de trabajo en equipo en sus centros de desafíos, paquetes de turismo para empresas y también otros servicios menos relacionados al turismo aventura como eventos corporativos.
Mercado objetivo	Público nacional de colegios y empresas.
Propuesta de valor	Educación y aprendizaje

4.2.2 Competencia directa:

La competencia directa corresponde a aquellos agentes del mercado que se dirigen al mismo mercado meta, con los mismos canales de distribución, y con una oferta similar. En el mercado de turismo aventura para estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile, podemos encontrar a dos competidores directos. Estos son Santiago Exchange Network y Amazing Trip.

El primero de ellos es Santiago Exchange Network (SEN). Una plataforma *online* con presencia en redes sociales y muy conocido por los estudiantes extranjeros. Según Fabio y López (2014) las entrevistas en profundidad con alumnos de intercambio de la Facultad de Economía y negocios de la universidad de Chile dejan en evidencia que SEN está presente en la mente de los estudiantes que están planificando desde su país de origen, esto principalmente por el boca a boca y porque son recomendados por NexoInternacional de la facultad. SEN ofrece alojamiento de largo plazo para extranjeros y también traslado al aeropuerto. En el rubro de turismo, ofrece paseos y viajes que incluyen actividades deportivas vinculadas al turismo aventura y actividades culturales como fiestas. También ofrecen la posibilidad de acceder a descuentos en sus productos mediante la inscripción a el “Club SEN”. Su página de internet está bien diseñada para distintos idiomas y tiene el interfaz para mostrar todos sus productos con itinerario y recomendaciones. Desde ahí los alumnos se pueden incorporar a viajes planeados de antemano y también cotizar para organizar viajes con su propio grupo de amigos, en caso de que no calcen sus fechas.

Dentro de la oferta de viajes que tienen está: Uyuni (\$350.000), que por 5 días recorren San Pedro de Atacama y el Salar. Mendoza (\$200.000); un viaje de 3 días enfocado al enoturismo, fiestas y paseos en bicicleta, Panguipulli (\$200.000); 9 días en las orillas de lago con actividades variadas desde fiesta hasta la visita al parque nacional Huilo-Huilo; Isla de Pascua (\$600.000), un viaje todo incluido por 4 días; San Pedro de Atacama (\$300,000) un viaje de 4 días visitando las atracciones principales del sector; Torres del Paine (\$400,000) el clásico recorrido de la W, 2 noches en Puerto Varas y 4 noches en el Parque. Otros destinos son Machu Picchu y Río de Janeiro.

Con respecto a los paseos ofrecen cabalgatas, conocer Isla Negra y Pomaire, la Viña Concha y Toro, Valparaíso, cocina chilena, trekking, snowtrip, surf, parapente, rafting, yoga y fiestas con piscina.

El fin de semana de surf y playa (\$90.000) incluye transporte, alojamiento y clases de surf. Actividades de trekking y yoga gratis. Valparaíso (\$60.000) por sábado y domingo.

Por último, el Club SEN tiene como costo de inscripción \$20,000 y da acceso a descuentos en la oferta de SEN, descuentos en escuelas de español, alojamiento, tours, pubs y discotecas, entretención, servicios, restaurantes, salud y belleza, y cultura.

El segundo competidor directo detectado es Amazing Trip, una empresa que se origina a partir del grupo de gente que comenzó con la producción de la fiesta Miércoles PO, y a partir de ahí se introdujo en el nicho de los estudiantes de intercambio. Su canal de comunicación principal es Facebook, a través del cual publican su oferta de viajes como eventos con fecha y a los cuales hay que adherir con anticipación. Su principal oferta son viajes baratos ya que, haciendo uso de las economías de escala y acuerdos con proveedores, logran precios bajos, pero al reducir costos la calidad de su servicio decae. Destacan sus paseos a Pichilemu (\$35.000 por cierre de semestre) por el fin de semana, paseos a La Serena (\$110.000) y a Pucón (\$155.000), donde el itinerario generalmente considera una actividad *outdoor* como un parque nacional o rafting, en este último Amazing Trip actúa como enlace entre proveedor y clientes, consiguiendo algún descuento. Además siempre incluyen diversión y acceso a las fiestas locales u organizan asados para los viajeros.

Para finalizar con el análisis de los competidores podemos decir que los competidores indirectos que fueron analizados permiten hacer un benchmark sobre la oferta de expediciones de montaña, alta montaña y trekking, de esta forma se puede innovar y ofrecer destinos que aún no son explotados. También deja en evidencia que si se cuenta con buenos profesionales de montaña se pueden generar procesos de innovación en nuevas rutas que mezclen trekking, escalada y paisajes increíbles. Por otro lado, los competidores directos son el desafío más importante. Sin embargo, el mercado presenta un crecimiento que permite decir que aún hay espacio para captar nuevos clientes y ofrecerles una gama de productos para jóvenes más interesados en las actividades físicas *outdoor* de mayor calidad, sin dejar de lado obviamente que son gente que les gusta socializar y pasarla bien.

4.3 Caracterización del cliente

En este capítulo se analizará al mercado objetivo para la empresa de turismo aventura. Los objetivos principales de esta parte del informe son entregar información acerca de quiénes son, qué valoran (y/o cuáles son sus necesidades) y cuántos de ellos son los potenciales clientes de una empresa de este tipo.

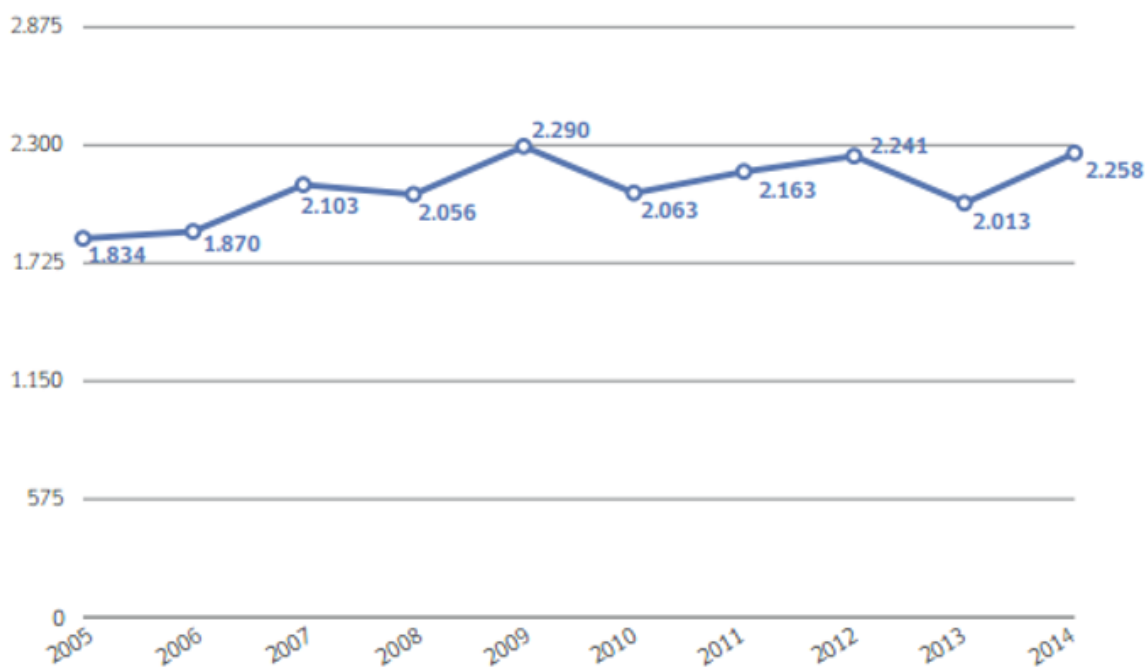
Debido a que antes se estableció que se estimaría el potencial de un negocio para estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile se recopiló información que pudiera dar luces sobre ambos grupos. Para lograr esto se consultaron distintas fuentes. Se

cotejaron datos de migraciones sobre visas de estudiantes otorgadas en los últimos 10 años, se buscaron tendencias dentro del turismo en la literatura, y, por último, se realizó una encuesta. Los objetivos principales de la encuesta eran 3: en primer lugar, conocer los atributos más valorados por el mercado meta para una empresa de las características planteadas, luego conocer frecuencia y disponibilidad de pago para el consumo de ciertos productos desarrollados.

4.3.1 Datos del Departamento de Extranjería y Migración

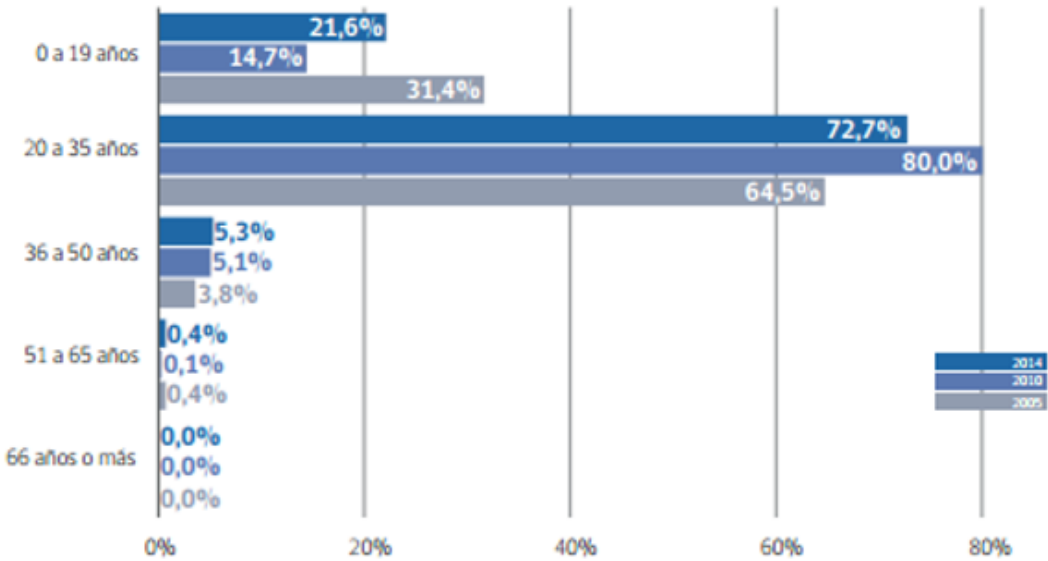
La primera fuente consultada fue el Departamento de Extranjería y Migración sobre visas de estudiantes otorgadas en la última década. Los datos muestran que el alza ha sido sostenida pero estable durante el periodo 2005-2014. Así el crecimiento en ese periodo de tiempo fue de 23,1%.

Gráfico 4. Visas para estudiantes otorgadas, 2005-2014. Fuente DEM



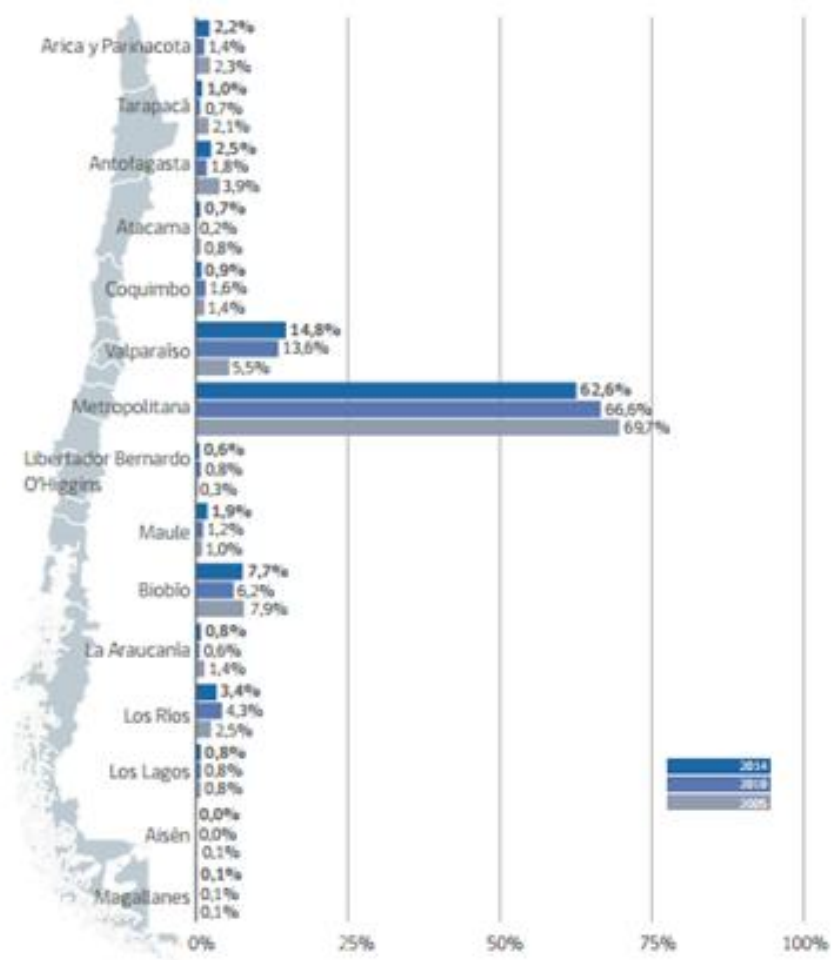
El 94,3% de las visas son otorgadas a personas de entre 0 y 35 años. Sin embargo, la composición de este grupo ha variado desde el 2005, la población entre 0 a 19 años se redujo en más de la mitad (de un 31,4% a un 14,7%), para luego elevarse de nuevo a un 21,6%. De la misma manera fluctuó el grupo de 20 a 35, el cual se mueve de 64,5% en 2005, para llegar a un máximo de 80,0% en 2010, terminando en 64,5 % en 2014.

Gráfico 5. Visas para estudiantes otorgadas según grupo de edad 2005-2014. Fuente: DEM



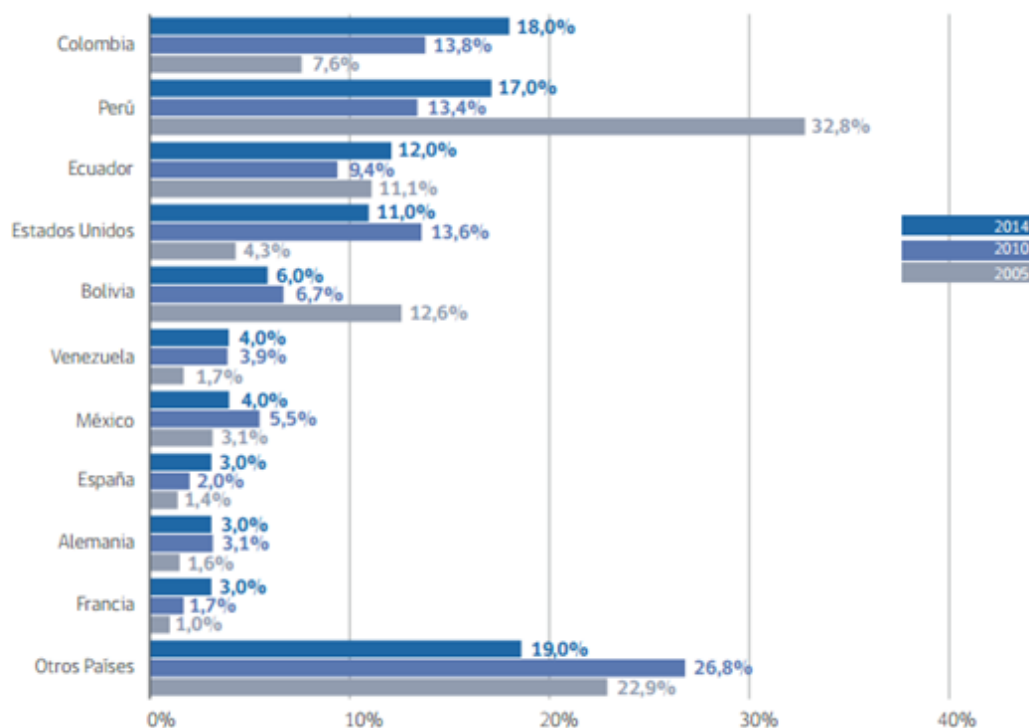
En cuanto a la distribución geográfica, el 62,6% de la población vive en la región Metropolitana para el año 2014, principal base de operaciones del negocio que se plantea a través de este informe.

Gráfico 6. Visas para estudiantes otorgadas, según región. 2005-2014. Fuente: DEM



Es importante notar que entre 2005 y 2014 ha habido un importante aumento del otorgamiento de visas a nacionales de Estados Unidos (4,3% a 11,0%). España (de 1,4% a 3,0%), Alemania (de 1,6% a 3,0%) y Francia (1,0% a 3,0%)

Gráfico 7. Visas para estudiantes otorgadas según país de procedencia, 2005-2014. Fuente: DEM



4.3.2 Análisis de la encuesta

Para conocer más a fondo el segmento de turistas que en principio calificamos como mercado objetivo se realizó una encuesta (ver Anexos). Está compuesto de viajeros jóvenes que vienen a Chile por motivos de estudio y que se quedan por periodos mayores a lo que son unas vacaciones comunes.

Difusión

Para llegar a ellos se difundió la encuesta por correo electrónico con la ayuda de NexoInternacional de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Esto permitió alcanzar una muestra compuesta por estudiantes extranjeros que vienen a Chile a estudiar o que ya estuvieron en Chile. También se difundió por redes sociales con la ayuda de ISA Fen, una organización estudiantil de la misma facultad cuyo fin es generar lazos entre extranjeros y chilenos durante su estadía en Chile.

Se obtuvo un tamaño de muestra de 62 personas, de las cuales 36 (58%) respondieron a cabalidad.

Análisis de las respuestas

El promedio de edad de la muestra es de 23.45 años. La frecuencia acumulada de 23 es 54% y la de 25 corresponde a un 84%. Con respecto a las nacionalidades, destacan principalmente Francia y Estados Unidos, con un 20% y 14% respectivamente, seguidos por españoles y alemanes, con 10% y 8% respectivamente. En términos continentales, la zona que aporta más encuestados es Europa (58%). Finalmente, el 40% permanece en Chile entre 3 y 6 meses y el 22% entre 6 y 12 meses.

Actividades *outdoor*

En esta sección se le preguntó por el tipo de actividades *outdoor* en las cuales estaban interesados. Sobre una muestra de 42 personas que respondieron se encontró lo siguiente.

Tabla 10

Actividad	Cuenta	Porcentaje
Trekking	39	84,8%
Rafting / kayak	29	63,0%
Surf	26	56,5%
Hiking	24	52,2%
Exploración de cañones o canyoning	23	50,0%
Tour en bicicleta	23	50,0%
Andinismo	22	47,8%
Observación de flora y fauna	18	39,1%
Buceo	18	39,1%
Viaje <i>offroad</i> en vehículo	14	30,4%
Escalada en roca	14	30,4%
Cabalgatas	13	28,3%
Paseos náuticos	13	28,3%

Destinos Top of Mind

Se preguntó por los primeros tres destinos que los viajeros no se quieran perder durante su Estadía en Chile. Los principales resultados se encuentran en anexos. **En el top 1**, como era de esperar, se llevaron la mayor cantidad de menciones San Pedro de Atacama, Torres del Paine y Patagonia. Estos 3 destinos conforman el 73% de las respuestas y se reparten la torta de manera equitativa (25%, 25% y 23%). Otro destino destacado es Isla de Pascua (10%). Dentro de la categoría Otros (13%) se agrupan destinos que no fueron mencionados más de una vez, pero algunos destacables son la Cordillera de los Andes y el Valle de los Cóndores (un destino reconocido por escaladores de roca a nivel mundial). Esto nos indica que existe un pequeño grupo que está interesado en estos destinos más difíciles de alcanzar. Dentro de los destinos mencionados en el **top 2** nuevamente el desierto de Atacama, San Pedro, Torres del Paine y Patagonia se llevan el mayor porcentaje (55%). Aparecen en esta sección otros destinos como Pichilemu (8%), Valparaíso (13%). Además, se agranda el apartado Otros (20%) con destinos interesantes como Chiloé y la Región de los Lagos y la Carretera Austral. Por último, el **top 3** tiene mayor diversidad. Valparaíso (13%) y Pucón (15%) aparecen con más fuerza mientras que los clásicos de las otras secciones (San Pedro, Atacama, Torres del Paine y Patagonia) aparecen solo en 26% de las menciones. Pichilemu (5%) y la Serena (5%) también son mencionados. Por último, otros destinos que son mencionados solo una vez pero que son destacables son Villarrica, Petorca y Punta de Choros.

Frecuencias de salidas

Para lograr una caracterización sobre sus hábitos de consumo de paseos turísticos se preguntó sobre la frecuencia con la que les gustaría participar de distintos paseos y viajes. Se hizo una pregunta separada para viajes diarios, viajes durante el fin de semana y viajes de mayor extensión (5 días).

Se puede apreciar en la figura que a medida que la duración del viaje aumenta la frecuencia con la que los encuestados quieren embarcarse en ellos es menor. Ello es lógico dadas las restricciones que imponen los estudios. Sin embargo, es importante recalcar que existe un grupo importante de gente que parece querer aprovechar al máximo los meses que está en Chile, manteniéndose ocupado casi todos los fines de semana en actividades.

Gráfico 8 Fuente: Elaboración propia

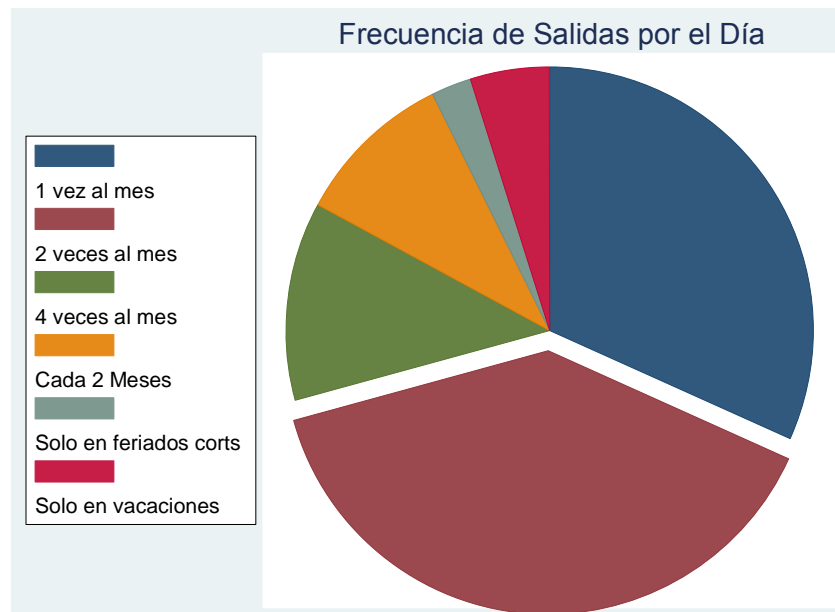


Gráfico 9 Fuente: Elaboración propia

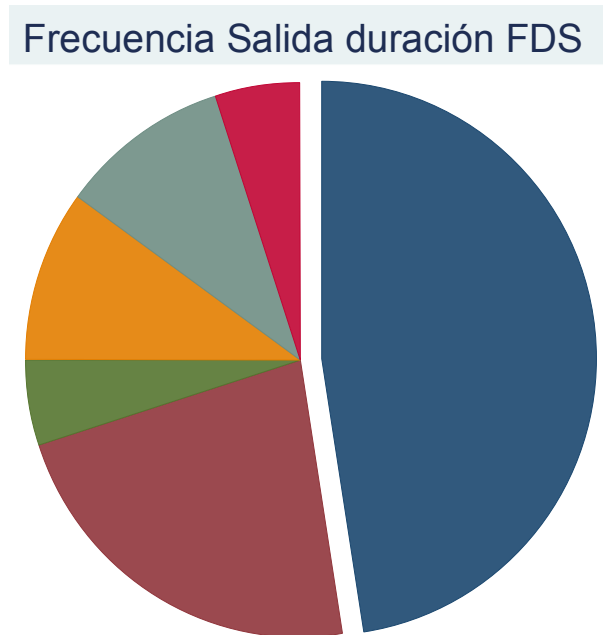
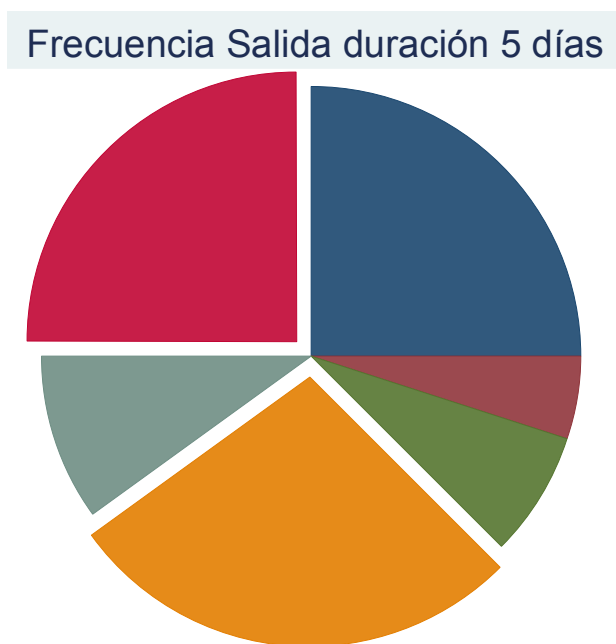


Gráfico 10 Fuente: Elaboración propia

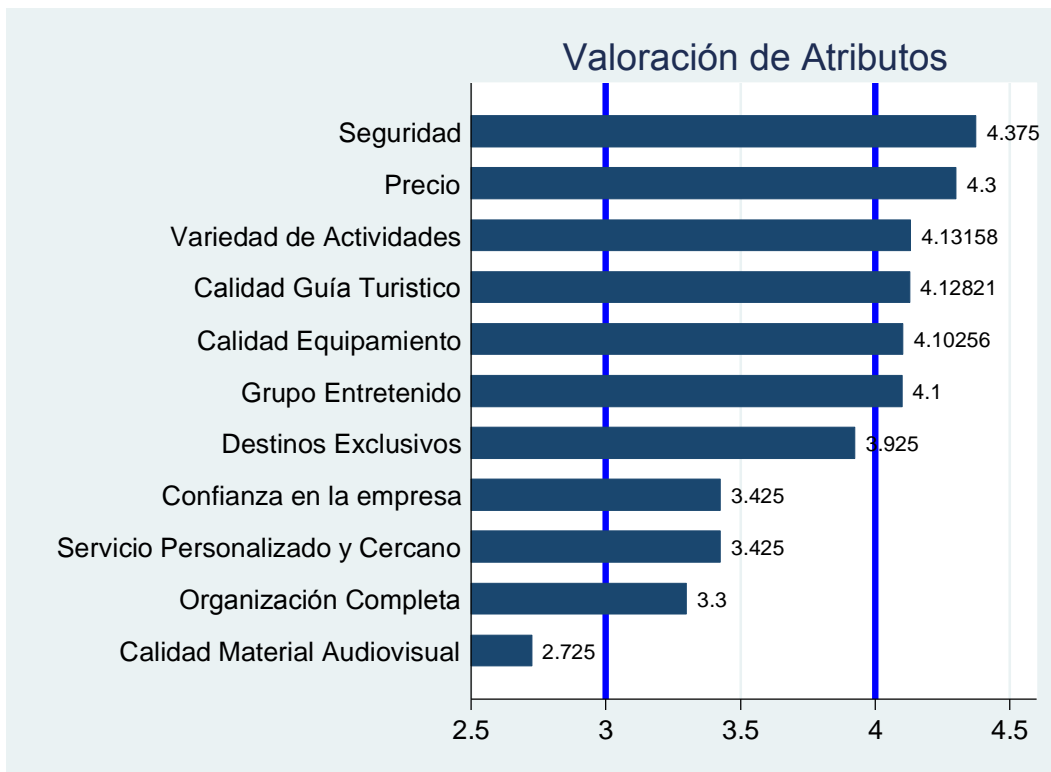


Valoración de atributos

Otra forma de conocer al mercado objetivo que se quería abarcar mediante la encuesta fue preguntarle sobre los atributos que ellos creían eran relevantes para una empresa del rubro de turismo aventura. Para esta pregunta se pidió que se evaluará de 1 a 5, donde 1 significa “para nada importante” y 5 es “extremadamente importante”.

Los resultados se presentan en la siguiente tabla y están ordenados de mayor a menor.

Gráfico 11. Fuente: Elaboración propia



Podemos definir cuatro conjuntos de acuerdo a las valoraciones medias obtenidas. En el primero están Seguridad y Precio, ambos con una puntuación por sobre el 4,3. El en segundo conjunto se encuentran los atributos que rondan la media de 4: Variedad de Actividades, la calidad del Guía Turístico y del Equipamiento, contar con un grupo de viaje entretenido y la exclusividad de los destinos. En tercer lugar está el grupo compuesto por confianza en la empresa, servicio personalizado y cercano, y la organización completa. Por último, se encuentra en solitario la calidad del material audiovisual, con una nota promedio de 2,7.

Esta información sobre las preferencias del grupo determinan cuales de estos atributos formaran parte de la propuesta de valor en el modelo de negocios.

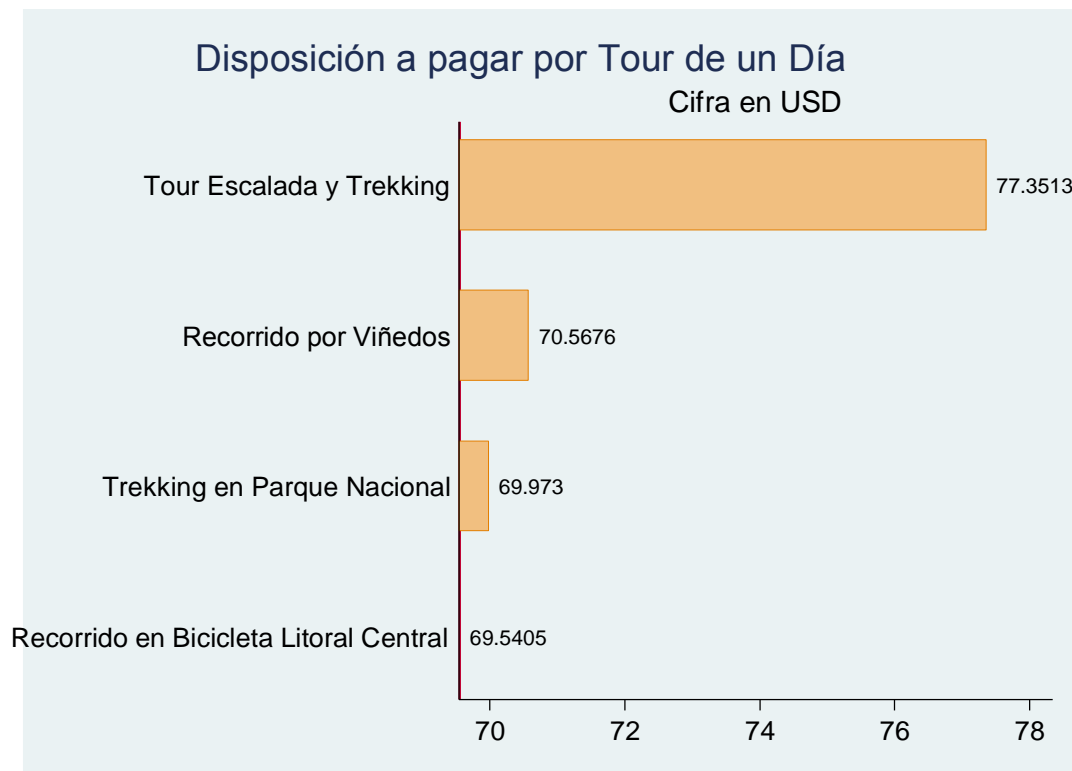
Disposición a pagar

Para conocer la disposición a pagar de los encuestados se les pregunto separando por tipo de actividad y duración.

En cuanto a los paseos diarios, se les pregunto por las alternativas expresadas en la el gráfico 12, donde se puede ver el promedio para cada alternativa de viaje.

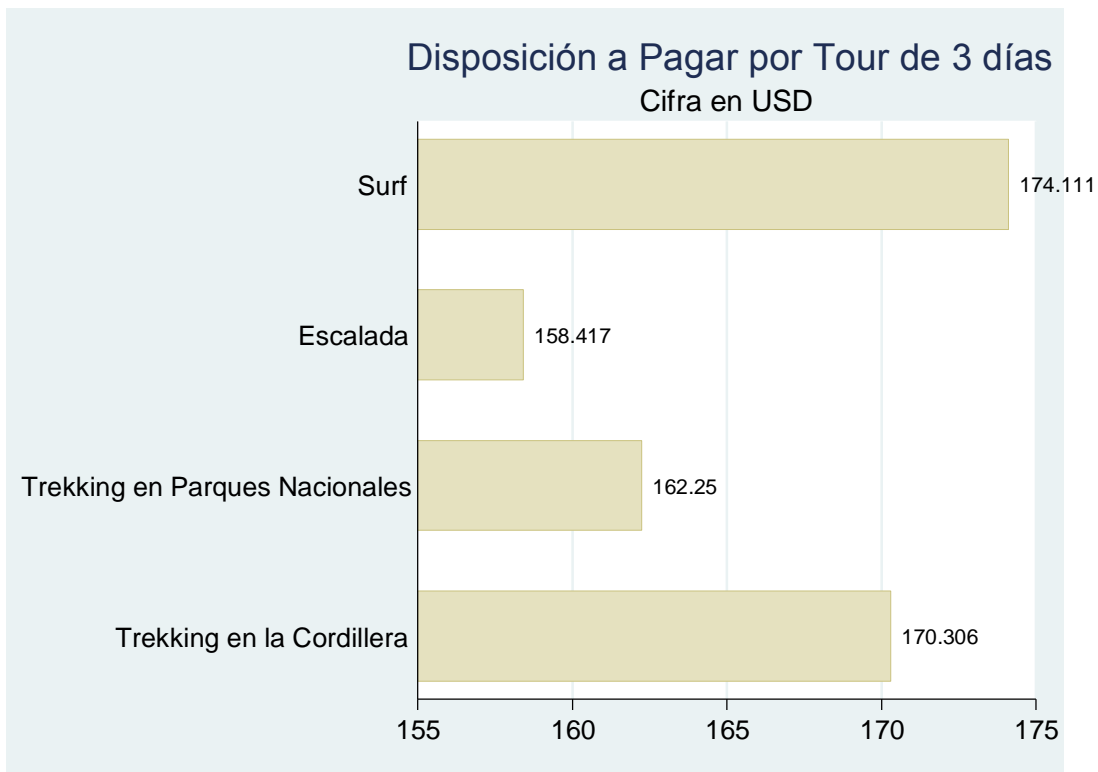
Podemos ver que el tramo de precios es bastante acotado, variando de USD 69,54 a USD 77,35, lo cual representa una variación de un 11% respecto a la alternativa más baja.

Gráfico 12. Fuente: Elaboración propia



A continuación, en el gráfico13 se puede ver la misma información preguntada para viajes que duran el fin de semana.

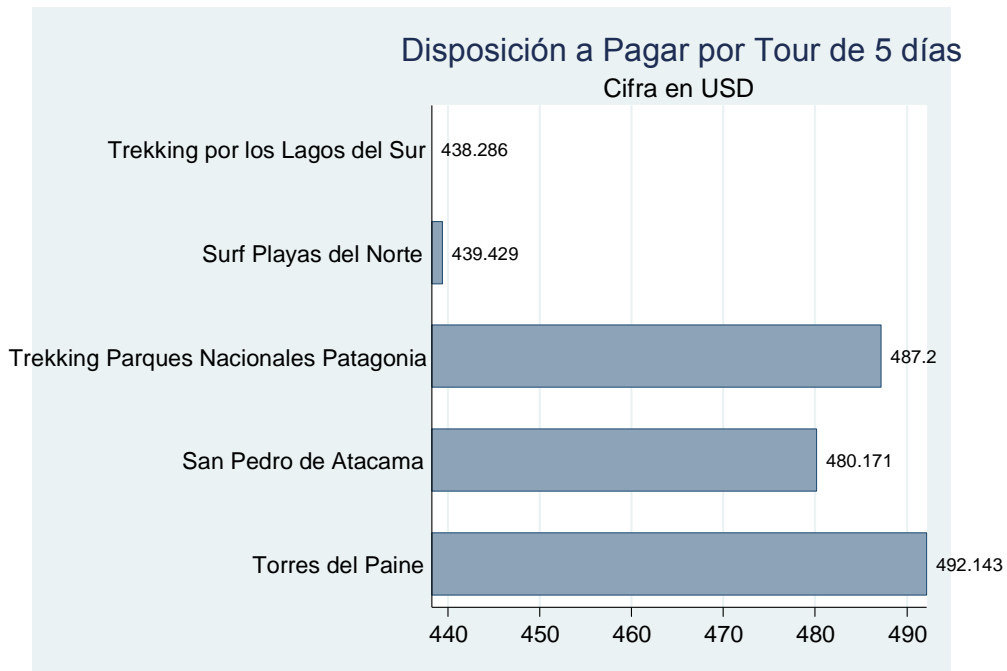
Gráfico 13. Fuente: Elaboración propia



En esta categoría de productos los precios varían de 158.41 a 174.11, lo cual representa una variación de casi 10%. Destaca que la alternativa incorporada de surf es la más valorada.

Por último, en cuanto a la disposición a pagar por viajes de mayor duración, se preguntó sobre distintos viajes que ofrece la competencia y que Chile Out podría ofrecer. Los resultados se aprecian en la siguiente el gráfico 14.

Gráfico 14. Fuente: Elaboración propia



Nuevamente, la variación entre menor y mayor es similar (12%). Se aprecia un pago extra por los destinos que en la sección de Top of Mind pudimos clasificar como los Top 1. Esto se puede deber a dos razones: se paga más por el mayor interés o también se ofrece un plus dado que son locaciones alejadas de Santiago.

A modo de conclusión de la caracterización del cliente, podemos decir que corresponde a estudiantes jóvenes que buscan dedicar la mayor cantidad de su tiempo libre en actividades turísticas (prácticamente ocupar todos sus fines de semanas en ello), y que cuentan con bastantes recursos para dirigirlos a esas actividades. Dado que son estudiantes de intercambio, su permanencia corta hace que ser reconocido desde el extranjero sea una ventaja para poder conectarse con ellos desde el comienzo de su viaje. Por último, son un grupo que se espera que siga creciendo y que no está totalmente abarcado por los competidores, por lo que existe espacio para nuevos emprendedores.

5. Modelo de negocio

Para construir y presentar gráficamente el modelo de negocios de Chile Out se utilizó un modelo CANVAS el cual se puede apreciar en anexos de forma gráfica y a continuación descrito en más detalle en cada una de sus componentes y la relación entre ellas.

5.1 Segmentos de clientes:

1) Estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile

Considerando en primer lugar la información obtenida en la encuesta a 62 alumnos extranjeros en plan de intercambio en FEN a cerca de sus intereses por actividades *outdoor*, destinos preferidos en Chile, disposición a pagar y frecuencia de viajes, se obtienen las siguientes características para el segmento de clientes:

- Tienen edad media de 23 años
- El 58% proviene de países europeos y el 14,58% de Estados Unidos
- El 40% permanece en Chile entre 3 y 6 meses y el 22% entre 6 y 12 meses
- Se hospedan principalmente en Santiago Centro (45%), Providencia (36%) y Las Condes (9,1%)
- Frecuentan universidades, hostales, pubs, restaurantes y clubes
- El 51,22% está interesado en al menos dos veces al mes participar de tours diarios
- El 47,5% está interesado en salir una vez al mes en un tour por el fin de semana
- El 27,5% está interesado en integrarse a un viaje de 5 días una vez cada dos meses
- Valoran en un tour el nivel de seguridad, precio, calidad de los equipos y guías, participar de grupos divertidos, participar en variadas actividades *outdoor* y otras características consideradas para la propuesta de valor a este grupo.

De acuerdo a Xiang et al. (2014), además comparten características como:

- Uso frecuente de tecnología y redes sociales
- Facilidad para obtener e intercambiar información en internet

5.2 Propuestas de valor

La propuesta de valor se basa en siete componentes diferenciadores para Chile Out que se muestran de alto valor en estudios sobre las tendencias del turismo y que demostraron una alta valoración en la encuesta realizada al grupo de estudiantes de intercambio.

- i. Seguridad en terreno. El público extranjero a que se enfoca el negocio valora las medidas de seguridad que se tomen para reducir al mínimo este riesgo. Esto se vio reflejado en la puntuación promedio que obtuvo seguridad en terreno en la encuesta: 4.3 puntos sobre 5, la más alta entre todos los aspectos consultados. Las actividades *outdoor* involucran riesgo de accidentarse y entregar confianza al cliente es un factor determinante en su decisión de compra según muestra la encuesta. Este valor se entrega a través de protocolos exigentes de seguridad en todas las actividades que se realicen.

- ii. Actividades *outdoor* variadas y atractivas. Este aspecto obtuvo en la encuesta una destaca puntuación promedio de 4.13 puntos sobre 5, la segunda más alta. Además, al consultar a los encuestados por su interés en diferentes actividades *outdoor*, si bien el trekking acaparó un gran porcentaje de las respuestas también expresaron interés significativo por otras actividades *outdoor* como la escalada en roca, el surf, rafting, bicicleta y parapente. Estos hallazgos invitan a expandir la oferta de actividades *outdoor* a incluso actividades que requieran externalizar la operación, como el parapente, de tal forma de alcanzar un mayor número de clientes y también poder ofrecer a cada uno de ellos un mayor número de experiencias. Por otro lado, además de considerar una gran variedad de actividades *outdoor* se incorporan diferentes niveles de dificultad para las más populares, como el trekking, la escalada y surf, para poder ofrecer la oportunidad de profundizar en una disciplina y retener clientes.

- iii. Equipamiento de calidad. Muy ligado a la seguridad, pero también vinculado a la comodidad en la experiencia *outdoor*. Una experiencia puede arruinarse por una bicicleta en mal estado, un arnés de escalada incomodo o un bastón roto. Este aspecto también obtuvo una alta puntuación promedio en la encuesta de 4.12 puntos sobre 5. Este valor se entrega mediante la disposición y arriendo de equipo de buena calidad y en buen estado para todas las actividades.

- iv. Guías de calidad. Este aspecto, además de ligarse fuertemente a la seguridad como el equipamiento de calidad es un factor determinante para una dinámica grupal agradable y entretenida durante una expedición o tour. Los encuestados le dieron la cuarta mayor puntuación promedio en la encuesta, con 4.1 puntos sobre 5. Este valor se entrega mediante la contratación de guías experimentados y preferiblemente certificados en las actividades *outdoor* que se realicen, responsables y dotados de habilidades sociales como el manejo de grupos.

- v. Grupos entretenidos. Esta característica de un tour obtuvo la quinta mayor puntuación promedio con 3.92 puntos sobre 5 y es clave en la propuesta de valor. Este valor se entrega a los clientes coordinando grupos a fin y también permitiendo a los clientes formar grupos con sus amigos para un tour personal.

- vi. Destinos exclusivos. Chile es un país riquísimo en espacios para realizar actividades *outdoor*. Sin embargo, los testimonios obtenidos de expertos en turismo aventura Oscar Santelices y Jaime Flores así como también la investigación de la competencia revelan que existe poca oferta de actividades *outdoor* en espacios naturales distinguidos por su belleza, estado de conservación y que no requieren incurrir en grandes gastos de transporte o tiempo. Esto permite entregar un sentido de exclusividad al cliente y un contacto más cercano con la naturaleza, una de las principales tendencias mundiales del turismo de acuerdo al estudio Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020 y también a la encuesta realizada en que se le dio la sexta mayor puntuación promedio con 3.92 puntos sobre 5.

- vii. Material digital de calidad. Los avances tecnológicos hoy permiten filmar con una cámara diminuta mientras se surfea, grabar con un dron una ascensión en un muro de roca, grabar un *time-lapse* desde la cima de una montaña, entre otros. Este material puede ser almacenado y compartido posteriormente con los clientes a través de redes sociales y servicios de almacenamiento *online*. Por otro lado, también puede ser material valioso para la promoción de la oferta de la empresa. Esta tendencia del turismo también es mencionada en el estudio Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020 de SERNATUR y Xiang et al. (2014).

5.3 Canales

Los estudiantes de intercambio se caracterizan por su uso frecuente de tecnología y redes sociales y su facilidad para obtener e intercambiar información en internet. Se puede establecer contacto con ellos a través de sus universidades y se les puede encontrar en hostales, bares y pubs frecuentados por extranjeros. Considerando estas características, se plantean los siguientes canales para informar la propuesta de valor: contactos en universidades, página web, redes sociales, folletos en centros de información turística, embajadas, hostales y bares frecuentados por alumnos de intercambio. La venta se realiza online o por vía telefónica con un encargado de Chile Out utilizando como medio de pago el efectivo o transferencia electrónica. La entrega se realiza en terreno y también en la coordinación de la actividad. Por último, el servicio post-compra se hace mediante reseñas en el sitio web de la empresa y feedback presencial tras cada actividad.

5.4 Relación con los clientes

De acuerdo a la encuesta, el 40% de los alumnos universitarios de intercambio permanece entre 3 y 6 meses y el 22% entre 6 y 12 meses. Es un periodo largo en que hay espacio para ofrecer diversos tours y por ende una relación cercana puede ser altamente rentable. Se proponen las siguientes medidas para establecer relaciones rentables de mediano y largo plazo:

- Contacto mediante redes sociales informando de expediciones y tours programados, así como también información útil de alojamiento, diversión y otros temas de interés
- Actividades gratuitas de retención clientes, como asados y fiestas,
- Un calendario semestral de actividades *outdoor* ordenado de tal forma que puedan probar actividades de duración y dificultad creciente.
- Descuento en segundas experiencias y por clientes recomendados

5.5 Flujos de ingresos

Si bien existen muchas alternativas para obtener ingresos del segmento de clientes como hace la competencia directa, en un inicio la empresa solamente explotará la venta de tours. A futuro se plantea la posibilidad de utilizar otras vías como por ejemplo el arriendo de habitaciones en casas destinadas para extranjeros en planes de intercambio. Otra opción también es expandirse a otras actividades no vinculadas al turismo aventura sino que a un turismo más cultural como la ruta del vino, paseos a Valparaíso, entre otros.

5.5 Actividades clave

Destacan las siguientes actividades clave para poder entregar la propuesta de valor al segmento de clientes escogido:

- Actividades gratuitas: Son actividades de un día máximo de duración pensadas para dar a conocer a la empresa y su propuesta de valor. Algunas opciones consideradas son: trekking de un día o salida de escalada deportiva por el día en espacios cercanos a Santiago.
- Tours pagados: Paquetes con diferentes combinaciones de actividades *outdoor* involucradas, niveles de dificultad, duración, ubicación, precio y número de participantes.

- Visitas periódicas a proveedores de clientes: Entre los principales proveedores de clientes se consideran: universidades, agencias de turismo, hostales, centros de información turística, hoteles y embajadas. Se entiende como pieza estratégica de la captación de clientes y por lo mismo se considera generar un sistema de incentivos con beneficios como tours gratis, descuentos en futuros tour y comisiones por venta.
- Actualización de los canales de promoción de la empresa: Esta tarea se realiza periódicamente y se le paga a un diseñador web para que mantenga actualizado el sitio mes a mes.

5.7 Recursos clave

Se consideran los siguientes recursos claves para poder entregar la propuesta de valor al segmento de clientes escogido:

- Equipamiento en buen estado y de marca fiable para todas las actividades que entreguen seguridad a los clientes y distingan a Chile Out de otras empresas de turismo aventura.
- Guías experimentados y preferiblemente certificados con capacidades sociales tales que los clientes tengan una experiencia no solamente segura sino que además entretenida y recomendable a futuros clientes.
- Equipo digital para generar fotos y video para entregar a los clientes y además tener material de calidad para exponer en el sitio web y redes sociales de Chile Out.
- Sitio web y redes sociales de calidad actualizados periódicamente y gestionados por un profesional contratado para este fin por ser dos importantes medios de difusión y captación de clientes para la empresa.

5.8 Socios clave

Dada la necesidad de la empresa de externalizar servicios incluidos en sus tour, como por ejemplo el alojamiento, la comida, el transporte y también ciertas actividades *outdoor* sobre las que no se dispone de conocimientos ni recursos necesarios, como el kayak o el parapente, este punto es especialmente relevante. Se propone generar relaciones con los siguientes actores:

- Empresas de venta y arriendo equipo de surf, trekking, escalada y otros deportes.
- Empresas de transporte, principalmente para el arriendo de furgones.
- Empresas de alojamiento como hoteles, hostales y campings.
- Empresas de actividades *outdoor* a externalizar como el rafting, parapente y otros.
- Espacios interesantes para llevar a clientes y estrechar relación como bares, clubes, restaurantes y otros.
- Entidades a cargo de intercambios en universidades.
- Otros centros de captación de clientes como embajadas, centros de información turística, agencias de turismo, hostales, entre otros.

5.9 Fuentes de costos:

- Gastos operativos de las expediciones como comida, bencina para la camioneta, renovación y mantención de equipo para realizar actividades *outdoor* y salarios de guías, entre otros.
- Arriendos de transporte, equipo y alojamiento y externalización de actividades *outdoor* en que no se disponga de conocimientos o recursos suficiente como el parapente y rafting
- Gastos en promoción, incluyendo en esto la mantención del sitio web y redes sociales de la empresa, impresiones de folletos, comisiones a vendedores y actividades gratuitas para captación de clientes.

6. Plan de marketing

Para definir el plan de marketing de Chile Out se tomaron las siguientes consideraciones:

- Chile Out es una empresa nueva, que aún no ha operado ni se ha promocionado previamente. Esto es una gran ventaja pues permite a Chile Out diseñar un posicionamiento asociado a características valoradas para su mercado meta

- En segundo lugar, como indicaba el experto en turismo entrevistado, Oscar Santelices, en un negocio de estas características la captación de clientes es crucial. El cliente está desinformado sobre las ofertas del mercado relativamente a turistas nacionales y hay que salir a buscarlo y ofrecerle una propuesta de valor atractiva.
- En tercer lugar, la retención de clientes está limitada por la estadía del cliente en el territorio nacional, al menos para la venta de tours. No obstante, clientes fidelizados fuera del país pueden ser un canal sumamente efectivo y barato para captar amigos, familiares o conocidos de estos clientes que vengan a futuro a Chile.
- Por último, existen canales predilectos para alcanzar a los estudiantes universitarios en planes de intercambio. Estos son: universidades, redes sociales y página web, hostales, embajadas y espacios frecuentados por extranjeros como bares y pubs.

6.1 Objetivos de marketing

Dado que la fase de iniciación de la empresa es particular en cuanto a sus necesidades, se definen los siguientes objetivos de marketing para los primeros tres años de operación:

- Ventas: Aumentar las ventas en al menos un 10% anual los primeros tres años
- Posicionamiento: Aumentar el nivel de reconocimiento de marca en estudiantes extranjeros en al menos un 5% anual en los primeros tres años
- Rentabilidad: Lograr al cabo de 3 años rentabilidad anual superior al 16%
- Cuota de mercado: Aumentar la cuota de mercado de Chile Out en al menos un 5% anual.

6.2 Estrategia de segmentación

Como ya se muestra en nuestro modelo de negocio, el segmento de clientes al que se debe dirigir los esfuerzos de marketing es estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile. Para no reiterar la descripción del segmento, se considerará la información incluida en el modelo de negocio.

6.3 Estrategia de producto/servicio

1) Actividades gratuitas: Consisten en un día de actividades *outdoor* para dar a conocer la empresa, explicar su oferta de tours, establecer primeros contactos con los clientes e invitarlos a otras salidas más extensas a futuro. Puede consistir en un trekking gratuito a la

Quebrada Macul, Quebrada San Ramón, Cerro Manquehue u otros destinos cercanos a Santiago y que no tomen más de un día en visitar. Al final de la jornada se invita a los participantes a comer y tomar algo a un bar y también se les invita a salir a bailar para estrechar relaciones.

2) Tours por el día: son salidas a sectores más alejados que las actividades gratuitas y que incorporan otras disciplinas como la escalada. Algunos ejemplos son:

2.1 Trekking de un día: Incorpora destinos más interesantes y exigentes que la salida gratuita como, por ejemplo, Alto del Naranjo, Cerro La Campana, Cerro Provincia, entre otros. Son destinos fáciles de llegar desde Santiago, conocidos por su atractivo en cuanto a la perspectiva que entregan en su cumbre de Los Andes y de la cuenca de Santiago. La sesión termina con una invitación a comer y tomar algo para afianzar la relación con el cliente.

2.2 Salida de escalada en roca por el día: Destinos predilectos para esta actividad son El Arrayán, Lo Curro, Piedra Rajada, Los Manyos, Palestra, Romel, Las Chilcas, entre otros. Incluye trekking, reconocimiento de flora y fauna, sesión de escalada en roca y finalmente se cierra la actividad con una invitación a comer y tomar algo o salir a bailar a la noche. Puede ser para principiantes como para escaladores más experimentados. Todo el equipamiento de escalada está incluido.

3) Tours de dos días (un fin de semana): son salidas a sectores más alejados y que permiten al turista conocer más destinos importantes en Chile en un fin de semana o par de días de su semana. Algunos ejemplos son:

3.1 Trekking de dos días con acampada: Esta opción permite incorporar destino más lejanos y conservados en su belleza como por ejemplo el glaciar El Morado, el glaciar La Paloma en el parque Yerba Loca, el valle de La Engorda, el cerro Pintor y otros. Permite al turista estar en contacto más profundo con la naturaleza chilena acampando una noche. El equipo necesario para acampar cómodamente está incluido en el tour. Todas las comidas son ricas e incluidas también. A la noche se realiza observación de estrellas, juegos grupales, música y cualquier otra iniciativa que nazca del grupo. Al final del segundo día se cierra la

actividad como siempre con una invitación a comer y tomar algo y/o a bailar esa noche para cerrar la experiencia y afianzar al cliente.

3.2 Salida de escalada en roca de dos días: Este producto se enfoca principalmente a escaladores más experimentados, pero también para principiantes que quieran conocer sectores más alejados y exclusivos. Algunas opciones para estos tour son: valle de Los Cóndores, Choriboulder, Torrecilla, La Mina, San Gabriel, entre otros. Además de la escalada se pueden realizar trekkings a cumbres, cascadas y espacios bellos del sector u otras actividades. Al igual que los trekking de más de un día el equipo necesario para escalar y acampar cómodamente está incluido en el tour. Todas las comidas son ricas e incluidas también. A la noche se pueden realizar fogones, juegos grupales, música, observación de estrellas y más. Al final del segundo día se cierra la actividad con una invitación a comer y tomar algo o salir a bailar a la noche.

3.3 Fin de semana de surf: Algunas opciones predilectas para este tour son Punta de Lobos, Pichilemu y Puertecillo. Puede durar 2 o 3 días. Según la experiencia de los pasajeros puede tomar la forma de surf camp (viaje introductorio al surf) o simplemente de salida a surfear. El hospedaje es en hostales y las comidas son organizadas y preparadas por la empresa. Los días comienzan temprano con desayunos contundentes y a la noche se puede cerrar el día con un asado, comida en conjunto, algunos tragos y juegos o salida a bailar. Los participantes pueden traer su tabla o de lo contrario se les arrienda una.

4) Tours de más días y tours *premium*: son salidas a sectores más alejados y emblemáticos del país y que permiten al turista conocer más destinos importantes en Chile. Algunos ejemplos son:

4.1 Surf trip por el litoral chileno de 3 y más días: Permiten recorrer playas famosas entre los surfistas por su ola y belleza como Punta de Lobos, Pichilemu, Puertecillo y Matanza o las playas cercanas de Totoralillo en el norte chico. Al igual que en el caso de los fin de semana de surf el hospedaje es en hostales y las comidas son organizadas y preparadas por el personal a cargo o en un restaurant. Los días comienzan temprano con desayunos contundentes y a la noche se puede cerrar el día con un asado, comida en conjunto, algunos tragos y juegos o salida a bailar. Los participantes pueden traer su tabla o de lo contrario se les arrienda una.

4.2 Salida de escalada en roca de 3 y más días: Se incluyen destinos como Cochamó, Valle de los Cóncores, Piedra Parada, Chaltén y otros reconocidos internacionalmente por su belleza y calidad de la escalada. Todo el equipamiento para escalar y acampar está incluido. Las comidas también están incluidas y son organizadas por los guías. Se pueden realizar actividades en paralelo como trekkings, baños en cascadas y más. Como siempre se cierra la actividad con una salida de grupo a tomar y comer algo o bailar la última noche.

4.3 Salida a sectores emblemáticos de 3 y más días: Se incluyen destinos como San Pedro de Atacama, Cochamó, Torres del Paine, Altos de Lircay, tour por región de Los Lagos y más. En estos tours se pueden incluir actividades como trekking, bicicleta, cabalgata, escalada en roca, reconocimiento de flora y fauna nativa chilena, fogatas nocturnas, juegos y más. Transporte, comida y alojamiento, todo está organizado e incluido para el cliente.

6.4 Estrategia de precio

Se define la estrategia de precio considerando la información recopilada sobre disposiciones a pagar en la encuesta, precios de la competencia y márgenes sobre los ingresos.

En primer lugar, respecto de la disposición a pagar de los encuestados, expresada en pesos chilenos rondaba \$46.200 para un paseo diario, \$110.000 para un paseo de fin de semana y \$290.000 a \$316.800 para paseos más largos.

En segundo lugar, respecto de la competencia directa e indirecta, los precios de la competencia indirecta tienden a variar según cercanía a la capital, duración de días y también por cantidad de gente. Los trekkings diarios van desde \$25.000 hasta \$70.000 pesos dependiendo de los factores ya descritos. Los trekking de 3 días o más parten en \$200.000 y pueden alcanzar \$400.000 pesos. Por otro lado, la competencia directa ofrece precios más bajos para actividades similares por medio de incorporar grandes números de participantes y el desarrollo de economías de escala y ámbito, sin embargo, se debe considerar que esto compromete la calidad del servicio recibido por los clientes. Dado que la estrategia competitiva de Chile Out es de diferenciación no se intentará competir en precios con la competencia directa, puesto que no se está dispuesto a sacrificar calidad, sino

que se construirán precios que permitan ofrecer una posición de valor “más por más” considerando las disposiciones a pagar de los clientes.

Considerando el análisis anterior se definen los siguientes precios para la oferta de tours de Chile Out:

Tabla 11. Fuente: Elaboración propia

TOUR	Precio
Actividad gratuita. Usualmente trekking diario	\$ -
Trekking por el día, diversos destinos	\$35,000
Salida de escalada en roca de un día, diversos destinos	\$40,000
Trekking de dos días, diversos destinos	\$80,000
Salida de escalada en roca de dos días, diversos destinos	\$90,000
Salida de surf de dos días, diversos destinos	\$80,000
Salida de surf de tres días, diversos destinos	\$120,000
Salida de escalada en roca de tres días, diversos destinos	\$150,000
Trekking de tres días, diversos destinos	\$150,000
Salida de escalada en roca de cuatro días, diversos destinos	\$220,000
Salida de surf de cuatro días, diversos destinos	\$220,000
Trekking de cuatro días, diversos destinos	\$220,000
Tour a San Pedro de Atacama de cinco días	\$450,000
Tour a Torres del Paine de seis días	\$500,000
Tour a Cochamó de cuatro días	\$350,000
Tour por la región de Los Lagos de cinco días	\$350,000

6.5 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución por medio de la cual pondrán a disposición de los clientes los productos de Chile Out contempla tres canales principales:

1. Página web. Esta contendrá toda la información relevante de la empresa, su oferta de productos, características de cada uno, precios asociados y más. El cliente será capaz de comprar tours directamente por este medio.

2. Venta directa vía telefónica. Dentro de las funciones de los gestores de la empresa se considera responder al email y teléfono de la empresa para responder consultas y cerrar ventas con clientes.
3. Intermediarios. Los primeros intermediarios clave serán contactos en universidades locales y extranjeras para alcanzar clientes y en lo posible antes que la competencia. Otros intermediarios contemplados son agencias de turismo y hostales con los que se realizarán alianzas estratégicas y sistemas de incentivos con comisiones por ventas.

6.6 Estrategia de promoción

La comunicación y ventas son un elemento central en el modelo de negocio de Chile Out para lograr llegar a los alumnos de intercambio con mayor rapidez y efectividad que otras empresas. El alumno de intercambio no cuenta con la misma información que un cliente nacional por ende llegar a él antes que otros competidores y de una forma más efectiva puede ser muy importante.

Por otro lado, también es importante considerar que la empresa vende actividades *outdoor* en que los clientes pueden ver comprometida su seguridad e integridad física, por ende tener canales de confianza externos a la empresa también puede ser muy valioso pues entregarán mayor confianza al cliente para contratar servicios con Chile Out.

En vista de lo anterior se utilizarán canales tradicionales como una página web y redes sociales atractivamente diseñados y actualizados periódicamente con fotos y testimonios de clientes satisfechos para informar a la mayor cantidad de clientes sobre la atractiva oferta de valor de la empresa. Por otro lado, se establecerán relaciones con trabajadores de espacios frecuentados alumnos de intercambio como universidades, agencias de turismo, centros de información turística, hostales, hoteles, bares y hasta embajadas para que promocionen los servicios de la empresa a cambio de comisiones económicas por número de clientes recomendados que contraten servicios con Chile Out. Por último, se potenciará un último canal que, si bien no es masivo, es el más efectivo a juicio de la empresa para comunicar su oferta de valor y vender sus servicios: clientes satisfechos mediante boca a boca. Luego de cada actividad se le pedirá a los clientes que compartan su experiencia con

compañeros y se les ofrecerá un descuento de hasta 100% en futuras actividades según cuantos amigos logren inscribir.

7. Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento anual

Dado que se ha definido al mercado de alumnos internacionales en planes de intercambio como un estimador del segmento más importante para la empresa, y además se cuenta con información valiosa sobre los hábitos de consumo de turismo para este grupo gracias a la encuesta realizada a estudiantes de intercambio de FEN, se estimará la demanda del público de alumnos universitarios internacionales. Además, se acotará este grupo solo a los alumnos en planes de estudio en Santiago provenientes de países europeos y Norteamérica, por consideraciones prácticas y también considerando que los alumnos de estas nacionalidades fueron los que mostraron mayor potencial en la encuesta. Se utilizará como base el número de visas para estudiantes internacionales no escolares en 2014 entregado por el Ministerio de Educación en su informe anual. De las 2258 visas para estudiantes entregadas, el 62.6% son para estudiantes de la Región Metropolitana. Por otro lado, respecto de la distribución por nacionalidad de estos mismos estudiantes, el 20% proviene de Estados Unidos y países europeos. Acotándonos solamente a este grupo obtenemos 282 alumnos de estos países en la Región Metropolitana a los que vender los productos de turismo aventura. Considerando los hábitos de consumo de turismo apreciados en la encuesta a estudiantes de intercambio de FEN, se obtienen los siguientes datos sobre las ventas potenciales de Chile Out para los 282 alumnos considerados.

Tabla 12. Fuente: Elaboración propia

Estudiantes intercambio RM				
USA/PAÍSES EUROPEOS		282		
Frecuencia preferida	Tour diario	Tour fin de semana	Tour cinco días	# viajes semestrales asociados
1 vez al mes	32%	48%	25%	6
2 veces al mes	39%	23%	5%	12
4 veces al mes	12%	5%	8%	24
Cada 2 Meses	10%	10%	28%	3
Solo en feriados cortos	2%	10%	10%	2
Solo en vacaciones	5%	5%	25%	1
Ventas potenciales semestrales	2793	2059	1459	

Se puede ver en la tabla que incluso acotando el análisis a solo este pequeño grupo de estudiantes provenientes de Estados Unidos y países europeos estudiando en Santiago el potencial de ventas semestrales para actividades diarias, tours de fin de semana y tour de cinco días es muy alto. Este cálculo reafirma la información entregada por el entrevistado Oscar Santelices sobre el interés creciente por turismo de extranjeros que visitan el país por otros motivos como los negocios o planes educativos. .

Habiendo ya definido entonces la estrategia de productos y precios para la empresa y también reconociendo la significativa demanda potencial del mercado que se afronta se construyó un calendario anual de actividades incluyendo los principales productos de la empresa e incorporando niveles de participación estimados en base a la información recopilada sobre el mercado objetivo. Se establecieron estratégicamente distintos tours para los fines de semana del año considerando condiciones climáticas, capacidad de gestión, hábitos de consumo de los clientes y más. El calendario para ambos semestres se puede revisar en Anexos. Dada la amplia oferta de tours de Chile Out se utilizaron los siguientes códigos para presentar las actividades en el calendario.

Tabla 13. Fuente: Elaboración propia

CODIGO	TOUR
AG	Actividad gratuita. Usualmente trekking diario
Trek 1	Trekking por el día, diversos destinos
Escalada 1	Salida de escalada en roca de un día, diversos destinos
Trek 2	Trekking de dos días, diversos destinos
Escalada 2	Salida de escalada en roca de dos días, diversos destinos
Surf 2	Salida de surf de dos días, diversos destinos
Surf 3	Salida de surf de tres días, diversos destinos
Escalada 3	Salida de escalada en roca de tres días, diversos destinos
Trek 3	Trekking de tres días, diversos destinos
Escalada 4	Salida de escalada en roca de cuatro días, diversos destinos
Surf 4	Salida de surf de cuatro días, diversos destinos
Trek 4	Trekking de cuatro días, diversos destinos
San Pedro 5	Tour a San Pedro de Atacama de cinco días
Torres Paine 6	Tour a Torres del Paine de seis días
Cochamo 4	Tour a Cochamó de cuatro días
Lagos 5	Tour por la región de Los Lagos de cinco días

Para poder observar qué porcentaje de la demanda potencial se estaría captando con la oferta de tours incluida en el calendario de actividades de la empresa y las participaciones estándar estimadas se elaboró la siguiente tabla:

Tabla 14. Fuente: Elaboración propia

Actividad	Participación escenario estandar	Frecuencia actividad en calendario	Ventas anuales por actividad	Ventas anuales por categoría	Porcentaje sobre demanda potencial
AG	13	6	78	160	2.86%
Trek 1	9	6	54		
Escalada 1	7	4	28		
Trek 2	9	5	45	72	1.75%
Surf 3	11	1	11		
Escalada 3	7	1	7		
Trek 3	9	1	9		
Escalada 4	5	1	5	122	4.18%
Surf 4	11	4	44		
Trek 4	9	2	18		
San Pedro 5	11	2	22		
Torres Paine 6	11	1	11		
Cochamo 4	11	1	11		
Lagos 5	11	1	11		

Con respecto a las proyecciones de crecimiento anual se consideró las perspectivas de crecimiento para la industria de turismo aventura durante los próximos años así como también una evolución en las ventas de la empresa producto de un mayor renombre con clientes, desarrollo de relaciones con asociados claves, crecimiento de la demanda y otros avances. Considerando todo esto se proyectó un acentuado crecimiento de 19% para el segundo año gracias a la acumulación de experiencia y de recursos clave, de 14% para el tercer año aún gracias a la obtención de más experiencia y buenas relaciones y finalmente un 9% a partir del cuarto año solamente producto del crecimiento general de la industria.

8. Plan de operaciones

Las principales operaciones vinculadas a la entrega de la propuesta de valor de la empresa son las siguientes:

8.1 Revisión y actualización de la oferta de productos.

La empresa debe controlar periódicamente la calidad de su oferta de productos. Para lo anterior se definen las siguientes operaciones.

- a. Revisión del calendario de tours e Investigación de la oferta de la competencia directa e indirecta mensualmente
- b. Consulta a clientes ya captados por nuevas actividades a incorporar para estudiar su potencial mensualmente

8.2. Promoción de actividades.

La promoción de los tour de la empresa se realiza a través de tres canales principales de acuerdo al plan de marketing ya expuesto: página web y redes sociales, trabajadores de espacios frecuentados por estudiantes de intercambio y boca a boca de clientes satisfechos. Esto implica las siguientes operaciones:

- a. Página web y redes sociales. Este canal requiere ser actualizado periódicamente. Tras cada tour se recopila el material digital y se utiliza una selección para actualizar la página web y redes sociales. Además, se revisa diariamente ambos medios para responder a consultas y comentarios de clientes y mantener un nivel de actividad alto.
- b. Trabajadores de espacios frecuentados por estudiantes de intercambio. Se revisa mensualmente el número de trabajadores de estos espacios asociados a Chile Out y su desempeño promocionando la venta de tours de la empresa. Además, se les contacta semanalmente para mantener contacto y se exploran constantemente nuevos trabajadores a incorporar.
- c. Clientes satisfechos. Se contabiliza constantemente las recomendaciones por cliente y se mantiene contacto con ellos al menos una vez a la semana por medio de redes sociales.

8.3 Planificación de tours y coordinación de recursos.

Para planificar tours agendados y asegurar la disposición de los recursos necesarios se realizan las siguientes operaciones:

- a. Revisión mensual del calendario de actividades
- b. Revisión de estado de equipos
- c. Confirmación de disponibilidad de guías
- d. Arriendo de medios de transporte necesarios

- e. Adquisición de comida o coordinación con proveedores de este servicio
- f. Coordinación con proveedores de actividades *outdoor* a externalizar
- g. Contacto con clientes para confirmar su participación, consultarles información personal importante para su seguridad, mantenerlos informados y entregarles recomendaciones

8.4 Realización de tours.

Las operaciones implicadas varían de un tour a otro, sin embargo, están presentes en todas ellas las siguientes:

- a. Explicación de las actividades a realizar, personal a cargo y protocolos a seguir.
- b. Verificación de la presencia de los participantes y su capacidad para integrarse en la actividad
- c. Llevar a cabo itinerario de actividades
- d. Generar informe de principales observaciones en el tour
- e. Consultar a participantes por retroalimentaciones y recomendaciones

8.5 Retención de clientes.

Mediante los siguientes procesos se busca aumentar la probabilidad de retención de clientes:

- a. Obtener de información de contacto e intereses tan pronto como sea posible
- b. Establecer contacto en redes sociales y página web tan pronto como sea posible
- c. Entregar información semanalmente de tours disponibles a fines con los intereses del cliente y también de otros temas de interés para el estudiante de intercambio
- d. Comunicar descuentos por reincidencia de compra tras primera experiencia

8.6 Otros procesos.

Consisten en procesos difíciles de agrupar y que actúan a modo de actividades de apoyo para entregar la propuesta de valor a los clientes.

- a. Procesos vinculados a la contabilidad de la empresa
- b. Contratación de seguros personales contra accidentes

- c. Pago de remuneraciones y evaluación de recursos humanos
- d. Procesos relacionados directamente con la administración de la empresa, como evaluación de nuevas alternativas de crecimiento, evaluación financiera y otros.

9. Equipo gestor, estructura organizacional y compensaciones

El equipo gestor del proyecto Chile Out estará conformado por quienes desarrollan el presente trabajo. Estos dos socios actuarán en conjunto como la gerencia general del proyecto, también son ellos quienes aportarán el capital necesario para iniciar en proporciones iguales. En un principio, las personas que se requieren para este emprendimiento son los dos gerentes generales, un contador y guías. Las funciones de estas personas son las siguientes.

1. Gerencia general: Encargados de liderar las actividades de la empresa, velar por que los objetivos sean cumplidos en el corto y el largo plazo. Debido a esto, ambos están presentes en las actividades comerciales y de turismo, siendo parte de los procesos de planificación y de ejecución. Además de esto la administración financiera es parte de las responsabilidades de esta área. Algunas funciones de esta área son:
 - Fijar metas y evaluar el funcionamiento de la empresa en su totalidad
 - Velar por que se cumpla la visión de la organización.
 - Manejar las finanzas de la empresa
 - Seleccionar y contratar personal administrativo y turístico
 - Mantener relaciones con empresas asociadas
 - Evaluar desempeño de guías
 - Participar activamente de los paseos, Idear y producir nuevos destinos. Como guías líder, en conjunto con otros guías contratados según necesidad.

Perfil: Ingeniero comercial, Ingeniero civil industrial

2. Contador: Es quien se encarga de la contabilidad de la empresa. Trabaja en conjunto con la gerencia general y será contratado a honorarios.

Perfil: Contador auditor

3. Guías, son los encargados de acompañar a los clientes y velar por su seguridad en los paseos y viajes, en conjunto con la gerencia. Algunas de sus funciones son:

- Conocer los lugares y condiciones climáticas de los destinos.
- Conocer la gente, las culturas y los lugares por los cuales se viaja.
- Conocer de flora y fauna nativa de los lugares.
- Check-in y check-out de los clientes en los hospedajes.
- Grabar y tomar fotografías del grupo y de la experiencia que están viviendo.
- Manejar la camioneta de apoyo con las herramientas y primeros auxilios.

Perfil: Persona con capacidades comunicacionales y buen nivel de Inglés.

En la tabla 16 podemos ver las remuneraciones de los tres cargos que son necesarios para dar inicio a la empresa. Para el caso de quienes desarrollan este trabajo, el sueldo mensual considerado está de acuerdo al costo de oportunidad de desarrollar el proyecto. La decisión de mostrarlo de esta manera es para poder incluirlo en el flujo de caja. Para el caso de los guías y contador, se utilizó los valores de mercado.

Tabla 15 Fuente: Elaboración propia

Remuneraciones en pesos		
Cargos	Cantidad	Sueldo
Gerente General	2	750000
Contador	1	300000
Guías*		35000

* Sueldo diario por viaje

9.1. Consideraciones

El personal considerado en este plan de recursos humanos es el que se considera necesario para comenzar este negocio. Con dos personas con conocimiento de turismo y habilidades de gestión, seleccionando guías y trabajando en conjunto con ellos es suficiente para generar un servicio adecuado. A medida que se vayan modificando los objetivos y la empresa comience a crecer, será necesario la modificación de este plan.

10. Plan financiero

A continuación se detalla el plan financiero de Chile Out. Este considera cuatro años de operación replicando año a año el calendario de actividades ya presentado para estimar necesidades de inversión, ingresos, costos, indicadores financieros y sensibilización. La definición de este horizonte de tiempo se fija por acuerdo de ambos autores y gestores del proyecto.

10.1 Inversión

La inversión necesaria para iniciar las actividades de la empresa incluye los siguientes componentes. Se puede obtener más información revisando en el anexo las tablas con los desgloses de precio y proveedores escogidos.

1. Camioneta: A este activo corresponde la mayor parte de la inversión de la empresa. Se cotizaron diferentes alternativas de camionetas y financiamiento y finalmente se optó por una camioneta Mahindra y un crédito automotriz con el Banco Santander con pie de \$2.000.000 y 24 cuotas de \$387.893.
2. Equipo de escalada: Se consideró invertir en 3 equipos completos de escalada deportiva que permitan escalar a 6 personas y para los casos en que se requieran más equipos se cotizó tiendas de arriendo. Se cotizaron diversos proveedores y finalmente se optó por una combinación de estos pues su conveniencia variaba de artículo en artículo. El valor total la inversión en estos tres equipos es \$1.122.000.

3. Equipo de trekking: Se contempló invertir en bastones de trekking pues el resto del equipo es de uso personal. El mejor proveedor encontrado fue Bask y el valor total de esta inversión es \$210.000.
4. Equipo de camping: Se cotizó el valor de tres carpas para dos personas, dos cocinillas, dos set de ollas y seis sets de platos y utensilios. El mejor proveedor encontrado fue Bask para las carpas y cocinillas y Home Center para las ollas y sets de platos y utensilios. El valor total de esta inversión es \$960.000
5. Equipo fotográfico: Para disponer de material digital para entregar a los clientes y también actualizar la página web y redes sociales de la empresa se cotizó una cámara GoPro y una cámara réflex. El mejor proveedor encontrado fue Amazon. El valor total de la inversión en equipo fotográfico es de \$600.000.
6. Página web. Para este inversión se consideró el precio de mercado cobrado por diseñadores web por diseñar y crear una página web, \$700.000
7. Botiquín: Para poder brindar seguridad a los clientes se consideró también invertir en un botiquín de primeros auxilios básico. El mejor proveedor encontrado fue Bask y el valor total de esta inversión es \$27.900

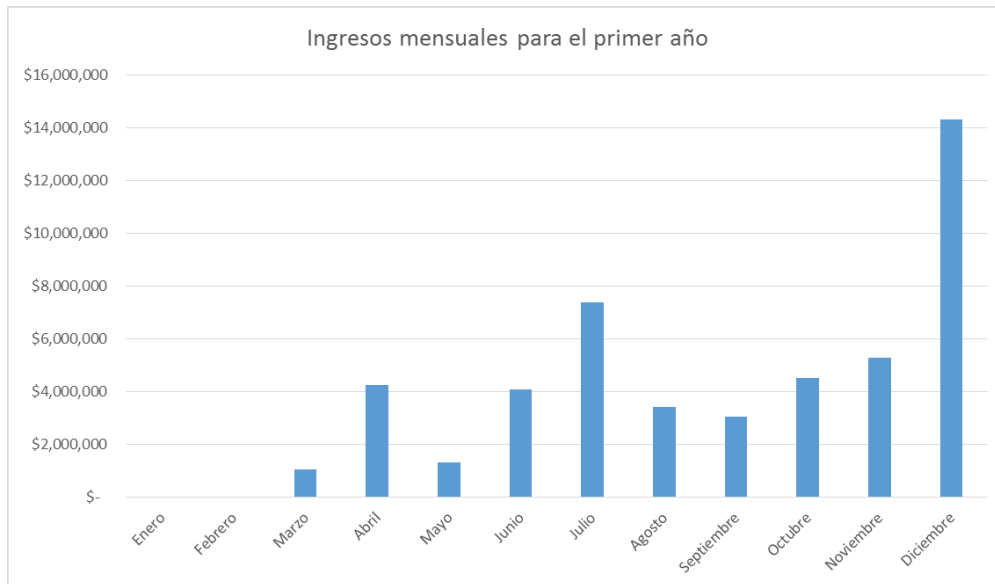
10.2 Ingresos

Los ingresos se estimaron en base a la estrategia de precios, el calendario de actividades y las proyecciones de crecimiento anual. Estos se pueden observar en el flujo de caja proyectado en Anexos. Algunas observaciones al respecto son:

1. Estacionalidad: Durante los meses de enero y febrero los ingresos de la empresa son nulos. En enero la empresa cierra actividades y en febrero solo se entregan actividades gratuitas. Por otro lado, los meses de junio, julio, noviembre y diciembre, que finalizan el primer y segundo semestre y es cuando los alumnos de intercambio tienen vacaciones, entregan el 63.82% de los ingresos totales del

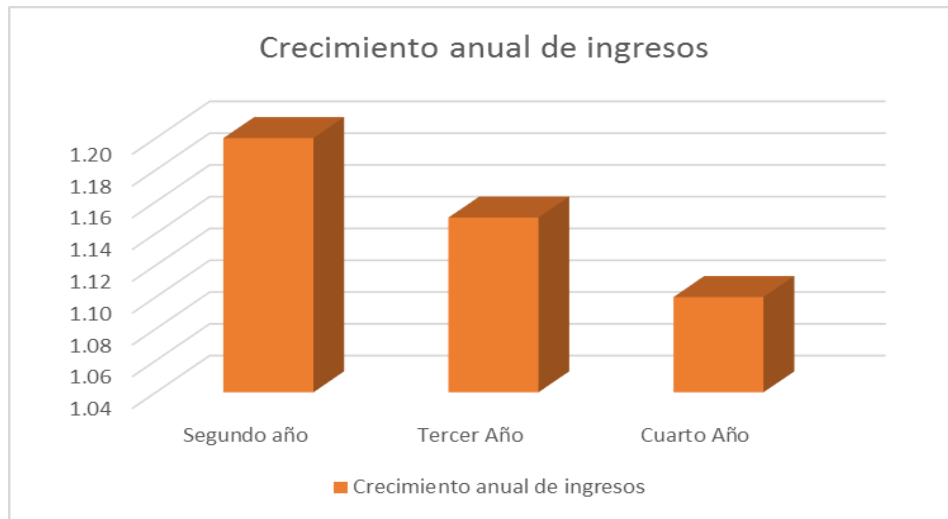
primer año y cifras similares en los años siguientes. Esta estacionalidad fue considerada para estimar el capital de trabajo necesario.

Gráfico 15. Fuente: Elaboración propia



2. Crecimiento anual: En las proyecciones de crecimiento anual de demanda se consideró que producto de un mayor renombre de la empresa, desarrollo de relaciones con asociados claves, crecimiento de la demanda y otros avances las ventas de la empresa crecerían en un 19% para el segundo año. Luego, aún gracias a la obtención de más experiencia y buenas relaciones un 14% para el tercer año y finalmente un 9% para el cuarto año proyectado gracias al crecimiento anual general de la industria. Esto se puede ver en el gráfico siguiente:

Gráfico 16. Fuente: Elaboración propia



10.3 Costos

Los costos de la empresa pueden ser divididos en tres grandes categorías: costos operacionales, administrativos y de promoción. Las tres categorías incluyen los siguientes componentes:

Tabla 17. Fuente: Elaboración Propia

COSTOS OPERACIONALES	COSTOS PROMOCIÓN
Arriendo de transporte y compra pasajes	Mantenión página web y redes sociales
Bencina camioneta	Comisión vendedores
Salario guías	Impresión folletos y volantes
Alojamiento	COSTOS ADMINISTRATIVOS
Arriendo de equipos	Sueldo Contador
Comida y recreación	Sueldo Gestores
Actividades externalizadas	

1. Costos operacionales:

- Arriendo de transporte y compra de pasajes: Este costo se debe a la necesidad de arrendar vanes cuando el número de clientes más los guías excede a la capacidad de

la camioneta de la empresa donde solo caben cinco pasajeros. Se cotizaron diferentes proveedores de este servicio consultado por destinos cercanos a los considerados en nuestros tour y se obtuvo costos que van desde los \$40.000 a los \$150.000 en los destinos más alejados. Este costo de arriendo se distribuye de forma óptima entre los pasajeros cuando se utiliza la capacidad máxima, de 10 pasajeros por van. Para los tour a Torres del Paine y San Pedro de Atacama este costo corresponde a la compra de pasajes de avión y para el tour por la región de Los Lagos a la compra de pasajes de bus. Para estos casos se cotizó pasajes comprados fuera de tiempo de oferta con operadores nacionales.

- Bencina para camioneta: Este costo está presente en todos los viajes excepto en los tours a Torres del Paine y San Pedro de Atacama en que no es rentable llevar la camioneta. Permite no solo el transporte de los guías y de algunos pasajeros, sino de equipos y alimentos en algunos casos. Este costo se distribuye en el número de pasajeros y fue estimado en base a la distancia de los destinos y \$650 pesos por litro de bencina.
- Salarios de los guías: Para estimar este costo se consultó al experto en turismo aventura Jaime Flores por salarios de guías de trekking, escalada y surf. Dado que no habían grandes diferencias se consideró un salario de \$35.000 al día por guía para cualquiera de las tres disciplinas. Por otro lado, siguiendo las recomendaciones del experto, se estipuló 1 guía cada 3 pasajeros para la escalada en roca, 1 guía cada 5 pasajeros para el surf y 1 guía cada 7 pasajeros para las actividades de trekking.
- Alojamiento: Este costo fue estimado considerando las diferentes necesidades de alojamiento según actividad. Para los tour de escalada y trekking se consideró alojamiento en campings y para los tour de surf y tours Premium alojamiento en hostales. Como estos costos varían de lugar en lugar y no se disponía de información para todas las ubicaciones se estimó en \$3.000 por persona la noche de alojamiento en camping y \$8000 en hostel.

- Arriendo de equipos: Debido a que la inversión inicial considera la compra de equipo para seis personas de trekking y escalada deportiva solo se asignó este costo en los tour de surf o aquellos de escalada y trekking en que el número de participantes requeriría arrendar más equipos. Se cotizaron arriendo de equipos a tiendas de escalada y escuelas de surf. Observando los costos correspondientes a este ítem se plantea la opción de invertir en un mayor número de equipos a futuro.
- Comida y recreación: Este costo se calculó en base al número de desayunos, almuerzos y cenas de cada actividad, considerando una comida simple de elaborar y que entregue un aporte nutricional suficiente para las actividades deportivas. Además, se consideró para los tours de fin de semana y tours premium gastos en vino chileno y cerveza para festejar junto a los participantes de la actividad y estrechar lazos con el grupo.
- Actividades externalizadas: Este costo se refiere a gastos en actividades operadas por otras empresas principalmente en los destinos premium. Algunos ejemplos sandboard y bicicletas en San Pedro de Atacama, rafting en Los Lagos y otros. Se consideró un presupuesto de \$30.000 para estas actividades externalizadas por pasajero.

En la tabla siguiente se presentan los costos operativos unitarios (por pasajero) para los tours que ofrece Chile Out.

Tabla 16. Fuente: Elaboración propia

Actividad	Número de participantes por actividad									
	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21
AG	\$ 14,000	\$ 8,600	\$ 11,357	\$ 8,944	\$ 7,409	\$ 6,346	\$ 5,567	\$ 4,971	\$ 4,500	\$ 4,119
Trek 1	\$ 19,000	\$ 23,600	\$ 22,071	\$ 17,278	\$ 14,227	\$ 16,731	\$ 14,567	\$ 12,912	\$ 11,605	\$ 10,548
Escalada 1	\$ 19,000	\$ 31,900	\$ 24,643	\$ 25,222	\$ 21,818	\$ 27,269	\$ 24,500	\$ 24,824	\$ 22,895	\$ 23,310
Trek 2	\$ 49,333	\$ 50,400	\$ 51,143	\$ 42,444	\$ 36,909	\$ 39,231	\$ 35,600	\$ 32,824	\$ 30,632	\$ 28,857
Escalada 2	\$ 48,667	\$ 68,500	\$ 55,643	\$ 58,889	\$ 52,455	\$ 61,346	\$ 56,300	\$ 57,941	\$ 54,316	\$ 55,833
Surf 2	\$ 64,667	\$ 72,400	\$ 58,571	\$ 60,000	\$ 53,455	\$ 58,154	\$ 59,067	\$ 54,941	\$ 51,684	\$ 52,952
Surf 3	\$ 90,333	\$ 92,600	\$ 76,429	\$ 81,111	\$ 72,909	\$ 76,462	\$ 79,267	\$ 74,176	\$ 70,158	\$ 72,762
Escalada 3	\$ 80,333	\$ 108,200	\$ 87,857	\$ 92,333	\$ 82,273	\$ 95,462	\$ 87,667	\$ 90,059	\$ 84,474	\$ 86,714
Trek 3	\$ 75,000	\$ 77,000	\$ 78,571	\$ 65,556	\$ 57,273	\$ 60,769	\$ 55,333	\$ 51,176	\$ 47,895	\$ 45,238
Escalada 4	\$ 116,000	\$ 145,600	\$ 120,000	\$ 127,556	\$ 114,545	\$ 129,846	\$ 120,000	\$ 124,000	\$ 116,842	\$ 120,381
Surf 4	\$ 132,000	\$ 123,200	\$ 102,286	\$ 109,111	\$ 98,364	\$ 100,154	\$ 104,533	\$ 98,118	\$ 93,053	\$ 96,857
Trek 4	\$ 104,667	\$ 100,200	\$ 105,929	\$ 89,833	\$ 79,591	\$ 81,731	\$ 75,300	\$ 70,382	\$ 66,500	\$ 63,357
San Pedro 5	\$ 325,000	\$ 278,000	\$ 308,214	\$ 285,833	\$ 271,591	\$ 261,731	\$ 254,500	\$ 248,971	\$ 244,605	\$ 241,071
Torres Paine 6	\$ 334,667	\$ 283,200	\$ 316,286	\$ 291,778	\$ 276,182	\$ 265,385	\$ 257,467	\$ 251,412	\$ 246,632	\$ 242,762
Cochamo 4	\$ 256,000	\$ 253,600	\$ 228,571	\$ 238,667	\$ 225,455	\$ 232,923	\$ 224,000	\$ 229,882	\$ 223,158	\$ 228,000
Lagos 5	\$ 246,000	\$ 200,400	\$ 208,286	\$ 191,333	\$ 180,545	\$ 173,077	\$ 167,600	\$ 163,412	\$ 160,105	\$ 157,429

Algunas observaciones posibles son:

- Dado que los gastos por salario de guías, arriendo de van y bencina de camioneta se distribuyen entre los pasajeros por actividad se puede ver como los costos unitarios decrecen conforme aumenta el número de clientes para casi todas las actividades.
- Existe un aumento en el costo unitario para todas las actividades que utilizan arriendo de van al pasar de 3 a 5 participantes y de 11 a 13, puesto que a partir de 5 participantes se requiere contratar una van y a partir de 13 dos vanes.
- Once participantes es una escala que permite costos unitarios bastante bajos para todas las actividades, pues permite distribuir de forma significativa los costos de salario de guía, arriendo de van y bencina. Esto, sumado a que es un número cómodo de gestionar según el criterio de los autores, convierte once pasajeros en una escala deseable para muchos tour.

2. Costos de promoción:

- **Mantenimiento de la página web y redes sociales:** Para estimar este costo se cotizó con los mismos proveedores consultados para estimar la inversión

necesaria para crear el sitio web de la empresa y se llegó a un monto de \$30.000 mensuales por actualizaciones semanales de ambos medios.

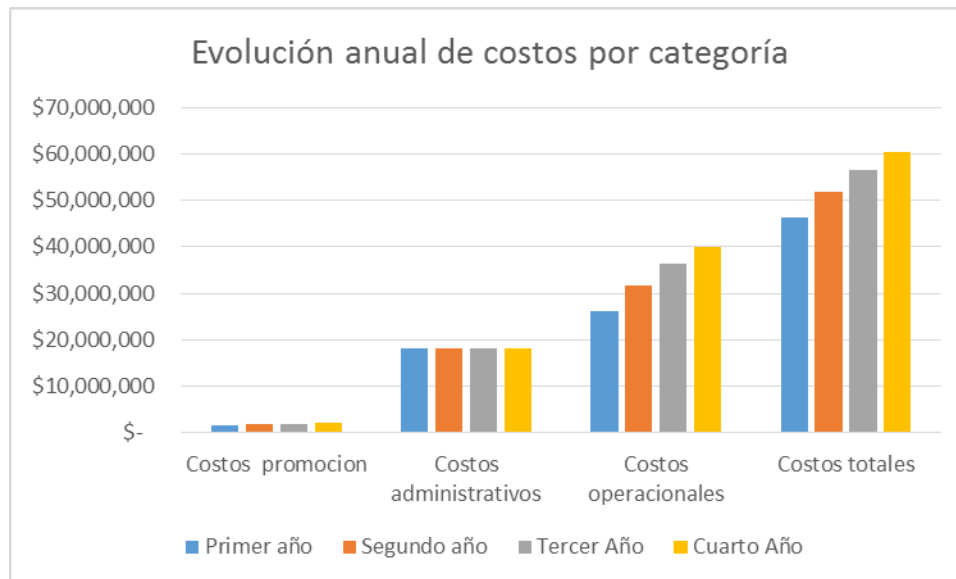
- Comisión de vendedores: Dada la estrategia de promoción y ventas de la empresa se incluyó este costo, correspondiente a las comisiones a asociados clave en hostales, centros de información turística, embajadas y universidades que promocionen los servicios de Chile Out a cambio de una comisión del 10% del valor del tour. Se estimó que en el primer año el 10% de las ventas de la empresa vendrían de esta fuente y que a partir del tercer año esta cifra aumentaría a un 15%.
- Impresión de folletos y volantes: Se consideraron dos gastos semestrales de \$150.000 para este fin. Este costo no fue cotizado rigurosamente pues las necesidades de imprimir material visual eran difíciles de estimar.

3. Costos administrativos

- Sueldo del contador: este costo fue estimado en base a consulta de estudiantes de la carrera de Información y Control de gestión de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. En base a estas cotizaciones se llegó a un sueldo de \$300.000 una vez al año en marzo para elaborar la información contable de la empresa.
- Sueldo de los gestores: se acordó entre ambos autores un sueldo mensual por persona de \$750.000 por la gestión de la empresa.

La evolución anual de las tres categorías de costos y también de los costos totales de acuerdo a las proyecciones de crecimiento anual de ventas de la empresa se puede ver en el siguiente gráfico para los primeros cuatro años de operación de la empresa.

Gráfico 17. Fuente: Elaboración propia



Algunas observaciones que se pueden hacer al respecto son:

- Los costos de promoción no tienen mayores variaciones año a año. Esto se debe a que los gastos de mantención del sitio web de la empresa y de sus redes sociales y la impresión de material visual de promoción no varían y las comisiones por venta aumentan, pero siguen siendo marginales respecto de los costos totales de la empresa.
- Los costos administrativos no varían año a año, puesto que los salarios de los gestores y del contador permanecen estáticos. En cuanto al porcentaje del costo total que corresponde a esta categoría de costos, éste decrece año a año desde un 39.58% en el primer año a un 34.2% en el cuarto.
- Los costos operacionales crecen año a año dadas las perspectivas de crecimiento de la demanda y también el ajuste anual de costos operativos de 2.9% que se estimó en base al alza del IPC en 2016.

10.4 Flujo de caja proyectado

En anexo se puede observar el flujo de caja proyectado para los primeros cuatro años de operación de la empresa considerando la replicación del calendario de actividades para estos cuatro periodos y las proyecciones de crecimiento de ventas. Algunas observaciones posibles son:

- Se calcularon las tributaciones de acuerdo a las indicaciones del Servicio de Impuestos Internos en su artículo catorce ter, con un pago provisional mensual de 0.25% y optando por no pagar el impuesto de primera categoría sino que el global complementario sobre la rentabilidad de los dueños.
- Los flujos fueron descontados a una tasa de 16% anual considerando la rentabilidad exigida para el turismo aventura que se pudo observar en otros seminarios de título y proyectos.
- Se puede ver como en los primeros dos años de operación de la empresa los resultados son negativos para algunos meses debido a la estacionalidad de los ingresos ya mencionada y también a costos fijos importantes como el salario de los gestores que en meses de baja demanda no logran pagarse con ingresos. Debido a lo anterior se incorpora capital de trabajo en base al déficit acumulado máximo para el primer año y luego un ajuste anual en el mismo porcentaje que el volumen de ventas.
- Los flujos de los últimos dos años son especialmente altos producto del aumento en la demanda, políticas de precio y también la liquidación de los activos de la empresa. Estos flujos finales son los que permiten obtener el VAN y TIR presentados a continuación.

10.5 VAN, TIR, PR

A partir del flujo de caja proyectado para cuatro años de operación del proyecto se obtuvieron los siguientes indicadores:

Tabla 17. Fuente: Elaboración propia

VAN 0.16	\$ 5,619,619
TIR	26.34%
PR	3 AÑOS

Se puede ver que con 16% como tasa de rendimiento exigida se logra recuperar la inversión, obtener un 16% de rentabilidad sobre ella y además aumentar la riqueza de los inversionistas en \$5.619.619. Además, la TIR indica que se le puede exigir al proyecto un 26.34% de rendimiento, 10.34% sobre el exigido por el mercado para esta industria. Por último, el proyecto tiene un periodo de recuperación de 3 años, que no es un periodo muy alargado, pero de todas formas puede ser una barrera para captar inversores más impacientes si se necesitaran a futuro pues los mayores flujos del proyecto se reportan en los últimos dos años como se puede ver en el flujo de caja anual proyectado.

10.6 Análisis de sensibilización

Para llevar a cabo el análisis de sensibilización se utilizaron los dos factores de mayor peso para los resultados operacionales y generales de la empresa: número de participantes y precio cobrado por tour. Se realizó una sensibilización multivariada incorporando variaciones discretas en el número de participantes estándar por actividad y variaciones porcentuales en el precio establecido en la estrategia de Chile Out. En la siguiente tabla se pueden observar los efectos que estas variaciones traen sobre los resultados operacionales de la empresa.

Tabla 18. Fuente: Elaboración propia

SENSIBILIZACION RESULTADOS OPERACIONALES 1 AÑO

		PARTICIPACION					
		-4	-2	0	2	4	6
PRECIO	0.75	\$ 4,487,000	\$ 6,017,000	\$ 10,579,000	\$ 13,821,000	\$ 16,396,000	\$ 19,758,000
	0.8	\$ 5,949,000	\$ 7,955,000	\$ 12,993,000	\$ 16,711,000	\$ 19,762,000	\$ 23,600,000
	0.85	\$ 7,411,000	\$ 9,893,000	\$ 15,407,000	\$ 19,601,000	\$ 23,128,000	\$ 27,442,000
	0.9	\$ 8,873,000	\$ 11,831,000	\$ 17,821,000	\$ 22,491,000	\$ 26,494,000	\$ 31,284,000
	0.95	\$ 10,335,000	\$ 13,769,000	\$ 20,235,000	\$ 25,381,000	\$ 29,860,000	\$ 35,126,000
	1	\$ 11,797,000	\$ 15,707,000	\$ 22,649,000	\$ 28,271,000	\$ 33,226,000	\$ 38,968,000
	1.05	\$ 13,259,000	\$ 17,645,000	\$ 25,063,000	\$ 31,161,000	\$ 36,592,000	\$ 42,810,000
	1.1	\$ 14,721,000	\$ 19,583,000	\$ 27,477,000	\$ 34,051,000	\$ 39,958,000	\$ 46,652,000
	1.15	\$ 16,183,000	\$ 21,521,000	\$ 29,891,000	\$ 36,941,000	\$ 43,324,000	\$ 50,494,000
	1.2	\$ 17,645,000	\$ 23,459,000	\$ 32,305,000	\$ 39,831,000	\$ 46,690,000	\$ 54,336,000
	1.25	\$ 19,107,000	\$ 25,397,000	\$ 34,719,000	\$ 42,721,000	\$ 50,056,000	\$ 58,178,000

11. Conclusiones

El panorama para el turismo en Chile es auspicioso. Se puede argumentar que el crecimiento global que ha tenido el mercado de turismo de intereses especiales y específicamente el de turismo aventura hacen que hoy en día emprender en este rubro sea una buena opción.

Además de esto, las directrices que ha tomado Chile como estrategia de desarrollo traen consigo buenas implicaciones para los emprendedores. Se han diagnosticado brechas y tomado nuevos desafíos, para los cuales la colaboración de los sectores público y privado será esencial. A esto se suma el nombramiento de Chile como destino número uno de turismo aventura en Sudamérica.

La belleza del entorno natural de Chile es comparable con pocos lugares en el mundo y aprender a mostrarlo de una manera respetuosa y responsable es parte importante para aportar al desarrollo de la competitividad en materia de turismo, y para poder ofrecer una oferta con valor agregado a un público extranjero que cada vez más se preocupa del entorno y del medioambiente.

A medida que la imagen país se desarrolla en el extranjero, más y más personas están eligiendo a Chile como destino para estudiar o hacer negocios. Esto presenta una oportunidad ya que los competidores que existen aún no han madurado y existe espacio para crecer.

Chile permite desarrollar una inmensa variedad de deportes *outdoor*. En el presente plan de negocios solo se consideró un par de ellos y los resultados positivos obtenidos motivan a estudiar el potencial de incluir otras actividades en el futuro.

Chile Out pretende diferenciarse mediante una propuesta de valor que incluye los puntos más importantes para los segmentos estudiados. Guías y material de calidad aseguran la mejor seguridad en terreno y un grupo bilingüe cálido, abierto y amistoso buscará generar una experiencia enriquecedora que logre que los que se embarquen en aventuras con la empresa se encanten con la belleza de Chile.

Por último, se resalta el potencial económico detrás de un negocio de estas características. Los flujos de caja proyectados entregan un VAN de \$5.619.619 descontando los flujos para cuatro años a un 16%. Para este mismo horizonte se obtiene una TIR de 26.34% aun siendo conservadores al momento de estimar ingresos y también evitando subestimar costos. La rentabilidad exigible está por sobre otras industrias, lo que le confiere a este negocio un especial atractivo para invertir.

12. Anexos

12.1 Anexo. Encuesta

How old are you?

Country of Origin

Afghanistan	▲
Albania	
Algeria	
Andorra	
Angola	
Antigua and Barbuda	
Argentina	
Armenia	
Australia	▼

How long are you staying in Chile?

- 3 months or less
- 3-6 months
- 6-12 months
- 1 year or more

Chile was recently chosen as the best Adventure Tourism destination in Latin America. Which of the following activities related to this kind of tourism would you like to engage during your trip?

- Andinism or Mountaineering
- Exploration of Canyons or canyoning
- Horseback Riding
- Bicycle Tours
- Rafting / Kayak
- Rock Climbing
- Trekking
- Flora and Fauna Observation
- Off Road Vehicle Trips
- Hiking
- Surfing
- Scuba Diving
- Nautic Trips



With Adventure Tourism in Mind, what are the top destinations you would not want to miss while you are in Chile? Please name three.

Top 1

Top 2

Top 3

Taking into account your budget. How many times during a semester would you like to take a FULL DAY trip in order to explore new things in Chile?

- Every weekend (4 times each month)
- Every fortnight (2 times each month)
- Every month (1 time each month)
- Once every 2 months
- Only on short holidays
- Only on long holidays

Taking into account your budget. How many times during a semester would you like to take a WEEKEND LONG trip in order to explore new things in Chile?

- Every weekend (4 times each month)
- Every fortnight (2 times each month)
- Every month (1 time each month)
- Once every 2 months
- Only on short holidays
- Only on long holidays

Taking into account your budget. How many times during a semester would you like to take a LONG TRIP (4 Days or more) trip in order to explore new things in Chile?

- Every weekend (4 times each month)
- Every fortnight (2 times each month)
- Every month (1 time each month)
- Once every 2 months
- Only on short holidays
- Only on long holidays

>>

On this section we would like to know what characteristics you value for a guided expedition that involves different activities.

From 1 to 5 where 1 is not important at all and 5 is extremely important, how important do you think are the following characteristics for a tour company.

	1	2	3	4	5
Exclusive destinations, hard to reach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variety of activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality of equipment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality of Tour Guide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Safety	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality of Audiovisual material for Memories	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entertaining and fun group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complete organization (pay and play)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custom Relatable Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trust in Brand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Thank you for hanging in there with us! For the last section we would like to know how much are you willing to pay for different offers that a tour company could provide. Please Express the amount in USD

1/3. Full day trips with meals, equipment, transport and tour guide included.

40 55 70 85 100 115 130 145 160

Full Day Rock Climbing and Trekking in the outskirts of Santiago



Full Day Trekking at National Park



Full Day Trip to Wine Country



Full day Bicycle Ride through Chilean Central Coast Scenery



2/3. Weekend trips (depending on the destination and weekend, begins on friday morning, friday noon or saturday) with meals, equipment, transport and tour guide included.

70 130 190 250 310 370 430 490 550

Weekend Surfing



Weekend Rock Climbing



Weekend Trekking and Camping at National Park



Weekend trekking through Andes Mountains nearby Santiago



3/3. Longer expeditions that allow visiting more exclusive places and a wider variety of activities, sometimes requiring technical skills which are easy to learn-by-doing. With meals, equipment, transport and tour guide included.

350 400 450 500 550 600 650 700 750 800

5 Days hiking at Lakes and Volcanoes District South of Chile



5 Days surfing and relaxing at Northern Beaches



5 Days trekking in National Parks in Patagonia



5 Days Exploring San Pedro de Atacama



5 Day trip to Torres del Paine



12.2 Anexo: Datos de la encuesta

Tabla 19 Frecuencia de edad

Edad	Freq.	Percent	Cum.
20	4	9,09	9,09
21	7	15,91	25
22	8	18,18	43,18
23	5	11,36	54,55
24	10	22,73	77,27
25	3	6,82	84,09
26	1	2,27	86,36
27	2	4,55	90,91
29	2	4,55	95,45
30	1	2,27	97,73
31	1	2,27	100
Total	44	100	

Tabla 20. País de origen

Pais de Origen	Freq.	Percent	Cum.
Australia	2	4,17	4,17
Belgium	1	2,08	6,25
Chile	4	8,33	14,58
China	1	2,08	16,67
Cuba	1	2,08	18,75
France	10	20,83	39,58
Germany	4	8,33	47,92
Ireland	1	2,08	50
Italy	2	4,17	54,17
Japan	1	2,08	56,25
Mexico	1	2,08	58,33
Netherlands	2	4,17	62,5
New Zealand	1	2,08	64,58
Peru	1	2,08	66,67
Russia	1	2,08	68,75
Spain	5	10,42	79,17
Sweden	2	4,17	83,33
United States +	7	14,58	97,92
Zambia	1	2,08	100
Total	48	100	

Tabla 21. Top of Mind

Top 1	Freq.	Percent.	Cum.
Cordillera de Los Andes	1	3%	3%
San Pedro de Atacama	10	25%	28%
Isla de Pascua	4	10%	38%
Patagonia	9	23%	60%
Puerto Varas	1	3%	63%
Torres del Paine	10	25%	88%
Otro	5	13%	100%
Ns/Nr	22		
Total	62	40	

Tabla 22. Top of Mind

Top 2	Freq.	Percent.	Cum.
San Pedro de Atacama	8	20%	20%
Isla de Pascua	1	3%	23%
Patagonia	2	5%	28%
Puerto Varas	0	0%	28%
Torres del Paine	6	15%	43%
Desierto de Atacama	6	15%	58%
Carretera Austral	1	3%	60%
Pichilemu	3	8%	68%
Valparaiso	5	13%	80%
Otros	8	20%	100%
Ns/nr	22		
Total	62	40	

Tabla 23. Top of Mind

Top 3	Freq.	Percent.	Cum.
San Pedro de Atacama	2	5%	5%
Cordillera de los Andes	1	3%	8%
Patagonia	2	5%	13%
Puerto Varas	1	3%	15%
Torres del Paine	5	13%	28%
Desierto de Atacama	1	3%	31%
Carretera Austral	0	0%	31%
Pichilemu	2	5%	36%
Valparaiso	5	13%	49%
La Serena	2	5%	54%
Pucon	6	15%	69%
Otros	12	31%	100%
Ns/Nr	23		
Total	62	39	

Tabla 24. Valoraciones

Valoracion Atributos					
Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Destinos Exclusivos	40	3,925	1,118321	1	5
Variedad de Actividades	38	4,131579	0,8437706	3	5
Calidad Equipamiento	39	4,102564	0,8520833	2	5
Calidad Guia Turistico	39	4,128205	0,9781693	1	5
Seguridad	40	4,375	0,8969321	2	5
Calidad Material Audiovisual	40	2,725	1,176424	1	5
Grupo Entretenido	40	4,1	0,928191	1	5
Organización Completa	40	3,3	1,324329	1	5
Servicio Personalizado y Cercano	40	3,425	1,034966	1	5
Confianza en la Empresa	40	3,425	1,217132	1	5
Precio	40	4,3	1,01779	1	5

Tabla 25. Interés por actividades outdoor

Actividad	Cuenta	Percent.
Trekking	39	84,8%
Rafting / Kayak	29	63,0%
Surf	26	56,5%
Hiking	24	52,2%
Exploración de Cañones o Canyoning	23	50,0%
Tour en Bicicleta	23	50,0%
Andinismo	22	47,8%
Observación de Flora y Fauna	18	39,1%
Buceo	18	39,1%
Viaje OffRoad en Vehiculo	14	30,4%
Escalada en Roca	14	30,4%
Cabalgatas	13	28,3%
Paseos Nauticos	13	28,3%
Observaciones	46	100%

Tabla 26. Hábitos de consumo de viajes turísticos

Frecuencia preferida	Diario	Fin de Semana	Cinco días
1 vez al mes	32%	48%	25%
2 veces al mes	39%	23%	5%
4 veces al mes	12%	5%	8%
Cada 2 Meses	10%	10%	28%
Solo en feriados corts	2%	10%	10%
Solo en vacaciones	5%	5%	25%

Tabla 27. Disposiciones a pagar

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Escalada y Trekking	37	77,35135	30,39757	40	152
Trekking en Parque Nacional	37	69,97297	28,10742	40	153
Recorrido por Viñedos	37	70,56757	28,36032	20	146
Bicicleta Litoral Central	37	69,54054	28,89886	20	145
Surf	36	174,1111	105,9188	70	467
Escalada y Trekking	36	158,4167	74,20257	70	391
Trekking en Parque Nacional	36	162,25	82,45115	70	384
Trekking en la Cordillera	36	170,3056	88,91403	70	384
Trekking Lagos	35	438,2857	81,47629	350	675
Surf Playas del Norte	35	439,4286	95,31165	350	761
Trekking Parques Nacionales en Patagonia	35	487,2	95,7152	350	752
San Pedro de Atacama	35	480,1714	111,9941	350	761
Torres del Paine	35	492,1429	95,12937	350	717
		Paseo de 1 Día			
		Pase de Fin de Semana			
		Paseo de 5 Días			

12.3 Anexo: CANVAS- Modelo de negocio

Key Partners Insert	Key Activities Insert	Value Proposition Insert	Customer Relationships Insert	Customer Segments Insert
<p>Entidades a cargo de intercambios en universidades</p> <p>Empresas de venta y arriendo equipo outdoor: surf, trekking, escalada, otros</p> <p>Empresas de transporte: arriendo furgones, camionetas, otros</p> <p>Empresas alojamiento: Hoteles, hostales, campings</p> <p>Empresas de actividades outdoor a externalizar: rafting, parapente, otros</p> <p>Espacios interesantes para llevar a clientes: Restaurantes, bares, clubes, centros culturales, otros</p> <p>Hostales, pubs, centros de información turística y otros proveedores de clientes</p>	<p>Actividades gratuitas para captar clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trekking de un día -Salida de escalada deportiva de un día <p>Tours pagados</p> <p>Tours con diferentes combinaciones de actividades outdoor involucradas, niveles de dificultad, duración, ubicación, precio y número de participantes.</p> <p>Visitas periódicas a proveedores de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Universidades -Agencias de turismo -Centros de información turística -Hostales, hoteles, bares -Embajadas <p>Actualización periódica de los canales de promoción de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Facebook -Página web -Instagram 	<p>Estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile</p> <ul style="list-style-type: none"> -Seguridad en terreno-Actividades outdoor variadas y atractivas-Equipamiento de calidad-Guías de calidad-Grupos entretenidos-Destinos innovadores -Material digital de calidad 	<p>Estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile</p> <ul style="list-style-type: none"> -Calendario semestral de actividades-Actividades gratuitas de retención clientes-Contacto constante mediante redes sociales-Información útil de alojamiento y otras necesidades -Descuento en segundas experiencias y por clientes recomendados 	<p>Estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile</p> <ul style="list-style-type: none"> -Edad media 23 años-Principales países de procedencia: Europa y Norte America -40% permanece en Chile entre 3 y 6 meses y 22% entre 6 y 12 meses- Hospedan principalmente en Santiago centro(45%), Providencia(36%) y Las Condes (9,1%)-Se les puede encontrar en universidades, hostales, pubs, restaurantes y clubes.-Utilización frecuente de tecnología y redes sociales-Facilidad para obtener e intercambiar información en internet-Valoración por conocer aspectos auténticos de otras culturas-51,22% está interesado en al menos dos veces al mes participar de tours diarios-47,5% está interesado en salir una vez al mes en un tour por el fin de semana-27,5% está interesado en integrarse a un viaje de 5 días una vez cada dos meses.
	<p>Key Resources Insert</p> <p>Sitioweb y redes sociales de calidad</p> <p>Equipamiento en buen estado y de marca fiable</p> <p>Guías experimentados y preferiblemente certificados</p> <p>Equipo digital de foto y video</p> <p>Capital de trabajo para arriendos y otros costos que generen deficit</p>		<p>Channels Insert</p> <p>Estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile</p> <ul style="list-style-type: none"> -Informar: contacto en universidades, página web, redes sociales, hostales y bares frecuentados por estudiantes intercambio, boca a boca incentivado -Vender: online o por telefono, via transferencia electrónica o efectivo -Post-compra: reseñas en sitioweb y feedback presencial 	
<p>Cost Structure Insert</p> <p>Gastos operativos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bencina para camioneta -Comida en expediciones -Renovación de equipo -Salario guías -Arriendos y externalizaciones: Equipamiento, transporte, alojamiento, actividades externalizadas <p>Diseño y mantencion de sitioweb y redes sociales</p> <p>Comision por recomendaciones y gastos en promocion</p> <ul style="list-style-type: none"> -Centros informacion turística-Universidades -Embajadas -Bares, hostales, restaurantes 			<p>Revenue Streams Insert</p> <p>Estudiantes universitarios en planes de intercambio en Chile</p> <p>Venta de tours</p>	

12.4 Anexo: Inversiones

Fuente: Elaboración propia

Equipo de Escalada				
	Unidades	Precio Unidad	Proveedor seleccionado	Total
Zapatillas	6	\$ 40,000	bask	\$ 240,000
Cuerdas 60m	3	\$ 80,000	gearx	\$ 240,000
Cascos	6	\$ 40,000	andesgear	\$ 240,000
Cintas	25	\$ 6,000	bask	\$ 150,000
Sis. Seguridad	3	\$ 14,000	Gearx	\$ 42,000
Arnes	6	\$ 35,000	Mamut gearx	\$ 210,000
Total				\$ 1,122,000

Equipo de Camping				
	Unidades	Precio Unidad	Proveedor seleccionado	Total
Carpas 2p	3	\$ 200,000	bask	\$ 600,000
Cocinilla	2	\$ 100,000	bask	\$ 200,000
Set Ollas	2	\$ 50,000	Home Center	\$ 100,000
Plato Tacho Servicios	6	\$ 10,000	Home Center	\$ 60,000
Total				\$ 960,000

Equipo trekking				
	Unidades	Precio Unidad	Proveedor seleccionado	Total
Bastones	6	\$ 35,000	bask	\$ 210,000
Total				\$ 210,000

Equipo Fotográfico				
	Unidades	Precio Unidad	Proveedor seleccionado	Total
Gopro	1	\$ 250,000	Amazon	\$ 250,000
Camara Reflex	1	\$ 350,000	Amazon	\$ 350,000
Total				\$ 600,000

Botiquin				
	Unidades	Precio Unidad	Proveedor seleccionado	Total
Equipo primeros auxilios	1	\$ 27,900	bask	\$ 27,900
Total				\$ 27,900

Camioneta. Fuente: Banco Santander

Credito a 24 meses, con un pie de 20% y el saldo pagado en 24 cuotas

Valor Vehiculo	10,000,000		Valor Venta	6,000,000
Pie	2,000,000	20.00%	Pie	(2,000,000)
Saldo	8,000,000		Credito	(9,309,436)
Monto a Financiar (pv)	8,000,000		Venta	6,000,000
Tasa (Anual)	15.00%		Saldo	(5,309,436)
Tasa (Mensual)	1.25%			
Plazo (Años)	2			
# de Periodos (Nper)	24			
Valor Cuota	387,893	387,893		
Total Intereses Pagados	1,309,436	1,309,436		
Total Pagos	9,309,436	9,309,436		



Periodo	Valor Cuota	Total Intereses		Capital Pagado	
		Intereses	Intereses	Capital	Pagado
1	387,893	100,000	100,000	287,893	287,893
2	387,893	96,401	196,401	291,492	579,385
3	387,893	92,758	289,159	295,135	874,521
4	387,893	89,068	378,228	298,825	1,173,345
5	387,893	85,333	463,561	302,560	1,475,905
6	387,893	81,551	545,112	306,342	1,782,247
7	387,893	77,722	622,834	310,171	2,092,418
8	387,893	73,845	696,679	314,048	2,406,467
9	387,893	69,919	766,598	317,974	2,724,441
10	387,893	65,944	832,542	321,949	3,046,390
11	387,893	61,920	894,462	325,973	3,372,363
12	387,893	57,845	952,308	330,048	3,702,410
13	387,893	53,720	1,006,028	334,173	4,036,584
14	387,893	49,543	1,055,570	338,350	4,374,934
15	387,893	45,313	1,100,884	342,580	4,717,514
16	387,893	41,031	1,141,915	346,862	5,064,376
17	387,893	36,695	1,178,610	351,198	5,415,574
18	387,893	32,305	1,210,915	355,588	5,771,162
19	387,893	27,860	1,238,776	360,033	6,131,195
20	387,893	23,360	1,262,136	364,533	6,495,728
21	387,893	18,803	1,280,939	369,090	6,864,818
22	387,893	14,190	1,295,129	373,703	7,238,521
23	387,893	9,518	1,304,648	378,375	7,616,896
24	387,893	4,789	1,309,436	383,104	8,000,000

12.5 Anexo: Calendario de actividades semestre de otoño: Febrero-Julio

SEMESTRE OTOÑO: Febrero-Julio	Febrero				Febrero	Marzo				Marzo
	1er fds	2do fds	3er fds	4to fds		1er fds	2do fds	3er fds	4to fds	
Observaciones	Llegada estudiantes primer semestre									
Actividad planificada				AG		AG	AG	Trek 1	Trek 2	
Ubicación actividad				Pochoco		Manquehue	Queb Macul	Alto del Naranjo	Glaciar Morado	
Precio por persona				\$ -		\$ -	\$ -	\$ 35,000	\$ 80,000	
Participantes				13		13	13	9	9	
Ingresos				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 315,000	\$ 720,000	\$ 1,035,000
Costos				\$ 82,500	\$ 82,500	\$ 82,500	\$ 82,500	\$ 155,500	\$ 382,000	\$ 702,500
Utilidad				-\$ 82,500	-\$ 82,500	-\$ 82,500	-\$ 82,500	\$ 159,500	\$ 338,000	\$ 332,500

Fin de semana	Abril					Abril	Mayo				Mayo
	1er fds	2do fds	3er fds	4to fds	5to fds		1er fds	2do fds	3er fds	4to fds	
Observaciones			viernes fer		lunes fer						
Actividad planificada	AG	Escalada 1	Trek 4		Trek 4		Trek 1	Trek 2	Escalada 1		
Ubicación actividad	Queb Macul	Los Manyos			Paso Condor		Salto Apoq	La Paloma	Lo Curro		
Precio por persona	\$ -	\$ 40,000	\$ 220,000		\$ 220,000		\$ 35,000	\$ 80,000	\$ 40,000		
Participantes	13	7	9		9		9	9	7		
Ingresos	\$ -	\$ 280,000	\$ 1,980,000		\$ 1,980,000	\$ 4,240,000	\$ 315,000	\$ 720,000	\$ 280,000	\$ 1,315,000	
Costos	\$ 82,500	\$ 172,500	\$ 808,500		\$ 808,500	\$ 1,872,000	\$ 155,500	\$ 382,000	\$ 172,500	\$ 710,000	
Utilidad	-\$ 82,500	\$ 107,500	\$ 1,171,500	\$ -	\$ 1,171,500	\$ 2,450,500	\$ 159,500	\$ 338,000	\$ 107,500	\$ 605,000	

Fin de semana	Junio				Junio	Julio					JULIO1	Semestre
	1do fds	2do fds	3er fds	4to fds		1er fds	2do fds	3er fds	4to fds	5to fds		
Observaciones				lunes fer		vacaciones 1er semestre						
Actividad planificada	Trek 1	Escalada 3	Escalada 1	Surf 4			San Pedro 5	Surf 4				
Ubicación actividad	Provincia	San Gabriel	Arrayan	Playas norte			San Pedro	Totalalillo				
Precio por persona	\$ 35,000	\$ 150,000	\$ 40,000	\$ 220,000			\$ 450,000	\$ 220,000				
Participantes	9	7	7	11			11	11				
Ingresos	\$ 315,000	\$ 1,050,000	\$ 280,000	\$ 2,420,000	\$ 4,065,000		\$ 4,950,000	\$ 2,420,000			\$ 7,370,000	\$ 19,060,000
Costos	\$ 155,500	\$ 615,000	\$ 172,500	\$ 1,082,000	\$ 2,025,000		\$ 2,987,500	\$ 1,082,000			\$ 4,069,500	\$ 10,081,500
Utilidad	\$ 159,500	\$ 435,000	\$ 107,500	\$ 1,338,000	\$ 2,040,000	\$ -	\$ 1,962,500	\$ 1,338,000	\$ -	\$ -	\$ 3,300,500	\$ 9,061,000

12.6 Anexo: Calendario de actividades semestre de primavera: Julio-Diciembre

SEMESTRE PRIMAVERA: Julio-Diciembre	Julio					JULIO2	Agosto				Agosto
	1er fds	2do fds	3er fds	4to fds	5to fds		1er fds	2do fds	3er fds	4to fds	
Observaciones	llegada nuevos alumnos						martes fer				
Actividad planificada 1					AG		AG	Surf 4	Trek 2	Escalada 1	
Lugar					Queb Macul		Manquehue	Totalalillo	Collihuay	Arrayan	
Precio/Persona					\$ -		\$ -	\$ 220,000	\$ 80,000	\$ 40,000	
Participantes					13		13	11	9	7	
Ingresos					\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,420,000	\$ 720,000	\$ 280,000	\$3,420,000
Costos					\$ 82,500	\$ 82,500	\$ 82,500	\$ 1,082,000	\$ 382,000	\$ 172,500	\$1,719,000
Utilidad					-\$ 82,500	-\$ 82,500	-\$ 82,500	\$ 1,338,000	\$ 338,000	\$ 107,500	\$1,701,000

	Septiembre				Septiembre	Octubre				Octubre	
	1er fds	2do fds	3er fds	4to fds		1er fds	2do fds	2do fds	4to fds		5to fds
Observaciones			lunes fer				lunes fer			viernes fer	
Actividad planificada 1	Trek 1		Surf 4	Trek 1		Trek 1	Escalada 4		Surf 3	Trek 3	
Lugar	Salto Apoq		Pichilemu	Provincia		La Campana	Valle Condores		Pichilemu	Glaciar La Paloma	
Precio/Persona	\$ 35,000		\$ 220,000	\$ 35,000		\$ 35,000	\$ 220,000		\$ 120,000	\$ 150,000	
Participantes	9		11	9		9	7		11	9	
Ingresos	\$ 315,000		\$ 2,420,000	\$ 315,000	\$ 3,050,000	\$ 315,000	\$ 1,540,000		\$ 1,320,000	\$ 1,350,000	\$4,525,000
Costos	\$ 155,500		\$ 1,082,000	\$ 155,500	\$ 1,393,000	\$ 155,500	\$ 840,000		\$ 802,000	\$ 590,000	\$2,387,500
Utilidad	\$ 159,500		\$ 1,338,000	\$ 159,500	\$ 1,657,000	\$ 159,500	\$ 700,000	\$ -	\$ 518,000	\$ 760,000	\$1,978,000

	Noviembre				Noviembre	Diciembre				Diciembre	SEMESTRE
	1er fds	2do fds	3er fds	4to fds		1er fds	2do fds	3er fds	4to fds		
Observaciones			Vacaciones			vacaciones alumnos segundo semestre					
Actividad planificada 1	Trek 2		Trek 2	Lagos 5		Torres Paine 6	San Pedro 5	Cochamo 4			
Lugar	Glaciar el Morado		Glaciar Paloma	Los Lagos		Torres Paine	San Pedro	Cochamo			
Precio/Persona	\$ 80,000		\$ 80,000	\$ 350,000		\$ 500,000	\$ 450,000	\$ 350,000			
Participantes	9		9	11		11	11	11			
Ingresos	\$ 720,000		\$ 720,000	\$ 3,850,000	\$5,290,000	\$ 5,500,000	\$ 4,950,000	\$ 3,850,000			\$14,300,000
Costos	\$ 382,000		\$ 382,000	\$ 1,986,000	\$2,750,000	\$ 3,038,000	\$ 2,987,500	\$ 2,480,000			\$ 8,505,500
Utilidad	\$ 338,000	\$ -	\$ 338,000	\$ 1,864,000	\$2,540,000	\$ 2,462,000	\$ 1,962,500	\$ 1,370,000	\$ -	\$ 5,794,500	\$13,588,000

13. Bibliografía y fuentes

Adventure Travel Trade Organization ATTA (2010). *Adventure Tourism Development Index Report*

Adventure Travel Trade Association ATTA (2013), *Adventure Tourism Market Study 2013*, Recuperado de: <http://files.adventuretravel.biz/docs/research/adventure-tourism-market-study-2013-web.pdf>

Adventure Travel Trade Organization ATTA (2015). *Adventure Tourism Development Index Report*

Banco Mundial (2016). *Chile Panorama general*, Washington, DC, Estados Unidos. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

CORFO (2009), *Agenda Estratégica*, Programa Nacional de Clusters, Turismo de Intereses Especiales. Santiago, Chile

CORFO (2015). *Informe final de la etapa 1: Diagnóstico y Levantamiento de Brechas del Programa Estratégico Nacional de Turismo Sustentable*. Santiago, Chile

Fabio, F. & López, P. (2013) *Análisis de la Evolución y Necesidades de los Alumnos de Intercambio en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile*. Seminario para optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Escuela de Economía y Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Pinaud, N (2016). *Estructura del Documento de Plan de Negocios*, Cátedra de Creación de Empresas, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

Sernatur (2014). *Informe comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2013*, Subdirección de Estudios, Santiago, Chile.

Sernatur (2015) *Informe Turismo Receptivo Primer Trimestre 2015*. Recuperado de: http://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2016/11/Informe-Turismo-Receptivo-Primer-Trimestre-2015_Versio%CC%81n-Final.pdf

Sernatur (2016). *Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos*. Actualizados a agosto de 2016. Recuperado de <http://registro.sernatur.cl/>

Steinbauer, A & Werthner, H. (2007). *Consumer Behaviour in E-tourism*. Department of Information Systems/E-Tourism. Leopold-Franzen-University, Austria.

Subsecretaría de Turismo (2012). *Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*. Ministerio de Economía, Gobierno de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/2015/10/Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf>

UNWTO (2014). *Global Report on Adventure Tourism*. Madrid, Spain. Recuperado de: <http://www.e-unwto.org>

UNWTO (2016). *Panorama OMT del Turismo internacional, Edición 2016*. Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

Valles, D.M. (2004) *Las tecnologías de información y el Turismo*. Recuperado de: http://congresos.turhoreca.com/ff/articulos_texto.asp?idEve=43&idarticulo=5

Xiang, Z & Magnini, V.P. & Fesenmaier, D.R. (2014). *Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet*. Journal of Retailing and Consumer Services, Elsevier