



KUNZA BALLOONS

“Llevando la mística de San Pedro a las alturas”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Sebastián Campos Narbona
Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, abril 2017

Tabla de contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	6
2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE LA EMPRESA	8
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES	12
4. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO (DEMANDA)	15
5. ANÁLISIS INTERNO	18
6. MODELO DE NEGOCIO.....	20
7. PLAN DE MARKETING	23
8. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	26
8.1 Procesos y su descripción	26
8.1.1 Cargo y manejo de gas propano.....	29
8.1.2 Manejo de tanques de gas.....	29
8.1.3 Equipamiento del globo aerostático:.....	29
8.1.4 Mantenimiento técnico de los globos:.....	30
8.1.5 Preparación y chequeo de vuelo.....	30
8.1.6 Información para pasajeros.....	31
8.1.7. Requerimientos de seguridad	32
8.1.8 Desayuno y Recepción posterior.....	32
8.2 Tecnología utilizada	32
8.2.1 Utilización de artefactos eléctricos de bajo consumo en oficina central:	32
8.2.2 Medición de nuestra huella de carbono:	32
8.2.3. Optimización del recurso hídrico:.....	33
8.2.4 Creación de Aplicaciones electrónicas (App):.....	33
8.3 Asuntos legales y regulaciones que afecten al negocio	33
8.4 RSE y la relación con las comunidades.....	34
9. LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS	37
9.2 Reclutamiento y Selección de personas.....	38
9.2.1 Políticas de Reclutamiento:.....	39
9.2.2 Objetivos de la Política de Reclutamiento.....	39
9.2.3 Políticas Generales de Reclutamiento.....	39
9.2.4 Políticas Generales de Selección.....	40
9.2.5 Objetivos de la política de Selección.....	40
9.2.6 Etapas del Proceso de Selección.....	40

9.3 Alianzas estratégicas	41
9.4 Capacitaciones, Compensaciones e incentivos	42
9.5 Forma Legal de Propiedad	43
10. PLAN FINANCIAMIENTO	46
10.1 Inversión Estimada	46
10.2 Estimación de Ingresos del Proyecto	47
10.3 Estimación de los costos del Proyecto	49
10.3.1 Costos Variables	51
10.4 Costo de Capital	53
10.5 Valorización Financiera	55
10.6 Propuesta al inversionista	55
11. RIESGOS Y PLANES DE ACCIÓN:	58
11.1 Dificultades y riesgos posibles y sus planes de acción.	58
11.2 Supuestos clave para operación del negocio.	59
12. ANEXOS	60
Anexo 1: Comparativa entre países de interés.	60
Anexo 2: Visitantes por continente a San Pedro de Atacama	60
Anexo 3: Desglose visitantes europeos y americanos	61
Anexo 4: Distribución de aporte económico por regiones	61
Anexo 5: Gastos promedio diario individual y cuadros comparativos.....	62
Anexo 6: Motivos del viaje	63
Anexo 7: Razones personales para visitar Chile.....	63
Anexo 8: Llegada mensual de turistas a Chile	64
Anexo 9: Llegada de turistas a San Pedro de Atacama	64
Anexo 10: Tarifas de hoteles en San Pedro de Atacama.....	65
Anexo11: Comparativa de llegadas por turismo internacional, economías avanzadas y emergentes	65
Anexo 12: Llegada de turistas según vía de entrada al país y generación de divisas	66
Anexo 13: Programa “Transforma Turismo” Gasto por turista a 2025.....	66
Anexo 14: Curva de adopción globo.....	66
Anexo 15: Equipamiento del globo aerostático	67
Anexo 16: Anexos al Convenio de Aviación Civil Internacional (OACI).....	67
Anexo 17: Anexos al Convenio de Aviación Civil Internacional (OACI) y los Reglamentos Aeronáuticos DAR-Parte.	69
Anexo 18. Roles y Responsabilidades equipo Kunza Balloons	70
Anexo 19: Inversión año 1	75
Anexo 20: Vida Útil.....	76

Anexo 21: Inversión Año 3, 5, 6, 7 y 9	76
Anexo 22: Estados Financieros	79
Anexo 23: Calculo VAN y TIR.....	80
Anexo 24: Calculo TIR del Inversionista:.....	91
Anexo 25: Información para costo de capital	81
Anexo 26: Información para costo de capital	81
Anexo 27: Información para Costo de Capital.....	82
Anexo 29: Bloomberg mercado de capitales.....	83
Anexo 30. Conversación con Nigel Tovey	83
Anexo 31. Conversación con Ian Martín	86
Anexo 32. Encuesta	89
Anexo 33. Resultados encuesta	91
Anexo 34. Imagen referencial desayuno.....	95
Anexo 35. Imagen referencial Van.....	95
13. BIBLIOGRAFÍA	96



1. RESUMEN EJECUTIVO

1. RESUMEN EJECUTIVO

Kunza Balloons es una empresa de turismo ubicada en la comuna de San Pedro de Atacama, ubicada cerca del desierto más árido del mundo, en la región de Antofagasta, Chile. Buscamos promover el turismo a través del valor de la perspectiva en altura, utilizando diferentes experiencias que conviven en San Pedro de Atacama, como lo son su cultura, las ruinas arqueológicas y la morfología del desierto. Nuestro producto es ofrecer el servicio de vuelo en globo aerostático mezclado con los conceptos anteriormente expuestos. Generando así un entendimiento completo de la zona, logrando entregar un servicio de calidad global con un fuerte enfoque local.

El Plan de negocios de Kunza Balloons se presentará en 2 partes. En la Parte 1, en su punto 2, se detallará la descripción del servicio que ofrece Kunza Balloons, mediante las oportunidades que atendemos, el mercado objetivo al que apuntamos, la propuesta de valor de nuestro plan de negocios y la descripción de la empresa.

El punto 3 describirá la industria y a los competidores. Para esto, realizaremos una definición y un análisis de la industria de globos aerostáticos a nivel mundial, se realizará un análisis FODA de la industria turística de San de Pedro de Atacama, un análisis de la oferta, los proyectos en desarrollo y la competencia directa, que en este caso es Balloons Over Atacama, empresa que desarrolla su negocio en la zona desde agosto de 2016. Además, se realizará una descripción del entorno y los grupos de interés y un análisis Porter del mercado y del negocio.

En el punto 4 se estudiará la demanda, describiendo y cuantificando el mercado objetivo al que pretendemos apuntar. Esto se realizará a través de la descripción de los consumidores, una explicación de los macrosegmentos en que buscamos influir, el mercado objetivo a través de su tamaño y sus tendencias.

En tanto en el punto 5 se describe un análisis interno a través de la cadena de valor y la descripción de los recursos y capacidades que influyen e influirán en el desarrollo de nuestro negocio.

Por su parte la Parte 2, que se desarrolla en profundidad en esta parte del Plan de Negocios se explicaran el modelo del negocio, el plan de Marketing, la producción y las operaciones, la organización y gestión de personas, el plan de financiamiento y los riesgos y planes de acción.



2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE LA EMPRESA

2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE LA EMPRESA

Kunza Balloons es una empresa de turismo que busca hacer vivir al cliente/pasajero una experiencia única en un destino único. Dicha experiencia es volar en un globo aerostático y ver el amanecer en San Pedro de Atacama. Como empresa creemos que “Te mereces lo mejor”, por lo que nuestro personal responderá a las necesidades y deseos de los clientes, preocupándose siempre de la seguridad durante el vuelo, de su placer y comodidad en tierra.

Entre las oportunidades que atendemos podemos encontrar el mostrar la cultura local desde una perspectiva que permita generar un entendimiento en una nueva dimensión, entregando una visión macro de la morfología del terreno y de su historia de ruinas arqueológicas que enriquece nuestra forma de vivir y comunicar la cultura atacameña.

Nuestra iniciativa está fundamentada en base a la actividad mundial de globos aerostáticos. Está comprobado que teniendo un escenario natural llamativo -como sucede en Cappadocia en Turquía o Bagan en Myanmar, entre muchos otros. Según los datos obtenidos, sabemos que existe una alta disposición de pago por parte de turistas de experimentar esta vivencia única a un costo promedio de USD \$300 el viaje.

Buscamos responder al deseo por parte de turistas extranjeros y chilenos de experimentar el entorno más árido del mundo y sus maravillosos paisajes naturales desde una perspectiva en altura.

Basados en la encuesta realizada a 448 personas, de las cuales 338 son chilenas y 110 son extranjeras, encontramos que el 59,8% de los encuestados dice que es “interesante o muy interesante” contratar un servicio de globos aerostáticos.

Al analizar la zona de San Pedro de Atacama, existe una real oportunidad al contar durante la mayor parte del año con un alto porcentaje de turistas que se alojan en hoteles de alto estándar -mediante el concepto de *All inclusive*- cuyo valor económico promedia los USD \$394 por noche. Estos turistas tienen una alta disponibilidad de pago con un amplio acceso económico para invertir en actividades únicas, nuevas, llamativas e innovadoras.

San Pedro de Atacama es un lugar idóneo para el desarrollo de la actividad ya que se puede encontrar una estacionalidad estival pareja durante el año, donde “durante el 90% del año encontramos un cielo azul y despejado, un 8% un cielo parcialmente nublado y sólo un 2% con lluvias ocasionales y nieve en la cordillera”¹ haciendo referencia a condiciones óptimas para el vuelo aerostático.

El desarrollar proyectos turísticos innovadores y de interés internacional están entre los

¹ http://www.sanpedrodeatacama.net/index.php?option=com_content&task=view&id=57

principales desafíos que tenemos en turismo como país, si a esto le incluimos que sean en base a un alto valor agregado que eleven la disposición de pago y la consecuente generación de divisas².

La propuesta de valor que ofrece Kunza Balloons es vivir una experiencia de calidad global con un fuerte enfoque local. Un servicio de vuelo aerostático de primer nivel con pilotos extranjeros de gran trayectoria, con un equipo altamente calificado y conocedor de la cultura atacameña y de sus tradiciones. El relato es un componente esencial que acompaña al pasajero tanto en el traslado con la cosmovisión andina y en las diversas actividades asociadas. En el desayuno y activación posterior se podrá compartir con los diferentes Ayllus³, su historia y su estilo de vida, en una ambientación acogedora y especial, amigable con el entorno, usando energías renovables y a un precio menor que la competencia.

El equipo de Kunza Balloons estará compuesto por colaboradores motivados por la acción, la aventura y con una alta capacitación en los lugares de interés. Nos preocuparemos del manejo de idiomas para posibilitar la comunicación en diferentes lenguas, en donde destaca el español, inglés, portugués, francés y alemán.

Como visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa podemos encontrar:

Visión: Promover, a través del turismo especializado, una visión integral de lo que ofrece San Pedro de Atacama y sus alrededores como destino turístico, siendo el principal objetivo la difusión y preservación de la cultura, naturaleza y tradiciones, así como de los innumerables tesoros de nuestro país.

Misión: Ser líderes en promoción turística, guiados por el incentivo a vivir nuevas y buenas experiencias, el *teamwork* y la responsabilidad social. Ser los mejores significa tener un negocio sustentable con servicios de calidad, compromiso y valor, que inviten a vivir increíbles aventuras a nuestros visitantes.

Objetivos Estratégicos: Satisfacción del Cliente, Rentabilidad del Negocio, Sustentabilidad y Equipo de trabajo entusiasta y alegre.

- **Satisfacción del Cliente:** Siempre trabajamos por entregar una completa satisfacción a nuestros clientes/pasajeros, ofreciendo un servicio de calidad, cordialidad y excelencia que les permita vivir una experiencia inolvidable cada vez que vuelen con Kunza Balloons.

² Esto, considerando que, si se compara con sus pares, Chile presenta una de las menores generaciones de divisas y uno de los menores GMT (Gasto Medio Total) aun cuando sus llegadas internacionales no presentan tan discretos números (ver anexo 1).

³ Ayllu: Cada uno de los grupos en que se divide una comunidad indígena, cuyos componentes son generalmente de un linaje. (<http://dle.rae.es/?id=1KdMC5X>)

- **Rentabilidad del Negocio:** Buscamos obtener una rentabilidad de la inversión para asegurar el sustento de Kunza Balloons en el tiempo. Esto lo haremos asegurando un crecimiento constante, optimizando los costos, asegurando una apropiada estructura financiera para la empresa, maximizando la rentabilidad financiera (ROE) y buscando la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo.
- **Sustentabilidad:** Buscamos un desarrollo sustentable de la organización mediante políticas y acciones que sean amigables con el medio ambiente, cumpliendo a cabalidad con la normativa vigente y evitando o mitigando impactos negativos que se puedan producir mediante nuestra gestión.
- **Equipo de trabajo entusiasta y alegre:** En Kunza Balloons, valoramos la energía positiva, el entusiasmo, la innovación, la alegría y el compromiso de nuestros colaboradores. Además, es vital su competencia, excelencia laboral y su capacidad para trabajar en equipo. Por esto, buscamos constantemente desarrollar y mantener trabajadores altamente motivados, capaces de cumplir con estándares de desempeño y seguridad, siendo fundamental su experiencia profesional y personal, además de la difusión de estilos de vida saludable y consciente con el medio que nos rodea.



3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES

Al analizar la amplia industria de globos aerostáticos a nivel mundial, podemos mencionar que los 5 mejores lugares para vivir la experiencia están en Albuquerque en EE.UU., Cappadocia en Turquía, León en México, el Polo Norte y Bagan en Myanmar

Los vuelos aerostáticos presentan algunas restricciones, que son las bases de competencia entre los actores. Entre estas podemos mencionar que la actividad se debe llevarse a cabo con una medición específica de viento (No debe superar los 10 nudos) y a una temperatura que no puede ser mayor a 30°C. Sin lugar a dudas, estas características restringen la ventana de la operación a las mañanas o las tardes, para el caso de San Pedro sólo se podría desarrollar en las mañanas. Según nuestra investigación, las condiciones en San Pedro afirman que solo se pueden desarrollar vuelos de madrugada, restringiendo aún más operación⁴.

En nuestro país, se realizan vuelos libres en determinadas zonas del país, predominando la zona del valle central, el Valle de Colchagua o en ciudades de la cuarta región.

Al analizar los datos, según el estudio de turismo receptivo de Sernatur realizado en el 2014, a las zonas del Valle de la Luna, San Pedro de Atacama y Geysers del Tatio llegaron 111.200 visitantes. El 59,4% correspondía a visitantes provenientes de Europa y el 32,7% a visitantes americanos. (Ver Anexo 2)

Al analizar los datos de visitantes de países europeos, el 23,5% de los turistas extranjeros provienen de Francia, el 21,4% de Alemania y el 14,2% de España. En tanto, los visitantes de países americanos, el 47,4% son brasileños, mientras que 28,5% proviene de Estados Unidos. (Ver anexo 3)

Nuestro plan de negocios se enfoca en la industria del turismo en San Pedro de Atacama y sus alrededores, en donde buscaremos aprovechar al máximo el potencial de su paisaje, sus ruinas arqueológicas, el entorno del Valle de La Luna, el Valle de la Muerte, los Geysers del Tatio, la laguna Cejar y los diversos volcanes y cerros.

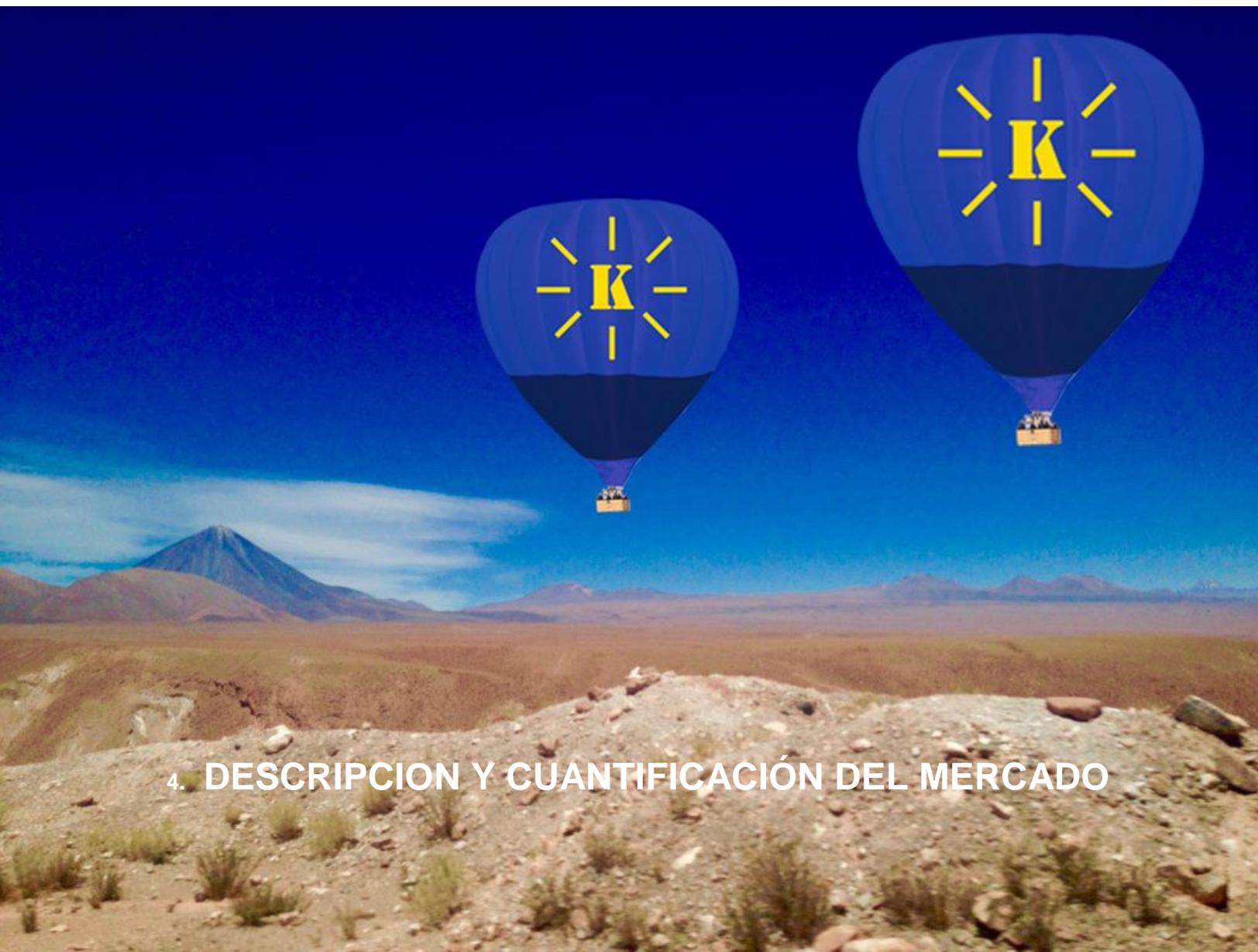
Según los datos obtenidos, en la actualidad y en el corto plazo no existen proyectos similares a Kunza Balloons.

Al analizar los datos de la competencia directa podemos encontrar que el principal competidor es la empresa Balloons Over Atacama, que lleva 7 meses de funcionamiento y tiene un costo de sus tickets de USD \$300. Para mayor detalle revisar punto 3.5 de la Parte 1.

En la Parte 1 podrán encontrar un completo análisis FODA de la Industria turística en

⁴ <http://www.fun-flying.com/weather.htm>.

San Pedro de Atacama, el detalle de la Oferta turística de la zona y el análisis del entorno, en que se destacan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Además del estudio de las fuerzas competitivas de la industria de globos aerostáticos en San Pedro de Atacama o análisis Porter y un completo análisis de los grupos de interés o de Stakeholders que se verán envueltos en el desarrollo de nuestro plan de negocios.



4. DESCRIPCION Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO

4. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO (DEMANDA)

Al describir a los consumidores de Kunza Balloons encontramos a turistas de larga distancia, provenientes de Europa, Norteamérica y Sudamérica. (para mayor información sobre estos países emisores ver anexo 5). Los turistas de Europa y Norteamérica prácticamente duplican el gasto total individual promedio del visitante que ingresa al país (USD \$600), principalmente por el bajísimo gasto que presentan los turistas de países fronterizos.

Al revisar las principales razones de visita hacia nuestro país encontramos que el 82% lo hace por razones personales y el 18% es por negocios (Ver Anexo 6)⁵. Nuestro usuario secundario, aun con gran interés para Kunza Balloons, son chilenos de los segmentos alto y medio, hombres y mujeres, de todas las edades que tengan una ávida atracción por la naturaleza y las experiencias nuevas. Personas con disposición de pago para con servicios de calidad con una sólida y diferente propuesta de valor. Para ver la clasificación de clientes y el análisis por macrosegmentos, revisar punto 4 de la Parte 1 del plan de Negocios.

Nuestro tamaño de mercado se diseñó considerando los siguientes datos:

En el año 2014, Chile recibió 3.265.251 turistas anuales. Mientras que en el año 2015 esa cifra fue de 4.4 millones de visitantes. Los principales *peaks* de turistas que nos visitaron estuvieron en los meses de verano, entre noviembre y marzo con una media de 324.874 turistas. (Ver anexo 8). Al revisar la estadística para la zona de San Pedro de Atacama, (Años 2014-2015) en promedio llegaron 145.007 turistas que permanecieron en promedio de 2.7 noches. Y con una media de 12.084 turistas por mes, presentando una concentración en los meses estivales. (Ver anexo 9). Del total mencionado, alrededor de 96.000 turistas son extranjeros y 49.000 son chilenos.

Según los datos obtenidos por nuestra encuesta, sabemos que el 45,8% de los turistas extranjeros si tomarían el servicio. Mientras que si consideramos que sólo un 65% de los turistas chilenos que visitaron San Pedro de Atacama pertenece a los segmentos altos y medio-alto⁶ y que de esas personas el 32,3% tomaría un servicio de vuelo en globo aerostático, podemos contar con un mercado posible anual de 54.500 turistas que tomarían el servicio⁷.

Las tendencias de la industria del turismo a nivel mundial demuestran que es una de las áreas de la economía de más rápido crecimiento, contribuyendo significativamente a la economía y es un importante motor del progreso socioeconómico a través de la creación de empleos, empresas, emprendimientos, infraestructura y ganancias de exportaciones.

⁵ Para Mayor detalle por favor revisar punto 4.1 de la Parte 1

⁶ Según la clasificación sociodemográfica de la población (Ver Parte 1)

⁷ Para Mayor detalle por favor revisar punto 4.2 de la Parte 1

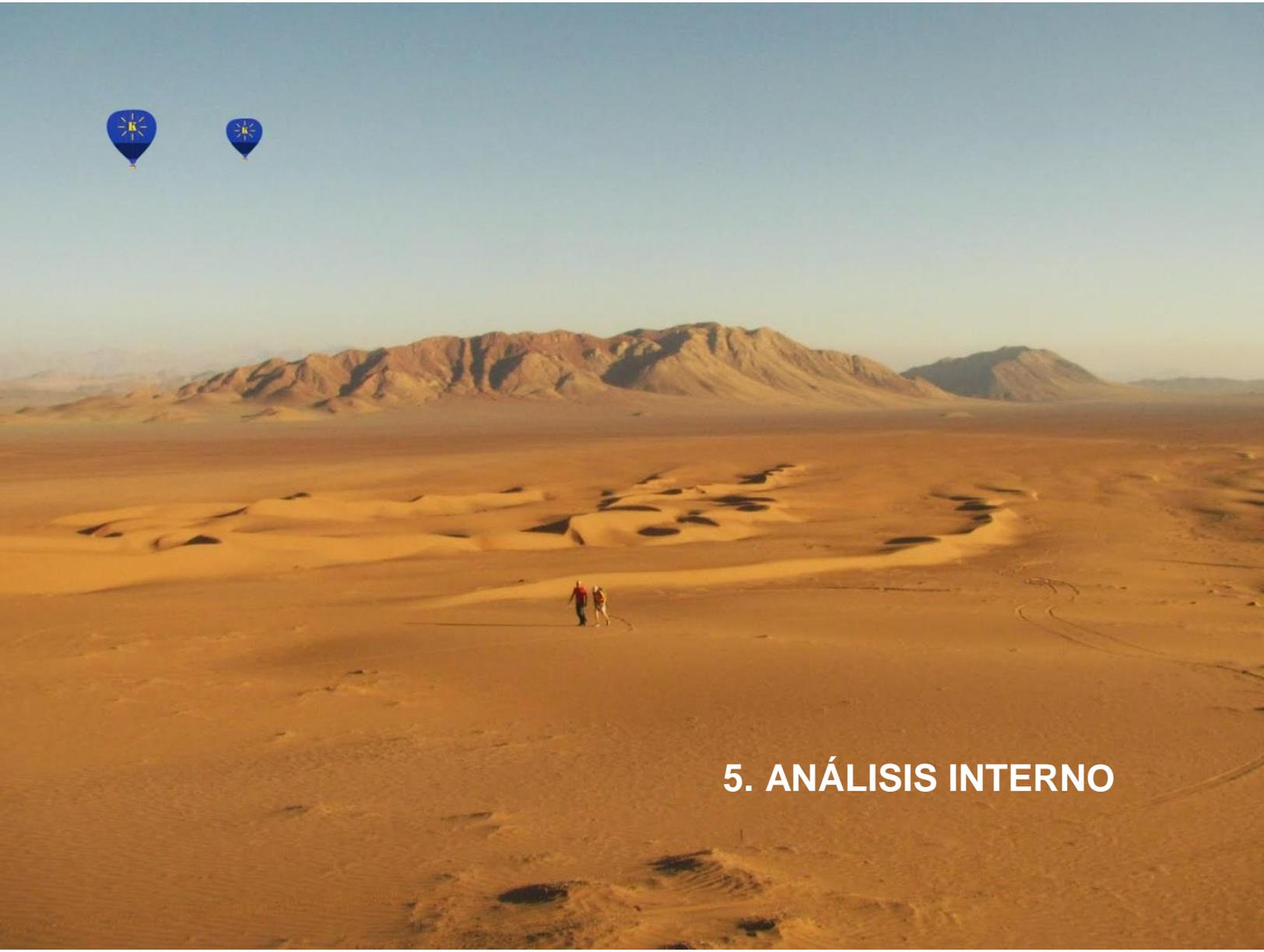
La industria turística presenta un escenario muy llamativo para las economías emergentes, manifestándose un alza potente en sus llegadas internacionales. Esto refleja una variación del esquema clásico de turismo en los países desarrollados, presentando una potencialidad para América Latina en particular. (Ver anexo 11). Para mayor detalle revisar Parte 1 del Plan de Negocios.

En el caso chileno, el panorama es auspicioso, con un alza sostenida en las llegadas de turistas extranjeros al país llegando a los 4.4 millones anuales en el año 2015 y a más de 5 millones en el 2016⁸. Sin embargo, de este total una gran parte lo concentran los países limítrofes, que tiene un menor gasto individual.

En este contexto Chile tiene un gran desafío, considerando que, si se compara con sus pares, presenta una de las menores generaciones de divisas y uno de los menores GTI aun cuando sus llegadas internacionales no presentan tan discretos números, como lo pueden ver en la figura adyacente (ver anexo 1). Es por estos motivos que son necesarios proyectos de interés que permitan elevar este gasto turístico para así ser más competitivos.

Siguiendo esta misma línea, el Gobierno chileno está haciendo esfuerzos estratégicos para promocionar a Chile como un destino atractivo y sustentable para aumentar las llegadas, la permanencia y el gasto total individual generando un auspicioso escenario a futuro. (Ver anexo 13)

⁸ <http://pyme.emol.com/7520/nuevo-sitio-web-potencia-pymes-trabajadores-turismo/>



5. ANÁLISIS INTERNO

5. ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se presenta la cadena de Valor y los recursos, capacidades y ventajas competitivas de Kunza Balloons.



En la cadena de valor se detallan las principales aristas de las actividades de Soporte y Actividades Primarias. Tales como Aprovisionamiento, uso de energías renovables, recursos humanos e Infraestructura de la Empresa en el caso de soporte. Mientras que para el caso de las actividades primarias se explica la logística interna y externa, las operaciones, el marketing y ventas y los servicios.

La Alianza con Türkiye Balloons, se presenta como un recurso de gran valor, aportando *el conocimiento y la experiencia en los equipos y pilotos de alta envergadura*.

Además, consideramos que, para el éxito del negocio, debemos tener una plantilla de colaboradores más reducida y flexible que nuestra competencia. Esto representa menores costos, con una mejor eficiencia operativa. También consideramos poseer un sistema informático que potencie el flujo de información interno y evite errores de descoordinación, sentando las bases para una logística interna eficiente. Finalmente, como último factor clave contamos con un equipo de trabajo bien constituido y motivado, tanto por la experiencia como por un llamativo plan de incentivos.

La conjunción de estos factores representa nuestra ventaja competitiva que permitirá entregar una experiencia unificada y enriquecedora.

Para mayor detalle del análisis interno ver Parte 1 del Plan de Negocios.



6.MODELO DE NEGOCIO

6. MODELO DE NEGOCIO

Este capítulo se encuentra elaborado en profundidad en la parte I de este Plan de negocios, y desarrolla temas como un análisis FODA del negocio de globos aerostáticos en San Pedro de atacama donde como conclusión rescatamos un negocio sumamente atractivo pero de alta complejidad de implementación dada la alta regulación y estrictos parámetros de evaluación, lo que lo hace sumamente compleja, aun cuando nuestra competencia pavimentó la ruta para futuras operaciones.

En punto aparte se ha optado por tener una estrategia de diferenciación, sobre el entendido que el servicio que ofrece la competencia, si bien es de alto estándar es muy básico, por lo que ofreceremos un servicio Premium basado en la experiencia del relato en vuelo y en la experiencia culinaria de desayuno al rescatar la esencia atacameña.

Para lograr esta estrategia dentro de nuestros factores diferenciadores destaca ser una compañía local con estándares de calidad y seguridad global. Contamos con conocimiento específico de las zonas y/o ruinas arqueológicas y de la morfología del desierto que, combinado con una narrativa cautivante, acompaña cada vuelo encantando a los turistas y enriqueciendo la experiencia.

En nuestro enfoque local, buscamos proveer una experiencia culinaria con matices y sabores atacameños cambiando en lujo tradicional por un lujo autóctono y sabroso.

Dado que nuestro competidor lleva la delantera en la salida al mercado y en este transcurso de tiempo ha logrado varios hitos en recordación de marca y alianzas estratégicas que nos llevará tiempo equiparar, es que nuestro posicionamiento es frente a la competencia como un “seguidor” o “segundo en el mercado” presentándonos como una alternativa más económica, pero con un mayor valor agregado en los detalles.

Nuestro modelo de ingresos se basa en tres aristas de principales de captación de clientes. Los tres canales principales son: Vía nuestra página web, al ser una venta directa, es nuestro canal más rentable. Estimamos que un 20% de nuestras reservas serán realizadas vía este medio. Vía Hoteles y agencias de turismo físicas en San Pedro o virtuales en la web. A este intermediario se le bonifica una comisión del 20% del valor del tour, cantidad considerada estándar para la industria. Nosotros estimamos que un 30% de nuestras reservas serán realizadas vía este medio. Vía los *referidos* o personas externas a la compañía que habitan en San Pedro de Atacama dedicados a reclutar turistas para las diferentes actividades. Ellos

inscribirán a los clientes vía nuestra App “referidos” y serán bonificados con CLP \$30.000 por cliente que aporten, esto representa CLP \$10.000 más que nuestra competencia. Estimamos que este canal de venta representará el 50% de nuestras reservas.

Kunza Balloons opta por salir a mercado con dos globos en aire, dado que de lo contrario -es decir saliendo solo con un globo- tendríamos una estructura de costes estructuralmente deficiente el año entero. Esto a raíz de que nuestra escala mínima eficiente de 14 pasajeros diarios promedio anual, nos presenta una techumbre muy próxima a la capacidad de 1 globo (16pax.) mermando así nuestra posibilidad de cumplimiento de esta meta dada nuestra curva de adopción propuesta (ver anexo 14).

Kunza Balloons tiene un plan de crecimiento cauteloso pero claro, al cabo de 6 años pretendemos capturar un 50% de participación de mercado. Por esto planeamos al inicio de nuestro 6 año de operación tener una flota de 4 globos en aire. Esto lo lograremos comprando un tercer globo al final del 3er año y comprando el cuarto globo al final del 5to año, de tal manera en el sexto año estemos funcionando con 4 globos a una capacidad máxima de 64 pasajeros diarios. Para lograr esto tendremos un plan de marketing y publicidad en concordancia con un sólido servicio basado en nuestra propuesta de valor.



7. PLAN DE MARKETING

7. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing desarrollado en profundidad en la parte I, describe como se ha caracterizado nuestro mercado objetivo, como personas naturales entre los 25 y los 55 años con un interés especial por actividades recreacionales que escapan de la cotidianidad. Nuestro principal mercado objetivo es el turista extranjero de larga distancia, y nuestro mercado objetivo secundario, pero de similar importancia, es el turista nacional perteneciente al grupo socioeconómico medio-alto, que presenta las posibilidades para experimentar una actividad turística “exclusiva” desde el punto de vista económico.

También se describe la estrategia de posicionamiento y diferenciación con nuestra competencia directa “Balloons Over Atacama” donde buscamos caracterizarnos por contar con una propuesta de valor que se basa en rescatar una visión ancestral de San Pedro llevando -a través del relato- su característica mística a la experiencia de vuelo. En tierra buscamos ofrecer una experiencia culinaria gourmet rescatando sabores locales atacameños potenciando aún más esta diferenciación con el servicio básico ofrecido por la competencia.

El nombre y logo de Kunza Balloons hace referencia directa al producto y la localidad. Kunza es el nombre de la lengua atacameña, dialecto local que posee todo el arraigo cultural de la zona. La grafica utilizada evoca un sol que intercede –y rodea- cada aspecto de la vida atacameña representada por la “K”. Nuestro slogan se presenta como nuestro elemento diferenciador de fuerza. “Llevando la mística de San Pedro de Atacama a las alturas” evocando nuestro elemento diferenciador del relato desde una perspectiva que provee un entendimiento global de la zona, de los atacameños y su estilo de vida.

El servicio “San Pedro de Atacama Flight” tiene un valor para público final de USD \$280. Kunza Balloons cuenta con diferentes canales de comercialización o reserva de la actividad, uno de ellos es la venta directa vía promotores en terreno (referidos) ubicados en el centro de San Pedro y se les dará una comisión de CLP \$30.000 por ticket vendido, quedando en un precio final de USD \$235. Otro canal radica en la comercialización vía “*booking*” directo a través de nuestra plataforma Web. Otro potente canal de comercialización son las plataformas turísticas web, agencias físicas y los hoteles, donde se les otorgará una comisión del 20% del precio final lo que presentará un precio para intermediarios de USD \$224 por vuelo.

Realizaremos dos lanzamientos claves para el *Kick off* de Kunza Balloons. Uno en Santiago enfocado en medios de comunicación y altos mandos de hoteles entre otros, y el segundo en San Pedro de Atacama enfocado en la comunidad y en los prospectos de referidos, hoteles y agencias.

En punto aparte a los lanzamientos, se realizará una inversión económica en un buen SEO (*Search Engine Optimization*) de nuestra página web, de manera de aumentar las visitas obteniendo un rankeado alto en los motores de búsqueda de Google, Bing y Yahoo. Se invertirá también en una etapa inicial en Google Adwords, de manera de gestionar primeras apariciones pagadas para búsquedas relacionadas a turismo Chile y turismo San Pedro, entre otros.

Se realizará una inversión económica para aparecer en revistas especializadas de turismo internacionales y nacionales que tengan un impacto en nuestro público objetivo. Queremos aparecer en revistas claves en los siguientes países, EEUU, UK, Alemania, AUS, México, Brasil y Francia.

Considerando que nuestro principal motor de reservas -y donde enfocaremos nuestras estrategias de marketing- es vía *los referidos*, es que contamos con un potente sistema de incentivos basado en cumplimiento de metas y en un ranking entre colaboradores. Con el fin de tener a nuestros colaboradores alineados y motivados con la empresa, se realiza una iniciativa de arropamiento con la marca, que catalogamos como premio físico. En el transcurso de 4 meses se busca que nuestros referidos tengan un set completo de ropa técnica que involucra un cortaviento, un pantalón, 3 poleras y una parka, que juntos suman un valor económico de CLP \$200.000 cada uno.

Como estrategia de comercialización los vendedores en terreno, tendrán la oportunidad de contar con dispositivos de realidad virtual para mostrar la experiencia de vuelo y motivar a turistas en la zona. El dispositivo Samsung será apoyado por un mini ventilador para tirar aire en la cara y audífonos con sonido de viento y calma

Promoción filántropos, comprando tu pasaje puedes acceder por la mitad de precio a hacer feliz a un niño local al invitarlo vivir esta increíble experiencia de conocer su ciudad desde una perspectiva de altura. Algo que para él sería imposible de acceder y que nunca olvidará. Deja tu huella. Marca la diferencia. Cambiar el mundo partiendo por los pequeños gestos.

Se realizará un evento de cierre de fin de año en San Pedro de Atacama con todos los *stakeholders* de la empresa. En esta oportunidad se realizará un balance de lo bueno y lo malo, se premiará a los mejores vendedores y se motivará a todos a un segundo año lleno de sorpresas.

Promoción grupos, como entendemos que nuestro perfil de turista objetivo generalmente viaja de a dos, a modo de aumentar las ventas, se realiza una promoción de grupos en donde al ser 4 inscritos bajo una misma persona obtendrán un 15% de descuento cada integrante. Para mayor profundidad ver Parte I.



8. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

8. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Las etapas productivas y operativas de Kunza Balloons son críticas para el éxito del negocio, ya que son los factores que nos permitirán concretar la diferenciación de nuestro servicio al cliente y posicionarnos en el mercado como queremos. Al realizar una correcta ejecución de los procesos internos de producción y operaciones nos será posible implementar la experiencia que queremos que sea percibida por nuestro cliente. Durante este capítulo detallaremos cuáles son los procesos internos de producción y operación que son claves para lograr los objetivos de negocio que nos hemos planteado. También haremos mención al uso de nuevas tecnologías, recursos claves que son necesarios y las restricciones legales dentro de las cuales puede operar el negocio, entre otros conceptos.

Todos los conceptos descritos están en línea con la oferta que presenta nuestra compañía tanto en el uso eficiente de los recursos como en la planificación de las excursiones. Creemos firmemente en el intercambio comunicacional entre nuestros colaboradores y los clientes. También es importante destacar que nuestra compañía estará certificada con el Sello de Calidad Turística del Sernatur y además será certificada bajo las estrictas regulaciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil para la navegación Aérea. En esta línea se desarrollarán procedimientos específicos para cada uno de los procesos que se describirán a continuación y el personal de Kunza Balloons estará capacitado en todos los procesos que formen parte de su descripción de cargo.

8.1 Procesos y su descripción

Para la realización de cada actividad turística diaria, la compañía debe ejecutar los siguientes procesos internos:

- Las reservas de la actividad se dan en base a los siguientes canales:
 - Vía nuestra página web.
 - Vía las agencias de viaje o de actividades turísticas. Se les recompensara por concepto de comisión un 20% del valor de la actividad. La agencia ingresará a los turistas vía nuestra app móvil versión agencias.
 - Vía referidos o agentes externos a la compañía dedicados a motivar a grupos de turistas a tomar el servicio. Estos agentes realizarán las reservas a través de la app móvil versión referidos y se les pagará un valor de CLP \$20.000.

- Con cada reserva se deberá ingresar el peso en Kg de cada pasajero. Con esta información se busca balancear el peso del globo por lo que nuestro colaborador encargado de los *bookings* conjugara las personas para formar los grupos que se subirán a nuestros dos globos de manera equilibrada. En caso de no contar con los participantes necesarios para tener un vuelo equilibrado, la coordinadora sumará integrantes de nuestra compañía para lograr esto. Adicional al peso se solicitará al pasajero el nombre de su hospedaje de manera de coordinar el retiro y su dirección de correo electrónico.
- La noche previa, una vez que la coordinadora planifique a la actividad el recorrido de la Van para pasar a buscar a todos los pasajeros, se enviará un correo electrónico automatizado a cada pasajero diferenciado únicamente en su hora de recogida. El correo es el siguiente:

“Buenos días sr(a) ____ (pasajero):

¡Estamos a horas de una de las experiencias más inolvidables para realizar en un lugar tan único como el desierto de Atacama! Acá en Kunza Balloons, tenemos todo listo para atenderte como te mereces. Para que esto sea una experiencia inolvidable te recomendamos llevar ropa cómoda y abrigada -ya que en la madrugada hace frío- un cortaviento para el vuelo, anteojos, bloqueador solar y una cámara portátil (pocket size). Te pasaremos a buscar a las 05:00 am(variable) a tu hotel. ¡Nos vemos!

Saludos cordiales,
Equipo Kunza Balloons”

- La mañana de la actividad, en paralelo se desarrollan 3 actividades clave:
 - El piloto jefe, el 2do piloto, el team de soporte en terreno y la coordinadora se trasladarán en las dos camionetas -con el equipamiento de los globos en remolques- a la zona de despegue. Una vez en terreno los pilotos evaluarán las condiciones para encontrar el lugar ideal y con la ayuda del team de soporte empezarán los preparativos del terreno para el despliegue de los globos.
 - Una vez que la coordinadora informe las coordenadas de la zona de despegue las Van pasarán a buscar a los pasajeros a sus diferentes hoteles y los trasladaran al lugar elegido por los pilotos.
 - En paralelo, la coordinadora con otro ayudante realizará el *setup* del desayuno

de manera de esperar a los pasajeros con todo listo.

- Una vez reunidos en la zona de despegue, y mientras los pasajeros disfrutan de un rico desayuno, los pilotos les harán un *briefing* de la actividad y se comenzará con el inflado del globo, haciendo parte a los pasajeros de algunos de los procesos y comentarles datos interesantes del proceso.
- Una vez inflado, los pasajeros se subirán al globo para experimentar 45min a 60 min de vuelo aerostático dependiendo de las condiciones climáticas.
- En el transcurso del vuelo, nuestras Van y camionetas se trasladarán a la zona de aterrizaje donde prepararán el recibimiento de los pasajeros -con un escenario al igual que el desayuno- con una ambientación rústica y amigable con el medio ambiente. Snacks con espumante y bebida, para disfrutar del momento de relax posterior a la actividad.
- Una vez en tierra -y en paralelo a la activación espumante de los pasajeros- se comienza el proceso de desinflado del globo, liderado por el piloto y apoyado por el team de apoyo en terreno. El globo se doblará siguiendo la recomendación de fábrica. Se subirá todo a la camioneta y a los remolques.
- Posterior a la activación, los pasajeros serán trasladados a sus respectivos hoteles, mientras que el equipo de soporte en terreno se queda levantando toda la infraestructura de la activación para luego trasladarla al hangar donde se guardarán los globos y todo su equipamiento para pasar a revisión y/o mantención.
- Dos días después de la actividad turística se enviará un email automatizado con lo siguiente.

“Buenos días Sr(a) _____ (nombre pasajero):

Esperamos que hayas tenido una experiencia a la altura de tus expectativas, El paisaje era increíble, ¿no? Agradecemos tu preferencia, para nosotros fue espectacular atenderte y esperamos que puedas recomendarles la actividad a otros amigos. Por eso para quien vaya recomendado por ti recibirá un 10% de descuento y te enviaremos de regalo una foto especial de tu vuelo para motivarte a hacerlo!

Por último, ¡te pedimos escribir una reseña de tu experiencia en Tripadvisor para que otros turistas como tú se inclinen por volar con nosotros!

Esperamos que sigas disfrutando de tu viaje,

Saludos cordiales,

8.1.1 Cargo y manejo de gas propano.

El llenado de gas debe ser realizado siguiendo las instrucciones del manual de vuelo otorgado por la compañía manufacturera de globos y de la información provista por el proveedor local GASCO.

- La tarea puede ser llevada a cabo por técnicos entrenados y/o por el Piloto Jefe u otro piloto entrenado por el piloto Jefe.
- Debe ser ejecutado desde la matriz proveída por GASCO en las instalaciones de Kunza Balloons.
- Debe ser ejecutado siempre y cuando los extinguidores estén “a la mano”.
- Llamas abiertas (de encendedores) y cigarrillos estarán prohibidos a una distancia de 40 m.
- Encendido de vehículos estará prohibido a una distancia de 20m.
- Equipamiento eléctrico debe estar apagado durante el procedimiento
- Debe ser ejecutado en un lugar con buena ventilación, ya que se pueden producir fugas de gas.
- Se deben utilizar guantes y los extinguidores deben estar preparados.
- Las válvulas principales deben estar disponibles para chequear cuando se llene por completo el tanque de manera de no sobrecargarlo.
- Previo y posterior al llenado, las conexiones de gas y sus juntas deben ser selladas con silicona.

8.1.2 Manejo de tanques de gas.

Los tanques deben siempre ser protegidos contra daño alguno. Aquellos que incurran en daños mayores como indentaciones u otros no se utilizarán. En aquel caso se debe informar al piloto Jefe de la situación para que tome las medidas correspondientes.

8.1.3 Equipamiento del globo aerostático:

Cada Globo debe estar equipado en concordancia con las provisiones del manual de vuelo provisto por Cameron Balloons y de acuerdo a los requerimientos adicionales para vuelos comerciales por los organismos internacionales de vuelo. Para mayor información ver anexo 15.

8.1.4 Mantenimiento técnico de los globos:

La responsabilidad del mantenimiento de nuestros globos estará a cargo del piloto Jefe, quien contará con una capacitación y experiencia previa basada en un *trainee* por parte de la empresa de manufactura de globos Cameron Balloons SA, empresa inglesa líder en el mercado. El piloto Jefe deberá basarse en el manual de mantenimiento provisto por la misma y contará con la ayuda del técnico en mantenimiento local. Este último será capacitado por el piloto Jefe. En el escenario que este último no se encuentre en condiciones de liderar el mantenimiento por condiciones especiales, el piloto 2º pasará a tomar el liderazgo de la misma. Este piloto también será capacitado previamente por el piloto Jefe y se buscará que este también cuente con una certificación original de la empresa Cameron Balloons de manera de que en un futuro pueda ser sucesión de cargo de piloto Jefe y sus responsabilidades. Para mayor información de mantenimiento ver el manual original de Cameron Balloons ⁹

En adición al mantenimiento, se exige bajo los estándares de la compañía una Inspección periódica anual, o en su defecto al cumplirse 100 horas de vuelo.

Debe existir un libro de mantenimiento para cada globo, estipulando con fecha cada mantención e inspección realizada y detallando toda acción ejecutada. Este libro de mantenimiento deberá contar con la información pertinente para corroborar y hacer un seguimiento de la vida útil de cada globo y su estado.

Cabe considerar que la vida útil de cada globo aerostático, dada la ubicación geográfica de la operación y su alta radiación solar, se ve reducida a un periodo de 5 años por lo que las mantenciones y el cuidado de la infraestructura es de vital importancia para la compañía.

8.1.5 Preparación y chequeo de vuelo

Todas las preparaciones tienen como objetivo asegurar la seguridad de los pasajeros en el vuelo, al ser esta nuestra máxima prioridad, se definen ciertos estándares previos a cada ascenso detallados a continuación:

- El piloto debe evaluar las condiciones climáticas en la madrugada (04:00 am) vía la página web, www.windguru.com y decidir si es necesario cancelar el vuelo o coordinar el lugar de encuentro.
- En caso de tener un visto bueno, se movilizarán al lugar de encuentro y -previo a

9

http://www.cameronballoons.co.uk/uploads/Approved%20Modifications/Support%20Files/Flight%20and%20Maintenance%20Manuals/English/HABMM-i10-3-Master%20Approved_Web.pdf

la llegada de los clientes- debe nuevamente evaluar las condiciones de viento y decidir el punto de partida adecuado. Luego debe calcular un punto de aterrizaje referencial e informar a la coordinadora en terreno para traer a los clientes.

- Entre la primera evaluación de tiempo y la hora de despegue transcurren 3 horas por lo que el piloto debe estar constantemente evaluando la situación.
- Para la evaluación en terreno se utilizarán globos pequeños de helio para confirmar direcciones y velocidad de los vientos a las diferentes alturas, de manera de confirmar la trayectoria del vuelo.
- La zona de despegue debe ser en uno de los Ayllus con los cuales la compañía trabaja y debe contar con un permiso escrito que lo avale. El terreno elegido por el piloto debe ser apropiado para un correcto inflado siendo preparado previamente removiendo palos de madera y/o elemento que puedan dañar el envoltorio del globo.
- El terreno elegido debe estar distanciado de obstáculos altos como antenas, grandes árboles, o mástiles de algún tipo por al menos 200m a la redonda. Debe tener al menos 60 m de largo y 40m de ancho, y con una velocidad de viento superficial de no más de 5 nudos.

8.1.6 Información para pasajeros

Todos los pasajeros deben ser informados previamente de los siguientes aspectos con respecto al vuelo:

- Un mapeo general de la experiencia de vuelo aerostático, desarrollado en el trayecto a la zona de despegue.
- Su participación en la disposición, inflado y empaquetamiento del envoltorio y equipamiento.
- Sobre la prohibición de consumo de cigarrillos.
- Está prohibido soltar o esparcir cosas fuera de borda.
- Está prohibido traer equipos de cámaras o filmación que no quepan en los bolsillos.
- Durante el aterrizaje siempre se debe mirar hacia delante, y no se puede dar la espalda a la dirección de vuelo, los pasajeros deben agarrarse firmemente a las manillas y doblar un poco las rodillas para prepararse para el impacto. No se debe bajar del canasto hasta que el piloto lo permita.
- En el caso de emergencia por ratio de descenso rápido o por vientos elevados, los pasajeros deben afirmarse fuertemente de las manillas y doblar las rodillas.

8.1.7. Requerimientos de seguridad

Los Globos de Kunza Balloons podrán ser elevados para vuelos comerciales solo si se cumplen las siguientes características meteorológicas.

- Temperatura de aire: 30° máx.; -15° min.
- Velocidad de viento al despegue: 5 nudos en promedio, máx. 10 nudos.
- Velocidad de viento al descenso: No definido.
- Velocidad de descenso: 5m/s
- Presión mínima del quemador: 5 kg/cm², con una reserva mínima de 30 minutos de vuelo extra.

8.1.8 Desayuno y Recepción posterior

El desayuno en el desierto se realizará bajo una dinámica amigable con el medio ambiente, de bajo impacto visual, minimalista y rústico.

La puesta en escena consta de una mesa buffet acompañada de un cómodo lugar para disfrutar del desayuno, decorado con mesas de "pallet" y confortables cojines de gran tamaño de 1x1m. Ver imagen referencial en anexo 32.

8.2 Tecnología utilizada

Entre los diversos aspectos que pretendemos que sean diferenciadores con nuestra competencia y que estén en línea con el cuidado del medio ambiente, estará el uso de nuevas tecnologías las que apoyan los conceptos de sustentabilidad y ecología que hemos trabajado durante el plan de negocios.

8.2.1 Utilización de artefactos eléctricos de bajo consumo en nuestra oficina central:

Todos los artefactos eléctricos de nuestra oficina y hangar tendrán alta eficiencia eléctrica y bajo consumo (Iluminación).

8.2.2 Medición de nuestra huella de carbono:

Siempre buscando ser una empresa amigable con el medio ambiente mediremos el impacto que provocan las actividades de la compañía en el medio ambiente y se determina según la cantidad de emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero) producidos, medidos en unidades de dióxido de carbono equivalente.

Esto se realiza mediante un cálculo estandarizado de las emisiones durante los procesos

productivos. Buscaremos obtener el certificado de la huella de carbono, en que se certifique los valores de CO2 de nuestra compañía para que de esta manera los clientes puedan optar por productos más amigables con el medio ambiente.

8.2.3. Optimización del recurso hídrico:

Nuestras instalaciones contarán con un sistema de tratamiento de aguas grises que permita reciclar estas aguas para darle un segundo uso. Algo esencial en una zona donde este recurso es escaso.

8.2.4 Creación de Aplicaciones electrónicas (App):

Una de las App estará centrada en los clientes y servirá para que puedan efectuar y monitorear datos de su reserva, de esta forma esperamos tener un nexo cercano con nuestro cliente.

También crearemos una segunda App que será para los reclutadores o referidos que nos puedan referenciar clientes. Mediante este sistema transparentaremos el pago y la relación con el cliente, ya que además se automatizará el sistema de boleta de servicio que el reclutador nos hará llegar al momento del pago por los distintos referidos. Esta App es clave para nuestra logística interna.

8.3 Asuntos legales y regulaciones que afecten al negocio

Entre diversos aspectos legales que influenciarán nuestra operación y que deben ser analizados en profundidad, se encuentran las leyes laborales a las que estarán sujetos los empleados de la compañía, las normas aeronáuticas y las relaciones con las comunidades, entre otras.

La legislación Turística y Hotelera en su Artículo 10 de la Ley 19.300 de Bases del Medio Ambiente que obliga a los proyectos turísticos a someterse a una Evaluación de Impacto Ambiental por estar ubicado en una Zona de interés Turístico Nacional, las regulaciones de la SEREMI de Salud y las ordenanzas municipales para su calificación. Dentro de estas regulaciones se deberá poner especial atención durante la fase de desarrollo e implementación del proyecto al cumplimiento de la Ley 19.300 con la presentación del Estudio o Declaración de Impacto Ambiental y posteriormente durante la operación, con el cumplimiento de las Resoluciones de Calificación Ambiental (RCA).

Además, se deberá obtener la autorización de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) para poder sobrevolar la zona y realizar todas las pruebas correspondientes mediante

la aprobación de los Reglamentos Aeronáuticos DAR y la obtención del Certificado de Operador Aéreo que entrega la DGAC. Estas disposiciones son las que establecen las normas de carácter general y reglamentario que están orientadas a entregar seguridad y diversos servicios a la navegación aérea.

Para mayor información ver Anexo 16, Anexos al Convenio de Aviación Civil Internacional (OACI)¹⁰.

También existen los Reglamentos Aeronáuticos DAR-Parte que son normas de carácter general reglamentario orientadas a entregar los parámetros de seguridad para los diversos servicios a la navegación aérea. Su numeración y su formato se derivan de los Reglamentos publicados por la autoridad aeronáutica norteamericana (FAA).

En Anexo 17 podrán encontrar los Reglamentos Aeronáuticos DAR-Parte. todo el detalle con la información de Anexos al Convenio de Aviación Civil Internacional (OACI) y los Reglamentos Aeronáuticos DAR-Parte.

El cumplimiento de estas normas es requisito para todas aquellas empresas que se rijan por la reglamentación aeronáutica.

8.4 RSE y la relación con las comunidades

Para Kunza Balloons la responsabilidad social empresarial y la relación con las comunidades es de vital importancia, por eso mantenemos políticas de “no dejar rastro” y buscamos siempre generar el menor impacto en el medio ambiente. En esta línea las comunidades locales con quien nos relacionamos son de vital importancia para nosotros y nuestra última finalidad es que estas se sientan beneficiadas por colaborar con nosotros, es por esto que en adición a la capacitación de los atacameños que trabajen con nosotros se ha creado el plan “*kunza para todos*” que busca aportar beneficios para la comunidad atacameña.

En esta línea se ha destinado un monto de CLP \$ 10.000.000 anuales para realizar iniciativas que ayuden a mejorar la calidad de vida de la comunidad atacameña. Dentro de la cartera de iniciativas propuestas tenemos la creación de una cancha de futbolito comunitario, un centro de artesanía local -donde se capaciten, se fomente el desarrollo de la actividad y se genere visibilidad para las personas dedicadas a esta actividad-, y una actualización tecnológica de un colegio municipal, de manera de que niños estudien con computadores nuevos entre otros programas que puedan ser de utilidad para la escuela. Estas son algunas

¹⁰ <https://www.dgac.gob.cl/portalweb/dgac/detail?content-id=/repository/collaboration/sites%20content/live/dgac/categories/normativas/reglamentacion-aeronautica/reglamentosaeronauticos&version=6>

de las iniciativas, entre otras a generar en el correr de los siguientes 10 años de operación.

Esto se suma al aporte económico de CLP \$7500 por turista que se suba a un globo lo que genera un considerable impacto que aquellos Ayllus que nos proporcionen una plataforma de despegue y aterrizaje.



9. LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

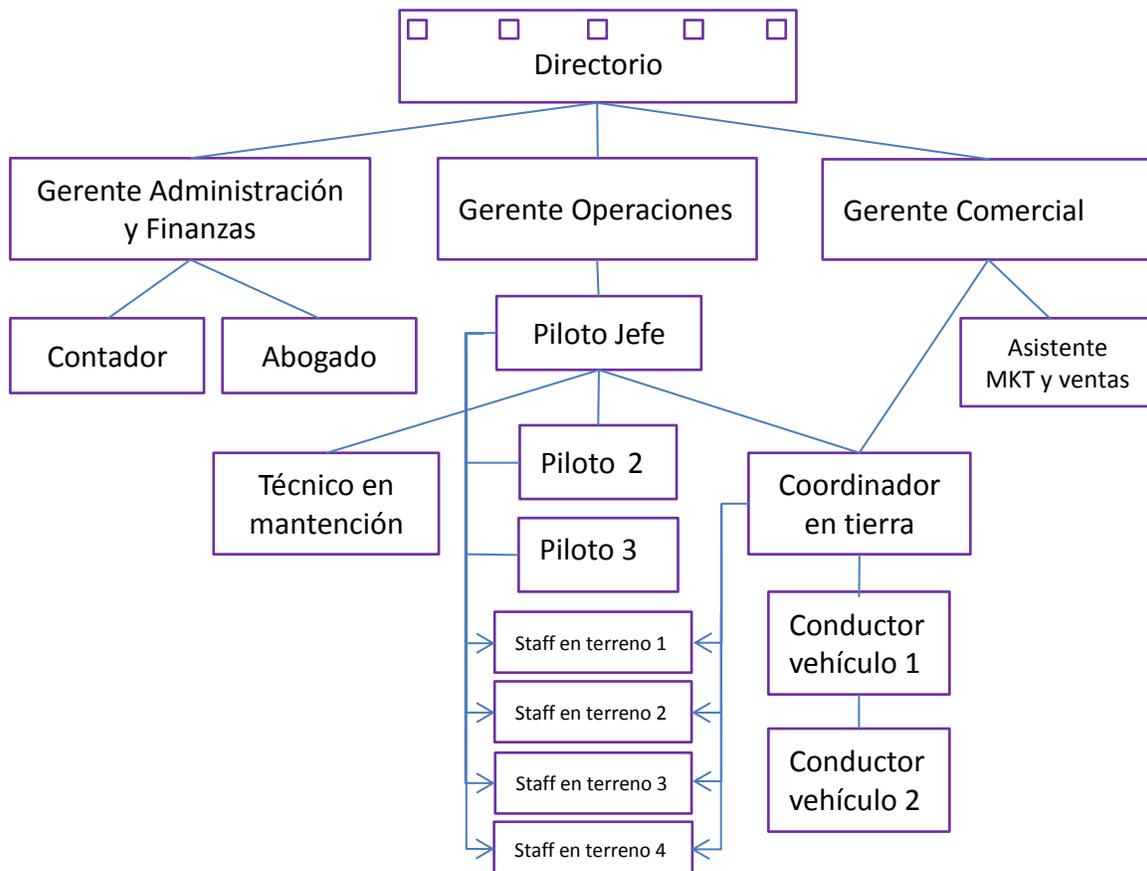
9. LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

La estructura organizacional de nuestra empresa refleja el plan integral que define las actividades y responsabilidades desde el directorio hasta el equipo de soporte en tierra de Kunza Balloons. Esta estructura establece las directrices en todos los aspectos de operación de la empresa, desde la toma de decisiones estratégicas, pasando por la coordinación en terreno de excursiones turísticas, hasta el servicio de catering.

La estructura organizacional para una empresa de turismo es necesaria para asegurar la máxima rentabilidad de aspecto del negocio.

Dada la naturaleza del negocio de globos aerostáticos, donde existen ciclos de demanda, la organización del recurso humano de la compañía está pensada para tener flexibilidad en aumento y disminución del personal, que no sea clave en la operación del negocio. Dada esta situación es importante identificar cual es el personal clave en la organización, que permite que el negocio opere correctamente y qué personal puede ser reemplazado en forma rápida sin provocar impacto significativo a la operación o rentabilidad. En el punto 9.1 presentamos el diagrama organizacional, en que los cuadros con líneas continuas son los puestos flexibles, mientras que los cuadros completos son los puestos estables dentro de la organización

9.1 Arquitectura Organizacional



Áreas Funcionales

La compañía Kunza Balloons poseerá un Directorio y además se dividirá en tres áreas Gerencias principales: Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial.

Para mayor información respecto a los roles, responsabilidades y definición de las tareas que van a realizar cada uno de los colaboradores de la empresa por favor revisar el anexo 18.

9.2 Reclutamiento y Selección de personas

Cabe destacar que el proceso de reclutamiento de personal y selección es un ítem importante para el éxito de nuestro negocio. Debido a que necesitamos de un grupo de personas con alta flexibilidad, entusiasmo, creatividad, innovación y cordialidad, que harán que cada experiencia “Kunza Balloons” sea única.

Con respecto al reclutamiento y selección del personal de Kunza Balloons, utilizaremos un mix de trabajadores que estará compuesto por jóvenes profesionales que estén interesados en proyectos innovadores de turismo y por lugareños de la zona que pertenezcan a los Ayllus que existen en San Pedro de Atacama. Por lo que realizaremos una extensiva y exhaustiva labor con la municipalidad de San Pedro de Atacama, las organizaciones sociales y privadas y los respectivos Ayllus para poder invitar a trabajar en esta iniciativa a las personas idóneas, para llevar con éxito este proyecto.

Por lo anterior, es fundamental que se produzca un correcto encaje entre las habilidades de los participantes del equipo y la labor que juegan en el proyecto.

Para seleccionar a los colaboradores, pondremos énfasis, dependiendo del rol a realizar, en los siguientes aspectos generales:

- Habilidades personales de los trabajadores.
- Habilidades profesionales de los trabajadores.
- Capacidad de comunicación.
- Habilidades de Integración.
- Capacidad de liderazgo.
- Expertise técnica.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Habilidad para lograr la cooperación de los involucrados claves.
- Habilidades de negociación / resolución de conflictos.

- Experiencia y Seguridad/Conocimiento de los procedimientos de la DGAC

A continuación, detallaremos las políticas de reclutamiento y las políticas de selección de personal, las que queremos dejar establecidas para realizar procesos laborales imparciales y que logren de la mejor manera conseguir el objetivo de tener un grupo humano idóneo para llevar sacar adelante a Kunza Balloons.

9.2.1 Políticas de Reclutamiento:

Se define como Reclutamiento el proceso en el que, Kunza Balloons seleccionará y determinará a los potenciales candidatos para la ocupación de los puestos de trabajo. El reclutamiento será la vía utilizada para contactar interesados externos para trabajar en la empresa. Asegurando una dotación de colaboradores calificada e idónea para cada cargo disponible.

9.2.2 Objetivos de la Política de Reclutamiento

- Tener el número suficiente de colaboradores en todo momento
- Identificar e interesar candidatos a los cargos disponibles.
- Poseer criterios técnicos que permitan tener a los mejores profesionales en los cargos necesarios de Kunza Balloons y que aseguren la transparencia en el debido proceso.
- Disminuir el Ausentismo Laboral.

9.2.3 Políticas Generales de Reclutamiento

- El reclutamiento y selección del personal se realizará bajo la política de igualdad de derechos y oportunidades tanto para las mujeres como para los hombres que quieran trabajar en Kunza Balloons.
- Bajo ninguna circunstancia será motivo de descalificación para las personas su origen étnico, género, edad, estado civil, idioma, cultura, condición social, discapacidad, preferencia sexual y religión.
- Si se diera la ocasión, en que no se presentaron postulantes se realizará un llamado a un nuevo proceso de Reclutamiento.
- La Gerencia de Administración y Finanzas deberá identificar los cargos vacantes, para desarrollar, coordinar y gestionar el Proceso de Reclutamiento y Selección.
- Por último, la información del proceso de reclutamiento será difundida por medios

escritos, páginas de empleos y la página web de la municipalidad de San Pedro de Atacama, en coordinación con la Gerencia de Administración y Finanzas.

9.2.4 Políticas Generales de Selección

El proceso de selección se enfocará en encontrar a la(s) persona(s) idónea(s) que cubran los puestos(s) vacante(s). Dicho proceso permitirá saber quiénes son los postulantes que tienen mayor posibilidad de adaptarse y realizar eficazmente el trabajo que se requiere.

- El proceso de selección deberá enfocarse en los requerimientos del cargo y el Perfil del cargo.
- Los beneficios de llevar a cabo estas políticas, es que permitirá contratar al personal idóneo, que se comprometa a cumplir objetivos determinados.
- Los procedimientos válidos de la selección son los siguientes: Pre-Selección de antecedentes, Revisión Curriculum Vitae, Entrevista Personal para determinar las competencias y cierre de proceso.

9.2.5 Objetivos de la política de Selección

- Evaluación de los postulantes interesados para los cargos vacantes.
- Selección de candidatos idóneos y capacitados.
- Mejorar la eficacia en el proceso de selección.
- Regularización de criterios de contratación.
- Disminuir el Ausentismo Laboral.

9.2.6 Etapas del Proceso de Selección

El proceso de selección se desarrollará según las siguientes etapas:

- Pre-Selección de antecedentes: La Gerencia de Administración y Finanzas deberá desarrollar los procedimientos para la etapa de “Pre-Selección” basado en los requerimientos formales, además deberá recibir los requerimientos de todos los postulantes, coordinando el proceso de revisión de Curriculum Vitae.
- Revisión Curriculum Vitae: La Gerencia de Administración y Finanzas deberá desarrollar los procedimientos para la etapa de “Revisión de CV” basado en los requerimientos formales, determinando la terna que acudirá a la Entrevista Personal, la que siempre será realizada por dos Gerentes.
- Entrevista Personal: El plan es que dos Gerentes deben participar de la entrevista personal, para tener dos visiones sobre la persona que postulará al cargo. Tratando de

objetivar las decisiones. El objetivo principal de la Entrevista Personal es: “Evaluar las competencias de los postulantes”. Para lograr esto se aplicará una Pauta predeterminada.

- Cierre de Proceso: Una vez realizadas las etapas para la selección de personal, la terna escogida pasará por la comisión de Gerentes, quienes determinarán quién es la persona que deberá ser contratada. Por último, el Gerente de Administración y Finanzas les comunicará a los interesados la decisión de la comisión.

9.3 Alianzas estratégicas

Para sostener la estrategia de Kunza Balloons necesitaremos establecer diversas alianzas estratégicas las que nos ayudarán a tener una base sólida para poder cimentar nuestro negocio. El poder establecer alianzas estratégicas es una manera de hacer crecer nuestros negocios -basado en el mutuo beneficio- buscando el ganar-ganar para las diversas partes involucradas.

Dentro de las alianzas estratégicas que generaremos están:

Alianza con la Empresa Türkiye Balloons, radicada en Capadocia, Turquía. Esta empresa proveerá su *Know How* especializado, Pilotos y equipamiento a cambio de una participación accionaria.

Instituciones públicas/privadas y sociales con el fin de captar candidatos atacameños para Kunza Balloons, los que deben tener las competencias básicas para desempeñar cualquier cargo.

Asociación con alguna institución educacional, que busque incentivar el trabajo en la región o en este tipo de negocios innovadores en turismo, ofreciendo a través de la institución desde prácticas profesionales hasta trabajos estables a los estudiantes y/o egresados de dicha institución. Se pondría énfasis en estudiantes de carreras relacionadas con Hotelería y Turismo, idiomas y administración de empresas. Por lo que buscaríamos, generar alianzas con Institutos y Centros de Formación Técnica de la región, tales son DUOC, INACAP y AIEP. Buscamos identificar las competencias que la Institución debe desarrollar en sus estudiantes para cumplir con los estándares de calidad que necesitan los negocios de la región, potenciando la innovación y los negocios flexibles, queriendo cambiar el paradigma tradicional de que no sólo vivan pensando en la minería como su fuente de ingresos. Dicha alianza con estas instituciones, buscaría satisfacer las necesidades laborales que tenemos en las diversas áreas de la empresa. Destacamos este último ítem, las prácticas profesionales, ya que generan un gran valor para los estudiantes, sientan un precedente para su futura empleabilidad y

genera valor para la institución, mientras que a la vez genera valor para nuestra empresa al contar con jóvenes capacitados y motivados que puedan pasar a formar parte de nuestra planilla estable.

Alianza con algún centro de Idiomas como “*Tronwell*”, que nos permita capacitar a nuestros trabajadores genéricos y a aquellos que pertenezcan a los diferentes Ayllus con los cuales tenemos relación de manera de que puedan aprender idiomas. De esta manera, se buscaría potenciar y beneficiar al atacameño, beneficiando al poder comunicarse con la mayor fuente de ingresos de la zona, el turista extranjero, lo que le presentaría nuevas oportunidades laborales y personales en la actualidad y para el futuro.

Se hace relevante también generar una alianza u/o convenio especial con la empresa proveedora de gas GASCO, ya que las cantidades demandadas son considerables y constantes.

Buscaremos una alianza con la marca de ropa técnica “*Marmot*”. Se buscará vestir a nuestros promotores o Referidos con ropa de alta calidad *brandeada* con nuestra marca.

Por último, se busca una alianza con Samsung y su área tecnológica de realidad virtual, de manera que, tanto en nuestro lanzamiento como en el día a día de los promotores, inviten a gente a vivir la experiencia 3D de volar en Kunza Balloons.

9.4 Capacitaciones, Compensaciones e incentivos

La gestión del talento de los empleados, a través de planes de desarrollo profesional alineados con las aspiraciones individuales, le otorga gran valor al trabajador al proporcionarle mayor autonomía en sus acciones.

Dado que los empleados contribuyen activamente al desarrollo del proyecto, se realiza un reconocimiento o recompensa a la buena labor -que en adición a los pagos en forma de sueldos u salarios- incluye incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

La estrategia de Kunza Balloons es generar retos a los trabajadores que los estimulen y les hagan sentir que la empresa ha puesto grandes expectativas en el trabajo que desarrollan.

Para lo anterior, la empresa apuesta por el reconocimiento y recompensas al rendimiento no solo individual, sino que grupal y a nivel de empresa, para esto se implementará un proceso de evaluación de desempeño como estrategia para recompensar el buen trabajo.

Para esto contemplamos una gama de recompensas y servicios como parte del paquete de compensación que le corresponde a cada empleado y para esto utilizamos un rango de

remuneraciones líquidas para el personal tanto directo como indirecto dependiendo de los cargos que ocupan.

A nivel de equipo, si logramos obtener una buena rentabilidad y productividad, materializada en una disminución de los tiempos y costos, pero sin disminuir la calidad esperada, se les proporcionarán diversos incentivos que pueden ser entre otros:

- Un sueldo Base
- Pago de Horas Extraordinarias
- Gratificaciones legales
- Beneficios por años de servicio, tales como extensión de días de vacaciones

Mientras que, a nivel individual, se buscará incentivar el buen desempeño y responsabilidad. Para quienes obtengan altas calificaciones en la evaluación 360° se les entregarán incentivos, los que pueden ser:

- Un sueldo Base
- Pago de Horas Extraordinarias
- Gratificaciones legales
- Beneficios por años de servicio, tales como extensión de días de vacaciones
- Seguros familiares

Por último, Kunza Balloons considera dentro de las recompensas a sus trabajadores, las capacitaciones para lograr certificar continuamente a sus colaboradores, las que pueden ser:

- Talleres o Cursos de capacitación
- Certificaciones
- Pago de Diplomados
- Pago de Cursos de Idiomas

9.5 Forma Legal de Propiedad.

Dado que el financiamiento de nuestro proyecto estará dado por el aporte de 4 socios -personas naturales- y una empresa internacional, Türkiye Balloons, constituiremos el proyecto en una Sociedad por Acciones. Se otorgará un 30% de las acciones a cada socio original, Gonzalo y Sebastián, y se repartirá el 40% restante entre los 3 nuevos socios, quedando cada uno con 13% accionario.

En el caso que la empresa Türkiye Balloons no quiera aportar capital, pero si quiera

aportar con *know how* y pilotos se buscará otorgarles un porcentaje menor obtenido del capital accionario de los socios originales. En este caso cada socio original aportaría con un 5% a 10% quedando con un 25% o 20% -en su mínimo- y así la empresa Türkiye Balloons tendría un capital accionario de un rango de 10% a 20%. En este escenario incorporaríamos a un 5to socio -persona natural chilena- a aportar con el capital correspondiente al 13.3%.



10. PLAN FINANCIAMIENTO

10. PLAN FINANCIAMIENTO

En el siguiente capítulo detallaremos el plan financiero de nuestro proyecto, con la inversión necesaria para la implementación del proyecto, los ingresos por venta proyectados, los gastos, etc.

10.1 Inversión Estimada

A continuación, detallamos la inversión inicial estimada que creemos es necesaria para implementar el proyecto de Kunza Balloons. Para hacer funcionar el proyecto deberemos tener una inversión inicial de CLP \$364.381.923 que considera la Inversión en Activos fijos por CLP \$313.950.000, Inversión en Infraestructura de Activación y Desayuno por \$3.086.667 CLP e Inversión por la construcción del Hangar CLP \$47.345.256.

Las siguientes tablas presentan el desglose de los ítems de la inversión inicial:

INVERSIÓN EN AÑO 1			
(1) Inversión Activo Fijo	Costo unitario	QTY	Total 1 Etapa (inicio)
Globo (16 personas)	\$110,000,000	2	\$220,000,000
Van/Bus 16 Personas	\$25,000,000	2	\$50,000,000
Camioneta 4x4	\$15,000,000	2	\$30,000,000
Hazmat Container (40Ft)	\$2,000,000	1	\$2,000,000
Carro Arrastre	\$3,000,000	2	\$6,000,000
Computador	\$750,000	6	\$4,500,000
Impresora/Scanner	\$350,000	1	\$350,000
Telefonos	\$100,000	6	\$600,000
Walkie Talkie/Radios	\$50,000	10	\$500,000
Total Inv Act Fijos			\$313.950.000
INVERSIÓN EN AÑO 1			
(2) Inversión infraestructura Activación	Costo unitario	QTY	Total 1 Etapa (inicio)
Total inversión infraestructura desayuno			\$3,086,667
INVERSIÓN EN AÑO 1			
(3) Inversión hangar	UF	QTY	Total 1 Etapa (inicio)
Valor Metro Cuadrado Llave en mano	UF 12	1	\$47,345,256
Inversión Total Año 1			\$364,381,923

El Ítem 1 corresponde a la Inversión en Activos Fijos en que se detalla la compra de Globos aerostáticos para 16 personas. El costo unitario por cada globo es de CLP \$110.000.000 y se proyecta comprar (2) globos en la inversión inicial. Además, se considera comprar 2 Van/bus para 16 personas. El costo unitario por cada equipo es de CLP \$25.000.000. También consideramos la compra de (2) camionetas para el traslado del staff de

trabajo en la región y (2) carros de arrastre para el traslado de los globos. El costo unitario por cada equipo es de CLP \$15.000.000 para las camionetas y de CLP \$3.000.000 para los carros. También se considera la compra de una Hazmat Container de 40 pies para almacenar los productos peligrosos como balones de Gas u otros elementos, el costo de este container es de CLP \$2.000.000. Además, consideramos la compra de mobiliario para oficina (6) computadores, (1) Impresora/Scanner, (6) Teléfonos móviles y (10) Walkie Talkies/Radios para la comunicación entre colaboradores. El total de esta inversión es por CLP \$5.950.000.

El Ítem 2 considera la inversión por infraestructura para el desayuno y la activación posterior, el monto considerado es CLP \$3.086.667 (Ver Anexo 19 con detalle). Mientras que el Ítem 3 de la inversión considera la construcción de un hangar para el mantenimiento.

Por otro lado, debemos considerar la vida útil que tienen nuestros equipos (Ver Anexo 20), por lo que se deberá re-invertir nuevamente en la compra de dichos activos. En la siguiente tabla aparecen los años y los montos que se deberán reinvertir en activos fijos para Kunza Balloons. **(Para ver detalle Ver Anexo 21)**

Año	Monto
Inversión Total Año 3	\$ 169,503,333
Inversión Total Año 5	\$ 223,506,667
Inversión Total Año 6	\$ 120,703,333
Inversión Total Año 7	\$ 342,000,000
Inversión Total Año 9	\$ 336,310,000

Su sumáramos todas las inversiones en todos los períodos de inversión está sería por un monto de CLP \$1,556,405,256.

10.2 Estimación de Ingresos del Proyecto

Para estimar los ingresos de Kunza Balloons nosotros consideramos la cantidad de pasajeros que se subirán a nuestros globos multiplicado por el precio del ticket de Kunza Balloons que es de USD \$280¹¹. Además, se consideró una tasa de ocupación que nos permitirá estimar la cantidad de pasajeros diarios/mensuales y anuales que tendremos. Debido a que la cantidad de pasajeros irá variando en los años, el monto del ingreso también presentará una variación.

En la siguiente Tabla se pueden apreciar la cantidad de pasajeros mensuales y por año

¹¹ El cambio USD \$1 es a CLP \$650, ya que nuestro flujo de caja estará en pesos.

que esperamos recibir. Además, considera la tasa de ocupación que tenemos considerada por mes y año.

Cantidad de Globos		2		2		2		3		3	
Meses /Año	Días del mes	% Ocupación Año 1	N° Pasajeros Año 1	% Ocupación Año 2	N° Pasajeros Año 2	% Ocupación Año 3	N° Pasajeros Año 3	% Ocupación Año 4	N° Pasajeros Año 4	% Ocupación Año 5	N° Pasajeros Año 5
Enero	31	35%	348	70%	695	78%	774	63%	938	78%	1161
Febrero	28	36%	323	70%	628	80%	717	65%	874	80%	1076
Marzo	31	38%	377	68%	675	78%	774	64%	953	76%	1131
Abril	30	42%	404	64%	615	76%	730	63%	908	75%	1080
mayo	31	47%	467	62%	616	75%	744	65%	968	74%	1102
Junio	30	53%	509	64%	615	75%	720	66%	951	75%	1080
Julio	31	58%	576	65%	645	76%	754	68%	1012	75%	1116
Agosto	31	61%	606	66%	655	78%	774	70%	1042	76%	1131
Septiembre	30	64%	615	68%	653	80%	768	72%	1037	78%	1124
Octubre	31	66%	655	70%	695	82%	814	73%	1087	80%	1191
Noviembre	30	67%	644	72%	692	86%	826	75%	1080	81%	1167
Diciembre	31	68%	675	76%	754	88%	873	78%	1161	82%	1221
Total Año	30	53%	6199	68%	7938	79%	9268	69%	12011	78%	13580

Cantidad de Globos		3		4		4		4		4	
Meses /Año	Días del mes	% Ocupación Año 6	N° Pasajeros Año 6	% Ocupación Año 7	N° Pasajeros Año 7	% Ocupación Año 8	N° Pasajeros Año 8	% Ocupación Año 9	N° Pasajeros Año 9	% Ocupación Año 10	N° Pasajeros Año 10
Enero	31	84%	1250	72%	1429	82%	1627	86%	1707	88%	1746
Febrero	28	86%	1156	74%	1327	84%	1506	89%	1592	90%	1613
Marzo	31	83%	1236	72%	1429	82%	1627	86%	1707	88%	1746
Abril	30	82%	1181	71%	1364	81%	1556	85%	1632	86%	1652
mayo	31	80%	1191	72%	1429	80%	1588	84%	1667	85%	1687
Junio	30	78%	1124	72%	1383	80%	1536	85%	1632	85%	1632
Julio	31	78%	1161	73%	1449	81%	1608	85%	1687	85%	1687
Agosto	31	80%	1191	75%	1488	82%	1627	86%	1707	86%	1707
Septiembre	30	82%	1181	77%	1479	84%	1613	86%	1652	86%	1652
Octubre	31	84%	1250	79%	1568	85%	1687	87%	1727	88%	1746
Noviembre	30	85%	1224	80%	1536	85%	1632	88%	1690	88%	1690
Diciembre	31	86%	1280	81%	1608	85%	1687	88%	1746	90%	1786
Total Año	30	82%	14425	75%	17489	83%	19294	86%	20146	87%	20344

De esta forma se llegan a calcular los ingresos anuales que se muestran en la siguiente tabla resumen. Para ver el detalle de los ingresos, ver anexos 22 de los Estados Financieros de Kunza Balloons:

ER CLP MM	Ingresos
2017	\$ 1,128,218,000
2018	\$ 1,444,716,000
2019	\$ 1,686,776,000
2020	\$ 2,186,002,000
2021	\$ 2,471,560,000
2022	\$ 2,625,350,000
2023	\$ 3,182,998,000
2024	\$ 3,511,508,000
2025	\$ 3,666,572,000
2026	\$ 3,702,608,000

Por otro lado, en un futuro podríamos considerar ingresos por venta de productos de *merchandising* asociados a la marca de Kunza Balloons, sin embargo, al no ser nuestro *core* del negocio, en esta ocasión no hemos considerado ingresos futuros relacionados a este tema.

10.3 Estimación de los costos del Proyecto

Para calcular los costos de Kunza Balloons analizaremos todos los gastos que involucran comenzar y mantener funcionando nuestra empresa. Entre los costos que consideramos están las remuneraciones, los gastos por administración, los gastos en publicidad y marketing, los gastos de creación y mantención de la página web y la App y los gastos variables asociados a la operación.

En el ítem remuneraciones podemos encontrar las de Administración y Ventas y las operacionales. Las primeras están asociadas a la dieta que reciben los Directores de la empresa, los sueldos de los Gerentes de Administración y Finanzas, Operaciones y Comercial. Además, el salario del contador, el del Asistente en Marketing y Ventas y para el Abogado de la empresa. Con respecto a las remuneraciones del equipo de operaciones podemos encontrar los salarios de los pilotos, del técnico en mantención, del Staff en Terreno, del Coordinador en Tierra y de los conductores de la Van para trasladar a los pasajeros de Kunza Balloons. Cabe destacar que se ha considerado un incremento de los salarios y de la cantidad de colaboradores en la medida que Kunza Balloons vaya implementando su plan de expansión, que sería en los años 4 y 7. En la siguiente tabla resumen se puede apreciar el detalle.

COSTOS				Año 1		Año 4		Año 7		
Remuneraciones	Unitario	Area	QTY	Total Año 1	Dieta/Salario	QTY	TOTAL 4	Dieta/Salario	QTY	TOTAL 7
Director	\$ 150,000	Adm y Ventas	5	\$ 9,000,000	\$ 250,000	5	\$ 15,000,000	\$ 400,000	5	\$ 24,000,000
Gerente de Administración y Finanzas	\$ 2,500,000	Adm y Ventas	1	\$ 30,000,000	\$ 3,500,000	1	\$ 42,000,000	\$ 4,500,000	1	\$ 54,000,000
Contador	\$ 750,000	Adm y Ventas	1	\$ 9,000,000	\$ 1,250,000	1	\$ 15,000,000	\$ 1,700,000	1	\$ 20,400,000
Gerente de operaciones	\$ 2,500,000	Adm y Ventas	1	\$ 30,000,000	\$ 3,500,000	1	\$ 42,000,000	\$ 4,500,000	1	\$ 54,000,000
Gerente comercial	\$ 2,500,000	Adm y Ventas	1	\$ 30,000,000	\$ 3,500,000	1	\$ 42,000,000	\$ 4,500,000	1	\$ 54,000,000
Asistente en MKT y ventas	\$ 750,000	Adm y Ventas	1	\$ 9,000,000	\$ 1,250,000	1	\$ 15,000,000	\$ 1,700,000	1	\$ 20,400,000
Abogados	\$ 1,000,000	Adm y Ventas	1	\$ 12,000,000	\$ 1,500,000	1	\$ 18,000,000	\$ 2,000,000	12	\$ 144,000,000
Sub Total Adm y Ventas				\$ 129,000,000			\$ 189,000,000			\$ 370,800,000
Piloto Jefe	\$ 5,600,000	Operacionales	1	\$ 67,200,000	\$ 6,500,000	1	\$ 78,000,000	\$ 8,000,000	1	\$ 96,000,000
Piloto	\$ 4,130,000	Operacionales	2	\$ 99,120,000	\$ 5,600,000	3	\$ 201,600,000	\$ 6,500,000	5	\$ 390,000,000
Técnico en mantención	\$ 900,000	Operacionales	1	\$ 10,800,000	\$ 1,250,000	1	\$ 15,000,000	\$ 1,700,000	2	\$ 40,800,000
Staff en terreno	\$ 750,000	Operacionales	6	\$ 54,000,000	\$ 1,000,000	9	\$ 108,000,000	\$ 1,250,000	12	\$ 180,000,000
Coordinador en tierra	\$ 1,000,000	Operacionales	1	\$ 12,000,000	\$ 1,500,000	2	\$ 36,000,000	\$ 2,000,000	2	\$ 48,000,000
Conductor vehículo 1	\$ 750,000	Operacionales	2	\$ 18,000,000	\$ 1,000,000	3	\$ 36,000,000	\$ 1,000,000	4	\$ 48,000,000
Subtotal Operacionales				\$ 261,120,000			\$ 474,600,000			\$ 802,800,000
Total Remuneraciones				\$ 390,120,000			\$ 663,600,000			\$ 1,173,600,000

Los gastos de administración consideran el arriendo la casa/oficina, los gastos de la oficina, gastos de administración y ventas, el pago de los gastos comunas de la casa/oficina y la mantención de la página web y de las App para referidos y clientes. Además, como gasto único se incluye el mes de garantía para la casa/oficina que se arrendará. El total de los gastos de administración y mes de garantía es de un monto anual de CLP \$74.700.00. La siguiente tabla representa el desglose de los gastos por precio unitario y el monto anual.

Gastos Administración	CLP	Anual
Arriendo Oficina/Casa Piloto	\$ 1,500,000	\$ 18,000,000
Gastos de Oficina	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Gastos de Administración y Ventas	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Agua	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Luz	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Telefono	\$ 500,000	\$ 6,000,000
Internet	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Seguros	\$ 3,000,000	\$ 36,000,000
Mantención Pag Web/app	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Total Gastos Adm	\$ 5,900,000	\$ 73,200,000
Mes de Garatía	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Total Gastos de Adm + Mes de Garantía		\$ 74,700,000

Para poder potenciar el negocio y lograr rápidamente un buen *Top of mind* con nuestra clientela, consideramos invertir en publicidad y marketing. Por lo que realizaremos en el primer año el lanzamiento de la marca en Santiago y San Pedro de Atacama. Además de realizar una campaña de marketing en que aparezca nuestro producto y marca en revistas especializadas, páginas de internet y buscadores, tal como fue descrito en nuestro plan de marketing. También arroparemos a nuestro equipo y al *Team* referidos, que serán un gran apoyo en la venta de

tickets. Dado estas inversiones el primer año se gastarán CLP \$26.850.000 en concepto de “Lanzamientos Campaña de Marketing” a esto debemos sumar la inversión de CLP \$4.000.000 por gastos en la página web y creación de la APP para referidos y clientes, lo que nos daría un gasto total en el primer año de CLP \$30.850.000. Mientras que, para el cuarto año, consideramos realizar un nuevo relanzamiento de la marca para potenciar la inclusión del tercer globo por un monto de CLP \$21.850.000. También tenemos contemplado, realizar un nuevo lanzamiento, para potenciar el cuarto globo lo que nos llevará a invertir el año 4 un total de CLP \$21.850.000. Además, queremos destacar que tendremos una campaña continua en publicidad apareciendo en revistas especializadas, páginas de internet y buscadores por CLP \$8.400.000.

La siguiente tabla resumen muestra los costos anteriormente descritos.

Costos Campaña de Mkt	Año 1	Año 4	Año 7
Subtotal Lanzamiento Stgo	\$ 9,000,000		
Subtotal lanzamiento Sn Pedro de Atacama	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000	\$ 4,500,000
Subtotal Campaña Inicial MKT	\$ 8,400,000	\$ 8,400,000	\$ 8,400,000
Subtotal Arropamiento Referidos	\$ 4,950,000	\$ 4,950,000	\$ 4,950,000
Subtotal Lanzamiento Campaña de Mkt	\$ 26,850,000	\$ 17,850,000	\$ 17,850,000
Cierre Campaña Mkt 2da y 3ra Etapa		\$ 4,000,000	\$ 4,000,000
Total Campaña MKT 2da y 3ra Etapa		\$ 21,850,000	\$ 21,850,000
Total Página Web/App/Mantención	\$ 4,000,000		

10.3.1 Costos Variables

Los costos variables considerarán los gastos en función al número de pasajeros que contraten los servicios Kunza Balloons. Entre estos gastos debemos considerar el combustible para las camionetas y Van/bus, el Gas propano que utilizan los globos, las mantenciones y repuestos, los gastos por concepto de desayuno/activación posterior y los pagos por referidos y comisiones a los Hoteles.

La siguiente tabla describe los costos variables asociados a la operación de Kunza Balloons. Dichos costos reflejan la variación según la cantidad de globos que serán utilizados para la operación. Es así como el primer año se gastarán CLP \$254.174.781 en los conceptos de Combustible para las camionetas y Van, Gas propano para el funcionamiento de los globos, las mantenciones y repuestos y los costos por desayuno/activación posterior. Al momento de tener 3 globos funcionando el total por año será de CLP \$411.922.172. Mientras que al momento de tener 4 globos el total anual será de CLP \$642.989.563.

COSTOS VARIABLES: Qty Kunza Balloons		2	3	4
Combustible Van	\$	24,000,000	\$ 36,000,000	\$ 48,000,000
Gas Propano x ltr	\$	61,320,000	\$ 122,640,000	\$ 245,280,000
Mantenciones	\$	16,000,000	\$ 24,000,000	\$ 32,000,000
Repuestos	\$	34,560,000	\$ 51,840,000	\$ 69,120,000
Combustible Camioneta	\$	24,000,000	\$ 36,000,000	\$ 60,000,000
Desayuno /Activación Posterior	\$	94,294,781	\$ 141,442,172	\$ 188,589,563
Total	\$	254,174,781	\$ 411,922,172	\$ 642,989,563

Por otro lado, la siguiente tabla presenta los costos variables asociados a los pagos para los referidos, los premios para las ventas que ellos realicen y la comisión para los hoteles

	Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pago Referidos	\$ 30,000	\$ 93,000,000	\$ 119,070,000	\$ 139,020,000	\$ 180,180,000	\$ 203,700,000	\$ 216,390,000	\$ 262,350,000	\$ 289,410,000	\$ 302,190,000	\$ 305,160,000
Premios Referidos(12%)		\$ 11,160,000	\$ 14,288,400	\$ 16,682,400	\$ 21,621,600	\$ 24,444,000	\$ 25,966,800	\$ 31,482,000	\$ 34,729,200	\$ 36,262,800	\$ 36,619,200
Comisión Hotel	\$ 36,400	\$ 45,136,000	\$ 57,803,200	\$ 67,485,600	\$ 87,469,200	\$ 98,862,400	\$ 105,014,000	\$ 127,327,200	\$ 140,467,600	\$ 146,692,000	\$ 148,111,600
Total		\$ 149,296,000	\$ 191,161,600	\$ 223,188,000	\$ 289,270,800	\$ 327,006,400	\$ 347,370,800	\$ 421,159,200	\$ 464,606,800	\$ 485,144,800	\$ 489,890,800

por vender nuestro producto.

El monto unitario para cada referido será de CLP \$30.000 y recibirán una bonificación en escala según la cantidad de tickets vendidos. Está bonificación será 18% para los que más vendan, 12% para los siguientes y un 6% para los que menos vendan. Esto nos permite posicionarnos por sobre nuestra competencia, que paga CLP \$15.000 a sus referidos. Además, tenemos contemplado pagar de comisión a los hoteles CLP \$36.400 por cada persona que compre nuestro servicio debido a alguna promoción que entregue nuestro servicio, monto que también está por sobre la competencia.

Otro concepto que tenemos considerado en los gastos variables es el pago de CLP \$7.500 por pasajero a los Ayllú, este pago tiene una doble estrategia. La primera es conquistar a las comunidades y entregarles un monto fijo por pasajero. Mientras que la segunda es posicionarnos por sobre nuestra competencia, ya que según la entrevista con Balloons Over Atacama, el pago de esta empresa es de sólo CLP \$5.000.

Tenemos la convicción, y basándonos en las entrevistas y los estudios en la zona, estos pagos variables tienen gran importancia para el negocio, ya que en cuanto a los referidos se considera que ellos entreguen al 50% de los pasajeros, mientras que los hoteles serán el 20% de los pasajeros. En tanto, la relación con las comunidades es de vital importancia, ya que ellas ejercen un control de las zonas en donde pueden despegar y aterrizar los globos. Es por estas razones que la relación con ellos es tan importante y los consideramos como ejes importantes

en nuestro negocio.

Por último, en la siguiente tabla se estiman los totales anuales de los costos variables en los que incurriremos durante la ejecución del negocio.

	Total Anual
Gastos Variables Año 1	\$ 449,963,281
Gastos Variables Año 2	\$ 504,871,381
Gastos Variables Año 3	\$ 546,872,781
Gastos Variables Año 4	\$ 791,275,472
Gastos Variables Año 5	\$ 840,778,572
Gastos Variables Año 6	\$ 867,480,472
Gastos Variables Año 7	\$ 1,195,316,263
Gastos Variables Año 8	\$ 1,252,301,363
Gastos Variables Año 9	\$ 1,279,229,363
Gastos Variables Año 10	\$ 1,285,460,363

10.4 Costo de Capital

El proyecto de Kunza Balloons será financiado en un 100% con capital propio por un total de CLP \$450.000.000, razón por la que no se considerará deuda.

Para calcular el costo patrimonial con el modelo CAPM, se utilizará la información bursátil de ENJOY, empresa pública que posee y opera hoteles y casinos de cinco estrellas en las ciudades de Antofagasta, Coquimbo, Viña del mar, Rinconada, Santa Cruz y Pucón. Enjoy se clasifica como empresa dedicada al entretenimiento y ocio en Chile, además de estar enfocada al público target de Balloons, por lo que se considera una empresa de riesgo similar.

El retorno esperado de mercado $E(R_m)$ es 12,531%, por lo tanto, la prima por riesgo es 8,401% (Anexo 23 Costo de Capital 1 y 2). Se considera una tasa libre de riesgo a largo plazo de 4,13% equivalente a la tasa de bonos en pesos a 10 años del Banco Central de Chile al 18 de enero del 2017 (Anexo 24 Costo de Capital 3).

1. De acuerdo a información obtenida de Bloomberg (Anexo 25 y 26), a continuación, se detalla la información de Enjoy para obtener el β desapalancado.

- $Pr\ o porción_ Deuda = 0,549$
- $Pr\ o porción_ Equity = 0,451$
- $t_c = 24\% \quad r_f = 4,13\% \quad E(R_m) - R_f = 8,0\%$
- $R_e(1 - t_c) = 4,2\%$

De acuerdo a la Proposición II de M&M (1963), la tasa de costo patrimonial (R_e) es una función lineal del nivel de endeudamiento de la empresa, en que el $\beta \frac{c/d}{\rho} = 0,52$, es decir, del leverage o apalancamiento financiero de la compañía.

$$R_p = \rho + [\rho - k_b][1 - t_c] \left(\frac{D}{P} \right)$$

Con esta ecuación, despejamos y obtenemos el costo de capital de Enjoy sin apalancamiento $\rho = 7,071\%$

Posteriormente, haciendo uso de CAPM obtenemos el β desapalancado de Enjoy.

$$\rho = R_f + \beta^{s/d} (R_m - R_f)$$

$$\beta^{s/d} = 0,36$$

- Ahora, uno de los modelos más empleados por la industria financiera para el cálculo del beta en empresas que aún no han alcanzado su periodo de maduración es el beta ajustado de Bloomberg, modelo que acerca a 1,0 los betas de las empresas para que de esta manera tiendan al promedio de mercado. De acuerdo a este método, se estima un beta ajustado según la siguiente ecuación:

$$\beta_{ajustado} = \beta_{bruto} * (2/3) + 1 * (1/3)$$

$$\beta_{ajustadoEnjoy}^{s/d} = 0,36 * (2/3) + 1 * (1/3) = 0,573$$

- Finalmente, calculamos el costo patrimonial de esta empresa 100% capital para descontar el flujo de caja con CAPM. El Premio por riesgo de mercado utilizado será 6,81%.

$$R_p = R_f + (E(R_m) - R_f) \beta$$

$$R_p = 4,13\% + (6,81\%) * 0,573 = 8,03\%$$

Ahora bien, es importante reconocer que el premio por riesgo se calcula en relación al índice IPSA que en su mayoría son grandes empresas que se transan públicamente. Por lo tanto, dado que Kunza Balloons es una empresa privada catalogada como startup se incorporará un premio por tamaño de 3% y un premio por liquidez de 7%, utilizando como referencia el premio por riesgo para la valorización de empresas pequeñas de Morningstar Inc, reconocida empresa norteamericana de investigación que recopila y analiza información de fondos, acciones y datos generales del mercado de capitales. (ANEXO 27 y 28).

$$R_p = 4,13\% + (6,81\%) * 0,573 + 3\% + 7\% = 18,03\%$$

Tasa de descuento utilizada

Para la evaluación económica del proyecto utilizamos una tasa de descuento de 18.03% que se asume como la tasa de descuento de mercado para este tipo de proyecto.

10.5 Valorización Financiera.

Al proyectar los flujos en un horizonte de 10 años (Año 1 a Año 10), considerando una tasa total promedio de ocupación del 73%, el negocio presenta un TIR de 38% con un periodo de retorno de la inversión (PRC) de 1.1 años y una valorización a 10 años de CLP \$2.325 MM

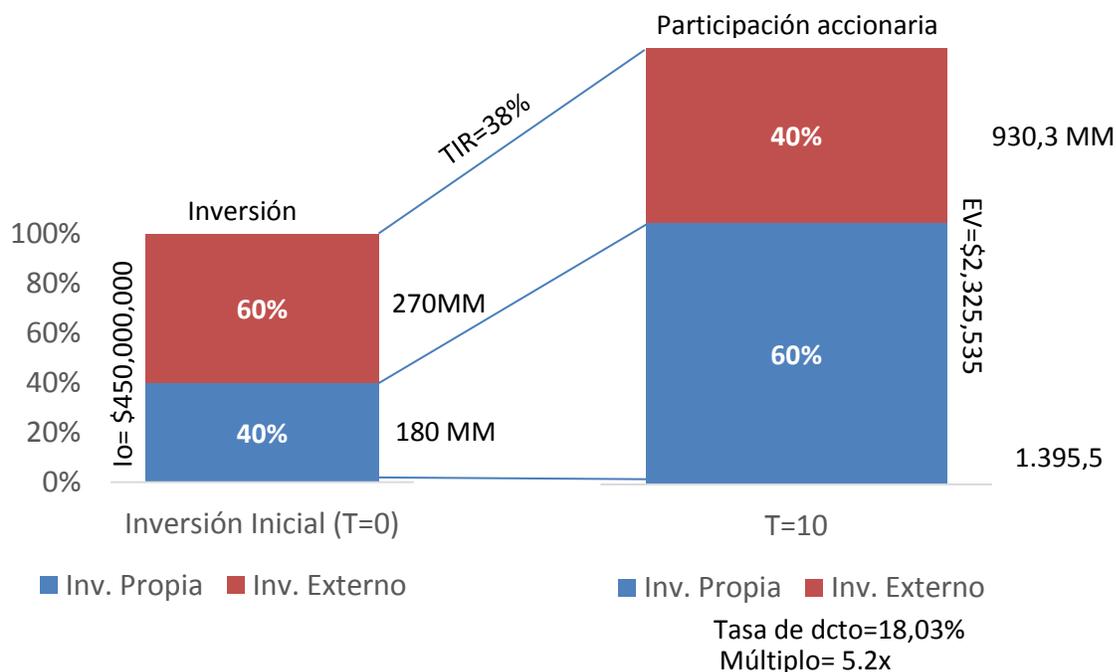
10.6 Propuesta al inversionista

Para llevar a cabo el negocio, Kunza Balloons necesita levantar un 60% de la inversión inicial por parte de tres inversionistas externos que aportarán CLP \$90MM c/u.

La valoración *Premoney* de Kunza Balloons es igual a CLP \$405.000.000

La propuesta es que en un horizonte de evaluación 10 años a una tasa de ocupación promedio del 76%, el negocio retorna lo siguiente:

		t=0		t=10		X
	% de Inversión Inicial	\$		% de Participación	\$	
		\$	450,000,000		\$	2,325,882,535
Inversión Externa	60%	\$	270,000,000	40%	\$	930,353,014
Inversión Propia	40%	\$	180,000,000	60%	\$	1,395,529,521



Los fondos serán aportados en la etapa inicial del proyecto -en el año 0- y serán destinados para la compra de equipamiento, infraestructura y para financiar el capital de trabajo y el primer año de operación. Según nuestras proyecciones no serán necesarias nuevas rondas de levantamiento de capital ya que todas las futuras inversiones serán realizadas con la utilidad de la empresa. Además, podemos mencionar que la TIR para el inversionista¹² será de 18%. El proyecto cuenta con una TIR de 38%, pero como los inversores serán dueños de solo el 40% de la empresa su TIR se calcula en función del porcentaje del aporte (40%).

¹² <http://www.inversorangel.com/2008/05/tir-para-el-inversor.html>



11. RIESGOS Y PLANES DE ACCIÓN

11. RIESGOS Y PLANES DE ACCIÓN:

11.1 Dificultades y riesgos posibles y sus planes de acción.

Buscamos ser una empresa proactiva por sobre una empresa reactiva, por lo que buscamos tener planes de acción concretos para cada posible riesgo.

Entre los posibles riesgos que enfrenta la empresa, identificamos dos escenarios distintos, una primera etapa de desarrollo y puesta en marcha de la operación y una segunda etapa de funcionamiento u operación en sí.

En la primera etapa destacan:

- No obtener los permisos de parte de la dirección de aeronáutica civil: dado nuestro estudio previo, basado en consultas directas en la DGAC y con entrevista a nuestro mayor competidor Balloons Over Atacama, este riesgo se presenta con un nivel de criticidad Medio-alto, ya que la regulación es muy estricta y presenta importantes estándares por cumplir. De hecho, una pareja de franceses trató de realizar la acreditación de parte de la DGAC para implementar una compañía de vuelos aerostáticos en San Pedro, y dada a la alta complejidad decidieron por no seguir con el proceso. Como plan de acción ante esta realidad, se realizarán todas las iniciativas necesarias para cumplir con lo establecido por la organización y en el escenario de no tener claridad de éxito se evaluará la opción de contratar un servicio de asesoría especializado en trámites regulatorios gubernamentales para lograr este ítem tan importante.

- No lograr el Joint venture con la empresa Türkiye Balloons. Estimamos un nivel de criticidad medio-alto de este riesgo dada la dificultad de lograr el acuerdo. Como plan de acción elaboramos una presentación con un sólido plan de negocio, detallando los amplios beneficios para la empresa a convencer y el amplio potencial de la iniciativa. Como plan de mitigación a este riesgo, estamos en constante contacto con pilotos independientes estadounidenses y británicos de gran experiencia internacional que presentan interés en formar parte del proyecto. A través del sitio web www.hotairballoonist.com, sitio internacional de interés de la actividad que une a pilotos, compañías operadoras y voladores amateur en torno a la actividad, es que hemos iniciado conversaciones con diferentes pilotos.

Problemas con las comunidades atacameñas. Nivel de criticidad Alto. Como plan de acción elaboramos una propuesta sólida de beneficio para las comunidades. Haremos un trabajo puerta a puerta, ayllu en ayllu, buscando al atacameño dispuesto a beneficiarse con tal acción. En este esquema, la empresa competidora ya abrió las puertas para que esto suceda aun cuando todavía tienen grandes complicaciones. Estimamos que, a pesar de ser de alto riesgo, la oportunidad de relación/beneficio está presente. En este escenario, consideramos tener un importe anual de CLP \$10MM anuales, como capital para realizar iniciativas que beneficien la comunidad atacameña, como canchas de fútbol o incorporar tecnología a un negocio local o proporcionar financiamiento para emprendedores locales entre otras iniciativas que realizar en el correr de estos 10 años.

En la segunda etapa consideramos los siguientes riesgos:

- El mayor riesgo que enfrenta Kunza Balloons es un eventual accidente aéreo. Esto generaría un daño de grandes proporciones para los usuarios y para la compañía. Tiene un alto nivel de criticidad, por lo que se tiene el siguiente plan de acción: Una alta rigurosidad en el

mantenimiento de nuestra infraestructura, pilotos capacitados y certificados internacionalmente y con amplia experiencia (100 horas de vuelo para pilotos y 200 horas de vuelo para piloto Jefe), y finalmente contar con un seguro de accidentes de alta calidad y valor, que permita mitigar el daño causado por un acontecimiento como este.

- Incumplimiento con las normas impuestas por la DGAC: Nivel de criticidad Bajo, como plan de acción se realizarán inspecciones periódicas y anuales a nuestra infraestructura evaluando constantemente nuestras políticas y acciones de mantenimiento y de nuestros procesos, buscando siempre estar en línea con los estándares internacionales de manera de evitar conflictos con las autoridades locales.

- Problemas con las comunidades locales: Nivel de criticidad Medio. Como método de acción, nuestro coordinador en tierra tendrá especial cuidado y manejo de las comunidades poniendo énfasis en las buenas relaciones con nuestro stakeholder principal. Constante búsqueda de nuevos beneficios para los ayllus que serán actores fundamentales de nuestros procesos.

- Falta de personal capacitado y con ganas de participar de este proyecto. Nivel de criticidad Medio-Bajo. Buscaremos los mejores estándares de ambiente laboral, ampliando los beneficios con un norte claro en ser una empresa bajo el alero del estándar *“Best place to work”*.

11.2 Supuestos clave para operación del negocio.

Dada la entrevista con el gerente general de Balloon Over Atacama, donde nos informó sobre su costo anual en mantención que rondaba en los CLP \$8.000.000 de pesos para el equipamiento de sus dos globos, es que nosotros tomaremos como supuesto esta misma premisa para hacer la evaluación del proyecto.

Otro supuesto a considerar es la remuneración de los pilotos, valor obtenido en entrevistas a dos pilotos, uno británico y otro estadounidense.

Consideramos también un periodo de obtención de permisos y licencias para realizar la operación de una duración de 6 meses iniciados la tramitación.

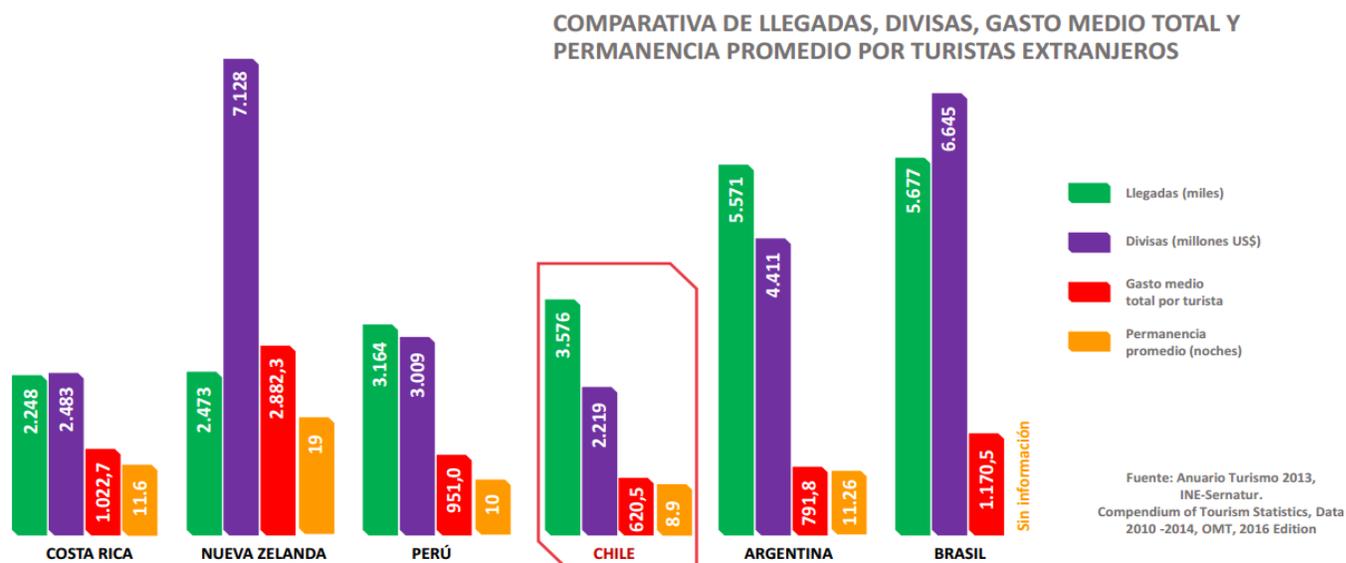
Otro supuesto se presenta en la factibilidad de relación comercial con la empresa Türkiye Balloons y en la repartición accionaria entre las partes.

Definimos como supuesto un valor de CLP \$3MM para el costo mensual de seguro contra accidentes, valor referencial obtenido de conversaciones informales con personas del rubro.

Finalmente consideramos como supuesto máximo, la factibilidad de tener a dos ayllus disponibles para nuestro despegue y aterrizaje.

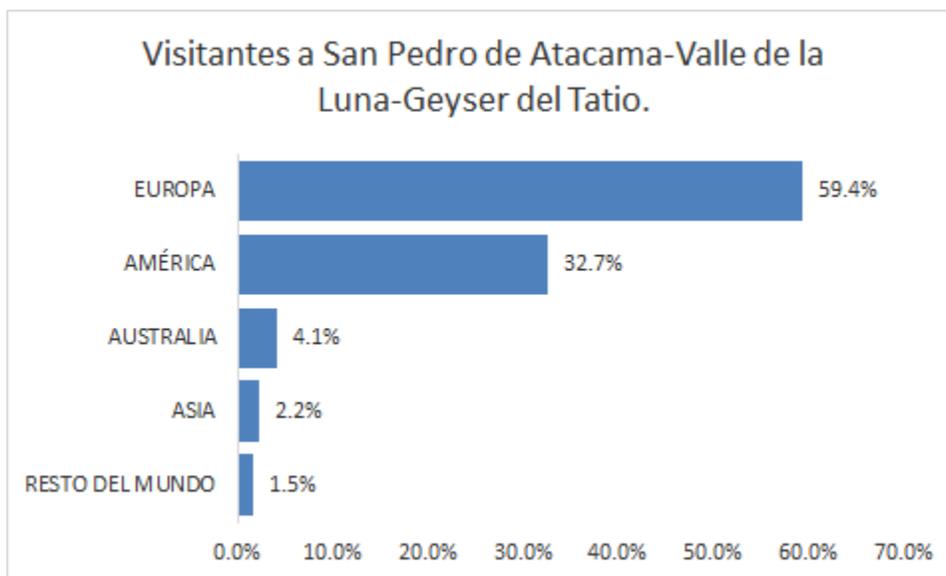
12. ANEXOS

Anexo 1: Comparativa entre países de interés.



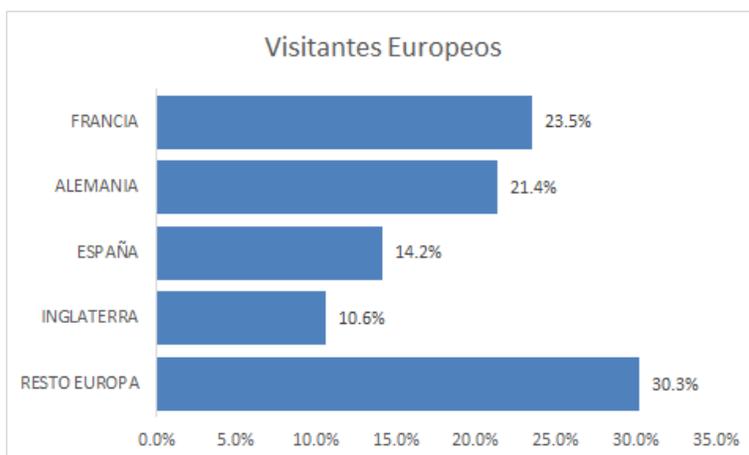
Fuente: PROGRAMA ESTRATÉGICO NACIONAL TURISMO SUSTENTABLE, www.chiletransforma.cl

Anexo 2: Visitantes por continente a San Pedro de Atacama

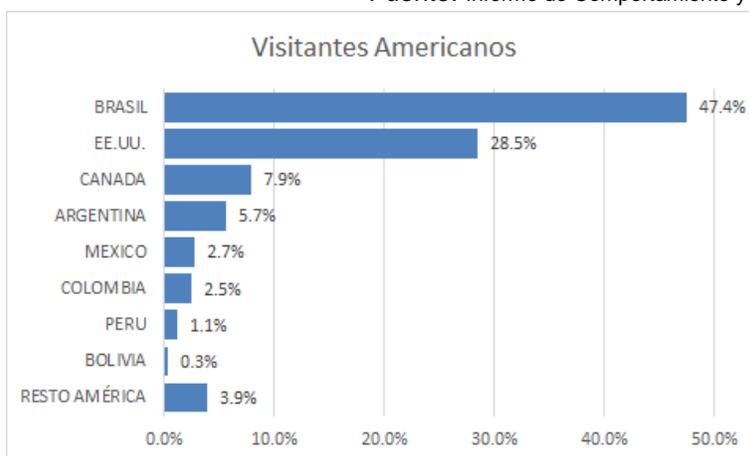


Fuente: Informe de Comportamiento y Perfil del Turismo del 2014

Anexo 3: Desglose visitantes europeos y americanos



Fuente: Informe de Comportamiento y Perfil del Turismo del 2014



Fuente: Informe de Comportamiento y Perfil del Turismo del 2014

Anexo 4: Distribución de aporte económico por regiones

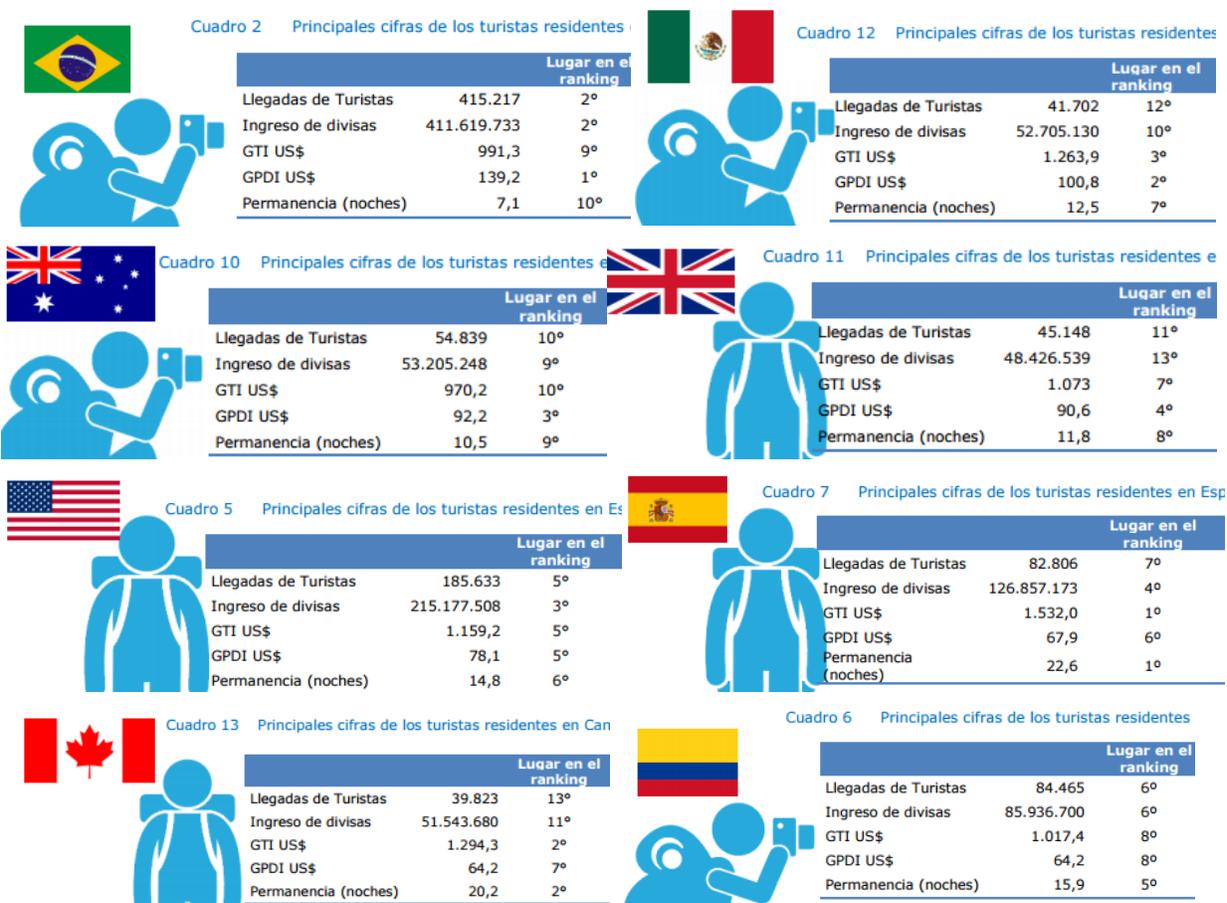
Distribución de la Promoción por regiones, periodo 2016 jul-sep (Incluye Prorateo de actividades genéricas que involucran a las 15 regiones)			
Nombre y Región	Monto		%
Arica y Parinacota	\$ 72,651,050		5.7%
Tarapacá	\$ 72,651,050		5.7%
Antofagasta	\$ 84,122,268		6.6%
Atacama	\$ 72,651,050		5.7%
Coquimbo	\$ 86,671,428		6.8%
Valparaíso	\$ 98,142,646		7.7%
Metropolitana	\$ 117,261,344		9.2%
O'higgins	\$ 72,651,050		5.7%
Maule	\$ 72,651,050		5.7%
Bío-Bío	\$ 72,651,050		5.7%
Araucanía	\$ 89,220,588		7.0%
Los Ríos	\$ 76,474,789		6.0%
Los Lagos	\$ 89,220,588		7.0%
Aysén	\$ 82,847,688		6.5%
Magallanes	\$ 114,712,184		9.0%
Total	\$ 1,274,579,822		

Fuente: <http://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2015/12/Informe-comportamiento-y-Perfil-Turismo-Emisivo-2014.pdf>

Anexo 5: Gastos promedio diario individual y cuadros comparativos



Fuente: Informe de Comportamiento y Perfil del Turismo del 2014





Cuadro 8 Principales cifras de los turistas residentes

		Lugar en el ranking
Llegadas de Turistas	72.753	8°
Ingreso de divisas	81.338.332	7°
GTI US\$	1.118,0	6°
GPDI US\$	63,4	9°
Permanencia (noches)	17,6	4°



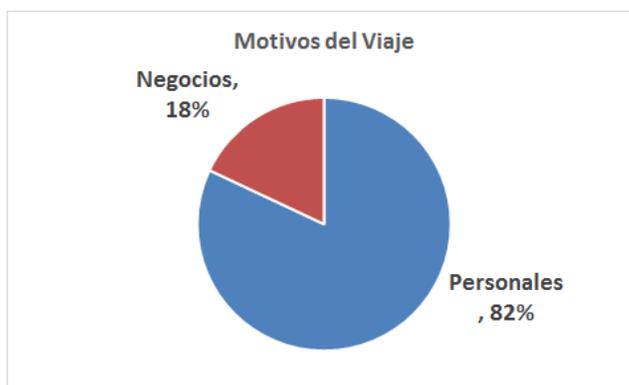
Cuadro 9 Principales cifras de los turistas residentes en

		Lugar en el ranking
Llegadas de Turistas	69.061	9°
Ingreso de divisas	80.081.534	8°
GTI US\$	1.159,6	4°
GPDI US\$	60,0	10°
Permanencia (noches)	19,3	3°



Fuente: Informe de Comportamiento y Perfil del Turismo del 2014

Anexo 6: Motivos del viaje



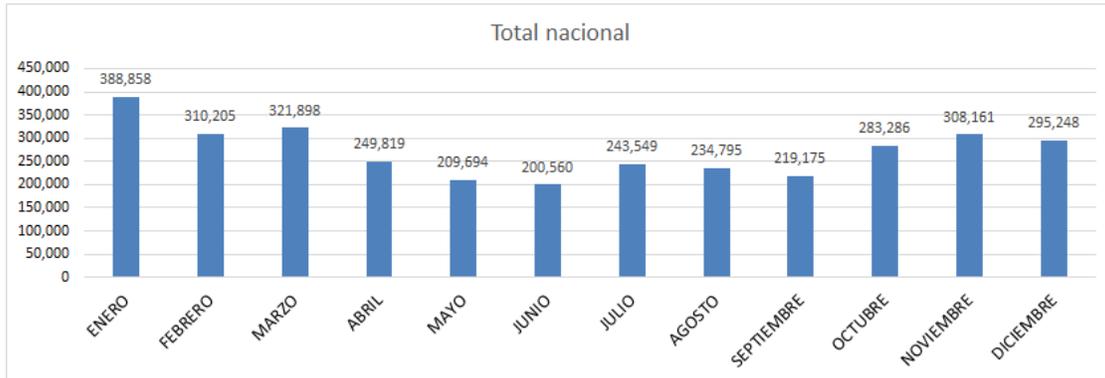
Fuente: Informe de Comportamiento y Perfil del Turismo del 2014

Anexo 7: Razones personales para visitar Chile



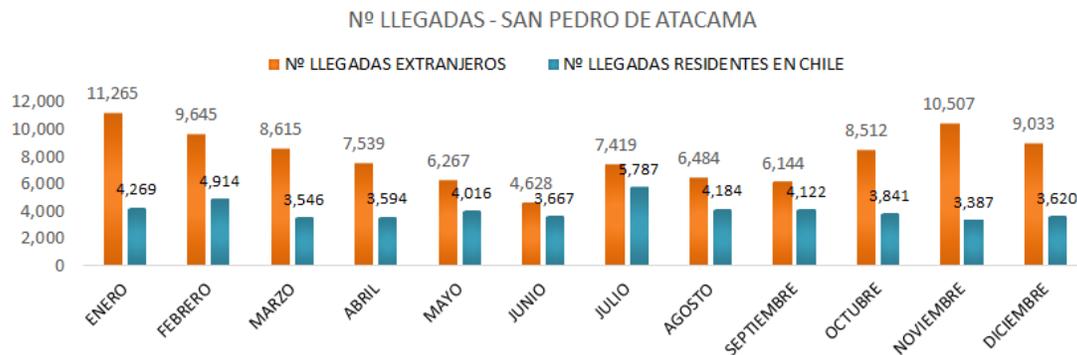
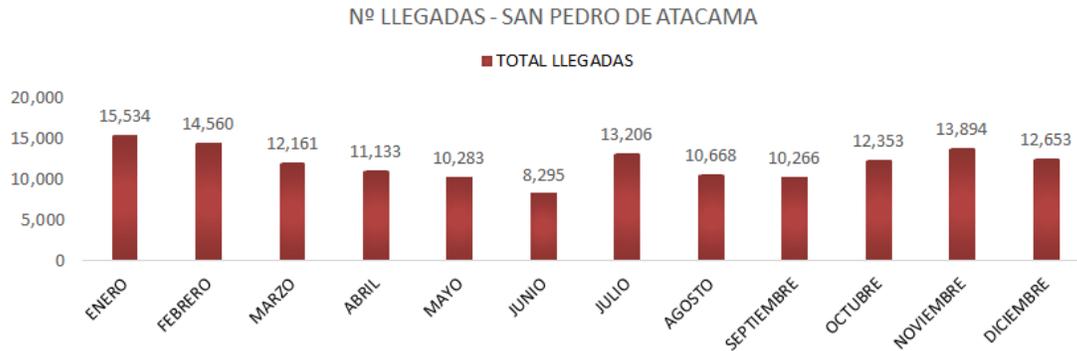
Fuente: Informe de Comportamiento y Perfil del Turismo del 2014

Anexo 8: Llegada mensual de turistas a Chile



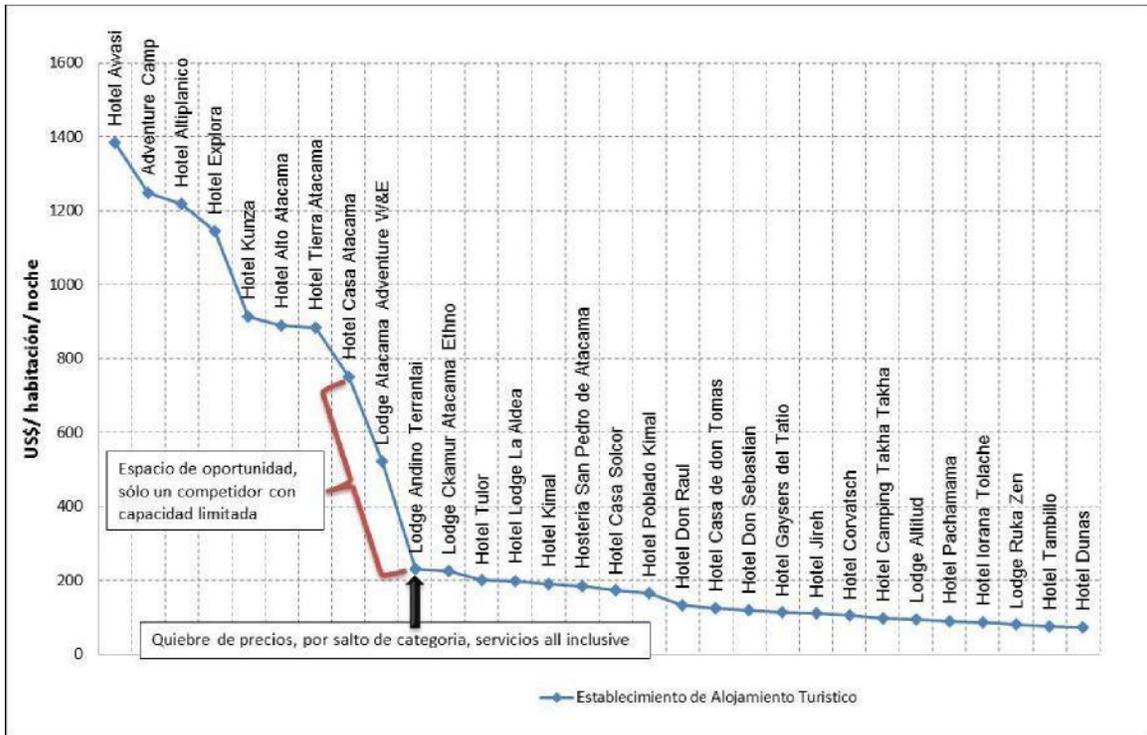
Fuente: Elaboración propia en base a datos INE 2014

Anexo 9: Llegada de turistas a San Pedro de Atacama



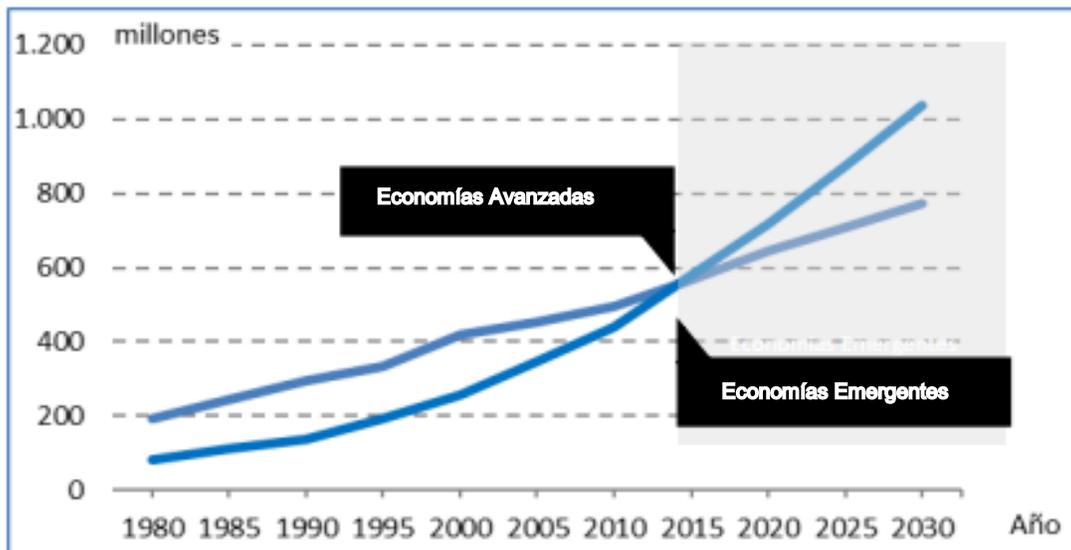
Fuente: Elaboración propia en base a datos INE 2014

Anexo 10: Tarifas de hoteles en San Pedro de Atacama



Fuente: "Hotel boutique ubicado en San Pedro de Atacama", Plan de Negocios UCH, 2013, Rivas, Morales.

Anexo 11: Comparativa de Llegadas por turismo internacional, economías avanzadas y emergentes



Fuente: Tourism Towards 2030, World Tourism Organization (www.unwto.org)

Anexo 12: Llegada de turistas según vía de entrada al país y generación de divisas

Gráfico 11 Llegadas de turistas, según vía de entrada al país (Miles de turistas).

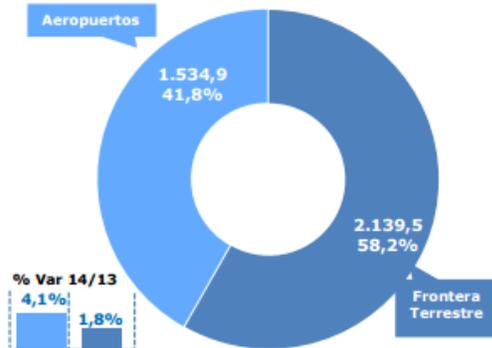
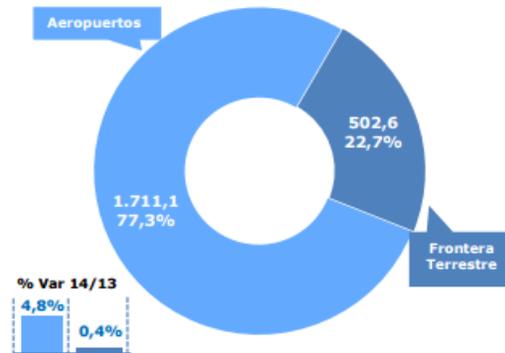
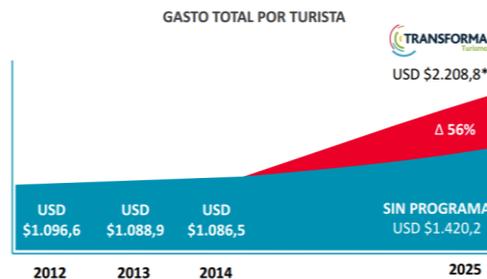


Gráfico 12 Ingreso de divisas, según vía de entrada al país (Millones US\$).



Fuente: Informe de Comportamiento y Perfil del Turismo del 2014

Anexo 13: Programa “Transforma Turismo” Gasto por turista a 2025

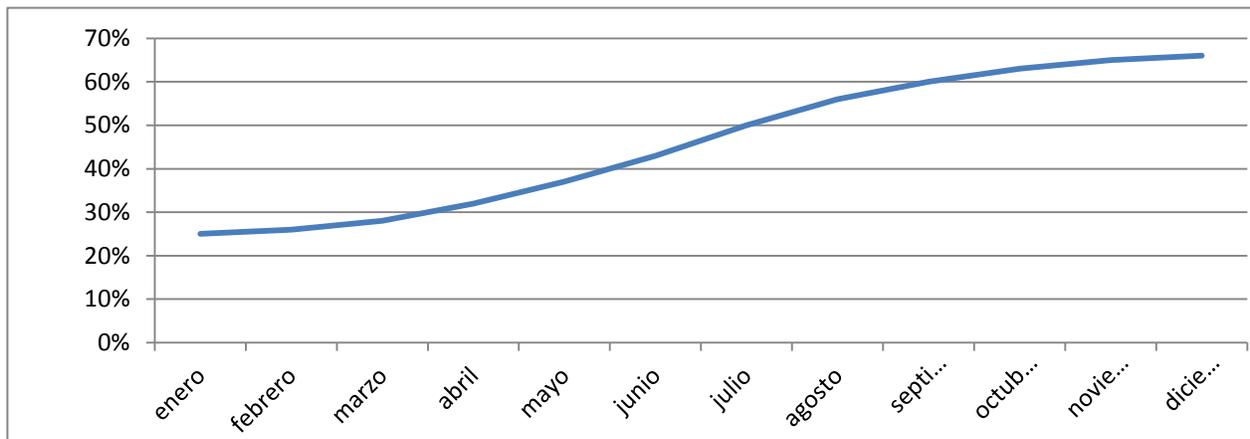


Fuente: Encuesta “Comportamiento y perfil del turismo receptivo 2014”

* Supone el crecimiento del gasto promedio diario individual (GDI) USD \$ 123,3 a una tasa del 5% anual a 10 años y un incremento de la permanencia (P) de 8,8 a 11 días, ambas variables con base año 2014, donde el Gasto Total por Turista (GTI) es igual a (GDI) x (P).

Fuente: PROGRAMA ESTRATÉGICO NACIONAL TURISMO SUSTENTABLE, www.chiletransforma.cl

Anexo 14: Curva de adopción globo



Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Equipamiento del globo aerostático

- Medidor de flujo de combustible
- Medidor de presión de combustible
- Bandera de advertencia de excesivo calor en la parte superior del globo
- Termómetro para medir la temperatura en la parte superior del globo
- Termómetro para medir la temperatura ambiente del aire
- Dos encendedores independientes
- Globos intumescentes o contra fuego
- Altímetro
- Variómetro
- Extinguidor clase 1 al día
- Manta intumescente para retardar el fuego
- Kit de primeros auxilios
- Los globos deben tener una forma normal o natural, no se aceptan globos diseñados.
- Deben estar equipados con aberturas de rotación para asegurar un giro para aterrizar propiamente
- Deben estar equipados por un sistema de paracaídas que permita la ventilación y/o su total deflación del envoltorio para un aterrizaje controlado o de emergencia. La línea de control debe ser de un material que soporte el contacto con la llama del quemador
- Profundidad mínima del canasto debe ser de 115 cm.
- Los canastos de los globos deberán estar divididos en secciones que albergan a no más de 5 personas, y sus divisiones deben ser de 115 cm y rellenas hasta esta altura. El canasto debe resistir un aterrizaje forzoso con su peso máximo en cada compartimento.
- Los tanques de gas no deben ser instalados en los compartimientos de pasajeros, sino que en el del piloto al centro.
- Cada pasajero debe tener acceso a adecuadas manillas de seguridad dentro de cada compartimento.
- El quemador debe ser instalado de una forma que reduzca el riesgo de lesiones, por ejemplo, que las barras separadoras de los quemadores estar forradas en un material que no se caliente.
- Mapas aeronáuticos y geográficos
- Manual de vuelo
- Manual de operaciones
- Lista de chequeo de emergencia
- Equipamiento radial con batería de emergencia
- Compás magnético
- Teléfono móvil
- Línea de manipulación (30-40 m), para “tirar” el globo en caso de vientos calmos.
- Lista de pasajeros con copia en el vehículo de transporte
- Hoja de carga y pronóstico de tiempo con copia al vehículo de transporte
- Mochila con cuchillo y sellador de silicona.
- Cartel vistoso de “no fumar a bordo”

Anexo 16: Anexos al Convenio de Aviación Civil Internacional (OACI)

Nombre Norma	Descripción	Aprobado	Fecha Vigencia
DAR-01	Licencias al personal aeronáutico	08.Ene.04	EDICIÓN 1 Última Enmienda N° 3

			D/S 25 de 26.03.07 D. Oficial No 38.845 23/Ago/07
DAR-91	Reglas de vuelo y operación general	11.Dic.06	EDICIÓN 1 D/S 128 de 11. dic.06 D. Oficial No 38.768 22/May/06
DAR-03	Servicio meteorológico para la navegación aérea	02.Feb.93	EDICIÓN 1 Última enmienda No 4 D/S 065 de 12. jul.06 D. Oficial No 38.648 27.10.2006
DAR-04	Elaboración y publicación de cartas aeronáuticas	17.Ago.04	EDICIÓN 2 D/S 16 de 17.AGO.04 D. Oficial No 37.993 23.10.04 Última Enmienda No 1 D/S 121 de 06.DIC.06 D. Oficial No 38.755 05.05.07
DAR-05	Unidades de medida que se emplearán en las operaciones aéreas y terrestres de la aviación civil	17.NOV.88	EDICIÓN 1 D/S 798 de 17.11.88 Diario Oficial No 33.366 08.05.89 Última Enmienda No 1 D/S 31 de 22.02.05 Diario Oficial N° 38.152 04.05.05
DAR-06	Operaciones de aeronaves	15.ABR.02	EDICIÓN 1 D/S 52 de 15.04.02 Diario Oficial No 37.313 20.07.02 Última Enmienda No 1D/S 26 de 28.03.07 Diario Oficial N° 38.85130.08.07
DAR-08	Reglamento de aeronavegabilidad	13-DIC-2010	D/S 43 Diario Oficial No 38.933 (enmienda 3)
DAR-10	Telecomunicaciones aeronáuticas	20.ENE.06	EDICIÓN 2 D/S 18 de 20.01.06 Diario Oficial No 38.437 11.04.06
DAR-11	Servicios de tránsito aéreo	09.DIC.97	EDICIÓN 6 D/S 39 de 25.04.07 publicado en Diario Oficial No 38.885 del 12.10.07
DAR-12	Servicio de búsqueda y salvamento (SAR)	08.SEP.93	EDICIÓN 1 D/S 531 de 08 09 93 Diario Oficial No 34.694 19.10.93 Última Enmienda N° 3 D/S 44 de 03.03.08 Diario Oficial N° 39.118 22.07.08
DAR-13	Reglamento sobre investigación de accidentes e incidentes de aviación	03.DIC.03	EDICIÓN 2 D/S 216 de 03.12.03 Diario Oficial N° 37.803 del 05.03.04
DAR-14	Reglamento sobre aeródromos	04.OCT.04	EDICIÓN 2 D/S 173 de 04.10.04

			Diario Oficial N° 38.111 15.03.05
DAR-15	Servicios de información aeronáutica	14.AGO.98	EDICIÓN 2 D/S 716 de 14.08.98 Diario Oficial N° 36.193 21.10.98 Última Enmienda N° 3 D/S 038 de 25.04.07 Diario Oficial N° 38.867 21.09.07
DAR 17	Reglamento Seguridad, Protección de la Aviación Civil contra Actos de Interferencia Ilícita	26.MAY.08	EDICIÓN 4 DS 63 de 26.05.08 Diario Oficial N° 39.172 del 26.09.08
DAR 18	Reglamento Transporte Sin Riesgos de Mercancías Peligrosas por Vía Aérea	22.ABR.08	EDICIÓN 2 D/S 49 de 22.04.08 Diario Oficial N° 39.172 del 26.09.08
DAR-39	Directivas de aeronavegabilidad	03.ABR.03	EDICIÓN 1 D/S 53 de 03.04.03 Diario Oficial No 37.651 03.09.03 Última Enmienda No 1 D/S 156 de 29.08.05 Diario Oficial N° 38.344 03.12.05
DAR-43	Mantenimiento	13.DIC.10	EDICIÓN 1 D/S 43 de 13.12.10 D. Oficial No 39.833, de 2010
DAR-50	Reglamento de tasas y derechos aeronáuticos	05.MAR.74	EDICIÓN 1 D/S 172 Última Enmienda D/S 15 de 16.01.05 Diario Oficial No 38.403 del 02.03.06
DAR-51	Reglamento de Procedimientos Infraccional Aeronáutico	08.SEP.04	EDICIÓN 2 D/S 148 de 08.09.04 Diario Oficial N° 38.020 del 25.11.04
DAR-145	REGLAMENTO DE CENTROS DE MANTENIMIENTO AERONÁUTICO (CMA)	D/S N° 53 de 25. MAYO.2009	DIARIO OFICIAL N° 39.424 de 30. JULIO.2009

Fuente: <https://www.dgac.gob.cl/portalweb/dgac/detail?content-id=/repository/collaboration/sites%20content/live/dgac/categories/normativas/reglamentacion-aeronautica/reglamentosaeronauticos&version=6>

Anexo 17: Anexos al Convenio de Aviación Civil Internacional (OACI) y los Reglamentos Aeronáuticos DAR-Parte.

Nombre Norma	Descripción	Aprobado	Fecha Vigencia
DAR-Parte	Normas de aeronavegabilidad para	06.MAY.03	

31	globos libres tripulados		
DAR-Parte 35	Normas de aeronavegabilidad, hélices	13.MAY.03	EDICIÓN 1D/S 74 de 13.05.03 Diario Oficial N° 37.651 03.09.03
DAR-Parte 45	Identificación de productos aeronáuticos y marcas de nacionalidad y matrícula	07.MAY.03	EDICIÓN 1D/S 68 de 07.05.03 Diario Oficial N° 37.641 22.08.03 Última Enmienda N° 1D/S 20 de 13.02.08 Diario Oficial N° 39.070 26.05.08
DAR-Parte 101	Reglamento de Globos cautivos, Cometas, Cohetes no tripulados y Globos libres no tripulados	02.ABR.03	EDICIÓN 1D/S 51 de 02.04.03 Diario Oficial N° 37.641 22.08.03
DAR-Parte 105	Operaciones Aéreas para Lanzamiento o Saltos en Paracaídas	25.NOV.03	EDICIÓN 1D/S 208 de 25.11.03 Diario Oficial N° 37.803 05.03.04 Última Enmienda N° 1D/S 154 de 20.09.04 Diario Oficial N° 38.020 25.11.04

Fuente: <https://www.dgac.gob.cl/portalweb/dgac/detail?content-id=/repository/collaboration/sites%20content/live/dgac/categories/normativas/reglamentacion-aeronautica/reglamentosaeronauticos&version=6>

Anexo 18. Roles y Responsabilidades equipo Kunza Balloons

A-Directorio:

El Directorio de una empresa es tiene como principales misiones prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las actividades de la compañía. Entre las principales funciones que tiene el directorio está la de administrar las relaciones interpersonales, la transmisión de información y la toma decisiones. Además, el directorio representa a la organización judicial y extrajudicialmente. Esperamos poner en el directorio a un grupo de personas con experiencia y que esté totalmente dispuesto para llevar al éxito a Kunza Balloons bajo los parámetros legales y éticos. El Directorio estará por sobre las Gerencias de Administración y Finanzas, Operaciones y Comercial entregando las directrices que desea la compañía.

B.1 Gerente de Administración y Finanzas¹³

Es la persona encargada de dirigir y coordinar las acciones del equipo de trabajo y realizar directamente las acciones que así lo requieran, para el cumplimiento de las siguientes funciones, en el ámbito nacional de la organización.

- Se preocupa del diseño, propuesta y aplicación de las políticas, normas e instrucciones relacionadas con el personal, sus remuneraciones, el reclutamiento y la selección, la capacitación, la evaluación del personal y su desvinculación, siempre velando por la correcta aplicación de las normas legales y reglamentarias.
- Disponer el personal necesario para el buen funcionamiento de la compañía, contando con los sistemas de administración, desarrollo, registro y control adecuados.
- Administrar el Servicio de Bienestar de la compañía, preocupándose de los beneficios

¹³ <http://www.siss.cl/transparencia/terceros/concursos/9-JefeUAF.pdf>

Planificar, dirigir y controlar la gestión financiera, contable y presupuestaria, de tesorería y control de activos de la Kunza Balloons.

- Disponer de la infraestructura y servicios logísticos y de mantenimiento necesarios para el buen funcionamiento de la Kunza Balloons, tanto en sus oficinas centrales como con su equipo en terreno.
- Controlar los materiales necesarios, para el buen funcionamiento de la operación de Kunza Balloons en Terreno.
- Gestionar la función de compras, incluyendo las contrataciones, para la prestación de servicios, para la ejecución de acciones de terreno, y las contrataciones de estudios, asesorías y consultorías, en los términos previstos por la normativa vigente, y de forma coordinada con las Gerencias que lo requieran.
- Proveer de información para la gestión interna de la Kunza Balloons y de información financiera y de personal a los organismos externos que corresponda.
- Dirigir y controlar el manejo de los activos físicos y control de inventarios de la compañía.

B.1.1 Contador (Flexible):

El contador debe mantener los registros financieros para la compañía. Debe mantener al día en el software de planificación de recursos empresariales (ERP) que tenga la empresa los desembolsos de la compañía, los ingresos, las nóminas y los requerimientos de impuestos. La idea es que se puedan obtener reporte de las transacciones, los problemas de pagos y el balance de las cuentas. Hemos decidido que este rol sea flexible, porque en una primera instancia el Gerente de Administración y Finanzas deberá llevar al día los registros y en el caso de tener una sobrecarga de trabajo, se podría externalizar. Pero como somos positivos creemos que será un cargo que deberemos incluir en la nómina de la empresa en un plazo de 3 años.

C.2 Gerente de Operaciones

El Gerente de Operaciones se preocupa de manejar las operaciones diarias de una o empresa. Entre sus principales propósitos está el de encontrar modos para hacer a la compañía más productiva, entregando métodos efectivos para las operaciones de la empresa. El encargado de operaciones generalmente prepara presupuestos, facilita varios programas en toda la compañía, controla el inventario, maneja la logística, y entrevista y supervisa a los empleados.

El encargado de operaciones en una empresa de servicios turísticos maneja factores críticos, que le permiten mantener en funcionamiento continuo y a su vez buscar mejoras constantes que posibiliten obtener una mayor rentabilidad del negocio. Para el correcto desempeño de dicha tarea depende de qué tan eficiente se usen los recursos que se tienen a mano. Recursos tales como “tiempo acotados o bien organizados, mano de obra confiable, saber actuar bajo la adversidad”, son elementos fundamentales que bien logrados conllevan a una mejor productividad.

C.2.1 Piloto Jefe:

Es la persona cuya función es guiar el globo en vuelo. Es responsable por la operación de vuelo y que el despegue y aterrizaje tengan lugar en los Ayllus establecidos y en concordancia con las coordenadas entregadas a la DGAC.

En su rol el piloto será el encargado de:

- Supervisión operacional interna.
- Revisar/Preparar y entregar la documentación para cada vuelo en concordancia las directrices de la DGAC.
- Preparar y Actualizar el Manual de Operaciones y procedimientos
- Responsable de la administración de calidad
- Responsable que los globos en uso, están en cumplimiento y equipados en consideración a los

- procedimientos y requerimientos internos y de la DGAC.
- Revisar/Chequear y validar que cada piloto este con sus papeles al día, entrenados y calificados
 - Controlar vuelos y horarios de trabajo de los pilotos
 - Aplicar el test de prueba a pilotos nuevos previo a volar con la compañía. En esta línea, debe en conjunto con el piloto nuevo, revisar punto por punto los parámetros de la DGAC, de manera de que entiendan por completo las regulaciones establecidas.
 - El Piloto en Jefe estará a cargo de la coordinación de las tareas de los Jefes de Mantenimiento, Piloto 2 y 3(Flexible) y además de coordinar el trabajo con el/la Coordinador/a en Tierra para asegurarse de que las todas las operaciones estén en línea de entregar un producto en Calidad para nuestros clientes.
 - Por otro lado, con su experiencia, será el encargado de supervisar el trabajo del técnico de mantenimiento asegurándose que todos los mantenimientos de la nave están al día.
 - Supervisar junto a la Coordinador/a en Tierra al equipo de soporte en Terreno (Inflado), para asegurar un completo funcionamiento de la operación.

Además, el Piloto en Jefe debe realizar las siguientes tareas antes/durante y después de cada vuelo:

- La planificación que consiste en¹⁴:
 - La obtención de las previsiones meteorológicas para el despegue, la hoja de ruta y el destino.
 - La planificación de rutas y transferencias.
 - El control del peso y el equilibrio de la aeronave.
 - Pruebas de funcionamiento, antes del despegue. Asegurando de que todos los controles e instrumentos funcionan correctamente.
 - Los pilotos deben coordinarse con los controladores aéreos y Staff para asegurarse de que el globo tiene vía libre para el despegue. El despegue y el aterrizaje a menudo son las partes más difíciles del trabajo, por lo que es importante seguir de cerca todos los procedimientos.
 - Durante el vuelo, los pilotos están en contacto permanente con los controladores DGAC y con el Staff. En casos extremos, puede que se ordene un cambio de rumbo al piloto para no coincidir con el espacio aéreo de otras aeronaves.
 - El piloto lleva a cabo controles continuos durante el vuelo. Esto incluye la comprobación: Las condiciones meteorológicas, carga de combustible, tráfico aéreo, rendimiento técnico del globo.
 - Los pilotos también son los encargados de realizar los anuncios a los pasajeros, manteniéndolos informados de las condiciones meteorológicas y cualquier información relevante sobre el vuelo.
 - Los pilotos deben mantenerse alerta en todo momento, ya que tienen que estar preparados para reaccionar rápidamente ante cualquier advertencia o cambio en las condiciones climáticas. En caso de emergencia, el piloto tiene que decidir qué acción tomar.
 - Al acercarse a su destino, los pilotos deben coordinarse con el staff para realizar el aterrizaje. Cuando el globo haya aterrizado, el piloto conduce la aeronave por tierra hasta su posición final.
 - Después del vuelo, el piloto debe redactar el informe de vuelo en que indique las posibles dificultades o problemas surgidos durante el vuelo, como cualquier fallo en la instrumentación.

C.2.2.1 Piloto 2:

El Piloto 2 depende del Piloto en Jefe y debe rendir cuenta de sus acciones a este. Entre sus principales responsabilidades está la de pilotar los globos y apoyar al piloto en jefe en la planificación de los vuelos. Tendrá su tripulación en el staff en terreno y se deberá apoyar en ellos para las diversas labores en cada vuelo.

¹⁴ <http://www.educaweb.com/profesion/piloto-aerolineas-192/>

Las que son las mismas que realiza en el piloto Jefe antes/durante y después de cada vuelo:

- La planificación que consiste en¹⁵:
 - La obtención de las previsiones meteorológicas para el despegue, la hoja de ruta y el destino.
 - La planificación de rutas y transferencias.
 - El control del peso y el equilibrio de la aeronave.
 - Pruebas de funcionamiento, antes del despegue. Asegurando de que todos los controles e instrumentos funcionan correctamente.
 - Los pilotos deben coordinarse con los controladores aéreos y Staff para asegurarse de que el globo tiene vía libre para el despegue. El despegue y el aterrizaje a menudo son las partes más difíciles del trabajo, por lo que es importante seguir de cerca todos los procedimientos.
 - Durante el vuelo, los pilotos están en contacto permanente con los controladores DGAC y con el Staff. En casos extremos, puede que se ordene un cambio de rumbo al piloto para no coincidir con el espacio aéreo de otras aeronaves.
 - El piloto lleva a cabo controles continuos durante el vuelo. Esto incluye la comprobación: Las condiciones meteorológicas, carga de combustible, tráfico aéreo, rendimiento técnico del globo.
 - Los pilotos también son los encargados de realizar los anuncios a los pasajeros, manteniéndolos informados de las condiciones meteorológicas y cualquier información relevante sobre el vuelo.
 - Los pilotos deben mantenerse alerta en todo momento, ya que tienen que estar preparados para reaccionar rápidamente ante cualquier advertencia o cambio en las condiciones climáticas. En caso de emergencia, el piloto tiene que decidir qué acción tomar.
 - Al acercarse a su destino, los pilotos deben coordinarse con el staff para realizar el aterrizaje. Cuando el globo haya aterrizado, el piloto conduce la aeronave por tierra hasta su posición final.
 - Después del vuelo, el piloto debe redactar el informe de vuelo en que indique las posibles dificultades o problemas surgidos durante el vuelo, como cualquier fallo en la instrumentación.

C.2.2.2 Piloto 3

El Piloto 3, también dependerá del Piloto en Jefe y deberá rendir cuenta de sus acciones a este. Su rol mientras es flexible, ya que dependerá de la situación de económica de la empresa y de la demanda que haya por nuestros servicios. La principal intención es tener un piloto 3 para que haya alternancia entre los pilotos y puedan descansar y tomarse días de vacaciones, si así lo requiere.

Entre sus principales responsabilidades está la de pilotar los globos y apoyar al piloto en jefe en la planificación de los vuelos, tal como lo hace el piloto 2. Tendrá su tripulación en el staff en terreno y se deberá apoyar en ellos para las diversas labores en cada vuelo.

C.2.2 Técnico en Mantenición:

El Técnico de Mantenimiento tiene que cumplir diversos roles en la compañía. Sin embargo, su rol y responsabilidad principal es tener siempre en orden y al día las mantenciones de nuestros globos aerostáticos. Él es el encargado de solucionar los problemas técnicos en el menor tiempo posible para mantener los globos funcionando. Será el responsable el mantenimiento del globo y su equipamiento y *airworthiness*.

Se preocupará de efectuar todas las mantenciones e inspecciones de acuerdo a la DGAC, bajo los efectos de la regulación aeronáutica y de las directrices propias de compañía. Su cargo responde al Piloto en Jefe, que es la persona que tiene mayor experiencia en globos aerostáticos de la compañía.

C.2.3 Coordinador en Tierra:

¹⁵ <http://www.educaweb.com/profesion/piloto-aerolineas-192/>

El Coordinador en Tierra es el responsable de que se cumplan los objetivos para cada vuelo y el éxito tiene mucho que ver con la coordinación con las distintas áreas de la empresa y los stakeholders. Por ello su función principal es la de dirigir y supervisar que los operadores de cada área de la empresa cumplan con sus obligaciones.

Además, entre sus principales responsabilidades estará la de mantener buenas relaciones con los dueños de los Ayllus Atacameños, siendo un nexo fundamental en la relación con los stakeholders atacameños. También estará a cargo de la seguridad en tierra, y de observar las regulaciones de tráfico, siendo un apoyo fundamental para el piloto en Jefe y el Gerente Comercial. Ya que muchas veces le tocará relacionarse directamente con los reclutadores que estarán en el San Pedro de Atacama, de las agencias de Turismo o de los hoteles.

C.2.3.1 Equipo de Soporte en Terreno (Inflado):

El equipo de soporte en terreno contará con (4) cuatro personas dentro del Staff y su principal rol será el de apoyar a los pilotos en el inflado, cuidado y mantenimiento del globo. Además, deberán entregar apoyo en el catering. Su rol dependerá directamente del Piloto en Jefe, pero además deberá apoyar las labores del o la Coordinador/a en Terreno.

C.2.3.2 Conductores de Vehículos:

El equipo de conductores estará compuesto en una primera instancia por (2) dos choferes designados que se preocuparon de manejar las Van con los clientes. Por lo que se les exigirá altos estándares en cuanto a presentación personal, responsabilidad y sobriedad, entre otros.

Por otra parte, los conductores además apoyar al staff en terreno con el inflado, guardador y mantenimiento de los globos, además de preocuparse de apoyar al equipo al momento de preparar el catering.

C.3 Gerente Comercial

El Gerente Comercial tiene como principal objetivo definir la estrategia comercial y contribuir al desarrollo de Kunza Balloons a través del desarrollo de la marca, productos, innovación y marketing con el propósito de segmentar los mercados para enfrentar exitosamente los desafíos de la industria.

Entre sus funciones destaca:

- Definir y dirigir la estrategia comercial.
- Conocer cómo funciona el mercado, los negocios y cómo piensan los clientes. Desarrollando estrategias acertadas y toma de decisiones rápidas.
- Mantener y Ampliar Cartera de Clientes.
- Visión del negocio: Visión global y de futuro bien desarrollada.
- Conocer las políticas de la empresa y las tendencias del Mercado.
- Definir marca, estrategia de posicionamiento y *branding*.
- Analizar e investigar mercados.
- Búsqueda permanente de nuevas ideas.
- Analizar y desarrollar productos y servicios.
- Proponer los proyectos de desarrollo, así como los presupuestos de ventas, gastos e inversiones derivados de estos proyectos.
- Generar la estrategia y el plan de marketing para los productos y servicios.
- Planificar y dirigir las estrategias y políticas de *pricing* con atención y foco en el margen.
- Desarrollar y mantener relaciones con otros actores de la industria y autoridades.
- Definir estrategia comunicacional.

C.3.1 Asistente de Marketing y Ventas¹⁶

El rol principal del Asistente de marketing y Ventas será apoyar constantemente la labor que cumple el Gerente de Comercial de la empresa.

Entre sus principales roles está la recopilación de información y la recopilación de datos para las predicciones futuras en torno a un producto o servicio. En este sentido, el conocimiento del “marketing mix” que es “producto, precio, plaza y promoción” es fundamental como base para trabajar desde la hora de realizar la investigación. El asistente de marketing y ventas tiene que conocer el producto y el precio, los lugares donde se está vendiendo y cómo se promueve el producto hoy en día. Con dicho conocimiento se podrá generar estadísticas y hacer mejoras. Otra función importante es apoyar el trabajo del coordinador en terreno en cuanto a la organización de reuniones y eventos, asegurando que todas los invitados y la información están disponibles.

En resumen, el trabajo de un asistente de marketing es muy variado y puede ser crítico, ya que cada día es diferente, por lo que sus habilidades en tecnología, organización y comunicación.

Anexo 19: Inversión año 1

INVERSIÓN EN AÑO 1			
(2) Inversión infraestructura Activación	Costo unitario	QTY	Total 1 Etapa (inicio)
Mesa Plegable 298 x 60 x 80 cm, Homecenter	\$40,000	4	\$160,000
Cojines 1/1m	\$20,000	2	\$800,000
Pallet	\$50,000	2	\$1,000,000
Platos	\$2,000	2	\$80,000
Vasos	\$167	2	\$6,667
Cuchillería	\$1,000	2	\$120,000
Jarros	\$2,000	2	\$40,000
Cooler	\$60,000	2	\$480,000
Quitasol lateral aluminio 270cm Homecenter	\$50,000	4	\$400,000
Total inversión infraestructura desayuno			\$3,086,667
INVERSIÓN EN AÑO 1			
(1) Inversión Activo Fijo	Costo unitario	QTY	Total 1 Etapa (inicio)
Globo (16 personas)	\$110,000,000	2	\$220,000,000
Van/Bus 16 Personas	\$25,000,000	2	\$50,000,000
Camioneta 4x4	\$15,000,000	2	\$30,000,000
Hazmat Container (40Ft)	\$2,000,000	1	\$2,000,000
Carro Arrastre	\$3,000,000	2	\$6,000,000
Computador	\$750,000	6	\$4,500,000
Impresora/Scanner	\$350,000	1	\$350,000
Telefonos	\$100,000	6	\$600,000
Walkie Talkie/Radios	\$50,000	10	\$500,000
Total Inv Act Fijos			\$313,950,000
(3) Inversión hangar	UF	QTY	Total 1 Etapa (inicio)
Valor Metro Cuadrado Llave en mano	UF 12	1	\$47,345,256
Inversión Total Año 1			\$364,381,923

¹⁶ <https://pymex.pe/liderazgo/cual-es-la-labor-del-asistente-de-marketing>

Anexo 20: Vida Útil

	Vida Útil
Mesa Plegable 298 x 60 x 80 cm, Homecenter	3
Cojines 1/1m	3
Pallet	3
Platos	3
Vasos	3
Cuchilleria	3
Jarros	3
Cooler	3
Quitasol lateral aluminio 270cm Homecenter	3
Globo (16 personas)	5
Van/Bus 16 Personas	7
Camioneta 4x4	7
Hazmat Container (40Ft)	20
Carro Arrastre	7
Computador	6
Impresora/Scanner	6
Telefonos	6
Walkie Talkie/Radios	5
Valor Metro Cuadrado Llave en mano	50

Anexo 21: Inversión Año 3, 5, 6, 7 y 9

INVERSIÓN EN AÑO 3					
(1) Inversión infraestructura Activación	Costo unitario	QTY	Inversión total x	QTY	Total Año 3
Mesa Plegable 298 x 60 x 80 cm, Homecenter	\$40.000	1	\$40.000	1	\$40.000
cojines 1/1m	\$20.000	20	\$400.000	1	\$400.000
pallet	\$50.000	10	\$500.000	1	\$500.000
platos	\$2.000	20	\$40.000	1	\$40.000
vasos	\$167	20	\$3.333	1	\$3.333
cuchilleria	\$1.000	60	\$60.000	1	\$60.000
jarros	\$2.000	10	\$20.000	1	\$20.000
cooler	\$60.000	4	\$240.000	1	\$240.000
Quitasol lateral aluminio 270cm Homecenter	\$50.000	2	\$100.000	2	\$200.000
Total inversión infraestructura desayuno			\$1.403.333		\$1.503.333
(2) Inversión Activo Fijo	Costo unitario	QTY	Inversión total x	QTY	Total Año 3
Globo (16 personas)	\$110.000.000	1	\$110.000.000	1	\$110.000.000
Van/Bus 16 Personas	\$25.000.000	1	\$25.000.000	1	\$25.000.000
Camioneta 4x4	\$15.000.000	2	\$30.000.000	1	\$30.000.000
Carro Arrastre	\$3.000.000	1	\$3.000.000	1	\$3.000.000
Computador	\$750.000	1	\$750.000	0	\$0
Impresora/Scanner	\$350.000	1	\$350.000	0	\$0
Telefonos	\$100.000	1	\$100.000	0	\$0
Walkie Talkie/Radios	\$50.000	1	\$50.000	0	\$0
Inv Act Fijos			\$169.250.000		\$168.000.000
Inversión Total					
Año 3					\$169.503.333

INVERSIÓN EN AÑO 5					
(1) Inversión infraestructura Activación	Costo unitario	QTY	Inversión total x	QTY	Total año 5
Mesa Plegable 298 x 60 x 80 cm, Homecenter	\$40.000	1	\$40.000	2	\$80.000
cojines 1'1m	\$20.000	20	\$400.000	2	\$800.000
pallet	\$50.000	10	\$500.000	2	\$1.000.000
platos	\$2.000	20	\$40.000	2	\$80.000
vasos	\$167	20	\$3.333	2	\$6.667
cuchillería	\$1.000	60	\$60.000	2	\$120.000
jarros	\$2.000	10	\$20.000	2	\$40.000
cooler	\$60.000	4	\$240.000	2	\$480.000
Quitason lateral aluminio 270cm Homecenter	\$50.000	2	\$100.000	4	\$400.000
Total inversión infraestructura desayuno			\$1.403.333		\$3.006.667

(2) Inversión Activo Fijo	Costo unitario	QTY	Inversión total x	QTY	Total año 5
Globo (16 personas)	\$110.000.000	1	\$110.000.000	2	\$220.000.000
Van/Bus 16 Personas	\$25.000.000	1	\$25.000.000	0	\$0
Camioneta 4x4	\$15.000.000	2	\$30.000.000	0	\$0
Carro Arrastre	\$3.000.000	1	\$3.000.000	0	\$0
Computador	\$750.000	1	\$750.000	0	\$0
Impresora/Scanner	\$350.000	1	\$350.000	0	\$0
Telefonos	\$100.000	1	\$100.000	0	\$0
Walkie Talkie/Radios	\$50.000	1	\$50.000	10	\$500.000
Inv Act Fijos			\$169.250.000		\$220.500.000

Inversión Total Año 5	\$223.506.667
--------------------------	---------------

INVERSIÓN EN AÑO 6					
(1) Inversión infraestructura Activación	Costo unitario	QTY	Inversión total x	QTY	Total Año 6
Mesa Plegable 298 x 60 x 80 cm, Homecenter	\$40.000	1	\$40.000	1	\$40.000
cojines 1'1m	\$20.000	20	\$400.000	1	\$400.000
pallet	\$50.000	10	\$500.000	1	\$500.000
platos	\$2.000	20	\$40.000	1	\$40.000
vasos	\$167	20	\$3.333	1	\$3.333
cuchillería	\$1.000	60	\$60.000	1	\$60.000
jarros	\$2.000	10	\$20.000	1	\$20.000
cooler	\$60.000	4	\$240.000	1	\$240.000
Quitason lateral aluminio 270cm Homecenter	\$50.000	2	\$100.000	2	\$200.000
Total inversión infraestructura desayuno			\$1.403.333		\$1.503.333

(2) Inversión Activo Fijo	Costo unitario	QTY	Inversión total x	QTY	Total Año 6
Globo (16 personas)	\$110.000.000	1	\$110.000.000	1	\$110.000.000
Van/Bus 16 Personas	\$25.000.000	1	\$25.000.000	0	\$0
Camioneta 4x4	\$15.000.000	2	\$30.000.000	0	\$0
Carro Arrastre	\$3.000.000	1	\$3.000.000	0	\$0
Computador	\$750.000	1	\$750.000	10	\$7.500.000
Impresora/Scanner	\$350.000	1	\$350.000	2	\$700.000
Telefonos	\$100.000	1	\$100.000	10	\$1.000.000
Walkie Talkie/Radios	\$50.000	1	\$50.000	0	\$0
Inv Act Fijos			\$169.250.000		\$119.200.000

Inversión Total Año 6	\$120.703.333
--------------------------	---------------

INVERSIÓN EN AÑO 7					
(2) Inversión Activo Fijo	Costo unitario	QTY	Inversión total x	QTY	Total Año 7
Globo (16 personas)	\$110.000.000	1	\$110.000.000	1	\$110.000.000
Van/Bus 16 Personas	\$25.000.000	1	\$25.000.000	4	\$100.000.000
Camioneta 4x4	\$15.000.000	2	\$30.000.000	4	\$120.000.000
Carro Arrastre	\$3.000.000	1	\$3.000.000	4	\$12.000.000
Computador	\$750.000	1	\$750.000	0	\$0
Impresora/Scanner	\$350.000	1	\$350.000	0	\$0
Telefonos	\$100.000	1	\$100.000	0	\$0
Walkie Talkie/Radios	\$50.000	1	\$50.000	0	\$0
Inv Act Fijos			\$169.250.000		\$342.000.000

Inversión Total Año 7	\$342.000.000
-----------------------	---------------

Inversión Total Año 7	\$342,000,000
-----------------------	---------------

INVERSIÓN EN AÑO 9					
(1) Inversión infraestructura Activación	Costo unitario	QTY	Inversión total x	QTY	Total Año 9
Mesa Plegable 298 x 60 x 80 cm, Homecenter	\$40.000	1	\$40.000	3	\$120.000
sojines 1/1m	\$20.000	20	\$400.000	3	\$1.200.000
salto	\$50.000	10	\$500.000	6	\$3.000.000
platos	\$2.000	20	\$40.000	3	\$120.000
vasos	\$167	20	\$3.333	3	\$10.000
cuchillería	\$1.000	60	\$60.000	3	\$180.000
cajones	\$2.000	10	\$20.000	3	\$60.000
cooler	\$60.000	4	\$240.000	3	\$720.000
Quitasol lateral aluminio 270cm Homecenter	\$50.000	2	\$100.000	9	\$900.000
Total inversión infraestructura desayuno			\$1.403.333		\$6.310.000

(2) Inversión Activo Fijo	Costo unitario	QTY	Inversión total x	QTY	Total 5
Globo (16 personas)	\$110.000.000	1	\$110.000.000	3	\$330.000.000
Van/Bus 16 Personas	\$25.000.000	1	\$25.000.000	0	\$0
Camioneta 4x4	\$15.000.000	2	\$30.000.000	0	\$0
Carro Arrastre	\$3.000.000	1	\$3.000.000	0	\$0
Computador	\$750.000	1	\$750.000	0	\$0
Impresora/Scanner	\$350.000	1	\$350.000	0	\$0
Telefonos	\$100.000	1	\$100.000	0	\$0
Walkie Talkie/Radios	\$50.000	1	\$50.000	0	\$0
Inv Act Fijos			\$169.250.000		\$330.000.000

Inversión Total Año 9	\$336.310.000
-----------------------	---------------

Anexo 23: Calculo VAN y TIR

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Flujo de Inversiones	\$ (549,842,416)	\$ -	\$ (52,027,068)	\$ (209,294,018)	\$ (82,064,548)	\$ (270,447,708)	\$ (145,983,881)	\$ (433,668,164)	\$ (54,001,644)	\$ (361,799,973)	\$ (5,923,726)	
Pago por Compra de Equipo (CAPEX)	\$ (364,381,923)			\$ (169,503,333)			\$ (223,506,667)	\$ (120,703,333)	\$ (342,000,000)			
Inversión en Capital de Trabajo	\$ (185,460,493)		\$ (52,027,068)	\$ (39,790,685)	\$ (82,064,548)	\$ (46,941,041)	\$ (25,280,548)	\$ (91,668,164)	\$ (54,001,644)	\$ (25,489,973)	\$ (5,923,726)	
Inversión en Valor Presente (t=0)	\$ -549,842,416	\$ 0	\$ -37,346,039	\$ -127,285,694	\$ -42,284,963	\$ -118,065,027	\$ -53,994,617	\$ -135,897,257	\$ -14,337,312	\$ -81,383,594	\$ -1,128,940	
Total VP INVERSIÓN EN=0	\$ -1,161,565,858											
Como el proyecto tiene inversión en todos los años, se trae a valor presente todas las inversiones en t0 para calcular el VAN.												
VP Inversiones del proyecto	\$ (1,161,565,858)											
Flujo de Caja Operaciones		116,701,037	329,695,033	482,075,201	439,203,485	640,442,708	722,258,652	482,465,366	698,177,863	801,921,175	817,480,548	817,480,548
Protección Fiscal de la depreciación (dep * t)		13,306,746	13,306,746	17,218,016	16,960,794	22,736,905	13,309,524	19,975,298	16,974,187	25,625,298	19,064,583	19,064,583
Flujo de Caja	\$ (1,161,565,858)	\$ 130,007,783	\$ 343,001,779	\$ 499,293,217	\$ 456,164,278	\$ 663,179,613	\$ 735,568,176	\$ 502,440,664	\$ 715,152,050	\$ 827,546,472	\$ 836,545,131	\$ 4,639,740,051
Flujo de Caja descontado	\$ (1,161,565,858)	\$ 110,148,084	\$ 246,213,328	\$ 303,653,607	\$ 235,045,340	\$ 289,513,708	\$ 272,062,377	\$ 157,448,284	\$ 189,871,216	\$ 186,149,009	\$ 159,428,259	\$ 749,164,468
VAN	1,737,131,821	Si suponemos que el proyecto es financiado totalmente con capital, su valor es Costo Inicial + Flujo de caja operaciones (Ingresos en efectivo - Gastos en efectivo) + Protección fiscal de la depreciación. El VAN de este proyecto financiado totalmente por capital es 1,737,1 millones.										
TIR	38%	CONTROL VAN										

Anexo 24: Calculo TIR del Inversionista:

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Perpetuidad
Inversión	\$ -1,136,451,803											
Flujo de fondos del proyecto	\$ 130,007,783	\$ 343,001,779	\$ 499,293,217	\$ 456,164,278	\$ 663,179,613	\$ 735,568,176	\$ 502,440,664	\$ 715,152,050	\$ 827,546,472	\$ 836,545,131	\$ 4,416,816,955	
Flujo de fondos del inversionista	\$ -1,136,451,803	\$ 130,007,783	\$ 343,001,779	\$ 499,293,217	\$ 456,164,278	\$ 663,179,613	\$ 735,568,176	\$ 502,440,664	\$ 715,152,050	\$ 827,546,472	\$ 836,545,131	\$ 4,416,816,955
TIR del Proyecto	38%											
Participación para el Inversor	40%											
Flujo para el Inversor	\$ -1,136,451,803	\$ 52,003,113	\$ 137,200,712	\$ 199,717,287	\$ 182,465,711	\$ 265,271,845	\$ 294,227,270	\$ 200,976,265	\$ 286,060,820	\$ 331,018,589	\$ 334,618,052	\$ 1,766,726,782
TIR del Inversor	18%											

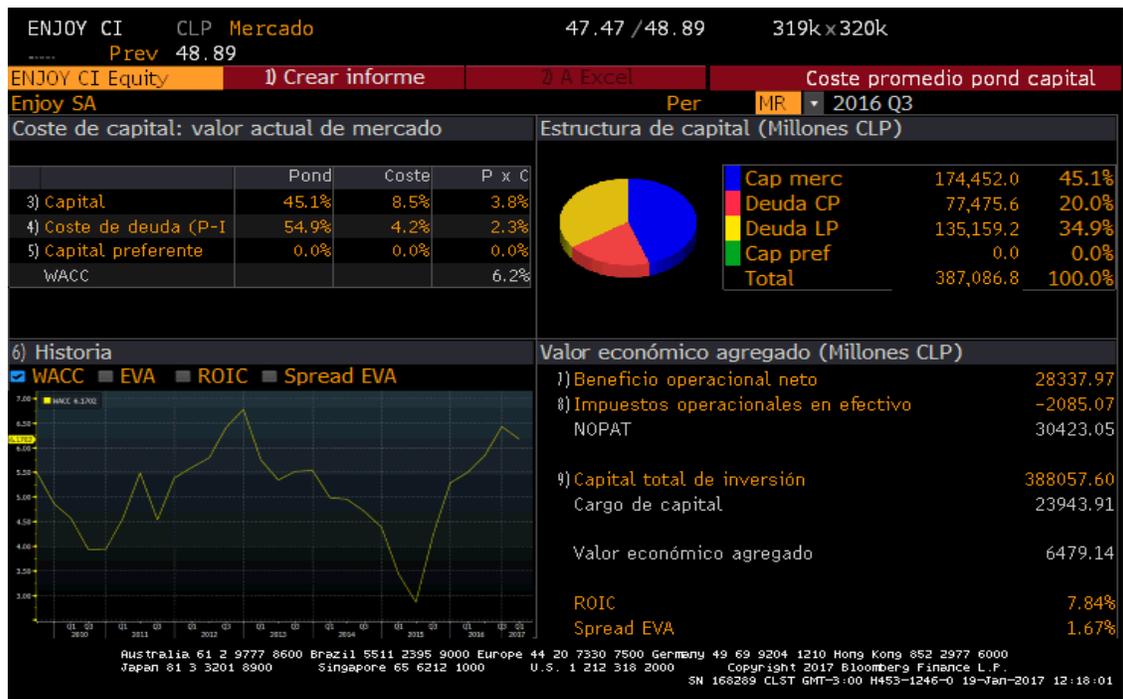
Anexo 25: Información para costo de capital

Fuente: Bloomberg



Anexo 26: Información para costo de capital

Fuente: Bloomberg





Anexo 29: Bloomberg mercado de capitales

Decile (size category)	Market Cap of Smallest Company (in millions)	Market Cap of Largest Company (in millions)	Size Premium (return in excess of CAPM)
Micro-Cap, 9-10	\$1.575	\$453.254	3.74%
10	\$1.575	\$218.533	5.81%
10a	\$136.599	\$218.533	4.11%
10b	\$1.575	\$136.500	9.53%

Fuente: <https://corporate.morningstar.com/ib/documents/PublishedResearch/ApplySizePremiumMetrics.pdf>
<https://corporate.morningstar.com/ib/documents/PublishedResearch/ApplySizePremiumMetrics.pdf>

Anexo 30. Conversación con Nigel Tovey, piloto ingles de vasta experiencia. Contacto obtenido de la web, www.hotairballoonist.com

On Monday, Sept 26, 2016, Gonzalo Jimenez <gonzalo@kunzaballoons.cl> wrote:

Hello Nigel,

I saw your add from November 2014 on hotairballoonist.com. I am looking to set up a balloon ride company in the north of Chile to provide hot air balloon rides over the Atacama desert.

I am in a very early stage, just beginning to understand what it would take and what are the costs associated with setting up such an operation. I would love to have a short call or Skype with you to pick your brain and to explore possible future work collaboration.

Sincerely yours,
Gonzalo Jimenez

On Thu, Sept 29, 2016 at 1:26 PM, Nigel Tovey <balloonpilot4hire@gmail.com> wrote:

Hello Gonzalo,

Thank you for contacting me, yes sure we can talk by Skype although my internet connection is not that good at the moment, my Skype name is pilot.nigel.tovey

I would be very interested in working with you on this, let's try and talk on Skype soon.

Regards,
Nigel.

On Thursday, Sep 29, 2016, Gonzalo Jimenez <gonzalo@kunzaballoons.cl> wrote:

Hello Nigel,

Great to hear back from you! If you have a bad connection maybe lets do email and we'll talk in Skype later...

So, since I sent you the email I've been doing a lot of research about the project and I extremely excited about it. Let me brief you on what I've gathered and also ask you some questions on the things that are still not very clear.

The idea is to set up a company to provide rides over the atacama desert in San Pedro de Atacama. (Google "san pedro de atacama" and also "valle de la luna san pedro"). San Pedro is a small town in the desert which receives 150.000 tourists per year. There's pretty much nothing else besides tourism in San Pedro. People go there to visit the stunning scenery (moon valley, high altitude salt water lakes, volcanoes, etc.). Around 70% of the tourists come from USA and Europe. There is no clear high and low season with demand quite stable throughout the year, although november and december are usually a bit more crowded and may and june a bit more slow.

Flying conditions are great. The Atacama is the driest desert in the world and the place in the world with most days of clear sky per year (hence all the world's biggest telescopes are there). Wind is extremely rare in the

mornings. I estimate >300 days per year with good flying conditions.

The idea would be to begin operations with 1 balloon that can carry 10-12 passengers. From what I've gathered this equipment should cost in the ballpark of \$85,000 USD. (Please correct me if I'm off!!)

Besides the balloon we would need a vehicle to transport passengers (a mini van that can carry 12 passengers) and a 4x4 truck for the chief pilot with capability to tow a trailer.

The biggest hiccup would be permits. There is no specific regulation for balloons in Chile so we would have to receive a permit to operate as an airline. It is a cumbersome process in which we need to specify all our protocols for takeoff, landing, flying, maintenance, etc. Besides this we need to secure permits for takeoff and landing on state owned land. I'm currently in talks with Chile's civil aeronautics bureau to understand if this would indeed be possible and how one goes about obtaining such permits.

The second hiccup is altitude. San Pedro is at 7900 feet over sea level. From what I've read balloons have no problems flying in high altitude, but I have no idea if this will cause problems. How high over the ground do you usually operate? If we stay under 9000 feet over sea level I don't think we should have problems with oxygen or anything like that... what do you think?

My plan is to investigate all the permit stuff during february and make a go/no go decision by the end of february. If everything goes well, I would like to target the beginning of operations for October so that we can take advantage of the higher demand on November and December.

Now, my questions to you:

- Would you be willing to come to Chile and be our pilot? How long would you be willing to stay? I'm thinking 10 months of operation a year. So ideally you would stay for 10 months and if this is too much then I'm thinking two pilots, 5 months each.
- How much would you charge for your pilot services?
- Do you have experience in setting up an operation like this?
- Do you speak a little spanish?
- Do you have documents that you could share with me that would help with the permits? Anything like a operations manual for balloons, maintenance manuals, etc.
- Would you be able to manage the operation on San Pedro on your own? My plan is to be there with the chief pilot for the first 3 months while we get everything set up but then I would go back to Santiago to my job and would not be involved in day to day operations.

Also, I'm building financial projections for the project and there are some costs that are still unknown, could you share with me:

- Fuel cost per flight (ballpark)
- Insurance costs. Here I'm also completely blind. How does this work, is there a big international company that offers insurance for this? How do the companies in Myanmar and Africa do it? I'm sure it will be hard to get a company in Chile to ensure us...

That's it. Like I said, I'm super excited and really want to push this project forward. Hope to hear back from you soon!

Best,

Gonzalo Jimenez

On Fri, Oct 6, 2016 at 9:39 AM, Nigel Tovey <balloonpilot4hire@gmail.com> wrote:

Hello Gonzalo,

So sorry for my lack of Internet connection and my late reply to you.

OK, seems like you have done a lot of good research, I will try and answer as many questions as I can.

Yes balloons can fly at higher altitude, as you probably know, it is humans that start to need supplement oxygen above 10,000ft so we will have around 1000 ft above the ground to play with. We will have to take into consideration the density altitude each

flight. <https://www.faa.gov/files/gslac/library/documents/2011/Aug/56396/FAA%20P-8740->

[02%20DensityAltitude\[hi-res\]%20branded.pdf](#)

To be able to operate at higher altitude and carry 12 passengers will need a bigger balloon than if you were operating at sea level, you will need a balloon in the size range of 300 thousand cubic feet or bigger, the cost of a balloon that size new is probably going to be around \$100,000 USD, there is a used market for balloons, but balloons that size for sale are hard to find.

Licensing and permissions :- This is going to be the biggest problem. What have the civil bureau said? One option that you could investigate is operating a U.S. N registrard balloon, that way all the licensing, maintenance is already in place and probably you won't need a aviation operators licence from Chile??? I'm not 100% sure, you will need to ask that question.

Gas :- The preferred gas is Propane, I don't know how much propane costs in Chile. You will need a bulk Propane tank where you can refill the balloons flight tanks and a supply of nitrogen and helium, "nitrogen to spike the flight tanks in colder conditions and helium for pilot balloons to test the wind direction and speed".

Insurance:- There are agents that will insure the balloon, again I'm not 100% sure how much it will cost but I think you need to be looking at around at least \$3000 US. <http://www.theschantzagency.com>

Yes I have set up operations like this before.

My Spanish is very very limited even though I spent some time flying in Mexico.

I have operation manuals, they would have to be edited, all the balloon manuals should come with the balloon but are also available to download online.

I have a very experienced pilot friend from Argentina that may also be interested in flying in Chile. To be chief pilot of the company and run the operation I would be looking for \$6500 U.S. per month, accommodation (all bills included) for myself and my wife, food, a car to use and flight tickets to and from Chile paid for.

I would be very interested in being involved.

Regards,

Nigel.

On Thursday, Oct 12, 2016, Gonzalo Jiménez <gonzalo@kunzaballoons.cl> wrote:

Hello Nigel,

Thanks for all the info!! I have been pushing forward on my side as well. I am copying Sebastian Campos, a long-time friend and venture partner of mine that will be my partner in this venture. Alfredo will be leading the efforts to obtain a flight operator permit.

Today we had a meeting with the department of civil aeronautics that is in charge of issuing the flight permits. It was a very good meeting! The bottom line is that it is definitely doable, and once we hand in all the paperwork the process takes as little as 60 days if everything is according to regulations. Being conservative and taking into account that we have no previous knowledge of balloon operations, we estimate that we could obtain permits in maybe 6 months.

The process for obtaining the permits has 4 stages. We can go from stage 1 to 3 without actually buying a balloon, but stage 4 requires an actual visit from inspectors to our "air base" to inspect if everything is according to the paperwork we have handed. This visit involves a test flight in which inspectors will check that all the protocols discussed in the paperwork are actually being applied.

Our plan is then to move forward with certification until stage 3. Once we reach this stage we will buy the balloon and then we need to get you here and we need to set up the operation in order to do the inspection and receive our permit.

So, to move forward with the permits it could be great if you could help us with any documents that you think might be useful. Basically we need to create an operations manual that clearly states all protocols for flight and maintenance of the balloon. Also, we would need to decide which balloon we want to buy in order to understand the financial implications and also take advantage of whatever information might be useful in the the balloon's operation manual. Finally, we need to refine our financial estimations. We are figuring out how much it will cost to set up the propane refill station. It would be great to have an estimation of how many gallons

of propane will be needed per flight, as well as helium and nitrogen.

To summarise, it would be really helpful if you could:

- Send us documentation regarding flight operation and maintenance. Also any information that indicates more broad operational protocols, like how are clients briefed, what to do in case of an emergency, etc. Anything from an already operating company that we might be able to translate and modify for our setup would be a real big help for permits.

- Make a recommendation regarding the model of balloon that you think we should buy.

- Give us an estimate of propane, helium and nitrogen to be used per flight.

At this stage I think it would be great if we could try and set up a call/skype so that we can get to know each other. Will you have a decent internet connection any time soon?

Best,

Gonzalo Jimenez

From: **Nigel Tovey** <balloonpilot4hire@gmail.com>

Date: Mon, Oct 16, 2016 at 3:32 PM

Subject: Re: Looking for a balloon pilot

To: Gonzalo Jiménez <gonzalo@kuzaballoons.cl>

Hello Gonzalo,

I sent you mail from my other email, "nigeltovey@gmail.com", I sent a operation manual that I wrote for a company in Denmark, it will have to be edited.

I'm trying to catch Internet when it's available to me, I hope in the next few weeks I will have my own connection, I'm currently in central Turkey.

Please give me 24 hrs to get back to you with the answers to all the other questions.

Talk soon,

Nigel.

From: **Nigel Tovey** <nigeltovey@gmail.com>

Date: Mon, Feb 16, 2015 at 3:19 PM

Subject: Operation Manual

To: gonzalo@kuzaballoons.cl

Hello Gonzalo,

this is my other email, please find attached a operation manual that I wrote for a company in Denmark.

Attch: Balloon operations manual, Denmark.

Anexo 31. Conversación con Ian Martín, piloto ingles de vasta experiencia. Contacto obtenido de la web, www.hotairballoonist.com

On 2016-08-24 19:13, Gonzalo Jiménez wrote:

Hello Mr. Martin,

I understand you have worked for Balloons over Bagan and that you have experience in setting up balloon ride operations. I am thinking about setting up a balloon ride company in the north of Chile to provide hot air balloon rides over the Atacama desert. I am in a very early stage, just beginning to understand what it would take and what are the costs associated with setting up such an operation. I would LOVE to have a short chat with you to pick your brain and to explore possible future work collaboration.

Sincerely yours,

Gonzalo Jimenez

On Aug 27, 2016 at 5:27 AM, <ian@flyingenterprises.com> wrote:

Hi Gonzalo

Good to hear from you and yes I have now worked for Balloons Over Bagan for ten years, I am in fact in Bagan at the present time. I do have a fair bit of experience in setting up balloon ride operations and would be happy

to see where I may be able to help you and I would be willing to act as a consultant / adviser for you. With balloon ride operations there are certain criteria that will make them successful or not, Bagan ticks all the boxes but of course not all operations can achieve all the boxes ticked.

The important factors

Foot fall (enough tourists or potential clientele in the area Weather, good light winds and regular opportunities to fly. Topography or view (something to attract the potential passengers)

It is difficult to speak on the phone while here in Bagan, however email is OK and we can sometimes use facetime or skype, failing that I am due back into the UK around the middle of March.

Look forward to hearing from you

best regards

Ian

On 2016-08-28 07:12, Gonzalo Jimenez wrote:

Hello Ian,

Thank you for the prompt response. Lets do email then. So, I have been trying to figure out exactly all those factors that you mention and I think we have potential.

1.- There are 150.000 tourists that visit San Pedro de Atacama every year. Around 70% of those tourists come from North America and Europe. Demand is very stable throughout the year with a small increase in November and December, but in general there are tourists year round. I believe this should be enough to at least support a 1 balloon operation... what do you think?

2.- Weather is very good. The Atacama is the driest desert in the world and the skies are clear almost every day in the year (which makes it the best place for setting up astronomy observatories in the world). I have spoken to hotel managers that have lived in San Pedro and they say that wind in the mornings is extremely rare. I think there could be maybe 300 days per year with optimum flying conditions.

3.- Topography is stunning. You should google "san pedro de atacama valle de la luna", I'm attaching one picture so you get an idea...It looks like the surface of the moon or mars, there are high altitude lakes and beautiful volcanoes. It definitely ticks that box...

Now, one big unknown for me is flight permits. I have no idea what it takes to get a permit to fly a hot air balloon over the Atacama desert. I'm currently trying to contact the owner of a one balloon company that operates in the Chilean wine country and hopefully he will shine some light on that. I'm currently in France but will be back in Chile in a week and I will also go to the bureau of civil aeronautics to get an understanding of permits. The other unknown that I'm trying to figure out are costs.

a.- Pilot. How much money does it cost to get a pilot? I have gotten numbers from google of around EUR \$4.000 per month for an experienced pilot, but I have no idea how accurate this is. Could you please share some data on salary and how hard/easy it would be to find an experienced pilot willing to come to Chile to live in a small tourist town in the middle of the desert for 10 months a year? Would you be willing to do something like that? What would it take financially speaking? (by the way, how's your Spanish? haha)

b.- Balloon cost. I understand that a 12 person balloon with all the necessary hardware costs around USD \$85.000. Am I on the correct ballpark for the amount of money that would have to be invested into flight equipment? Would you buy new or second hand?

c.- Crew. I understand that balloons over Bagan began with a crew of 8. What did all these people do? I understand that to get the balloon up and to put it away there needs to be a helper crew but I have no idea how many people and what kind of skills they need to have. I would very much appreciate to get more detail into the minimum crew that we would need to hire in order to set up a 1 balloon operation so I can estimate those costs.

d.- Other costs. I imagine I would have to get a vehicle that could transport 12 people to and from the balloon, and probably another vehicle for the helper crew. Also probably a sales office downtown in San Pedro would be a good idea, although maybe we could just use tourist agents and do all the selling through them... Is there anything that I'm missing here on other important costs?-

I'm also especially interested in understanding how necessary it would be to get a manager to oversee operations year long. I personally have a full time job that I would like to maintain and I wouldn't be willing to give my life in Santiago (Chile's capital) and go live in San Pedro. I have the money to set up the operation, but I'm wondering if I should look for a partner that is willing to be there "on the ground" overseeing

operations. What do you think, could I leave all the management side to the chief pilot? Is that how it works for balloons over Bagan?

Thank you so much!!

Best,

Gonzalo

On Aug 29, 2015 at 4:06 PM, <ian@flyingenterprises.com> wrote:

Hi Gonzalo

Well tourist numbers seem good, you would expect around 15-20% of those would consider taking a balloon flight, so those numbers might suggest more than a one balloon operation. Temperatures in the summer may only allow for a morning flight, where in the winter afternoon flights may be possible, depending on general meteorological conditions.

Weather generally does look good and potentially flyable, however one problem that we would be faced with is the altitude, as it will be at over 7000 ft before we take off, this may require oxygen on board and would certainly cause some issues as far as calculations for weight or passenger loads are concerned. This may mean a larger balloon or less passengers to allow for spare lift.

I agree with your description of the topography it is stunning, this may cause some issues on where to land, so that the retrieval of the balloons would be possible but it would be fantastic flying over it.

Flight permits

Well two routes to go through first of all within the government, the aviation authority as you have already mentioned and also the environment or department of government that would be responsible for the area and its tourism.

The aviation authority would explain to you about pilot licensing and also what permissions or operator certificates are required for balloons. I wouldn't talk to too many or even any other balloon operators in Chile at this stage as you don't want to be beaten to the finish line.

Pilot costs are around what you have suggested, our pilots in Bagan receive up to £5-6,000 per month plus flights, accommodation etc. It may be that due to the location and the operation period that it may be best to split the time between two pilots, five months each or similar.

Balloon cost is around what you are saying, but this will depend upon several factors of specification, size required etc. I will send through some estimations soon.

Crew, well here in Bagan we use a lot of crew for various reasons Labour is cheap here The ground is dusty and dirty so we cannot ask passengers to help pack the balloon away. The logistics in Bagan are fairly different to most other operations around the world. Generally 2-3 crew are adequate, as are used in Europe and most places including Cappadocia in Turkey, which has similar topography as Atacama.

As far as extra costs are concerned, yes there would need to be vehicles, for passengers, transportation for the balloon, so a truck or trailer etc. A vehicle for the pilot to use as well may be useful. A downtown sales desk may be possible but it is always good to use tour agents and also the internet to generate sales. The Chief Pilot should be able to deal with the general day to day running of the operation, so especially initially I wouldn't employ anyone else.

I don't know whether I should flattered that you know so much about me or worried ha ha. I will start brushing up on my Spanish, which isn't too good. I am very interested in this potential project and I think we may need to do some test flights in the area and the very least making a visit to consider launch sites, landing opportunities and a general feel for how flights might be made.

I hope this helps and I will keep considering my thoughts on anything else.

Best regards

Ian

Anexo 32. Encuesta

ENCUESTA TURISMO MBA EVENING

Buenos días/tardes. Somos Sebastián Campos y Gonzalo Jiménez, alumnos del MBA Evening de la Universidad de Chile. Con el propósito de apoyar un estudio sobre el turismo en Chile, para ser presentado como parte de nuestra tesis conducente a la obtención del grado académico de MBA en la Universidad de Chile, hemos preparado un encuesta que le tomará aproximadamente 6 minutos en ser respondida. La información recopilada será de carácter confidencial, se utilizará sólo para los fines señalados y quedará amparada bajo el secreto estadístico.

* 1. ¿Cuál es tu grupo de edad?

18-29
 30-44
 45-55
 56 o más

* 2. Nivel de estudio (En el caso de que Ud NO sea el/la Jefe de Familia que aporta el mayor ingreso en su hogar, por favor clasifique el de quién lo aporta)

Enseñanza Básica
 Enseñanza Media
 Profesional Técnico (C.F.T./IP)
 Profesional Universitario
 Postgrado

* 3. ¿Cuál es su actividad principal o trabajo? (En el caso de que Ud NO sea el/la Jefe de Familia que aporta el mayor ingreso en su hogar, por favor clasifique el de quién lo aporta)

Trabajos ocasionales o informales (lavado, aseo) servicio doméstico ocasional
 Oficios menores, obreros/as no calificados, jomatero/a, servicio doméstico con contrato, comercio ambulante)
 Obrero/a calificado/a, capataz, microempresario/a (kiosco, taxi, comercio menor)
 Empleado/a administrativo medio y bajo, vendedora, secretaria/o, jefe/a de sección, técnico/a especializado, profesional independiente de carreras técnicas (contador/a, analista de sistema, diseñador/a, músico) profesora básica y media
 Ejecutivo/a medio (gerente/a, subgerente/a) gerente/a general de empresas medianas o pequeñas. Profesional independiente de carreras universitarias tradicionales (abogado/a, médico/a, arquitecto/a, ingeniero/a, agrónomo/a, etc.)
 Alto/a ejecutivo/a (gerente/a general de empresa grande). Directores/as de grandes empresas, empresarios/as propietarios/as de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio

* 4. Sexo

Hombre
 Mujer

* 5. ¿Le gusta viajar durante sus vacaciones?

SI
 NO

* 6. ¿Le gusta viajar dentro de Chile?

SI
 NO

* 7. Antes de ir de vacaciones a ... ¿Ud. ha contratado los servicios en alguna agencia de viajes, como compra de pasajes, reservas de alojamiento, paquetes turísticos?

SI
 No

ENCUESTA TURISMO MBA EVENING

* 8. ¿Qué servicios contrató?

Paquete turístico (pasaje, alojamiento y tour en Agencia de Viajes)
 Alojamiento all inclusive (Estadia, tour y alimentación)
 Alojamiento/Cabañas/Hotel
 Tour outdoor
 Tour gastronómico
 Tour Cultural
 Otro (Cuál)

12. ¿Por favor, me podría decir su gasto promedio respecto a la compra de estas actividades turísticas?

Menor a 100 USD
 Entre 101 y 200 USD
 Entre 201 y 300 USD
 Mayor a 301 USD

ENCUESTA TURISMO MBA EVENING

* 9. ¿Por favor, me podría decir su gasto promedio respecto a la compra de estas actividades turísticas?

Menor a 100 USD
 Entre 101 y 200 USD
 Entre 201 y 300 USD
 Mayor a 301 USD

ENCUESTA TURISMO MBA EVENING

* 10. ¿Ha visitado San Pedro de Atacama en los últimos 5 años?

SI
 NO

ENCUESTA TURISMO MBA EVENING

* 11. ¿Qué servicios contrató?

Paquete turístico (pasaje, alojamiento y tour en Agencia de Viajes)
 Alojamiento all inclusive (Estadia, tour y alimentación)
 Alojamiento/Cabañas/Hotel
 Tour outdoor
 Tour gastronómico
 Tour Cultural
 Otro (Cuál)

* 13. ¿Ha pensando en visitar San Pedro de Atacama dentro de los próximo 5 años?

SI
 NO

* 14. A continuación necesitamos que evalúe el ítem CALIDAD DE SERVICIO de un actividad turística en un conjunto de atributos. Utilice una escala de 1 a 7 donde 1 es Muy en Desacuerdo y 7 es Muy de Acuerdo

ATRIBUTOS CALIDAD DE SERVICIO	
Cumplimiento en los horarios de recogida	<input type="text"/>
Profesionalismo del servicio y de la experiencia	<input type="text"/>
Guías preparados y amables	<input type="text"/>
Desayuno previo a la actividad	<input type="text"/>
Recepción con un brindis posterior a la actividad	<input type="text"/>

* 15. Utilizando la misma escala, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones que tienen relación con la posible CONTRATACIÓN del servicio

	ATRIBUTOS CONTRATACIÓN DE SERVICIO
Es importante que la calidad global de la experiencia cumpla con lo esperado	<input type="text"/>
Es importante la capacidad del personal para satisfacer las necesidades del cliente y ayudar en todo lo que fuera posible (en sus medios)	<input type="text"/>
Es importante que el personal sea claro y honesto en la extensión del servicio y sus limitaciones.	<input type="text"/>

* 16. ¿Le gustan las experiencias diferentes?

- SI
 NO

* 17. En una escala del 1 al 7, Como en el colegio, donde 7 es "muy interesante" y 1 es "nada interesante". ¿Qué tan interesante sería contratar un servicio de Globos aerostáticos?

Nada interesante Muy interesante

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

* 18. ¿Por qué?

* 19. Por favor piense con detenimiento en los factores que consideraría al momento de contratar una experiencia de vuelo aerostático en la región de San Pedro de Atacama. A continuación, le voy a mostrar un listado, por favor elija el primero, el segundo, el tercero, el cuarto y por último el quinto.

	1	2	3	4	5
Por contemplar un paisaje maravilloso desde una nueva perspectiva	<input type="radio"/>				
Por la experiencia de volar	<input type="radio"/>				
Por experimentar algo nuevo	<input type="radio"/>				
Por recomendación	<input type="radio"/>				
Porque tiene muy buena crítica o reseñas en la web	<input type="radio"/>				

* 22. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio?

- Google
 Facebook
 Instagram
 Twitter
 Anuncios en paginas relacionadas
 Mailing (Oferta a través de emails)
 Comerciales de TV
 Propaganda en Radio
 Prensa escrita
 Otro (¿Cuál?)

* 23. Partiendo de la base que el precio de este servicio le pareciera aceptable... ¿Qué probabilidad hay de que lo utilizase?

- Definitivamente lo utilizaría
 Lo utilizaría si se presenta la oportunidad
 Puede que lo utilizase en caso de ir a un lugar idóneo
 No creo que lo utilizase
 No lo utilizaría

* 24. Este servicio lo proporciona la empresa Atacama Balloons, empresa que cuenta con Certificación Internacional y tienen pilotos extranjeros con al menos 10 años de experiencia. ¿Eso lo hace más, o menos interesante para usted?

- Mas interesante
 Menos interesante
 Ni más ni menos interesante, no hay diferencia
 No lo sé

* 20. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del servicio?

- Es nuevo
 Es único
 La experiencia
 Que esta de moda
 El paisaje, las vistas
 La paz del vuelo
 Otro (¿Cuál?)

* 21. ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder contratar el servicio?

- Tienda
 Municipalidad
 Agencia de Viajes, oficinas turísticas
 Hotel
 web de la empresa
 Operadores turísticos online
 Otro (¿Cuál?)

* 25. ¿Contrataría el servicio a un precio de 350 dólares?

- Muy probablemente
 Probablemente
 Es poco probable
 No es nada probable
 No lo sé

ENCUESTA TURISMO MBA EVENING

26. ¿Contrataría el servicio a un precio de 300 dólares?

- Muy probablemente
 Probablemente
 Es poco probable
 No es nada probable
 No lo sé

ENCUESTA TURISMO MBA EVENING

27. ¿Contrataría el servicio a un precio de 250 dólares?

- Muy probablemente
 Probablemente
 Es poco probable
 No es nada probable
 No lo sé

ENCUESTA TURISMO MBA EVENING

Desde ya, agradecemos su tiempo y colaboración.

Atentamente.

Gonzalo Jiménez Northcote y Sebastián Campos Narbona
Alumnos de MBA Evening Universidad de Chile

Anexo 33. Resultados encuesta

		Prorrateo %	Casos
Sexo	Hombre	47,8%	214
	Mujer	52,2%	234
	Total	100,0%	448
Grupo Socioeconómico	ALTO	30,6%	137
	MEDIO	65,2%	292
	BAJO	4,2%	19
	Total	100,0%	448
Nacionalidad	Chilenos	75,4%	338
	Extranjeros	24,6%	110
	Total	100,0%	448
¿Le gusta viajar durante sus vacaciones?	SI	99,8%	447
	NO	,2%	1
	Total	100,0%	448
¿Le gusta viajar dentro de Chile?	SI	65,6%	294
	NO	9,8%	44
	NO Contesta	24,6%	110
	Total	100,0%	448

Antes de ir de vacaciones a ... ¿Ud. ha contratado los servicios en alguna agencia de viajes, como compra de pasajes, reservas de alojamiento, paquetes turísticos?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
SI	62,7%	52,3%	72,2%	56,2%	64,7%	78,9%	53,8%	90,0%
NO	37,3%	47,7%	27,8%	43,8%	35,3%	21,1%	46,2%	10,0%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

¿Qué servicios contrato?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Alojamiento/Cabañas/Hotel	76,7%	72,0%	79,9%	68,1%	78,1%	100,0%	63,1%	94,4%
Alojamiento all Inclusive (Estadia, tour y alimentación)	43,4%	39,0%	46,3%	44,4%	44,4%	29,4%	54,6%	28,7%
Tour outdoor	32,9%	33,0%	32,9%	37,5%	30,6%	35,3%	22,7%	46,3%
Tour Cultural	16,1%	18,0%	14,8%	16,7%	16,3%	11,8%	17,0%	14,8%
Tour gastronómico	8,4%	7,0%	9,4%	9,7%	8,1%	5,9%	5,7%	12,0%
Otros	12,4%	17,0%	9,4%	13,9%	11,9%	11,8%	3,5%	24,1%
Total (Base responden quienes han contratado servicios)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	292	120	172	82	192	18	182	110
	292	120	172	82	192	18	182	110

¿Por favor, me podría decir su gasto promedio respecto a la compra de estas actividades turísticas?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Menor a 100 USD	8,6%	10,0%	7,6%	4,9%	8,9%	22,2%	4,9%	14,5%
Entre 101 y 200 USD	23,6%	20,0%	26,2%	28,0%	19,8%	44,4%	20,3%	29,1%
Entre 201 y 300 USD	15,4%	11,7%	18,0%	11,0%	17,2%	16,7%	9,9%	24,5%
Mayor a 301 USD	52,4%	58,3%	48,3%	56,1%	54,2%	16,7%	64,8%	31,8%
Total (Base responden quienes han contratado servicios)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	292	120	172	82	192	18	182	110
	292	120	172	82	192	18	182	110

¿Ha visitado San Pedro de Atacama en los últimos 5 años?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
SI	41,4%	39,3%	43,6%	48,7%	38,1%	0,0%	41,4%	0,0%
NO	58,6%	60,7%	56,4%	51,3%	61,9%	100,0%	58,6%	0,0%
Total (Base responden Chilenos)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%
	338	173	165	113	223	2	338	0
	338	173	165	113	223	2	338	0

¿Qué servicios contrato?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Alojamiento/Cabañas/Hotel	65,0%	73,5%	56,9%	67,3%	63,5%	0,0%	65,0%	0,0%
Tour outdoor	56,4%	51,5%	61,1%	54,5%	57,6%	0,0%	56,4%	0,0%
Paquete turístico (pasaje, alojamiento y tour en Agencia de	11,4%	11,8%	11,1%	12,7%	10,6%	0,0%	11,4%	0,0%
Tour Cultural	10,7%	8,8%	12,5%	16,4%	7,1%	0,0%	10,7%	0,0%
Alojamiento all Inclusive (Estadia, tour y alimentación)	3,6%	2,9%	4,2%	1,8%	4,7%	0,0%	3,6%	0,0%
Tour gastronómico	,7%	1,5%	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	,7%	0,0%
Otros	10,7%	11,8%	9,7%	7,3%	12,9%	0,0%	10,7%	0,0%
Total (Base quienes han visitado San Pedro de Atacama en los últimos 5 años)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	140	68	72	55	85	0	140	0
	140	68	72	55	85	0	140	0

¿Por favor, me podría decir su gasto promedio respecto a la compra de estas actividades turísticas?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Menor a 100 USD	25,7%	26,5%	25,0%	18,2%	30,6%	0,0%	25,7%	0,0%
Entre 101 y 200 USD	28,6%	30,9%	26,4%	36,4%	23,5%	0,0%	28,6%	0,0%
Entre 201 y 300 USD	17,9%	17,6%	18,1%	16,4%	18,8%	0,0%	17,9%	0,0%
Mayor a 301 USD	27,9%	25,0%	30,6%	29,1%	27,1%	0,0%	27,9%	0,0%
Total (Base quienes han visitado San Pedro de Atacama en los últimos 5 años)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	140	68	72	55	85	0	140	0
	140	68	72	55	85	0	140	0

¿Ha pensando en visitar San Pedro de Atacama dentro de los próximos 5 años?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
SI	78,8%	78,5%	79,1%	81,8%	77,1%	84,2%	77,8%	81,8%
NO	21,2%	21,5%	20,9%	18,2%	22,9%	15,8%	22,2%	18,2%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

A continuación necesitamos que evalúe el ítem CALIDAD DE SERVICIO de un actividad turística en un conjunto de atributos. Utilice una escala de 1 a 7 donde 1 es Muy en Desacuerdo y 7 es Muy de Acuerdo								
Cumplimiento en los horarios de recogida - ATRIBUTOS CALIDAD DE SERVICIO	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
1 (Muy en desacuerdo)	,4%	0,0%	,9%	,7%	,3%	0,0%	,6%	0,0%
2	,9%	1,4%	,4%	,7%	,7%	5,3%	0,0%	3,6%
3	1,1%	1,4%	,9%	,7%	,7%	5,3%	,9%	1,8%
4	6,3%	6,5%	6,0%	6,6%	5,8%	10,5%	5,0%	10,0%
5	12,3%	10,7%	13,7%	8,0%	14,1%	15,8%	9,5%	20,9%
6	25,5%	28,5%	22,7%	27,0%	24,7%	26,3%	26,4%	22,7%
7 (Muy de acuerdo)	53,5%	51,4%	55,4%	55,5%	53,6%	36,8%	57,6%	40,9%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

Profesionalismo del servicio y de la experiencia - ATRIBUTOS CALIDAD DE SERVICIO	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
1 (Muy en desacuerdo)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	1,6%	1,9%	1,3%	1,5%	1,4%	5,3%	1,2%	2,7%
3	1,3%	1,9%	,9%	1,5%	1,4%	0,0%	,9%	2,7%
4	6,3%	8,4%	4,3%	7,3%	5,5%	10,5%	6,5%	5,5%
5	16,7%	14,5%	18,8%	16,8%	15,8%	31,6%	15,4%	20,9%
6	23,9%	22,4%	25,2%	18,2%	26,0%	31,6%	21,0%	32,7%
7 (Muy de acuerdo)	50,2%	50,9%	49,6%	54,7%	50,0%	21,1%	55,0%	35,5%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

Guías preparados y amables - ATRIBUTOS CALIDAD DE SERVICIO	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
1 (Muy en desacuerdo)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2	1,3%	2,3%	,4%	1,5%	,7%	10,5%	,6%	3,6%
3	,7%	,9%	,4%	2,2%	0,0%	0,0%	,9%	0,0%
4	5,6%	5,6%	5,6%	6,6%	4,8%	10,5%	5,6%	5,5%
5	11,2%	9,8%	12,4%	8,8%	12,3%	10,5%	10,9%	11,8%
6	26,8%	27,1%	26,5%	24,1%	27,7%	31,6%	25,7%	30,0%
7 (Muy de acuerdo)	54,5%	54,2%	54,7%	56,9%	54,5%	36,8%	56,2%	49,1%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

Desayuno previo a la actividad - ATRIBUTOS CALIDAD DE SERVICIO	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
1 (Muy en desacuerdo)	6,5%	6,1%	6,9%	7,4%	6,2%	5,3%	6,5%	6,4%
2	8,1%	8,9%	7,3%	8,8%	6,9%	21,1%	4,2%	20,0%
3	12,1%	12,7%	11,6%	13,2%	11,3%	15,8%	9,2%	20,9%
4	19,1%	18,8%	19,3%	17,6%	19,9%	15,8%	19,0%	19,1%
5	17,3%	18,3%	16,3%	16,9%	17,2%	21,1%	20,2%	8,2%
6	16,4%	16,0%	16,7%	17,6%	15,8%	15,8%	17,3%	13,6%
7 (Muy de acuerdo)	20,6%	19,2%	21,9%	18,4%	22,7%	5,3%	23,5%	11,8%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

Recepción con un brindis posterior a la actividad - ATRIBUTOS CALIDAD DE SERVICIO	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
1 (Muy en desacuerdo)	14,2%	12,7%	15,6%	16,2%	13,5%	10,5%	15,5%	9,1%
2	8,1%	8,0%	8,2%	8,8%	8,0%	5,3%	7,2%	10,9%
3	12,4%	13,1%	11,7%	14,0%	11,1%	21,1%	12,6%	11,8%
4	23,4%	21,6%	25,1%	25,0%	23,5%	10,5%	21,9%	28,2%
5	15,5%	15,5%	15,6%	11,8%	17,0%	21,1%	16,2%	13,6%
6	9,7%	12,7%	6,9%	7,4%	10,7%	10,5%	9,9%	9,1%
7 (Muy de acuerdo)	16,7%	16,4%	16,9%	16,9%	16,3%	21,1%	16,5%	17,3%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

Utilizando la misma escala, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones que tienen relación con la posible CONTRATACIÓN del servicio								
Es importante que la calidad global de la experiencia cumpla con lo esperado - ATRIBUTOS CONTRATACIÓN DE SERVICIO	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
1 (Muy en desacuerdo)	,9%	1,4%	,4%	,7%	,3%	10,5%	,6%	1,8%
2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	,2%	0,0%	,4%	0,0%	,3%	0,0%	,3%	0,0%
4	,4%	,5%	,4%	0,0%	,3%	5,3%	0,0%	1,8%
5	4,5%	4,7%	4,3%	4,4%	4,1%	10,5%	3,6%	7,3%
6	14,1%	13,1%	15,0%	11,7%	14,0%	31,6%	10,9%	23,6%
7 (Muy de acuerdo)	79,9%	80,4%	79,5%	83,2%	80,8%	42,1%	84,6%	65,5%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

Es importante la capacidad del personal para satisfacer las necesidades del cliente y ayudar en todo lo que fuera posible (en sus medios) - ATRIBUTOS CONTRATACIÓN DE SERVICIO	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
1 (Muy en desacuerdo)	,4%	,5%	,4%	,7%	0,0%	5,3%	,3%	,9%
2	,7%	,9%	,4%	0,0%	,7%	5,3%	0,0%	2,7%
3	,7%	,5%	,9%	,7%	,7%	0,0%	,9%	0,0%
4	2,7%	2,8%	2,6%	1,5%	3,1%	5,3%	1,5%	6,4%
5	8,1%	8,5%	7,7%	9,5%	6,2%	26,3%	5,6%	15,5%
6	20,4%	20,7%	20,1%	22,6%	18,9%	26,3%	19,6%	22,7%
7 (Muy de acuerdo)	67,1%	66,2%	67,9%	65,0%	70,4%	31,6%	72,1%	51,8%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

Es importante que el personal sea claro y honesto en la extensión del servicio y sus limitaciones. - ATRIBUTOS CONTRATACIÓN DE SERVICIO	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
1 (Muy en desacuerdo)	,4%	,5%	,4%	,7%	0,0%	5,3%	,3%	,9%
2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	,4%	,9%	0,0%	,7%	0,0%	5,3%	,3%	,9%
4	1,8%	2,3%	1,3%	1,5%	1,7%	5,3%	,9%	4,5%
5	3,6%	2,3%	4,7%	3,7%	3,8%	0,0%	2,4%	7,3%
6	11,6%	13,6%	9,9%	11,0%	10,6%	31,6%	8,6%	20,9%
7 (Muy de acuerdo)	82,1%	80,4%	83,7%	82,4%	83,9%	52,6%	87,5%	65,5%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

¿Le gustan las experiencias diferentes?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
SI	96,7%	97,7%	95,8%	98,2%	96,0%	100,0%	96,7%	0,0%
NO	3,3%	2,3%	4,2%	1,8%	4,0%	0,0%	3,3%	0,0%
Total (Base responden sólo chilenos)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%
	338	173	165	113	223	2	338	0
	338	173	165	113	223	2	338	0

En una escala del 1 al 7, Como en el colegio, donde 7 es "muy interesante" y 1 es "nada interesante". ¿Qué tan interesante sería contratar un servicio de Globos aerostáticos?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Nada Interesante	4,7%	3,7%	5,6%	4,4%	5,1%	0,0%	4,4%	5,5%
2	3,6%	4,2%	3,0%	4,4%	3,1%	5,3%	2,7%	6,4%
3	6,3%	7,5%	5,1%	3,6%	6,8%	15,8%	5,0%	10,0%
4	10,5%	10,3%	10,7%	9,5%	10,3%	21,1%	8,3%	17,3%
5	15,2%	12,1%	17,9%	13,1%	16,4%	10,5%	15,4%	14,5%
6	13,6%	17,8%	9,8%	12,4%	15,1%	0,0%	13,0%	15,5%
Muy Interesante	46,2%	44,4%	47,9%	52,6%	43,2%	47,4%	51,2%	30,9%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

Por favor piense con detención en los factores que consideraría al momento de contratar una experiencia de vuelo aerostático en la región de San Pedro de Atacama. A continuación, le voy a mostrar un listado, por favor elija el primero, el segundo, el tercer, el cuarto y por último el quinto.	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Por experimentar algo nuevo	96,8%	96,7%	97,0%	96,3%	97,9%	84,2%	99,7%	87,6%
Por recomendación	96,6%	97,6%	95,7%	95,6%	98,3%	78,9%	100,0%	85,7%
Por la experiencia de volar	95,9%	94,8%	97,0%	96,3%	96,9%	78,9%	100,0%	82,9%
Porque tiene muy buena crítica o reseñas en la web	95,9%	95,7%	96,1%	94,8%	97,6%	78,9%	100,0%	82,9%
Por contemplar un paisaje maravilloso desde una nueva perspectiva	95,5%	96,2%	94,8%	97,0%	94,8%	94,7%	100,0%	81,0%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del servicio?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
La experiencia	72,8%	71,0%	74,7%	73,2%	72,8%	50,0%	72,8%	0,0%
El paisaje, las vistas	69,5%	64,5%	74,7%	73,2%	68,2%	0,0%	69,5%	0,0%
Es nuevo	38,4%	39,6%	37,0%	41,1%	36,9%	50,0%	38,4%	0,0%
La paz del vuelo	26,9%	29,0%	24,7%	33,0%	24,0%	0,0%	26,9%	0,0%
Es único	26,3%	29,0%	23,5%	26,8%	26,3%	0,0%	26,3%	0,0%
Otros	3,9%	1,8%	6,2%	2,7%	4,1%	50,0%	3,9%	0,0%
Que esta de moda	,9%	1,8%	0,0%	,9%	,9%	0,0%	,9%	,0%
Total (Base responden Chilenos)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%
	338	173	165	113	223	2	338	0
	338	173	165	113	223	2	338	0

¿En qué lugar o lugares le gustaría poder contratar el servicio?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Web de la empresa	60,5%	63,0%	58,3%	65,7%	59,6%	36,8%	67,6%	38,1%
Hotel	53,2%	45,2%	60,4%	56,7%	51,6%	52,6%	51,1%	60,0%
Agencia de Viajes, oficinas turísticas	40,6%	38,0%	43,0%	39,6%	43,5%	5,3%	53,5%	0,0%
Operadores turísticos online	30,8%	29,8%	31,7%	33,6%	30,9%	10,5%	40,5%	0,0%
Tienda	24,0%	21,6%	26,1%	19,4%	24,2%	52,6%	19,2%	39,0%
Municipalidad	16,7%	15,4%	17,8%	14,2%	16,5%	36,8%	6,3%	49,5%
Tripadvisor	7,8%	5,3%	10,0%	4,5%	8,1%	26,3%	0,0%	32,4%
Otros	2,7%	2,9%	2,6%	1,5%	3,2%	5,3%	3,3%	1,0%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este servicio?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Facebook	59,8%	60,8%	58,9%	63,4%	59,0%	44,4%	61,9%	53,2%
Google	53,0%	51,2%	54,5%	50,0%	53,1%	72,2%	45,6%	75,2%
Mailing (Oferta a través de emails)	27,3%	25,8%	28,6%	26,9%	28,5%	11,1%	31,4%	14,7%
Anuncios en paginas relacionadas	27,0%	26,3%	27,7%	25,4%	28,1%	22,2%	31,1%	14,7%
Instagram	26,1%	29,2%	23,4%	30,6%	24,7%	16,7%	27,8%	21,1%
Prensa escrita	18,6%	18,2%	19,0%	21,6%	17,7%	11,1%	18,1%	20,2%
Comerciales de TV	10,5%	12,0%	9,1%	10,4%	10,8%	5,6%	13,3%	1,8%
Propaganda en Radio	9,8%	7,2%	12,1%	12,7%	7,6%	22,2%	7,3%	17,4%
Twitter	8,6%	12,9%	4,8%	11,9%	7,3%	5,6%	10,3%	3,7%
Otros	5,0%	4,8%	5,2%	5,2%	4,5%	11,1%	5,1%	4,6%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

Partiendo de la base que el precio de este servicio le pareciera aceptable... ¿Qué probabilidad hay de que lo utilizase?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Definitivamente lo utilizaría	37,6%	35,3%	40,0%	38,1%	37,2%	50,0%	37,6%	0,0%
Lo utilizaría si se presenta la oportunidad	34,3%	39,9%	28,5%	36,3%	33,2%	50,0%	34,3%	0,0%
Puede que lo utilizase en caso de ir a un lugar idóneo	20,1%	15,6%	24,8%	16,8%	22,0%	0,0%	20,1%	0,0%
No creo que lo utilizase	3,6%	4,6%	2,4%	3,5%	3,6%	0,0%	3,6%	0,0%
No lo utilizaría	4,4%	4,8%	4,2%	5,3%	4,0%	0,0%	4,4%	0,0%
Total (Base responden Chilenos)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%
	338	173	165	113	223	2	338	0
	338	173	165	113	223	2	338	0

Este servicio lo proporciona la empresa Kunza Balloons, empresa que cuenta con Certificación Internacional y tienen pilotos extranjeros con al menos 10 años de experiencia. ¿Eso lo hace más, o menos interesante para usted?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Más interesante	64,2%	63,0%	65,5%	67,3%	62,8%	50,0%	64,2%	0,0%
Menos interesante	1,2%	1,7%	,6%	,9%	1,3%	0,0%	1,2%	0,0%
Ni más ni menos interesante, no hay diferencia	30,8%	32,4%	29,1%	28,3%	31,8%	50,0%	30,8%	0,0%
No lo sé	3,8%	2,9%	4,8%	3,5%	4,0%	0,0%	3,8%	0,0%
Total (Base responden Chilenos)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%
	338	173	165	113	223	2	338	0
	338	173	165	113	223	2	338	0

Ni más ni menos interesante, no hay diferencia	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
No lo sé	30,8%	32,4%	29,1%	28,3%	31,8%	50,0%	30,8%	0,0%
	3,8%	2,9%	4,8%	3,5%	4,0%	0,0%	3,8%	0,0%
Total (Base responden Chilenos)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%
	338	173	165	113	223	2	338	0
	338	173	165	113	223	2	338	0

¿Contrataría el servicio a un precio de 350 dólares?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Muy probablemente	,9%	1,2%	,6%	0,0%	1,4%	0,0%	,9%	,0%
Probablemente	24,5%	22,1%	26,9%	21,6%	26,2%	0,0%	24,5%	0,0%
Es poco probable	52,0%	53,4%	50,6%	50,5%	52,4%	100,0%	52,0%	0,0%
No es nada probable	22,6%	23,3%	21,9%	27,9%	20,0%	0,0%	22,6%	0,0%
Total (Base responden Chilenos)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%
	338	173	165	113	223	2	338	0
	338	173	165	113	223	2	338	0

¿Contrataría el servicio a un precio de 300 dólares?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Muy probablemente	7,8%	9,9%	5,9%	6,8%	8,5%	5,6%	6,2%	22,9%
Probablemente	26,1%	20,8%	30,9%	26,5%	26,1%	22,2%	26,2%	23,0%
Es poco probable	45,7%	49,0%	42,7%	46,2%	44,5%	61,1%	48,6%	32,1%
No es nada probable	20,4%	20,3%	20,5%	20,5%	21,0%	11,1%	19,1%	22,0%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

¿Contrataría el servicio a un precio de 250 dólares?	Sexo			GSE			Nacionalidad	
	Total	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo	Chilenos	Extranjeros
Muy probablemente	15,1%	15,6%	14,7%	15,2%	15,4%	11,1%	14,1%	18,6%
Probablemente	28,4%	24,4%	32,1%	28,8%	28,6%	22,2%	29,4%	24,7%
Es poco probable	39,5%	42,0%	37,2%	39,4%	38,1%	61,1%	41,1%	34,0%
No es nada probable	17,0%	18,0%	16,1%	16,7%	17,9%	5,6%	15,3%	22,7%
Total (Base Todos Responden)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	448	214	234	137	292	19	338	110
	448	214	234	137	292	19	338	110

Anexo 34. Imagen referencial desayuno



Anexo 35. Imagen referencial Van



13. BIBLIOGRAFÍA

- Nomade. (2017). Temperatura / Invierno Altiplánico / Desierto de Atacama. 01-2017, Sitio web: http://www.sanpedrodeatacama.net/index.php?option=com_content&task=view&id=57
- RAE. (2017). Diccionario de la Lengua. 01-2017, de Definición Ayllu Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=1KdMC5X>
- Daniela Gonzalez. (2016). Los 13 mejores lugares para volar en globo aerostático. 01-2017, de Viaje y Viaje Sitio web: <http://www.viajeyviaje.com/los-13-mejores-lugares-para-volar-en-globo-aerostatico/>
- Light Flight Balloons. (2015). Flying and the Weather. 01-2017, de Light Flight Hot Air Balloons, Inc. & Barnstormer Aero Sitio web: <http://www.fun-flying.com/weather.htm>
- Redacción BBC Mundo. (2015). Por qué tiene tantas flores el desierto de Atacama, el lugar más seco del planeta. 01-2017, de BBC.com Sitio web: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151028_desierto_atacama_florecimiento_mes
- Camila Albertini. (01-2017). Más de la mitad de los turistas extranjeros visitan Chile por su naturaleza. 02-2017, de www.publimetro.cl Sitio web: <https://www.publimetro.cl/cl/economia/2017/01/20/mas-mitad-turistas-extranjeros-visitacion-chile-naturaleza.html>
- WEF_Global_IT_Report_2015. (2015). Chile lidera la revolución tecnológica en América Latina. 01-2017, de Weforum Sitio web: http://www3.weforum.org/docs/Media/SP_GITR15_Final.pdf
- Subturismo.gob.cl. (2015). Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020. 12-2016, de Subsecretaría de Turismo, Gobierno de Chile Sitio web: <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/2015/10/Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf>
- Rivas y Morales. (2013). Plan-de-Negocios-Hotel-Boutique-San-Pedro-de-Atacama. En Plan-de-Negocios-Hotel-Boutique-San-Pedro-de-Atacama(1-95). Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- EMOL. (2017). Nuevo sitio web potencia a Pymes y trabajadores de turismo. 03-2017, de EMOL Sitio web: <http://pyme.emol.com/7520/nuevo-sitio-web-potencia-pymes-trabajadores-turismo/>
- DGAC. (12-2011). Reglamentos Aeronáuticos DAR. 11-2016, de Dirección General de Aeronáutica Civil Sitio web: <https://www.dgac.gob.cl/portalweb/dgac/detail?content-id=/repository/collaboration/sites%20content/live/dgac/categories/normativas/reglamentacion-aeronautica/reglamentosaeronauticos>
- SISS. (2016). Concursos Públicos. 11-2016, de SISS Sitio web: <http://www.siss.cl/transparencia/terceros/concursos/9-JefeUAF.pdf>
- EDUCARWEB. (2015). Piloto de aerolíneas. 10-2016, de www.educarweb.com Sitio web: <http://www.educarweb.com/profesion/piloto-aerolineas-192/>
- SERNATUR. (2015). Informe de Comportamiento y Perfil del Turismo del 2014. 06-2016, de SERNATUR Sitio web: <http://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2015/12/Informe-comportamiento-y-Perfil-Turismo-Emisivo-2014.pdf>
- Subsecretaria de Turismo. Gobierno de Chile. (2016). Turismo Emisivo: Gasto, Permanencia Promedio y Egreso de Divisas de turismo emisivo, llegada a destinos. Serie 2000-2015. 06-2016, de Subsecretaria de Turismo. Gobierno de Chile Sitio web: <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>
- AIM. (2015). Modelo de Grupos Socioeconómicos. 03-2017, de AIM Sitio web: <http://www.aimchile.cl/descargue-aca-el-estudio-completo-sobre-nuevo-modelo-de-grupos-socioeconomicos/>
- Mariano Ruani. (2015). TIR PARA EL INVERSOR. 03-2017, de <http://www.inversorangel.com>

Sitio web: <http://www.inversorangel.com/2008/05/tir-para-el-inversor.html>

Páginas Web:

- www.localaventura.com
- www.denomades.com
- www.tourdigger.com
- www.tours&more.com
- www.dgac.gob.cl
- <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>
- www.hotairballoonist.com
- <https://corporate.morningstar.com/ib/documents/PublishedResearch/ApplySizePremiumMetrics.pdf><https://corporate.morningstar.com/ib/documents/PublishedResearch/ApplySizePremiumMetrics.pdf>
- <http://www.theschantzagency.com>