



ARRIENDO EQUIPAMIENTO OUTDOOR

Parte I

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

Alumno: José Ignacio Ayala Mesa

Profesor Guía: Arturo Toutín

Santiago, Junio 2018



**Llanquihue
Outdoor
Rental**



Arriendo Equipamiento Outdoor

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
Parte I

Alumno
José Ignacio Ayala Mesa

Profesor Guía
Arturo Toutin

Fecha: Santiago, Junio 2018

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	5
I. Oportunidad de Negocio.....	6
1.1. Ubicación del Negocio.....	7
1.2. Tendencia Actual	7
1.3. Capacidad del Emprendedor.....	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	8
2.1. Definición de la Industria.....	8
2.2. Análisis PESTEL.....	8
2.3. Análisis Porter de la Industria.....	8
2.4. Tamaño de Mercado.....	10
2.5. Competidores.....	12
2.5.1. Fortalezas de los Competidores.....	13
2.5.2. Debilidades de los Competidores.....	13
2.5.3. Precios de los Competidores.....	13
2.5.4. Forma de competir con los negocios informales.....	14
2.6. Sustitutos.....	14
2.6.1. Fortalezas de los Sustitutos.....	15
2.6.2. Debilidades de los Sustitutos.....	15
2.6.3. Precios de los Sustitutos.....	16
2.6.4. Forma de competir con los productos sustitutos.....	16
2.7. Clientes.....	16
2.7.1. Macrosegmentación.....	16
2.7.2. Microsegmentación.....	17
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	18

3.1. Misión, Visión y Objetivos.....	18
3.2. Modelo de Negocio.....	18
3.3. Descripción de la Empresa y Análisis Interno.....	19
3.3.1. Competencias Centrales.....	20
3.3.2. Evaluación Competencia Central Como Ventaja Competitiva.....	21
3.3.3. Aspectos Distintivos y Beneficios del Negocio para los Clientes.....	22
3.3.4. Análisis FODA.....	22
3.3.5. Estrategia Genérica.....	23
3.3.6. Cadena de Valor.....	23
3.4. Estrategia de Entrada.....	24
3.5. Estrategia de Crecimiento o Escalabilidad.....	24
3.6. RSE y Sustentabilidad.....	25
IV. Plan de Marketing.....	26
4.1. Objetivos de Marketing.....	26
4.2. Estrategia de Segmentación.....	26
4.3. Estrategia de Producto.....	28
4.3.1. Mapa de Posicionamiento.....	29
4.4. Estrategia de Precios.....	30
4.5. Estrategia de Distribución.....	31
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.....	32
4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento.....	33
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	35
V. Plan de Operaciones.....	36
VI. Equipo del proyecto.....	37
VII. Plan Financiero.....	38

VIII. Riesgos Críticos.....	39
IX. Propuesta Inversionista.....	40
X. Conclusiones.....	41
Bibliografía.....	42
Anexo N°1: Alojamiento Turístico por Destinos.....	43
Anexo N°2: Información de Chile como destino de turismo aventura en el mundo.....	43
Anexo N°3: Estadísticas de Visitación SNASPE 2016.....	43
Anexo N°4: Información del Mercado Outdoor.....	43
Anexo N°5: Encuesta Presencial.....	44
Anexo N°6: Crecimiento líneas aéreas Low Cost.....	44
Anexo N°7: Aumento del transporte de pasajeros nacional en líneas aéreas.....	45
Anexo N°8: Cuadro de distancias y visitantes a Parques Nacionales de la X Región.....	45
Anexo N°9: Crecimiento mercado Outdoor.....	45
Anexo N°10: Uso de camping en parques nacionales.....	45
Anexo N°11: Tiempo de visita a parques.....	45
Anexo N°12: Análisis PESTEL.....	46
Anexo N°13: Análisis Modelo Cinco Fuerzas de Porter.....	48
Anexo N°14: Pack de equipamiento por días de estadía en parques nacionales.....	50
Anexo N°15: Encuesta Online.....	50
Anexo N°16: Catálogo con Precios de Arriendo.....	53
Anexo N°17: Catálogo con Precios de Venta de cada producto.....	55
Anexo N°18: Precios ajustados por inflación.....	56
Anexo N°19: Gastos Marketing	56
Anexo N°20: Factores Críticos de Éxito.....	56
Anexo N°21: Análisis FODA y Estrategias.....	58

Resumen Ejecutivo

En el presente informe se muestra el desarrollo de un plan de negocio acerca de una tienda de arriendo de productos outdoor en la ciudad de Puerto Varas, Chile.

La oportunidad que busca atender este negocio dice relación con: el crecimiento del turismo aventura en Chile principalmente en sus parques nacionales, el alto valor de los productos outdoor que muchas veces son comprados para una única ocasión de uso, junto a la comodidad que buscan los turistas a la hora de viajar. Actualmente no se evidencian en Chile empresas con un modelo de negocios enfocado en el arriendo de productos outdoor.

Se identifica que la X región y en particular Puerto Varas representan un foco importante para el desarrollo del turismo aventura, dada la importante cantidad de visitantes a sus parques nacionales representando el 26% del total de visitas a estos en Chile.

La industria Outdoor en Chile creció 50% en los últimos 5 años y se puede apreciar que grandes marcas dominan este mercado, con un modelo de negocio enfocado en la venta de artículos. El modelo de negocio propuesto puede representar una puerta de entrada al mundo outdoor, dado que se arriendan productos específicos principalmente a clientes sin mucha experiencia, los cuales son educados a su vez respecto de este tema.

El servicio de arriendo que se busca desarrollar como negocio tiene la ventaja de ser único en la región. Para esto se debe contar con recursos y capacidades que sean generadores de una ventaja competitiva, destacando en esto el mix de productos y marcas, junto a la expertise de los empleados respecto de los artículos y el mundo outdoor.

Se estima que el tamaño del mercado del arriendo outdoor en la Décima Región alcanza los \$10.600 Millones anuales. Por otra parte el turismo de parques nacionales, medidos en cantidad de visitantes, ha crecido un 71% los últimos 5 años. Estas cifras sustentan el atractivo de este negocio y el potencial de valor que se puede rescatar.

Finalmente y tras la evaluación financiera del proyecto se obtiene que este presenta un VAN de \$74,8 millones, con una TIR del 52%, un Payback de 3 años y un ROI del 90,4%, estas cifras justifican lo atractivo que es este negocio en términos de rentabilidad representando una alternativa de inversión para quienes deseen emprender o ampliar su cartera actual.

I. Oportunidad de negocio

Actualmente para la industria outdoor en el País, no existe gran desarrollo en el arriendo de productos. Esto se refuerza indicando que solo en la Región Metropolitana existen dos tiendas que, además de vender productos outdoor, también tienen una sección acotada de arriendo de productos. El core de estos negocios está puesto en la venta, con una opción de arriendo solo para algunos productos de turismo outdoor. En el resto de Chile, no se encuentra presencia de tiendas que arrienden ropa y equipamiento outdoor.

La investigación de mercado llevada a cabo permite concluir los siguientes puntos:

- Estudios de Sernatur y CONAF (Anexos N°1 y N°3) evidencian un creciente aumento del turismo en Chile, junto con un incremento del 71% para los últimos 5 años en la cantidad de turistas que llegan a los Parques Nacionales del País.
- Investigación a través de Internet muestra Chile como uno de los principales destinos de turismo aventura en el mundo. Fuente: Internet (Anexo N°2)
- Mediante visitas a terreno en Santiago y Puerto Varas e investigación a través de Internet, se evidencia la oferta de productos outdoor en Chile y los productos más cotizados, sus volúmenes de ventas y perspectivas de crecimiento. (Anexo N°4)
- Mediante encuesta online se identifica la deseabilidad por el arriendo de productos outdoor (Anexo N°15). Este resultado arroja que el 33% de las personas estarían dispuestas a pagar por un arriendo de productos de este tipo.

Se identifican el aumento del turismo aventura, la positiva evolución de las visitas a parques nacionales y la deseabilidad del servicio de arriendo para productos outdoor, como elementos que permiten indicar que hay un espacio de mercado para instalar una tienda que arriende este tipo de productos, enfocado en las personas que gustan de la vida y actividades outdoor.

Los productos outdoor con mayor preferencia por parte de las personas, de acuerdo a resultados de la encuesta presencial, son zapatos de trekking, saco de dormir, mochila, parka impermeable, carpa, bastones y pantalón.

1.1 Ubicación del Negocio

Se identifica a la Ciudad de Puerto Varas en la X región de Chile como el lugar más apto para la instalación de la tienda. Los motivos para la selección de esta ubicación son:

- La región cuenta con el **mayor flujo de visitantes** a parques nacionales, con un 26% del total de turistas del País, equivalente a 787.564 (Anexo N°3, documento completo).
- De este total, existen 4 parques que están a 110 km o menos de la ciudad de Puerto Varas (ver recuadro Anexo N°8), los cuales concentran el 93% del total de visitantes de la X región (729.462 personas) y que equivalen al 24% del total nacional.
- Las siguientes regiones en cantidad de turistas en parques nacionales son la II y XII Región, con 544.000 (17,7%) y 495.000 (16%) visitantes al año respectivamente.
- Adicionalmente, Puerto Varas no cuenta con tiendas que arrienden productos outdoor, pero si cuenta con las principales marcas que venden este tipo de productos: Doite, Lippi, Patagonia, Northface.

1.2 Tendencia Actual

La tendencia actual que existe es principalmente una oferta de productos con marcas de alta calidad, pero que tienen como foco la venta de ropa e indumentaria. A nivel internacional, se identifican tiendas similares en ciudades específicas de Estados Unidos y Canadá, pero que tienen una más amplia oferta de productos. Estas tiendas pueden ser un indicio de cómo podría evolucionar el arriendo de productos outdoor en el País.

1.3 Capacidad del Emprendedor

Para llevar a cabo este proyecto se cuenta con apoyo de la actual Jefa de Segmentos Microempresas de Coopeuch, quien cuenta con amplia experiencia en el asesoramiento financiero para microempresarios, junto con el apoyo para el entendimiento y postulación a programas de financiamiento CORFO. Por otro lado se cuenta con un contacto de la plana gerencial de Lippi, para el apoyo en cuanto a conocer la industria y sus principales stakeholders. Adicional a lo anterior, los integrantes del presente plan de negocio, pueden capacitarse e investigar para convertirse en asesores del mundo Outdoor y sus tendencias, así como especialistas en las marcas y calidades de productos.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Definición de la Industria

La industria en la cual se desarrollará este negocio corresponde a la del arriendo de ropa y equipamiento outdoor. No participan en esta industria las grandes tiendas que venden sus marcas propias o de otras marcas reconocidas en el turismo aventura. El cliente objetivo al cual se apunta es aquel que no tiene ropa outdoor y no quiere gastar grandes sumas de dinero para poder usarla; más bien busca conseguir productos con precios asequibles para ocasiones particulares.

2.2 Análisis PESTEL

Como conclusión de este análisis se puede indicar que los entornos político, social, económico y ecológico son los de mayor relevancia e impacto para la industria de arriendo de productos para el turismo outdoor, principalmente por el hecho de que el desarrollo del turismo outdoor y sus actividades relacionadas, muestran un alentador escenario de crecimiento, tanto presente, como futuro. Los entornos tecnológico y legal no son los más gravitantes para la industria del arriendo de productos outdoor, pero no se deben dejar de mirar ante eventuales evoluciones en estos. Detalle ver anexo N°12.

2.3 Análisis Porter de la Industria

Para analizar la industria se realiza un análisis mediante el “Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter”, El detalle se puede ver en Anexo N°13.

Conclusiones Análisis Porter

Se tiene el siguiente cuadro con la intensidad de las cinco Fuerzas

Fuerzas	Intensidad Fuerza
Amenaza de Nuevos Competidores	Alta
Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos	Alta
Poder de Negociación de los Proveedores	Baja
Poder de Negociación de los Clientes	Alta
Rivalidad Competitiva	Baja

Como conclusión general, se identifica que la industria del arriendo de productos para el turismo outdoor se hace poco atractiva, principalmente porque la baja presencia de barreras de entrada incide en que haya una alta amenaza de nuevos entrantes. Al haber un mayor número de competidores en la industria, naturalmente se produce un aumento en la competencia entre los participantes, lo cual impacta directamente en el aumento del poder de negociación de los clientes, ya que estos tendrían un mayor abanico de opciones para elegir a qué empresa pueden arrendar los productos outdoor.

Según lo anterior, no sería atractivo comenzar un emprendimiento en esta industria. Sin embargo, la decisión de ingresar estaría justificada porque este negocio lograría diferenciación de producto por el simple hecho de ser los primeros en ingresar al mercado de la Décima Región, produciéndose identificación de marca y lealtad por parte de los consumidores. Esto haría que los nuevos entrantes se vean obligados a gastar fuertes sumas de dinero para lograr este nivel de diferenciación, situación que comúnmente conlleva fuertes pérdidas en los primeros meses del ingreso y por ende, importantes tiempos de recuperación.

Ahora bien, ante la real entrada de nuevos competidores y pensando en las ventajas que generaría ser los primeros en ingresar, es un imperativo de este emprendimiento el tomar acciones que permitan defenderse de dichos nuevos actores. Aquí, jugaría un papel preponderante la inversión en fuertes campañas de marketing que permitan evidenciar y buscar de manera más agresiva el reconocimiento por parte de los clientes y así incrementar

la lealtad de estos. Uno de los puntos de mayor relevancia respecto a nuevas campañas de publicidad, sería destacar la forma de operar de este emprendimiento, focalizado en promocionar la calidad de servicio y el asesoramiento / acompañamiento al cliente, junto con un fuerte énfasis en destacar la alta calidad y la amplia variedad de productos que se ofrecen, con distintos niveles de capacidades técnicas, punto que ni los competidores informales, ni los sustitutos pueden ofrecer.

2.4 Tamaño de Mercado

Para la determinación del tamaño de mercado se considera como un input de gran relevancia, a las personas que visitan los parques nacionales (anexo N° 3, informe completo). Para el caso específico de Puerto Varas y sus alrededores, se consideran las visitas que tuvieron los parques y reservas nacionales de la décima región, que se encuentran a distancias de 110 km o menos de esta ciudad. El resto de los parques nacionales, si bien pertenecen a la misma región, presentan distancias de la ciudad que llegan incluso sobre los 250 km (Parque Nacional Chiloé).

El flujo de personas que visita los parques nacionales anualmente, son turistas chilenos y extranjeros, que en numerosas ocasiones hacen actividades de turismo aventura, trekking, senderismo e incluso camping. Un estudio de CONAF sobre la calidad de servicio de los parques indica que el 47% de los visitantes a parques nacionales utiliza las zonas de camping (ver anexo N°10).

Dado lo anterior, es que el input de visitas a parques es el flujo de personas más adecuado a partir del cual se estimará el tamaño de mercado.

El número de visitantes para el Año 2016 a los parques que cumplen la condición de estar como máximo a 110 km de Puerto Varas, son los siguientes:

Parque	N° Visitantes Año 2016
LAHUEN ÑADI	3.399
ALERCE ANDINO	26.632
PUYEHUE	153.020
VICENTE PÉREZ ROSALES	546.411
TOTAL	729.462

La información de CONAF de estas estadísticas se muestra solamente como un número anual. Para obtener una distribución mensual y así obtener la estacionalidad durante el año, se toma la información de la cantidad de turistas mensuales que se quedan a alojar en la ciudad de Puerto Varas (ver anexo N°1):

ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
109.972	118.406	76.228	56.907	49.687	47.765	61.037	56.672	54.590	64.185	72.216	70.168

Con esta información, la distribución mensual de turistas en la zona de la X Región queda de la siguiente manera:

ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
13,1%	14,1%	9,1%	6,8%	5,9%	5,7%	7,3%	6,8%	6,5%	7,7%	8,6%	8,4%

Ahora, aplicando la distribución de los turistas de la zona de la X Región a los 729.462 visitantes de los parques nacionales, se obtiene la distribución mensual de las personas que llegan a los parques indicados anteriormente, donde se obtiene el siguiente detalle de los turistas en los parques nacionales:

ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
95.747	103.091	66.368	49.546	43.260	41.587	53.142	49.342	47.529	55.883	62.875	61.092

La realización de una encuesta online propia, arroja que un 33% del universo de 309 personas que respondieron la encuesta, estaría dispuesto a pagar por un arriendo de equipamiento outdoor. Este porcentaje se aplica a la distribución obtenida en cuadro previo, obteniéndose un tamaño de mercado de **240.722** personas al año y la siguiente distribución mensual:

ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
31.597	34.020	21.902	16.350	14.276	13.724	17.537	16.283	15.685	18.441	20.749	20.160

En base a la información contenida en estudios de CONAF sobre visitantes que van a los parques nacionales (Anexo N°11), se desprende que el tiempo de visita a estos lugares se distribuye de la siguiente manera:

- 78% de los visitantes va a los parques por el día
- 16% va entre 2 y 5 días (se toma un promedio de 4 días)
- 6% va por 6 días o más

Ahora, al tomar el tipo de equipamiento (1, 2 o 3) que se define en base a la cantidad de días de estadía (ver Anexo N°14) , se obtiene un tamaño de mercado promedio mensual de **885 millones de pesos**, con un total anual de **10.623 millones de pesos**, con la siguiente distribución mensual:

Estadía en días	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
1	\$534	\$575	\$370	\$276	\$241	\$232	\$297	\$275	\$265	\$312	\$351	\$341
4	\$556	\$599	\$385	\$288	\$251	\$241	\$309	\$287	\$276	\$325	\$365	\$355
6	\$304	\$327	\$211	\$157	\$137	\$132	\$169	\$157	\$151	\$177	\$200	\$194
	\$1.394,4	\$1.501,3	\$966,5	\$721,5	\$630,0	\$605,6	\$773,9	\$718,6	\$692,2	\$813,8	\$915,6	\$889,7

Crecimiento del Mercado: se vislumbran perspectivas positivas de crecimiento del mercado de la ropa outdoor. Durante los últimos años este tipo de vestimenta registra crecimientos del 30% entre 2010 y 2015 y con un escenario al alza de aquí al 2020 (ver Anexo N°9, documento completo).

Adicionalmente, el turismo a nivel País también mantiene proyecciones positivas de crecimiento en cuanto a la llegada de turistas, hecho que repercute directamente en los flujos de posibles clientes que pueda tener la tienda ubicada en Puerto Varas.

2.5 Competidores

Cuadro Resumen Competidores

Descripción del Competidor	Fortalezas del Competidor	Debilidades del Competidor	Precios del Competidor	Cómo Competirles
Competidores informales, personas que arriendan productos a través de redes sociales	-Oferta de productos a menores precios. No hay traspaso de costos y gastos al precio de arriendo que ofrecen	-Informalidad en las transacciones y en el respaldo / garantía que puedan ofrecer. -Variedad casi nula de productos, cada competidor cuenta con su propia indumentaria para arrendar.	- No se aprecia estrategia de precios, cada competidor cobra según su propio criterio, no existe estandarización en lo que se cobra.	- Destacando seriedad y formalidad de un negocio con tienda presencial y sitio web. - Entregando formalidad en las transacciones y garantías del servicio - Ofreciendo servicios de asesoría técnica en la tienda y consejos a través de la web -Publicidad que destaque todos los aspectos distintivos del negocio.

Mediante algunas de las investigaciones de mercado realizadas, junto con una visita a la ciudad de Puerto Varas, se identifica que no existen competidores formales en esta industria. En menor medida, existen competidores como los particulares que ofrecen arriendos informales mediante redes sociales, sin embargo no tienen una presencia masiva en la ciudad de Puerto Varas.

2.5.1 Fortalezas de los Competidores

Identificando al mercado informal como un competidor, la principal fortaleza detectada está asociada al precio de arriendo que podrían ofrecer estos competidores. Al no tener costos que traspasar al producto, el precio final podría considerarse menor con respecto al emprendimiento planteado en este plan de negocios. Adicionalmente se puede indicar que no existe una estandarización en los precios de esta oferta informal, cada competidor cobra lo que cree correcto en base a los productos unitarios que se ofrecen en las redes sociales.

2.5.2 Debilidades de los Competidores

El mismo grupo de los competidores que venden informalmente a través de Internet, tiene la debilidad de que no pueden dar un respaldo a los clientes en cuanto a cumplimientos de plazos de entrega, calidad intachable del producto que se está arrendando, así como tampoco tienen la opción de exigir una garantía a cada cliente. El trato informal de estas transacciones, probablemente implica la ausencia de entrega de boleta, restando seriedad y fiabilidad al arriendo. Todo este tema, puede ser un input que se debe considerar a la hora de establecer campañas publicitarias para el propio emprendimiento del presente plan, en las que se debe destacar, aparte de la calidad de los productos, el hecho de que se cuenta con un respaldo de un negocio establecido y formal para sus clientes.

Otra debilidad que tienen los competidores informales es que no poseen la variedad y los volúmenes de productos que puede ofrecer una tienda instalada que cuenta con importantes stocks en sus distintas líneas de productos.

2.5.3 Precios de los Competidores

No hay evidencia de una estrategia de precios en las personas que ofrecen arriendo de productos de manera informal. De hecho, es realmente difícil encontrar una oferta importante

de casos como el que se indica, esta oferta es muy escasa y carece de toda estructura comercial.

2.5.4 Forma de competir con los negocios informales

Al señalar principalmente las debilidades en el punto 2.5.2, se identifica que la manera de competir contra la oferta de arriendo outdoor informal a través de redes sociales, es destacando la seriedad y respaldo de una tienda que de hecho, sería la única establecida con un local de manera física. Se debe potenciar a través de publicidad en las mismas redes sociales, el hecho de que cada cliente puede:

1. Ir a la tienda
2. Consultar y aprender con los asesores expertos en el mundo outdoor
3. Ver las distintas líneas de producto con diferentes calidades y capacidades técnicas
4. Probarse de manera presencial cada producto
5. Arrendar lo que necesite, ya conociendo de manera precisa lo que se lleva

Todo esto se debe contrastar de manera explícita contra el mercado informal, en toda publicidad que se hag. En resumen, se deben destacar las cualidades del modelo de negocio que ofrece Llanquihue Outdoor Rental, en detrimento de la oferta informal.

2.6 Sustitutos

En este punto, se pueden diferenciar dos grupos de sustitutos claros:

- La venta de productos outdoor usados
- La venta de productos outdoor nuevos, pero de marcas básicas o genéricas y de bajo costo

Para el primer sustituto indicado, la oferta está principalmente en tiendas de ropa usada y en lo que se ofrece a través de las redes sociales.

Para el segundo sustituto indicado, existe una mayor oferta, que se puede encontrar principalmente en las tiendas por departamentos e incluso en la oferta de ropa de supermercados.

2.6.1 Fortalezas de los Productos Sustitutos

Una fortaleza importante que pueden tener ambos grupos de sustitutos, es la exposición que tienen sus productos, donde la oferta de estos productos de bajo costo tiene una visibilidad mayor a la que ofrece Llanquihue Outdoor Rental. Hay presencia de estos productos en las tiendas de los malls y en los supermercados, donde los flujos de personas que transitan por estos lugares, son muy superiores a los flujos que podría tener el emprendimiento del presente plan de negocio.

Otro punto que cobra importancia dentro de las fortalezas es el hecho de que tanto las tiendas de ropa usada, las tiendas por departamento y los supermercados tienen un fuerte respaldo económico por parte de cada una de estas empresas. Comparativamente con el negocio de arriendo de productos outdoor planteado, estas empresas logran economías de escala y de ámbito que Llanquihue Outdoor Rental no posee. Esto puede repercutir, por ejemplo, en las políticas de garantías, que el cliente puede ver más atractivas en estas empresas al comparar con el arriendo.

2.6.2 Debilidades de los Productos Sustitutos

Una debilidad que se identifica en el grupo de sustitutos de ropa nueva, es que ninguno de ellos tienen las calidades y capacidades técnicas que ofrece Llanquihue Outdoor Rental. Una persona podría optar por comprar, por ejemplo, una parka barata para hacer actividades outdoor, pero dicho producto no puede compararse con el arriendo de una parka, que de comprarse, podría costar sobre los \$200.000. Las bondades de este último producto le permiten realizar actividades que el producto nuevo no puede equiparar.

Otro punto que se reconoce como debilidad y que está presente en ambos grupos de sustitutos, es que en el lugar donde se venden, no se identifica la presencia de personal altamente calificado para explicar temas de calidades, capacidades técnicas y los usos adecuados que tendría cada tienda.

2.6.3 Precios de los Productos Sustitutos

Los precios del sustituto “producto nuevo” pueden parecer atractivos, pero están directamente asociados a las calidades que ofrecen e incluso así, el arriendo ofrece menores precios.

Para los sustitutos “productos usados”, el precio claramente es menor al comparar con la venta del mismo producto nuevo, pero no se acercan al valor del arriendo.

2.6.4 Forma de competir con los productos sustitutos

Existen dos puntos importantes en los que centrar la forma de competir contra ambos grupos de sustitutos: marketing y calidad de servicio. El primer punto debe preocuparse de evidenciar las ventajas del arriendo por sobre la compra de cualquier tipo de producto, nuevo o usado, donde también se puede destacar el hecho de que se ofrece un servicio de calidad, con asesores expertos en el tema.

En cuanto a la calidad de servicio, esta debe marcar un fuerte contraste en la asesoría y en el acompañar al cliente para que conozca, entienda y reconozca el producto que necesita y así se vaya tranquilo con lo que está arrendando. Un cliente que viva una buena experiencia de atención y que luego tenga una gran experiencia con los productos arrendados, será un cliente que puede mantener una lealtad con la tienda.

2.7. Clientes

2.7.1. Macrosegmentación

La macrosegmentación está definida por todas las personas que viven o visitan Puerto Varas y sus alrededores (ciudades de Puerto Montt y Puerto Varas). Son personas chilenas y extranjeras, tanto hombres, como mujeres que gustan de realizar actividades y turismo outdoor, que viajan en pareja o familia. Utilizan principalmente vehículo propio, llegando también a sus destinos a través de locomoción terrestre y aérea, o a través de operadores de turismo.

Sus principales motivaciones para realizar este tipo de turismo al aire libre están asociadas al atractivo natural de los parques nacionales, realizar actividades de trekking y disfrutar de ríos, lagos, volcanes.

2.7.2. Microsegmentación

Se define tres segmentos de cliente: estos tres segmentos, se definen en base a su experiencia con el mundo outdoor y su disponibilidad a pagar:

Cliente Productos de Entrada: este cliente es la persona que es primeriza en el mundo outdoor, no conoce qué productos son los de mayor relevancia a la hora de equiparse, no conoce los distintos tipos de calidades de la ropa e indumentaria y por lo mismo, no tiene una fuerte disposición a pagar altas sumas de dinero por un producto para un tipo de turismo sobre el cual no tiene certeza de que practicará regularmente.

Cliente Productos Premium: este cliente tiene una disposición por pagar un producto de mayor calidad y precio, es una persona con algo de experiencia en el mundo outdoor y ya conoce las ventajas de utilizar este tipo de productos o simplemente le da mayor relevancia a éstos según su experiencia. Busca algo más que un producto de entrada, tiene preocupación por los aspectos técnicos del producto.

Cliente Productos Normales: esta segmentación de cliente describe a las personas que deambulan entre los dos segmentos extremos (Productos de Entrada y Premium) dado por su grado de conocimiento del mundo outdoor y su disposición a pagar por productos de calidad.

Los productos a ofrecer se enfocarán en satisfacer las necesidades de los tres segmentos de cliente, mediante la oferta de 3 líneas de productos con marcas reconocidas, según calidad, especificaciones técnicas y precio.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Misión, Visión y Objetivos

Misión: ofrecer a nuestros clientes una experiencia que les permita conocer y aprender del mundo outdoor, a través de productos y servicios de alta calidad con valores accesibles.

Visión: ser la empresa referente en el arriendo de productos outdoor en el País, reconocida por su experiencia de servicio única.

Objetivos Estratégicos: los cuales se detallan a continuación.

1. Abrir la primera tienda de arriendo de productos outdoor en la Décima Región
2. Mantener los mejores Vendedores/Asesores los cuales estarán capacitados para entregar la mejor experiencia de servicio hacia los clientes
3. Estar en constante contacto con el mundo outdoor, viendo tendencias y modas para entregar productos de vanguardia a los clientes.
4. Desarrollar canales de comunicación constantes con los clientes a través de encuestas mediante la página web y en redes sociales para evaluar y mejorar los productos y servicios ofrecidos.
5. Incorporar productos de prueba gratis en los primeros arriendos de forma que los clientes conozcan productos adicionales generando potenciales necesidades futuras.
6. Trabajar en un intensivo plan de marketing el primer año que apunte a promocionar y resaltar la diferenciación del servicio ofrecido.

3.2. Modelo de negocio

El Modelo de Negocio que se busca Implementar es el Arriendo de Productos Outdoor en una tienda con atención presencial en la ciudad de Puerto Varas, que ofrece además la oportunidad de realizar reserva de productos a través de internet, con retiro y entrega de productos en la misma tienda.

Este modelo de negocio apunta a todas esas personas que no son expertas ni asiduas al mundo outdoor. Es para aquellas personas que harán turismo outdoor por primera vez o para las cuales este tipo de actividades se practican de manera muy esporádica. Para todos ellos,

la idea de negocio que se plantea, se pretende instalar como una alternativa que les provee todo lo necesario para realizar actividades y turismo outdoor, sin la necesidad de comprarse equipamiento que será usado en muy pocas ocasiones. Simplemente lo arriendan, lo usan y lo devuelven, evitando endeudamiento, transporte, peso, volumen e incomodidades que vienen de la mano de la compra de todo este equipamiento.

La necesidad que atiende este servicio es la comodidad que ofrece, para personas que se trasladan principalmente por motivos turísticos a la zona de la décima región, y que quieren evitar el traslado de grandes volúmenes de equipaje y peso de artículos que son exclusivos para actividades que no realizan de forma frecuente en su lugar de residencia.

Hoy en día, la necesidad de productos outdoor se atiende a través de la venta de estos artículos, principalmente de dos formas: en tiendas especializadas de cada marca y en tiendas por departamento (multitiendas). La oferta existente en la actualidad está presente en muchas regiones del País, con foco exclusivo en la venta de estos productos.

3.3. Descripción de la empresa y análisis interno

Para llevar a cabo la propuesta de valor, la empresa cuenta con los siguientes recursos y actividades claves que permiten crear y capturarlo, y que a continuación se detallan en el siguiente CANVAS.

Modelo CANVAS Arriendo de Productos Outdoor

MODELO CANVAS				
Alianzas Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmento
<p>Tiendas de marcas reconocidas de venta outdoor para la divulgación de sus líneas de productos a través del servicio ofrecido</p> <p>Contar con embajadores: una alianza que entregue productos a un embajador, por ejemplo, un deportista local, de la zona, que divulgue la tienda, los productos y el servicio entregado</p>	<p>Mantenimiento y actualización de los stocks y mix de productos, controlando la variedad de la oferta, junto con el monitoreo constante de tendencias en el mercado</p> <p>- Constante promoción del servicio ofrecido, destacando los beneficios del arriendo por sobre la compra de productos</p> <p>Entrenamiento continuo del equipo de vendedores / asesores en la tienda</p> <p>- Compras de productos a mayoristas, nacionales o internacionales (productos nuevos y/o usados)</p> <p>- Convenio con empresa de limpieza de productos</p> <p>Recursos Claves</p> <p>- Contar con el Stock y Mix (variedad) de productos con los tres niveles de calidad establecidos, para satisfacer la demanda de todos los segmentos de cliente</p> <p>Equipo a cargo de la promoción y publicidad de la tienda.</p> <p>- Vendedores bilingües y con entendimiento del mundo outdoor, que asesoren a los clientes con diversas necesidades y consultas</p> <p>- Tienda y su ubicación, para entregar cercanía y comodidad al cliente</p> <p>- Plataforma web responsiva</p>	<p>Para el cliente que recién conoce el mundo outdoor: se entrega un servicio integral, enseñando sobre productos outdoor, orientando a este en base a sus necesidades y dando a conocer los beneficios que implica esta modalidad.</p> <p>Para el usuario con más experiencia: se ofrece un servicio que permite viajar cómodo y sin equipaje de alto volumen, entregando productos de alta calidad que no siempre son una real opción de compra para el cliente. Este cliente, dado que conoce algo el equipamiento outdoor, no busca el producto de entrada, sino algo de mayor calidad y capacidades técnicas. Es un cliente que, dado que no realiza actividades outdoor de manera recurrente, no ve necesario adquirir un equipamiento de alto costo. El arriendo le permite acceder a productos que posiblemente no compraría</p> <p>Para el cliente intermedio: se ofrece una gama de productos, que sin ser de calidad y características premium, tienen una calidad superior a la línea de productos de entrada. El servicio que se ofrece también incluye un fuerte foco en la asesoría para la elección de la mejor indumentaria.</p>	<p>- Portal Internet con un monitoreo de las interacciones.</p> <p>- Recomendaciones en la página web y evaluaciones de cada producto y del servicio entregado en la tienda</p> <p>- Publicidad en las páginas de líneas aéreas.</p> <p>- Encuestas de satisfacción para los clientes en la misma tienda física, para conocer la percepción que tienen del servicio entregado</p> <p>Canales de Distribución</p> <p>- Arriendo a través de la página web</p> <p>- Atención presencial en la tienda</p> <p>- Publicidad redes sociales</p> <p>- Entrega de información en Agencias de información turística</p> <p>- Revistas de Viajes</p>	<p>Segmento Cliente Primerizo: cliente que no conoce el mundo outdoor y quiere iniciarse en este tipo de actividades o es el cliente que esporádicamente tiene este tipo de actividad</p> <p>Segmento Cliente Premium: es el cliente que ya cuenta con cierto nivel de experiencia, sin ser un usuario experto en la materia. Por lo mismo, no ve necesario comprarse equipamiento, dada la baja frecuencia de uso. El cliente no justifica la compra de ropa y accesorios.</p> <p>Segmento Cliente Normal: cliente que no busca el producto de mayor calidad y costo, pero que tampoco quiere un producto de entrada. Es un cliente ocasional, que conoce algo de las marcas, pero que igualmente está abierto a tener una asesoría por parte de la tienda</p> <p>Proveedores</p> <p>- Proveedores de productos e indumentaria outdoor, tanto nacionales como extranjeros.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>- Sueldos del personal</p> <p>- Compra Productos</p> <p>- Diseño portal Internet y Mantenimiento del sitio (pago hosting, mails)</p> <p>- Pago Arriendo</p> <p>- Marketing</p> <p>- Pago servicios transaccionales (redbank/transbank)</p>		<p>Flujo de Ingresos</p> <p>- Por ventas en la tienda física y por ventas a través del sitio web</p> <p>- Mayor flujo de ingresos viene dado por el equipamiento de las tres líneas de productos, pero también habrá ingresos por el equipamiento que no pertenece a estas tres líneas</p>		

Una mayor explicación de actividades y recursos claves, se puede revisar en anexo N°20.

3.3.1. Competencia Central

La combinación de recursos y actividades, en conjunto con las capacidades que se deben tener, permiten identificar la competencia central de este modelo de negocio, la cual se detalla a continuación.

Stock y Mix de Productos: uno de los puntos de mayor relevancia en este negocio es cómo se satisface a los clientes y esto se logra, entre otros temas, con una oferta que implique calidad y variedad en una misma tienda. Lo anterior se da a través de la combinación de:

Recurso clave: stock y mix de productos con los diferentes niveles de calidad.

Actividad clave: mantención de los stocks y mix de productos, actualizando la oferta, con una constante mirada hacia las tendencias del mercado.

La unión de recurso y actividad, decanta en una competencia central del negocio, generando un aspecto distintivo con respecto a los competidores, que solo ofrecen una marca (la propia) y por ende, una menor variedad de productos y calidades. **La habilidad** que se requiere para este punto es lograr una dinámica que implique una constante evaluación, tanto interna (para controlar el recurso stock de productos) como externa (para monitorear el mercado). Ser constantes en este punto es de gran importancia para mantener estos aspectos distintivos.

3.3.2. Evaluación Competencia Central Como Ventaja Competitiva

Evaluación	Stock y Mix de Productos
V (valor)	si
R (rareza)	si
I (difícil de imitar)	si
O (organización)	si

El análisis VRIO permite identificar **la competencia central que se convierten en ventaja competitiva:** Stock y Mix de Productos.

Para el **stock y mix de productos** se tiene la combinación del recurso y actividad (anteriormente descritos) que permite generar valor para los clientes, ya que con esto obtienen una variedad y calidades de productos a precios de arriendo. Además, debido a que este negocio ofrece la oportunidad de arriendo con una variada oferta de marcas en una misma tienda, que no tienen ni los competidores informales, ni los sustitutos (Northface, Lippi y Doite venden solamente sus propias marcas, etc.), lo cual genera valor, rareza e inimitabilidad. Por último, la empresa está organizada para explotar esta competencia central.

3.3.3. Aspectos Distintivos y Beneficios del Negocio para los Clientes

Los recursos y actividades descritas anteriormente ofrecen a los clientes los siguientes aspectos distintivos y beneficios.

- Comodidad y acceso a una tienda outdoor de alta calidad en un lugar cercano a las zonas donde existe este tipo de turismo
- Evitar la compra de costosos artículos, especiales para el turismo outdoor, que de otra forma no serían comúnmente utilizados por las personas
- Acceso a una variedad de marcas y productos, que le permitan conocer distintas calidades, antes de “embarcarse” en compra que implique un alto costo.
- Evitar viajar con equipaje pesado y voluminoso a su lugar de destino turístico. El servicio planteado les permite equiparse con productos de calidad en el momento en que se necesite, sin tener que cargar estos productos de gran volumen.
- Permite además al usuario primerizo, conocer el mundo outdoor, interiorizarse y educarse con respecto al tipo de producto de acuerdo a sus necesidades.
- Para el detalle de los Factores Críticos de Éxito, ver Anexo N°19

3.3.4. Análisis FODA

Luego de describir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se plantean las estrategias que se desprenden de este análisis FODA, que se detallan. Todo este análisis se puede ver en detalle, en Anexo N°21.

3.3.5. Estrategia Genérica

A partir de la estrategia FO, que se considera la más relevante para hacer frente a los competidores, se define que la empresa decide competir con una estrategia de **Enfoque con Diferenciación**. Se debe demostrar una marcada diferencia versus los competidores, en el asesoramiento y educación que se le da a los clientes con respecto a los productos outdoor, evidenciando la amplia variedad de productos con que se cuenta y destacando que en un mismo lugar, se pueden arrendar diferentes marcas, con distintas calidades y especificaciones.

3.3.6. Cadena de Valor

ACTIVIDADES PRIMARIAS		ACTIVIDADES DE APOYO	
Logística Interna	Almacenamiento de los productos en la bodega de la tienda	Adquisiciones	Compras y convenios con proveedores de ropa outdoor. Copras de los necesario para mantener el Local equipado.
Operaciones	Manejo de Stock y Mix de Productos. Definición de Productos según segmentgación de clientes. Mantener vendedores especialistas en el mundo outdoor.	Tecnología	Relación con los presponsables de la creación y mantención de la pagina web. Relación con los responsables del desarrollo tecnológico de la tienda.
Logística Externa	Segmentación de Clientes Objetivos. Entrega y Recepción en la tienda de los productos solicitados por los clientes.	Recursos Humanos	Selección y capacitación del personal de la tienda. Mantener sistema de compensación: remuneraciones, incentivos y beneficios no monetarios.
Marketing y Ventas	Realizar publicidad en la tienda, a traves de la pagina web, redes sociales y revistas especializadas. Venta directa en el local y a traves de la pagina web.	Infraestructura de la Empresa	Definición de layout de forma de hacer más comoda la experiencia del cliente. Soporte financiero y contable.
Servicio	Asesoramiento por parte del personal capacitado tanto en los productos ofertados como en el mundo Outdoor. Medición del servicio entregado a los clientes a través de encuestas.		

Al analizar la cadena de valor se identifica que en el área de Operaciones se encuentra la actividad primaria de “manejo del stock y mix de productos “, la cual representa una fuente de ventaja competitiva que se condice con el análisis VRIO de esta actividad como competencia central y que es generadora de valor para el negocio.

3.4. Estrategia de Entrada

Para iniciar el negocio en la ciudad de Puerto Varas, se debe partir por el equipamiento de la tienda con la variedad y calidad de productos que se declaran como aspectos distintivos. Junto a esto, las actividades iniciales de publicidad y promoción, tanto en la tienda, como en la página web deben ser muy fuertes, donde el punto de mayor relevancia debe ser la tarea de dar a conocer el modelo de negocio y sus beneficios para el cliente. Se debe dar énfasis en que no existe este servicio de arriendo en la ciudad y por ende, es necesario remarcar este aspecto diferenciador. Hay que desarrollar activamente un servicio cómodo y útil para los distintos tipos de cliente, con una calidad de servicio y asesoría distintivos que permitan partir el negocio con una ganancia de prestigio inmediata, dado que Llanquihue Outdoor Rental es el primer negocio con el formato de arriendo en la ciudad.

3.5. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.

Si bien en un principio, el negocio se enfoca al arriendo en la ciudad de Puerto Varas como única tienda, existe una estrategia de expansión a las demás regiones del país, lo que se encuentra dependiente de cómo evoluciona el negocio. Se puede apreciar potencial de crecimiento en las siguientes regiones que tienen mayor turismo outdoor, estas pueden ser la segunda, décima segunda y la novena región, con un 17,7%, 16,1% y un 15% del total de turistas en parques nacionales respectivamente.

Por otra parte, los arriendos y sugerencias de clientes irán indicando qué variedad de productos se pueden ofrecer de forma adicional a los que ya se pretenden ofrecer en primera instancia.

Finalmente se puede indicar que puede existir un potencial de crecimiento en el arriendo en otras actividades outdoor. Se puede incluir indumentaria relacionadas a actividades acuáticas que se pueden desarrollar en ríos, lagos y playas que tiene el País y que son pueden requerir de varios implementos atractivos de arrendar (por ejemplo, pesca con mosca).

3.6 RSE y Sustentabilidad

	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategia
				De Impacto +	De Impacto -	
Personal	Cumplir plan de crecimiento de ventas establecido	Mucho Interés	Mucho Interés	Motivación por el cumplimiento de las metas	Sin Motivación en las ventas	Plan de Incentivo y Motivación relacionado con el cumplimiento de ventas
Comunidad	Servicio de arriendo de productos que incentiven el conocer y cuidar el medio ambiente	Mucho Interés	Mucho Interés	Invitar a la comunidad que cuide el medio ambiente	No destacar que el medio ambiente es responsabilidad de todos cuidarlo	Promocionar actividades outdoor y destacar que este servicio permite conocer y aprender de la naturaleza
Proveedores	Honestidad en la relación con los proveedores de productos y servicios	Mucho Interés	Mucho Interés	Contratos claros y cumplimiento de fechas de pagos y otros compromisos	No cumplir compromisos establecidos	Se establece que la compañía es clara y correcta con los compromisos que adquiere como política del negocio
Clientes	Calidad en el Servicio y en los productos ofrecidos	Mucho Interés	Mucho Interés	Incorporar solo expertos y productos de calidad	No considerar el servicio y los productos como importantes	Capacitaciones al personal junto con constantes revisiones de las tendencias del mercado en el mundo outdoor

Con respecto a la Sustentabilidad y los Impactos Sociales, Ambientales y Económicos, la compañía espera tener impactos positivos en todos los ámbitos, promoviendo el cuidado por la naturaleza y por el País, ofreciendo productos que permiten a los clientes entrar en contacto con la vida al aire libre, además de fomentar el deporte y las actividades outdoor. Por otro lado se busca ser una fuente de trabajo en las regiones donde opera la empresa.

IV. Plan de Marketing

4.1. **Objetivos de marketing**

A continuación se detallan los objetivos planteados para el plan de marketing del negocio:

Ventas: llegar a un crecimiento de ventas anual de al menos un 10% en los próximos 5 años, cifra en línea con el crecimiento de las visitas a los parques nacionales en Chile.

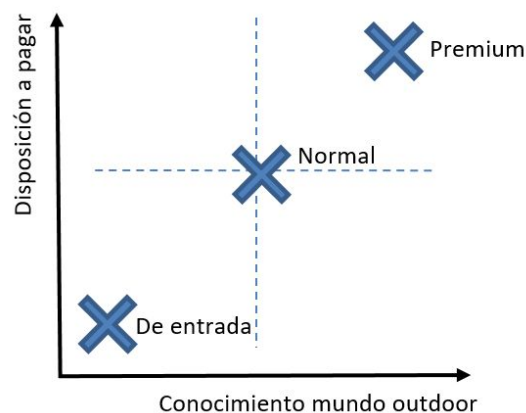
Posicionamiento: Aumentar el nivel de reconocimiento de marca tanto en turistas nacionales, como extranjeros, en al menos un 5% anual en los primeros dos años.

Nivel de Satisfacción de Clientes: que el negocio de servicio de arriendo sea reconocido como una alternativa diferente y de entrada atractiva para equiparse con ropa y accesorios outdoor, que permitan a los clientes conocer distintas marcas de productos, con distintas calidades técnicas, asesorados por expertos en el tema, todo en un mismo lugar.

Para efectuar la medición de los objetivos 2 y 3, se realizarán encuestas que serán solicitadas a un tercero, experto en la materia. Por otro lado, el objetivo 1 se medirá en relación a las ventas reales de la compañía.

4.2. **Estrategia de segmentación**

Una característica relevante para todos los segmentos que se desarrollan a continuación es el hecho de que todos están alineados con el modelo de negocios que se plantea. A modo de ejemplificar esto, se tiene lo siguiente:



Cuando se indica que los segmentos se alinean con el modelo de negocio, implica que cada cliente de cada segmento es una persona que no necesita comprarse indumentaria outdoor. Es un consumidor ocasional de este tipo de productos, o también la persona que se está iniciando en el turismo aventura y puede tener cierto grado de conocimiento de productos, sin llegar a ser un experto en la materia. Si al producto se le da un uso esporádico, el arriendo es una alternativa válida para equiparse.

Se plantean tres segmentos de clientes: segmento de entrada, segmento premium y segmento normal. En base a las características de las tres líneas de productos, se establecen estos tres segmentos, basado en dos ejes; la disposición a pagar y el conocimiento de los productos outdoor. A continuación se describen los tres segmentos.

Segmento Cliente de Entrada (o cliente primerizo): es el cliente que no conoce el mundo outdoor, no es un asiduo a este tipo de actividades y por lo mismo está buscando aprender de todos los productos que ofrece el mercado. Es un cliente que no encuentra lógico endeudarse con productos de alto costo y que probablemente se utilizarán una o dos veces al año. La línea de productos que está enfocada en este segmento corresponde a la ropa y accesorios con los precios más ajustados (**línea de entrada**). Lo relevante de esta línea de productos es que pretende “encantar” al cliente, el objetivo es que conozca los productos que puede arrendar, que sea asesorado de manera integral por los vendedores, pero que no incurra en un alto gasto para equiparse.

Segmento Cliente Premium: este cliente ya es una persona que conoce algo de los productos y accesorios. Entiende de calidades que ofrecen las marcas del mercado, pero al no ser una persona experta, ni un usuario frecuente, tampoco busca la compra de los productos. Su fin es acceder a una gama de productos de mayor calidad y con mejores capacidades técnicas. Es una persona que está dispuesta a pagar un extra por sobre las otras dos líneas de productos y así poder utilizar un equipamiento premium, que tal vez, jamás se llegaría a comprar.

Segmento Cliente Normal: este segmento se establece como una alternativa intermedia entre los dos ya descritos. Si bien no es un cliente que quiere acceder a una línea de productos de alto costo, tampoco quiere los productos de la gama de entrada, que en ocasiones puede que no cumplan con las capacidades técnicas que se requieren.

4.3. Estrategia de producto

La estrategia del servicio de arriendo está definida en relación a tres líneas de productos.

Estas tres líneas de productos, como ya se indicó, tienen diferentes calidades, diferentes capacidades técnicas y por ende, distintos precios de arriendo. Cada línea se enfoca en cada uno de los tres segmentos mencionados previamente.

A continuación se indican parte de los productos que se encontrarán en el catálogo de la tienda (catálogo completo, ver Anexo N°17), donde a modo de referencia, se muestran los precios de venta de cada producto, solamente para ejemplificar las diferencias entre las tres líneas y luego establecer precios de arriendo.

Producto	Línea de Productos de Entrada	Línea de Productos Premium	Línea de Productos Normales
Parka			
Modelo	DOITE KIONNA STEAL	Northface CARTO TRICLIMATE	Lippi Nalca Fusion-3
Precio de Mercado (venta)	\$89.990	\$199.990	\$118.293
Zapatos			
Modelo	Lippi - Bravo Low	NORTHFACE - LIFTY 400	Lippi - NEWTON RIDGE
Precio de Mercado (venta)	\$59.990	\$129.990	\$84.990

El catálogo de productos que tenga la tienda física y el catálogo online, deben contar con el máximo detalle de las características técnicas de cada producto. Esto es muy relevante de cara a reforzar el servicio de calidad que se quiere entregar a los clientes. Esto se suma a la asesoría experta de los vendedores.

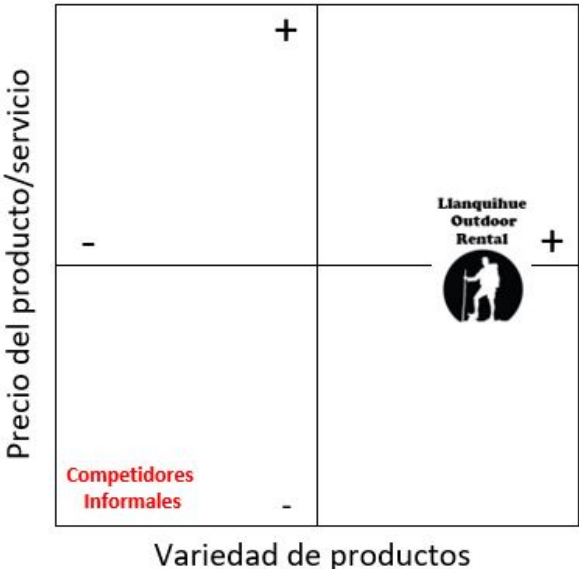
Cada vez que se establezca contacto con los clientes, es importante que los vendedores / asesores tengan conocimiento de los precios de venta de cada producto y así evidenciar la ventaja de arrendar, por un valor mínimo con respecto al precio de compra.

Un atributo diferenciador de la oferta de productos es que se ofrece una variedad de marcas, con distintas calidades y características técnicas. El cliente no encontrará este mix en otras tiendas. Además, estos competidores solamente tienen productos para vender.

La variedad de la oferta se irá actualizando mediante la ejecución de una de las actividades claves: la mantención y actualización de los mix de productos. Además de mantener los niveles de stock y las distintas líneas de producto, también se tiene que dar un constante monitoreo de las tendencias en el mercado, con el fin de ir incorporando nuevos productos y sus nuevas tecnologías y así mantener una oferta competitiva y diferenciada.

4.3.1 Mapa de Posicionamiento

Los aspectos distintivos más relevantes del negocio corresponden a Variedad de productos y el precio del servicio. En base a estas dos variables, se establece el mapa de posicionamiento del negocio, en una comparativa establecida solamente con los competidores informales indicados en el análisis Porter, detallado en el anexo N°13



En cuanto a variedad de productos, los competidores informales no poseen ni stock, ni mix de productos que puedan equiparar a Llanquihue Outdoor Rental. Cada vendedor informal por si mismo, solo arrienda su propio equipamiento outdoor y que puede corresponder sólo a unos pocos artículos.

En cuanto a precio, dadas las características del modelo de negocio de Llanquihue Outdoor Rental, es que en este aspecto el valor de un arriendo es por lo general, mayor al valor de arriendo de un producto en el mercado informal. Sin embargo, el negocio que se plantea ofrece garantías y un servicio de excelencia, que el competidor informal no puede replicar.

4.4. Estrategia de Precio

La definición de precios se establecerá en base a un porcentaje con respecto al precio de compra. Este porcentaje se obtiene a través de las investigaciones de mercado sobre productos outdoor. Con respecto a esto se tiene el siguiente resumen:

Producto	Venta	Arriendo día	Arriendo semana	Garantía	% arriendo por día sobre venta
Bastón trekking Glacier Cork	39.900	3.000	16.500	30.000	7,5%
Carpa 2P- Nemo kumai	356.990	9.000	49.500	300.000	2,5%
Carpa 2P- Galaxi	199.990	8.000	44.000	15.000	4,0%
Carpa 6P Evanston	134.990	14.000	77.000	100.000	10,4%
Colchón inflable	29.990	5.000	38.500	25.000	16,7%
Saco de dormir Marmot 15	89.900	5.000	27.000	80.000	5,6%
Cocinilla Primus Mimer Kit	44.900	4.000	22.000	40.000	8,9%
Mochila 33Lt Tatonka	74.400	11.000	60.000	60.000	14,8%
Zapatos trekking	100.000	6.000	No Encontrado	No Encontrado	6,0%
Pantalones	60.000	7.000	No Encontrado	No Encontrado	11,0%
Parka	120.000	8.000	No Encontrado	No Encontrado	7,0%

El ratio precio de venta versus precio de arriendo por día, se establece como la base para designar los precios para las líneas de productos. Los ratios que se definen para las tres líneas son los siguientes:

Producto	Ratio
Parkas	7%
Zapatos	6%
Sacos de dormir	6%
Carpa 2P	4%
Carpa familiar	4%
Mochilas	7%

Producto	Ratio
Cortavientos	8%
Pantalón	8%
Cocinilla	7%
Bastones	7%
Colchones inflables	7%

(Para ver el catálogo completo con los precios de arriendo, revisar **Anexo N°16**)

Consideraciones

- Los precios de cada producto corresponden a los valores de arriendo por un día
- Si se arrienda por más días se obtienen descuento, con un pack mínimo que se debe arrendar. Esta diferenciación en el precio se establece en base a los días promedio de estadía que tienen en general los turistas que alojan en parques nacionales, de acuerdo al siguiente detalle, también tomado como base para calcular el tamaño de mercado.

<u>Equipo x 1 Día</u>	<u>Equipo x 4 Días (20% dscto)</u>	<u>Equipo x 6 Días o más (30% dscto)</u>
1 Parka \$8.281	1 Parka \$6.624	1 Parka \$5.796
1 par zapatos \$7.799	1 par zapatos \$6.240	1 par zapatos \$5.460
1 pantalón \$5.599	1 pantalón \$4.479	1 pantalón \$3.919
\$21.679	1 carpa \$8.320	1 carpa (10% dscto) \$5.796
	1 saco de dormir \$5.759	1 saco de dormir (10% dscto) \$5.760
	\$31.422	\$26.732

- El cliente deberá dejar una garantía equivalente y aproximada al valor de venta del producto. Este valor se mantendrá en los catálogos, para que el cliente siempre pueda estar informado de este monto.
- La evolución del precio se irá ajustando de dos maneras. Primero, habrá un alza de acuerdo a las variaciones positivas que tenga el IPC. Segundo, de acuerdo a los valores que el negocio deba pagar a los proveedores.
- Para dar a conocer las líneas de producto, se realizarán fuertes campañas de publicidad en la ciudad, incorporando agencias de viaje, oficinas de información turística, amplia difusión a través del sitio web y promoción a través de redes sociales.

4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución será a través de un canal directo, es decir, el servicio se entrega de forma presencial en la tienda ubicada en la Ciudad de Puerto Varas.

En la tienda se realizará la recepción de los productos y la posterior entrega, lo cual permitirá al cliente conocer y probar la calidad de estos recibiendo además los consejos respecto de este mundo outdoor por parte de los vendedores especialistas en el tema.

Por otra parte, la página web permite al cliente revisar los productos que se ofrecen en arriendo así como la disponibilidad y la oportunidad de reserva y pago de forma cómoda considerando que el retiro y la entrega son en la tienda.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Debe referirse a cómo comunicará efectivamente la propuesta de valor a los segmentos de clientes, qué medios y herramientas utilizará y respaldar su elección.

Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación tiene por objetivo promover el mundo outdoor destacando la vida sana y el deporte al aire libre, así como las visitas a los parques nacionales de la décima región. Todo lo anterior mediante distintos canales.

Dentro de los canales destaca la publicidad que se desplegará en la tienda, la cual será diseñada pensando en la naturaleza, además se entregarán volantes describiendo los principales aspectos y características del negocio, destacando la oportunidad que cubre este servicio y las distintas cualidades de cada una de las marcas ofrecidas. Para promover la tienda se realizarán campañas de entrega de volantes, las que serán fuertes en los periodos cercanos a la inauguración del local. y que deben hacerse en lugares claves de la ciudad, como terminales de buses, aeropuertos, el centro, entre otros.

Otro canal de comunicación relevante es la página web, la cual mantendrá actualizada la oferta de la compañía describiendo en detalle cada producto con sus precios actualizados.

Finalmente se buscará publicidad a través de diarios zonales y/o revistas especializadas en el mundo Outdoor o que promuevan los parques nacionales de la décima región en un principio.

Estrategia de Venta

En la estrategia de venta es clave la participación de los vendedores/asesores, quienes según las necesidades de los clientes, las cuales pueden estar claras o no tanto,

aconsejaron respecto de las calidades de cada productos, pensando en las actividades que busca el cliente desarrollar ofreciendo la mejor alternativa que se acerque a su necesidad. Para lo anterior y como ya se había indicado es importante contar con Vendedores capacitados y expertos en el mundo Outdoor y que manejen más de un idioma considerando los turistas internacionales que vienen a visitar los parques cercanos a la tienda.

Para el primer mes se entregarán productos adicionales a los arrendados los cuales podrán complementar el servicio que compró el cliente con el objetivo de ir incentivando los distintos artículos que ofrece la tienda para cada actividad.

4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

El principal input para la estimación de la demanda son los resultados obtenidos para el tamaño de mercado en N° de personas, junto con el supuesto de que la cuota de clientes que tendrá Llanquihue Outdoor Rental, al ser un negocio que se está iniciando, comenzará el primer año con 1,34%. Se asume que la demanda se comportará de la misma manera en que alojan los turistas en la ciudad de Puerto Varas. El tamaño de mercado, con un total de 240.722 personas al año tiene la siguiente distribución mensual:

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
N° personas	31.597	34.020	21.902	16.350	14.276	13.724	17.537	16.283	15.685	18.441	20.749	20.160
% mensual	13,1%	14,1%	9,1%	6,8%	5,9%	5,7%	7,3%	6,8%	6,5%	7,7%	8,6%	8,4%

Se toma como supuesto, que la cuota de mercado del primer año tiene un promedio del 1,8% (marzo a diciembre), con ingresos por ventas a partir del mes de marzo. Con esto se obtiene el siguiente detalle mensual:

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
N° Clientes	0	0	219	229	257	247	316	293	314	369	498	484
% mensual	0,0%	0,0%	6,8%	7,1%	8,0%	7,7%	9,8%	9,1%	9,7%	11,4%	15,4%	15,0%

Se asume como supuesto, el que los clientes mensuales arriendan equipamiento en base a la cantidad de días que alojan en los parques nacionales (78% por un día, 16% por 4 días, 6% por 6 días). En base a esto y considerando el equipo estándar mínimo que se debe arrendar de acuerdo a los días de alojamiento (ver anexo N° 14), se tiene la siguiente distribución de clientes que arriendan cada tipo de equipo:

		Tipo Cliente	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Estadía en Parques	1 día			171	179	200	193	246	229	245	288	388	378	
	4 días			35	37	41	40	51	47	50	59	80	77	
	6 días			13	14	15	15	19	18	19	22	30	29	
	Total	0	0	219	230	256	248	316	294	314	369	498	484	

Para cada tipo de cliente, se tiene un precio de cada tipo de equipo que se entrega en arriendo (Anexo N°14). Con esto, se obtienen los ingresos por venta mensuales en millones de pesos, de acuerdo al siguiente detalle.

Ingresos por Venta Anuales en Millones de Pesos

Para la proyección anual de los años 2, 3, 4 y 5 se toma el supuesto de crecimiento de 5%, 6%, 8% y 10% respectivamente, considerando el año 1 como si tuviera clientes durante los 12 meses. La evolución de la cantidad de clientes anuales queda de la siguiente manera:

		Tipo Cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estadía en Parques	1 día		2.517	3.171	3.362	3.631	3.994
	4 días		517	651	691	746	820
	6 días		194	244	259	280	308
	Total		3.228	4.067	4.311	4.656	5.122

Luego, se definen los precios de los tres tipos de equipo a arrendar, con un supuesto de inflación del 3% anual (detalle de precios, ver anexo N°18).

Por último, con la cantidad de clientes que arrienda cada tipo de equipo y los valores de cada uno de estos para los 5 años, se obtienen los ingresos por venta, que quedan de acuerdo al siguiente detalle (cifras en millones de pesos):

Tipo Cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 día	55	71	77	86	97
4 días	65	84	92	102	116
6 días	31	40	44	49	56
Ingresos en MM\$	\$151	\$196	\$213	\$237	\$269

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

El presupuesto de Marketing para el primer año es el siguiente:

Item	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Publicidad Tienda y Redes Sociales			1.500.000	1.250.000	500.000	250.000	250.000	250.000	250.000	500.000	500.000	500.000
Entrega Volantes			247.500	247.500	247.500				247.500	247.500	247.500	247.500
Creación Pagina Web Propia		600.000										
Imagen Corporativa y Publicidad Tienda		1.300.000										
Lanzamiento Tienda			1.500.000									
Publicidad en Revista Especializada			1.200.000									
Publidad Pagina Interior 1/2 plana										600.000		
Total Presupuesto Inicial	-	1.900.000	4.447.500	1.497.500	747.500	250.000	250.000	250.000	497.500	1.347.500	747.500	747.500

Se Estima que la cierre del primer año el Presupuesto de Marketing alcanza los \$12,7 Millones. Como proyección se espera lo siguiente para los próximo 5 años, con un gasto acorde con el crecimiento de los clientes.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos por Año	12.682.500	13.316.625	14.115.623	15.244.872	16.769.360

El cronograma del Gasto en Marketing es el siguiente

Item	Año 1												Año 2 - Año 5											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Publicidad Tienda y Redes Sociales			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Entrega Volantes			1	1	1				1	1	1	1			1	1	1				1	1	1	1
Creación Pagina Web Propia		1													1									
Imagen Corporativa y Publicidad Tienda		1													1									
Lanzamiento Tienda			1																					
Publicidad en Revista Especializada			1												1									
Publidad Pagina Interior 1/2 plana										1												1		

V. Plan de Operaciones

Llanquihue Outdoor Rental define su estrategia basada en las siguientes actividades claves para mantener una capacidad de operación que permita cubrir los flujos de clientes proyectados.

- Atención al Cliente en la tienda
- Arriendo a través de Internet
- Compra de productos para el arriendo
- Devolución de Productos Arrendados
- Limpieza de Productos

Este Negocio tendrá un horario de Lunes a Domingo desde las 9:00 hasta las 19:30 hrs de forma continua, para lo cual se contará con 3 vendedores/asesores, los cuales rotarán en turnos.

Los Flujos de Operación describen las tres principales actividades que se realizan en este negocio de Arriendos.

1. Proceso de Arriendo de Productos
2. Proceso de Recepción de Productos Arrendados
3. Envío y Recepción Servicio Externo de Limpieza

Respecto del plan de desarrollo, este incluye una serie de etapas que van desde la Constitución Formal de la Empresa hasta la Apertura del Local. Por otra parte, se espera que el desarrollo del negocio en los 5 años analizados alcance los resultados esperados y que en el largo plazo se alcance la escalabilidad esperada.

Finalmente, La dotación que se proyecta para la correcta ejecución de las operaciones de la empresa está compuesta por los siguientes cargos:

Administrador Jefe de Tienda: una persona, a cargo de la administración de la tienda con todo lo que implica.

Vendedores/Asesores: tres personas, a cargo de asesorar a los clientes y vender el arriendo de productos. (mayor detalle, ver Plan de Negocios Parte II)

VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor y Directorio estará compuesto por los dos socios emprendedores quienes desarrollan esta idea de negocio y gestionan su puesta en marcha:

Ignacio Ayala Mesa, Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Santiago y estudiante de MBA, Universidad de Chile, quien ha desarrollado su carrera profesional en el sector de servicios financieros, en cargos relacionados con Riesgo de Crédito, áreas de venta y Control de Gestión.

Daniel Beltrán Molina, Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Concepción, y estudiante de MBA, Universidad de Chile, quien ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito de Operaciones y Logística en distintos cargos.

Por otra parte, existe el asesoramiento por parte de dos expertos externos quienes conocen del mundo outdoor y de los emprendimientos.

La Estructura Organizacional de este negocio es la siguiente:



Finalmente, respecto de los incentivos, estos tienen un componente relacionado con el cumplimiento de la venta estimada por el negocio, tanto para los vendedores como para el jefe de tienda. (mayor detalle, ver Plan de Negocios Parte II).

VII. Plan Financiero

Para el correcto desarrollo del plan financiero, se identifica una serie de supuestos para construir este análisis de la mejor forma. A continuación, se presenta los principales resultados obtenidos los cuales ratifican la rentabilidad de este proyecto.

Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	150.663.699	195.531.349	213.481.126	237.476.405	269.060.767
Costo de Ventas	-90.844.982	-103.727.785	-108.060.883	-119.008.197	-127.331.593
Margen Bruto	59.818.718	91.803.564	105.420.243	118.468.208	141.729.174
Remuneraciones	-5.205.000	-5.361.150	-5.521.985	-5.687.644	-5.858.273
Arriendo de local	-24.000.000	-24.720.000	-25.461.600	-26.225.448	-27.012.211
Cuentas básicas	-3.000.000	-3.090.000	-3.182.700	-3.278.181	-3.376.526
Contabilidad externa	-4.200.000	-4.326.000	-4.455.780	-4.589.453	-4.727.137
Plan Internet + Teléfono	-371.880	-383.036	-394.527	-406.363	-418.554
Mantenimiento sitio web	-60.000	-61.800	-63.654	-65.564	-67.531
Gasto publicidad y mkt	-12.682.500	-13.316.625	-14.115.623	-15.244.872	-16.769.360
Patentes comerciales	-180.000	-185.400	-190.962	-196.691	-202.592
EBITDA	10.119.338	40.359.552	52.033.413	62.773.991	83.296.990
Depreciación	-980.486	-980.486	-980.486	-980.486	-980.486
Amortización gastos puesta en marcha	-1.659.980	-1.659.980	-1.659.980	-1.659.980	-1.659.980
EBIT	7.478.872	37.719.086	49.392.947	60.133.525	80.656.524
Impuesto (27%)	-2.019.295	-10.184.153	-13.336.096	-16.236.052	-21.777.262
Utilidad del ejercicio	5.459.576	27.534.933	36.056.851	43.897.473	58.879.263

Flujo de Caja a 5 Años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del Ejercicio		\$5.459.576	\$27.534.933	\$36.056.851	\$43.897.473	\$58.879.263
Depreciación (+)		\$980.486	\$980.486	\$980.486	\$980.486	\$980.486
Amortización Gastos puesta en marcha (+)		\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980
Capital de trabajo inicial	-\$37.583.852					
Recuperación Capital de trabajo						\$37.583.852
Inversión (gastos de puesta en marcha)	-\$8.299.900					
Inversión activo fijo	-\$4.902.429					
Liquidación de activos fijos						\$7.000.000
Flujo de Caja Libre	-\$50.786.180	\$8.100.042	\$30.175.399	\$38.697.317	\$46.537.939	\$106.103.580

Cálculo de VAN, TIR, Payback, ROI de las Evaluaciones con Flujos a 5 años y con Flujos Perpetuos

Flujo de Caja a 5 Años

Ítem	Valor
Tasa	14,58%
VAN	\$74.803.619
TIR	52%
Payback (años)	3
ROI	90,4%

Flujo de Caja Perpetuo

Ítem	Valor
Tasa	15,98%
VAN	\$255.994.821
TIR	83%
Payback (años)	3
ROI	269,9%

(mayor detalle, ver Plan de Negocios Parte II).

VIII. Riesgos críticos

Los riesgos críticos pueden identificarse en los siguientes dos momentos claves del proyecto.

1.- La Implementación: en esta etapa se pueden apreciar riesgos que pueden dificultar o eventualmente no permitan que el negocio comience.

Si bien en esta etapa existen varios riesgos, todos son perfectamente mitigables y para eso se prepara el equipo gestor con el objetivo que su impacto sea menor o nulo. Sólo se identifica como riesgo alto, el posible cambio en alguna legislación que dificultará la implementación, para este riesgo se debe trabajar un plan de mitigación dado que su impacto es crítico.

2.- La Operación: en esta etapa se pueden apreciar riesgos que pueden dificultar el correcto funcionamiento del negocio.

En particular esta etapa presenta más riesgos de alto nivel de impacto en el negocio dado lo sensible que es la existencia de éstos mientras se opera, es por eso que cada plan de mitigación debe ser ejecutado para evitar estas ocurrencias que impactan directamente los resultados esperados del proyecto y por los cuales el proyecto es atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad.

IX. Propuesta Inversionista

Considerando un financiamiento para la inversión inicial de un 100% de capital propio por parte de un inversionista, el proyecto presenta el siguiente Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del Ejercicio		\$5.459.576	\$27.534.933	\$36.056.851	\$43.897.473	\$58.879.263
Depreciación (+)		\$980.486	\$980.486	\$980.486	\$980.486	\$980.486
Amortización Gastos puesta en marcha (+)		\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980	\$1.659.980
Capital de trabajo inicial	-\$37.583.852					
Recuperación Capital de trabajo						\$37.583.852
Inversión (gastos de puesta en marcha)	-\$8.299.900					
Inversión activo fijo	-\$4.902.429					
Liquidación de activos fijos						\$7.000.000
Flujo de Caja Libre	-\$50.786.180	\$8.100.042	\$30.175.399	\$38.697.317	\$46.537.939	\$106.103.580

Al evaluar estos Flujos se obtiene el siguiente VAN

Ítem	Valor
Tasa	14,58%
VAN	\$74.803.619
TIR	52%
Payback (años)	3
ROI	90,4%

X. Conclusiones

En este plan de negocio se evaluó el proyecto de abrir una tienda de arriendo de productos outdoor en la ciudad de Puerto Varas, Décima región de Chile, apuntando a cubrir un nicho de mercado dentro del mundo outdoor en el País.

Como dato relevante se tiene que el año 2017 y por segunda vez consecutiva Chile fue elegido como el Mejor Destino de Turismo Aventura del Mundo, siendo reconocido como líder en esta categoría. Chile se impuso ante países como Australia, Canadá, Ecuador, Japón, Nueva Zelanda, Sri Lanka, Tailandia y Estados Unidos.

Lo anterior se suma al aumento en la llegada de turistas extranjeros al país, la cual se han duplicado en los últimos seis años, pasando de 2,8 millones en 2010 a 5,6 millones en 2016, presentando un crecimiento promedio anual de 12,8%.

Los datos anteriores ratifican que Chile es un destino famoso en el mundo en temas outdoor y de turismo aventura, es aquí donde se identifica la oportunidad que busca satisfacer este plan de negocio, la cual dice relación con el aumento del turismo outdoor, en particular el de parques nacionales y con la deseabilidad identificada de un 33% de personas (según encuesta) que están dispuestas a pagar por el arriendo de este tipo de productos, evitando así una compra de alto valor por parte de los turistas, en implementos que muchas veces tienen una única ocasión de uso. Para esto se plantea la creación de una tienda de arriendo de artículos outdoor en la ciudad de Puerto Varas, Décima región.

Luego del análisis completo en este plan de negocio se puede identificar que en este proyecto existe una ventaja competitiva en la disponibilidad de un mix de productos de calidad, en conjunto con la oferta de un servicio con foco en los clientes, aspectos distintivos que permiten la creación y la captura de valor en este negocio.

Finalmente, al realizar el análisis financiero del proyecto a 5 años tenemos VAN positivos en los 3 escenarios que se plantearon de evaluación del negocio, pesimista, optimista y normal, en este último tenemos un valor actual neto de \$74,8 millones con una tasa interna de retorno del 52%, un Payback de 3 años y un ROI del 90,4%, estos números ratifican la rentabilidad que se puede alcanzar al invertir en este proyecto.

Bibliografía

- “Notas de Clases de Taller de Tesis (AFE)”, curso de Taller de Tesis, MBA Evening 2017, profesor Arturo Toutin.
- “Notas de Clases de Estrategia Competitiva”, curso de Gerencia Estratégica MBA Evening 2017, profesor Ismael Oliva.
- “Principios de Administración Financiera”, Lawrence Gitman, Décimo Primera Edición, Editorial Pearson 2007.
- “Dirección de Marketing” de Philip Kotler y Kevin Lane Keller, Duodécima edición, año 2006.
- “Notas de Clases de Dirección de Finanzas”, curso Dirección de Finanzas MBA Evening 2017, profesor Marcelo González.
- “Llegada a establecimientos de alojamiento turístico en Chile, por regiones”, disponible en: <https://www.sernatur.cl/estadisticas/>
- “Estadísticas de Visitación a Parques Nacionales de CONAF”, disponible en: http://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/1486060377Tot_a%C3%B1o_2016.pdf
- “Información del Mercado Outdoor en Chile”, disponible en:
<http://www.ceret.cl/noticias/mercado-outdoor-crece-25-al-ano-por-boom-deportivo-en-chile-y-mueve-us-200-millones/>
<https://www.publimark.cl/marketing/mercado/go-fest-remarca-crecimiento-del-mercado-outdoor.html>
<http://www.america-retail.com/chile/chile-luksic-y-endurance-dentro-de-mercado-de-ropa-outdoor-que-su-be-56/>
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=274405>
- “Información de Chile como Destino Turismo Aventura en el Mundo”, disponible en:
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=425282>
<https://www.sernatur.cl/region-de-aysen-fue-parte-de-la-cumbre-mundial-del-turismo-aventura/>
<https://www.sernatur.cl/chile-gano-la-sede-de-la-cumbre-mundial-de-turismo-aventura-2015/>
<https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/12/12/mas-la-mitad-los-extranjeros-visita-chile-naturaleza.html>
- “Evaluación de la Percepción de los Visitantes Respecto de la Calidad del Servicio Ofrecido en las Áreas Silvestres Protegidas del Estado 2016”, disponible en:
http://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/1511372700InformeNacionalCalidaddeServicios2016.pdf

Anexo N°1: Alojamiento Turístico por Destino

Serie-2014-2015-2016

Información se encuentra en la hoja 2 del archivo



Cuadro 2. Llegadas a establecimientos de alojamiento turístico, por mes, según región, destino turístico y residencia. Serie 2014-2015-2016

Región/Destino Turístico		2016												Total 2016
		ene.-16	feb.-16	mar.-16	abr.-16	may.-16	jun.-16	jul.-16	ago.-16	sep.-16	oct.-16	nov.-16	dic.-16	
		Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	
Los Lagos	Total	134.183	146.463	91.457	66.497	53.435	54.232	70.951	65.770	63.391	75.378	84.668	82.294	988.718
	Var % 12 meses	5,6%	3,5%	0,4%	13,6%	1,7%	10,4%	8,3%	3,7%	1,7%	-2,1%	1,7%	-3,9%	3,3%
	Var % acumulada	5,6%	4,5%	3,4%	4,9%	4,5%	5,1%	5,4%	5,3%	5,0%	4,3%	4,0%	3,3%	3,3%
Chiloé	Total	24.211	28.057	15.228	9.590	3.747	6.467	9.914	9.098	8.801	11.193	12.452	12.126	150.884
	Var % 12 meses	9,7%	0,3%	-0,3%	-8,9%	-68,1%	-24,3%	-5,9%	-2,4%	-6,9%	-8,4%	-2,5%	-6,3%	-7,7%
	Var % acumulada	9,7%	4,5%	3,3%	1,6%	-7,7%	-9,2%	-8,9%	-8,4%	-8,2%	-8,3%	-7,8%	-7,7%	-7,7%
Cuenca del Lago Llanquihue	Total	50.848	53.412	37.973	26.609	20.462	18.921	23.919	24.949	25.279	29.505	33.853	31.696	377.424
	Var % 12 meses	-7,4%	-5,6%	-7,5%	12,1%	22,9%	16,6%	3,0%	7,2%	-3,0%	-8,5%	-8,0%	-10,3%	-2,3%
	Var % acumulada	-7,4%	-6,5%	-6,8%	-4,2%	-1,9%	-0,5%	-0,1%	0,5%	0,2%	-0,7%	-1,5%	-2,3%	-2,3%
Puerto Montt y alrededores	Total	27.847	31.577	19.087	16.049	15.609	14.832	16.827	15.166	16.282	18.003	22.409	18.371	232.060
	Var % 12 meses	16,9%	11,6%	-2,8%	21,7%	9,8%	4,7%	4,6%	0,9%	3,5%	-3,9%	16,3%	-4,3%	6,8%
	Var % acumulada	16,9%	14,0%	9,4%	11,3%	11,1%	10,3%	9,6%	8,7%	8,2%	6,9%	7,8%	6,8%	6,8%
Resto región	Total	31.277	33.418	19.169	14.250	13.616	14.011	20.291	16.557	13.029	16.677	15.955	20.100	228.350
	Var % 12 meses	18,9%	16,6%	27,0%	28,6%	37,1%	37,8%	29,6%	4,8%	17,5%	21,1%	10,7%	10,8%	20,1%
	Var % acumulada	18,9%	17,7%	19,7%	20,9%	22,7%	24,2%	24,9%	22,5%	22,2%	22,1%	21,1%	20,1%	20,1%

<https://www.sernatur.cl/estadisticas/>

Fuente: Sernatur

Anexo N°2: Información de Chile como destino de turismo aventura en el mundo

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=425282>

<https://www.sernatur.cl/region-de-aysen-fue-parte-de-la-cumbre-mundial-del-turismo-aventura/>

<https://www.sernatur.cl/chile-gano-la-sede-de-la-cumbre-mundial-de-turismo-aventura-2015/>

<https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/12/12/mas-la-mitad-los-extranjeros-visita-chile-naturaleza.html>

Anexo N°3: Estadísticas de Visitación SNASPE 2016

http://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/1486060377Tot_a%C3%B1o_2016.pdf

Fuente: CONAF

Anexo N°4: Información del Mercado Outdoor

<http://www.ceret.cl/noticias/mercado-outdoor-crece-25-al-ano-por-boom-deportivo-en-chile-y-mueve-us-200-millones/>

<https://www.publimark.cl/marketing/mercado/go-fest-remarca-crecimiento-del-mercado-outdoor.html>

<http://www.america-retail.com/chile/chile-luksic-y-endurance-dentro-de-mercado-de-ropa-outdoor-que-sube-56/>

Anexo N°5: Encuesta Presencial

1 Qué producto compraste o estás cotizando??	81
Calzado trekking	12
Polerón	11
Polera	10
Saco de dormir	9
Mochila/banano/bolso	8
Parka 3 en 1	7
Carpa	6
Gorro	6
Bastón	5
Pantalón	4
Guante	3
Por qué acabas de comprarlos?	72
Me gusta este estilo de ropa	16
Porque salgo de vacaciones /voy a turismo aventura	22
Porque hago actividades al aire libre	24
Son para regalar	10
En qué te fijaste al momento de comprar? (marca, precio, características técnicas, m	72
Calidad del producto	24
Precio / calidad	8
Confianza en el producto	18
Precio	9
Características del producto	13
Estarías dispuesto a arrendar estos productos (carpas, sacos, parkas impermeables,	72
Si	58
No	14
Qué productos arrendarías, pensando en el tamaño de equipaje	78
Carpa	16
Parka 3 en 1	14
Bastón	12
Saco de dormir	11
Zapatos trekking	10
Mochila	9
Pantalón	6

Anexo N°6 Crecimiento líneas aéreas Low Cost

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/12/27/837352/El-tardio-despegue-de-vuelos-de-bajo-costo-en-America-Latina.html>

<http://www.jac.gob.cl/estadisticas/estadisticas-historicas/>

<https://www.nuevopudahuel.cl/noticia/pasajes-aereos-mas-baratos>

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/08/09/816457/Demanda-de-viajes-sube-40-en-primer-semester-y-mayo-es-el-mes-mas-vendido-a-nivel-global.html>

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/08/09/816457/Demanda-de-viajes-sube-40-en-primer-semester-y-mayo-es-el-mes-mas-vendido-a-nivel-global.html>

Anexo N°7: Aumento del transporte de pasajeros nacional en líneas aéreas

<http://www.jac.gob.cl/estadisticas/estadisticas-historicas/>

Fuente: Junta Aeronáutica Civil, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones

Anexo N°8: Cuadro de distancias y visitantes a Parques Nacionales de la X Región

Parque	Distancia a Puerto Varas en KM	N° de Visitantes Año 2016
Vicente Pérez Rosales	47	546.411
Alerce Andino	59	26.632
Lahuen ñadi	15	3.399
Puyehue	110	153.020

Anexo N°9 Crecimiento mercado Outdoor

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=274405>

Anexo N°10 Uso de camping en parques nacionales

Página 44

Link: http://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/1511372700InformeNacionalCalidaddeServicios2016.pdf

4.3.3 Dimensión Infraestructura

La Dimensión Infraestructura considera áreas de merienda, áreas de camping, áreas de cabañas, servicios higiénicos, puntos de agua para el consumo, lavaderos de loza y ropa, sistema de acopio de basura, estacionamientos interiores, letreros de ubicación, puntos de abastecimiento de provisiones y caminos interiores.

Se registra un uso diferencial de los distintos componentes, influido tanto por su presencia o ausencia en distintas unidades como por las características de las visitas realizadas. En este contexto los letreros de ubicación y los servicios higiénicos son los que han sido utilizados en mayor medida por los visitantes, 86% y 70%, mientras que en menor medida son utilizados los estacionamientos y el acopio de basura, 53%, los lavaderos, 49%, las áreas de camping, 47%, las áreas de merienda 42%, los puntos de abastecimiento, 35%, el agua para el consumo, 33%, y las cabañas, 8%.

Anexo N°11, página 19: tiempo de visita a parques

Link: http://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/1511372700InformeNacionalCalidaddeServicios2016.pdf

4.1.2 Características de la visita

La estadía en las unidades es mayoritariamente por 1 día, 78%, influida por la visitación a unidades que no consideran la pernoctación en su interior, mientras que estadías con mayor tiempo de duración se realizan preferentemente por 2 a 5 días, 16%. La visita diaria es homogénea en cuanto a género y se registra utilizada mayoritariamente entre adultos mayores, 93%, y en visitantes nacionales, 80%, mientras que las estadías con mayor duración son realizadas por adultos jóvenes, decreciendo progresivamente en tramos de mayor edad. Se registra un incremento en visitantes extranjeros en estadías de 6 y más días.

Anexo N°12 Análisis PESTEL

A continuación se realiza el análisis de todas las variables del PESTEL y su impacto en el macro entorno en el cual se desarrollará este negocio de equipamiento outdoor.

Político: el gobierno de Chile, a través de la Subsecretaría de Turismo, está demostrando una importante preocupación por el turismo y su fomento. La “estrategia nacional de turismo 2012 - 2020” tiene el objetivo de desarrollar todo el potencial que presenta el País, poniendo un fuerte énfasis en las actividades de turismo no tradicional, como el turismo aventura.

Riesgo: no se evidencian riesgos en este punto, la misma estrategia menciona que entre los puntos importantes es que el turismo debe ser una tarea de largo plazo y que tenga cada vez un mayor aporte dentro del PIB, junto con una mayor generación de empleo.

Económico: a través de CORFO, actualmente existen programas de apoyo al emprendimiento, lo que mantiene el atractivo para desarrollar nuevas ideas en el sector del turismo outdoor, que hoy presenta un fuerte potencial en el País, evidenciado por ejemplo, con los premios que ha ganado Chile como principal destino mundial de turismo outdoor y que permiten mantener buenas perspectivas para un servicio de productos outdoor como el que se plantea en este plan de negocios.

Riesgo: que el País entre en un período de decrecimiento, que afecte el nivel de turistas que visitan Chile.

Social: el País ha experimentado en los últimos años un fuerte aumento en el turismo. Año a año, Chile se posiciona, entre turistas nacionales y extranjeros, como un destino cada vez más atractivo y el turismo aventura al aire libre se muestra como uno de los puntales en esto.

Riesgo: no se observan riesgos en este punto

Tecnológico: las innovaciones en cuanto a las tecnologías que apliquen las distintas marcas, tanto en la fabricación como en el desarrollo de nuevos materiales, que fabrican indumentaria outdoor es relevante a la hora de mantenerse a la vanguardia en este tipo de productos.

Riesgo: el riesgo que puede darse en este apartado tiene relación con algún tipo de crisis que afecte al sector de las compañías que fabrican productos outdoor y eso afecte el servicio de arriendo de productos.

Ecológico: hoy en día existe una mayor preocupación social por la ecología y sus impactos en el medio ambiente; esto repercute en cómo los consumidores ven a las empresas, donde el actuar de estas últimas es relevante de cara a sus evaluaciones como tales. Se debe estar alerta a la preocupación que tienen los fabricantes de ropa outdoor por la ecología y el impacto que producen en cuanto a consumo de energía, reciclaje y contaminación. Así mismo, la propia forma de operar de las marcas de equipamiento outdoor debe estar guiado por las preocupaciones anteriormente descritas.

Riesgo: que las empresas fabricantes de ropa y equipamiento outdoor tengan mala reputación por su comportamiento con la ecología y que esto tenga un impacto indirecto en el negocio.

Legal: los impactos legales están asociados a temas que pueden afectar los cumplimientos normativos que tenga un negocio de equipamiento outdoor. Debe existir una constante preocupación por el entorno que se relaciona, por ejemplo, con las relaciones con empresas extranjeras por temas de importaciones del equipamiento outdoor, así como la normativa legal nacional en cuanto a cambios impositivos.

Riesgo: no percatarse de cambios en normativas legales que afecten el funcionamiento del negocio, incumplir algún apartado legal.

Anexo N°13 - Análisis Modelo Cinco Fuerzas de Porter

Para evaluar el atractivo de la industria en términos de rentabilidad y funcionamiento, a continuación se aplica el modelo de las 5 fuerzas de Porter a la industria del **arriendo de productos outdoor**.

Amenaza de Nuevos Entrantes: se puede identificar un nuevo competidor en la industria descrita como aquel que arriende sus productos outdoor de manera informal, a través de Internet (redes sociales). Con esto se da a entender que las barreras de entrada son bajas para un nuevo entrante y por lo tanto la Amenaza de Nuevos Entrantes es Alta en la industria de arriendo de productos outdoor.

Si se evalúan los aspectos más relevantes con respecto a las barreras de entrada, se tiene lo siguiente:

- Economías de escala: un nuevo competidor como el descrito previamente, tiene bajas posibilidades de lograr economías de escala en la industria del arriendo de productos outdoor.
- Nivel de inversión requerido: para partir con un negocio de arriendo de productos outdoor, se requiere de un importante nivel de inversión , ya que instalarse con una tienda de arriendo, físicamente similar a las que hoy ofrecen venta de productos implica entre otros, el arriendo de una locación y su habilitación, la compra de productos para su posterior arriendo, permisos y patentes,etc. Sin embargo, un competidor que trabaje de manera online, requiere de un menor nivel de capital.

Amenaza de Productos Sustitutos: como productos sustitutos se identifican principalmente los productos usados y los productos nuevos, pero de bajo precio, los cuales también permiten al cliente acercarse al mundo outdoor, considerando que una característica común entre estos sustitutos y el arriendo de productos outdoor es principalmente el bajo precio. Dado lo anterior, se puede indicar que existe una Alta Amenaza de Productos Sustitutos, justificado en que cualquier prenda outdoor de vestir usada y en venta o incluso ropa nueva en venta de productos de bajo precio, puede ser utilizada para hacer actividades outdoor. Existen muchas marcas económicas de ropa deportiva, e incluso venta de ropa de grandes marcas falsificadas, las cuales son potenciales productos sustitutos.

Poder de Negociación de los Proveedores: el Poder de los Proveedores es Bajo, ya que existe un sin número de opciones de las que se pueden obtener los insumos que permitirán ofertar los productos en arriendo. Dado que los actuales actores de esta industria de productos outdoor de alta calidad tienen marcas de reconocido prestigio, se vislumbra poco factible que haya una amenaza de integración vertical hacia adelante que logre el éxito y reconocimiento de los actuales competidores.

Poder de Negociación de los Clientes: se identifica esta fuerza con un Alto Poder de Negociación de los Clientes, principalmente por la existencia de bajas barreras de entrada, lo que permitiría el ingreso de nuevos competidores, que repercutiría en una industria más competitiva. Con esto, el cliente tiene una mayor variedad de opciones de dónde elegir los productos que quiere arrendar.

Rivalidad Competitiva: se identifica Baja Rivalidad entre los Competidores. En particular en la ciudad de Puerto Varas no existe una tienda formal que ofrezca el mismo servicio de arriendo de productos outdoor. Lo que sí se podría evidenciar son los potenciales competidores que arrienden sus productos a través de redes sociales u otros canales, de manera informal (situación que no se pudo evidenciar en investigación en terreno y online). Dado que el negocio de arriendo de productos que se plantea ofrece garantías y formalidad en el servicio para los clientes, en desmedro de los arrendadores informales, se concluye la baja rivalidad competitiva para esta fuerza.

Sexta Fuerza (complementadores): la sexta fuerza Se considera en Nivel Alto. Los complementadores que aquí se identifican son las agencias de turismo, las oficinas de información turística y CONAF (quienes administran parques nacionales). Todas permiten opciones de cooperación en cuanto a publicidad y divulgación de equipamiento, a través de alianzas comerciales.

Anexo N°14: Pack de equipamiento por días de estadía en parques nacionales.

Estadísticas de CONAF indican que:

- 78% de los visitantes van por el día
- 16% va en promedio por 4 días de alojamiento en los parques
- 6% va por al menos 6 días días de alojamiento

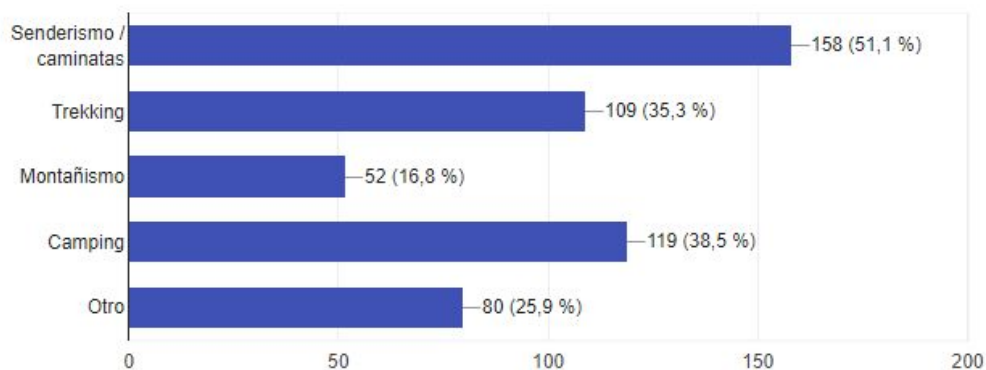
En base a esto, se estructuran 3 pack de equipamiento, que incluyen el equipamiento básico para realizar actividades outdoor:

<u>Equipo x 1 Día</u>	<u>Equipo x 4 Días (20% dscto)</u>	<u>Equipo x 6 Días o más (30% dscto)</u>
1 Parka \$8.281	1 Parka \$6.624	1 Parka \$5.796
1 par zapatos \$7.799	1 par zapatos \$6.240	1 par zapatos \$5.460
1 pantalón \$5.599	1 pantalón \$4.479	1 pantalón \$3.919
\$21.679	1 carpa \$8.320	1 carpa (10% dscto) \$5.796
	1 saco de dormir \$5.759	1 saco de dormir (10% dscto) \$5.760
	\$31.422	\$26.732

Anexo N°15: Encuesta Online

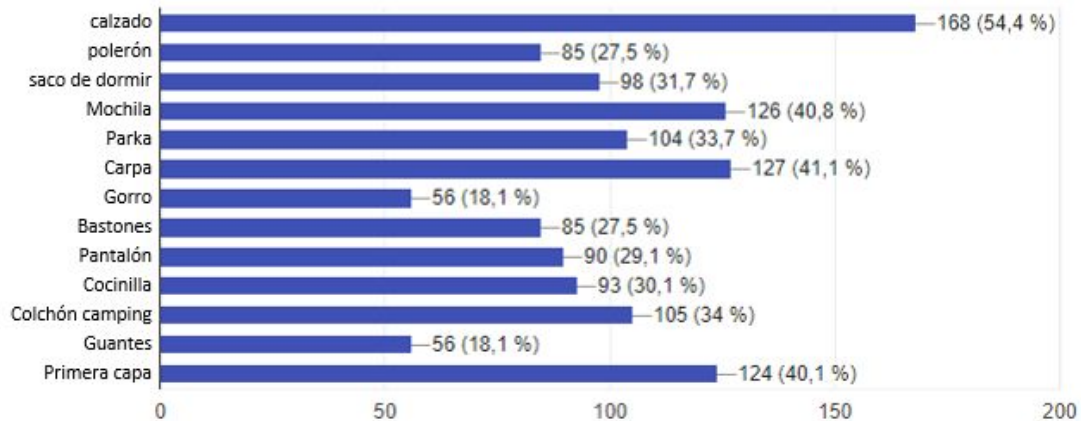
¿Qué actividad outdoor has realizado al menos una vez al año? (puedes seleccionar más de una opción)

309 respuestas



¿Qué productos has comprado o comprarías para alguna actividad Outdoor (senderismo, trekking, montañismo, camping)? (puedes seleccionar más de una opción)

309 respuestas



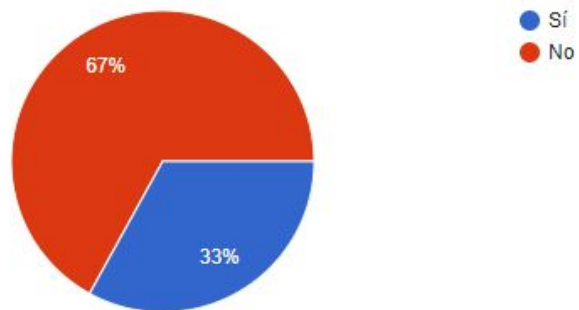
¿En que te fijas más al comprar alguno de estos productos?

309 respuestas



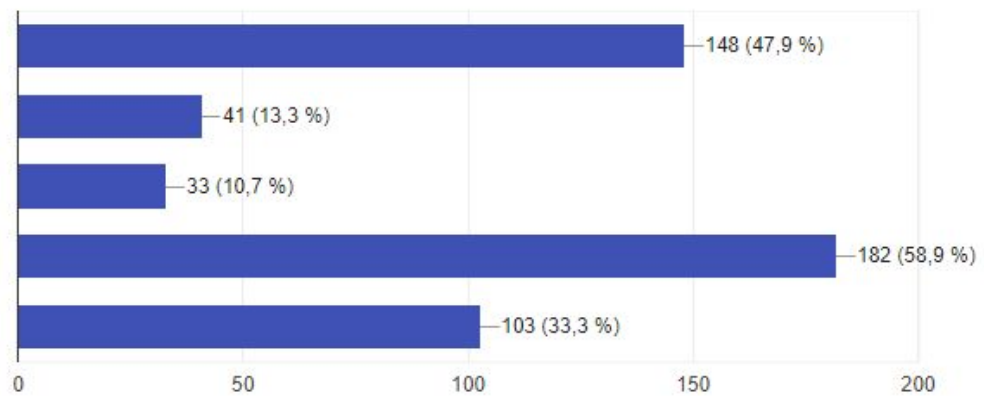
¿Pagarías por un arriendo de ropa y/o accesorios para realizar actividades outdoor?

309 respuestas



¿En que te fijarías al momento de arrendar un producto outdoor?

309 respuestas



Anexo N°16: Catálogo con Precios de Arriendo

Producto	Línea de Productos de Entrada	Línea de Productos Premium	Línea de Productos Normales
Parka			
Modelo	DOITE KIONNA STEAL	Northface CARTO TRICLIMATE	Lippi Nalca Fusion-3
Precio de Mercado (venta)	\$6.299	\$13.999	\$8.281
Zapatos			
Modelo	Lippi - Bravo Low	NORTHFACE - LIFTY 400	Lippi - NEWTON RIDGE
Precio de Mercado (venta)	\$3.599	\$7.799	\$5.099
Sacos de dormir			
Modelo	Doite - Ultrabag	Northface - Gold Kazoo	Doite Explorer Down
Precio de Mercado (venta)	\$2.399	\$11.999	\$5.759
Carpas 2 a 3 personas			
Modelo	Doite - PUKARA 2	Northface - TRIARCH	Doite - TOLHUACA
Precio de Mercado (venta)	\$4.400	\$10.000	\$6.400

Producto	Línea de Productos de Entrada	Línea de Productos Premium	Línea de Productos Normales
Carpa familiar			
Modelo Precio de Mercado (venta)	Doite - YOSEMITE \$5.600	Northface - WAWONA \$13.200	Doite - LODGEBELLA \$8.320
Mochilas backpack			
Modelo Precio de Mercado (venta)	Doite - TORREON \$3.919	Northface - Shadow \$10.499	Lippi - Roca \$6.999
Cortaviento			
Modelo Precio de Mercado (venta)	Doite - AIR JKT \$2.399	Northface - APEX FLEX GTX \$12.799	Northface - VENTURE 2 \$7.199
Pantalón			
Modelo Precio de Mercado (venta)	Doite Impermeable Ander \$1.599	Northface Paramount \$5.599	Lippi Tenuis \$3.999

Productos No pertenecientes a las 3 líneas

Cocinilla Mini Rocket	Bastón Doite - Walker	Colchón Doite Single	Colchón Doite Doble
\$1.819	\$1.749	\$1.259	\$1.819
			

Anexo N°17: Catálogo con Precios de Venta de cada producto

Producto	Línea de Productos de Entrada	Línea de Productos Premium	Línea de Productos Normales
Parka			
Modelo	DOITE KIONNA STEAL	Northface CARTO TRICLIMATE	Lippi Nalca Fusion-3
Precio de Mercado (venta)	\$89.990	\$199.990	\$118.293
Zapatos			
Modelo	Lippi - Bravo Low	NORTHFACE - LIFTY 400	Lippi - NEWTON RIDGE
Precio de Mercado (venta)	\$59.990	\$129.990	\$84.990
Sacos de dormir			
Modelo	Doite - Ultrabag	Northface - Gold Kazoo	Doite Explorer Down
Precio de Mercado (venta)	\$39.990	\$199.990	\$95.990
Carpas 2 a 3 personas			
Modelo	Doite - PUKARA 2	Northface - TRIARCH	Doite - TOLHUACA
Precio de Mercado (venta)	\$109.990	\$249.990	\$159.990

Anexo N°18: Precios ajustados por inflación

Tipo Cliente	Tipo Equipo Arrendado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 día	1	\$21.679	\$22.329	\$22.999	\$23.689	\$24.400
4 días	2	\$31.422	\$32.365	\$33.336	\$34.336	\$35.366
6 días	3	\$26.732	\$27.534	\$28.360	\$29.211	\$30.087

Anexo N°19: Factores Críticos de Éxito

La identificación de los factores críticos de éxito permiten a Llanquihue Outdoor Rental reconocer los puntos clave a la hora de lograr el buen avance y desarrollo de la empresa.

Los FCE de Llanquihue Outdoor Rental son los siguientes:

- Ubicación física de la tienda Llanquihue Outdoor Rental
- Selección de proveedores de ropa y equipamiento
- Líneas de productos ofrecidas a clientes
- Servicio al Cliente/Asesoramiento
- Innovación en la oferta de productos
- Publicidad de la tienda en la ciudad de Puerto Varas y en el sitio web
- Mantención del sitio web, actualización de ofertas y promociones

Anexo N°20 - Actividades y Recursos Clave

Recursos Claves

Tienda y su Ubicación: este recurso permite ofrecer cercanía a los clientes con una zona con una amplia variedad de parques nacionales permitiéndoles viajar ligeros para adquirir el servicio de arriendo de productos en el momento de su uso.

Stock y Mix de Productos: este recurso es clave para tener disponibilidad de oferta de los productos de cara a las necesidades de cada tipo de cliente. En particular para este negocio se definen tres líneas de producto: productos de entrada, productos premium, productos normales.

Colaboradores Bilingües y Expertos en Outdoor: se busca que los clientes puedan entender cuales son los productos que efectivamente necesitan mediante la asesoría de expertos en el tema, pensando además que los clientes no solo son de nacionalidad chilena

por lo que en un principio es clave contar con personas que hablan inglés o portugués además de español

Plataforma Web: permite reservar productos desde el lugar de origen de los clientes ofreciendo la seguridad de contar con lo que necesita al momento de ir a la tienda. Anexo a esto, el sitio web será una útil herramienta que permitirá mantener una comunicación y relación con los clientes, entregando información y a la vez, permitiendo capturar un feedback de ellos, a través de encuestas online.

Actividades Claves

Mantenición y Actualización de los Stock y Mix de productos: esto permite a la empresa ser un constante oferente de productos que los clientes buscan, según las necesidades que estos tengan. El hecho relevante de esta actividad, es que debe ser recurrente en el tiempo, estar en constante alerta sobre los productos y tendencias en materiales y tecnologías que ofrecen las diferentes marcas. La combinación de esta actividad con el recurso asociado al stock y mix de productos es de vital relevancia para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Compra de Productos a Proveedores: esta actividad tiene que ver con las negociaciones con proveedores de marcas outdoor, tanto para compra de productos nuevos como usados, buscando constantes economías de escala y oportunidades de ahorro.

Constante Promoción del Servicio Ofrecido: esta actividad debe destacar la opción de arriendo en desmedro de la compra de productos de alto valor que muchas veces solo serán usados un par de ocasiones al año. debe haber un énfasis en evidenciar los atributos del modelo de negocio. Junto a esto, se debe establecer una fuerte publicidad con respecto a la variedad de productos en una misma tienda, con calidades distintas y con trabajadores expertos que tienen como principal fin, el asesoramiento.

Convenio con Empresas de Limpieza: dado que los productos serán reutilizados por su condición de arriendo, es importante contar con un servicio de limpieza que garantice a los clientes que están arrendando implementos que cumplen con todas las condiciones para ser utilizados.

Anexo N°21: Análisis FODA y Estrategias

Fortaleza: se identifican 2 grandes fortalezas; vendedores con experiencia en el mundo outdoor y la ubicación de la tienda, en zona de alto flujo turístico relacionado con este tema.

Oportunidad: se identifica la oportunidad de ser los primeros en ofrecer este servicio en la zona, además de participar en un mercado que ha tenido un crecimiento constante durante los últimos años y con positiva evolución futura.

Debilidad: como debilidad se identifica la poca experiencia de los emprendedores en el negocio del arriendo y del mundo outdoor.

Amenaza: como amenaza se puede identificar la potencial entrada de competidores que ofrezcan el mismo servicio u otro de venta, así como la aparición de sustitutos para el mundo outdoor.

	Fortaleza	Debilidad
Oportunidades	FO Mantener vendedores expertos aprovechando que el crecimiento del mercado outdoor trae consigo personas interesadas aprovechando una zona que no cuenta con este servicio actualmente	DO Acelerar la curva de aprendizaje del negocio y de la industria, para aprovechar el hecho de ser los primeros, donde la poca experiencia de los emprendedores no sea de gran relevancia al inicio del Negocio
Amenazas	FA Además de ofrecer un servicio de arriendo se debe dar foco que este permite a los nuevos clientes conocer marcas y calidades, de esta forma la expertice de los vendedores es clave de cara a los nuevos compoetidores	DA La amenaza de nuevos competidores o de productos sustitutos outdoor requiere de actualizaciones constantes de los distintos tipos de productos, marcas y calidades ofrecidas.