

Albatros

PLAN DE NEGOCIOS PARTE I

CARLOS JARA

PROFESOR: ARTURO TOUTIN
Santiago, Chile
2019

Contenido

Resumen ejecutivo	5
1. Oportunidad de Negocio	6
1.1 Situación actual en Chile	7
1.2 Capacidad del emprendedor	7
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Definición de Industria	8
2.1.1 Análisis del entorno. Herramienta PESTEL	8
2.1.2 Análisis Competitivo de la Industria. Herramienta Porter	10
2.1.3 Tamaño de Mercado	12
2.2 Competidores	13
2.3 Clientes	14
2.3.1 Usuarios consumidores	14
2.3.2 Clientes	14
2.3.3 Influenciadores	14
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
3.1 Modelo de negocios	16
3.2 Descripción de la empresa	18
3.2.1 Competencia Central	20
3.2.2 Evaluación Competencia Central como Ventaja Competitiva	20
3.2.3 Aspectos distintivos y beneficios del negocio para el cliente	22
3.2.4 Estrategia Genérica	22
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	22
3.5 RSE y sustentabilidad	25
4. Plan de Marketing	26
4.1 Objetivos de marketing	26
4.2 Estrategias de segmentación	26
4.3 Estrategia de producto/Servicio	29
4.4 Estrategia de precio	33
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	34
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	36
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma	37

5. Plan de Operaciones	39
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones	39
6. Equipo de proyecto	40
6.1 Equipo gestor	40
7. Plan financiero	41
7.1 Estados de Resultados	41
7.2 Cálculo de VAN, TIR, Payback, ROI	41
8. Riesgos Críticos	42
9. Propuesta Inversionista	45
10. Conclusiones	46
Bibliografía	47
Anexos	48
Anexo N°1 Investigaciones de mercado realizadas	48
Anexo N°2 Datos de encuestas	48
Anexo N°3 Entrevista a experto	56
Anexo N°4 Análisis de Porter	58
Anexo N°5 Implementos para el desarrollo de las actividades	64
Anexo N°6 Canvas	66
Anexo N°7 Detalle de costos, gastos fijos y capital inicial	67
Anexo N°8 Cotización de transporte tercerizado	68
Anexo N°9 Implementación de Operaciones	69

Tabla de Ilustraciones

Tabla 1 Análisis PESTEL.....	10
Tabla 2 Tabla de Competidores.....	14
Tabla 3 Modelo de Distancia Euclídea.....	15
Tabla 4 Canvas.....	19
Tabla 5 Mapa de Recursos y capacidades.....	21
Tabla 6 Estrategia de Crecimiento.....	25
Tabla 7 Modelo RSE.....	26
Tabla 8 Modelo Euclídea Idea de Posicionamiento.....	29
Tabla 9 Modelo Euclídea Posicionamiento.....	29
Tabla 10 Estrategia de Precios.....	34
Tabla 11 Plan de marketing.....	34

Tabla 12 Imagen Albatros.....	36
Tabla 13 Gasto en Marketing.....	38
Tabla 14 Contribución neta de Marketing.....	38
Tabla 15 Presupuesto de Marketing.....	39
Tabla 16 Cronograma de Plan de Marketing.....	39
Tabla 17 Cadena de Valor.....	40
Tabla 18 Compra de implementos.....	41
Tabla 19 Organigrama.....	47
Tabla 20 Tabla de sueldos.....	48
Tabla 21 Tabla de bonos.....	48
Tabla 22 Bonos de cumplimiento.....	49
Tabla 23 Ingresos, Precio y Cantidad de Servicios.....	51
Tabla 24 Ingresos primer año.....	51
Tabla 25 Número de clientes en 5 años de proyección.....	52
Tabla 26 Ingresos 5 años de proyección.....	52
Tabla 27 Estado de Resultado Sin Deuda.....	52
Tabla 28 Balance sin deuda.....	53
Tabla 29 Capital de trabajo.....	53
Tabla 30 Flujo de caja a 5 años.....	54
Tabla 31 Flujo de caja Perpetuo.....	54
Tabla 32 Datos para cálculo de CAPM.....	55
Tabla 33 Datos para el cálculo de CAPM Perpetuo.....	55
Tabla 34 Valor residual.....	56
Tabla 35 Flujo a 5 años y perpetuo.....	56
Tabla 36 Principales ratios financieros.....	57
Tabla 37 Van con escenario Optimista.....	57
Tabla 38 Van con escenario Pesimista.....	58
Tabla 39 Riesgos Críticos Implementación.....	59
Tabla 40 Riesgos Críticos Operación.....	60
Tabla 41 Van del proyecto.....	61

Resumen ejecutivo

En Chile el 16,7% de la población corresponde a personas con situación de discapacidad, que corresponden a 2.836.818 personas de 2 años en adelante. De esta población el 86% corresponde a personas que viven en lugares urbanos. En Santiago vive el 49% de todas las personas en situación de discapacidad que son 1.118.757.

En Chile, el mercado turístico en el año 2017 fue de USD 4.253 Millones por conceptos de turismo, transporte y excursionistas, siendo la cuarta fuente de ingreso para el país.

Albatros es una empresa que ofrece experiencias al aire libre, enfocadas en personas en situación de discapacidad física y mental, entre 2 y 18 años junto a sus acompañantes. Permitiéndoles vivir distintas experiencias y realizar actividades de difícil acceso de forma segura. Quienes vivan estas experiencias podrán realizar actividades, previamente probadas por especialistas, en un ambiente seguro, cómodo y a cargo de profesionales de la rehabilitación.

Para esto se ofrece experiencias, en las que asegura el transporte y las herramientas para tener un paseo memorable de forma segura y cómoda para los usuarios. Permitiendo llegar a destino en transportes acondicionados especialmente para cada necesidad y recorrer el destino elegido en iguales o mejores condiciones que personas sin situación de discapacidad, con sillas especializadas, rampas de acceso, cordones de seguridad, y la compañía de un guía certificado en trato con jóvenes y niños en situación de discapacidad.

Finalmente, y tras la evaluación financiera del proyecto se obtiene un VAN de \$100 millones, con una TIR del 45%, un payback de 1,4 años, estas cifras justifican la rentabilidad y atractivo del proyecto.

1. Oportunidad de Negocio

Se observó el segmento “niños en situación de discapacidad” y sus momentos de esparcimiento luego de clases o terapias de rehabilitación y en fines de semana; buscando conocer si las posibilidades de recreación actualmente existentes eran parte del “dolor” de ellos, sus familiares y sus amigos. Con el fin de ver todos los aspectos de este problema se realizó una investigación de mercado (Anexo N°1), en la que se integró la opinión de los usuarios. Las principales conclusiones obtenidas por las encuestas (Anexo N°2), a posibles clientes son las siguientes:

Las personas en situación de discapacidad declaran haber asistido al menos una vez a una actividad cultural, deportiva o recreativa durante los últimos 6 meses en un 16,8% menos que las personas sin situación de discapacidad.

- Durante los últimos 6 meses las personas en situación de discapacidad declaran haber ido de paseo (dentro o fuera de su localidad) en un 25,8% y personas sin situación de discapacidad un 44,9%.
- En el caso de realizar actividades al aire libre la brecha se mantiene y las personas en situación de discapacidad declaran haber participado en un 9,3% y las personas sin situación de discapacidad en un 21,6%.
- El 50,9% de las personas en situación de discapacidad señalan que no realizan este tipo de actividades porque su salud no se lo permite.
- El 78% de los entrevistados señala que encuentra barreras para realizar actividades recreativas al aire libre y paseos y el 74% duplicaría su frecuencia de asistencia a este tipo de actividades en el año si mejorara el acceso a este tipo de actividades.

Con respecto a la entrevista a un experto relacionado con la discapacidad en Chile, Rodrigo Sepúlveda (Anexo N°3), la principal conclusión es la siguiente: “En Chile se asocia generalmente la discapacidad a la salud y la educación, por lo tanto, la mayor cantidad de oferta de servicios están en esas dos líneas. Existen ámbitos muy importantes como legislación, cultura, esparcimiento que no son abordados por qué no son prioridades para el sector privado como público. Por lo cual Chile debería avanzar en temas de discapacidad en temas multifactorial y no solo como un proveedor de servicios si no mirando a la persona con discapacidad como un sujeto de derecho. La primera

oferta de traslado en Chile por ejemplo la trajo Uber que una empresa privada y no nació en el parte público.”

1.1 Situación actual en Chile

Actualmente la necesidad de entretención inclusiva se atiende, mediante páginas web donde promocionan algunas actividades de turismo inclusivo, esto tiene un alto precio con estandarización de programas inclusivos, donde una destacada es Wheel the world. Por parte del Gobierno de Chile existen programas que emplean páginas web en las que se muestran y declaran lugares que tienen habilitado turismo inclusivo. Junto con lo anterior existen residencias para personas con situación de discapacidad y dependencia en el territorio nacional. En los temas inclusivos, existe un gran cambio cultural, sobre la importancia de la inclusión dentro de todas las actividades cotidianas del país. Esto ha tomado fuerza con la nueva ley que tiene una cuota de incorporación al mundo laboral.

El porcentaje de personas en situación de discapacidad que declara haber asistido al menos una vez, a una actividad cultural, deportiva o recreativa durante los últimos 6 meses, se cifra en un 74,8% mientras que para las personas sin situación de discapacidad este porcentaje alcanza un 91,6%, esto según el “II Estudio Nacional de Discapacidad” del año 2015. **Lo anterior genera una brecha de más del 16% entre personas con situación de discapacidad y sin situación de discapacidad, que es la oportunidad que se quiere explotar.**

1.2 Capacidad del emprendedor

Para llevar a cabo el proyecto se cuenta con la product manager del área industrial de Empresas IANSA, quien cuenta con amplia experiencia en estrategia comercial, enfocada en diferentes segmentos de clientes, permitiéndole desarrollar estrategias efectivas para cada perfil de usuario. Por otra parte, se cuenta con el Jefe de Control de Gestión TI y PMO de BICEVIDA, quien cuenta una gran experiencia en tecnologías de información y control de gestión de gastos. Además, es asesor de emprendimientos relacionados con rehabilitación y discapacidad.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Definición de Industria

La Industria en la cual se desarrollará este negocio es la del “Turismo Inclusivo para niños”. En la cual no participan las grandes empresas de BSB online que existen en el mercado de turismo, ya que son para otro segmento de mercado. El cliente objetivo, son las personas que tienen hijos o familiares con algún tipo de discapacidad, que tienen una necesidad de turismo o actividades de ocio para ellos de forma segura.

2.1.1 Análisis del entorno. Herramienta PESTEL

Se puede concluir que el entorno es igual para toda la industria en cuanto a riesgos y exigencias. La diferencia está en las oportunidades sobre la inclusión, los planes del gobierno y los que tienen relación sobre la sociedad en conceptos de inclusión y turismo sustentable. Se busca con estas oportunidades, entregarles a las personas con discapacidad una mayor oferta turística de forma segura e inclusiva para que puedan tener acceso a todos los lugares que ellos quisieran ir.

Sobre los **Riesgos**, están relacionados con la falta de cumplimiento de los centros turísticos sobre políticas de seguridad y políticas ambientales. En el caso de las **Exigencias**, se debe tener estudios de abogados que ayuden con entender y traspasar de forma clara cuáles son las exigencias que tiene la ley sobre inclusión social para personas con discapacidad. Y sobre la **Oportunidad**, es el fortalecimiento social, sobre los temas de inclusión en Chile. Además, esto se va potenciado con el turismo sustentable y certificado en temas de calidad y medio ambientales.

Tabla 1 Análisis PESTEL

	Riesgo	Exigencia	Oportunidad	Conclusión
P	Políticas para eximir a las personas con discapacidad de los requisitos educacionales en el ingreso a la función pública.	Política activa de promoción del Estado sobre la Ley para hacer realidad la inclusión laboral.	Plan Nacional de Calificación y Certificación Masivo: Revisión y adecuación de Oferta Pragmática Residencial y Ambulatoria por parte del Gobierno.	El entorno es igual para toda la industria en cuanto a riesgos y exigencias. La diferencia está en las oportunidades sobre la inclusión, los planes del gobierno y los que tienen relación sobre la sociedad en conceptos de inclusión y turismo sustentable.
			Plan nacional de accesibilidad "Plan Chile 880"	
			Plan por la inclusión social de personas con discapacidad: menos barreras y más oportunidades.	
E	Cambios en las políticas de tasas de intereses del banco Central.		Crecimiento de economía en 2019 de 2 a 2,5%.	
	Caída del turismo en 11% entre 2017 y 2018.			
S	Seguridad de las instalaciones.	Sellos de turismo sustentables sello "Q" y el sello "S", que son partes de las políticas de Sernatur.	Alta exposición social de temas de inclusión en la ciudadanía.	
T			Formas de difusión de lugares con turismo inclusivo.	
E	No cumplimiento de los centros turísticos de políticas		Las personas buscan empresas que se preocupen por el medio ambiente y el	

	Riesgo	Exigencia	Oportunidad	Conclusión
	ambientales y de inclusión.		turismo sustentable.	
L		Ley 20.422 "Establece normas sobre igualdad de oportunidad e inclusión social de personas con discapacidad".		
		Ley 21.015, sobre Inclusión Laboral.		
Conclusión	Política sobre seguridad en los centros turísticos.	Estudios de abogados para cumplir con la regulación.	Fortalecimiento en temas de inclusión en Chile.	
			Turismo sustentable y certificado en Chile	

Fuente: elaboración propia.

2.1.2 Análisis Competitivo de la Industria. Herramienta Porter

Cuadro con la intensidad de las 5 fuerzas de Porter:

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

La Industria de turismo inclusivo para niños posee pocos competidores lo que es una buena oportunidad para un nuevo entrante. Se encontró que entre los actuales competidores no hay participantes que se dediquen al segmento como planea hacerlo

Albatros. Sin embargo, existe la posibilidad de que participantes de la industria del turismo quieran abordar el mismo segmento, para ellos sería fácil hacer una extensión de línea y emplear su marca y el top of mind en los usuarios, como una gran ventaja.

Se tendrá que ser agresivos en la penetración del nicho de mercado y hacer marcadas diferencias en las características diferenciadoras para poder reducir las amenazas de ingreso de nuevo competidores a la industria y que esto afecte a los nuevos negocios. Lo que queda claro que se deben aprovechar las oportunidades con la negociación con proveedores, clientes y en la rivalidad en la industria. **Esto declara que es una industria atractiva para poder invertir.**

2.1.3 Tamaño de Mercado

Para estimar el mercado se consultó en el informe del Censo año 2017, la población infantil que habita en las 10 primeras comunas en las que se planea implementar el funcionamiento de Albatros, estas fue la información recogida:

COMUNA	HOMBRES	MUJERES	
SANTIAGO	34.096	33.049	
PROVIDENCIA	12.086	11.682	
ÑUÑO A	21.022	20.524	
LA REINA	12.026	11.260	
PEÑALOLÉN	34.271	33.689	
LAS CONDES	32.187	31.039	
VITACURA	10.639	10.495	
LO BARNECHEA	17.274	16.740	
LA FLORIDA	47.008	45.129	
MACUL	13.596	13.028	
Total	234.205	226.635	460.840

Este dato se cruzó con el porcentaje de prevalencia de la discapacidad en la población infantil, que es de un 5,8% arrojando un universo de 26.728 niños. Dato que a su vez fue cruzado con el porcentaje de prevalencia de discapacidad en zonas urbanas, que es de un 90,7%, llevándolo a 24.243 niños.

Considerando que la experiencia sea vivida por el usuario y al menos un acompañante esta cantidad sube a 48.486 personas.

En la encuesta realizada en la investigación de mercado se encontró que hay un 100% de disposición al uso de la plataforma web, y que la disposición a comprar por mes es de la siguiente forma:

Veces en el mes	Porcentaje de encuestados (%)	Compras en 1 mes
1 vez cada 2 meses	77%	18.667
1 vez al mes	15%	7.273
2 veces al mes	8%	7.758

Las compras totales en un mes serían: 15.030 y en un año: 180.367

En una encuesta privada se entregó a los encuestados un precio promedio por actividad y la disposición a pagar por las actividades descritas, sería de un 67% lo que deja el Q en: 120.846.

Lo anterior indica que el tamaño de mercado anual en dinero, considerando el servicio de menor valor sería:

$$120.846 \times 29.000 = 3.504.541.319 \text{ pesos.}$$

2.2 Competidores

Los competidores más importantes de turismo inclusivo son los siguientes, los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

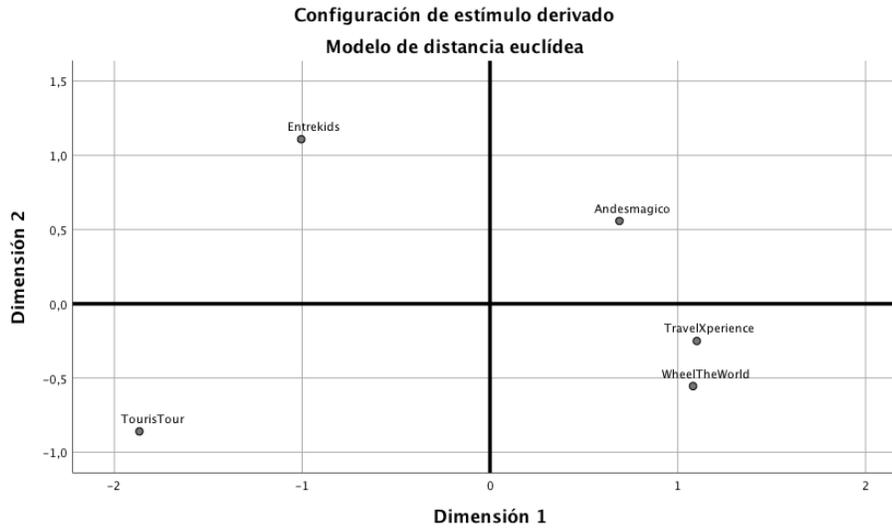
Tabla 2 Tabla de Competidores

Competidor	Descripción	Fortalezas	Debilidades	Precios	Cómo competirles
Wheeltheworld	Empresa de turismo inclusivo en Chile. Ofrece alojamientos, tour y paquetes turísticos diseñados para personas con discapacidad.	Mas de 700 viajes realizados en 6 países y 16 lugares turísticos diferentes.	Alto precio de las experiencias, ya que es para destinos turísticos de alto valor.	Precios estandarizados por tipo de experiencia y adaptación.	Experiencias a un precio menor ya que son enfocados a precios por el día.
TravelXperience	Es un agencia de viajes que se ubica en Andorra especializado con viajes para personas con discapacidad, para usuarios con sillas de rueda.	Diversificación de experiencias accesibles en todo el mundo.	No apoya el servicio con el arriendo de material accesible para la experiencia.	Precios distintos por cada experiencia que el usuario desea obtener.	No tiene programas en Chile, por lo que hacer experiencias en Chile es un oportunidad de competir.
Andes mágico	Es una fundación que nació en Portillo, como resultado de un programa de rehabilitación para niños y jóvenes con diferentes discapacidades y de escasos recursos.	Ser un fundación sin fines de lucro.	No tiene precios ni rutas resueltas para accesibilidad, solo recomendaciones.	No declara precios.	Buscando las mejores practicas ocupadas en la pagina y aprovecharlas para el servicio.
Entrekids	Dispone de diversas actividades con niños y panoramas para la familia en más de 10 categorías distintas donde se puede pagar y reservar.	Alta variedad de oferta de experiencias para niños.	No existen modelos adaptados para personas con discapacidad.	Precios para cada una de las experiencias, las cuales no están relacionadas a precios por discapacidad.	Ofrecer las mismas experiencias pero con equipo accesible.
Turistour	Es un operador regional de turismo. Tiene presencia nacional, con operaciones en varias ciudades de Chile.	Servicios por día con rutas ya probadas.	No señala la posibilidad que sus servicios sean accesibles.	Precios estandarizados para el servicio.	Hacer rutas accesibles.

Fuente: elaboración propia.

Según dos tipos de dimensiones “Foco en la situación de discapacidad”. Dimensión 1 y “Foco en los niños”. Dimensión 2, el mapa de posicionamiento de las empresas de la industria son las siguientes:

Tabla 3 Modelo de Distancia Euclídea



Fuente: elaboración propia.

Dado lo anterior, el principal competidor es Wheeltheworld. La principal forma para competir con ellos es abordar a mercados que ellos no tienen experiencia y los cuales no han abordados. El segmento del mercado es el de niños con discapacidad y cuya principal estrategia es un servicio diferenciado a niños con discapacidad y sus familias, con calidad, seguridad y diversidad de servicios de turismo inclusivo.

2.3 Clientes

2.3.1 Usuarios consumidores

Niños, hombres y mujeres, entre 2 y 18 años en situación de discapacidad. Familiares y amigos de niños entre 2 y 18 años en situación de discapacidad.

2.3.2 Clientes

Padres y/o tutores de los niños en situación de discapacidad. Son ellos quienes deciden la compra.

2.3.3 Influenciadores

Se distinguen 2 tipos, quienes influyen la decisión de compra de los padres y/o tutores, padres que comentan sobre sus hijos en redes sociales, preocupados, que desarrollan actividades personales individuales y que incluyen a la familia en todo lo que pueden, líderes de opinión.

Los influenciadores de los niños son jóvenes líderes de opinión, realizadores de videos que gusten de la naturaleza y la sana entretención, deportistas de alto rendimiento, jóvenes que vivan algunas experiencias y puedan recomendarlas.

Hoy los clientes son padres que buscan que sus hijos puedan desarrollarse en actividades seguras, puedan entretenerse en familia, o solos con amigos, dependiendo de la etapa de la vida de sus hijos y de sus requerimientos especiales.

Buscan que sus hijos (los usuarios) puedan trasladarse de forma independiente y segura a diferentes lugares

Las necesidades y los beneficios de los **Usuarios** son:

- Sentir y vivir experiencias de entretención y esparcimiento
- Conocer lugares de difícil acceso para ellos
- Llegar a lugares de difícil acceso por ellos mismos
- Realizar actividades desafiantes
- Desenvolverse como lo hacen sus pares
- Buscan sentido de pertenencia a un grupo

Las necesidades y los beneficios de los de los **Decisores de compra y compradores** son:

- Seguridad
- Comodidad
- Trato especializado
- Lograr acceso a lugares y actividades a las que es difícil acceder por ellos mismos
- Pasar más tiempo de calidad con sus hijos
- Que sus hijos realicen actividades originales en un ambiente seguro
- Quieren que sus hijos se puedan desarrollar de la forma más normal posible
- Quieren fomentar el desarrollo motor y cognitivo de sus hijos
- Trato especializado hacia sus hijos ESD
- Tranquilidad y comodidad al momento de pasear o viajar
- Simplificar sus ocasiones de consumo optando por canales como internet

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Albatros ofrece experiencias al aire libre, enfocadas en personas en situación de discapacidad física y mental, entre 2 y 18 años junto a sus acompañantes. Permitiéndoles vivir distintas experiencias y realizar actividades de difícil acceso de forma segura.

Quienes vivan estas experiencias podrán realizar actividades por el día, previamente probadas por especialistas, en un ambiente seguro, cómodo y a cargo de profesionales de la rehabilitación como son kinesiólogos y terapeutas ocupacionales.

Albatros ofrece experiencias por el día, en las que asegura el transporte y las herramientas para tener un paseo memorable de forma segura y cómoda para los usuarios. Permitiendo llegar a destino en transportes acondicionados especialmente para cada necesidad y recorrer el destino elegido en iguales o mejores condiciones que personas sin situación de discapacidad, con sillas especializadas, rampas de acceso, cordones de seguridad, y la compañía de un guía certificado en trato con jóvenes y niños en situación de discapacidad.

Albatros es el único proveedor actual de este servicio en Chile de experiencias al aire libre, que atiende a niños y jóvenes en situación de discapacidad y a sus acompañantes que puedes contratar desde distintas plataformas de interacción con el cliente.

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios se basa en la inclusión de personas con discapacidad, permitir y facilitar su acceso a experiencias, destinadas al ocio y la recreación. Los principales beneficios para los inversionistas son:

- Desarrollo de la responsabilidad social empresarial, en relación a ser empresas o inversionistas, que apoyan el proceso de inclusión de personas con discapacidad a la sociedad.
- Mayor rentabilidad que una empresa de turismo estándar, dado el nicho de mercado el cual se enfoca.

- Apertura de un nuevo mercado de inversión al ser una oportunidad nueva de negocios.

El modelo de negocios se basa en la búsqueda de lugares turísticos que tengan adaptados sus instalaciones o que sean posibles de adaptar fácilmente para personas con discapacidad. Una vez identificado el lugar, los especialistas en adaptación de lugares y accesibilidad, viven las experiencias para ver el potencial del lugar y de la seguridad que tiene el lugar. Con esto obtener una mejor descripción del servicio a ofrecer. El Gobierno de Chile y SENADIS, certifica con el “Sello Chile Inclusivo Espacios Públicos”. Esta certificación consta desde el año 2017, por lo que aún son pocos lugares que la tienen y Albatros puede ofrecer sus especialistas para obtenerla a los lugares que aún no la obtienen.

Cuando ya se tiene un lugar probado en calidad, seguridad y servicio, se ofrecen dentro del portal distintos servicios de turismo por el día en los lugares certificados por Albatros. Estos pueden ser servicios individuales o grupales, los cuales tienen transportes y entradas a los lugares que se ofrecen, acompañado del equipo capacitado para este tipo de experiencias.

Tabla 4 Canvas

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Empresas que brinden los diferentes servicios y experiencias, que tengan enfoque a usuarios con discapacidad. * Proveedores de transportes adaptados para traslado de personas en situación de discapacidad. * Proveedores de alimentación o catering. * Proveedores de implementos especializados (sillas, rampas, alfombras, bastones, etc). 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Hacer sentir y vivir al usuario experiencias de entretenimiento. * Probar cada uno de los servicios los cuales se van a ofrecer con un usuario de pruebas con discapacidad. * Adaptar las experiencias para asegurar un actividad segura y cómoda a sus participantes. * Manejo de la plataforma web y de RRSS. * Seguridad en los servicios entregados. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Propuesta S1: Hacer sentir y vivir experiencias de entretenimiento a niños y jóvenes entre 2 y 17 años en situación de discapacidad motriz, mental y/o en situación de discapacidad visual y/o auditiva. Estas experiencias de entretenimiento son accesibles, seguras, probadas y desafiantes, para desarrollar por el día. Trasladar de forma segura y cómoda a los usuarios. Equipar y acompañar con especialistas, por rutas probadas y seguras, a todos quienes participen de las diferentes experiencias. Las experiencias estimulan el desarrollo cognitivo y motriz de los usuarios.</p> <p>Propuesta S2: Hacer sentir y vivir experiencias de entretenimiento a niños y jóvenes entre 2 y 17 años en situación de discapacidad motriz, mental y/o en situación de discapacidad visual y/o auditiva junto a acompañantes, ya sean familiares o amigos. Corresponden a experiencias de entretenimiento accesibles, seguras, probadas y que estimulen sus capacidades sensoriales, psicomotoras y cognitivas. Estas actividades se realizan junto a sus familiares o amigos, por el día. Se ofrece traslado de forma segura y cómoda a los usuarios y clientes, y el equipamiento y acompañamiento con especialistas, por rutas probadas y seguras, a todos quienes participen de las diferentes experiencias.</p>	<p>Relación de los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reseñas y calificaciones de otros usuarios mediante la plataforma web y app. * Redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter). Plan de difusión en colegios y centros de tratamiento 	<p>Segmento de Clientes</p> <p>S1: Padres o tutores de niños entre 2 y 18 años con movilidad reducida y/o en situación de discapacidad mental y/o en situación de discapacidad auditiva y visual, que vivirán la experiencia de entretenimiento sin acompañantes invitados por ellos.</p> <p>S2: Padres o tutores de niños entre 2 y 18 años con movilidad reducida y/o en situación de discapacidad mental y/o en situación de discapacidad auditiva y visual, que vivirán las diferentes experiencias junto a sus acompañantes, pueden ser familiares o amigos.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Plataforma tecnologica (Nube, licencias y mantención de software) * Publicidad y marketing (Influenciadores discapacitados) * Dotación de Personal (Administrativo y tecnológico) 		<p>Flujo de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cobro directo a quien contrata la experiencia 		

3.2 Descripción de la empresa

La empresa está fundada en el sueño de igualdad para todos, esto relacionado en temas de accesibilidad universal para personas con discapacidad.

Misión

Hacer vivir y sentir la felicidad de la aventura inclusiva a niños en situación de discapacidad, física, mental, visual y/o auditiva, habilitando y fomentando actividades de entretenimiento seguras y probadas. Crear conciencia sobre los niños con discapacidad como individuos activos que buscan vivir inclusivamente una vida plena

Visión

Ser los proveedores de experiencias de entretenimiento y turismo preferidos y recomendados por el segmento de niños en situación de discapacidad y sus padres. Generar confianza y

El gran objetivo es eliminar las barreras del entorno e igualar las condiciones, para que todos los niños puedan tener los mismos accesos para divertirse y ser felices en las experiencias ofrecidas. La ventaja competitiva se basa en tres pilares fundamentales:

Inclusión en recreación y esparcimiento

Lo primero es la búsqueda de espacios turísticos inclusivos para personas con discapacidad, para una mayor participación en actividades recreativas, deportivas y culturales, para promover el bienestar físico, espiritual y social. Se busca promover la igualdad de condiciones, con el aseguramiento de oportunidades de desarrollo, para fomentar las capacidades creativas e intelectuales de los usuarios, para el enriquecimiento de una sociedad inclusiva.¹

(Referencia de los dos puntos anteriores Política Nacional para la Inclusión Social de las Personas con Discapacidad 2013-2020)

Accesibilidad Universal

La segunda etapa es la creación de estrategias y acciones que incentiven el acceso a las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones que otras personas sin discapacidad. Esto es mediante insertarse dentro de los centros turísticos, incluyendo tecnologías e información sobre la discapacidad, impulsando en ellos los planes de certificación y cumplimiento de normas en la materia.

Seguridad

La tercera etapa es el aseguramiento de que todas las experiencias sean seguras tanto para los usuarios como sus familias. Esto es parte de lo que se tiene que ofrecer como servicio y esto está dado por entregar el aseguramiento de las condiciones en los servicios prestados por Albatros.

¹ Referencia de los dos puntos anteriores Política Nacional para la Inclusión Social de las Personas con Discapacidad 2013-2020.

3.2.1 Competencia Central

Para dar un mejor servicio diferenciador, se tendrá tres recursos y actividades que tengan foco en una competencia central para el modelo de negocios que se quiere implementar. El cual tiene como foco tres principales **Recursos**: calidad de servicio, la seguridad y el servicio de venta y post venta. **Actividades Claves**: levantamiento de seguridad en lugares turísticos, procedimiento de atención a clientes, software de recomendación de actividades, reducción de intermediarios, encuesta de servicios y capacitación en colegios e instituciones con discapacidad.

Tabla 5 Mapa de Recursos y capacidades



3.2.2 Evaluación Competencia Central como Ventaja Competitiva

La combinación de recursos y actividades claves, 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.

Unos de los puntos de mayor relevancia es satisfacer a los usuarios y clientes y entre otros se logra entregando una oferta especializada, de difícil acceso individual y segura.

Recursos claves: Contratar profesionales especializados en rehabilitación y cuidado de personas en situación de discapacidad, y prevencionista de riesgo que adapte rutas y actividades.

Compra de equipamiento para realización de diferentes actividades.

Actividad clave: Hacer sentir y vivir al usuario experiencias de entretenimiento de forma segura.

La unión de recurso y actividad, decanta en la competencia central del negocio, generando un aspecto distintivo con respecto a los competidores, que solo ofrecen actividades de fácil acceso para personas sin situación de discapacidad, que no prestan equipamiento especial, ni se asesoran por especialistas en seguridad y rehabilitación. **La habilidad** que se requiere para este punto es lograr una dinámica que implique una constante evaluación de las rutas, del equipamiento y de las tendencias en entretenimiento e inquietudes de los usuarios. Ser constantes en estos puntos es de gran importancia para mantener estos aspectos distintivos.

Evaluación	Equipamiento y personal especializado
V (valor)	Si
R (rareza)	Si
I (imitabilidad)	Si
O (organización)	Si

El análisis VRIO permite identificar **la competencia central que es fuente de ventaja competitiva**: Equipamiento y personal especializado.

Para el Equipamiento y personal especializado se tiene la combinación del recurso y actividad (anteriormente descritos) que permite generar valor para los clientes, ya que con

esto obtienen una oferta única en el mercado local, de actividades diseñada por especialistas junto al equipamiento necesario para poder desarrollarlas, lo cual genera valor, rareza e inimitabilidad. Por último, la empresa está organizada para explotar esta competencia central.

3.2.3 Aspectos distintivos y beneficios del negocio para el cliente

Los aspectos distintivos que tiene para el cliente el servicio son los que se detallan a continuación.

- Seguridad en las actividades que van a realizar los niños con discapacidad.
- Acceso a actividades que antes no estaban preparadas para recibir personas con discapacidad.
- Traslado y apoyo de profesionales en el acompañamiento del servicio.
- Capacitación en las salidas recreacionales para los usuarios y los clientes, en temas de seguridad y formas de ocupar implementos inclusivos.

3.2.4 Estrategia Genérica

A partir del análisis estratégico anterior, para tener poder tener herramientas para entrar al mercado y poder competir, se debe competir con una estrategia de **Enfoque con Diferenciación**. Esto se da que es un grupo de clientes al cual se quiere llegar y aún mercado geográfico en específico. Esto ya que se busca dar un servicio personalizado y de excelencia. Esto busca lograr costos y diferenciación en un mercado pequeño o de nicho. Esto busca tener una rentabilidad mayor que la competencia.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global

El foco de crecimiento que tiene la empresa está relacionado en tres etapas:

Inserción

En esta primera etapa de inserción al mercado, se buscará focalizar las experiencias turísticas en 11 comunas de Santiago. Esto mediante en búsqueda de capitalizar las oportunidades que tiene la industria relacionadas con la conciencia social sobre la igualdad de derechos para las personas con discapacidad. Es la oportunidad dado la concientización que tiene la ciudadanía sobre inclusión. Esto se realizará mediante la llegada a clientes de los distintos segmentos de mercado ya descritos, igualando las oportunidades para todos los niños entre 2 y 18 años con discapacidad. Se realizará de forma directa con usuarios entre las edades ya mencionadas y con asociación con instituciones de rehabilitación, colegios y otros organismos tanto públicos y privados, que deseen el fortalecimiento de igualdad de oportunidades para todas las personas. Este periodo será de 24 meses en la región metropolitana, para ir viendo según el crecimiento en este mercado la posibilidad de expansión dentro de todo Chile.

Expansión

En la segunda etapa, se buscarán expandir con más segmentos de mercado. Estos segmentos son relacionados con otros tipos de discapacidad y con segmentos de personas con discapacidad mayores de edad. Para esto se tiene que revisar muy bien la información ya recolectada con los otros segmentos, ya que las necesidades de los clientes serán distintas en la forma de los servicios y necesidades que ellos tienen. Para esta expansión se volverán a hacer encuestas focalizadas para entender de mejor forma lo que el cliente necesita. Si bien la forma de la operación será la misma en la búsqueda y adaptación de lugares, el tipo de servicio deberá cambiar. Para este periodo se darán 24 meses y se realizará dentro de la región metropolitana. Sin embargo, se deja abierta la posibilidad de la expansión a todo Chile dependiendo de las condiciones y ventas que se den dentro del territorio nacional.

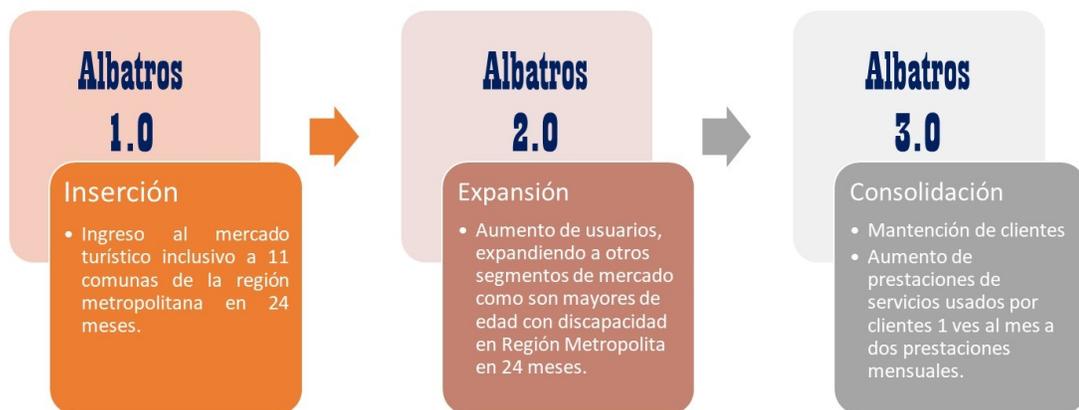
Consolidación

En esta tercera etapa, se buscará como primera medida aumentar la persistencia con el servicio. Esto mediante la mantención de clientes, teniendo una post venta y servicio al cliente de calidad, con las recomendaciones y posibilidades de mejoras que ellos pueden otorgar al servicio. La búsqueda de mantener estos clientes es que aumente la persistencia en la compra, duplicando su compra dentro de un periodo de tiempo. Para

eso se tiene que ofrecer servicios de calidad dentro de lo que se entrega y con un foco en el desarrollo social de las personas con discapacidad.

Tabla 6 Estrategia de Crecimiento

Estrategia de crecimiento



Fuente: elaboración propia.

3.5 RSE y sustentabilidad

El modelo de negocio se basa en la responsabilidad social relacionada con el aporte que puede hacer la empresa a la sociedad inclusiva y el turismo responsable. El foco está en mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, ya que las instituciones gubernamentales tienen foco en salud y educación. La búsqueda de este proyecto está relacionada con dar otras condiciones que son de suma importancia para el desarrollo personal y social de las personas con discapacidad. En relación con el turismo sustentable y certificado, la empresa busca aportar a la comunidad, apoyando a mejorar a las empresas en el desarrollo sostenible, certificado y de calidad para sus proyectos turísticos e inclusivos. Se puede ver en la siguiente matriz:

Tabla 7 Modelo RSE

Competidor	Objetivo o Resultado	Nivel de interes	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategia
				De impacto +	De impacto -	
Personal	Cumplimiento en plan de ventas.	Mucho Interes	Mucho Interes	Incentivar el cumplimiento del plan de ventas y las metas relacionadas con esta.	No motivar de forma eficiente las ventas.	Relación con la fuerza de ventas y los correctos incentivos a la venta.
Comunidad	Servicio de habilitación de lugares accesibles para personas con discapacidad que no tienen acceso hoy.	Mucho Interes	Mucho Interes	Relacionarse con entidades de discapacidad.	No ver el problema de la inclusión en Chile.	Asociación con centros de rehabilitación y colegios con inclusión.
Proveedores	Relación directa con proveedores y empresas que presten servicio en conjunto con el servicio otorgado.	Mucho Interes	Mucho Interes	Cumplimiento en temas de seguridad de los lugares y fechas de pago.	No cumplimiento de la ley.	Creación de contratos de largo plazo, para tener relaciones eficientes en el servicio prestado.
Clientes	Calidad y seguridad en el servicio.	Mucho Interes	Mucho Interes	Personal altamente calificado en temas de discapacidad y de seguridad.	No considerar al cliente como parte fundamental del servicio.	Que el cliente sea el centro de la propuesta de valor.

Fuente: elaboración propia.

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

1. Hacer conocido a Albatros

- Cantidad de búsquedas mediante internet durante los primeros 12 meses.
 - o Alcanzar las 100.000 visitas al sitio web de la página, para poder concretar un 2% de clientes, se busca el primer año tener 4.000 clientes para los servicios.
- Cantidad de seguidores por Instagram durante los primeros 12 meses.
 - o Lograr tener 50.000 seguidores en el Instagram de Albatros, por lo que se compraran dos cuentas de Instagram con más de 50.000 seguidores. Esto para empezar a hacer publicidad dirigida, para que sigan el Instagram con el cual se empezaran a mostrar experiencias mediante los influenciadores. Esto se realizará subiendo información diariamente y transmitiendo en vivo los servicios que se pueden realizar.

2. Ser medio de entretenimiento preferido por el segmento meta

- Cantidad de compras de experiencias
 - o Alcanzar el primer año, una venta por servicios, correspondiente a 5% del mercado objetivo, por un total de 4.000 ventas de servicio en los primeros 12 meses. Esto busca llegar a una persona con discapacidad con 3 acompañantes promedio.
- Cantidad de recompra de experiencias por usuario
 - o Lograr que un cliente, por lo menos en un 90% repita su compra el segundo año.
- Ser recomendados por los usuarios que han vivido la experiencia, como referidos.
 - o Seguimiento de redes sociales para ver publicaciones sobre la plataforma y las experiencias. Se espera tener 30 publicaciones mensuales.

4.2 Estrategias de segmentación

La Industria en la cual se desarrollará este negocio es la del “Turismo Inclusivo para niños”. El cliente objetivo, son las personas que tienen hijos o familiares con algún tipo de

discapacidad, que tienen una necesidad de turismo o actividades de ocio para ellos de forma segura.

Proposición de valor: Ofrecer la realización de experiencias de entretenimiento a niños entre 2 y 18 años en situación de discapacidad, en un ambiente seguro y divertido. Corresponde a actividades inaccesibles para ellos sin implementos especializados y soporte profesional.

Estrategia de Posicionamiento: Identificarse con un servicio sobresaliente, una seguridad fuera de toda duda, actividades entretenidas y originales, clientes muy satisfechos con un precio ligeramente superior a la competencia.

Estrategia de canal: Se comenzará con convenio y presentación de Albatros en un colegio de niños en situación de discapacidad mental, para luego continuar con la promoción del servicio en otros colegios e instituciones de rehabilitación, así como por redes sociales y participando de eventos para niños en situación de discapacidad.

Objetivo de cuota: Conseguir una cuota de mercado de 5% en los 12 meses.

Variables de segmentación consideradas:

1. Demográficas:

- Padres o tutores de niños con discapacidad
- Edad de los niños entre 2 y 18 años (hijos o ahijados)

2. Psicográficas:

- Tipo de discapacidad de los usuarios principales (hijos o ahijados)
- Ingreso económico de los padres

3. Geográfica:

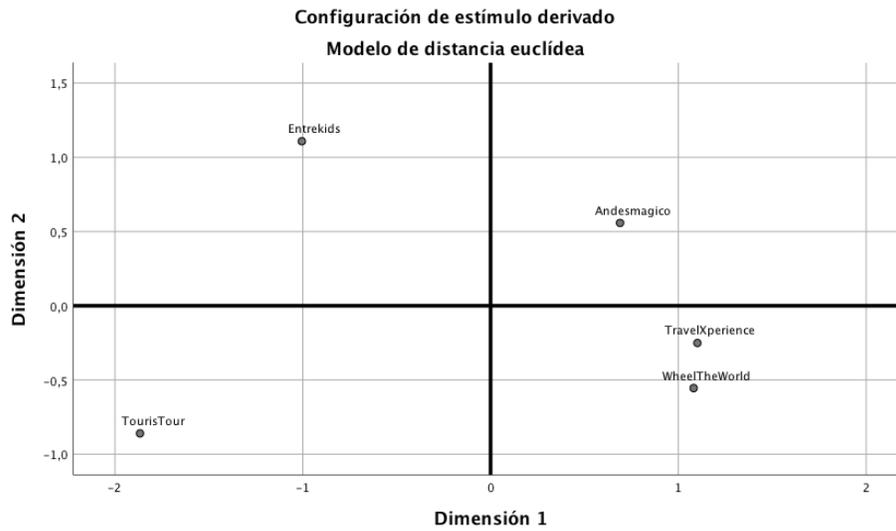
- Personas que viven en 11 comunas del gran Santiago

4. Basada en el comportamiento:

- Padres y tutores que buscan reforzar lazos emocionales con sus hijos
- Padres y tutores que privilegian actividades de entretenimiento en las que sus hijos puedan mejorar su desarrollo físico y cognitivo.
- Niños en situación de discapacidad que quieren entretenerse viviendo experiencias comunes a niños de su edad sin discapacidad

Idea de posicionamiento: Entretenimiento para niños sin barreras.

Tabla 8 Modelo Euclídea Idea de Posicionamiento



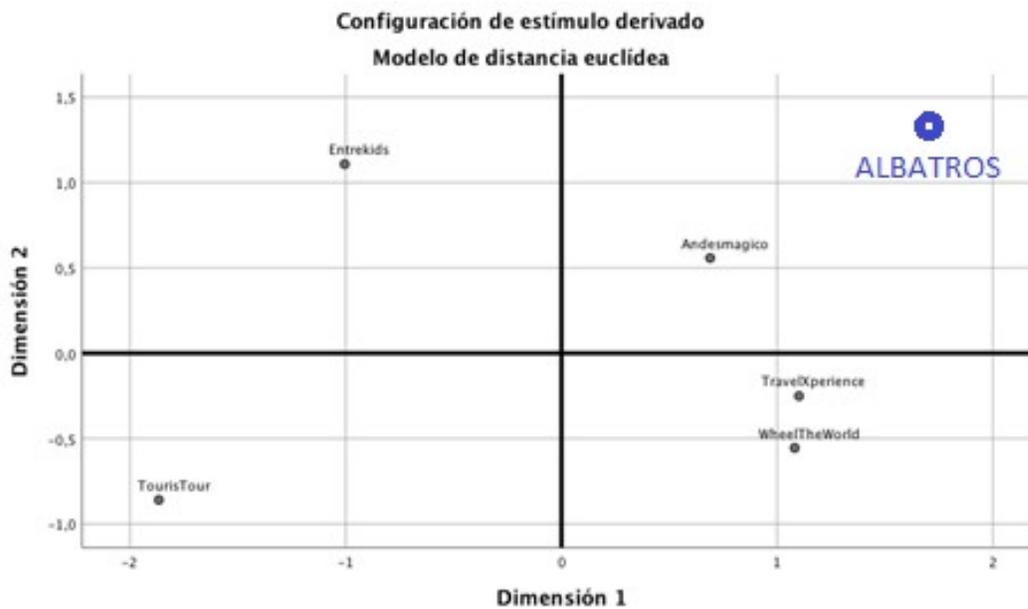
Fuente: elaboración propia.

Dimensión 1: Foco en situación de discapacidad

Dimensión 2: Foco en Niños

Nivel definido como Nicho

Tabla 9 Modelo Euclídea Posicionamiento



Fuente: elaboración propia.

Albatros quiere posicionarse como la principal alternativa de entretenimiento para niños con discapacidad de la región metropolitana, y luego del país.

Perfil de cliente tipo:

Hombre o Mujer; Tiene entre 25 y 50 años; Es profesional universitario o técnico; Vive en Santiago de Chile; Tiene hijos en situación de discapacidad física; Sus hijos tienen entre 2 y 18 años; Gusta de compartir diferentes actividades con sus hijos, principalmente al aire libre, pero también culturales y de diversión indoor; lo motiva impulsar el desarrollo y ejercitación de sus hijos; su desarrollo cognitivo incluso en sus momentos de diversión; quiere que sus hijos se desarrollen socialmente y que desarrollen al máximo sus sentidos. Busca que sus hijos vivan experiencias en las que se sientan incluidos y como uno más entre sus pares. La seguridad y comodidad de su familia es una motivación en su vida.

La persona anteriormente descrita puede ser parte de uno de estos dos segmentos:

Segmento 1: Padre y/o tutor que paga por el servicio para su hijo y sus acompañantes, que pueden ser familiares o amigos.

La principal motivación es el compartir en familia, vivir la experiencia padre hijo, y pasar tiempo juntos en actividades de entretenimiento para los niños en familia.

Segmento 2: Padre y/o tutor que paga por el servicio para su hijo sin que contemple a sus propios invitados acompañantes.

La principal motivación de este cliente es que su hijo se divierta con personas de su edad en un ambiente seguro, acompañado por profesionales competentes, viviendo experiencias en las que el niño pueda aprender a desenvolverse por sí mismo.

4.3 Estrategia de producto/Servicio

Albatros tiene foco en la entretenimiento de niños en situación de discapacidad.

Permitiéndoles acceder a actividades que son difíciles de acceder y de realizar sin soporte. Atiende un nicho que no tiene esta oferta en la actualidad.

Albatros provee entretención segura, la seguridad es el eje de las actividades recreacionales que ofrece. Todas las experiencias de entretención son previamente probadas por profesionales en rehabilitación, y en todas ellas se brinda el equipamiento necesario a todos quienes las realizan.

Las rutas que se tienen en primera instancia son city tour por Santiago, paseo por el día de Viña de Mar y Valparaíso y Caminatas dentro de la región metropolitana. La diferenciación del servicio está en el acompañamiento y adecuación de los paseos, para que sean accesibles para los clientes. Esto está en visitar los lugares previamente, asegurarse de las condiciones de seguridad y hacer un plan para poder disfrutar el lugar de una forma segura.

Niveles de producto:

Básico: Traslado de niños entre 2 y 18 años en situación de discapacidad a lugares de esparcimiento.

Esperado: Traslado y equipamiento de niños entre 2 y 18 años en situación de discapacidad, para que puedan vivir experiencias de entretención.

Aumentado: Traslado y equipamiento de niños entre 2 y 18 años en situación de discapacidad, para que puedan vivir experiencias de entretención, de acuerdo a su discapacidad y a sus preferencias personales, registradas en un perfil de usuario virtual.

Marketing Mix

Producto: Proveedor de experiencias de entretención para niños entre 2 y 18 años en situación de discapacidad, en solitario o junto a sus familias y amigos, que incluye traslado desde la puerta de su casa hasta el lugar a realizar la experiencia, y traslado de regreso. Provee todo el equipamiento necesario para vivir las diferentes experiencias intensamente y de forma espectacular. Son experiencias probadas en las que la seguridad y la diversión son los componentes principales.

Plaza: Plataforma web

Precio: 46.395 pesos por persona, promedio ponderado por personas y actividades.

Promoción: Mediante instituciones como colegios, institutos de rehabilitación y gimnasios. Con alta presencia en RRSS, empleando influenciadores como embajadores de la marca, deportistas destacados y líderes de opinión entre niños y jóvenes. En el caso de los tomadores de decisión, empleando Google AdWords, e influenciadores para padres.

Postventa: Mediante evaluación de la actividad vivida y calificación del servicio, calidad de las instalaciones, grado de novedad de la actividad

Personas: Transportista, profesionales a cargo de probar las actividades y acompañar a los niños y sus familias cuando viven la experiencia.

Evidencia física: Camionetas con logo de Albatros, plataforma digital, fotografías en RRSS y en la misma página web de las experiencias ofrecidas por Albatros, así como los testimonios y las calificaciones de quienes ya lo han vivido.

Procesos: El proceso de Albatros está centrado en el cliente, dado que comienza con el perfil de cada participante, de acuerdo a las experiencias que quiere vivir y como quiere desarrollarlas, se preocupa de brindar todas las herramientas para hacerlo, para luego retroalimentarse con los comentarios y calificaciones de los usuarios, con el fin de mejorar día a día.

Se comenzará con oferta de actividades al aire libre, de acuerdo con cada segmento:

Las primeras rutas desarrolladas son:

Paseos a la playa, se consideran rutas a viña del mar, el quisco y Algarrobo para partir. Esta experiencia cuenta con silla adaptada para permitir el ingreso al mar de personas en situación de discapacidad y rampa de acceso, permitiendo el desplazamiento de sillas de ruedas, carritos de apoyo y personas que requieran bastones para apoyarse.

Trekking y pic nic al aire libre, esta experiencia se realiza en diferentes lugares a las afueras de Santiago, como Altos de Cantillana, Volcán San José de Maipo, Parque Río Clarillo, Santuario Yerba Loca. Esta experiencia se realiza en automóvil hasta los puntos que pueden ser recorridos por quienes vivirán la experiencia. En el caso de personas en situación de discapacidad motriz, se potencia el paseo y el compartir al aire libre, recorriendo zonas adaptadas previamente para su traslado y la participación en el pic nic. Las zonas adaptadas tienen rampas y terreno más liso lo que facilita el acceso

En el caso de personas en situación de discapacidad mental, auditiva y visual el trekking es más desafiante y se emplean técnicas de traslado y bastones laterales que ayudan al desplazamiento, y a seguir la huella del guía que va más adelante.

Ruta de invierno, paseo a la nieve. Esta ruta considera paseo en raquetas, ski, y trineos para personas en situación de discapacidad auditiva, visual y mental. En el caso de las personas en situación de discapacidad móvil se considera el uso de sillas ski, especialmente diseñadas para y disfrutar un día en la nieve

City Tour, esta experiencia contempla paseos por el casco histórico de Santiago, Valparaíso/Viña del mar, Viña Concha y Toro y lugares atractivos de Puente Alto o Sewell en la 6ta región. El traslado se realiza en transporte especializado y se visitan los lugares en compañía de un guía especializado.

La extensión de producto será a actividades recreativas de interior, como visitas museos interactivos, parques de diversiones (tipo complejo de camas elásticas, o parques de diversión como Mampato o Fantasilandia), cine, y una tercera extensión sería a paseos por el fin de semana con alojamiento incluido.

Se planea a 24 meses tener una expansión a público adulto, incorporando variadas experiencias

Branding:

Albatros entrega entretención sin barreras con seguridad garantizada, siendo el único proveedor de experiencias de entretención centrado en niños en situación de discapacidad.

Las experiencias que se ofrecen en la plataforma son previamente probadas y adaptadas de acuerdo al perfil de cada usuario y su grupo de acompañantes. Y este es un gran punto de diferenciación con la oferta actual, casi inexistente para personas con discapacidad.

La calidad de la marca y la buena reputación comentada en el boca a boca son fundamentales para hacer crecer la marca y propiciar la recompra.

Lo anterior debe ser comunicado a los niños, pero sobre todo a quienes deciden la compra, mediante información en la página web, influenciadores vía Instagram, folletería en colegios e instituciones de rehabilitación, en las que se anunciará la página web.

4.4 Estrategia de precio

El precio está relacionado a un costo promedio de una aventura para un usuario, esto es la media entre los productos que se ofrecen y las visitas que se realizan.

Este costo promedio está relacionado con investigación de mercado de algunos lugares o atracciones turísticas las cuales están costeadas por otros operadores turísticos, estos no están relacionadas con inclusión, por lo tanto, se aumentó un 20% al precio por temas de adaptación y de elementos que son necesarios para que los clientes puedan tener el servicio. Este valor adicional es por la atención diferenciada que tendrán los usuarios.

Tabla 10 Estrategia de Precios

		Precio Competencia Sin discapacidad	Precio Aventura Total Con discapacidad	Cantidad de Servicios
TREKKING CAMINATA DEL CAÑON 10K	Adulto	\$ 42.000	\$ 50.400	1500
	Niño	\$ 27.300	\$ 32.760	750
TREKKING VOLCÁN SAN JOSÉ 6K	Adulto	\$ 69.000	\$ 82.800	2000
	Niño	\$ 44.850	\$ 53.820	1000
VIÑA DEL MAR Y VALPARAÍSO.	Adulto	\$ 39.000	\$ 46.800	1400
	Niño	\$ 25.350	\$ 30.420	1000
CITY TOUR SANTIAGO	Adulto	\$ 20.000	\$ 24.000	1400
	Niño	\$ 13.000	\$ 15.600	950
Precio Ponderado				\$ 46.395

Tabla 11 Plan de marketing

PLAN DE MARKETING	PLAN AÑO 1	PLAN AÑO 2	PLAN AÑO 3
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	0	0,9	0,9
N° CLIENTES FIELES	-	9.000	10.800
N° NUEVOS CLIENTES	10.000	12.000	14.000
INGESOS POR CLIENTE			
PRECIO DE VENTA CLIENTES FIELES	\$46.395	\$47.787	\$49.220
PRECIO DE VENTA NUEVOS CLIENTES	\$41.756	\$43.008	\$44.298
INGRESOS MEDIOS POR CLIENTE	\$ 41.756	\$ 45.056	\$ 46.442
INGRESO DE VENTAS (\$MM)	\$ 417,6	\$ 946,2	\$ 1.151,8
PORCENTAJE MARGEN POR CLIENTE			
CLIENTES FIELES (%)	30	30	30
NUEVOS CLIENTES (%)	25,0	25,0	25,0
MEDIA MARGEN PORCENTUAL (%)	25,0	27,1	27,2
BENEFICIO BRUTO (\$MM)	\$ 104,39	\$ 256,82	\$ 313,02

Fuente: elaboración propia.

4.5 Estrategia de distribución

El principal canal de distribución será la plataforma digital, mediante dispositivos móviles y la página web de Albatros. Mediante esta vía se pueden cargar el perfil del participante y revisar las diferentes experiencias disponibles y su valor.

Esta plataforma será informativa, promocional, servirá como contacto y negociación con quien compre la experiencia. En ella se tendrá acceso a número telefónico para poder dar respuestas más personalizadas que lo requieran.

La promoción de este canal es fundamental y se realizará mediante redes sociales e influenciadores de los padres y/o tutores. En paralelo se realizará difusión a los usuarios, es decir, a los niños, con especial promoción en YouTube y otras redes sociales, empleando influenciadores de interés para ellos.

Los colegios e instituciones de rehabilitación son parte de la estrategia de distribución, ya que se promoverá la plataforma a sus directores y dueños, y a partir de ahí a los padres que participan de ellos.

Se empleará sistema de marketing vertical dado que el mercado a conquistar es un mercado específico, con soluciones pensadas para ellos.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Al tratarse de un servicio especializado y de nicho, se tiene que hacer mucha venta del producto de forma focalizada donde se encuentran los clientes. En este caso, se tiene que hacer en colegios con integración, centros de rehabilitación y dentro de las redes sociales con los influenciadores. Esto se realizará de la siguiente forma:

- Se realizará comunicación mediante la **página web**, esto mediante recomendaciones de usuarios, entrevistas y chat en línea para que se puedan compartir experiencias.
- Se realizará comunicación en mediante **publicidad en sitios web**, publicidad en Instagram, Twitter y posiblemente en YouTube.

- Se organizarán juntos a colegios y centros de rehabilitación, **charlas** con especialistas sobre autocuidado y precaución en las vacaciones de verano e invierno.
- Se realizará **email de marketing masivo**, esto con la búsqueda de hacer más conocida la marca.
- La **estrategia de venta** será mediante la página web, aplicación móvil y por teléfono. Esto relacionado con la mejor forma que quieren los clientes, que es una comunicación fácil y rápida para tomar las experiencias.

La imagen es:

Tabla 12 Imagen Albatros



Fuente: elaboración propia.

Albatros, es un ave de particulares características que se puede encontrar a lo largo de todo el mar chileno, desde Arica hasta Cabo de Hornos, son aves longevas que pueden llegar a vivir más de 60 años. Poseen la mayor envergadura de alas del mundo y se emparejan de por vida.

Estas aves inspiran el nombre de este proyecto, sus nobles características son las que se desean replicar en la relación que se establecerá con los clientes y usuarios, que estos se sientan abrazados por las mayores alas, seguros en una relación a largo plazo, que los mueva ojalá en un futuro, por todo el país.

La marca, es un hombre joven, similar a los padres y tutores de los usuarios que gusta de la vida al aire libre y de la entretención responsable. Sus alas blancas extendidas invitan a volar; con la mente y también al momento de entretenerse; al mismo tiempo sostienen y dan soporte. Su fondo celeste corresponde al amplio espacio por recorrer en las diferentes experiencias y aventuras inclusivas de Albatros.

Es una marca que brinda confianza y tranquilidad a los padres. Es responsable con los usuarios y los padres de estos, inspira confianza, es inclusiva, quiere que todos participen, que todos vivan de igual manera las experiencias, que nadie se excluya. Es arriesgada, pero con medida.

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 servicios al año que se pueden prestar, junto con el supuesto de que la cuota de clientes que tendrá Albatros, al ser un negocio que se está iniciando, comenzará el primer año con el 2% de los servicios totales. Se asume que la demanda se comportará de forma similar durante todo el año, ya que se ofrecen actividades para toda época del año y específicas para primavera/verano y otoño/invierno. El tamaño de mercado estimado fue de: 180.367 servicios y se espera conseguir 4000 servicios vendidos en Albatros el primer año.

El tamaño de mercado es un total de 180.367 servicios totales, lo cual se quiere abordar de la siguiente forma para el primer año es de un 2%.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Acumulado
N°Servicios	0	0	105	259	299	339	379	379	440	600	600	600	4.000

Para los siguientes años se quiere seguir crecimiento de la siguiente forma para abordar el mercado.

Año	1	2	3	4	5
N° de Servicios	4.000	8.388	10.009	10.514	10.833
% Total de mercado	2,0%	4,6%	5,5%	5,8%	6,0%

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Se estima el presupuesto para el primer año de \$11.690.000 para la creación de página web, app y redes sociales.

Tabla 13 Gasto en Marketing

	PLAN AÑO 1	PLAN AÑO 2	PLAN AÑO 3
PLAN DE MARKETING			
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	0	0,9	0,9
N° CLIENTES FIELES	-	3.600	4.309
N° NUEVOS CLIENTES	4.000	4.788	5.700
% DE MERCADO	2	3	3
MERCADO TOTAL	180.367	180.367	180.367

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14 Contribución neta de Marketing

GASTOS DE MARKETING	PLAN AÑO 1	PLAN AÑO 2	PLAN AÑO 3
COSTO DE FIDELIZACIÓN POR CLIENTE	\$2.320	\$2.389	\$2.461
COSTO DE ADQUISICIÓN POR CLIENTE	\$4.176	\$4.301	\$4.430
GASTO MEDIO DE MARKETING (% VENTAS)	7	7	7
GASTO DE MARKETING (\$MM)	\$ 11,69	\$ 26,46	\$ 32,52
CONTRIBUCIÓN NETA DE MARKETING (\$MM)	\$ 30,06	\$ 76,14	\$ 93,63
MARKETING RMV (%)	18,00	20,15	20,15
MARKETING RMI (%)	257,14	287,80	287,90

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15 Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO MARKETING	PLAN AÑO 1	PLAN AÑO 2	PLAN AÑO 3
CREACIÓN DE PAGINA WEB	\$500.000	\$500.000	\$500.000
CREACIÓN DE APP	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000
COMPRA DE REDES SOCIALES	\$1.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
PUBLICIDAD EN INSTUCIONES DE REHABILITACIÓN	\$2.000.000	\$5.000.000	\$6.000.000
PUBLICIDAD EN COLEGIOS	\$2.000.000	\$5.000.000	\$6.000.000
PAGO DE INFLUENCIADORES	\$2.000.000	\$5.000.000	\$6.000.000
PUBLICIDAD EN REVISTAS ESPECIALIDADAS	\$1.000.000	\$5.000.000	\$6.000.000
AGENCIA PUBLICIDAD	\$1.690.000	\$2.700.000	\$3.700.000
TOTAL	\$11.690.000	\$26.700.000	\$31.700.000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16 Cronograma de Plan de Marketing

ACTIVIDAD	PLAN AÑO 1												PLAN AÑO 2	PLAN AÑO 3	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Creación Pagina Web	█													█	█
Creación APP	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Compra de cuentas Instagram	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Redes sociales	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Campañas en colegios y centros	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

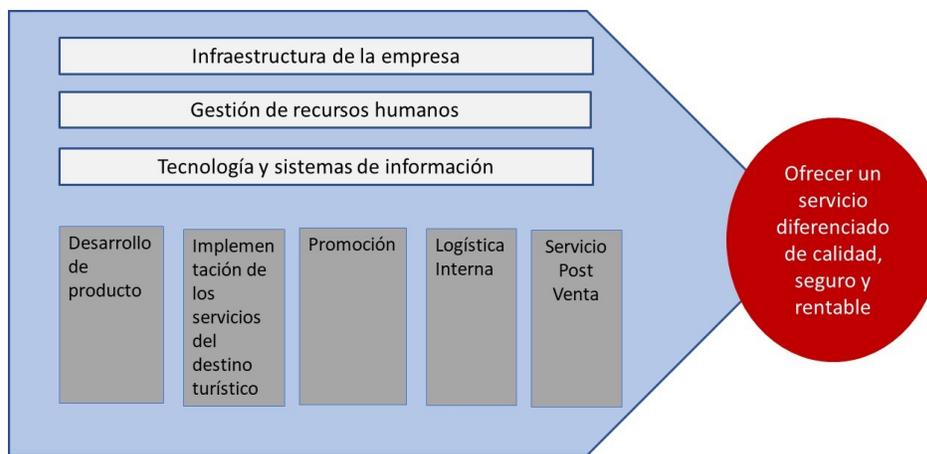
Fuente: elaboración propia.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones

Albatros es una empresa de servicios preocupados de la seguridad, calidad y la diferenciación de sus servicios en relación con su oferta turística diferenciada para personas con discapacidad. Su estrategia operativa está basada en las siguientes actividades claves para su operación. La cual se detalla en su cadena de valor.

Tabla 17 Cadena de Valor



El flujo de operaciones se detalla en el plan de negocios parte II, pero consta de los siguientes puntos: creación del perfil en la plataforma web, selección y pago on line del servicio, Viaje y llegada al lugar en que se vivirá la experiencia, Confirmación de recepción de pago y fecha de realización de la experiencia, Revisión de plataforma web y contacto a proveedores de servicios, recogida del usuario, Presentación del equipo Albatros y capacitación sobre cómo se desarrollará la experiencia, Desarrollo de la experiencia, Retorno a la dirección de recogida, entrega del equipamiento de bodega, limpieza y revisión de los implementos. La dotación del proyecto será de un **Jefe de Servicio y Venta, Líder de servicio y Prevencionista de Riesgos**. El detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios.

6. Equipo de proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo estará compuesto por un socio quien desarrollara el negocio y la puesta en marcha de él.

Carlos Jara Navarrete, Ingeniero Civil Industrial, Universidad Gabriela Mistral y estudiante de MBA, Universidad de Chile, quien ha desarrollado su carrera en la Industria Manufacturera y de Seguros en Chile, en cargos de Administración, Contraloría, Control de Gestión y Tecnología. En la actualidad es Jefe de Gestión TI y PMO, en BICEVIDA.

El socio estará apoyado por un equipo de asesoramiento en temas de rehabilitación y emprendimiento, los cuales al conocer el proyecto han encontrado una oportunidad para poder apoyar al equipo emprendedor.

Rodrigo Sepúlveda, es profesor de la Universidad Mayor, Kinesiólogo y MBA, Universidad Mayor. Ha desarrollado su carrera en la docencia, emprendimiento y certificación de calidad en temas de salud. Actualmente lleva varios proyectos de emprendimientos relacionados con la rehabilitación, seguimientos tecnológicos de la tercera edad, entre otros.

Felipe Bustos, Gerente General de Recycling Group Chile / Perú, Ingeniero Comercial de la Universidad Andres Bello. Ha desarrollado su carrera en ámbitos en la industria manufacturera, minería, vitivinícola, producción de eventos, entre otros. Cuenta con experiencia en emprendimientos en variados ámbitos, lo cual será un gran aporte al equipo de trabajo como asesor.

El detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios.

7. Plan financiero

El plan financiero se detalla en los anexos de la parte II del plan de negocios.

7.1 Estados de Resultados

Tabla 18 Estado de Resultado Sin Deuda

EERR					
Sin Deuda					
Estado de Resultados \$M	DATOS PROYECTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$185.580	\$397.439	\$492.627	\$533.046	\$565.674
Costo de Venta	\$-123.725	\$-267.241	\$-328.431	\$-354.529	\$-377.131
Margen de contribución	\$ 61.855	\$ 130.198	\$ 164.196	\$ 178.517	\$ 188.543
Remuneraciones	\$-49.200	\$-50.184	\$-51.188	\$-52.211	\$-53.256
Arriendo de oficina	\$-4.800	\$-4.896	\$-4.994	\$-5.094	\$-5.196
Cuentas básicas	\$-1.440	\$-1.469	\$-1.498	\$-1.528	\$-1.559
Contabilidad externa	\$-6.000	\$-6.120	\$-6.242	\$-6.367	\$-6.495
Gastos de marketing y publicidad	\$-11.692	\$-26.457	\$-32.522	\$-33.497	\$-34.502
Patentes	\$-8.400	\$-8.568	\$-8.739	\$-8.914	\$-9.092
Gastos de Administración y ventas	\$-81.532	\$-97.694	\$-105.183	\$-107.612	\$-110.099
EBITDA	\$-19.677	\$32.504	\$59.013	\$70.905	\$78.444
Depreciación (Amortización)	\$-5.000	\$-5.000	\$-5.000		
Amortización	\$-500	\$-500	\$-500		
EBIT	\$-25.177	\$27.004	\$53.513	\$70.905	\$78.444
Gastos (Ingresos) No operacionales					
Corrección Monetaria Activo Fijo					
Corrección Monetaria Capital Propio					
Utilidad Antes de Impuestos	\$-25.177	\$27.004	\$53.513	\$70.905	\$78.444
Impuesto a la Renta		\$-494	\$-14.448	\$-19.144	\$-21.180
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO (PÉRDIDA)	\$-25.177	\$26.511	\$39.064	\$51.760	\$57.264

7.2 Cálculo de VAN, TIR, Payback, ROI

Se determina el cálculo para el flujo de caja a 5 años y flujo perpetuo.

Tabla 19 Flujo a 5 años y perpetuo

Ítem	Valor
Tasa	15,40%
Van	\$66.092.761
TIR	27%
Payback (Años)	1,7
IR	1,71

Ítem	Valor
Tasa	16,81%
Van	\$220.997.574
TIR	51%
Payback (Años)	1,1
IR	5,73

El detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios.

8. Riesgos Críticos

Los riesgos están relacionados con dos instancias dentro del proyecto, las cuales se detallan a continuación:

8.1 Implementación:

Tabla 20 Riesgos Críticos Implementación

Tipo de Riesgo	Potencial Riesgo	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación
Interno	Existencia de algún GAP a la hora de implementar el proyecto.	Bajo	Se trabajará con un equipo de apoyo a la operación en la implementación.
	Disposición de recursos financieros para el proyecto.	Medio	Se tiene en la actualidad el financiamiento del proyecto por parte de los socios.
	Cumplimiento de la disponibilidad de los socios con el tiempo asignado al proyecto.	Medio	Se cuenta con la disponibilidad actualmente de los socios para el proceso de implementación.
Externo	Cambio en las leyes sobre discapacidad.	Alto	Puede afectar directamente a la implementación y se revisará con abogados.
	No encontrar proveedores de servicio que se necesitan en el proyecto para poder dar la calidad de servicio esperada.	Bajo	El mercado de servicios turísticos tiene una alta oferta de servicios de apoyo a la operación del servicio.

Fuente: elaboración propia.

Dado los riesgos mencionados anteriormente, se cree que, con el equipo de trabajo y la capacitación a cada uno de ellos, su impacto sea nulo. El mayor riesgo son los cambios en la legislación sobre las leyes de discapacidad, que se tendrían que abordar con un equipo de abogados externos.

8.2 Operación:

Tabla 21 Riesgos Críticos Operación

Tipo de Riesgo	Potencial Riesgo	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación
Interno	Accidente de cliente	Alto	Se realizará una charla de seguridad al inicio del servicio. Se revisará la posibilidad de seguros asociados por accidentes.
	Fallas en el transporte	Medio	Se deberán tener empresas de transporte alternativas en el caso de la falla de una.
	No cumplimiento de la demanda del servicio por temas de capacidad.	Medio	Se realizará una escalabilidad del servicio por tramos para que se esté preparado para los cambios en la demanda.
	Ingreso de nuevos participantes a la industria dado el potencial del mercado abordado.	Alto	Mantener la ventaja competitiva diferenciadora en los pilares del servicio en calidad y seguridad.
	Cambio en las leyes sobre discapacidad.	Alto	Puede afectar directamente a la implementación y se revisará con abogados.
Externo	Que no se cumpla en la calidad de servicio ofrecida por parte del equipo de trabajo.	Medio	Se realizarán y medirán procedimientos sobre la implementación del servicio y se capacitara constantemente sobre la atención al cliente.
	Cambios en las condiciones de los proveedores críticos de servicios.	Medio	Se realizarán contratos con los proveedores de servicios que, en el caso de eventuales condiciones comerciales, ninguna parte salga con problemas.

Fuente: elaboración propia.

El mayor riesgo son los cambios en la legislación sobre las leyes de discapacidad, que se tendrían que abordar con un equipo de abogados externos. En el caso de nuevos participantes, se tiene que realizar una diferenciación en los pilares claves del servicio como son seguridad y calidad.

9. Propuesta Inversionista

Considerando un financiamiento inicial de un 100% de capital propio por parte del inversionista, el proyecto presenta el siguiente VAN:

Tabla 22 Van del proyecto

Ítem	Valor
Tasa	15,19%
Van	\$100.572.362
TIR	45%
Payback (Años)	1,4
IR	2,88

10. Conclusiones

Albatros, busca suplir una necesidad que tienen los niños con discapacidad, con respecto al ocio y la recreación. El porcentaje de personas con discapacidad que declara haber asistido a alguna actividad de ocio o recreación en los últimos 6 meses es de 74,8%, mientras que las personas sin discapacidad son de 91,6%². Esto genera una brecha de más de 17% que es la oportunidad que se quiere explotar en el proyecto. En las encuestas realizadas se declara que un 78% de los entrevistados encuentra barreras para actividades recreativas al aire libre y paseos y el 74% duplicaría su frecuencia de asistencia a actividades en el año si mejorara el acceso a esas actividades.

Dado lo anterior se creará un servicio turístico que se preocupe de la inclusión en la recreación y esparcimiento, accesibilidad y seguridad, enfocado a un nicho específico de clientes los cuales tienen necesidades especiales y en los cuales se les puede entregar un valor distintivo en los servicios, ya que esto se enfoca a un sentido de igualdad en la oportunidad para todos los niños con discapacidad.

² “II Estudio Nacional de Discapacidad”, del año 2015.

Bibliografía

- “Taller de tesis AFE”, curso de Taller de Tesis MBA Evening ICCI 2017-2018, profesor Arturo Toutin.
- “Dirección Estratégica”, curso de Dirección Estratégica, profesor Doctor Richard Araya.
- “Administración estratégica: un enfoque integrado”, Libro de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones.
- “Desde la ventaja competitiva”, Michael Porter.
- Estrategia competitiva, Michael Porter.
- Marketing y Redes sociales, ESADE – Barcelona, Profesor Doctor David López.
- Dependencia y discapacidad – Caracterización de la dependencia en las personas en situación de discapacidad.
https://www.senadis.gob.cl/pag/447/1729/otros_documentos_de_interes
- Información obtenida de la siguiente entrevista:
<https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2019/07/14/propuesta-de-turismo-inclusivo-gana-competencia-americana-de-startup-de-turismo/>
- Búsqueda de información sobre competencia: Página web: <https://gowheeltheworld.com/about-us/?lang=es>
- Búsqueda de información sobre competencia: Página web: <https://www.travel-xperience.com/>
- Búsqueda de información sobre competencia: Página web: <https://www.entrekids.cl/>
- Búsqueda de información sobre competencia: Página web: <https://andesmagico.com/>
- Búsqueda de información sobre competencia: Página web: <https://www.turistour.cl/cgi-bin/turistour.cgi>
- <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>

Anexos

Anexo N°1 Investigaciones de mercado realizadas

- Revisión del Estudio Nacional de Discapacidad, con el fin de conocer estadísticas sobre las personas con discapacidad y las condiciones en las que viven.
- Investigación de la cantidad de personas con discapacidad en Chile, micro segmentar por edad y por tipo de discapacidad, seleccionar dos segmentos para investigar a fondo sus requerimientos.
- Entrevista con asesor del Ministerio de Desarrollo Social, el cual facilitó información sobre los proyectos y programas que está haciendo el Gobierno de Chile en temas de rehabilitación.
- Entrevistas a posibles clientes, que permitieron caracterizarlos e individualizarlos respecto a sus características personales.
- Entrevista a posibles clientes y sus barreras y facilidades al momento de realizar actividades de entretenimiento en paseos y actividades al aire libre y sus preferencias sobre estas mismas.

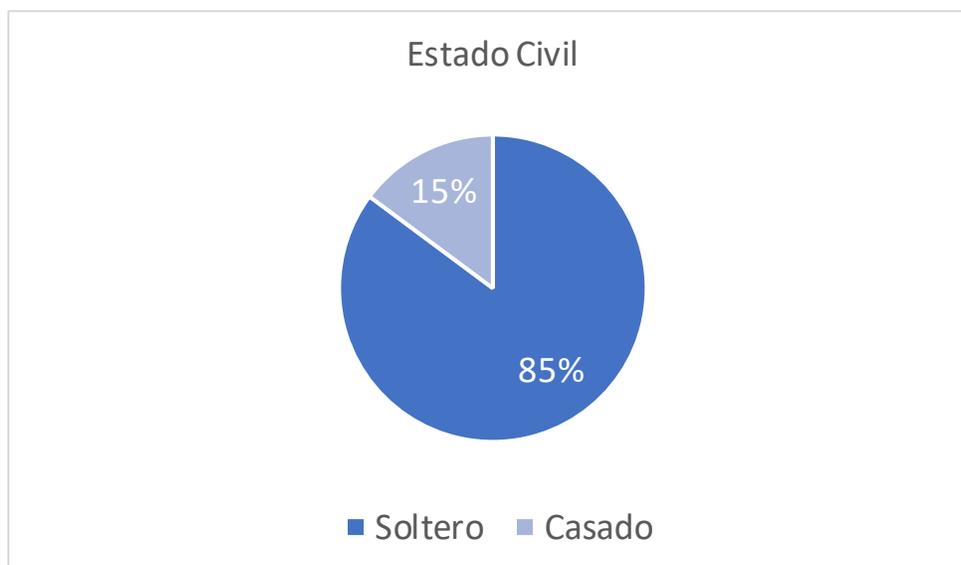
Anexo N°2 Datos de encuestas

Encuestas presenciales realizadas 27 personas, en el periodo de diciembre de 2018 a febrero de 2019, en los siguientes centros de rehabilitación:

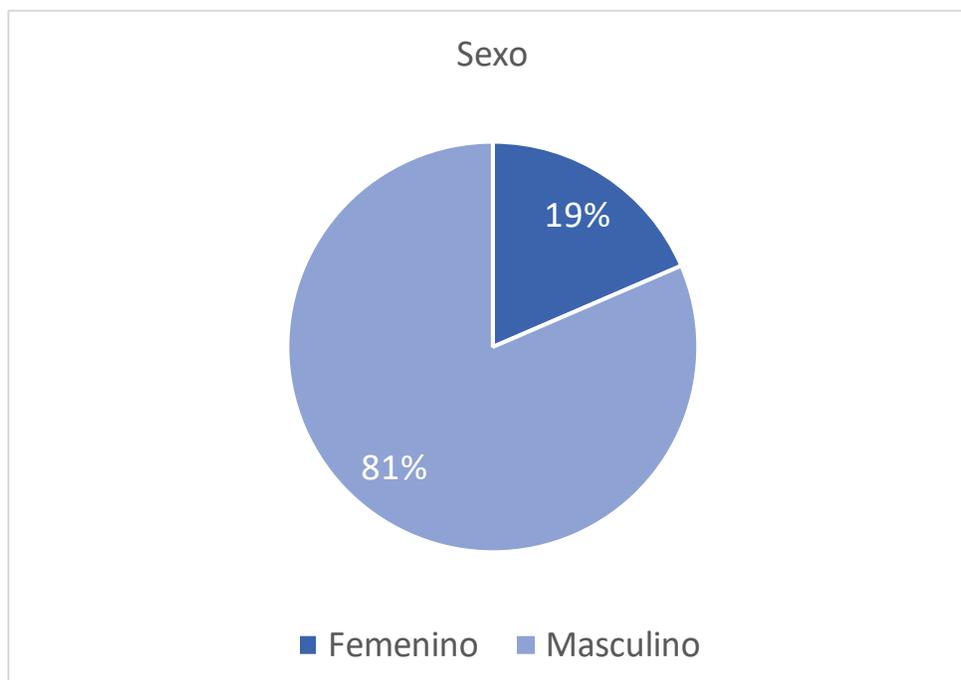
- Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda
Dirección: José Arrieta 5969, Peñalolén, Peñalolén, Región Metropolitana
- Centro Comunitario de Rehabilitación El Bosque
Dirección: Lo Blanco 550, El Bosque, Región Metropolitana

Resultados

Estado Civil



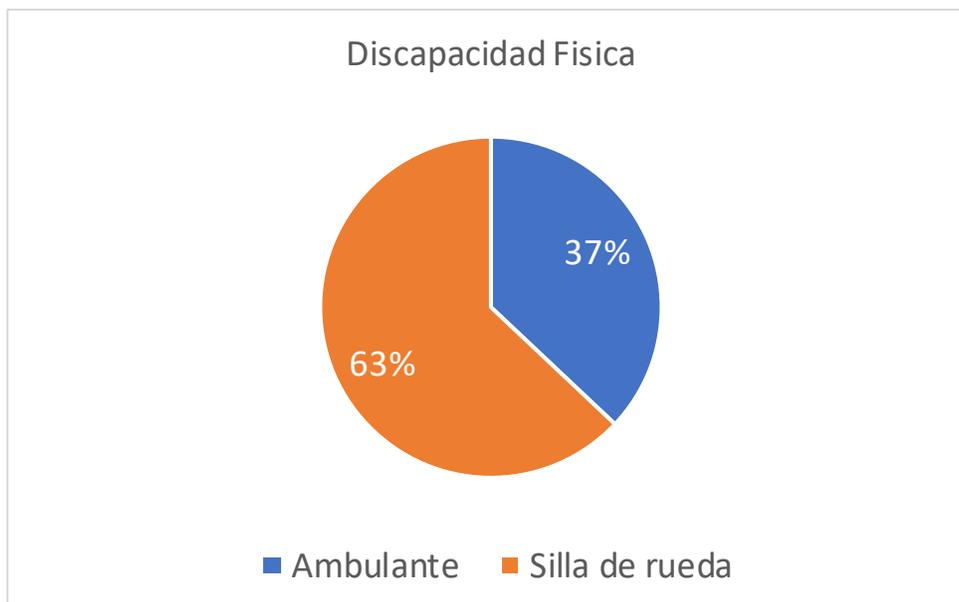
Sexo



Comuna en la que reside

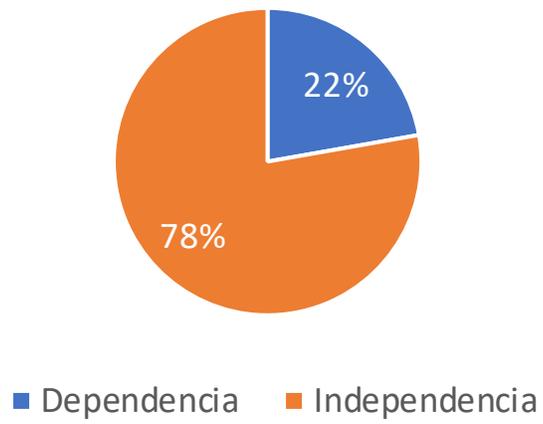


Discapacidad Física



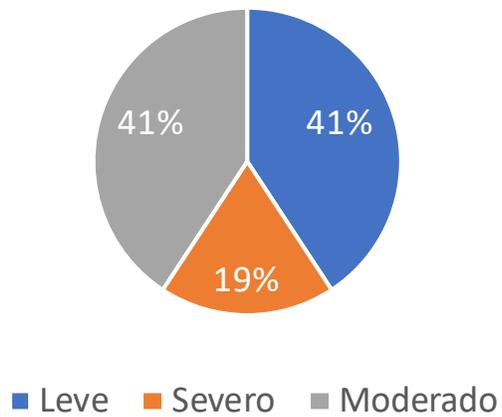
Autonomía

Autonomía

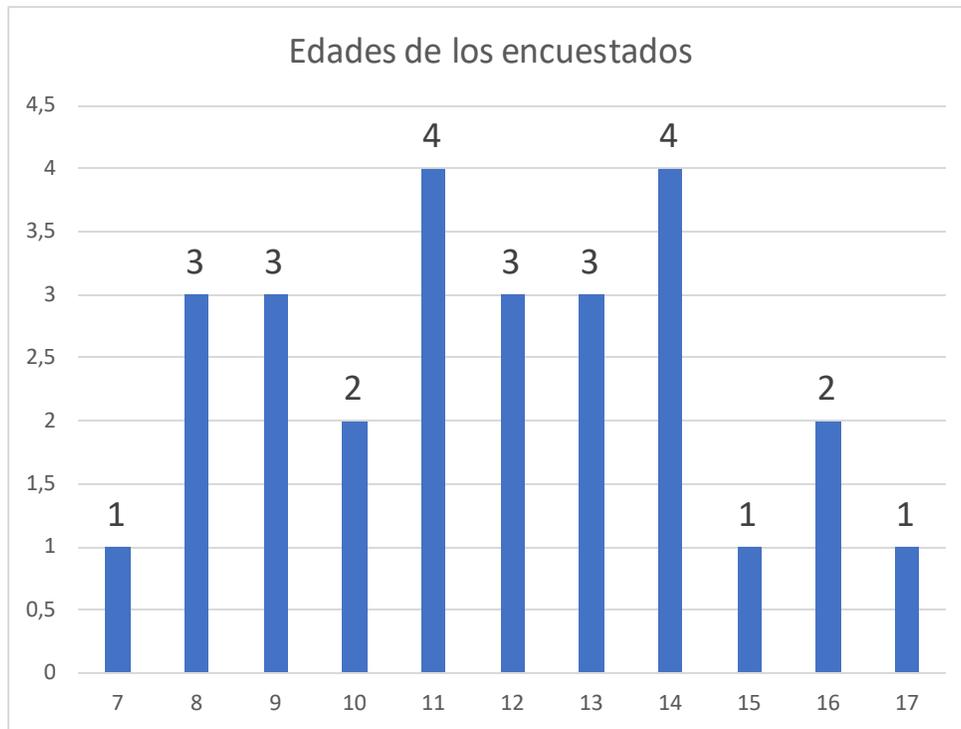


Grado de discapacidad

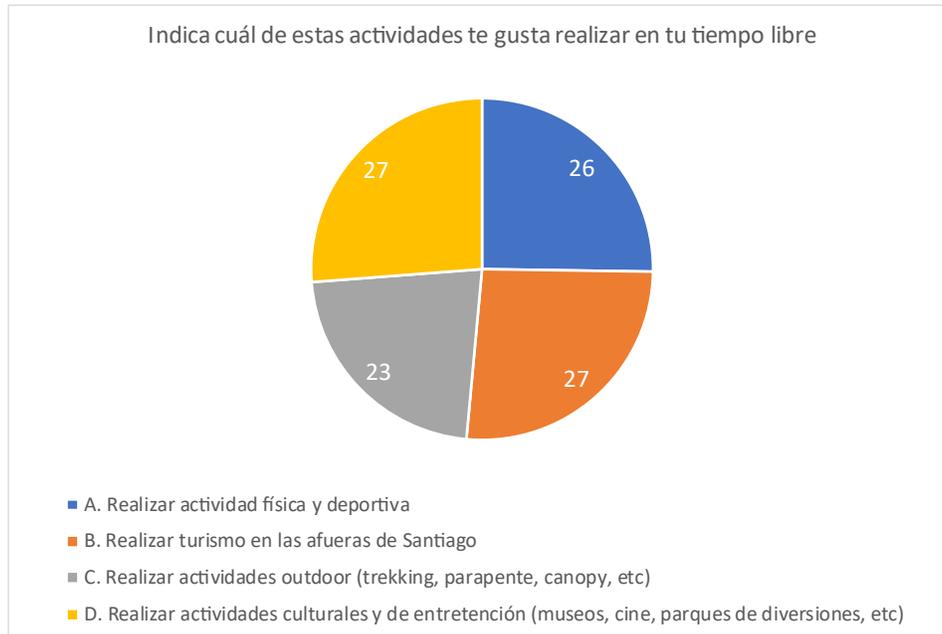
Grado de discapacidad



Edad de los encuestados

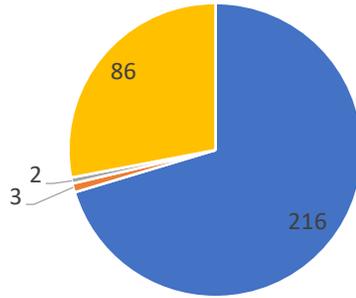


Indica cuál de estas actividades te gusta realizar en tu tiempo libre



¿Cuántas veces en el año realiza su hijo este tipo de actividades?

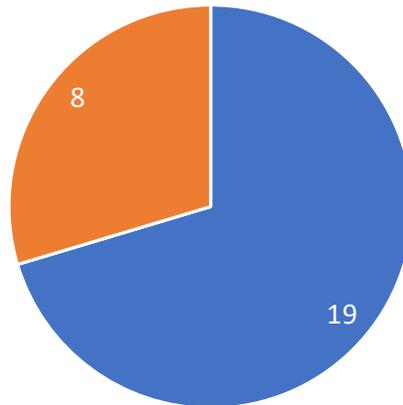
¿Cuántas veces en el año realiza su hijo este tipo de actividades?



- A. Realizar actividad física y deportiva
- B. Realizar turismo en las afueras de Santiago
- C. Realizar actividades outdoor (trekking, parapente, canopy, etc)
- D. Realizar actividades culturales y de entretenimiento (museos, cine, parques de diversiones, etc)

¿Consideras que existe una barrera para que tu hijo pueda realizar actividades al aire libre?

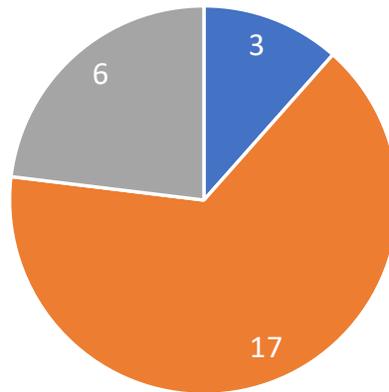
¿Consideras que existe una barrera para que tu hijo pueda realizar actividades al aire libre?



■ Si ■ No

Cantidad de veces que realizaría actividades al aire libre

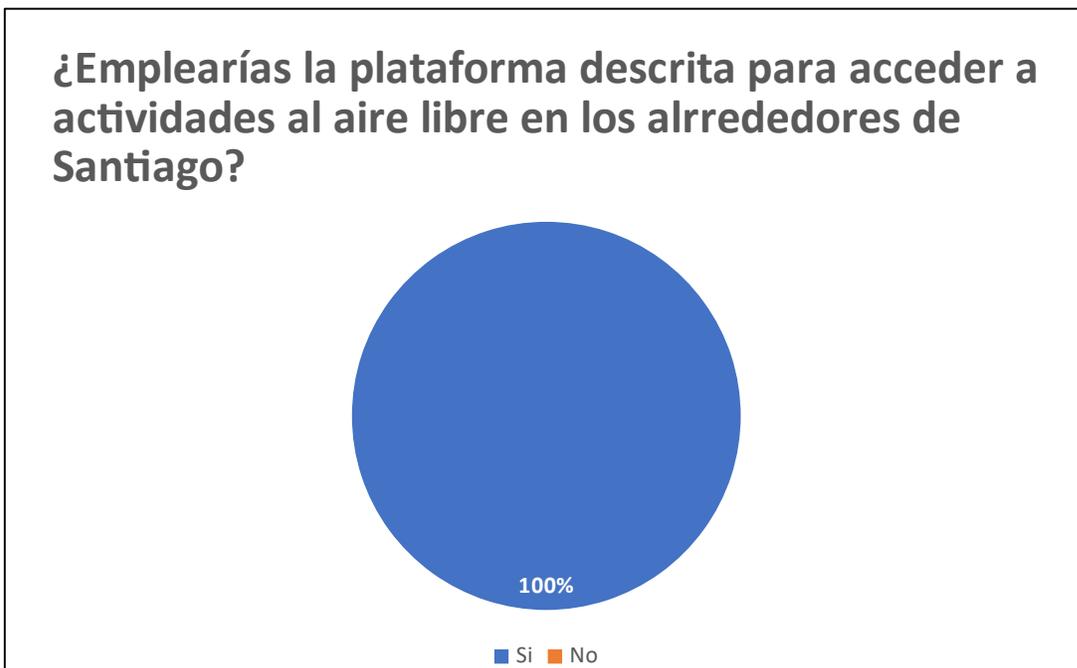
Cantidad de veces que realizaría actividades al aire libre



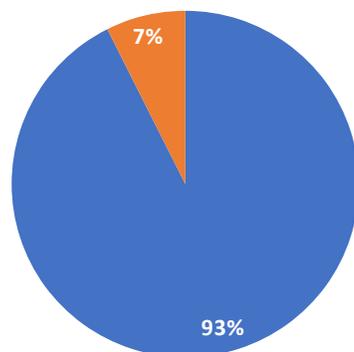
■ La misma cantidad ■ Al menos el doble de veces ■ El triple de veces o más

Cuando se explicó la idea a los entrevistados se obtuvieron las siguientes respuestas:

Al preguntar ¿Qué te parece esta idea?



¿Le encuentras dificultades a su uso y aplicación?



■ No le encuentro dificultades ■ Si le encuentro

Las dificultades encontradas por los encuestados corresponden a tipos de mejora de los que destacamos los siguientes:

- No se indican detalladamente actividades al aire libre
- Piden abarcar más servicios y lugares
- Solicitan que se pueda especificar tipo de discapacidad y requerimientos. Que exija una acreditación o verificación con credencial de discapacidad.

Anexo N°3 Entrevista a experto

Entrevista a Rodrigo Sepulveda Morales

Resumen de experiencia y estudios

- Kinesiólogo (Universidad Mayor).
- Magister en docencia universitaria (Universidad Mayor).
- Master (c) en Administración de Empresas (Universidad Mayor)
- Postítulo PRICAM (Universidad Católica del Maule-Minsal)
- Postítulo en Cuidados en el Adulto Mayor (Universidad de Chile).
- Coordinador del Equipo de Profesionales del programa MAS Adultos mayores Autovalentes de la comuna de Recoleta.
- Encargado del CCR de la comuna de Recoleta.
- Docente Universidad Mayor, Universidad San Sebastián
- Asesor de implementación de políticas públicas en ámbitos de discapacidad y rehabilitación en Ministerio de Desarrollo Social de Chile.

Entrevista realizada el viernes 16 de noviembre de 2018

1.- ¿Cuál es el perfil de las personas con discapacidad en Chile?

“En Chile la gente tiene la tendencia a tener la mayor discapacidad se concentra entre los adultos y adultos mayores, la mayor incidencia (casos nuevos) y prevalencia (casos que ya existen).

La discapacidad se asocia a perfiles educacionales más bajos y a ingresos económicos más bajos, por lo tanto, la gente más vulnerable es la que genera mayor discapacidad. De ese punto de vista, el llegar a nuevos servicios es más precaria para acceder a ese tipo de servicios, por dos factores, 1 por la accesibilidad a los servicios y 2 el bajo ingreso económico que no le permite acceder. La gente no genera mucha participación por estas dos barreras. Todo esto sumando genera un perfil de personas que se aíslan del entorno y generar la exclusión social.”

2.- Desde los puntos de vista, social, educacional, recreativo, laboral o de legislación donde existe la mayor brecha para las personas con discapacidad.

“Es difícil porque cada una de las aristas, involucra una parte significativa de su participación social que son necesarias para no generar exclusión social.

En Chile se asocia generalmente la discapacidad a la salud y la educación, por lo tanto, la mayor cantidad de oferta de servicios están en esas dos líneas. Existen ámbitos muy importantes como legislación, cultura, esparcimiento que no son abordados por que no son prioridades para el sector privado como público. Por lo cual Chile debería avanzar en temas de discapacidad en temas multifactorial y no solo como un proveedor de servicios si no mirando a la persona con discapacidad como un sujeto de derecho. La primera oferta de traslado en Chile por ejemplo la trajo Uber que una empresa privada y no nació en el parte público.”

3- ¿Qué es lo que falta en las entidades públicas y privadas para personas con discapacidad?

“Ver a las personas con discapacidad como sujeto de derecho, esto relacionado se tienen que adaptar los servicios para que sean universales, porque las personas tienen derecho por ejemplo al transporte o a la entretención. El desarrollar ámbitos no abordados por el estado de Chile o el sector privado, son posibilidades que ayudan a las personas con discapacidad a no ser objetos de exclusión social. El no ofrecer servicios para personas con discapacidad es una vulneración de derechos”

4.- ¿Cuál es la tendencia del gobierno en temas de discapacidad?

Existe un plan nacional de discapacidad, pero todo relacionado con la educación y salud.

Anexo N°4 Análisis de Porter

Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Evaluación Factores					Observación	Representa Oportunidad o Amenaza al negocio
	1	2	3	4	5		
	Mp a	P a	R a	A	M a		
¿Posibilidad de lograr economías de escala?	5					Alta Muy atractivo	Oportunidad
¿Capacidad de acceso a canales de distribución?	2					Baja Poco atractivo	Amenaza
¿Requerimientos de capital para ingresar?	5					Bajo Muy atractivo	Oportunidad
¿Posibilidad de ingreso de proveedores ya establecidos?	2					Alta Poco atractivo	Amenaza
Evaluación general	3,5					Está entre regular y atractivo	No está claro si es Oportunidad o Amenaza

Amenaza de productos o servicios sustitutos	Evaluación Factores					Observación	Representa Oportunidad o Amenaza al negocio
	1	2	3	4	5		
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma		
Para el cliente ¿los costos de cambio de producto son altos o bajos?	5					Altos Muy atractivo	Oportunidad
¿Existe disponibilidad de sustitutos?	5					Pocos sustitutos y ocasionales Muy atractivo	Oportunidad
¿Requerimientos de capital para ingresar?	3					Medio Regular atractivo	Oportunidad
¿Qué nivel de diferenciación se percibe?	2					Bajo Poco atractivo	Amenaza
Evaluación general	3,8					Está entre regular y atractivo	Corresponde a una Oportunidad, se debe encontrar como capitalizarlo como una ventaja competitiva

Poder de negociación de los proveedores	Evaluación Factores					Observación	Representa Oportunidad o Amenaza al negocio
	1	2	3	4	5		
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma		
Concentración de la compra en ¿pocos proveedores?	4					Baja concentración Atractivo	Oportunidad
Costo de cambio de proveedor ¿altos o bajos costos?	2					Alto Poco atractivo	Amenaza
¿Existe amenaza de integración vertical hacia adelante?	4					Baja Atractivo	Oportunidad
Evaluación general	3,3					Está entre regular y atractivo	Corresponde a una Oportunidad, se debe encontrar buenas alternativas de proveedores para reducir los costos de cambio

Poder de	Evaluación Factores	Observación	Representa
----------	---------------------	-------------	------------

negociación de los clientes	1	2	3	4	5		Oportunidad o Amenaza al negocio
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma		
Grado de concentración de las ventas	5					Bajo Muy atractivo	Oportunidad
¿Existe disponibilidad de sustitutos?	5					Pocos Muy atractivo	Oportunidad
Grado de diferenciación de los productos o servicios	5					Muy bajo Muy atractivo	Oportunidad
Amenaza de integración vertical hacia atrás	4					Bajo Muy atractivo	Oportunidad
Evaluación general	4,8					Está entre atractivo y muy atractivo	Corresponde a una Oportunidad

Rivalidad entre los competidores	Evaluación Factores					Observación	Representa Oportunidad o Amenaza al negocio
	1	2	3	4	5		
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma		
¿Cuántos competidores	5					Pocos	Oportunidad

existen en la industria?		Muy atractivo	
¿Crecimiento de la industria?	4	Crece, pero no se desarrolla hacia el segmento objetivo Atractivo	Oportunidad
Grado de diferenciación de los productos o servicios ofrecidos por los competidores	4	Diferenciado Atractivo	Oportunidad
Resultado general	4,3	Atractivo	Corresponde a una Oportunidad

Los Complementadores	Evaluación Factores					Observación	Representa Oportunidad o Amenaza al negocio
	1	2	3	4	5		
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma		
¿Número de posibles complementadores?	4					Alto Atractivo	Oportunidad

¿Grado de acercamiento e interacción con los complementadores?	3	Medio Regular atractivo	Se debe mejorar la interacción con complementadores de alta calidad
Evaluación general	3,5	Está entre regular y atractivo	Esto es atractivo. Se tiene que mejorar en la integración con empresas que pueden dar valor agregado a los servicios entregados.

Anexo N°5 Implementos para el desarrollo de las actividades



Imagen 1: Persona esquiando en silla y silla ski para la nieve



Imagen 2: Rampa de acceso inclusivo y silla para entrar al mar.



Imagen 3: Trekking para personas ciegas

Anexo N°6 Canvas

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Empresas que brinden los diferentes servicios y experiencias, que tengan enfoque a usuarios con discapacidad. * Proveedores de transportes adaptados para traslado de personas en situación de discapacidad. * Proveedores de alimentación o catering. * Proveedores de implementos especializados (sillas, rampas, alfombras, bastones, etc). 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Hacer sentir y vivir al usuario experiencias de entretenimiento. * Probar cada uno de los servicios los cuales se van a ofrecer con un usuario de pruebas con discapacidad. * Adaptar las experiencias para asegurar un actividad segura y cómoda a sus participantes. * Manejo de la plataforma web y de RRSS. * Seguridad en los servicios entregados. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Propuesta S1: Hacer sentir y vivir experiencias de entretenimiento a niños y jóvenes entre 2 y 17 años en situación de discapacidad motriz, mental y/o en situación de discapacidad visual y/o auditiva. Estas experiencias de entretenimiento son accesibles, seguras, probadas y desafiantes, para desarrollar por el día. Trasladar de forma segura y cómoda a los usuarios. Equipar y acompañar con especialistas, por rutas probadas y seguras, a todos quienes participen de las diferentes experiencias. Las experiencias estimulan el desarrollo cognitivo y motriz de los usuarios.</p> <p>Propuesta S2: Hacer sentir y vivir experiencias de entretenimiento a niños y jóvenes entre 2 y 17 años en situación de discapacidad motriz, mental y/o en situación de discapacidad visual y/o auditiva junto a acompañantes, ya sean familiares o amigos. Corresponden a experiencias de entretenimiento accesibles, seguras, probadas y que estimulen sus capacidades sensoriales, psicomotoras y cognitivas. Estas actividades se realizan junto a sus familiares o amigos, por el día. Se ofrece traslado de forma segura y cómoda a los usuarios y clientes, y el equipamiento y acompañamiento con especialistas, por rutas probadas y seguras, a todos quienes participen de las diferentes experiencias.</p>	<p>Relación de los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reseñas y calificaciones de otros usuarios mediante la plataforma web y app. * Redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter). Plan de difusión en colegios y centros de tratamiento 	<p>Segmento de Clientes</p> <p>S1: Padres o tutores de niños entre 2 y 18 años con movilidad reducida y/o en situación de discapacidad mental y/o en situación de discapacidad auditiva y visual, que vivirán la experiencia de entretenimiento sin acompañantes invitados por ellos.</p> <p>S2: Padres o tutores de niños entre 2 y 18 años con movilidad reducida y/o en situación de discapacidad mental y/o en situación de discapacidad auditiva y visual, que vivirán las diferentes experiencias junto a sus acompañantes, pueden ser familiares o amigos.</p>
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Plataforma tecnologica. * Transporte acondicionado especialmente * Contrato con profesionales especialistas en rehabilitación y cuidado de personas en situación de discapacidad. * Manejo de perfil en RRSS. * Contrato con influenciadores a través de RRSS. * Contrato de exclusividad con prestadores de servicios. * Contrato con community manger. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> * B2B Colegios, Instituciones de Rehabilitación y Hospitales. * Página web. * Aplicación móvil. * Google Ad words * Visita presencial a centros de rehabilitación y asociaciones para las diferentes discapacidades que presenten los usuarios de la herramienta. 		
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Plataforma tecnologica (Nube, licencias y mantención de software) * Publicidad y marketing (Influenciadores discapacitados) * Dotación de Personal (Administrativo y tecnológico) 		<p>Flujo de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cobro directo a quien contrata la experiencia 		

Anexo N°7 Detalle de costos, gastos fijos y capital inicial

Costo 16 personas	TREKKING CAMINATA DEL CAÑÓN 10K	TREKKING VOLCÁN SAN JOSÉ 6K	VIÑA DEL MAR Y VALPARAÍSO.	CITY TOUR SANTIAGO
Transporte	\$ 250.000	\$ 350.000	\$ 230.000	\$ 180.000
Guia adicional	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 100.000	\$ 50.000
Servicio	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 100.000	
Entradas	\$ 32.000	\$ 64.000		
Costo Total	\$ 482.000	\$ 764.000	\$ 430.000	\$ 230.000
Usuarios	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16
Costo Unitario	\$ 30.125	\$ 47.750	\$ 26.875	\$ 14.375

Gastos Fijos

Remuneraciones		Gasto en \$M				
Colaborador	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Servicios y Ve	\$ 1.200.000	\$ 32.400	\$ 33.372	\$ 34.373	\$ 35.404	\$ 36.466
Líder se Servicio	\$ 900.000					
Previsionista	\$ 600.000					
IPC - Aumento anual	3%					
Arriendo de oficina		Gasto en \$M				
Ítem	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 700.000	\$ 8.400	\$ 8.652	\$ 8.912	\$ 9.179	\$ 9.454
IPC - Aumento anual	3%					
Cuentas básicas		Gasto en \$M				
Ítem	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	\$ 50.000	\$ 1.440	\$ 1.483	\$ 1.528	\$ 1.574	\$ 1.621
Agua	\$ 20.000					
Telefono	\$ 50.000					
Internet	3%					
Patentes Comerciales		Gasto en \$M				
Ítem	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patentes	\$ 700.000	\$ 8.400	\$ 8.652	\$ 8.912	\$ 9.179	\$ 9.454
IPC - Aumento anual	3%					
Contabilidad Externa		Gasto en \$M				
Ítem	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios	\$ 500.000	\$ 6.000	\$ 6.180	\$ 6.365	\$ 6.556	\$ 6.753
IPC - Aumento anual	3%					

Capital Inicial	
Gastos de puesta en marcha	
Constitución de sociedad	\$ 500.000
Patente comercial	\$ 500.000
Gastos de puesta en marcha	\$ 500.000
Inversión en Activo Fijo	
Muebles y equipamiento	\$ 15.000.000
Total	\$ 16.500.000

Anexo N°8 Cotización de transporte tercerizado

Estimado carlos.

Junto con saludarlo, cotizamos su solicitud.

Excursión por el día.

22, Noviembre 2019.

08:00 a 20:00 hrs.

Salida y Llegada: Plaza Ñuñoa

Destino: Valparaiso, Viña del Mar,

Tipo de Vehículo: Bus 40 PMR

Costo en Bus 40 PMR \$ 340.000.-

Costo en Minibus 16 Pas STD \$ 230.000.

Recomendamos confirmar a nuestras ejecutivas con anticipación.

Saludos



Contacta a nuestras ejecutivas de Venta

Anexo N°9 Implementación de Operaciones

		Mes 1			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Resp. Albatros	Actividad				
INVESTIGACIÓN POSIBLES RUTAS					
SOCIOS	Revisar tendencias de turismo en el mundo	■			
SOCIOS	Revisar tendencias de turismo en Chile	■	■		
SOCIOS	Investigar preferencias de usuarios actuales	■	■		
SOCIOS	Buscar lugares entre la V y VI regiones que cumplan con lo que los clientes quieren			■	
SOCIOS	Buscar y contratar a Líder de Servicio, Jefe de servicio y venta y Previsionista			■	■

		Mes 2			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Resp. Albatros	Actividad				
DEFINICIÓN DE RUTAS					
PREVISIONISTA DE RIESGOS	Visitar lugares seleccionados	■	■		
PREVISIONISTA DE RIESGOS	Revisar infraestructura (baños, accesos, distancias, etc.)	■	■		
PREVISIONISTA DE RIESGOS	Realizar mediciones (ancho, ángulos de bajada o subida, etc)		■	■	
LÍDER DE SERVICIO/ PREVISIONISTA DE RIESGOS	Prueba piloto con implementos reales		■	■	
LÍDER DE SERVICIO/ PREVISIONISTA DE RIESGOS	Determinación de la duración de cada experiencia			■	
ADQUISICIÓN DE IMPLEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD					
LÍDER DE SERVICIO	Selección de equipamiento necesario para llevar a cabo las diferentes experiencias			■	■
LÍDER DE SERVICIO	Compra del equipamiento seleccionado			■	■
SOCIOS	Implementación y mantención de plataforma digital			■	■
CONTRATOS ESPECIALIZADOS					
JEFE DE SERVICIO Y VENTA	Contrato con proveedores de transportes				■
JEFE DE SERVICIO Y VENTA	Contrato con empresa externa de contabilidad				■
JEFE DE SERVICIO Y VENTA	Buscar encargado de RRSS				■
JEFE DE SERVICIO Y VENTA	Contrato con encargado de RRSS				■
PUBLICIDAD DE LAS DIFERENTES EXPERIENCIAS					
SOCIOS	Selección de instituciones y colegios en los que se presentará el proyecto Albatros			■	■
SOCIOS	Selección de influenciadores con los que se realizará la promoción de Albatros en RRSS			■	■
SOCIOS	Desarrollo de actividades con padres (clientes) para presentación de Albatros				■
SOCIOS	Desarrollo de actividades con niños (usuarios) para presentación de Albatros				■
SOCIOS	Desarrollo de publicidad en RRSS				■
SOCIOS	Exhibición de publicidad en RRSS y YouTube				■

		Mes 3			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Resp. Albatros	Actividad				
ADQUISICIÓN DE IMPLEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD					
LÍDER DE SERVICIO	Selección de equipamiento necesario para llevar a cabo las diferentes experiencias				
LÍDER DE SERVICIO	Compra del equipamiento seleccionado	■			
SOCIOS	Implementación y mantención de plataforma digital	■			
CONTRATOS ESPECIALIZADOS					
JEFE DE SERVICIO Y VENTA	Contrato con proveedores de transportes				
JEFE DE SERVICIO Y VENTA	Contrato con empresa externa de contabilidad				
JEFE DE SERVICIO Y VENTA	Buscar encargado de RRSS	■			
JEFE DE SERVICIO Y VENTA	Contrato con encargado de RRSS	■			
PUBLICIDAD DE LAS DIFERENTES EXPERIENCIAS					
SOCIOS	Selección de instituciones y colegios en los que se presentará el proyecto Albatros				
SOCIOS	Selección de influenciadores con los que se realizará la promoción de Albatros en RRSS				
SOCIOS	Desarrollo de actividades con padres (clientes) para presentación de Albatros	■			
SOCIOS	Desarrollo de actividades con niños (usuarios) para presentación de Albatros	■			
SOCIOS	Desarrollo de publicidad en RRSS		■	■	
SOCIOS	Exhibición de publicidad en RRSS y YouTube		■	■	■