

# **Albatros**

## **Parte II**

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

**Alumna: Paulina Vergara  
Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Diciembre  
2019**

# Contenido

<b>Resumen ejecutivo</b>	5
<b>1. Oportunidad de Negocio</b>	6
1.1 Situación actual en Chile	6
1.2 Capacidad del emprendedor	6
<b>2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b>	7
<b>3. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b>	8
<b>4. Plan de Marketing</b>	9
Objetivos de marketing	9
<b>5. Plan de Operaciones</b>	12
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones	12
5.1.1 Actividades primarias	12
5.1.1.2 Desarrollo de producto	12
5.1.1.3 Implementación de los servicios del destino turístico	12
5.1.1.4 Promoción	13
5.1.1.5 Logística Interna	13
5.1.1.6 Servicio Post venta	13
5.1.2 Actividades secundarias	13
5.1.2.1 Infraestructura de la empresa	13
5.1.2.2 Gestión de recursos humanos	14
5.1.2.3 Tecnología y sistemas de información	14
5.2 Flujo de operaciones	14
5.3 Plan de desarrollo e implementación	16
5.4 Dotación	17
<b>6. Equipo de proyecto</b>	18
6.1 Equipo gestor	18
6.2 Estructura organizacional	19
6.3 Incentivo y compensaciones	20
<b>7. Plan financiero</b>	22
7.1 Supuestos del plan	22
7.2 Estimación Ingresos Mensuales Primer Año	22
7.3 Estimación Ingresos Anuales Horizonte 5 años	23

7.4 Estados de Resultados	24
7.5 Balance General	25
7.6 Capital de Trabajo Inicial	25
7.7 Flujo de Caja	26
7.7.1 Flujo de Caja a 5 años	26
7.7.2 Flujo de Caja Perpetuo	26
7.8 Evaluación Financiera del Proyecto	26
7.8.1 Valor Residual Flujo de Caja Perpetuo	27
7.8.2 Cálculo de VAN, TIR, Payback, ROI	28
7.8.3 Punto de Equilibrio	28
7.8.4 Principales Ratios Financieros	29
7.8.5 Análisis de Sensibilidad	29
<b>8. Riesgos Críticos</b>	<b>31</b>
<b>9. Propuesta Inversionista</b>	<b>33</b>
<b>10. Conclusiones</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>35</b>
<b>Anexos</b>	<b>36</b>
Anexo N°1 Investigaciones de mercado realizadas	36
Anexo N°2 Datos de encuestas	36
Anexo N°3 Entrevista a experto	44
Anexo N°4 Análisis de Porter	46
Anexo N°5 Implementos para el desarrollo de las actividades	52
Anexo N°6 Canvas	54
Anexo N°7 Detalle de costos, gastos fijos y capital inicial	55
Anexo N°8 Cotización de transporte tercerizado	56
Anexo N°9 Implementación de Operaciones	57

## **Tabla de Ilustraciones**

Tabla 1 Cadena de Valor.....	11
Tabla 2 Compra de implementos.....	13
Tabla 3 Organigrama.....	20
Tabla 4 Tabla de sueldos.....	21
Tabla 5 Tabla de bonos.....	22

Tabla 6 Bonos de cumplimiento.....	23
Tabla 7 Ingresos, Precio y Cantidad de Servicios.....	26
Tabla 8 Ingresos primer año.....	26
Tabla 9 Número de clientes en 5 años de proyección.....	27
Tabla 10 Ingresos 5 años de proyección.....	27
Tabla 11 Estado de Resultado Sin Deuda.....	27
Tabla 12 Balance sin deuda.....	28
Tabla 13 Capital de trabajo.....	28
Tabla 14 Flujo de caja a 5 años.....	29
Tabla 15 Flujo de caja Perpetuo.....	29
Tabla 16 Datos para cálculo de CAPM.....	30
Tabla 17 Datos para el cálculo de CAPM Perpetuo.....	30
Tabla 18 Valor residual.....	31
Tabla 19 Flujo a 5 años y perpetuo.....	31
Tabla 20 Principales ratios financieros.....	32
Tabla 21 Van con escenario Optimista.....	32
Tabla 22 Van con escenario Pesimista.....	33
Tabla 23 Riesgos Críticos Implementación.....	34
Tabla 24 Riesgos Críticos Operación.....	35
Tabla 25 Van del proyecto.....	36

## Resumen ejecutivo

Las políticas públicas para personas en situación de discapacidad están enfocadas en proveer y mejorar su acceso a salud y educación, dejando en un segundo plano otros aspectos de la vida como la entretención y el tiempo de ocio. Según la encuesta realizada de acuerdo con este último punto, tienen una pequeña oferta de lugares adaptados con condiciones que sean seguras y de fácil acceso para todo público.

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.

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. Albatros quiere aportar desde el turismo y entretención al esparcimiento y vida al aire libre de los 229.904 niños que viven en Chile y están en situación de discapacidad, partiendo por los 48.486 niños en situación de discapacidad que viven en las 10 comunas seleccionadas para comenzar el proyecto en Santiago.

Quienes vivan las experiencias ofrecidas por Albatros podrán realizar actividades, previamente probadas por especialistas, en un ambiente seguro, cómodo y a cargo de profesionales de la rehabilitación.

Albatros ofrece experiencias con transporte acondicionados asegurado y con las herramientas para recorrer el destino elegido en iguales o mejores condiciones que personas sin situación de discapacidad, con sillas especializadas, rampas de acceso, cordones de seguridad, equipamiento sonoro para personas ciegas y la compañía de un guía certificado en trato con jóvenes y niños en situación de discapacidad. Seguridad y entretención para cada usuario de acuerdo con sus requerimientos

Finalmente, y tras la evaluación financiera del proyecto se obtiene un VAN de \$100.572.362 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; buscando conocer si las posibilidades de recreación actualmente existentes eran parte del “dolor” de ellos, sus familiares y sus amigos.

Las principales conclusiones obtenidas por la encuesta, 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%.

El 78% de los entrevistados señala que encuentra barreras para realizar actividades recreativas al aire libre y paseos.

De la entrevista al experto en discapacidad en Chile, Rodrigo Sepúlveda, se obtuvo esta 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 lo cual Chile debería avanzar en temas de discapacidad de forma multifactorial, tratando a los individuos como sujetos de derecho”.

### **1.1 Situación actual en Chile**

Actualmente la necesidad de entretención inclusiva se atiende, mediante páginas web donde se promocionan algunas actividades de turismo inclusivo. Por parte del Gobierno de Chile existen programas que también emplean páginas web en las que se señalan los lugares que tienen habilitado turismo inclusivo.

### **1.2 Capacidad del emprendedor**

Para llevar a cabo el proyecto se cuenta con la Product Manager de la División Industrial de Empresas Iansa, con experiencia en marketing y el área comercial y 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.

"El desarrollo de este capítulo se encuentra en la Parte I del presente Plan de Negocios"

## 2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La Industria en la cual se desarrollará este negocio es la del "Turismo Inclusivo para niños".

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.

El análisis competitivo arrojó que es una industria atractiva para poder invertir, con el siguiente recuadro:

<b>Fuerzas</b>	<b>Intensidad Fuerza</b>
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

El dato entregado por el Censo sobre la cantidad de niños y niñas que hay en las 10 comunas seleccionadas para comenzar a operar con Albatros se cruzó con el porcentaje de niños en situación de discapacidad del ENDISC II y el 50% aproximado que no realiza actividades por considerarlo riesgoso para su salud. Ese número se multiplicó por 2 ya que se consideró al usuario y un acompañante y se obtuvo: 48.486 personas.

El porcentaje de uso arrojado por la encuesta fue de 100%, y el porcentaje de compras en el año variaba, por lo que al cruzarlo con la cantidad se obtuvo un universo de 180.367 posibles compras en un año. Al cruzarlo con 67% de disposición a pagar por el servicio más barato dio un Q= 120.846 que multiplicado por el P mínimo da un tamaño de mercado de: **\$3.504.541.319**

Los competidores encontrados en la dimensión discapacidad son: Wheel the World y TravelXperience y en la dimensión: Niños es Andesmágico. Siendo este último una fundación dedicada al montañismo, que trabaja con voluntarios.

Los Clientes son Padres y/o tutores de los niños en situación de discapacidad. Son ellos quienes deciden la compra., los Usuarios consumidores son niños y niñas entre 2 y 18 años en situación de discapacidad. Familiares y amigos de niños entre 2 y 18 años en situación de discapacidad. Finalmente los Influenciadores son quienes influyen la decisión de compra de los padres y/o tutores, y los influenciadores de los niños (usuarios) quienes son jóvenes líderes de opinión.

El desarrollo de este capítulo se encuentra en la Parte I del presente Plan de Negocios.

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

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. El Canvas se encuentra en el anexo 6.

#### 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 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.

#### Competencia Central

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 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 entretención e inquietudes de los usuarios.

El análisis VRIO permitió identificar la competencia central que es fuente de ventaja competitiva: Equipamiento y personal especializado. Siendo los aspectos distintivos y beneficios del negocio para el cliente:

- 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.

La Estrategia de crecimiento o escalamiento propuesta es:

**Inserción:** En esta primera etapa de inserción al mercado, se buscará focalizar las experiencias turísticas en 10 comunas de Santiago.

**Expansión:** En la segunda etapa, se buscarán expandir ampliando el segmento de mercado a personas con discapacidad mayores de edad.

**Consolidación:** Se busca aumentar la persistencia con el servicio, 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.

**Visión Global:**

Como parte de la extensión de Albatros se contempla una extensión del servicio a otros países. La idea es aprovechar el *know how* del equipo Albatros y hacer alianzas con proveedores internacionales de turismo, comprometidos con la inclusión y que quieran hacer una extensión de su mercado al segmento explorado por Albatros.

El desarrollo de este capítulo se encuentra en la Parte I del presente Plan de Negocios

#### **4. Plan de Marketing**

Objetivos de marketing

1. Hacer conocido a Albatros
2. Ser medio de entretenimiento preferido por el segmento meta

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. El cliente es 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. 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.

Se tienen 3 tipos de producto:

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

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

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

Marketing Mix:

Producto: Experiencias de entretenimiento 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

El precio estimado promedio por servicio sería de: \$46395.- El detalle se encuentra en el Anexo 7.

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.

Se realizará comunicación mediante la página web, publicidad en sitios web como Instagram, Twitter y posiblemente en YouTube; y se organizarán juntos a colegios y centros de rehabilitación, charlas con especialistas sobre autocuidado y precaución en las vacaciones de verano e invierno. La estrategia de venta será mediante la página web, de la plataforma móvil.

El tamaño de mercado es un total de 180.367 servicios totales, abordándose un 2% del mercado el primer año. Para los siguientes años se quiere seguir creciendo hasta abordar un 6% del mercado en el año 5.

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

### *Gasto en Marketing*

<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>PLAN AÑO 1</b>	<b>PLAN AÑO 2</b>	<b>PLAN AÑO 3</b>
COSTO DE FIDELIZACIÓN POR CLIENTE	\$2.320	\$2.389	\$2.461
COSTO DE ADQUISIÓN 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

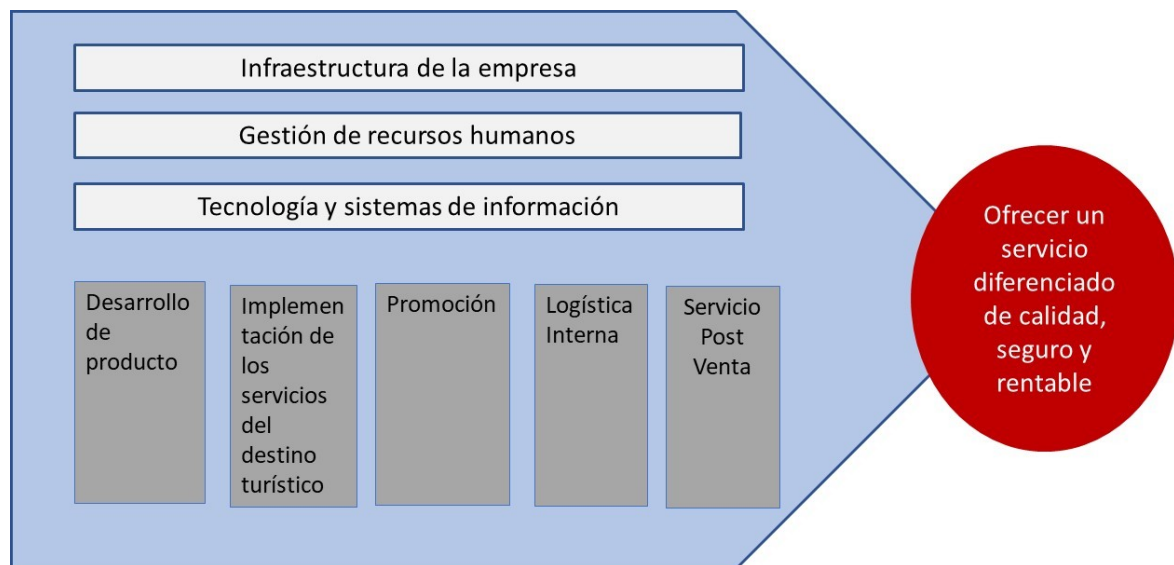
El desarrollo de este capítulo se encuentra en la Parte I del presente Plan de Negocios

## 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 1 Cadena de Valor*



Fuente: elaboración propia.

#### 5.1.1 Actividades primarias

##### 5.1.1.2 Desarrollo de producto

- Exploración de rutas, circuitos y lugares.
- Medición de dimensiones para implementar la actividad a desarrollar.
- Evaluar qué tipo de equipamiento se empleará.
- Evaluar infraestructura del destino en el que se vivirá la experiencia (electricidad, baños públicos, señalización, accesos).

##### 5.1.1.3 Implementación de los servicios del destino turístico

- Contrato con empresa de transporte especializado para realizar traslados a los diferentes destinos.
- Compra de implementos para actividades al aire libre como:

*Tabla 2 Compra de implementos*

<b>Trekking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras para ciegos</li> <li>• Rodilleras</li> </ul>
<b>Nieve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sillas ski</li> <li>• Skies</li> <li>• Megáfono para personas ciegas</li> </ul>
<b>Playa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triciclo silla para ir a la arena y mar</li> <li>• Alfombra rampa para facilitar desplazamiento en la arena</li> </ul>
<b>Equipamiento para vehículos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma hidráulica</li> <li>• Rampa</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

#### 5.1.1.4 Promoción

- Visitas a colegios
- Promoción en YouTube y RRSS
- Manejo de RRSS

#### 5.1.1.5 Logística Interna

- Desarrollo de plataforma web
- Contrato con empresa de contabilidad

#### 5.1.1.6 Servicio Post venta

- Evaluación de la experiencia vivida, reflejando la opinión en la plataforma web, asignando puntuación, comentarios y recomendaciones para nuevos usuarios.

### 5.1.2 Actividades secundarias

#### 5.1.2.1 Infraestructura de la empresa

- Planeación
- Finanzas
- Contabilidad que será externalizada

#### 5.1.2.2 Gestión de recursos humanos

- Jefe de Servicio y venta
- Líder de servicio
- Prevencionista de riesgo

#### 5.1.2.3 Tecnología y sistemas de información

- Conexión a internet
- Empresa especialista en TI para mantención de plataforma web en todo tipo de dispositivos electrónicos.

### 5.2 Flujo de operaciones

El proceso de operación se describe en el siguiente flujo del proceso en la empresa.

El proceso de implementación se describe en el anexo 9.

Creación de perfil  
en plataforma web

El usuario crea su perfil en la plataforma de Albatros, en la cual indica sus preferencias de entretenimiento, y datos personales como, edad, e-mail, adulto responsable y teléfono de contacto del adulto responsable.

Selección y pago  
on line del servicio

Una vez creado el perfil procede a seleccionar la experiencia que quiere vivir, dentro del grupo descrito en la plataforma, y a la fecha disponible para realizarla. La selección dirige automáticamente al pago de la experiencia.

En el momento de la recepción del pago se envía un mensaje de texto y un e-mail de confirmación de recepción del pago y de confirmación de hora, fecha y dirección de

Viaje y llegada al lugar en que se vivirá la experiencia

recogida del usuario o grupo de participantes de la experiencia.

Confirmación de recepción de pago y fecha de realización de la experiencia

El jefe de servicio y venta tiene dentro de sus funciones el revisar las reservas realizadas en la plataforma, confirmar los servicios necesarios para desarrollarla, y confirmarla a los clientes que la compran.

Revisión de plataforma web y contacto a proveedores de servicios

El transporte acondicionado pasa al lugar acordado en la fecha y el horario convenido a recoger a los usuarios que vivirán la experiencia. El transporte va equipado con todos los implementos correspondientes a la experiencia seleccionada por el usuario en la plataforma web. Estos deben ser retirados previamente de la bodega de Albatros, junto al Líder de proyecto.

Recogida del usuario

El equipo Albatros estará compuesto por el chofer y el Líder de Servicio. Ellos son los encargados de dar la bienvenida al usuario, acomodarlo en el transporte y capacitarlos sobre la experiencia a vivir. En la capacitación se explica la ruta, los accesos, y lo que no se debe realizar durante la experiencia.

Presentación del equipo Albatros y capacitación sobre cómo se desarrollará la experiencia

Durante el viaje el Líder de Servicio dará información sobre el camino, sobre la flora y fauna y algunas curiosidades. En el momento de llegar será quien equipará al usuario y lo capacitará sobre cómo debe emplear los equipos, los alcances de estos y las conductas peligrosas que se deben evitar.

Desarrollo de la experiencia

El Líder de Servicio acompañará al usuario en todo momento, con el fin de darle soporte para maniobrar los equipos, y facilitar el desarrollo de la experiencia, permitiéndole sentir y vivir experiencias que anteriormente no ha realizado. La experiencia considera un momento de relajación y compartir una colación incluida en el pago por el servicio.

Retorno a la dirección de recogida

Una vez terminada la experiencia, el Líder de Servicio realiza el desmontaje del equipamiento, lo guarda en el transporte y acomoda al usuario para emprender el viaje de regreso. Este viaje es directo a la dirección de recogida. El Líder de Servicio será el encargado de facilitar la bajada y dejar al usuario en la dirección de recogida.

Entrega de equipamiento en bodega.

El transporte debe devolver todo el equipamiento a la bodega antes de dar por finalizado el servicio.

Limpieza y revisión de equipamiento

Una vez recibido el equipamiento usado en la experiencia debe revisarse y limpiarse para ser guardado hasta su nuevo uso.

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

Se estima la operación del proyecto en 5 años por lo que se espera tener un resultado según las proyecciones realizadas. Se busca en la operación llegar a la escalabilidad que se desarrolló anteriormente, de forma de cumplir con los procesos mencionados de forma eficiente y eficaz. Esto último se realizará mediante el paulatino aumento de servicios que ofrecerá la empresa, esto se realizará de forma mesurada para mantener la calidad de servicio y la seguridad de ellos, que son parte fundamental del valor de la compañía.

### 5.4 Dotación



La dotación que se proyecta, para el equipo de colaboradores que tiene la empresa está compuesta principalmente por los siguientes cargos:

**Jefe de Servicio y Venta:** este cargo será 1, estará relacionado con gestionar la venta de servicios con canales internos o externos. Estará encargado de ver que se cumplan los procedimientos de procesos, de gestión y venta. Cerrará convenios de venta por canales digitales y presenciales.

El perfil está relacionado para este cargo, es de un Kinesiólogo o Terapeuta Ocupacional, con experiencia en temas de rehabilitación y de tratamientos inclusivos.

**Líder de servicio:** este cargo será 1, estará relacionado con la implementación y acompañamiento del servicio turístico con los usuarios. Su principal función estará en guiar a los usuarios en los servicios y acompañarlos en cada actividad de las experiencias.

El perfil está relacionado para este cargo, es un Terapeuta Ocupacional, con experiencia en servicios de rehabilitación y tratamientos inclusivos.

**Prevencionista de Riesgos:** este cargo será 1, estará relacionado con la adecuación de lugares turísticos, desarrollo de procedimientos de seguridad y apoyo al equipo de servicios. En relación a esto, estará encargado de capacitar lugares turísticos en la adecuación de sus espacios.

El perfil está relacionado para este cargo, es un Técnico en Prevención de Riesgos, con experiencia en habilitación de lugares por temas inclusivos.

## **6. Equipo de proyecto**

### **6.1 Equipo gestor**

El equipo estará compuesto por dos socios quienes desarrollaran el negocio y la puesta en marcha de él.

Paulina Vergara Olivares, Ingeniero de Alimentos, Universidad de Chile y estudiante de MBA, Universidad de Chile, quien ha desarrollado su carrera en industrias de alimentos, en distintos cargos en el área comercial. En la actualidad es Product Manager Sabores en Empresas Iansa.

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.

Los dos socios, estarán dentro del directorio de la empresa, aportando experiencias en temas comerciales, financieros y tecnológicos. Estos socios estarán apoyados 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.

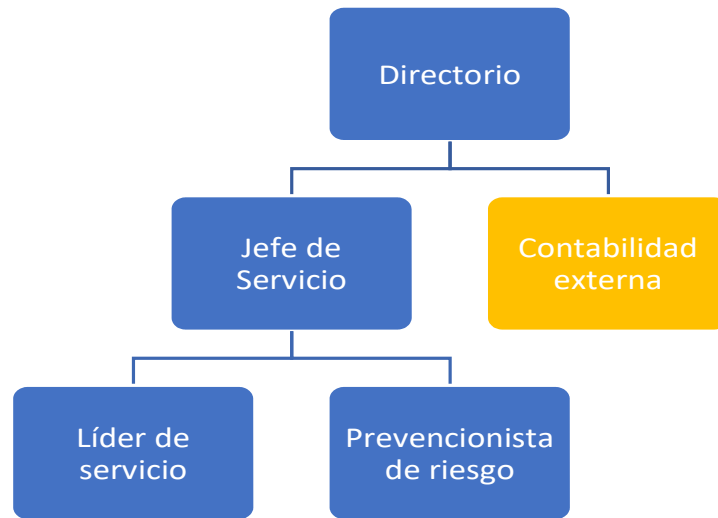
Rodrigo Sepúlveda, es profesor de la Universidad Mayor, Kinesiólogo y MBA, Universidad Mayor. Ha desarrollado su carrera en la docencia, emprendimiento y certificación de calidad en temas de salud. Actualmente lleva varios proyectos de emprendimientos relacionados con la rehabilitación, seguimientos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

## 6.2 Estructura organizacional

Dado la funcionalidad del proyecto, el cual está ligado a la demanda que se tenga el servicio, la estructura organizacional estará compuesta de la siguiente forma para su correcta ejecución.

*Tabla 3 Organigrama*



Fuente: elaboración propia.

**Directorio:** los dos socios, los cuales fueron los creadores de la idea de negocio, tendrán la principal función implementar el proyecto y hacer la correcta ejecución de la estrategia para la compañía. Estos se comprometen a asistir un mínimo de dos veces a la semana, de forma presencial o por conexión remota, a las dependencias de la empresa.

**Contabilidad externa:** este servicio se externalizará ya que no es parte de la organización interna.

La especificación de cargo se encuentra descrita en el punto 5.4 para los cargos de Líder de Servicio y Prevencionista de Riesgos. La selección del personal estará a cargo de los directores de la compañía.

### 6.3 Incentivo y compensaciones

El plan de incentivos está relacionado con mantener un nivel de servicio alto para los clientes y en búsqueda de siempre dar un mejor servicio El sueldo del equipo de colaboradores es el que se detalla más abajo:

*Tabla 4 Tabla de sueldos*

Cargo	Sueldo Base
Director	\$700.000
Jefe de Servicio y Ventas	\$ 1.200.000
Líder de Servicio	\$ 900.000
Prevencionista Riesgos	de \$ 600.000

Fuente: elaboración propia.

La venta está directamente relacionada a la Jefa de Servicios y Venta, el cual tendrá una escala de bonos variables por venta. Esto es independiente, que, si alguien del equipo puede cerrar nuevas oportunidades de negocio, tendrá la misma escala de cumplimiento con los bonos. Estos se detallan de la siguiente forma:

*Tabla 5 Tabla de bonos*

Cumplimiento	Bono
< 90%	\$ 0
>= 90% de la meta	\$ 40.000
100% de la meta	\$ 140.000
>100% y <120%	\$ 180.000
>=120%	\$ 260.000

Fuente: elaboración propia.

Existe un bono por cumplimiento de servicios por la calidad el servicio otorgado, el cual será otorgado mediante una encuesta de satisfacción. Este bono será para todo el equipo, el cual esta descrito en la siguiente tabla:

*Tabla 6 Bonos de cumplimiento*

Cumplimiento	Bono
< 90%	\$ 0
>= 90% de la meta	\$ 30.000
100% de la meta	\$ 50.000
>100% y <120%	\$ 70.000
>=120%	\$ 90.000

Fuente: elaboración propia.

### **Condiciones Generales**

- A todos los colaboradores se les pagara sus asignaciones descritas en la ley y contarán con todos los beneficios y obligaciones descrita en el código del trabajo. El contrato de trabajo establecerá las condiciones particulares.

## 7. Plan financiero

### 7.1 Supuestos del plan

El plan financiero se basa en los siguientes supuestos:

- El crecimiento de las ventas esta dado por el punto 4.7 sobre la estimación de demanda, sobre la venta de servicios turísticos.
- El precio está relacionado con el precio mayor por la diferenciación en el servicio y los costos asociados de implementos y transporte para personas con discapacidad.
- Los costos están detallados en el anexo 7, donde se detallan los costos totales y unitarios por cada uno de los servicios estándares que se ofrecerán en primera instancia.
- La compra de activo fijo se mantiene constante para la renovación de indumentaria dentro de la empresa y se detalla en anexo 7.
- Los gastos están relacionados con valores de mercado investigados.
- Horizonte de evaluación 5 años.
- Tasa de impuestos 27%, tasa de primera categoría.
- IPC, se basa en una proyección de crecimiento de un 3% para los próximos 5 años.
- Depreciación lineal de 3 años, según lo determinado por SII.
- Remuneraciones del personal con reajuste anual de IPC y bonos de cumplimiento.
- La renta de cada trabajador esta con los valores de mercado investigados.
- Se paga a los proveedores al contado.

### 7.2 Estimación Ingresos Mensuales Primer Año

El cálculo de los ingresos del primer año se detalla a continuación, según los precios y cantidad de ventas detallados en el plan de marketing en el punto 4.4.

**Tabla 7 Ingresos, Precio y Cantidad de Servicios**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos Totales \$M</b>	\$ -	\$ -	\$ 6.392	\$ 11.712	\$ 13.568	\$ 15.424	\$ 17.280	\$ 17.280	\$ 20.414	\$ 27.837	\$ 27.837	\$ 27.837
<b>PRECIO</b>												
<b>TREKKING CAMINATA DEL CAÑON 10K</b>												
Adulto	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400
Niño	\$ 32.760	\$ 32.760	\$ 32.760	\$ 32.760	\$ 32.760	\$ 32.760	\$ 32.760	\$ 32.760	\$ 32.760	\$ 32.760	\$ 32.760	\$ 32.760
<b>TREKKING VOLCÁN SAN JOSE 6K</b>												
Adulto	\$ 82.800	\$ 82.800	\$ 82.800	\$ 82.800	\$ 82.800	\$ 82.800	\$ 82.800	\$ 82.800	\$ 82.800	\$ 82.800	\$ 82.800	\$ 82.800
Niño	\$ 53.820	\$ 53.820	\$ 53.820	\$ 53.820	\$ 53.820	\$ 53.820	\$ 53.820	\$ 53.820	\$ 53.820	\$ 53.820	\$ 53.820	\$ 53.820
<b>VIÑA DEL MAR Y VALPARAÍSO.</b>												
Adulto	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800
Niño	\$ 30.420	\$ 30.420	\$ 30.420	\$ 30.420	\$ 30.420	\$ 30.420	\$ 30.420	\$ 30.420	\$ 30.420	\$ 30.420	\$ 30.420	\$ 30.420
<b>CITY TOUR SANTIAGO</b>												
Adulto	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Niño	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600

<b>CANTIDAD DE SERVICIOS</b>												
<b>TREKKING CAMINATA DEL CAÑON 10K</b>												
Adulto	-	-	30	36	42	48	54	54	66	90	90	90
Niño	-	-	15	18	21	24	27	27	33	45	45	45
<b>TREKKING VOLCÁN SAN JOSE 6K</b>												
Adulto	-	-	40	48	56	64	72	72	88	120	120	120
Niño	-	-	20	24	28	32	36	36	44	60	60	60
<b>VIÑA DEL MAR Y VALPARAÍSO.</b>												
Adulto	-	-	-	39	45	50	56	56	62	84	84	84
Niño	-	-	-	28	32	36	40	40	44	60	60	60
<b>CITY TOUR SANTIAGO</b>												
Adulto	-	-	-	39	45	50	56	56	62	84	84	84
Niño	-	-	-	27	30	34	38	38	42	57	57	57

**Tabla 8 Ingresos primer año**

Ingresos	\$M
Mes 1	\$ -
Mes 2	\$ -
Mes 3	\$ 6.392
Mes 4	\$ 11.712
Mes 5	\$ 13.568
Mes 6	\$ 15.424
Mes 7	\$ 17.280
Mes 8	\$ 17.280
Mes 9	\$ 20.414
Mes 10	\$ 27.837
Mes 11	\$ 27.837
Mes 12	\$ 27.837

### 7.3 Estimación Ingresos Anuales Horizonte 5 años

Según los supuestos ya considerados, se estiman los siguientes ingresos por venta para los 5 años de evaluación del proyecto. Estos están dados por el aumento de la cobertura de clientes y ventas anuales.

Tabla 9 Número de clientes en 5 años de proyección

Año	1	2	3	4	5
N° Personas	4.000	8.388	10.009	10.514	10.833
% Total de mercado	2%	5%	6%	6%	6%

Total de mercado	180.367
------------------	---------

Tabla 10 Ingresos 5 años de proyección

Ingresos	\$M
Año 1	\$ 185.580
Año 2	\$ 397.439
Año 3	\$ 492.627
Año 4	\$ 533.046
Año 5	\$ 565.674

## 7.4 Estados de Resultados

Tabla 11 Estado de Resultado Sin Deuda

EERR					
Sin Deuda					
Estado de Resultados \$M	DATOS PROYECTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas Netas</b>	\$185.580	\$397.439	\$492.627	\$533.046	\$565.674
<b>Costo de Venta</b>	\$-123.725	\$-267.241	\$-328.431	\$-354.529	\$-377.131
<b>Margen de contribución</b>	\$ 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
<b>Gastos de Administración y ventas</b>	\$-81.532	\$-97.694	\$-105.183	\$-107.612	\$-110.099
<b>EBITDA</b>	\$-19.677	\$32.504	\$59.013	\$70.905	\$78.444
<b>Depreciación (Amortización)</b>	\$-5.000	\$-5.000	\$-5.000		
<b>Amortización</b>	\$-500	\$-500	\$-500		
<b>EBIT</b>	\$-25.177	\$27.004	\$53.513	\$70.905	\$78.444
<b>Gastos (Ingresos) No operacionales</b>					
<b>Corrección Monetaria Activo Fijo</b>					
<b>Corrección Monetaria Capital Propio</b>					
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	\$-25.177	\$27.004	\$53.513	\$70.905	\$78.444
<b>Impuesto a la Renta</b>		\$-494	\$-14.448	\$-19.144	\$-21.180
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO (PÉRDIDA)</b>	\$-25.177	\$26.511	\$39.064	\$51.760	\$57.264



Detalle de Gastos y Costos se puede ver en el (Anexo N°7).

## 7.5 Balance General

Tabla 12 Balance sin deuda

BALANCE PROYECTADO (Sin Deuda) \$M						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Activo Circulante -Banco		-19.677	32.011	44.564	51.760	57.264
Activo Circulante - Capital de Trabajo		38.567	38.567	38.567	38.567	38.567
Activos Fijos - Muebles y equipos		16.500	11.000	5.500		
Depreciacion acumulada		-5.500	-5.500	-5.500	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>0</b>	<b>13.390</b>	<b>65.077</b>	<b>77.631</b>	<b>90.327</b>	<b>95.830</b>
<b>PASIVOS</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Pasivo Circulante -Cuentas por pagar						
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Capital	0	38.567	38.567	38.567	38.567	38.567
Utilidades Ejercicio		-25.177	26.511	39.064	51.760	57.264
Utilidades Retenidas		0	1.334	40.399	92.159	149.423
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>13.390</b>	<b>65.077</b>	<b>77.631</b>	<b>90.327</b>	<b>95.830</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>13.390</b>	<b>65.077</b>	<b>77.631</b>	<b>90.327</b>	<b>95.830</b>

## 7.6 Capital de Trabajo Inicial

Se determino el capital de trabajo buscando el mayor déficit operacional dentro del primer año de operación de la empresa. El cual es de \$22.067.000.

Tabla 13 Capital de trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Totales	\$0	\$0	\$7.606	\$13.938	\$16.146	\$18.354	\$20.563	\$20.563	\$24.292	\$33.126	\$33.126	\$33.126
Costos Variables	\$0	\$0	\$-5.023	\$-9.302	\$-10.774	\$-12.246	\$-13.719	\$-13.719	\$-16.196	\$-22.085	\$-22.085	\$-22.085
Costo	\$0	\$0	\$-5.023	\$-9.302	\$-10.774	\$-12.246	\$-13.719	\$-13.719	\$-16.196	\$-22.085	\$-22.085	\$-22.085
Costos Fijos	\$-6.794	\$-6.794	\$-6.794	\$-6.794	\$-6.794	\$-6.794	\$-6.794	\$-6.794	\$-6.794	\$-6.794	\$-6.794	\$-6.794
Remuneraciones	\$-4.100	\$-4.100	\$-4.100	\$-4.100	\$-4.100	\$-4.100	\$-4.100	\$-4.100	\$-4.100	\$-4.100	\$-4.100	\$-4.100
Arriendo de oficina	\$-400	\$-400	\$-400	\$-400	\$-400	\$-400	\$-400	\$-400	\$-400	\$-400	\$-400	\$-400
Cuentas básicas	\$-120	\$-120	\$-120	\$-120	\$-120	\$-120	\$-120	\$-120	\$-120	\$-120	\$-120	\$-120
Contabilidad externa	\$-500	\$-500	\$-500	\$-500	\$-500	\$-500	\$-500	\$-500	\$-500	\$-500	\$-500	\$-500
Gastos de marketing y publ	\$-974	\$-974	\$-974	\$-974	\$-974	\$-974	\$-974	\$-974	\$-974	\$-974	\$-974	\$-974
Patentes	\$-700	\$-700	\$-700	\$-700	\$-700	\$-700	\$-700	\$-700	\$-700	\$-700	\$-700	\$-700
<b>Déficit Operacional</b>	<b>\$-6.794</b>	<b>\$-6.794</b>	<b>\$-4.211</b>	<b>\$-2.159</b>	<b>\$-1.422</b>	<b>\$-686</b>	<b>\$50</b>	<b>\$50</b>	<b>\$1.303</b>	<b>\$4.247</b>	<b>\$4.247</b>	<b>\$4.247</b>
<b>Déficit Operacional Acum</b>	<b>\$-6.794</b>	<b>\$-13.589</b>	<b>\$-17.799</b>	<b>\$-19.958</b>	<b>\$-21.380</b>	<b>\$-22.067</b>	<b>\$-22.017</b>	<b>\$-21.967</b>	<b>\$-20.665</b>	<b>\$-16.418</b>	<b>\$-12.171</b>	<b>\$-7.924</b>

## 7.7 Flujo de Caja

Se considera para la evaluación de este proyecto, el flujo de caja con liquidación al quinto año, como el flujo de caja con perpetuidad desde el año 6 en adelante.

### 7.7.1 Flujo de Caja a 5 años

Tabla 14 Flujo de caja a 5 años

FLUJO DE CAJA CIERRE AÑO 5						
FLUJO DE CAJA (cierre a 5 años)	DATOS PROYECTADOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (PÉRDIDA)		\$-25.177	\$26.511	\$39.064	\$51.760	\$57.264
(+) Depreciación		\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$0	\$0
(+) Amortización		\$500	\$500	\$500	\$0	\$0
(-) Corrección Monetaria Activo Fijo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Corrección Monetaria Capital Propio		\$0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión	\$-16.500					
(-) Inversión KT	\$-22.067					
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	\$-38.567	\$-19.677	\$32.011	\$44.564	\$51.760	\$57.264
(+) Nueva Emisión de Deuda						
(-) Amortización Deuda Actual						
FREE CASH FLOW TO EQUITY	\$-38.567	\$-19.677	\$32.011	\$44.564	\$51.760	\$57.264
Recuperación de KT						\$ 22.067
Valor Residual						\$ 1.500
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$-38.567	\$-19.677	\$32.011	\$44.564	\$51.760	\$80.830

### 7.7.2 Flujo de Caja Perpetuo

Tabla 15 Flujo de caja Perpetuo

FLUJO DE CAJA CIERRE AÑO 5						
FLUJO DE CAJA (perpetuo)	DATOS PROYECTADOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (PÉRDIDA)	\$0	\$-25.177	\$26.511	\$39.064	\$51.760	\$57.264
(+) Depreciación	\$0	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$0	\$0
(+) Amortización	\$0	\$500	\$500	\$500	\$0	\$0
(-) Corrección Monetaria Activo Fijo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Corrección Monetaria Capital Propio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-) Inversión	\$-16.500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-) Inversión KT	\$-22.067	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	\$-38.567	\$-19.677	\$32.011	\$44.564	\$51.760	\$57.264
(+) Nueva Emisión de Deuda						
(-) Amortización Deuda Actual						
FREE CASH FLOW TO EQUITY	\$-38.567	\$-19.677	\$32.011	\$44.564	\$51.760	\$57.264
Valor terminal						\$ 340.617
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$-38.567	\$-19.677	\$32.011	\$44.564	\$51.760	\$397.880

## 7.8 Evaluación Financiera del Proyecto

La tasa de descuento del proyecto se calcula a partir de la fórmula de CAPM.

Tabla 16 Datos para cálculo de CAPM

Tasa	T <sub>D</sub>	Valor	Fuente
Tasa Libre de Riesgos (5 años)	Rf	2,67%	Banco Central de Chile. BTP 5 años en Pesos (18/11/2019) + IPC 3%
Beta patrimonial sin deuda	B	0,97	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
Premio por Riesgo de Mercado	Rm-Rf	6,94%	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
Premio por Liquidez	PL	3%	Universidad de Chile
Premio por Startup	PS	3%	Universidad de Chile
Tasa de descuento del Proyecto		15,40%	

### 7.8.1 Valor Residual Flujo de Caja Perpetuo

Se considera como valor residual para el proyecto, el valor de la perpetuidad constante a partir del sexto año.

Tabla 17 Datos para el cálculo de CAPM Perpetuo

Tasa	T <sub>D</sub>	Valor	Fuente
Tasa Libre de Riesgos (30 años)	Rf	4,08%	Banco Central de Chile. BCU 30 años en Pesos (18/11/2019) + IPC 3%
Beta patrimonial sin deuda	B	0,97	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
Premio por Riesgo de Mercado	Rm-Rf	6,94%	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
Premio por Liquidez	PL	3%	Universidad de Chile
Premio por Startup	PS	3%	Universidad de Chile
Tasa de descuento del Proyecto		16,81%	

Por lo tanto, el valor residual del proyecto es el siguiente.

*Tabla 18 Valor residual*

Valor residual	
Tasa de descuento	16,81%
Anualidad perpetua	\$58.613.774
Valor residual año 5	\$348.646.628

### 7.8.2 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

### 7.8.3 Punto de Equilibrio

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

Estado de Resultados \$M	DATOS PROYECTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Volumen (Q)</b>	4.000	8.388	10.009	10.514	10.833
<b>Ventas Netas</b>	\$185.580	\$397.439	\$492.627	\$533.046	\$565.674
<b>Costo de Venta</b>	\$-123.725	\$-267.241	\$-328.431	\$-354.529	\$-377.131
<b>Margen Bruto</b>	\$ 61.855	\$ 130.198	\$ 164.196	\$ 178.517	\$ 188.543

<b>Costo Fijo</b>	\$-81.532	\$-97.694	\$-105.183	\$-107.612	\$-110.099
-------------------	-----------	-----------	------------	------------	------------

Precio Unitario \$	\$ 46.395	\$ 47.381	\$ 49.218	\$ 50.697	\$ 52.218
Costo Unitario \$	\$ 30.931	\$ 31.859	\$ 32.814	\$ 33.719	\$ 34.813
Margen Unitario \$	\$ 15.464	\$ 15.522	\$ 16.405	\$ 16.978	\$ 17.405
Cantidad de equilibrio	5.272	6.294	6.412	6.338	6.326

#### 7.8.4 Principales Ratios Financieros

El margen de EBITDA/VENTAS, es positivo desde el segundo año, el cual después se mantiene constante alrededor del 11%. El margen bruto se mantiene constante en 33%, desde el primer año. El margen de utilidad es positivo desde el segundo año, después es de 9% promedio a partir del tercer año que llega la estabilización de rentabilidad de la empresa. El ROE del proyecto está sobre el 60%, así mismo el ROA esta sobre el 50%, ambos a partir del segundo año. El índice de endeudamiento es cero ya que se realiza con capital propio. La empresa tiene liquidez importante, ya que no posee deudas con terceros. El margen EBITDA, es de un 11% promedio por lo que le da un resultado de \$221 MM, en los 5 años que tiene el proyecto.

*Tabla 20 Principales ratios financieros*

RATIOS FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen EBITDA/VENTAS	-11%	8%	12%	13%	14%
Margen Bruto	33%	33%	33%	33%	33%
Margen de Utilidad	-14%	6,7%	8%	10%	10%
ROE	-188%	41%	69%	78%	82%
ROA	-188%	41%	50%	57%	60%
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	0%	0%	0%	0%	0%
EBIDTA	\$-19.677	\$32.504	\$59.013	\$70.905	\$78.444

#### 7.8.5 Análisis de Sensibilidad

Se consideraron dos escenarios uno con de optimismo y otro pesimista, el cual esta evaluado con el cierre de la empresa. Esto relacionado con las ventas dentro de la operación.

Escenario Optimista: se considera un 10% aumento de venta.

*Tabla 21 Van con escenario Optimista*

Ítem	Valor
Tasa	15,40%
Van	\$100.163.274
TIR	42%
Payback (Años)	1,5
IR	2,73

Escenario pesimista: se considera un 10% disminución de venta.

*Tabla 22 Van con escenario Pesimista*

Ítem	Valor
Tasa	15,40%
Van	\$31.373.064
TIR	13%
Payback (Años)	1,9
IR	0,75

Ambos escenarios se mantienen rentable el proyecto. Cambia el Van del proyecto y el payback del proyecto.

## 8. Riesgos Críticos

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

### 8.1 Implementación:

*Tabla 23 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 24 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 25 Van del proyecto*

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

## 10. Conclusiones

El plan de negocios consiste en aprovechar una necesidad que tienen los niños en situación de discapacidad y sus padres o tutores sobre cómo enfrentar los momentos de ocio y recreación. Para ello se desarrollará un servicio de turismo inclusivo dentro de la región metropolitana y alrededores, enfocado al nicho de niños en situación de discapacidad, que tengan entre 2 y 18 años y sus familias y amigos.

Actualmente existe una brecha de cerca del 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 desarrollar actividades recreativas al aire libre y paseos mientras que el 74% duplicaría su frecuencia de asistencia a actividades en el año si mejorara el acceso a esas actividades.

Dado lo anterior se propuso crear un servicio de turismo que se preocupe de la inclusión en la recreación y esparcimiento, accesibilidad y seguridad, mediante transportes acondicionados, contratación de personal calificado, manejo de una plataforma web accesible desde diferentes dispositivos electrónicos e investigando y adaptando rutas para visitar. La idea es que cada usuario ingrese a la plataforma Albatros, cree un perfil e indique en él sus requerimientos y preferencias al momento de pasarlo bien, con el fin de poder ofrecer alternativas de acuerdo a sus preferencias, que estén previamente probadas y adaptadas por el equipo profesional de Albatros.

La ventaja competitiva está en hacer vivir y sentir experiencias de entretenimiento desafiantes en forma segura a los usuarios y sus acompañantes, brindando los recursos necesarios.

Al realizar el análisis financiero del proyecto a 5 años, se obtiene un van en los 3 escenarios descritos en el análisis de sensibilidad. En el escenario normal el van corresponde \$100 millones con una TIR de 45% y un Payback de 1,4 años, esto demuestra que el proyecto es rentable y lo que puede recibir el inversionista al invertir en el proyecto.

## 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](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.

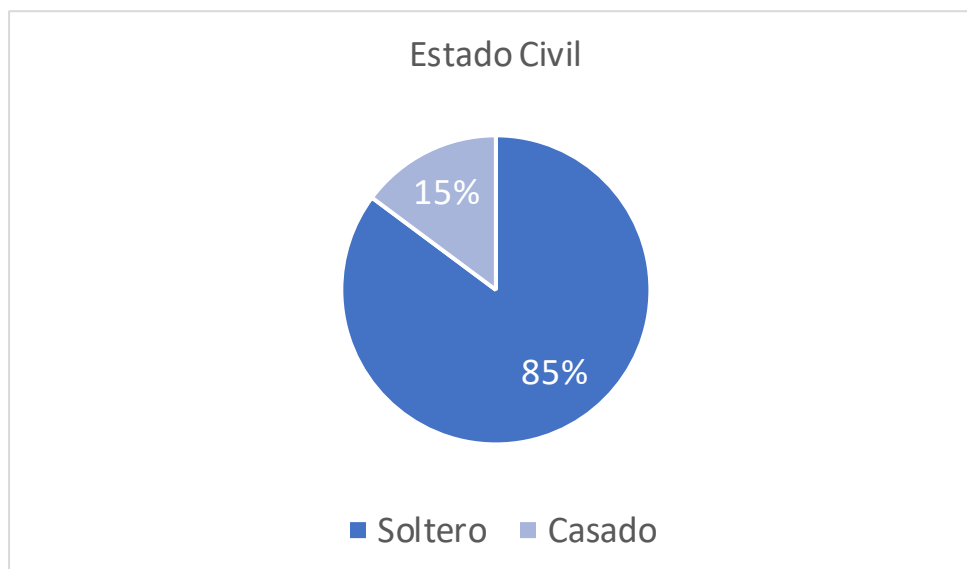
### Anexo N°2 Datos de encuestas

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

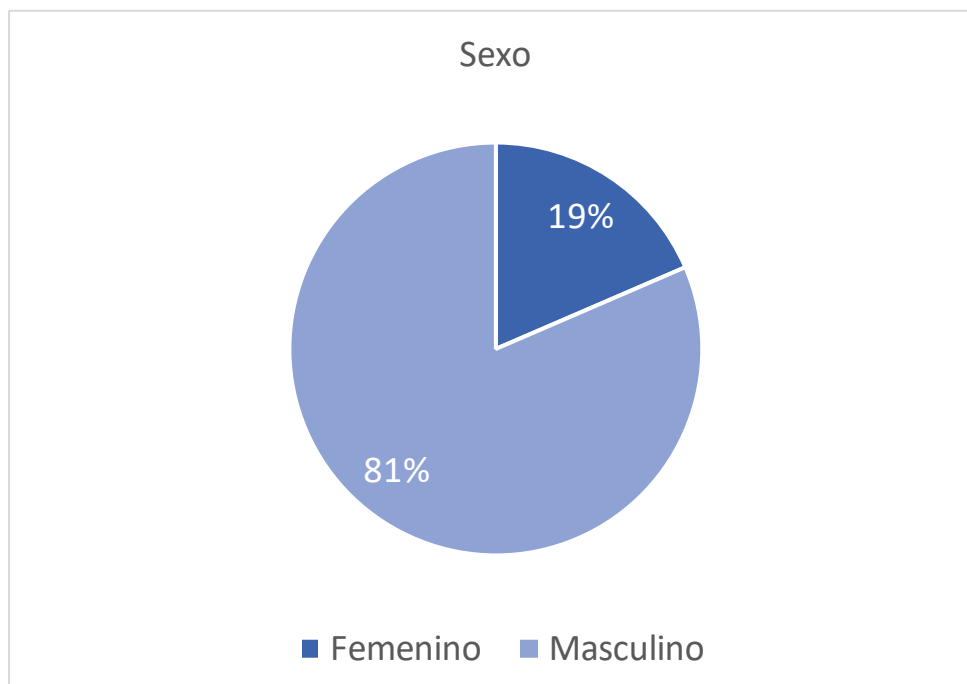
- Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda  
Dirección: José Arrieta 5969, Peñalolén, Peñalolén, Región Metropolitana
- Centro Comunitario de Rehabilitación El Bosque  
Dirección: Lo Blanco 550, El Bosque, Región Metropolitana

## Resultados

### Estado Civil



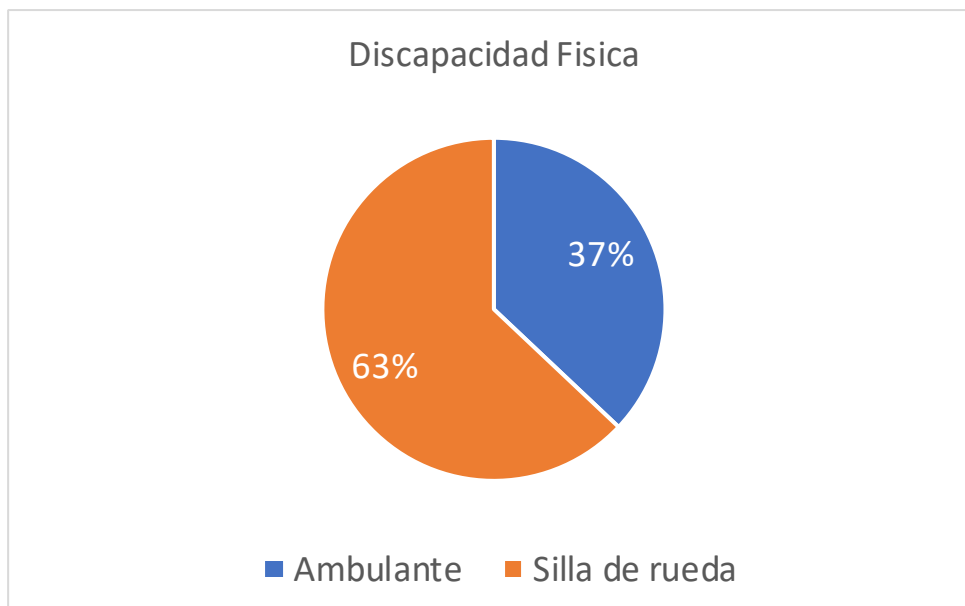
### Sexo



### Comuna en la que reside

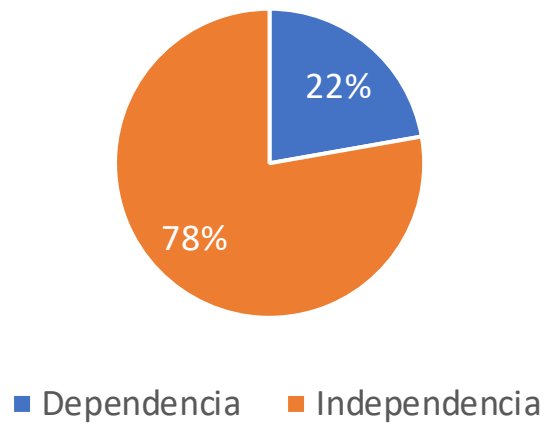


### Discapacidad Física



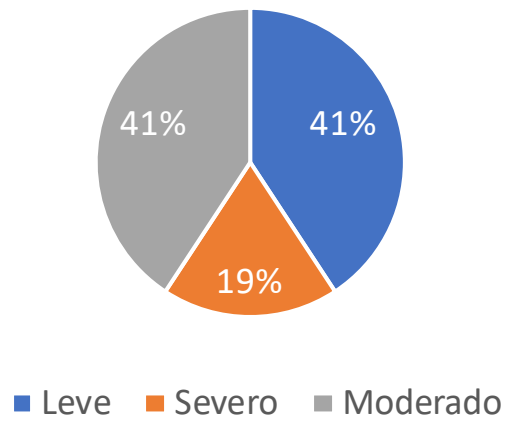
### Autonomía

### Autonomía

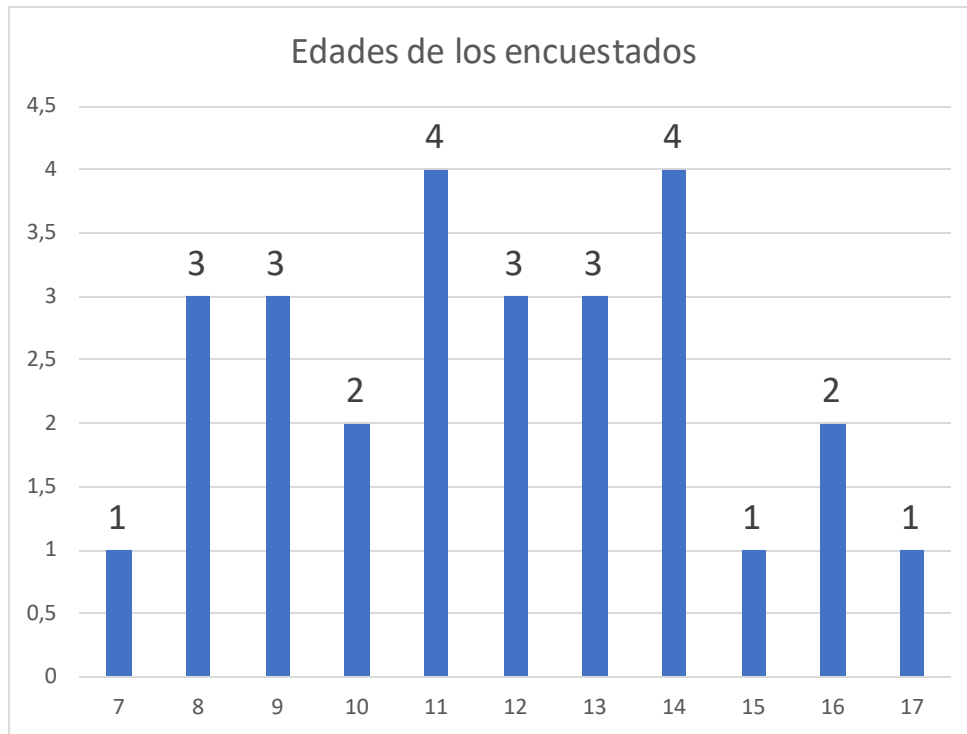


### Grado de discapacidad

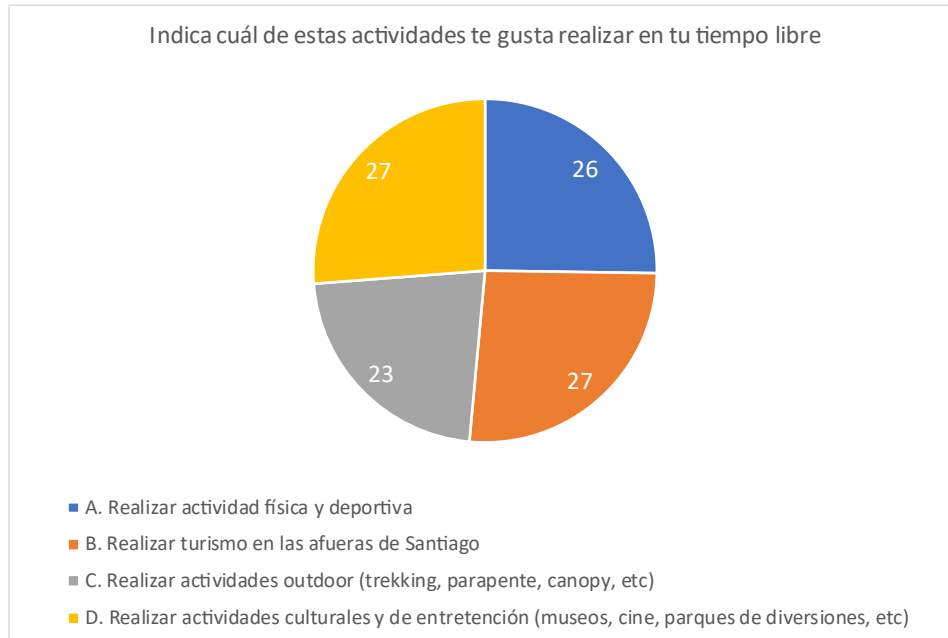
#### Grado de discapacidad



### Edad de los encuestados



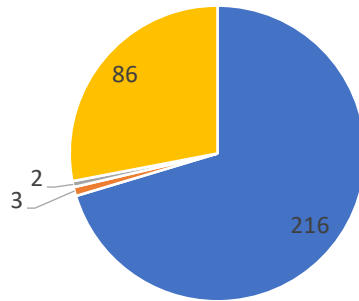
Indica cuál de estas actividades te gusta realizar en tu tiempo libre



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



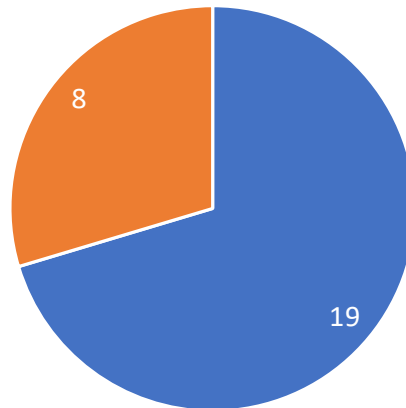
¿Cuántas veces en el año realiza su hijo este tipo de actividades?



- 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?

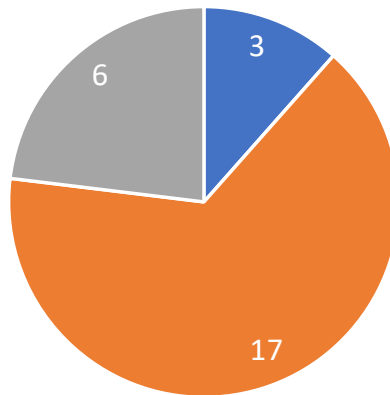
¿Consideras que existe una barrera para que tu hijo pueda realizar actividades al aire libre?



■ Si ■ No

Cantidad de veces que realizaría actividades al aire libre

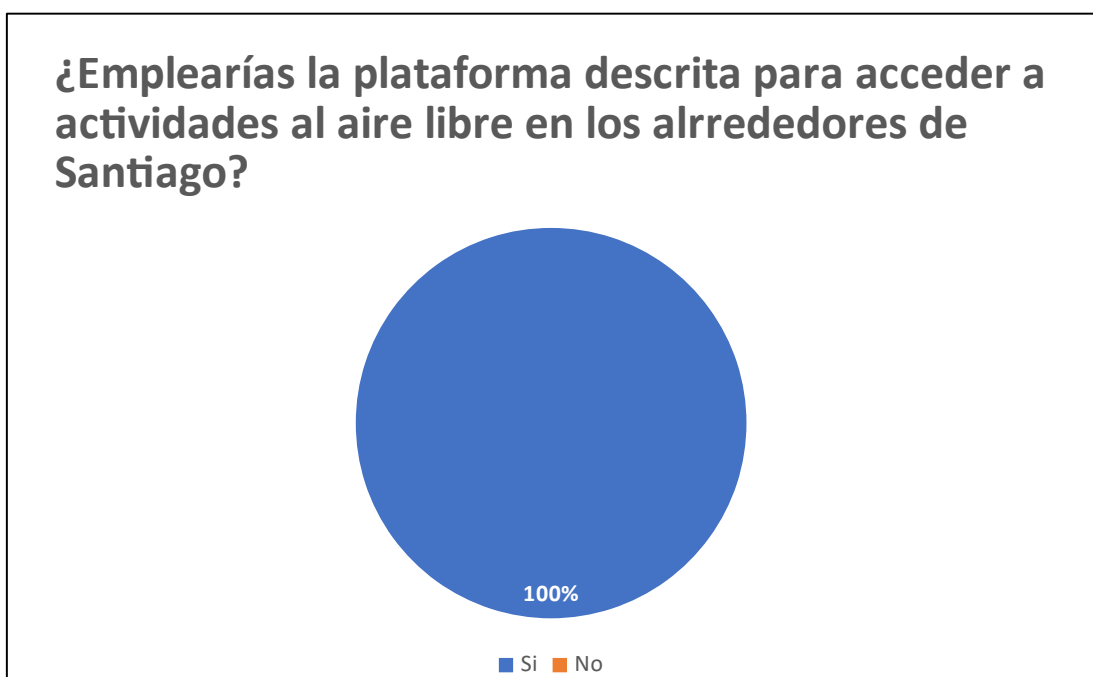
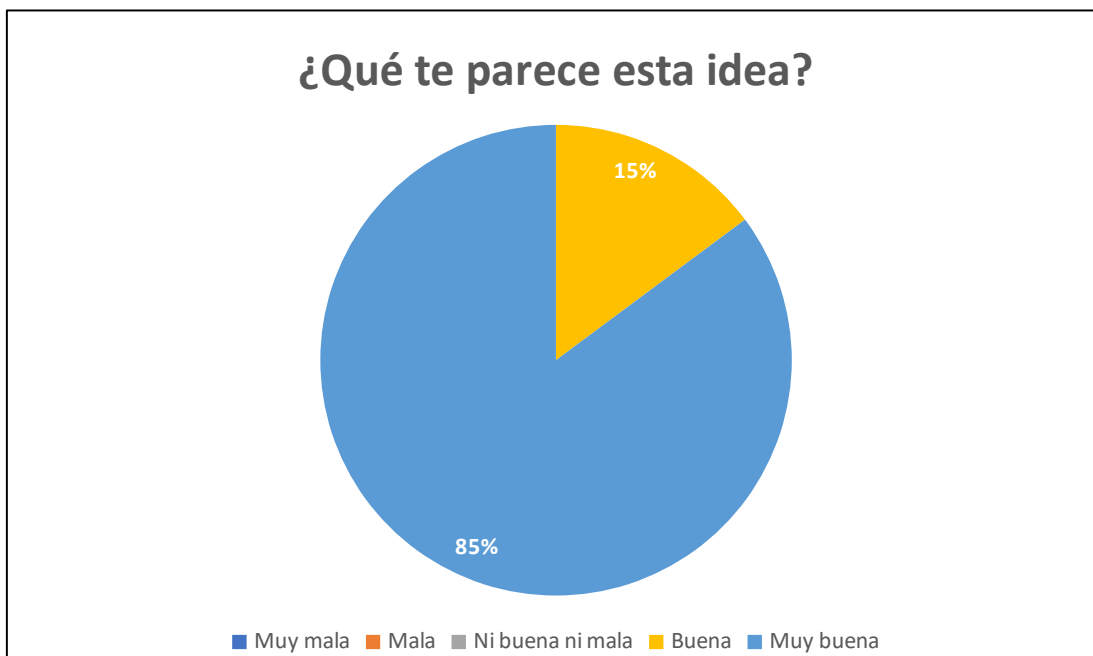
Cantidad de veces que realizaría actividades al aire libre



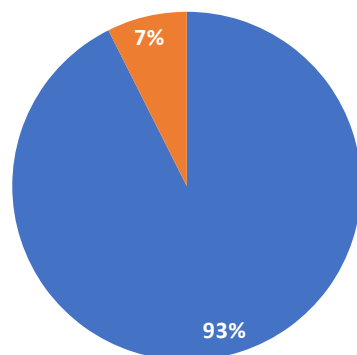
■ La misma cantidad ■ Al menos el doble de veces ■ El triple de veces o más

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
<b>Evaluación general</b>	<b>3,5</b>					<b>Está entre regular y atractivo</b>	<b>No está claro si es Oportunidad o Amenaza</b>

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
<b>Evaluación general</b>	<b>3,8</b>					<b>Está entre regular y atractivo</b>	<b>Corresponde a una Oportunidad, se debe encontrar como capitalizarlo como una ventaja competitiva</b>

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
<b>Evaluación general</b>	<b>3,3</b>					<b>Está entre regular y atractivo</b>	<b>Corresponde a una Oportunidad, se debe encontrar buenas alternativas de proveedores para reducir los costos de cambio</b>

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
<b>Evaluación general</b>	<b>4,8</b>					<b>Está entre atractivo y muy atractivo</b>	<b>Corresponde a una Oportunidad</b>

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
<b>Resultado general</b>	<b>4,3</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Corresponde a una Oportunidad</b>

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
<b>Evaluación general</b>	<b>3,5</b>	<b>Está entre regular y atractivo</b>	<b>Esto es atractivo. Se tiene que mejorar en la integración con empresas que pueden dar valor agregado a los servicios entregados.</b>

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

## 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		
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 482.000</b>	<b>\$ 764.000</b>	<b>\$ 430.000</b>	<b>\$ 230.000</b>
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%					

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

## 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				
<b>INVESTIGACIÓN POSIBLES RUTAS</b>					
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				
<b>DEFINICIÓN DE RUTAS</b>					
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			■	
<b>ADQUISICIÓN DE IMPLEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD</b>					
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			■	■
<b>CONTRATOS ESPECIALIZADOS</b>					
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				■
<b>PUBLICIDAD DE LAS DIFERENTES EXPERIENCIAS</b>					
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				
<b>ADQUISICIÓN DE IMPLEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD</b>					
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	■			
<b>CONTRATOS ESPECIALIZADOS</b>					
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	■			
<b>PUBLICIDAD DE LAS DIFERENTES EXPERIENCIAS</b>					
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			■	■