

## Tabla de Contenido

Capítulo I: Introducción .....	1
1.1 Descripción del proyecto .....	1
1.2 Objetivos .....	3
1.3 Alcance.....	4
Capítulo II: Antecedentes .....	5
2.1 El Pueblo de Farellones y la industria de los Centros de Ski .....	5
2.1.1 Oferta de servicios en Farellones .....	5
2.1.2 Demanda y perfil de los visitantes .....	7
2.2 Deportes de invierno en Farellones .....	10
2.3 Investigación científica en refugios .....	10
Capítulo III: Marco teórico .....	13
3.1 Matriz Poder/Interés de Mendelow .....	13
3.2 Modelo Canvas para el sector público .....	14
3.3 Evaluación económica de proyectos.....	15
Capítulo IV: Metodología.....	17
4.1 Benchmark .....	17
4.2 Propuesta programática .....	18
4.3 Definición del modelo de negocio .....	19
4.4 Evaluación económica.....	20
4.5 Recomendaciones a la implementación.....	21
Capítulo V: Benchmark .....	23
5.1 Benchmark local .....	23
5.1.1 Fuerzas de la industria .....	23
5.2 Benchmark internacional .....	25
5.2.1 Caso francés.....	25
5.2.2 Caso estadounidense .....	28
5.3 Conclusión.....	30
Capítulo VI: Propuesta programática .....	31
6.1 Hallazgos derivados del levantamiento de información.....	32
6.2 Propuesta y descripción de las actividades .....	34
6.2.1 Investigación y docencia .....	34
6.2.2 Deportes .....	35
6.2.3 Extensión .....	36
Capítulo VII: Definición del Modelo de Negocio.....	37

7.1 Segmentos de usuarios .....	37
7.2 Propuesta de valor público .....	38
7.3 Canales .....	39
7.4 Relación con usuarios .....	40
7.5 Fuentes de financiamiento.....	40
7.6 Recursos clave .....	40
7.7 Actividades clave.....	41
7.8 Actores Clave .....	41
7.9 Estructura de costos .....	42
7.10 Sostenibilidad financiera .....	42
Capítulo VIII: Evaluación económica.....	44
8.1 Supuestos iniciales .....	44
8.1.1 Distribución y caracterización del espacio.....	44
8.1.2 Inversión inicial.....	45
8.1.3 Demanda por tipo de actividad.....	45
8.1.4 Demanda por servicio .....	47
8.2 Estimación de costos.....	48
8.2.1 Costos fijos .....	48
8.2.2 Costos variables.....	49
8.3 Ingresos y financiamiento .....	52
8.3.1 Fijación de precios .....	52
8.3.2 Ingresos .....	53
8.4 Evaluación del proyecto.....	55
8.4.1 Punto de equilibrio .....	55
8.4.2 Criterios de evaluación.....	55
8.4.3 Análisis de sensibilidad .....	56
Capítulo IX: Recomendaciones a la implementación .....	57
Capítulo X: Conclusiones .....	62
Glosario .....	66
Bibliografía.....	67
Anexos.....	70
Anexo A: Imágenes del Refugio Universitario en Farellones. ....	70
Anexo B: Canvas para el sector público. Laboratorio de Gobierno. ....	72
Anexo C: Imágenes del centro “Mountain Research Station” (MRS) de la Universidad de Colorado.....	73

Anexo D: Resultados de encuesta “Diagnóstico de la práctica de deportes de montaña”.	75
Anexo E: Detalle de espacios en el Refugio Universitario.....	79
Anexo F: Detalle de insumos y valores para inversión inicial. ....	80
Anexo G: Detalle de insumos mensuales (costo fijo). ....	82
Anexo H: Valores de alojamiento en Farellones para el día 18 de julio de 2020 (temporada alta). ....	83
Anexo I: Valores de alojamiento en Farellones para el día 7 de noviembre de 2020 (temporada baja). ....	84
Anexo J: Detalle de los costos fijos. ....	85
Anexo K: Detalle de los costos variables. ....	85
Anexo L: Evaluación económica mediante flujo a 5 años ....	86
Anexo M: Canvas para el Modelo de Negocio del Refugio. ....	87