



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN MODELO Y PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE
TURISMO EN LA REGIÓN DE LIBERTADOR GENERAL BERNARDO
O'HIGGINS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA
DANIA PAMELA SEREY ZÚÑIGA

PROFESOR GUÍA
DR. HUGO OSORIO

PROFESOR CORREFERENTE
FRANCISCO LAGOS

18 DE NOVIEMBRE DE 2020, SANTIAGO

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis amigos de la universidad por ofrecerme siempre su apoyo, por las experiencias buenas y malas, por todos los momentos de diversión, por las palabras de aliento que nunca faltaron y por la ayuda prestada de cada uno que espero poder retribuir de alguna forma.

A mis amigas del colegio, que a pesar de la distancia y el tiempo que nos separa, sé que puedo contar siempre con cada una de ellas. Gracias por todo el tiempo de amistad que espero siga aumentando.

Quiero agradecer especialmente a Isadora por ser mi amiga y compañera durante todos mis años de universidad estando presente en momentos de alegrías y tristezas siempre con una palabra de aliento, su compañía y apoyo incondicional, enseñándome a alcanzar mis objetivos con esfuerzo, a ser gentil conmigo misma y a valorarme. Gracias por todos los momentos compartidos que recuerdo con mucho cariño y espero que se conviertan en muchos más.

Finalmente quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mi familia, especialmente a mis padres, por entregarme la oportunidad de alcanzar mis sueños, por creer siempre en mí y en mis capacidades y por impulsarme a ser mejor cada día, enseñándome valores y enseñanzas que voy a llevar siempre conmigo.

Las palabras no alcanzan para plasmar todo por lo que estoy agradecida, espero poder retribuir todo el cariño y ayuda que he tenido durante todos estos años.

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	7
2. RESUMEN Y CONCLUSIONES	8
3. INTRODUCCIÓN.....	11
4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
5. OBJETIVOS.....	15
5.1. Objetivo general	15
5.2. Objetivos específicos	15
6. ESTADO DEL ARTE	16
6.1. Antecedentes	16
6.1.1. Turismo: Definiciones	16
6.1.2. Turismo Internacional	19
6.1.3. Turismo en Chile	22
6.1.3.1. Institucionalidad.....	22
6.1.3.2. Antecedentes	23
6.1.3.3. Turismo receptivo	26
6.1.3.4. Turismo emisivo	28
6.1.3.5. Turismo interno.....	31
6.1.4. Turismo en la región de O'Higgins.....	33
6.1.5. Conclusión.....	34
6.2. Marco teórico.....	35
6.2.1. Lienzo del modelo de negocio	37
6.2.1.1. Fase de movilización.....	38
6.2.1.2. Fase de Comprensión	39
6.2.1.3. Fase de Diseño.....	39
6.2.2. Plan Financiero.....	40
6.2.2.1. Análisis técnico	40
6.2.2.2. Inversiones	41
6.2.2.3. Costos y gastos	41
6.2.2.4. Estimación de demanda y fijación de precios	41
6.2.2.5. Flujo de caja puro y con financiamiento	42
6.2.2.6. Indicadores de rentabilidad.....	42

7. DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA CON MAYOR POTENCIAL EN LA REGIÓN.....	44
7.1. Caracterización del turista extranjero	45
7.2. Destinos turísticos de la región de O'Higgins	51
7.3. Análisis de la oferta turística de la región de O'Higgins	53
7.4. Conclusión.....	58
8. LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO	61
8.1. Etapa de Movilización.....	61
8.2. Etapa de Comprensión.....	66
8.2.1. Macroentorno	66
8.2.2. Microentorno	70
8.2.3. Estudio de clientes	76
8.3. Etapa de Diseño	78
8.3.1. Análisis FODA	79
8.3.2. Lienzo final	80
9. PLAN FINANCIERO	84
9.1. Análisis técnico	84
9.1.1. Proceso productivo	84
9.1.2. Balance de personal.....	85
9.2. Inversiones	86
9.2.1. Inversión inicial	86
9.2.2. Inversión de puesta en marcha	87
9.2.3. Inversión en intangibles	87
9.2.4. Costos de venta y gastos de administración	87
9.2.4.1. Costos fijos	87
9.2.4.2. Costos variables	88
9.2.4.3. Gastos de administración.....	88
9.2.5. Demanda turística y fijación de precios	90
9.2.5.1. Estimación de la demanda	90
9.2.5.2. Estimación precio de arriendo	92
9.2.6. Flujo de caja puro	93
9.2.7. Flujo de caja con financiamiento	95
9.2.8. Análisis de sensibilidad	98

10.	REFERENCIAS	102
11.	ANEXOS	104
11.1.	ANEXO 1: Mapa de la comuna de Navidad	104
11.2.	ANEXO 2: Llegada de Turistas, Ingreso de divisas, GPDI y Permanencia según motivo de viaje, año 2016.....	105
11.3.	ANEXO 3: Llegada de Turistas, Ingreso de divisas, GPDI y Permanencia promedio según motivo de viaje, año 2018.....	105
11.4.	ANEXO 4: Nivel de satisfacción destino turístico (Total Muestra)	106
11.5.	ANEXO 5: Mapa turístico de la región de O'Higgins.....	107
11.6.	ANEXO 6: Plantilla para el lienzo de 9 módulos	108
11.7.	ANEXO 7: Fases para la creación de un modelo de negocio.....	109
11.8.	ANEXO 8: Técnica de Creación de prototipos para elaboración de modelos de negocio.....	110
11.9.	ANEXO 9: Lienzo del modelo de relajación	111
11.10.	ANEXO 10: Viajes de residentes con pernoctación a la región de O'Higgins	111
11.11.	ANEXO 11: Viajes con pernoctación para el tipo de alojamiento colectivo	112
11.12.	ANEXO 12: GPDI y promedio de noches pernoctadas según tipo de alojamiento colectivo.....	112
11.13.	ANEXO 13: Proyección de demanda con pandemia.....	113
11.14.	ANEXO 14: Cálculo de TRI.....	113
11.15.	ANEXO 15: Flujo de caja puro.....	114
11.16.	ANEXO 16: Flujo de caja con financiamiento	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Crecimiento del Turismo Mundial periodo 2009-2019 (Fuente: Turismo Internacional 2019 y perspectivas 2020, OMT).....	20
Figura 2: Evolución de la llegada de turistas extranjeros periodo 2008-2018. (Fuente: Anuario de Turismo 2018).....	24
Figura 3: Principales mercados emisores, año 2016 (Fuente: Anuario de Turismo 2016)	27
Figura 4: Principales mercados emisores, año 2018 (Fuente: Anuario de Turismo 2018)	27
Figura 5: Total de llegada de turistas según motivo del viaje, año 2018. (Fuente: Anuario Turismo 2018)	28

Figura 6: Llegada de chilenos al exterior, Egreso de divisas, GPDI y Permanencia promedio según motivo de viaje, año 2016 (Fuente: Anuario de Turismo 2016)	30
Figura 7: Llegada de chilenos al exterior, Egreso de divisas, GPDI y Permanencia promedio según motivo de viaje, año 2018 (Fuente: Anuario de Turismo 2018)	30
Figura 8: Gasto Total de los viajes de residentes chilenos según nivel socioeconómico, año 2018 (Fuente: Infografía Turismo Interno 2018)	32
Figura 9: Actividades realizadas por frecuencia de menciones (%). (Fuente: Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Temporada Estival 2016)	48
Figura 10: Importancia y Satisfacción neta Servicio Alojamiento según dimensión. (Fuente: Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Temporada Estival 2016)	49
Figura 11: Importancia y satisfacción neta Servicio Alimentación según dimensión. (Fuente: Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Temporada Estival 2016)	50
Figura 12: Importancia y satisfacción neta Servicio Agencia de Viaje según dimensión. (Fuente: Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Temporada Estival 2016).....	50
Figura 13: Extracto de los Destinos Turísticos 2018. (Fuente: Informe de Intensidad Turística y Definición de Destinos Turísticos).....	52
Figura 14: Número de empresas por comuna según ACT, 2018. (Fuente: SII)	54
Figura 15: Ventas en UF por comuna según ACT, 2018. (Fuente: SII)	56
Figura 16: Promedio de ventas de las empresas por comuna, según ACT. (Fuente: Elaboración propia)	57
Figura 17: Cuadro comparativo de estrategias contra las amenazas, según prototipos de modelos. (Fuente: Elaboración propia).....	80
Figura 18: Inversión inicial del proyecto. (Fuente: Elaboración propia).....	90
Figura 19: Gastos de administración del proyecto. (Fuente: Elaboración propia)	90
Figura 20: Estimación de demanda, proyectada en 5 años. (Fuente: Elaboración propia)	93
Figura 21: Indicadores flujo de caja puro (Fuente: Elaboración propia)	95
Figura 22: Tabla de amortización crédito a largo plazo. (Fuente: Elaboración propia)	96
Figura 23: Flujo de caja del proyecto. (Fuente: Elaboración propia).....	96
Figura 24: Indicadores del proyecto. (Fuente: Elaboración propia)	97

1. RESUMEN EJECUTIVO

La industria turística representa un motor de desarrollo económico y crecimiento para los países, incluso en economías en desarrollo como Chile, que ha visto en el turismo una herramienta de progreso y ha implementado planes de acción con el fin de impulsar la industria. Estos planes se enfocan en el desarrollo turístico de las regiones con el fin de aprovechar y potenciar la variedad de recursos con las que cuenta el país.

Cada región ofrece diferentes oportunidades turísticas que pueden ser aprovechadas por una nueva empresa, particularmente la región de O'Higgins cuenta con características topográficas que le permiten satisfacer las principales necesidades de los turistas extranjeros y también ofrece una cuota de mercado favorable para empresas asociadas a la actividad de alojamiento turístico por su alto nivel de ventas y baja oferta en el mercado.

Utilizando la metodología del Lienzo o Canvas se definió un modelo de negocio para la empresa cuya propuesta de valor se centra en ofrecer un servicio de alojamiento con acceso a actividades de relajación gracias a asociaciones con negocios de esta índole. Se construyó un plan financiero que, siendo capaz de combatir la incertidumbre del mercado debido a la pandemia de Covid-19 y obteniendo financiamiento para la inversión inicial de \$144.498.658, ofrece un VAN positivo (\$69.990.447), una tasa interna de retorno de 26% y una recuperación de la inversión en casi dos años, además de generar flujos positivos a partir del cuarto año, demostrando una atractiva rentabilidad y viabilidad económica para el proyecto. Esto representa buenas oportunidades de éxito para una empresa que ofrezca el servicio arriendo de cabañas en la región de O'Higgins, permitiendo ser un aporte a la industria turística y, por tanto, al desarrollo económico del país.

2. RESUMEN Y CONCLUSIONES

El turismo es una industria que aporta directamente al desarrollo económico de los países y su crecimiento año a año ha permitido generar importantes oportunidades tanto para los actores de la industria como para los destinos, permitiendo incluso mejorar algunas prácticas actuales y beneficiar al medioambiente a través del turismo sustentable.

La región de O'Higgins cuenta con destinos y características que pueden resultar muy beneficiosas para el turismo, sin embargo, no se ha aprovechado ni impulsado esta área, ofreciendo la posibilidad de crecer y desarrollarse en el sector para quienes se atrevan a explorar y decidan apoyar el impulso turístico de la región.

Los viajeros que visitan la VI región son principalmente residentes chilenos demostrando el bajo alcance que tiene esta zona entre los turistas extranjeros. Por este motivo, se trabajó con un enfoque en turistas nacionales, pero teniendo en consideración las preferencias de los turistas extranjeros con la finalidad de apuntar a este segmento en el futuro y contar con la capacidad de satisfacer sus necesidades. Se escogió a la comuna de Navidad como epicentro del estudio por sus condiciones geográficas favorables.

El alojamiento turístico es una de las principales actividades realizadas por los turistas debido a que, en su mayoría, los viajes realizados son con pernoctación. Particularmente en la comuna de Navidad, los beneficios económicos de esta actividad son de los más relevantes en la zona, convirtiéndola en una de las mejores opciones para iniciar una empresa turística e impulsar el desarrollo turístico y económico del sector.

La definición de un modelo de negocio sea cual sea la estrategia utilizada para hacerlo, resulta ser de alta relevancia en la conformación de una empresa debido a que permite evaluar

los aspectos clave de esta como la propuesta de valor, asociaciones o financiamiento, entre otras y construir una estrategia que prepare a la empresa ante cualquier cambio de escenario. Se recomienda revisarlo constantemente y cuestionar cada una de las partes que componen el negocio buscando mejorar y fortalecer los procesos. La estrategia del Lienzo ofrece una herramienta útil para lograr estos objetivos, permitiendo definir nueve aspectos básicos y relevantes de una empresa. En el análisis se determinó que una empresa de arriendo de cabañas cuya propuesta de valor sea ofrecer conjuntamente alojamiento y servicios de relajación puede aprovechar las oportunidades del sector y alcanzar el éxito.

Al momento de formar una empresa, se debe tener en consideración que no se hace de forma aislada, sino que se inserta en diversos contextos como el social, geográfico, político y ambiental, entre otros, donde un cambio negativo o positivo en uno de ellos impactará a todos los que estén relacionados, dada su cualidad de interdependencia. En ese sentido, el contexto económico y social actual han visto un importante cambio debido al estallido social de octubre 2019 y la pandemia mundial de Covid-19 que han alterado los mercados e instaurado la incertidumbre no solo en la economía, sino también en la vida cotidiana de las personas, sin embargo, el turismo se presenta como una herramienta eficaz para reactivar la economía y potenciar el crecimiento post pandemia.

Particularmente, el contexto de la industria de alojamientos turísticos en Navidad presenta una alta rivalidad entre las empresas competidoras debido a la baja demanda que obliga a los actores a intentar abarcar mayor cuota de mercado. También existe una baja amenaza de que el servicio sea reemplazado por un sustituto debido a que, a pesar de haber una alta variedad de alojamientos turísticos, todos logran diferenciarse en algún aspecto relevante permitiendo apuntar a diferentes segmentos de clientes. De esta forma, las barreras

de entrada al mercado para nuevas empresas son moderadas, siendo favorecidas por políticas gubernamentales, pero requiriendo un gran capital para iniciar el proyecto.

El plan financiero permite aterrizar las ideas planteadas, entregando una visión general de los esfuerzos y costos necesarios para llevar a cabo el negocio. Inicialmente el proyecto puro ofrece indicadores de rentabilidad positivos, demostrando factibilidad económica y técnica, sin embargo, esto depende de la capacidad del inversionista de subvencionar los \$144.498.659 necesarios para poder iniciar actividades y dar marcha al proyecto. Por otro lado, obteniendo un financiamiento del 60% de la inversión inicial, equivalente a \$86.699.195, el proyecto mejora la tasa interna de retorno de 12% a 26% y la recuperación de la inversión se reduce de casi tres años a un año y medio.

	Sin financiamiento	Con financiamiento
Van	\$ 22.676.258	\$ 69.990.477
TIR	12%	26%
Payback	2,97	1,50

Figura 1: Tabla comparativa del proyecto con y sin financiamiento. *(Fuente: Elaboración propia)*

Finalmente, el proyecto presenta viabilidad económica si el mercado logra estabilizarse respecto a la incertidumbre de la pandemia y si, además, se logra conseguir financiamiento parcial para las elevadas inversiones iniciales, este se vuelve más interesante pues mejora los resultados que ya eran positivos sin un crédito. Es decir, el proyecto es rentable si se mantienen las proyecciones realizadas debido a que, según ellas, el capital inicial logra no solo recuperarse dentro de los cinco años estimados, sino que también, generan mayores beneficios en el largo plazo, volviéndose un proyecto atractivo para algunos inversionistas y factible de poner en marcha.

3. INTRODUCCIÓN

Considerando el potencial de la industria turística a nivel internacional y nacional, el siguiente análisis buscará determinar las oportunidades turísticas que ofrece la región de O'Higgins, con el fin de aprovechar y potenciar el desarrollo del sector.

Se definirá la actividad turística capaz de obtener el mayor provecho posible de las oportunidades mencionadas y se determinará un modelo de negocio en base a esta actividad que describa los aspectos generales y más relevantes de la idea de negocio.

Finalmente, se construirá un plan financiero que considere los aspectos definidos anteriormente y permita evaluar la viabilidad económica y puesta en marcha del proyecto, logrando determinar las oportunidades de éxito de una nueva empresa turística en la región de O'Higgins.

4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Durante los últimos años, el turismo se ha vuelto una herramienta verdaderamente importante a nivel internacional para el crecimiento de las economías, aportando no solo al desarrollo económico, sino también al laboral y ambiental, además de impactar positivamente en variados sectores como lo son la agricultura, las telecomunicaciones o la construcción.

“Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.” (Organización Mundial del Turismo, OMT, s.f.)

El año 2018, el turismo representó en Chile un aporte de 3,1% al PIB, un ingreso de divisas superior a los US\$3.785 millones, un aporte al empleo que corresponde a un 4,4% del total nacional y la llegada de 5.7 millones de extranjeros al país, registrando una tasa de variación media acumulada de los últimos 10 años de un +7,8%. (SERNATUR, 2019)

Dado lo anterior, se desprende la idea de impulsar al turismo como medida de crecimiento económico y Chile lo ha querido estampar en la Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020 donde el objetivo principal es que la industria del turismo se vuelva un actor prioritario en el desarrollo económico del país.

Para esto, se han tomado diversas medidas que apuntan a organizar y apoyar la Estrategia Nacional, una de ellas es la actualización de los destinos turísticos del país clasificándolos en consolidados, emergentes y potenciales.

En total se tienen 89 destinos turísticos (41 consolidados, 34 emergentes y 14 potenciales), los cuales abarcan alrededor de 200 comunas y representan, cerca del 84% de las ventas de empresas relacionadas con actividades características del turismo. (Subsecretaria de Turismo, 2018). Es decir, en Chile el 54% de los destinos turísticos está catalogado como emergente o potencial, ofreciendo nuevas oportunidades de desarrollo.

El aporte que representa el turismo en la economía del país y el importante crecimiento que ha mostrado los últimos años, dan cuenta de las fuertes oportunidades que ofrece el sector en ámbitos económicos, laborales e incluso, medioambientales. Por esto, la Estrategia Nacional define como uno de sus objetivos estratégicos “Promover la creación de pequeñas y medianas empresas, especialmente en regiones.” Sin embargo, no todas las regiones cuentan con las mismas oportunidades de crecimiento. Las regiones de Valparaíso y Metropolitana son las principales receptoras de turistas y cuentan con un total de 11 y 4 destinos turísticos respectivamente, de estos, 7 y 3 ya son destinos consolidados, lo que refleja un mercado establecido y con menos espacio para la llegada de nuevas empresas. En cambio, la región de O’Higgins, ubicada a pocos kilómetros de las regiones mencionadas, presenta 7 destinos turísticos de los cuales solo 3 son consolidados y el resto emergentes, ofreciendo mejores oportunidades para nuevas empresas y posibilidades de fomento a la industria.

Entonces, considerando el enfoque del Gobierno en apoyar la creación de nuevas empresas turísticas, el potencial de crecimiento y desarrollo que tiene la VI región y su

ubicación geográfica cercana a dos de los principales focos de atracción turística, es que se presenta la posibilidad de establecer una nueva empresa relacionada al turismo, pero surgen las dudas ¿Qué tipo de oportunidades ofrece la región de O'Higgins en el sector turístico? ¿Qué tipo de empresa es más ventajoso establecer? ¿Qué estrategias debe adoptar una nueva empresa para alcanzar el éxito? Con el análisis se buscará encontrar respuestas a estas interrogantes realizando un estudio de la región y ofreciendo una guía de las principales directrices que se deben considerar al momento de constituir una nueva empresa turística en esta región.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo y plan de negocio para una nueva empresa de turismo ubicada en la región de O'Higgins, analizando las oportunidades de la zona, definiendo aspectos claves del negocio y realizando un análisis económico que permita alcanzar el éxito a una empresa que desee constituirse.

5.2. Objetivos específicos

- Analizar el turismo en la región de O'Higgins, reconociendo principales atractivos y estudiando la oferta turística actual para definir conceptos básicos y características de una empresa de turismo.
- Definir un modelo de negocio para la empresa a través de una estrategia metodológica comprobada que permita sentar las bases del negocio y asegurar oportunidades de éxito.
- Generar un plan financiero con los resultados de los análisis previos para establecer los principales aspectos iniciales del negocio y de la puesta en marcha.

6. ESTADO DEL ARTE

6.1. Antecedentes

6.1.1. Turismo: Definiciones

En 1976, por solicitud de la Asamblea General de las Naciones Unidas, nace la Organización Mundial de Turismo como una organización intergubernamental de turismo independiente y es, actualmente, la principal organización internacional en el campo del turismo.

La OMT es el organismo especializado de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Promueve el turismo como motor de crecimiento económico, desarrollo inclusivo y sostenibilidad ambiental y ofrece liderazgo y apoyo al sector para ampliar conocimientos e impulsar políticas turísticas en todo el mundo. (Organización Mundial del Turismo, OMT, s.f.)

La elaboración de recomendaciones internacionales sobre aspectos relacionados al turismo se remonta a 1937, donde se presentó por primera vez la definición de “turista internacional” para fines estadísticos. Desde entonces, la importancia del turismo y su relación con aspectos económicos y sociales fue en aumento, lo que obligó a las autoridades y entidades internacionales a buscar un estándar para los conceptos, definiciones, clasificaciones y estadísticas relacionadas al turismo. Así, después de variados documentos publicados a lo largo de los años, en 2008 la OMT publica Las Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo (RIET) con el fin de que puedan utilizarse como referencia para la coordinación, conciliación e interpretación de la información en el ámbito del turismo, para las economías tanto desarrolladas como en desarrollo.

Según las RIET, el turismo es un subconjunto de los viajes, y los visitantes un subconjunto de los viajeros. Se definen de la siguiente forma:

- Viaje: Designa todo desplazamiento de una persona a un lugar fuera de su lugar de residencia habitual, desde el momento de su salida hasta su regreso. Por lo tanto, se refiere a un viaje de ida y vuelta. Un viaje se compone de visitas a diferentes lugares.
- Viajero: Es toda persona que se desplaza entre dos lugares geográficos distintos por cualquier motivo y duración.
- Visitante: Es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitado.
- Viaje turístico: Viaje realizado por un visitante.
- Turismo: Hace referencia a la actividad de los Visitantes.

Un visitante se clasifica como turista (o visitante que pernocta) si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario. Además, en las RIET se distinguen tres formas fundamentales del turismo:

- Turismo Interno: Incluye las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia.
- Turismo Receptor: Engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia.
- Turismo Emisor: Abarca las actividades realizadas por un visitante residente fuera del país de referencia.

Estas formas fundamentales de turismo se pueden combinar dando lugar a las siguientes formas:

- Turismo Interior: Engloba el turismo interno y el turismo receptor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes y no residentes en el país de referencia
- Turismo Nacional: Abarca el turismo interno y el turismo emisor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes dentro y fuera del país de referencia
- Turismo Internacional: Incluye el turismo receptor y el turismo emisor, es decir, las actividades realizadas por los visitantes residentes fuera del país de referencia y las actividades realizadas por los visitantes no residentes en el país de referencia.

Un viajero se considera visitante internacional si realiza un viaje turístico y es un no residente en el país de referencia (o un residente que viaja fuera del mismo). Si el viaje turístico tiene una o más pernoctaciones, el viajero se denomina turista internacional.

Por otro lado, el gasto del visitante y su contribución a la economía se mide a través del gasto turístico y hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, antes y durante los viajes turísticos. Incluye los gastos incurridos por los propios visitantes, así como los gastos pagados o reembolsados por otros.

6.1.2. Turismo Internacional

Durante las últimas seis décadas, el turismo ha crecido y se ha diversificado de manera constante. Se ha convertido así en uno de los sectores más importantes y de mayor crecimiento del mundo, del que se benefician las comunidades en todo el planeta.

En términos económicos, algunos de los aspectos relevantes que suelen mencionarse en los informes sobre indicadores mundiales de turismo (Barómetros), destacan la llegada de turistas internacionales, el ingreso por turismo internacional y las exportaciones del turismo internacional (que incluyen los ingresos por turismo internacional y el transporte de pasajeros). Estos indicadores suelen ser utilizados para comparar el crecimiento mundial del sector año a año y poder realizar perspectivas para los próximos periodos.

Respecto a la llegada de turistas, desde el año 2000 hasta el 2019, ha aumentado en un 117%, y solo en la última década creció un 64%, esta expansión constante a lo largo del tiempo, con algunas caídas ocasionales, demuestra la fortaleza y resiliencia que presenta la industria del turismo.

El año 2019 presentó un escenario favorable para el turismo, factores como un entorno económico estable, fuerte demanda de viajes aéreos, simplificación del régimen de visados y tecnologías que mejoran la experiencia del viajero contribuyeron a impulsar el crecimiento del sector, lo que se reflejó en un aumento de 4% en la llegada de turistas internacionales y convirtió al 2019 en el décimo año consecutivo de crecimiento. Ver Figura 1.

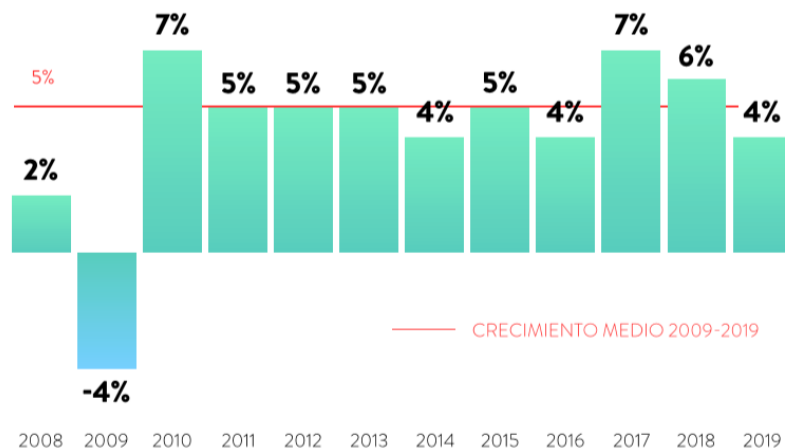


Figura 2: Crecimiento del Turismo Mundial periodo 2009-2019 (*Fuente: Turismo Internacional 2019 y perspectivas 2020, OMT*)

Los ingresos de exportación del turismo internacional son una fuente importante de divisas para muchos destinos del mundo. El turismo es un componente importante de la diversificación de las exportaciones tanto para las economías emergentes como para las avanzadas, y tiene una gran capacidad de reducir el déficit comercial y de compensar el descenso de los ingresos de exportación de otros bienes y servicios. (OMT, 2019).

En 2018, los ingresos por turismo internacional alcanzaron los US\$ 1.451 millones. Esto, sumado a los US\$ 256.000 millones en viajes de pasajeros, logró que las exportaciones del turismo internacional alcanzaran los US\$ 1,7 billones y superaran en ingresos a las categorías de automoción y productos agroalimentarios.

Según Zurab Pololikashvili, Secretario General de la OMT, “El crecimiento de las llegadas de turistas internacionales y de los ingresos sigue adelantando al de la economía mundial, y tanto las economías emergentes como las avanzadas se están beneficiando del aumento de los ingresos del turismo. Por séptimo año consecutivo, las exportaciones

turísticas crecieron más deprisa que las exportaciones de mercancías, lo cual redujo en muchos países el déficit comercial” (OMT, 2019)

Por otro lado, la OMT también estudia el contexto mundial para entender y justificar los cambios que se van presentando. Para esto evalúa no solo los aspectos económicos sino también, los aspectos sociales globales y particulares que pueden influir en la industria del turismo.

En el ámbito social, las tendencias de viaje apuntan a buscar momentos, experiencias y nuevos destinos en conjunto con una vida sana y mayor consciencia de la sostenibilidad, por lo que la mayoría de los países miembros de la OMT hacen referencia a políticas orientadas al mejor uso de los recursos.

Junto a este ámbito, se encuentra la sostenibilidad que ha tomado un rol clave en los últimos años. En 2015, la Organización de Naciones Unidas acordó establecer 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que establecen un marco global para terminar con la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia, y arreglar el cambio climático hasta 2030. El turismo tiene el potencial de contribuir directa o indirectamente en todos los puntos, sin embargo, se ha incluido al turismo específicamente como objetivo en los siguientes 3 ODS:

- 8. Trabajo decente y crecimiento económico.
- 12. Consumo responsable y producción.
- 14. Vida bajo el agua.

Dado el potencial de la industria, la OMT incentiva a los destinos y empresas a adaptarse y ser más competitivos, haciendo un mejor uso de los recursos, comprometiéndose con los ODS y buscando formas de mitigar el impacto climático para lograr impulsar a las economías

y desarrollar un turismo sostenible que genere impactos positivos en las sociedades y el medioambiente.

6.1.3. Turismo en Chile

6.1.3.1. Institucionalidad

El turismo ha demostrado ser un sector económico estratégico para el crecimiento del país, así queda reflejado en la Ley N° 20.423, primera ley de turismo promulgada en 2010, que contempló la creación del Comité de Ministros del Turismo y de la Subsecretaría de Turismo, con el fin de fomentar el sector, promoviendo la actividad turística y desarrollando las oportunidades mediante el mejor uso de los recursos y atractivos turísticos. Los principales servicios gubernamentales que rigen el turismo nacional actualmente son los siguientes:

- **Ministerio de Economía, Fomento y Turismo:** La Misión del Ministerio de Economía es promover la modernización y competitividad de la estructura productiva del país, la iniciativa privada y la acción eficiente de los mercados, el desarrollo de la innovación y la consolidación de la inserción internacional de la economía del país a fin de lograr un crecimiento sostenido, sustentable y con equidad. Luego de más de cinco décadas, en febrero de 2010, se modificó el nombre del Ministerio de Economía al actual, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Cambio realizado a través de la promulgación de la Ley 20.423, la cual mejoró la institucionalidad con el fin de impulsar y desplegar el enorme potencial que tiene la industria del turismo, estableciéndose normas de calidad de los servicios turísticos y medidas de protección al turista, además de crear la actual subsecretaría de Turismo. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, s.f.)

- Servicio Nacional de Turismo: El Servicio Nacional de Turismo es un organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística de Chile. Su misión es ejecutar planes y/o programas basados en la Política Nacional de Turismo, impulsando el desarrollo sustentable de la actividad turística, incentivando la especialización, la calidad y la competitividad de la industria y promocionando los destinos y atractivos turísticos nacionales, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país. Está regido por la Ley Orgánica N°1.224 (22.10.75) del Ministerio de Economía. Ley de Turismo N° 20.423. (Servicio Nacional de Turismo, s.f.)
- Subsecretaría de Turismo: La misión de la Subsecretaría de Turismo es fomentar y promover el desarrollo sustentable de la actividad turística en nuestro país mediante la definición y coordinación de políticas públicas en materias de turismo, la articulación de los actores públicos y privados del sector, y la consolidación del sistema institucional para el turismo, con el fin de mejorar la calidad de vida de los chilenos y chilenas. (Subsecretaría de Turismo, s.f.)

6.1.3.2. Antecedentes

La OMT divide al turismo global en regiones para un mejor análisis, Chile se encuentra dentro de la región de las Américas y en la subregión de América del sur. Esta subregión aportó en 2018 solo el 2,6% de las llegadas de turistas internacionales a nivel global, lo que muestra el pequeño aporte de los países que la componen, sin embargo, dentro de América del sur, Chile es el tercer país en el ranking de mayores llegadas internacionales.

En los últimos 10 años, se ha observado un aumento en la llegada de turistas internacionales, pasando de 2.4 millones en 2008 a superar los 5 millones de extranjeros en 2018, lo que registra una variación acumulada positiva de 7,8%. Ver Figura 2.

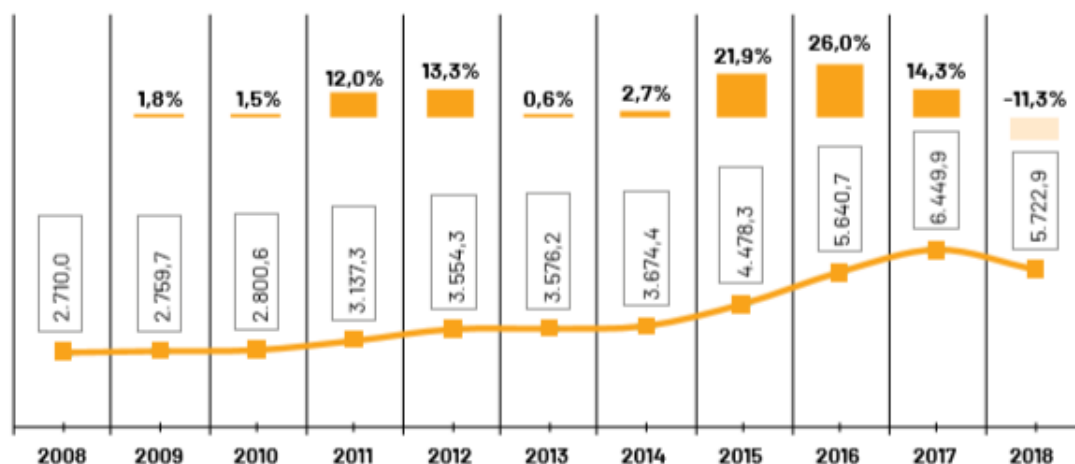


Figura 3: Evolución de la llegada de turistas extranjeros periodo 2008-2018. (Fuente:

Anuario de Turismo 2018)

En 2018, el turismo representó un 4,4% del total de los ingresos por exportaciones de bienes y servicios de Chile, (5,0% en exportación de bienes y 36,8% en exportación de servicios), siendo 7,8 puntos porcentuales mayor que la participación de los ingresos de turismo en las exportaciones a nivel global. (Subsecretaría de Turismo, 2019). Esto posiciona al turismo como un agente importante en las exportaciones y, por tanto, en la economía, aportando con ingresos por US\$ 3.785 millones.

En términos laborales, existen 300.000 personas ocupadas a nivel nacional en el sector de turismo, estos puestos de trabajo corresponden a actividades de alojamiento y servicios de comida y equivalen a un 4% del total de ocupados en el país.

Estas estadísticas favorables que reflejan el crecimiento y fortalecimiento de la industria turística en Chile son muestra de la importancia que ha tomado este sector en el país y como las voluntades políticas han puesto su atención en desarrollar y fomentar al turismo. Desde la promulgación de la Ley 20.423 en 2010, se han destinado importantes recursos y llevado a cabo varios planes de acción para apoyar e impulsar la industria turística.

Uno de estos planes de acción, y actualmente el más relevante, es la Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020 que busca liderar y promover los cambios para aumentar la competitividad del sector turístico. Surge con el fin de desarrollar el potencial de la industria del turismo y promover los valores de sustentabilidad, ofreciendo una hoja de ruta para todos los actores y así poder alcanzar los objetivos propuestos. Para lograrlo se establecieron cinco pilares que actúan como motores del desarrollo económico y sociocultural, y son la base de la estrategia: Promoción, Sustentabilidad, Inversión y Competitividad, Calidad y Capital Humano e Inteligencia de Mercado.

Uno de los principales problemas de Chile es la dificultad de captar a los segmentos de turistas de mayor gasto, llevándolo a presentar el menor gasto promedio diario entre los países competidores. Esta situación se explicaría por el bajo posicionamiento internacional de Chile en relación con sus competidores, la escasa adaptación de la oferta chilena a los requerimientos de este segmento turístico y la inexistencia de un sello de sustentabilidad que permita al turista reconocerlo. (SERNATUR, 2012)

La Estrategia Nacional, a través de estos cinco pilares, busca mejorar y reforzar los aspectos en que Chile se encuentra más débil respecto a sus competidores, definiendo líneas de acción y estableciendo objetivos que permitan, en el largo plazo, catalogar a Chile como un destino de clase mundial.

6.1.3.3. Turismo receptivo

Como se ha mencionado, en Chile la llegada de turistas ha ido en aumento los últimos 10 años, superando los 5 millones de extranjeros en 2018. Estos provenían principalmente de las regiones de América del Sur que aportó con 4.4 millones de ingresos, seguido de Europa con 498 mil, luego América del Norte con 315 mil y en cuarto lugar Asia con 92 mil turistas, siguiendo el comportamiento general que se ha mostrado en los últimos años.

La tendencia muestra que las llegadas corresponden en su mayoría a turistas provenientes de países fronterizos (Argentina, Perú y Bolivia) a través de las principales avanzadas fronterizas a lo largo del país. (En las Figuras 3 y 4 se muestran los principales países emisores para los años 2016 y 2018). Debido a lo anterior, el turismo es muy sensible ante cambios en el volumen de llegada de turistas de los países fronterizos, ejemplo de esto es lo ocurrido en 2018 donde se mostró una baja en las llegadas respecto al año 2017 debido al menor ingreso de argentinos al país.

La variación interanual 2018/2017 de un -11,3% que estuvo fuertemente influenciada por la baja de un -27,1% del mercado argentino, el cual representó el 42,3% del total de llegadas de turistas; sin embargo, el resto de los mercados, en su conjunto, creció en un +5,6%, respecto al 2017. (SERNATUR, 2019)

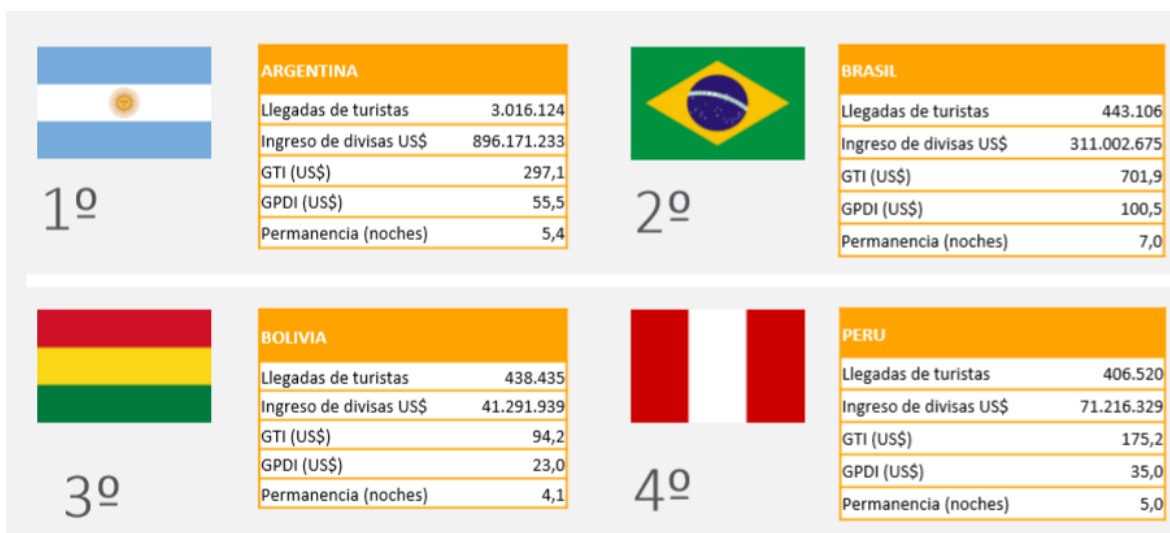


Figura 4: Principales mercados emisores, año 2016 (*Fuente: Anuario de Turismo 2016*)

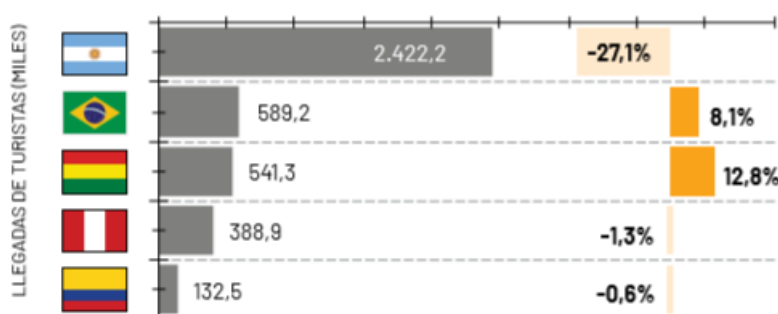


Figura 5: Principales mercados emisores, año 2018 (*Fuente: Anuario de Turismo 2018*)

Por otro lado, el principal motivo de los viajes son las vacaciones como ha sido la preferencia en los últimos años, seguido de la visita a familiares, luego los negocios y finalmente otros motivos, que se agrupa las razones de salud, estudios, transito, compras y otros. En 2018, las vacaciones representaron el 59% del total de llegadas, la visita a familiares el 22%, negocios un 9% y otros solo un 8%. Ver Figura 5.



Figura 6: Total de llegada de turistas según motivo del viaje, año 2018. (Fuente: *Anuario Turismo 2018*)

Respecto al Gasto Promedio Diario Individual (GPDI) los turistas con el motivo de viaje negocios son quienes generalmente gastan más a pesar de presentar una menor cantidad de llegadas en comparación al segmento vacaciones. En 2018, el Gasto Promedio Diario Individual (GPDI) de los turistas del segmento negocios fue de US\$ 97,9, cifra 2,0 veces más alta a la observada para el total de turistas. (SERNATUR, 2019)

En cuanto a la permanencia, con el incremento de la llegada de turistas, también aumentó la permanencia promedio (noches) en los últimos años. En 2016 el promedio de pernотaciones de los turistas fue de 7,5 noches y en 2018 creció a 11,5

En conclusión, el comportamiento de los turistas extranjeros muestra que suelen viajar a Chile por vacaciones, son en su mayoría de países fronterizos, se quedan aproximadamente una semana y gastan 67 dólares por persona diariamente.

6.1.3.4. Turismo emisor

El turismo emisor hace alusión a los viajes de chilenos al exterior, y en los últimos años los visitantes que han llegado a su destino han aumentado pasando de 3.5 millones en 2016

a 4.6 en 2018. Con esto, el egreso de divisas también mostró un aumento de US\$ 2.7 millones a US\$ 3 millones en los mismos años.

El principal destino de los chilenos en los últimos años ha sido Argentina que ha recibido aproximadamente a 1.2 millones de turistas nacionales cada año y representa un egreso de divisas de más de US\$ 300 millones anualmente. Le siguen Perú con 1 millón de llegadas y en tercer lugar Estados Unidos que recibe a 300 mil visitantes chilenos al año.

Por otro lado, la práctica habitual de los turistas chilenos muestra que el principal motivo de viaje hacia el extranjero se debe a vacaciones, seguido de visita a familiares y después negocios u otros. En 2018 el segmento vacaciones tuvo como destino principal a Perú con 700 mil llegadas, pernoctación promedio de 4,2 noches y el Gasto Total Individual fue de US\$ 235,0.

En general, se ha observado que el GPDI más alto se lo lleva Estados Unidos, donde los turistas chilenos alcanzan entre US\$ 120 y 131 por persona. Además, el Gasto Total Individual (GTI) alcanzó en 2018 los US\$ 1.641,9 siendo también el más alto.

Finalmente, la permanencia también ha mostrado un alza en los últimos años, pasando de 7,8 noches en promedio en 2016 a 8,3 pernoctaciones en 2018. El motivo que engloba la mayor permanencia de chilenos en el extranjero es, generalmente, la visita a familiares o amigos como se aprecia en las Figuras 8 y 9.

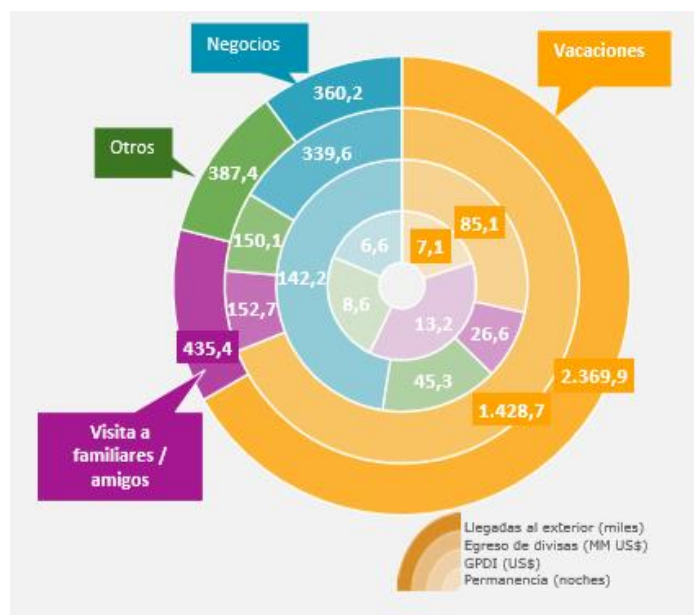


Figura 7: Llegada de chilenos al exterior, Egreso de divisas, GPDI y Permanencia promedio según motivo de viaje, año 2016 (Fuente: Anuario de Turismo 2016)

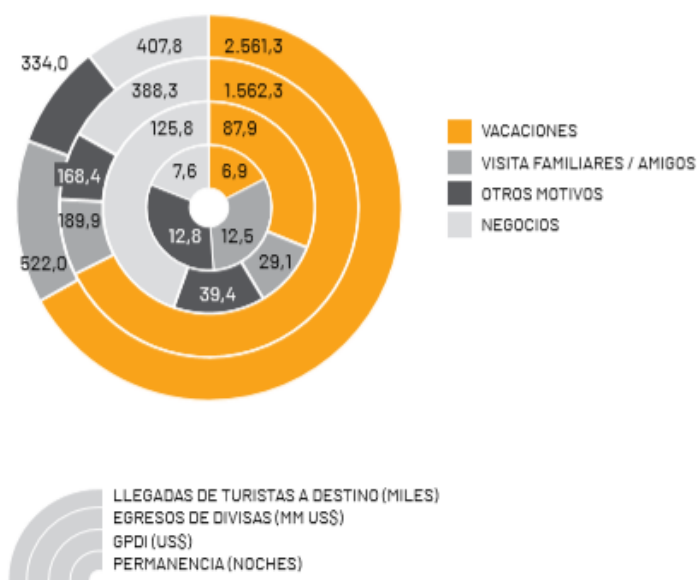


Figura 8: Llegada de chilenos al exterior, Egreso de divisas, GPDI y Permanencia promedio según motivo de viaje, año 2018 (Fuente: Anuario de Turismo 2018)

En resumen, los destinos con mayor recepción de turistas chilenos son Argentina, Perú y Estados Unidos, el principal motivo de viajes son las vacaciones, permanecen en los destinos aproximadamente una semana y gastan entre 85 y 87 dólares por persona diariamente.

6.1.3.5. Turismo interno

En Chile existen 11 millones de residentes que realizan al menos un viaje con pernoctación en el año y corresponden al 74% del total de la población urbana, según cifras de 2018.

Ese mismo año se realizaron 39 millones de viajes realizados por residentes, de los cuales el 40,6% corresponde a viajes en temporada alta y el resto en temporada intermedia baja. Además, 22 millones de viajes fueron con pernoctación y 17 millones por el día. Del total de viajes con pernoctación, un 13,1% corresponde a residentes con nivel socioeconómico (NSE) alto, 73% nivel medio y 13,9% a nivel bajo.

Respecto al gasto, los viajes con pernoctación realizados por los residentes generaron un gasto total de \$ 3.316 miles de millones. El nivel socioeconómico Alto genera el 19,4% del gasto total en destino, siendo el NSE Medio con 16.065.753 viajes los que generaron un total de \$2.348.050 millones de pesos, esto es, el 70,9% del gasto total por viajes con pernoctación. (SERNATUR, 2019) Ver Figura 10.



Figura 9: Gasto Total de los viajes de residentes chilenos según nivel socioeconómico, año 2018 (Fuente: Infografía Turismo Interno 2018)

El GPDI del nivel socioeconómico alto alcanzó en 2018 los \$ 33.248 mientras que el de los niveles medio y bajo cifró sobre los \$ 25.000, logrando que el gasto promedio diario del país alcanzara los \$ 26.768 por turista.

En general, el principal motivo de viaje realizado por los residentes suelen ser las vacaciones o descanso, seguido de visita a familiares o amigos, luego otros motivos como educación, religión o compras, y en menor medida, salud y negocios. Estos viajes tuvieron en 2018 una pernoctación promedio de 6 días en alojamientos de tipo privado como viviendas de amigos, segunda vivienda o vivienda arrendada y un Gasto Promedio Total de \$ 160.122 por turista. Para transportarse, los residentes prefieren el auto particular o buses interurbanos.

Según las últimas estadísticas de 2018, la región con mayor cantidad de emisión de turistas residentes es la Metropolitana, con aproximadamente el 45% del total de viajes con pernoctación, y la región de Valparaíso es la principal receptora, capturando el 23% de estos viajes. Dado lo anterior, el principal destino turístico visitado por los mismos chilenos es el

Litoral de Los Poetas con una participación de 9,1% en los viajes de turismo interno que equivale a 2 millones de viajes, le siguen el destino de Valparaíso, Viña del Mar y Concón con el 6,2% de participación y en tercer lugar Santiago Urbano con el 4,7%.

6.1.4. Turismo en la región de O'Higgins

En Chile, el SERNATUR mide la oferta turística en base a los Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT) y los Campings. De esta forma se pueden calcular las habitaciones, camas y sitios de camping disponibles para ser utilizados por los turistas. Particularmente la región de O'Higgins contaba, en 2018, con 399 EAT que ofrecen 5.833 habitaciones y 14.454 camas, aproximadamente un 5% de la oferta total del país. En cuanto a campings, contaba con 46 en total que corresponden a 1.327 sitios, es decir, cercano al 7% del disponible nacional.

Por su parte, el SII clasifica a los contribuyentes en una categoría denominada Actividades Características del Turismo (ACT), la que permite conocer el número de empresas turísticas del país y sus ventas asociadas en UF. Durante el periodo comercial 2017, en la región del Libertador General Bernardo O'Higgins había 6.348 empresas relacionadas a actividades características del turismo, lo que se tradujo en ventas que alcanzaron los 14.969.322 UF. Esto corresponde al 4% del total de empresas y aproximadamente al 2% de ventas nacionales.

También, el Instituto Nacional de Estadísticas aplica la Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico (EMAT) para poder conocer la cantidad de llegada de turistas y las pernoctaciones en los EAT. En 2018, la región de O'Higgins registró la llegada de 336.606 turistas a EAT, de los cuales 316.565 eran chilenos y el resto extranjeros, lo que corresponde al 4% del total

de chilenos alojados y a menos del 1% del total de extranjeros. Además, alcanzó las 764.961 pernoctaciones que promedian una estancia de 2,3 noches, similar al promedio nacional.

Respecto al turismo interno, la región con mayor recepción de turistas chilenos es la de Valparaíso con 5 millones de llegadas y la que captura menor cantidad es la de Aysén del General Carlos Ibáñez de Campo con solo 143.000 turistas residentes en 2018. La región de O'Higgins se encuentra en el rango intermedio de recepción de turistas chilenos, específicamente en el quinto lugar con 1.856.745 llegadas que equivalen al 8,4% del total nacional del año 2018. Se muestra, entonces, un buen posicionamiento de la región entre los turistas chilenos, pero una baja captura de turistas extranjeros lo que evidencia el potencial de desarrollo que existe para poder convertir a la región en un destino más atractivo.

6.1.5. Conclusión

El organismo internacional a cargo del turismo (OMT) entrega las principales definiciones que permiten establecer un idioma común en torno al turismo y se utiliza en todo el mundo para analizar y estudiar el sector de forma que pueda ser comparable en cualquier economía. Es importante entender que el turismo es un subconjunto de los viajes (traslado de personas) y que existen 3 formas fundamentales de este: turismo receptor, emisor e interno que se utilizan como base para los análisis de movimiento de visitantes en las economías.

El sector del turismo ha demostrado a lo largo de los años un gran crecimiento e influencia dentro de los países, lo que llevó a que la ONU creara un organismo separado que se hiciera cargo de este sector, reflejando la importancia internacional que tiene el turismo. Siguiendo esta línea, el turismo en Chile demuestra el favorable aporte económico que representa para el país, por lo que se ha intentado resaltar la importancia de esta industria con diversas

reformas políticas que buscan impulsar las oportunidades del sector, volviéndolo atractivo para nuevas empresas e inversionistas. Uno de los objetivos para apoyar el sector es fomentar el turismo en regiones, sacando provecho de los recursos que ofrece cada zona y potenciando los destinos con posibilidades de desarrollo.

Particularmente la región de O'Higgins presenta indicadores favorables en torno al turismo interno y bajo desarrollo en relación con los turistas extranjeros, lo que puede considerarse como una oportunidad de mejora y de desarrollo para nuevas empresas, el sector turístico y el país.

6.2. Marco teórico

El objetivo del presente informe consiste en servir de guía para empresas de turismo que deseen instalarse en la región de O'Higgins y con los antecedentes presentados sobre el turismo en general, su comportamiento en Chile y particularmente en la VI región, se definen los siguientes pasos para lograr establecer las bases de una empresa turística que busque alcanzar el éxito.

El modelo de negocio de una empresa ha sido definido de muchas formas por diferentes autores:

Una declaración de cómo una empresa hará dinero y mantendrá su flujo de ingresos a lo largo del tiempo (Lee, 2003)

La totalidad de cómo una compañía selecciona a sus clientes, define y diferencia sus ofertas, define las actividades que llevará a cabo y aquellas que dará a subcontratación, configura sus recursos, crea utilidad para sus clientes y obtiene ingresos. (Slywotzky, 1996)

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Alexander Osterwalder, 2010).

El diseño de sistemas clave independientes que crean y mantienen un negocio competitivo (Mayo, 1999)

“Una representación abstracta de una organización ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos”. (Al-Debei, 2008)

Todas las definiciones apuntan a la misma idea general permitiendo comprender la necesidad e importancia de definir un modelo de negocio para las empresas, sean nuevas o ya establecidas.

Cuando se habla de modelos de negocio, es inevitable destacar a Osterwalder y Pigneur con su libro Generación de Modelos de Negocio debido al novedoso y práctico concepto que proponen para la definición de un modelo de negocio, el que ha sido utilizado por grandes empresas como IBM, Ericsson y Deloitte comprobando su facilidad de aplicación y eficacia en el análisis para conseguir cambios y mejoras en los procesos. Por este motivo se utiliza la estrategia del Lienzo o Canvas propuesta por los autores para la determinación del modelo de negocio del estudio.

“Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto

de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.”
(Alexander Osterwalder, 2010)

Los nueve módulos componen lo que se denomina el Lienzo o Canvas que entrega un mapa visual completo de las partes del negocio y facilita el análisis de los conceptos y procesos utilizados. Se presenta una plantilla del Lienzo en el Anexo 6. Estos módulos definen los aspectos de una empresa asociados a:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relación con clientes
- Fuentes de ingreso
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costes

El Lienzo resulta útil para el análisis de un negocio pues es una herramienta que permite analizar, mejorar o cambiar el modelo de negocio de una empresa, entregando una visión completa de esta y fomentando la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

6.2.1. Lienzo del modelo de negocio

Utilizando la estrategia del modelo de negocio planteada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio, se busca concretar la idea de negocio modelada a través del estudio, definiendo la manera en que la empresa se va a

desenvolver en los diferentes aspectos que la componen, como son los objetivos, propuesta de valor y relaciones con stakeholders, entre otros, y las estrategias que puede adoptar en cada uno de estos rasgos.

Este modelo propone 5 fases para la creación de un modelo de negocio: Movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Dado que el proyecto posee un alcance de planificación y no abarca la puesta en marcha de las ideas planteadas, solo se considerarán las fases de movilización, comprensión y diseño, que son las necesarias para una planificación inicial. Además, Osterwalder y Pigneur presentan algunas técnicas que pueden ser utilizadas para crear y mejorar modelos de negocio, para el análisis se seleccionó la técnica de Creación de prototipos que no requiere, necesariamente, de un equipo de trabajo y con los pasos presentados, resulta de fácil aplicación en comparación al resto. Se presenta el detalle de la técnica en el Anexo 8.

6.2.1.1. Fase de movilización

En la fase de movilización se prepara toda la información necesaria y se definen las ideas preliminares que permitirán establecer un modelo de negocio. Para esto, se utilizará la técnica de creación de prototipos presentada en el libro que consiste en realizar distintos lienzos para la misma empresa o producto/servicio, de esta forma se pueden examinar los diferentes enfoques que puede tomar una misma idea y poder desarrollar un modelo que reúna las mejores cualidades.

Según Osterwalder y Pigneur, en esta fase las actividades se deben realizar en equipo, idealmente compuesto por personas heterogéneas en ideas y experiencias con la finalidad de oponer visiones y prever resultados posibles, sin embargo, como se mencionó, este proyecto

solo abarca etapas de planificación, por lo tanto, la formación de un grupo de trabajo queda propuesto para la aplicación del proyecto.

En esta fase se pretende obtener:

- Explicación de aspectos generales del proyecto
- Prototipos de un lienzo de nueve módulos

6.2.1.2. Fase de Comprensión

En la segunda fase se profundiza en la comprensión del contexto en que se aplicará el modelo de negocio. (Alexander Osterwalder, 2010) Se busca abarcar todos los elementos que competen al modelo de negocio con la finalidad de conocer en profundidad el espacio donde se desarrollará el negocio, esto incluye analizar el mercado actual, los competidores y los clientes. En esta fase de comprensión se llevará a cabo el trabajo de:

- Estudiar del macro y microentorno
- Analizar al turista de la zona

6.2.1.3. Fase de Diseño

La fase de diseño convierte la información recopilada en las fases anteriores en un prototipo de modelo. Según Osterwalder y Pigneur, se busca que el equipo de trabajo sea capaz de definir varios prototipos, analizarlos y escoger el que se considere más viable, sin embargo, ante la falta del equipo de trabajo (por ser parte de la ejecución del proyecto) solo se definirá un prototipo que quedará abierto a posibles modificaciones y con el cual se avanzará en el análisis del proyecto. El objetivo de esta fase es realizar un análisis de

viabilidad que permita ratificar o refutar el prototipo de lienzo propuesto anteriormente y establecer uno definitivo.

6.2.2. Plan Financiero

El desarrollo de un plan financiero se realiza con la finalidad de entregar mayores antecedentes al estudio y evaluar la rentabilidad de la materialización del proyecto. Se pretende determinar la viabilidad económica para tener un mejor conocimiento de los factores que pueden influir en el éxito o fracaso del proyecto.

Se determinarán aspectos más técnicos de la puesta en marcha como son las inversiones, personal de trabajo, costos y procesos, en los cuales se deja una propuesta abierta de ejecución y quedan sujetos a la decisión final del inversionista del proyecto.

6.2.2.1. Análisis técnico

En primer lugar, se realizará un análisis técnico con el que se pretende determinar los antecedentes básicos necesarios para la ejecución del proyecto.

Se establecerá el proceso productivo de la empresa turística sentando las bases del funcionamiento interno al inicio y hacia el futuro del proyecto. Se detallará un paso a paso con el fin de comprender cada etapa y evaluar los factores que influyen en cada uno de los procesos.

También se establecerá el personal mínimo necesario con el que se deberá contar para asegurar el correcto funcionamiento del negocio, se explicarán las funciones de cada cargo y las características contractuales de cada uno con el fin de incluir en el análisis los aspectos de recursos humanos.

6.2.2.2. Inversiones

Luego, se buscará determinar los elementos necesarios para iniciar la puesta en marcha y los costos asociados con el fin de comenzar a moldear una idea concreta del proyecto. Las inversiones se clasificarán por tipo: activo fijo, equipos, puesta en marcha, intangibles, según lo que sea necesario acorde al proceso productivo establecido y se detallará la fuente de información y el cálculo utilizado para determinar cada uno.

6.2.2.3. Costos y gastos

Una vez definidos los apartados anteriores, se procede a establecer los costos y gastos del proyecto que permitirán crear una noción de las ganancias que debe generar el proyecto para funcionar. Los costos corresponden a cualquier gasto asociado directamente con la operación del negocio, estos se clasifican en costos fijos y variables y se determinan de acuerdo con proceso productivo previamente detallado. El resto de los gastos se definen como gastos de administración debido a su influencia indirecta en la operación.

6.2.2.4. Estimación de demanda y fijación de precios

Una vez definidos los costos y gastos es necesario determinar los ingresos que generará la empresa, para lo cual se utiliza el estudio longitudinal de los viajes de los residentes en Chile publicado en 2018 por el SERNATUR que utiliza información de la encuesta nacional de viajes realizada en 2016. En este estudio se muestran la cantidad de viajes, gastos promedios, tipos de alojamiento, motivos de viaje y niveles socioeconómicos de los viajeros internos clasificados por destinos turísticos, comunas y regiones. Las estimaciones se realizarán con la información disponible y supuestos basados en el análisis, buscando definir lo más acertado posible las ganancias que generará el proyecto.

6.2.2.5. Flujo de caja puro y con financiamiento

Con lo anterior ya se puede construir el flujo de caja del proyecto puro que considera la inversión inicial como un aporte de capital, lo que permite analizar su viabilidad únicamente a través de la entrada y salida de dinero del proyecto. Sin embargo, para poder completar el análisis financiero y conocer otras aristas de la viabilidad económica del negocio, resulta relevante comprender las opciones de financiamiento que tendrá el proyecto y de esta forma lograr definir un flujo de caja que permita evaluar las oportunidades de éxito o de fracaso. La determinación del financiamiento se realizará una vez que se tenga toda la información anterior completa para poder establecer la mejor opción, dejando la posibilidad de modificación al momento de la ejecución.

6.2.2.6. Indicadores de rentabilidad

Finalmente, con toda la información anterior disponible se procede a construir el flujo de caja que permite ordenar los ingresos y egresos del proyecto y conocer el nivel de liquidez que tendrá el negocio. Con todo esto se procede a calcular los indicadores de rentabilidad VAN, TIR, y Payback que ayudan a conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto, permitiendo determinar si es un negocio abordable o no.

El VAN permite conocer si las inversiones realizadas generan rentabilidad en el futuro, es decir, si las ganancias futuras del proyecto superan a la inversión inicial. Para que esto se cumpla, el indicador debe ser mayor a 0, reflejando una buena rentabilidad.

La tasa interna de retorno TIR, como su nombre lo dice, entrega la tasa a la cual las inversiones generarán beneficios, reflejando el nivel de rentabilidad del proyecto.

El cálculo del Payback da a conocer el periodo de retorno de las inversiones del proyecto, es decir, el tiempo requerido para recuperar el capital inicial.

7. DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA CON MAYOR POTENCIAL EN LA REGIÓN

Para poder acercarse al éxito, el estudio debe ser capaz de cubrir la mayor cantidad de aristas posibles con el fin de evitar dudas y lagunas que puedan causar problemas en empresas que estén iniciando sus actividades. Dado que existen variados rubros relacionados a la actividad turística, se debe seleccionar uno en particular para poder abarcar más conceptos y divisiones básicas de una empresa, dando al estudio la capacidad de adecuar las condiciones específicas de la región que facilitan su aplicación.

Las empresas características del turismo pueden pertenecer a diferentes rubros como transporte, alojamiento, actividades recreativas, alimentación, agencias de viaje, etc., por lo tanto, en base a un análisis se va a decidir la actividad turística en que se va a enfocar el estudio con el fin de poder ahondar en los detalles y especificidades necesarias en las definiciones básicas. Este estudio se hará teniendo en cuenta las características de los turistas que visitan Chile, los destinos turísticos de la región y la oferta actual de empresas turísticas en la región para lograr encontrar una potencial oportunidad de desarrollo que permita establecer nuevas empresas.

La información de las preferencias de los turistas se va a obtener del informe presentado en 2016 por la Subsecretaría de Turismo en el Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Temporada Estival. Allí se definen las preferencias de turistas extranjeros ingresados al país en temporada estival y se clasifican en 3 conglomerados, lo que permite conocer sus motivaciones y necesidades para segmentar mejor el turismo en Chile. Se considerarán los resultados asociados a las actividades favoritas de los turistas y el nivel de satisfacción respecto a los servicios turísticos para identificar qué es lo que más atrae a los

extranjeros a Chile, determinar las debilidades que presentan actualmente los servicios turísticos y las características esenciales que estos deben cubrir.

Respecto a los destinos turísticos, se va a utilizar el Informe de Intensidad Turística y Definición de Destinos Turísticos que el SERNATUR publicó en 2018 con la finalidad de organizar el territorio y poder enfocar los planes de acción según los objetivos y particularidades de cada sector. Se van a identificar las características esenciales de cada destino turístico de la región para conocer los recursos que ofrece cada uno y poder determinar cuál es el más adecuado para iniciar una empresa.

Para el análisis de la oferta turística actual en la región de O'Higgins, se contará con la información más actualizada obtenida de la Subsecretaría de Turismo para el año 2018. De allí se extrae el total de empresas relacionadas al turismo en la VI región, sus ventas anuales, el número de empleados y su clasificación por género, entre otras categorías, y se utilizará esta información para identificar que actividades turísticas son las que cuentan con mayor oferta de empresas y cuáles son las que reciben más beneficios económicos.

Con lo anterior, se procederá a unir los resultados de estos tres análisis e identificar la actividad turística que presenta mejores oportunidades de entrada para nuevas empresas y la potencial ubicación geográfica.

7.1. Caracterización del turista extranjero

Para comprender mejor hacia donde se deben dirigir los esfuerzos, hay que empezar analizando la esencia del turismo: los turistas. En Chile, se realizó una encuesta en 2016 durante la temporada estival (enero a marzo) con el fin comprender mejor las motivaciones que atraen turistas al país y su experiencia en general con los servicios turísticos. Como

resultado, se obtuvieron 3 tipos de segmentos de turistas que cuentan con características propias respecto a procedencia, motivo del viaje, acompañantes, entre otros, y con los cuales se pretende guiar el estudio para ser capaces de cubrir sus necesidades y ofrecer mejores servicios.

Esta encuesta se realizó de forma presencial en el aeropuerto de Chile a turistas que se encontraban dejando el país. Se realizaron 3.989 encuestas válidas, bajo el supuesto de 14 muestras independientes, es decir, de 14 países diferentes, lo que asegura la representatividad de la muestra. En el informe se obtienen variados resultados entre los cuales se destacan los asociados a conglomerados, expectativas y calidad de los servicios, y fortalezas y debilidades de los servicios turísticos.

El resultado de los conglomerados arroja 3 segmentos diferentes de turistas: Turistas Vinculados, Turistas Vacacionales y Turistas de Negocio.

- **Turistas Vinculados:** Agrupa a la mayor proporción de personas que tienen un vínculo con el país (familiar, amistad o conocido). El principal motivo de viaje es la visita a familiares o amigos y llegaron por recomendación de personas cercanas, se compone en su mayoría por mujeres y tiene la mayor proporción de personas mayores de 60 años. En promedio estos turistas han visitado 3,14 países en los últimos años y tienen la mayor proporción proveniente de los países España, Francia, Alemania, Inglaterra, Australia, Colombia y Perú. Las actividades que realizaron fueron en torno a la visita de familiares y amigos, siendo los principales destinos: Punta Arenas, Chiloé, Puerto Montt y Valdivia. Es el grupo con mayor uso de agencias de viajes y guías turísticos, su planificación es al menos de 6 meses y son quienes menos conocen sobre el concepto de Turismo Sustentable.

- **Turistas Vacacionales:** Se refiere al grupo que viaja a Chile con motivo de vacaciones, recreación u ocio. Se compone por hombres y mujeres en la misma proporción y es el conglomerado con mayor cantidad de jóvenes. Los turistas de origen argentino pertenecen en su mayoría a este grupo y los destinos más visitados son Valparaíso, Viña del Mar, San Pedro de Atacama y Reñaca. Es el grupo que realiza mayor diversidad de actividades turísticas, pero el que menos gasta. También, es el conglomerado que más se informa por internet y hace uso de herramientas web para organizarse como “Airbnb” o “Couchsurfing”, pero es menos planificado que los otros grupos con un máximo de dos meses de preparación.
- **Turistas de Negocio:** Engloba a personas cuya motivación para viajar a Chile es de índole profesional o de negocios. Son mayoritariamente adultos varones, casados y con hijos, pero que viajan solo acompañados de su equipo de trabajo. Se desempeñan como altos funcionarios o ejecutivos y su estadía es en torno a las 2 y 4 noches en hoteles. Este grupo ha visitado al menos 4 países en los últimos 5 años. La planificación es realizada por la empresa a la que pertenecen con máximo un mes de anticipación. Son principalmente de origen español, peruano y mexicano y sus actividades están directamente relacionadas con lo profesional.

En base a estos tres grupos se realizan análisis en torno a la experiencia y satisfacción con los servicios turísticos. Un aspecto de relevancia analizado en el informe son las principales actividades realizadas por los turistas, clasificado por conglomerado. En la Figura 11 se muestran las actividades de cada conglomerado ordenadas por frecuencia de mención.

Total Turistas			T. Vinculados		T. Vacacionales		T. Negocios	
1.	Visita de paisajes/atractivos naturales	60,3%	Visitas a amigos o familiares	64,2%	Visita de paisajes/atractivos naturales	71,6%	Actividades profesionales	93,9%
2.	Visita a restaurantes de gastronomía tradicional chilena	57,9%	Visita de paisajes/atractivos naturales	57,3%	Visita a restaurantes de gastronomía tradicional chilena	63,9%	Visita a restaurantes de gastronomía tradicional chilena	50,9%
3.	Visita a playas	45,5%	Visita a restaurantes de gastronomía tradicional chilena	48,9%	Visita a playas	57,4%	Visita a restaurantes de gastronomía internacional	30,4%
4.	Visitas a amigos o familiares	44,0%	Visita a playas	42,1%	Ir de compras (shopping)	50,8%	Ir de compras (shopping)	28,0%
5.	Ir de compras (shopping)	42,0%	Visita de pequeños pueblos y ciudades	37,8%	Visita de monumentos históricos	47,7%	Visita de paisajes/atractivos naturales	24,1%
6.	Visita de pequeños pueblos y ciudades	38,5%	Ir de compras (shopping)	36,8%	Visita de mercados/espacios populares	46,2%	Visita a bares/pubs/lugares nocturnos	21,0%
7.	Visita de mercados/espacios populares	38,0%	Visita de museos	33,4%	Visita de museos	45,8%	Visita de mercados/espacios populares	16,6%

Figura 10: Actividades realizadas por frecuencia de menciones (%). *(Fuente: Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Temporada Estival 2016)*

La “Visita a restaurantes de gastronomía tradicional chilena” constituye la principal actividad que desarrollan transversalmente las y los turistas en el país, ubicándose entre las tres principales actividades de todos los grupos. La visita a paisajes/atractivos naturales se encuentra ubicada entre las 5 principales actividades desarrolladas por quienes nos visitan. Finalmente, en un tercer lugar, la “visita a playas” se encuentra dentro de las 8 principales actividades realizadas. (Subsecretaría de Turismo, 2016)

Por lo tanto, las principales actividades que realizan los turistas y que los servicios turísticos deben satisfacer son la visita a atractivos naturales, visita a restaurantes con gastronomía tradicional y la visita a playas.

Otro aspecto importante es la satisfacción asociada a los principales servicios característicos del turismo: alojamiento, alimentación y agencias de viaje. En las Figura 10, 11 y 12 se detalla el nivel de importancia que tienen ciertas dimensiones de calidad para los turistas en cada uno de los servicios y el nivel de satisfacción obtenido.

El alojamiento tiene las brechas entre importancia y satisfacción más negativas en las dimensiones de capacidad de respuesta y seguridad. Además, las dimensiones que tienen mayor importancia para los turistas también presentan menor satisfacción, por lo tanto, se deben mejorar los aspectos de capacidad de respuesta y seguridad, tanto como los empatía y elementos tangibles.

Servicio Turístico alojamiento					
Dimensión	Importancia Neta		Satisfacción Neta		Brecha
	n	%	n	%	pp
Elementos Tangibles	2274	92,5%	2090	85,5%	-7,0pp
Fiabilidad	2111	62,6%	1763	77,5%	14,9pp
Capacidad de respuesta	2270	88,0%	1948	71,5%	-16,5pp
Seguridad	2295	87,2%	2243	71,5%	-15,7pp
Empatía	2297	96,0%	2284	91,3%	-4,6pp

Figura 11: Importancia y Satisfacción neta Servicio Alojamiento según dimensión. (Fuente:

Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Temporada Estival 2016)

Los servicios de alimentación son los que representan la mayor importancia para los turistas y fueron los peor evaluados. En consecuencia, se desprende que los establecimientos de alimentación que reciben turistas son percibidos con un mayor nivel de insatisfacción principalmente en relación con la calidad/cantidad de personal. (Subsecretaría de Turismo, 2016). Esto se debe a que las dimensiones Seguridad y Capacidad de respuesta presentan una

satisfacción menor en más de 21 puntos porcentuales respecto a la importancia, por lo tanto, estos aspectos son los que deben mejorar este tipo de servicios.

Servicio Turístico alimentación					
Dimensión	Importancia Neta		Satisfacción Neta		Brecha
	n	%	n	%	pp
Elementos Tangibles	3309	97,0%	3224	89,3%	-7,7%
Fiabilidad	3317	97,3%	3303	83,8%	-13,5%
Capacidad de respuesta	3320	88,9%	3309	66,2%	-22,7%
Seguridad	3336	90,4%	3308	53,0%	-37,4%
Empatía	3324	89,2%	3215	81,6%	-7,6%

Figura 12: Importancia y satisfacción neta Servicio Alimentación según dimensión.

(Fuente: Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Temporada Estival 2016)

Los servicios de agencia de viaje presentan menores niveles de satisfacción respecto a la importancia en todas las dimensiones, siendo capacidad de respuesta y fiabilidad las peores evaluadas, por tanto, las agencias de viaje deben mejorar todos los aspectos de calidad de sus servicios.

Servicio Agencia de Viaje					
Dimensión	Importancia Neta		Satisfacción Neta		Brecha
	n	%	n	%	pp
Elementos Tangibles	350	94,9%	342	83,0%	-11,9pp
Fiabilidad	334	93,8%	353	72,2%	-21,6pp
Capacidad de respuesta	355	96,1%	318	74,2%	-21,9pp
Seguridad	360	92,8%	355	75,2%	-17,6pp
Empatía	362	93,4%	352	89,2%	-4,2pp

Figura 13: Importancia y satisfacción neta Servicio Agencia de Viaje según dimensión.

(Fuente: Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Temporada Estival 2016)

En términos generales el turismo en Chile está bien evaluado por los extranjeros y logra cumplir con las expectativas, sin embargo, al consultar particularmente por alojamiento, alimentación o agencias de viaje se observa que estos servicios no alcanzan a satisfacer correctamente las expectativas (o importancia) de los turistas, evidenciando oportunidades de mejora si se transforman estos puntos negativos en fortalezas. Ver Anexo 2.

7.2. Destinos turísticos de la región de O'Higgins

Luego de revisar las características del turista que visita Chile y sus preferencias, es necesario conocer que ofrece la región a los turistas, cuáles son los recursos que presenta y sus características para así poder determinar las fortalezas y debilidades turísticas de la región y enfocar el análisis en obtener el mayor provecho posible de estas.

En Chile los destinos turísticos se determinan según el Informe de Intensidad Turística y Definición de Destinos Turísticos, donde afirman:

La determinación de estos destinos se realiza utilizando una metodología que consta de dos etapas. La primera, correspondiente a un análisis factorial que genera un índice de intensidad turística basado en la información estadística existente (y disponible) de las 346 comunas del país. La segunda, correspondiente a la identificación y delimitación de los territorios que cumplen con la condición de ser destino turístico. (Subsecretaría de Turismo, 2018)

Además, clasifican a cada destino turístico según diferentes tipos de acuerdo con su geografía y vocación turística:

- **Litorales:** Corresponden a destinos ubicados en zonas del borde costero con condiciones para la práctica de actividades turísticas relacionadas directamente con el mar.

- Urbano: Integra los destinos cuyo mayor atractivo está relacionado a actividades comerciales, de servicios, cultura, deportes, eventos programados y de esparcimiento. La ciudad es el núcleo de la actividad turística.
- Rural y de naturaleza: Son aquellos destinos localizados en zonas rurales y en áreas de naturaleza incluyendo parques nacionales y espacios protegidos, donde la actividad turística es ofrecida habitualmente por la comunidad local.
- Montaña: Corresponde a los destinos donde se realizan actividades y deportes de montaña y alta montaña como centros de esquí, baños termales, retiros espirituales o interpretación ambiental.
- Lacustres y fluviales: Son aquellos destinos ubicados a la ribera de lagos, lagunas y ríos donde se pueden desarrollar actividades deportivas y recreativas.
- Insular: Se refiere a los destinos cuya geografía corresponde a islas y archipiélagos. En ellos la actividad turística depende de la disponibilidad de infraestructura que permita el acceso, por tierra o por mar, al destino.

Con lo anterior, el informe determina 7 destinos turísticos para la región de O'Higgins, como se ve en la Figura 13 y los clasifica según nivel de desarrollo y tipología de cada uno.

O'Higgins	Navidad	Emergente	Litoral, rural y de naturaleza
O'Higgins	Lago Rapel	Consolidado	Lacustre y fluvial
O'Higgins	Alto Colchagua	Emergente	Rural y de naturaleza
O'Higgins	Alto Cachapoal	Emergente	Rural y de naturaleza
O'Higgins	Tagua Tagua - Almahue	Emergente	Rural
O'Higgins	Pichilemu	Consolidado	Litoral
O'Higgins	Valle de Colchagua	Consolidado	Rural y de naturaleza

Figura 14: Extracto de los Destinos Turísticos 2018. *(Fuente: Informe de Intensidad*

Turística y Definición de Destinos Turísticos)

De esta forma, se entiende que los destinos clasificados como Consolidados ya poseen un mercado establecido y las oportunidades de crecimiento son menores en comparación a los destinos clasificados como Emergentes. Para el análisis se va a poner énfasis en los destinos de Navidad, Alto Colchagua, Alto Cachapoal y Tagua Tagua - Almahue dada la condición mayor de desarrollo turístico. Ver Anexo 3.

7.3. Análisis de la oferta turística de la región de O'Higgins

Una vez definidas las características principales del turista que visita Chile y los destinos que puede conocer en la sexta región, es importante saber cómo se gestionan estos destinos y qué empresas se hacen cargo de las actividades turísticas.

Primero se debe tener en cuenta que las actividades características del turismo son aquellas que generan típicamente productos característicos del turismo. (Organización Mundial del Turismo, OMT, s.f.). En Chile, las empresas con Actividades Características del Turismo (ACT) son aquellas relacionadas a:

1. Alojamiento turístico
2. Actividades de provisión de alimentos y bebidas
3. Transporte de pasajeros por ferrocarril
4. Transporte de pasajeros por carretera
5. Transporte de pasajeros por agua
6. Transporte aéreo de pasajeros
7. Alquiler de equipos de transporte
8. Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reservas
9. Actividades culturales

10. Actividades deportivas y recreativas
11. Comercio al por menor de bienes característicos del turismo
12. Actividades de segundos hogares y multipropiedades

De esta forma se clasifica y ordena la información obtenida de la Subsecretaría, lo que permite conocer a las empresas que influyen directamente en la industria turística del país y particularmente de la sexta región. Como se mencionó anteriormente, el análisis se enfocará en los destinos que presentan mejores oportunidades de desarrollo turístico: Navidad, Alto Colchagua, Alto Cachapoal y Tagua Tagua – Almahue, que corresponden a las comunas de Navidad, San Fernando, Rancagua-Machalí y San Vicente de Tagua-Tagua junto con Pichidegua, respectivamente.

En la Figura 14 se muestran el número de empresas por ACT en las comunas y grupos de comunas representativos de cada destino turístico para el año 2018, con el fin de medir la competencia y saturación del mercado permitiendo evaluar las oportunidades de ingreso para nuevas empresas.

Comuna / ACT	Navidad	San Fernando	Rancagua - Machalí	San Vicente - Pichidegua
Total	128	739	2.524	598
Alojamiento turístico	33	65	131	29
Actividades de provisión de alimentos y bebidas	51	266	837	176
Transporte de pasajeros por ferrocarril	0	1	0	0
Transporte de pasajeros por carretera	14	179	528	194
Transporte de pasajeros por agua	0	0	0	0
Transporte aéreo de pasajeros	0	0	2	0
Alquiler de equipos de transporte	0	18	121	8
Actividades de agencias de viajes y de otros serv. de reservas	3	4	29	3
Actividades culturales	0	7	67	13
Actividades deportivas y recreativas	4	38	167	31
Comercio al por menor de bienes característicos del turismo	5	22	74	21
Actividades de segundos hogares y multipropiedades	18	139	568	123

Figura 15: Número de empresas por comuna según ACT, 2018. (Fuente: SII)

Se puede visualizar que la comuna de Navidad y el grupo San Vicente – Pichidegua presentan menor cantidad de empresas ACT y, por lo tanto, menores barreras de entrada para quienes deseen ingresar al mercado. Particularmente, la actividad de provisión de alimentos y bebidas presenta gran número de empresas en todas las comunas, demostrando un mercado ocupado, por el contrario, las actividades culturales, deportivas y de agencias de viajes son las que cuentan con menor cantidad de empresas en las comunas, lo que demuestra menor competitividad.

Por otro lado, las actividades relacionadas con transporte de pasajeros por vías diferentes a la de carretera (acuática, de ferrocarril y aérea) presentan nula competencia, esto debido a que la ubicación geográfica y las condiciones físicas de la región no ofrecen los medios necesarios para realizar este tipo de viajes, por lo que no se considerarán dentro de las posibles ACT que podría realizar una nueva empresa de turismo.

Otro punto relevante en el análisis son las ventas que se obtienen por actividad turística en cada comuna, que permitirán determinar las ACT más rentables en ingresos y evaluar las oportunidades de subsistir en el mediano y largo plazo.

Comuna / ACT	Navidad	San Fernando	Rancagua - Machalí	San Vicente - Pichidegua
Total	50.766	888.563	5.290.791	432.744
Alojamiento turístico	6.808	65.405	279.013	0
Actividades de provisión de alimentos y bebidas	28.816	347.503	2.104.949	190.348
Transporte de pasajeros por ferrocarril	0	0	0	0
Transporte de pasajeros por carretera	0	142.723	445.048	53.633
Transporte de pasajeros por agua	0	0	0	0
Transporte aéreo de pasajeros	0	0	0	0
Alquiler de equipos de transporte	0	29.317	359.895	0
Actividades de agencias de viajes y de otros serv. de reservas	0	0	28.307	0
Actividades culturales	0	0	60.696	0
Actividades deportivas y recreativas	0	6.704	132.355	4.700
Comercio al por menor de bienes característicos del turismo	0	5.808	28.900	4.210
Actividades de segundos hogares y multipropiedades	15.143	291.104	1.851.626	179.852

Figura 16: Ventas en UF por comuna según ACT, 2018. (Fuente: SII)

Respecto a las ventas en UF por comuna, se observa que el grupo Rancagua – Machalí presenta más ingresos respecto al resto de las comunas y Navidad es la que cuenta con el nivel más bajo.

Nuevamente, la ACT de provisión de alimentos se lleva la mayor cantidad de ventas respecto al resto, en todas las comunas. Le siguen las actividades de segundos hogares y multipropiedades, y de transporte de pasajeros por carretera, a excepción de la comuna de Navidad, donde esta última actividad no cuenta con ingresos. Además, la actividad de alojamiento turístico también muestra un buen nivel de ventas respecto a las demás ACT en todas las comunas, a excepción del grupo San Vicente – Pichidegua donde no presenta ingresos.

Para poder entender mejor el escenario de las comunas y las empresas que interactúan en ellas, se calculó el promedio de venta anual de cada empresa que se observa en la Figura 16.

Comuna / ACT	Navidad	San Fernando	Rancagua - Machalí	San Vicente - Pichidegua
Alojamiento turístico	206	1.006	2.130	0
Actividades de provisión de alimentos y bebidas	565	1.306	2.515	1.082
Transporte de pasajeros por ferrocarril	0	0	0	0
Transporte de pasajeros por carretera	0	797	843	276
Transporte de pasajeros por agua	0	0	0	0
Transporte aéreo de pasajeros	0	0	0	0
Alquiler de equipos de transporte	0	1.629	2.974	0
Actividades de agencias de viajes y de otros serv. de reservas	0	0	976	0
Actividades culturales	0	0	906	0
Actividades deportivas y recreativas	0	176	793	152
Comercio al por menor de bienes característicos del turismo	0	264	391	200
Actividades de segundos hogares y multipropiedades	841	2.094	3.260	1.462

Figura 17: Promedio de ventas de las empresas por comuna, según ACT. (Fuente:

Elaboración propia)

Se muestra a simple vista que las empresas situadas en el grupo Rancagua – Machalí reciben mayor nivel de ingresos, seguidas de las ubicadas en San Fernando y luego las del grupo San Vicente – Pichidegua, Navidad es claramente la comuna donde existen menos ventas por empresa, teniendo solo tres ACT que generan ganancias.

Por otro lado, las ACT que ofrecen mayor nivel de ventas en todas las comunas son las actividades de segundos hogares y multipropiedades, luego provisión de alimentos y, en tercer lugar, alojamiento turístico. Además, el alquiler de equipos de transporte destaca en comunas más urbanas como lo son San Fernando y el grupo Rancagua – Machalí.

En resumen, la comuna de Navidad y el grupo San Vicente – Pichidegua ofrecen mejores oportunidades de entrada para nuevas empresas a diferencia de San Fernando y el grupo Rancagua – Machalí, sin embargo, respecto a ventas, este orden se invierte y vuelve a estas últimas más atractivas al momento de iniciar una nueva empresa. Respecto a las ACT, aquellas con menor saturación de empresas (actividades culturales, deportivas y agencias de viaje) presentan bajas o nulas ventas anuales, en cambio, aquellas con alto nivel de ingresos

anuales: provisión de alimentos, segundos hogares y multipropiedades, y transporte de pasajeros por carretera, son las que resultan más atractivas para escoger.

7.4. Conclusión

La finalidad de este apartado es poder definir la ubicación geográfica de una nueva empresa y la actividad turística que más convenga establecer en la región, según las preferencias del turista extranjero, los recursos que ofrece la región y las empresas que actualmente ya existen.

En primer lugar, se debe tener en consideración que la encuesta realizada a los turistas extranjeros consideró únicamente las ACT de alojamiento, alimentación y agencias de turismo, las que resultaron mal evaluadas en cuanto a satisfacción del servicio.

Luego, considerando las preferencias del turista extranjero de realizar actividades relacionadas a visita a restaurantes, visita a paisajes naturales y visita a playas, la ubicación más favorable para la nueva empresa turística corresponde al destino de Navidad, pues es el único de la región que cuenta con los tres tipos de tipología que satisfacen las actividades preferentes de los turistas: rural, de naturaleza y litoral, además, es un destino clasificado como emergente que presenta buenas oportunidades de desarrollo.

Respecto a las empresas ACT que ya existen en las comunas, se evalúa primero el nivel de ventas y luego saturación del mercado debido a que de otra forma se observa que aquellas que cuentan con bajo número de empresas ofreciendo mejores oportunidades de ingreso quedan descartadas del análisis al generar nulas ventas anuales. Por esto, se consideran en primer lugar las actividades con elevadas ventas y luego se revisa que no pertenezcan a los mercados saturados de San Fernando y Rancagua – Machalí, obteniendo que las ACT de

segundos hogares y multipropiedades, seguida de provisión de alimentos y bebidas, luego transporte por carretera y finalmente alojamiento turístico resultan ser las actividades más ventajosas para el ingreso de nuevas empresas.

Al complementar este resultado con el análisis de tipología y preferencias del turista, se corrobora que el destino de Navidad ofrece las mejores oportunidades de entrada, debido a la baja cantidad de empresas turísticas establecidas, sin embargo, esta escasez puede significar una baja demanda y, por lo tanto, un posible fracaso en el futuro. Para garantizar mejores oportunidades de supervivencia en el mediano y largo plazo, la actividad turística debe producir un buen nivel de ingresos, por esto, se escoge la actividad que individualmente genere más ventas a la empresa y esta es la actividad de segundos hogares y multipropiedades. Según el SII esta actividad tiene relación con la compra, venta y alquiler (excepto amoblados) de inmuebles, servicios imputados de alquiler de viviendas y actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata, en términos turísticos hace referencia a los servicios de arriendo de cabañas y segundos hogares. Además, entre las 3 actividades principales relacionadas al turismo que fueron mal evaluadas, los establecimientos de alojamiento son los mejor evaluados por los turistas extranjeros, lo que evidencia una deficiencia tratable que abre la posibilidad de mejorar el servicio (en términos de capacidad de respuesta y seguridad) y poder destacar por sobre los establecimientos de la competencia.

En resumen, la empresa turística a establecer obtiene mejores oportunidades de éxito si realiza la actividad de segundos hogares y multipropiedades que generan mejores ventas en comparación al resto de ACT y se ubica dentro del destino turístico Navidad debido a su calidad de destino emergente que ofrece bajas barreras de entrada, gran capacidad de

crecimiento y atributos geográficos clasificados como litoral, rural y de naturaleza que logran comprender las actividades favoritas de los turistas extranjeros: visitas a restaurantes con gastronomía tradicional, visita a paisajes/atractivos naturales y la visita a playas.

8. LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

8.1. Etapa de Movilización

Siguiendo la técnica de creación de prototipos, en primer lugar, se esboza una idea general del modelo de negocio para la empresa cuya actividad turística se basa en segundos hogares y multipropiedades, se precisan aspectos generales como propuesta de valor y fuentes de ingreso.

De esta forma se define que la empresa ofrece el servicio de arriendo de cabañas en el sector de Navidad y comprende las siguientes características:

- Su propuesta de valor se centra en ofrecer un servicio de alojamiento con instalaciones de calidad, comodidades y ubicación privilegiada.
- La fuente de ingresos es a través del cobro por estadía nocturna.
- El contacto con clientes se realiza a través de internet, por vía telefónica o de forma presencial.
- Se acuerda una fecha de reserva y ese día se hace la entrega de llaves. El último día reservado se devuelven las mismas.

Para el segundo paso se elaboran distintos lienzos de nueve módulos para el mismo servicio con la finalidad de explorar ideas diferentes y novedosas, buscando crear un modelo que abarque los mejores aspectos de todas estas ideas.

Modelo 1: Relajación

1. Segmentos de mercado: Mercado de masas, no especifica demasiado en el tipo de clientes. Personas en busca de descanso y relajación.

2. Propuesta de valor: Novedad en el sector. Comodidad de cabañas, vista privilegiada, acceso a jacuzzi y actividades de relajación como masajes, sesiones de meditación y terapias alternativas.
3. Canales: Vía internet, telefónica y presencial. Además, ofrece promociones en páginas como Peixe (Ex Groupon).
4. Relaciones con Clientes: Autoservicio, la relación no es directa con los clientes, solo se entregan los medios necesarios para que puedan disfrutar de la estadía sin interrupciones. Se establece contacto directo para la reserva, el ingreso, la salida y en caso de necesidad.
5. Fuentes de ingresos: Ingresos a través de una cuota por uso. Se cobra por estadía nocturna en las cabañas. Los precios se fijan de acuerdo con la calidad de las instalaciones y la época de alojamiento.
6. Recursos clave: Recursos físicos. Las cabañas y espacios necesarios para las actividades de relajación.
7. Actividades clave: Actividades de resolución de problemas. Ofrecer un servicio que alivie el estrés y permita la relajación. Administración de inmuebles y asociación con servicios de relajación.
8. Asociaciones clave: Para reducción de riesgos de incertidumbre. Se asocia con emprendimientos o personas que ofrezcan los servicios de relajación (sesiones de meditación, terapias alternativas o masajes) y se comparten los clientes, dada la baja cantidad de visitantes a la zona. Al momento de reservar, se les ofrece a los clientes la opción de asistir a estas sesiones que, de aceptarlas, eleva la cuota por noche y un porcentaje de este aumento va directamente a quienes las imparten.

9. Estructura de costes: Costos según valor, se enfoca en la creación de valor por sobre la reducción de costos. Costos fijos de los inmuebles y su mantención. Costos variables por pago de comisión a servicios de relajación.

Modelo 2: Cuota Mensual

1. Segmentos de mercado: Mercado segmentado. Por un lado, personas que busquen tener acceso a un lugar para vacacionar o distraerse de la vida urbana durante todo el año y que estén dispuestas a pagar un menor valor, pero constante en el tiempo. Por otro lado, personas que requieren el servicio para la ocasión y están dispuestas a pagar el valor de mercado del arriendo. (Clientes exclusivos y clientes ocasionales, respectivamente)
2. Propuesta de valor: Fidelización de los clientes. Menor costo y exclusividad en el arriendo de cabañas. Disponibilidad de cabañas todo el año, asemeja la idea de tener una cabaña propia en la playa sin los altos costos de mantención.
3. Canales: A través de internet y de forma presencial. El servicio se ofrece en plataformas de búsqueda de arriendo como Airbnb. Relevancia del Word of mouth (boca a boca).
4. Relaciones con clientes: Relaciones basadas en la fidelización de los clientes. Asistencia personal, el cliente puede contactarse con una persona encargada de gestionar sus reservas y asegurar un buen servicio en todo momento.
5. Fuentes de ingresos: A través de cuotas por suscripción y cuotas por uso. A los clientes exclusivos se les cobra mensualmente un bajo monto para asegurar el uso de las cabañas durante todo el año, informando con pocos días de anticipación. Cuando las cabañas no se reservan por estos clientes exclusivos, se colocan a disposición de

los clientes ocasionales y se cobra el valor de mercado del arriendo. El precio de la cuota mensual es fijo para clientes exclusivos y para clientes ocasionales el precio es dinámico sujeto a la temporada.

6. Recursos clave: Recursos físicos y humanos. Cabañas cómodas y bien equipadas. Personas que gestionen eficientemente las reservas y ofrezcan una buena experiencia de servicio para el cliente.
7. Actividades clave: Actividades de resolución de problemas. Asegurar la disponibilidad de cabañas para los clientes exclusivos. Gestión eficiente de cabañas y fechas de reservas. Mantención de las cabañas.
8. Asociaciones clave: Para reducción de riesgos de incertidumbre. Mantener una buena relación con las plataformas de internet que dan a conocer el servicio de arriendo a los clientes.
9. Estructura de costes: Costos fijos de sueldo e inmuebles. Enfoque en generar valor al cliente.

Modelo 3: Convenios Empresa

1. Segmento de clientes: Mercado segmentado. Clientes particulares y convenios con empresas.
2. Propuesta de valor: Precios bajos y promocionales.
3. Canales: Vía redes sociales, internet, presencial y telefónica. Alta difusión para llegar mejor a los clientes.
4. Relación con clientes: Asistencia personal. Los clientes pueden contactarse de forma presencial o en línea con una persona que los ayude.

5. Fuentes de ingresos: Ingresos a través de cuota por uso. A los clientes particulares se les cobra el valor de mercado del arriendo por noche, en cambio a las empresas se les cobra por persona y su valor se reduce a medida que la cantidad aumenta. Los precios para clientes particulares son variables y dependen de la temporada, para las empresas el precio es fijo según volumen.
6. Recursos clave: Recursos humanos y físicos. Se requiere de cabañas bien equipadas y en buen estado, además de personas encargadas de administrar las reservas y atender a los clientes.
7. Actividades clave: Resolución de problemas. La negociación de convenios con empresas y la captación de clientes por todos los canales son las actividades de mayor relevancia. También la mantención de las cabañas.
8. Asociaciones clave: Reducción de riesgos de escala. Negociaciones para conseguir convenios con empresas y que ofrezcan el servicio con descuento para sus empleados.
9. Estructura de costes: Según generación de valor. Los costos son fijos y corresponden a la adquisición y mantención de las cabañas.

Con estos tres prototipos elaborados a partir de la idea general de ofrecer un servicio de arriendo de cabañas, se procede a la siguiente etapa de análisis que permitirá decidir de entre ellos al más adecuado para la empresa.

En el caso de proceder en grupos de trabajo para la ejecución, se deja abierta la opción de agregar más prototipos y conseguir el modelo definitivo adecuando el análisis de los siguientes puntos.

8.2. Etapa de Comprensión

En esta parte de la creación del modelo de negocio, se estudiará el entorno que rodeará a la empresa con el fin de comprender mejor los factores que pueden afectar directamente el desarrollo de esta. En primer lugar, se estudiará el macroentorno basados en el análisis PESTA que considera los entornos político, económico, social, tecnológico y ambiental. Para el estudio del microentorno se analizarán las 5 fuerzas de Porter: amenaza de los competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de consumidores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores. Con esto se pretende analizar a la industria, estimar su nivel de rentabilidad y determinar las posibilidades de éxito que puede tener una inversión.

8.2.1. Macroentorno

Entorno Político: El crecimiento del sector turístico se explica en gran parte por la apertura comercial del país y su inserción en los mercados internacionales, sin embargo, esta estrategia se ha utilizado en los últimos quince años y ya no genera el mismo valor que antes, por lo que se han hecho esfuerzos durante los últimos años que buscan impulsar el sector y que van en línea con el contexto turístico global. Entre esos esfuerzos se encuentra la Ley de Turismo que busca reconocer a la actividad turística como uno de los principales inductores del desarrollo del país y compatibilizar el uso de los recursos naturales con la conservación de estos. Para lograrlo, se establecen 5 líneas estratégicas que abarcan: una nueva institucionalidad, desarrollo de Zonas de Interés Turístico (ZOIT), desarrollo de Áreas Silvestres Protegidas (ASP), modelo de promoción turística y un sistema de clasificación, calidad y seguridad. Así, para 2018, el turismo representó un 4,4% del total de los ingresos por exportaciones de bienes y servicios de Chile, siendo 7,8 puntos porcentuales mayor que

la participación de los ingresos de turismo en las exportaciones a nivel global y aportó al país con ingresos por US\$ 3.785 millones. Para 2019 no se han confirmado los indicadores anuales, pero se estima que se comporten de forma similar al año anterior. Por otro lado, el 2020 se ve con una fuerte caída en el sector turístico mundial debido a la pandemia que afectó a todos los países y que deja un escenario de incertidumbre, sin embargo, se espera que con el tiempo se lancen medidas para mitigar los impactos negativos y reactivar a la sociedad en general.

Entorno Económico: En las últimas décadas Chile ha mostrado un rápido crecimiento que ha permitido reducir la pobreza y amortiguar los efectos negativos internacionales, destacando en la región de Latinoamérica. En los últimos años se mantenía un crecimiento bajo pero seguro y una inflación estable que se mantenía dentro de lo deseado y favorecía a los mercados, sin embargo, la desigualdad en oportunidades e ingresos arrastrada por 30 años desencadenó una protesta social a fines de 2019 que redujo el PIB de 3,9% en 2018 a 1,1%, elevó el desempleo a un 7,4% y modificó el gasto público que se dedicó principalmente al gasto social y en menor medida a la inversión. Además, existe una alta incertidumbre en torno al impacto del COVID-19 que expone al país a menores precios del cobre y menor demanda de exportaciones. El fortalecimiento de la economía y la recuperación de la confianza en los mercados depende de las medidas que adopte el Gobierno para impulsar la productividad y estabilizar el contexto político.

Entorno Social: Según el Censo de 2017, en Chile habitan 17.5 millones de personas aproximadamente, de las cuales el 51,1% son mujeres y el 48,9% hombres, el 11,4% de la población total corresponde a ancianos, un 4,35% de las personas nació en el extranjero y reside actualmente en el país. Además, el promedio de hijos en edad fértil ha disminuido de

1,6 a 1,3 en 15 años y la mayoría de la población reside en áreas urbanas (87,8%). A pesar de los buenos indicadores de los últimos años que demuestran crecimiento y progreso, la sociedad presenta un gran descontento generalizado que se hizo visible en octubre de 2019 con el llamado “estallido social” donde destacaron los problemas en servicios básicos como salud, educación y seguridad. Así, según la encuesta Chile3D que evalúa el estilo de vida de las personas, el 62% de la población se encuentra satisfecha con su vida y en general se con mejor calidad de vida respecto a sus padres, sin embargo, en temas de oportunidades aparece la gran diferencia: aquellos con más ingresos perciben mejores oportunidades de vivienda, educación o salud, que aquellos con sueldos bajos. Por esto, el 83% de las personas está de acuerdo con que hay una desigualdad marcada y existen chilenos de primera y segunda categoría, pero también más de la mitad cree que con esfuerzo se puede salir adelante y las nuevas generaciones (15 a 25 años) perciben emociones positivas del estallido, dando una esperanza de que en el futuro se pueden hacer cambios que corrijan los problemas sociales.

Entorno Tecnológico: En 2018 se actualizó la Estrategia Nacional de Turismo y se añadió un pilar estratégico de innovación y tecnología con el fin de apoyar la digitalización de las empresas turísticas. Actualmente solo un 20% de estas considera a la tecnología como un componente integral del negocio, lo que refleja una industria que requiere desarrollar la innovación. El uso de la tecnología como herramienta permite a las empresas turísticas darse a conocer, robustecer su oferta, acercarse a los turistas y mantener su foco en el negocio, estimulando la transformación digital, fomentando la competitividad e impulsando a la industria en general. A pesar de que la pandemia mantiene un estado de incertidumbre, sobre todo en el sector turístico, la OMT destaca el potencial de la digitalización como una herramienta poderosa para una recuperación sostenible y resiliencia futura.

Entorno Ambiental: Durante los últimos años, a nivel global, el cuidado medioambiental se ha convertido en un tema relevante para todas las economías y Chile no es la excepción, en 1994 se implementó la ley 19.300 que asegura a todas las personas la garantía de vivir en un medioambiente libre de contaminación y en 2010 se creó el Ministerio del medioambiente que protege la conservación de la biodiversidad y se encarga de impulsar planes y políticas sustentables. De esta forma, las personas han adquirido mayor conciencia medioambiental y advierten que el cuidado de este puede generar ahorros, además se critica el nivel de importancia que existe actualmente respecto a la educación ambiental y la falta de regulaciones exigentes sobre todo en las industrias que representan el mayor agente contaminante. Por otro lado, en turismo, el ecoturismo y el turismo sustentable han tomado fuerza, siendo impulsados con iniciativas que buscan desarrollar a la industria en estas áreas. El país ha sido destacado consecutivamente como el mejor destino mundial de turismo aventura, por lo que resulta relevante conservar y utilizar de forma responsable los atractivos naturales y culturales que atraen a los visitantes, para esto se creó una distinción de turismo sustentable: distinción S, que se le otorga a empresas ACT que cumplen con criterios de sustentabilidad en sus actividades.

Conclusión análisis PESTA: En los aspectos tecnológico y ambiental, la industria turística cuenta con gran potencial y oportunidades de desarrollo que el gobierno estimula a través de planes y políticas orientadas al beneficio de las empresas que favorecen al crecimiento del país. En términos generales, el mercado se encuentra en un punto de alta incertidumbre debido al contexto global con la pandemia de COVID-19 y al contexto nacional con el estallido social. Sin embargo, a pesar de que el sector del turismo está sufriendo las consecuencias como en todos los sectores, el desafío de reiniciar un crecimiento

fuerte y mejor de la industria turística es compartido por todas las regiones del mundo y es visto como un motor capaz de impulsar el crecimiento económico, como lo destaca el Secretario General de la OMT. Además, dependiendo de las iniciativas del gobierno para reactivar los mercados, es muy probable que cuando las condiciones lo permitan, se fomente el nacimiento de nuevos emprendimientos que permitan mitigar la alta tasa de desempleo actual y reactiven el mercado, y también es factible que se disparen los viajes dentro del país considerando la cantidad de tiempo que las personas se encontraron encerradas en sus casas sin ver a sus seres queridos y posponiendo viajes. De esta forma, el turismo ofrece una oportunidad para combatir las consecuencias del COVID-19, aportando al crecimiento y la reactivación de la economía.

8.2.2. Microentorno

Poder de negociación de los consumidores: Bajo

Los consumidores son más poderosos cuando pueden exigir menores precios a cambios de mayor valor o calidad, estos casos ocurren cuando los compradores son muy sensibles a los precios por variados motivos o si los productos o servicios ofrecidos son poco diferenciados y fácilmente reemplazables.

- Pocos compradores en el mercado: En el caso de Navidad, la demanda es baja en comparación a otros destinos turísticos, al sector acuden pocas personas con la finalidad de vacacionar o descansar, una de las razones por la cual se cataloga como destino emergente. En este punto, los consumidores poseen poder por sobre los servicios de alojamiento.

- **Productos poco diferenciables:** Respecto al alojamiento de cabañas, la oferta no es muy amplia en el sector como se vio anteriormente (según la información del SII, solo hay 18 empresas en Navidad que ofrecen el mismo servicio), sin embargo, se puede deducir que existe diferenciación en cuanto a aspectos particulares de los servicios como la ubicación de las cabañas, su equipamiento y los precios, haciendo que los clientes reduzcan su poder de negociación.
- **Costo de cambio de proveedor:** Los compradores pueden escoger entre la variada oferta de cabañas, sin embargo, como se mencionó existen diferencias en sus características que pueden hacer más costosas a unas por sobre otras, complicando el cambio de servicio para los clientes y reduciendo su poder.
- **Amenaza de integración hacia atrás:** En este caso la amenaza es baja debido a que para poder reemplazar el servicio de arriendo de cabañas los clientes deberían disponer de una casa o departamento en el sector, que resulta posible, pero con una inversión muy alta y difícil de lograr. Por este motivo, el arriendo de cabañas no es fácilmente reemplazable, dejando a los compradores con menor poder de negociación.

Rivalidad entre empresas: Alta

Una alta rivalidad entre los competidores de la industria impacta negativamente a la rentabilidad de estos y de la industria, especialmente si esta gira en torno a los precios debido a que se vuelve una competencia muy intensa y desfavorable para los actores.

- **Crecimiento de la industria:** A pesar de que la industria turística ha ido creciendo a través de los años, particularmente el destino de Navidad ha tenido dificultades para incrementar notablemente el número de turistas que llegan año a año, por lo que puede deducirse que en este sentido existe alta rivalidad para capturar a los pocos turistas que llegan a la zona.

- Competidores similares: Como se mencionó, los arriendos de cabañas son similares con relación a los elementos básicos que requieren, pero difieren en características particulares como el entorno, precio, ubicación y calidad, por lo que, a pesar de ser similares, pueden repartirse cuotas de mercado sin hacer uso del robo de clientes entre empresas. Esto demuestra menor rivalidad en el sector.
- Barreras de salida: Cuando los costos fijos son muy elevados e impiden que las empresas puedan abandonar la industria se satura el mercado y se genera una competencia destructora, sin embargo, el turismo en Chile no presenta este problema ya que en general los costos de las ACT no son exageradamente elevados por lo que cualquier problema con costos, deriva en la salida de la empresa del sector.

Amenaza de nuevos competidores: Media

Cuando la amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria es elevada los actores establecidos deben tomar medidas exigentes para evitar perder a los clientes, lo que reduce la rentabilidad de las empresas. Este problema ocurre en los casos en que las barreras de entrada son muy bajas.

- Economía de escalas: Los servicios de turismo en Chile y particularmente en Navidad no cuentan con esta característica debido a que la reducción de costos por volúmenes grandes en servicios funciona en los casos en que se trabaja con gran cantidad de personas y particularmente en los alojamientos turísticos, esta situación no es tan común. Esta escasez de economías de escala en la industria turística favorece el ingreso de nuevos actores.
- Políticas gubernamentales: Las políticas actuales fomentan la creación de empresas que permitan impulsar el desarrollo del sector, se solicitan trámites poco engorrosos y se

entrega acceso a herramientas de capacitación y promoción. De esta forma se favorece el ingreso de nuevas empresas a la industria.

- **Requerimiento de capital:** Esta barrera consiste en la alta inversión inicial necesaria para comenzar una empresa. En la industria de alojamiento turístico resulta ser una barrera alta de ingreso dado que los inmuebles necesarios para el servicio representan el mayor costo de inversión, por lo tanto, esta barrera desincentiva a las nuevas empresas.
- **Acceso a canales de distribución:** En Chile existe un registro nacional de prestadores de servicios turísticos que se encuentra en la página del SERNATUR, esta red de servicios cuenta con poca información de los alojamientos de Navidad. Como algunas empresas establecidas en la zona no utilizan este registro oficial, se abre una oportunidad para mejorar la llegada de información a los clientes. Esta facilidad de uso de canales favorece el ingreso.
- **Ventajas de los actores establecidos:** Las empresas de alojamiento turístico que ya se encuentran en la industria tienen ventajas en costos, fidelidad de clientes y posiblemente en ubicación, lo que dificulta el ingreso de nuevas empresas.

Poder de negociación de los proveedores: Baja

Los proveedores del servicio de arriendo de cabañas corresponden a las empresas que distribuyen los servicios básicos de luz, agua y gas, además del banco que provee los fondos para la inversión inicial.

- **Proveedores concentrados:** La industria de los servicios básicos no funciona como el resto de los mercados debido a que satisfacen necesidades básicas para la sociedad, por lo que no existe competencia entre ellos y funcionan como un monopolio regulado por el Estado, de esta forma ellos poseen poder de negociación, sin embargo, no hacen uso de este.

Respecto a la industria de los Bancos, ellos tienen poder por sobre las empresas pequeñas debido a que otorgan los recursos necesarios para iniciar las actividades.

- Proveedores no dependen del sector: Las actividades de los proveedores de servicios básicos y de los recursos monetarios no dependen exclusivamente de la industria turística, lo que les otorga poder de negociación por sobre empresas de ese rubro.
- No existe sustituto: Para los servicios básicos no existe sustituto por lo que no existe la posibilidad de negociar menores precios. En el caso del banco, existen más participantes en el mercado que ofrecen productos y servicios similares, por lo que se pueden obtener mejores condiciones para el financiamiento.
- Amenaza de integración hacia adelante: Los proveedores no dependen exclusivamente de la industria turística por lo que no existen incentivos para que ellos ingresen a la industria.

Amenaza de productos sustitutos: Baja

El servicio de arrendamiento de cabañas puede ser sustituido por otros tipos de alojamiento que ofrecen la comodidad de tener un espacio donde pernoctar y guardar equipaje, pero en distintas modalidades. La amenaza de sustitutos es alta cuando este puede abarcar la cuota de mercado y llevarse la rentabilidad del sector.

- Sustituto con mejor desempeño: Entre los sustitutos que existen se encuentran los hoteles, hostales, campings, residenciales, complejos turísticos, entre otros. Todos estos servicios de alojamiento compiten por los clientes, pero presentan diferencias en las características de los servicios que ofrece, por ejemplo, los hostales arriendan habitaciones con camas, pero la cocina y baños son espacios compartidos haciendo que los costos sean menores en comparación a un hotel donde se prioriza la comodidad de habitación con baño, vista

exclusiva y elementos más ostentosos como aires acondicionados. De esta forma, los servicios de alojamiento del sector turístico comparten a los clientes, pero difieren en las experiencias entregadas apuntando a diferentes segmentos, disminuyendo la rivalidad y beneficiando al sector.

- Costo bajo para cambiar al sustituto: Como se mencionó, existen variados tipos de alojamiento que apuntan a diferentes segmentos de clientes y difieren en precios, de esta forma existen opciones más económicas que el arriendo de cabañas como también opciones más costosas. El costo de cambiarse de servicios puede ser menor, pero también se verán cambios en algunos aspectos del servicio como la opción de baño privado o compartido, en consecuencia, los sustitutos no son suficientes para representar una amenaza.

Conclusiones del análisis Porter:

Los consumidores de la industria turística y particularmente del servicio de alojamientos representan un bajo nivel de poder de negociación debido a que existen diferentes tipos de alojamientos y no son completamente sustituibles entre sí.

La rivalidad entre empresas es alta debido a la baja cantidad de turistas que obliga a los actores del sector a atraer la mayor cantidad de clientes posible.

La amenaza de nuevos competidores es moderada debido a que las empresas establecidas no poseen ventaja en costos que les permita crecer de forma acelerada (no hay economías de escala) y los canales de distribución no son bien aprovechados por ellos, además existen políticas gubernamentales que favorecen la creación de empresas del sector. Sin embargo,

por otro lado, la inversión necesaria para comenzar una empresa de alojamiento turístico es muy elevada y los competidores ya pueden tener ventaja en la fidelización de clientes.

Los proveedores no cuentan con gran poder de negociación debido a que, por el lado de los servicios básicos, estos se encuentran regulados por el Estado al ser monopolios naturales. Por parte de los bancos, estos cuentan con más poder que los anteriores, pero al existir una variada oferta, se pueden conseguir mejores precios.

Los sustitutos del servicio de arriendo de cabañas pueden ser varios tipos de alojamiento, sin embargo, todos apuntan a diferentes segmentos de clientes reduciendo precios a cambio de menores comodidades, este trade-off disminuye la amenaza de sustitutos.

8.2.3. Estudio de clientes

Para finalizar la etapa de comprensión y poder determinar el modelo de negocio final es fundamental entender al turista que visita la zona y sus preferencias con el fin de destinar los esfuerzos y recursos a satisfacer sus necesidades. Sin embargo, al tratarse de un destino emergente y con baja demanda en comparación a otros lugares del país, no existe información detallada que aporte al entendimiento del turista en profundidad, por esto se utilizará la información del Índice de Competitividad Turística y se complementará con la información de las características de la comuna para obtener un perfil turístico general con el cual realizar el análisis, teniendo en consideración la opción de modificarlo y mejorarlo una vez que se tenga acceso a más información.

El Índice de Competitividad Turística (ICT) estudió el turismo en Chile en los años 2012, 2014 y 2016, basándose en 10 dimensiones relevantes para el turismo, entre las cuales, se utilizará la que corresponde a Flujos de Personas y Medios de Transporte que explica los

viajes de los turistas. Dentro de esta dimensión existen 13 variables que miden el transporte y el movimiento de las personas en sus diferentes formas, de estas variables se analizarán las 3 más relevantes para el estudio: Llegadas de turistas internacionales a EAT, llegada de turistas nacionales a EAT y viajes con pernoctación por turismo interno con destino en la región.

Según el ICT, la llegada de turistas internacionales a la región de O'Higgins en el año 2016 fue de 0, ubicándola última en el ranking de regiones. De lo anterior se desprende que existe una oportunidad de impulsar el turismo en la región para atraer a los turistas extranjeros y generar importantes beneficios si se llega a concretar.

La llegada de turistas nacionales a la región en el mismo año fue de 137.978 personas dejándola en la posición 12 del ranking país, demostrando que la región atrae únicamente a turistas chilenos. Además, los viajes con pernoctaciones por turismo interno con destino en la región fueron de 1.558.463, ubicándola en cuarto lugar, es decir, es de las principales regiones donde sus ciudadanos viajan dentro de la misma como turistas.

De lo anterior se concluye que los turistas que visitan la región de O'Higgins son principalmente chilenos y en su mayoría provenientes de sectores dentro de la misma región.

Por otro lado, se toma en cuenta la información disponible en el portal web Chile es Tuyo (creado con la finalidad de promover los destinos del país a los viajeros nacionales), donde se detalla que existen 3 principales atracciones dentro del destino Navidad: Playa La Boca, Playa Matanzas y Playa Puertecillo, dentro de las cuales se pueden realizar actividades de: Pesca, surf, kite surf, wind surf, stand up paddle, trekking, camping, entre otras.

Considerando que para realizar la mayoría de estos deportes acuáticos se requiere de implementos costosos, se define que los turistas que visitan la zona poseen los recursos necesarios para costear y realizar estos deportes y, por lo tanto, pertenecen a un nivel socioeconómico alto.

Además, al ser deportes poco conocidos y que se han popularizado recientemente en el país, se asume que los deportistas son de nivel aficionado y buscan principalmente divertirse, por ende, visitan la zona acompañados en grupos familiares o de amigos.

En resumen, el turista de la región es chileno, probablemente de zonas cercanas al destino turístico, con un nivel socioeconómico alto, que disfruta de los deportes acuáticos y generalmente viaja en grupo.

8.3. Etapa de Diseño

La tercera etapa del proceso de creación del modelo de negocio considera los prototipos presentados en la primera etapa y se complementan con el análisis de la etapa de comprensión para determinar el modelo con mejores oportunidades de éxito.

El análisis de los puntos anteriores ya permite tener una mirada global del contexto y las características básicas del negocio permitiendo establecer el lienzo definitivo. Para escogerlo, se considerará aquel con las capacidades que mejor le permitan compensar las debilidades y afrontar las amenazas, elevando las probabilidades de éxito.

8.3.1. Análisis FODA

Para poder determinar el modelo de negocio definitivo, se requiere evaluar su nivel de desempeño frente a diferentes adversidades, por esto, se realizará un análisis FODA con el fin de esclarecer cuál de los modelos propuestos posee mejor oportunidad de éxito.

Se debe considerar que al tratarse de una empresa que aún no pone en marcha, no cuenta con fortalezas ni debilidades debido a que el ámbito interno no existe, sin embargo, el análisis se realizará con relación a los factores externos que componen el FODA: las amenazas y oportunidades.

Amenazas:

- Poca demanda turística en la zona: El sector no atrae grandes cantidades de turistas.
- Incertidumbre social y económica: El estallido social y la pandemia del COVID-19 han complicado el escenario económico para los negocios de todas las industrias.
- Competencia con empresas establecidas: En la zona ya existen otros servicios de arriendo que pueden tener fidelizados a sus clientes.
- Elevada inversión inicial: Se requiere de un gran capital inicial para construir las cabañas.
- Ubicación geográfica: Es necesario conseguir una ubicación con vista privilegiada, cercanía a servicios básicos y fácil acceso para influir en la decisión de alojamiento de los turistas.

Oportunidades:

- Servicio de alojamiento siempre requerido: Tener un lugar para dormir es esencial en cada viaje que se realiza, por lo tanto, es una fuente de ingresos constante dentro del turismo.

- Mercado desaprovechado de turistas extranjeros: Prácticamente no llegan extranjeros a la zona, comenzar a atraerlos puede generar beneficios para todo el sector.
- Barreras de entrada moderadas: Establecerse no requiere de esfuerzos desmedidos.
- Capacidad de crecimiento del sector turístico: Año a año el turismo crece, volviendo a la industria mucho más atractiva para la apertura de nuevos negocios.
- Fomento de políticas públicas para impulsar el sector: La capacidad del turismo de impulsar la economía, genera políticas que buscan fomentar el crecimiento de la industria.

8.3.2. Lienzo final

El análisis de los puntos anteriores ya permite tener una mirada global del contexto y las características básicas del negocio permitiendo establecer el lienzo definitivo. Para escogerlo, se considerará aquel con las capacidades que mejor le permitan compensar las debilidades y afrontar las amenazas, elevando las probabilidades de éxito. A continuación, se presentan las estrategias que adoptaría cada modelo para enfrentar las principales amenazas:

Amenaza/Modelo	Modelo Relajación	Modelo Cuota Mensual	Modelo Convenio Empresa
Baja demanda turística	Atraer clientes de otras zonas con promociones y descuentos en terapias a través de plataformas online	Atraer clientes de otras zonas con promociones y descuentos a través de plataformas online	Conseguir los convenios con empresas de otras zonas
Incertidumbre económica	Incentivar las terapias como método para combatir el estrés causado por la incertidumbre	Fomentar el pago en cuotas como medida que evite realizar un gran desembolso	Fomentar las salidas y viajes para compensar los meses de encierro y resguardo
Rivalidad con competidores	A través de los acuerdos con empresas de masajes y relajación se puede llegar a más clientes	Promoción y marketing agresivo en la zona para abarcar mayor clientela	El segmento objetivo es diferente al de la competencia

Figura 18: Cuadro comparativo de estrategias contra las amenazas, según prototipos de modelos. (Fuente: Elaboración propia)

En resumen, el modelo de relajación cuenta con estrategias concretas y accesibles para enfrentarse a cada problema, al igual que el modelo de cuota mensual, sin embargo, difieren en la amenaza de rivalidad con competidores donde el segundo demuestra una deficiencia en su modelo que no le permite diferenciarse de otras empresas teniendo que recurrir al marketing agresivo para obtener una mejor cuota de mercado. El tercer modelo de convenios con empresas también cuenta con estrategias sólidas y diferenciables para combatir las amenazas.

El siguiente análisis de debilidades se realiza con las características propias de cada modelo, detectando las principales falencias que presenta cada uno:

- Modelo 1 – Relajación: No apunta al segmento de turistas que visita la zona, ofrece servicios que actualmente no son requeridos por los visitantes. Depende de los recursos de otras empresas y personas para entregar el servicio prometido.
- Modelo 2 – Cuota mensual: Existe una alta dificultad de fidelizar al cliente por la incertidumbre actual del mercado que puede persuadir a los clientes de no contratar un servicio que no saben si podrán utilizar en el futuro. Si no se logra adecuadamente, los competidores pueden copiar el modelo y utilizarlo mejor dada la rivalidad del sector. Depende de la demanda de la zona.
- Modelo 3 – Convenios empresa: La atmósfera de incertidumbre del mercado actual mantiene a las empresas cautelosas en sus gastos lo que resulta desfavorable para ofrecer convenios y descuentos en cabañas, además, la mayoría ya cuenta con espacios destinados a la recreación de sus trabajadores o existen convenios establecidos muy difíciles de superar. Puede contener muchas más implicaciones legales que los otros modelos.

En resumen, el principal desafío del modelo de relajación es depender de los negocios con los que cree acuerdos. El desafío del modelo de cuota mensual es no ser capaz de atraer clientes por sí solo, dependiendo de los turistas que lleguen a la zona. El tercer modelo presenta el desafío de conseguir a los clientes empresa y las implicancias legales que se deben considerar.

Con todo lo anterior se define que el modelo de relajación es el modelo definitivo del estudio y se establece como base para comenzar una empresa turística y una guía para continuar con el análisis. El modelo de relajación presenta las mejores capacidades en su diseño que le permiten hacer frente a las dificultades que se pueden presentar.

La poca demanda turística en la zona no se verá modificada en el corto plazo, es decir, la empresa se mantendrá inserta en un entorno con escasez de turistas, por lo que el negocio debe poder afrontar esta situación y el modelo de relajación ofrece la opción de promocionar un fin de semana con descuento en cabañas y acceso a las terapias de relajación a través de plataformas de internet, permitiendo atraer a clientes que no frecuentan este destino o no lo habían considerado anteriormente.

La incertidumbre económica genera problemas para todas las empresas, sin embargo, se puede utilizar este punto como un recurso que beneficie al negocio. El estrés que genera la situación de incertidumbre en las personas es conocido y, por lo tanto, ofrecer terapias de relajación en un destino de playa, cercano a la ciudad y a la vez entregando desconexión puede resultar provechoso para enfrentar el bajo movimiento de la economía.

Además, la rivalidad con las empresas competidoras se puede enfrentar colaborando con los negocios de masajes y terapias que también promocionarán los convenios con el servicio turístico, apoyando la captación de más clientes.

Finalmente, el desafío de depender de los servicios de terapias es el menos riesgoso de los tres modelos ya que se puede abordar con estrategias de negociación y acuerdos que logren beneficios para ambas partes. Anexado se encuentra la estructura del lienzo final para el modelo de relajación.

9. PLAN FINANCIERO

Una vez que se ha definido el negocio y la forma en que generará valor, se comienza a concretar la idea determinando los elementos técnicos necesarios para la puesta en marcha y los principales costos asociados.

9.1. Análisis técnico

En este apartado se pretende recabar antecedentes generales de la puesta en marcha del proyecto que servirán para definir el funcionamiento del negocio y para los análisis posteriores.

9.1.1. Proceso productivo

- **Adquisición de terreno:** Es importante encontrar una ubicación geográfica que idealmente cuente con vista privilegiada, fácil acceso y cercanía a servicios básicos.
- **Construcción de cabañas:** Para el proceso de construcción de las cabañas se sugiere la externalización del servicio, debido a que requiere de mucho conocimiento técnico para llevarlo a cabo correctamente y es preferible que sea realizado por profesionales.
- **Acondicionamiento de las cabañas:** Una vez que las cabañas se encuentren terminadas, se procede a amueblar y equipar con lo necesario para una estadía cómoda. Para esto, se recomienda el asesoramiento y montaje de especialistas en decoración de interiores.
- **Mantenimiento de cabañas:** Una vez que el servicio comience a funcionar, se recomiendan revisiones periódicas de las cabañas para ir evaluando su estado y reparar cualquier daño causado por el uso o el deterioro. Se sugiere que estas revisiones sean divididas en dos tipos: semestral y anual. La primera revisión se hará para controlar el estado de los elementos de la cabaña como son los utensilios, adornos y muebles con el fin de

reemplazar o reparar lo que se encuentre dañado mejorando la experiencia de los clientes.

La revisión anual se asegurará de inspeccionar los elementos estructurales de las cabañas como techos, paredes y cimientos, además de las terminaciones como pinturas y pisos para compensar el deterioro normal de las construcciones y evitar caer en un gasto importante en el futuro.

- Promoción del servicio: Se recomienda que la promoción del servicio se haga a través de plataformas online como Airbnb para lograr un mayor alcance y Peixe para publicitar los descuentos y promociones.

9.1.2. Balance de personal

El personal del negocio se ubicará en un espacio destinado al uso administrativo ubicado dentro de las instalaciones de las cabañas, permitiendo mantener una conexión con estas y con los clientes a la vez que conserva la privacidad, además de posibilitar respuestas rápidas ante cualquier eventualidad.

- Gerente general: Será el representante de la empresa. Sus funciones consistirán en dirigir a la empresa, administrar las finanzas y contabilidad, coordinar al personal, negociar los convenios con los servicios de relajación y asegurarse de que cada función se realice correctamente.
- Director(a) de operaciones: Encargado de administrar las reservas, coordinar las clases y sesiones con los servicios de relajación y organizar las mantenciones mensuales, semestrales y anuales. Será el contacto directo con los clientes.
- Secretario(a) ejecutivo(a): Será el encargado de apoyar y administrar las funciones del gerente, control de documentos y redacción de informes, además de atender el mail y teléfono para resolver dudas y entregar información.

- **Administrativo Part-time:** Será requerido como apoyo para las funciones del director de operaciones durante los periodos de alta demanda que son los meses de enero, febrero, marzo y julio.

Como se mencionó, los servicios de mantención se externalizarán, por lo tanto, para cada tipo de revisión se contratarán servicios especializados que se harán cargo de inspeccionar, reparar, reemplazar y dar aviso de cada trabajo realizado en las cabañas. Este gasto se considerará dentro del presupuesto anual.

9.2. Inversiones

9.2.1. Inversión inicial

- **Terreno:** Se estima que el terreno necesario para construir de 3 a 4 cabañas es de 1.500 a 2.000 m² cuyo valor de adquisición se promedia en base a la oferta actual de venta de terrenos con las características requeridas (cercanía al mar y servicios básicos). La inversión en el terreno se valoriza en 70 millones.
- **Constructora:** La construcción de las cabañas se externalizará debido a la cantidad de materiales y conocimientos técnicos que se requieren para que quede en buenas condiciones. El portal web Habitissimo recibe consultas sobre distintos tipos de construcciones que son respondidas por profesionales del área y al realizar la búsqueda de “Construcción de cabañas” el precio promedio de respuesta corresponde a \$17.211.534. De esta forma, el costo de construcción de 4 cabañas se valorizará en \$68.846.136.
- **Decoración de interiores:** El servicio de diseño y montaje del interior de las cabañas y los espacios en común para las sesiones de relajación se externalizará al igual que el servicio

de construcción. Basándose en los presupuestos de algunas agencias en las que se consultó, se promedió un gasto de \$603.145.

9.2.2. Inversión de puesta en marcha

- Elementos de oficina: Los componentes necesarios para acondicionar una oficina que permitan iniciar las labores tienen un costo total de \$1.952.490 y corresponden a: una impresora de \$129.990, tres notebooks de \$391.990 cada uno, tres escritorios con un valor de \$103.200 por unidad, tres sillas para escritorio a \$69.990 cada una, dos estantes de \$55.485 para archivar y guardar documentos.

9.2.3. Inversión en intangibles

- Marca comercial: Se debe pagar el registro del nombre de la empresa como marca comercial para poder hacer uso de el sin perjuicio y distinguirlo de otros usos. El costo equivale a la solicitud (1 UTM), registro (2 UTM) y publicación en el diario oficial (\$394 x línea) alcanzando un valor de \$157.115.
- Permiso de edificación: Es necesario para poder iniciar la construcción de las cabañas y tiene un costo de 1,5% del presupuesto inicial del proyecto.

9.2.4. Costos de venta y gastos de administración

9.2.4.1. Costos fijos

- Contribuciones: Las viviendas y terrenos están sujetas al pago de un impuesto territorial todos los años el cual se cancela en cuotas trimestrales. En el caso del servicio de arriendo de cabañas, se considera un costo de venta debido a que se relaciona directamente con la operación, es decir, es el costo de poseer un inmueble. El costo de las contribuciones se obtiene del valor de la vivienda multiplicado por una tasa de impuesto territorial (0,514% para 2020). Se calcula que anualmente se deberá pagar \$713.669.

- **Mantenición:** La mantención semestral que revisa el estado de muebles, adornos y utensilios será realizada por personal de la empresa mediante un inventario que revelará los elementos que deban reemplazarse, repararse o adquirirse nuevamente, para lo cual se estima un presupuesto de \$300.000. La mantención anual debe ser realizada por un profesional e incluir el costo de reparación de los elementos estructurales y de fachada, se estima un presupuesto de \$4.042.288 según el promedio obtenido del sitio web Habitissimo.

9.2.4.2. Costos variables

- **Asociaciones:** Se pretende que los acuerdos con los servicios de relajación otorguen un 25% del precio de venta de los clientes que utilicen estos servicios, por lo que el costo está asociado a las ventas que tenga el negocio y se asume que los clientes que harán uso de los servicios de relajación serán de un 50% del total. Esta modalidad se iniciará en segundo año del proyecto, utilizando el primer año para hacer las negociaciones y acuerdos con los negocios.
- **Gastos generales:** Los gastos relativos a luz, agua y gas generalmente entran en la categoría de gastos administrativos debido a su relación indirecta con la operación, sin embargo, en este caso, corresponden a la operación misma que proviene del uso que hacen los clientes de las instalaciones arrendadas. Se considera destinar un 20% del precio que se cobre a los clientes para cubrir este costo que considera luz, agua, gas y otros servicios como internet o televisión con cable.

9.2.4.3. Gastos de administración

- **Remuneraciones:** El gasto en el pago de salarios equivale a un total de \$2.060.000 mensualmente en los meses de alta demanda y \$1.820.000 el resto de los meses del año.

Este valor considera un suelo de \$900.000 para el gerente general, \$600.000 para el director de operaciones y \$320.000 equivalentes al sueldo mínimo para el secretario ejecutivo durante todo el año. El administrador part-time obtiene un monto de \$240.000 mensuales, equivalente a una ganancia de \$3.000 por hora. Además, se incluirán bonos de alimentación y transporte por 30.000 y 60.000 respectivamente para todos los cargos, un aguinaldo de \$50.000 entregado en los meses de septiembre y diciembre y para efectos de la proyección, anualmente tendrán un ajuste de IPC del 3%.

- Patente comercial: El requisito para iniciar actividades como una empresa turística de alojamiento en Navidad es adquirir la patente comercial que otorga el municipio que tiene un valor del 5 por mil del capital propio y se debe pagar de forma anual.

Respecto al primer año de actividades, se estima que la construcción de las cabañas tomará un periodo de seis meses en estar terminada y luego, el acondicionamiento de estas y de la oficina, tomará otros tres meses, ante lo cual se pretende que, una vez completados los nueve meses, las cabañas se encuentren en condiciones de ser habitadas y se puedan iniciar las actividades del negocio, proyectando que el inicio coincida con un periodo de alta demanda y corresponda al año 2021. Con toda la información anterior se define la inversión inicial necesaria para comenzar el negocio, los gastos de administración del proyecto y los costos fijos y variables preliminares que quedan sujetos a la definición de los ingresos que se revisará más adelante.

Inversión en act fijo	140.096.136
Terreno	70.000.000
Constructora	68.846.136
Asesoría diseño interiores	1.250.000
Inversión puesta marcha	1.936.500
Impresora	129.990
Notebooks	1.175.970
Escritorios	309.600
Sillas	209.970
Estantes	110.970
Internet	15.990
Inversión intangibles	2.287.605
Inscripción marca	157.115
Permiso edificación	2.121.027

Figura 19: Inversión inicial del proyecto. (Fuente: Elaboración propia)

Gasto administración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	7.360.000	30.323.200	31.232.896	32.169.883	33.134.979
Patente comercial	710.163	710.163	710.163	710.163	710.163
Total	8.070.163	31.033.363	31.943.059	32.880.046	33.845.143

Figura 20: Gastos de administración del proyecto. (Fuente: Elaboración propia)

9.2.5. Demanda turística y fijación de precios

9.2.5.1. Estimación de la demanda

Para poder determinar la demanda de la zona se utilizaron los resultados de la encuesta nacional de viajes de los residentes en Chile publicadas el año 2018. En ella se muestra que la región de O'Higgins recibió en 2016 un total de 1.856.745 viajes con pernoctación (considera viajes cortos de 1 a 3 días y viajes largos de 4 o más), lo que corresponde a un 8,4% del total nacional. De esos viajes, el 29% corresponde a los destinos de San Vicente, Rapel y Navidad, lo que equivale a 539.566 de los viajes recibidos en la región. Por otro lado,

de la totalidad de los viajes recibidos en la región, 18.807 fueron exclusivamente viajes con pernoctación en servicios de cabañas.

Entre los tres destinos, el único consolidado es el de Rapel, por lo que se puede inferir que la mayoría de los viajes se realizaron hacia esta zona. Considerando esto, se estima que Rapel representa un 40% de los viajes y los otros destinos, 30% cada uno debido a que ambos son emergentes, obteniendo que el destino de Navidad recibió en total 161.870 viajes durante el año 2016.

Para los viajes con pernoctación en alojamientos de cabaña se asumió la misma proporción mencionada de 40-30-30 para conocer la cantidad de viajes individualmente, logrando obtener que Navidad recibió 5.642 viajes con alojamiento en servicio de cabañas. Considerando que existen 18 empresas establecidas en la comuna que ofrecen el servicio de segundos hogares y multipropiedades (información del SII) y que no todas corresponden al arriendo de cabañas, además de la alta rivalidad que les permite abarcar cuotas de mercado similares, se distribuirán los viajes de forma homogénea entre 9 empresas. De esta forma, se estima que la demanda anual del año 2016 fue de 627 viajes con pernoctación promedio de 5,1 días.

La región de O'Higgins demostró un crecimiento de un 6,4% en la recepción de viajes con pernoctación pasando de 718.711 viajes el año 2017 a 764.961 en el año 2018. Este incremento será utilizado como base para calcular la demanda de los años siguientes obteniendo los resultados mostrados en el Anexo 13.

Sin embargo, se debe considerar que la pandemia de Covid-19 tendrá efectos negativos sobre la demanda de los próximos años, según el estudio Intención de viaje de Turismo en contexto de Coronavirus realizado por el Sernatur, un 54% de los entrevistados ve como probable o muy probable viajar o salir de vacaciones en lo que resta del 2020 y el verano de 2021. Por esto se asume que estos años atraerán solo al 54% de la demanda estimada total y desde el año 2022 se retoma la demanda anterior a la pandemia.

El análisis se trabajará con un promedio anual sin considerar estacionalidad pues de esta forma se pueden destinar los recursos dentro de cada periodo según lo que vaya siendo necesario, es decir, no se restringen los meses de temporada baja ni se beneficia a la temporada alta. Todo lo que se destine y no sea utilizado en un momento determinado, será aprovechado cuando así lo exijan los factores.

9.2.5.2. Estimación precio de arriendo

Del mismo estudio utilizado para la estimación de demanda, se desprende información útil que se puede aprovechar para calcular el precio del servicio.

Los resultados de la encuesta nacional de viajes muestran una clasificación de los alojamientos en privados o colectivos. En la primera categoría están vivienda propia (segunda vivienda), vivienda de familiares o vivienda arrendada, y la segunda clasificación abarca a hoteles, hosterías, residenciales, arriendo de cabañas, arriendo de habitación, camping, cruceros y otros, siendo esta la que compete al estudio.

El total de viajes con pernoctación al tipo de alojamiento colectivo comprende un 24% del total de viajes, es decir, 5.291.414, y el servicio de arriendo de cabañas corresponde a 1.832.060 de viajes, siendo el 34% del total de la categoría colectivos. Por otro lado, el GPDI

(gasto promedio diario individual) de los servicios de alojamiento colectivos es de \$43.537, con un promedio de 5,1 días de pernoctación.

Asumiendo que el arriendo de cabañas corresponde al mismo 34% del total de alojamientos colectivos, el GPDI para este servicio es de \$14.803 por persona diariamente. Este valor está expresado en pesos chilenos del año de medición (2016), por lo que considerando la inflación anual correspondiente se ajusta hasta 2019 y para el año 2020 se proyecta utilizando el promedio de crecimiento de la inflación, obteniendo el precio final que se cobrará por persona y se utilizará en el cálculo del flujo de caja. El precio queda en \$17.136 por persona y no se proyecta para los siguientes años con el fin de evaluar el proyecto en pesos del año 2020, obteniendo un análisis actual de los resultados.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda	95	661	704	749	797
Precio	17.136	17.136	17.136	17.136	17.136
Total	8.302.721	57.802.292	61.501.639	65.437.743	69.625.759

Figura 21: Estimación de demanda, proyectada en 5 años. *(Fuente: Elaboración propia)*

9.2.6. Flujo de caja puro

En este punto, se cuenta con la información completa para poder construir el flujo de caja del proyecto y para su análisis se calcularán los indicadores VAN y TIR que miden el nivel de rentabilidad del negocio, sin embargo, previo a esto, se determinará el indicador TRI (tasa de retorno inmediata) que indica el momento óptimo para iniciar el proyecto. Según este indicador que se calcula en base a los ingresos y costos de cada año, el periodo óptimo para comenzar las actividades corresponde al segundo año proyectado, es decir, el año 2022, lo que coincide con la estabilización del mercado posterior a la pandemia. Por esto, se procede

a proyectar el flujo de caja en cinco años a partir del año 2023 (considerando el 2022 como año 0) y no incluir en el análisis los años anteriores que pueden influir negativamente en las probabilidades de éxito del negocio.

Una vez definidos los costos e ingresos del proyecto y con toda la información anterior se puede diseñar el flujo de caja proyectado a cinco años a partir de 2023. Para finalizar esta proyección se requiere conocer el valor del negocio al final del quinto año, es decir, su valor terminal con el fin de estimar el valor que un comprador podría pagar por el proyecto el último año de evaluación. El valor terminal se calculó con el método económico para evaluar la continuidad del proyecto al final del horizonte estimado y cuya fórmula es la siguiente:

$$VT\ economico = \frac{Flujo\ caja\ bruto + depreciación + amortización}{Tasa\ de\ descuento}$$

Los valores del flujo de caja bruto, depreciación y amortización son conocidos, sin embargo, el valor de la tasa de descuento debió ser calculado con la fórmula:

$$Tasa\ de\ descuento = Rf + PRM * \beta$$

Donde Rf es la tasa libre de riesgo, PRM es el premio por riesgo de mercado y β es el riesgo de mercado. El primer valor se obtuvo de la tasa de interés de 2,51% de los bonos BCP a 5 años entregados por el Banco Central de Chile. El PRM y el β se consiguieron a través de la información disponible de DAMODARAN, un experto financiero que calcula estos valores de forma global, por país e industria y los pone a disposición de quienes lo necesiten. Los valores obtenidos fueron una tasa de 6,49% de premio por riesgo de mercado y un valor 0,9 para el β de la industria. Con todo lo anterior se calculó la tasa de descuento que alcanzó un valor de 8,35% y, a su vez, permitió obtener el valor terminal económico quedando en \$199.193.271.

Van	\$ 22.676.258
TIR	12%
Payback	2,967955141

Figura 22: Indicadores flujo de caja puro (*Fuente: Elaboración propia*)

Se puede apreciar que el indicador VAN es positivo reflejando una buena rentabilidad para el proyecto, es decir, la inversión logra recuperarse dentro de los cinco primeros años, lo que se corrobora con el dato del Payback que muestra una recuperación de la inversión a finales del segundo año. La TIR por su parte muestra un resultado positivo, mayor a la tasa de descuento calculada (8,35%) reflejando que el proyecto alcanza la rentabilidad mínima exigida e incluso la supera. A pesar de esto, la elevada inversión inicial que se requiere sobre todo para tener la capacidad de construir las cabañas obliga a considerar opciones de reducción de costos debido a que conseguir ese capital de forma individual resulta casi imposible. El inversionista tiene muchas opciones para poder reducir este costo inicial, como utilizar cabañas prefabricadas en la construcción, comprar propiedades ya construidas que solo deban ser amuebladas o utilizar financiamiento parcial con crédito. Para el estudio se analizará esta última opción considerando un financiamiento con crédito del 60% y una inversión de capital propio del 40% restante.

9.2.7. Flujo de caja con financiamiento

Como se calculó, la inversión inicial del proyecto es de \$144.498.658 que contempla inversión en obras físicas, puesta en marcha, intangibles y capital de trabajo. Como se mencionó, para efectos del estudio, se estima conseguir un crédito que cubra el 60% del costo inicial y que el 40% restante sea financiado con capital propio, sin embargo, se deja abierta la posibilidad de modificación de estas proporciones considerando que invertir un mayor

capital propio reduce los intereses de un crédito, pero también afecta el costo de oportunidad de utilizar esos fondos en otras inversiones.

El financiamiento del 60% de la inversión inicial corresponde a un crédito de \$86.699.195, calculando cuotas iguales y con una tasa de interés de 5% obtenida en base a la información actual del mercado, se puede construir una tabla de amortización que permita incluir el crédito a largo plazo en el flujo de caja. La figura 22 muestra el cálculo de la amortización para el crédito.

Periodo	Monto	Interés	Amortización	Cuota
Año 0	86.699.195			
Año 1	77.619.898	4.334.960	9.079.297	13.414.257
Año 2	68.086.636	3.880.995	9.533.262	13.414.257
Año 3	58.076.711	3.404.332	10.009.925	13.414.257
Año 4	47.566.290	2.903.836	10.510.421	13.414.257
Año 5	36.530.348	2.378.315	11.035.942	13.414.257

Figura 23: Tabla de amortización crédito a largo plazo. *(Fuente: Elaboración propia)*

Con esto, el flujo de caja calculado anteriormente se ve modificado con el crédito y sus cuotas asociadas, obteniendo los valores presentados en la Figura 23.

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja bruto	\$ 5.762.049	\$ 6.540.421	\$ 7.939.988	\$ 10.546.820	\$ 13.448.788	
Inversión activo fijo	\$ -140.096.136					
Inversión de puesta en marcha	\$ -1.936.500					
Inversión en intangibles	\$ -2.287.605					
Inversión en KT	\$ -178.417					
Valor terminal económico						\$ 199.193.271
Flujo de caja puro	\$ -144.498.658	\$ 5.762.049	\$ 6.540.421	\$ 7.939.988	\$ 10.546.820	\$ 212.642.059
Credito LP	\$ 86.699.195	\$ -9.079.297	\$ -9.533.262	\$ -10.009.925	\$ -10.510.421	\$ -11.035.942
Flujo de caja del proyecto	\$ -57.799.463	\$ -3.317.248	\$ -2.992.840	\$ -2.069.937	\$ 36.399	\$ 201.606.117
Flujo de caja acumulado	\$ -57.799.463	\$ -61.116.711	\$ -64.109.551	\$ -66.179.488	\$ -66.143.089	\$ 135.463.028

Figura 24: Resumen flujo de caja del proyecto. *(Fuente: Elaboración propia)*

Como se puede apreciar, los primeros años se obtienen flujos negativos debido a la gran inversión inicial, sin embargo, hacia el cuarto y quinto año el negocio puede reponerse y comienza a ver resultados positivos, principalmente a causa del valor terminal económico que considera las depreciaciones, flujos de caja anuales y las rentabilidades para estimar el valor que pagaría un inversionista por el proyecto al final de los periodos proyectados.

Por otro lado, se calcularon nuevamente los indicadores VAN, TIR y Payback que entregan información objetiva respecto a los resultados obtenidos, permitiendo evaluar el futuro del negocio, su rentabilidad y compararlo con el proyecto sin financiamiento.

VAN: Este indicador muestra la rentabilidad de las inversiones, al calcularlo se obtiene un valor de \$69.990.477 que es mayor a 0, lo que refleja que las inversiones realizadas al inicio del proyecto se recuperarán y aumentarán generando rentabilidad al final del quinto año.

TIR: El cálculo de la tasa interna de retorno demostró que las inversiones generarán una rentabilidad de 26% (mayor a la tasa de descuento) reflejando un buen nivel de beneficios del proyecto.

Payback: Según el cálculo de este indicador que arrojó un valor de 1,49 se concluye que la inversión inicial se logra recuperar a mediados del primer año del proyecto.

Van	\$ 69.990.477
TIR	26%
Payback	1,495361644

Figura 25: Indicadores del proyecto. *(Fuente: Elaboración propia)*

En conclusión, en el ámbito económico, el proyecto puro ofrece una buena rentabilidad si se excluyen los años en que los efectos de la pandemia global siguen presentes, iniciando actividades cuando el mercado se logre estabilizar, y si se logra conseguir un capital tan elevado como el necesario para la puesta en marcha. Sin embargo, dado lo difícil de esta última condición, al evaluar el proyecto con financiamiento se observa que la tasa de rentabilidad aumenta de 12% en el proyecto puro a 26% en el proyecto con financiamiento, demostrando una mejora en el nivel de beneficios del negocio. Se adoptó la proporción 60-40 como medida estándar de crédito, pero se recalca que la decisión final va a depender del inversionista del proyecto teniendo en consideración los factores externos que influyen en la adquisición de un crédito a largo plazo y los costos de oportunidad que debe asumir al solicitar uno. Finalmente, el proyecto puede convertirse en una empresa económica y técnicamente viable, ofreciendo la oportunidad de sobrevivir los años iniciales y mantenerse en el futuro.

9.2.8. Análisis de sensibilidad

Como último análisis del estudio, se evaluarán los resultados económicos del proyecto en escenarios en los cuales se modifican algunas variables y supuestos debido a cambios por factores externos que pueden afectar el desarrollo del negocio.

En primer lugar, se evaluará el caso en que los costos estimados resultan ser más elevados debido a diferentes motivos como:

- Las mantenciones semestrales y anuales son más costosas que lo estimado debido a un mayor desgaste de los inmuebles.
- Los costos de luz y agua representan mayor porcentaje dentro de los costos variables.

- Las negociaciones con los negocios asociados no resultan según lo planeado y exigen más comisión.
- Las remuneraciones estimadas se encuentren bajo los valores acordes al mercado.
- Exista algún costo extra que no se consideró dentro del estudio.

Considerando cualquiera de estos casos se observaría un aumento en los costos y para poder comprender el impacto que tendrían en los resultados del proyecto, se recalculan los indicadores elevando los costos en un 25% debido a que este porcentaje es el cambio máximo que permite el proyecto sin financiamiento para no generar rentabilidad negativa. El proyecto puro y con financiamiento obtendrían los siguientes valores, respectivamente:

Van	\$ -47.249.699
TIR	0%
Payback	5,081559846

Figura 26: Indicadores del proyecto puro en escenario con mayores costos. *(Fuente:*

Elaboración propia)

Van	\$ 64.520
TIR	8%
Payback	3,140913808

Figura 27: Indicadores del proyecto con financiamiento en escenario con mayores costos. (Fuente: Elaboración propia)

Se puede observar fácilmente que un aumento de 25% en los costos vuelve poco rentable el proyecto sin financiamiento debido a que los márgenes se reducen y no se logra recuperar la inversión fácilmente. Respecto al proyecto con financiamiento, sigue obteniendo buenos resultados, sin embargo, no tan atractivos como los indicadores del proyecto sin aumento de costos. Se observa que la recuperación de la inversión se retrasa en dos años y la rentabilidad de la inversión se reduce a 8%. Por lo tanto, se puede concluir que, si bien el proyecto todavía

es viable, se vuelve menos atractivo y más riesgoso para los inversionistas dejando al descubierto la importancia de garantizar en la medida de lo posible los supuestos establecidos inicialmente con relación a los costos con la finalidad de mantener los niveles de gastos dentro de un máximo de un 25% de aumento de costos y poder asegurar la sobrevivencia del proyecto.

En segundo lugar, se analizará el cambio en los indicadores en un escenario en que la demanda estimada se ve afectada por diversos motivos como:

- El crecimiento de la demanda turística no se comporta como venía en los últimos años.
- El promedio de estadía por viaje se reduce.
- Aumenta la llegada de nuevos competidores de forma explosiva, alterando las cuotas de mercado para cada negocio.
- Se reduce la demanda del sector por factores externos.
- Los efectos de la pandemia tienen repercusiones en el turismo más a largo plazo de lo que se esperaba.

Estos escenarios pueden hacer variar la demanda turística e impactar directamente en los resultados del negocio, se evaluarán los indicadores considerando una disminución del 10% en la demanda ya que este porcentaje representa la mayor disminución de demanda que admite el proyecto sin financiamiento para no generar rentabilidad negativa.

Van	\$ -43.502.971
TIR	0%
Payback	4,892439041

Figura 28: Indicadores del proyecto sin financiamiento en escenario con menor demanda. (Fuente: Elaboración propia)

Van	\$ 3.811.248
TIR	10%
Payback	2,963873356

Figura 29: Indicadores del proyecto con financiamiento en escenario con menor demanda. *(Fuente: Elaboración propia)*

En el caso del proyecto sin financiamiento la rentabilidad es nula y se comenzaría a recuperar la inversión casi en el quinto año, por lo que deja de ser un negocio atractivo al no agregar valor a las inversiones iniciales. El proyecto con financiamiento muestra mejores resultados, sin embargo, al comparar con los resultados iniciales, la TIR se redujo de 26% a 10% y la recuperación de la inversión se retrasó en casi dos años.

Estas modificaciones en los costos y demanda permiten comprender la importancia de cada uno dentro del desarrollo del proyecto y sus oportunidades de éxito. Se puede concluir que, de estas dos variables, el negocio es mayoritariamente sensible a la demanda turística teniendo poco margen para soportar cambios (solo un 10%) y cualquier alteración podría impactar fuertemente al proyecto y sus oportunidades. En cualquier caso, se debe intentar garantizar que los supuestos establecidos sean los correctos al momento de implementar el proyecto y prever los posibles cambios que se pueden presentar junto con sus consecuencias, de manera de estar preparados para afrontar cualquier escenario y tener la capacidad de sobrellevarlos para aumentar las oportunidades de éxito.

10. REFERENCIAS

- Al-Debei, M. M.-H. (2008). *Defining the business model in the new world of digital business*.
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Deusto.
- Chile Es Tuyo. (2019). *2019: ¡Somos el Mejor Destino de Turismo de Aventura del mundo!* Santiago.
- Dpto de Asuntos Economicos y Sociales, ONU. (2008). *Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo*. Madrid, Nueva York.
- Lee, G. K. (2003). Internet Marketing, Business Models and Public Policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, 287-296.
- Massó, D. (2012). *Oportunidades de desarrollo en el sector turístico región del Libertador General Bernardo O'Higgins*. . Valparaíso, Chile: Memoria para optar al título de Ingeniería Comercial UTFSM.
- Mayo, M. C. (1999). Building a Competitive Business Model. *Ivey Business Journal*, 18-23.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (s.f.). *Misión e Historia*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/mision-e-historia>
- OMT. (2019). *Panorama del turismo internacional*.
- Organizacion Mundial de Turismo. (2017). *UNWTO Annual Report 2017*.
- Organizacion Mundial de Turismo. (15 de Enero de 2018). *Resultados del Turismo internacional en 2017: los mas altos en 7 años*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>.
- Organizacion Mundial del Turismo, OMT. (s.f.). *Acerca de la OMT*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-organizacion-mundial-turismo>
- Organizacion Mundial del Turismo, OMT. (s.f.). *Glosario de términos turísticos*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- SERNATUR. (2012). *Estrategia Nacional de Turismo*. Santiago.
- SERNATUR. (2017 y 2018). *Anuario de turismo*. Santiago, Chile.
- SERNATUR. (2019). *Anuario de Turismo 2018*. Santiago.
- SERNATUR. (2019). *Noticia: Chile se corona pentacampeón de turismo aventura de Sudamérica*. Santiago.
- SERNATUR. (2019). *Turismo Interno 2018, Estudio Longitudinal de Viajes de los Residentes en Chile*. Santiago.
- Servicio Nacional de Turismo. (2019). *CUENTA PÚBLICA PARTICIPATIVA 2018*.

Servicio Nacional de Turismo. (s.f.). *Acerca de: ¿Que hacemos?* Obtenido de <https://www.sernatur.cl/acerca-de/>

Slywotzky. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston (MA):: Harvard Business Review Press.

Subsecretaría de Turismo. (s.f.). *¿Quiénes Somos?: Prioridades y Orientaciones*. Obtenido de <http://www.subturismo.gob.cl/quienes-somos/prioridades-y-orientaciones/>

Subsecretaría de Turismo. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable*.

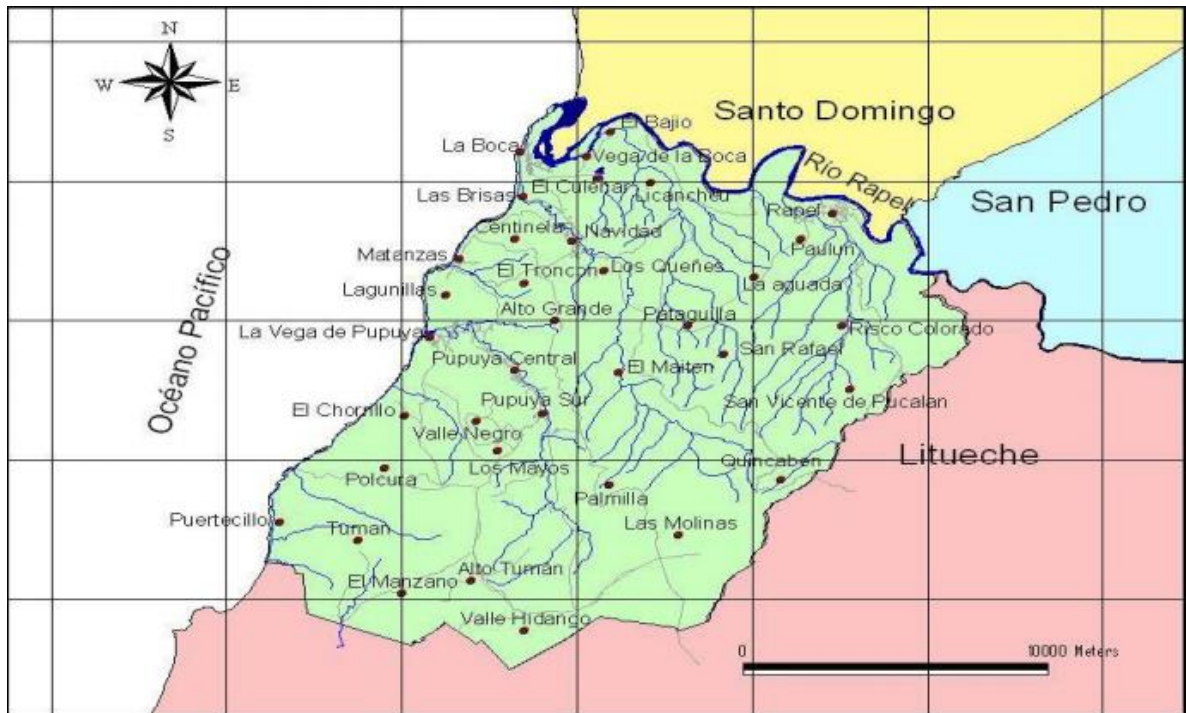
Subsecretaría de Turismo. (2016). *Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Temporada Estival*. Santiago.

Subsecretaría de Turismo. (2018). *Informe de Intensidad Turística y Definición de Destinos Turísticos*. Santiago.

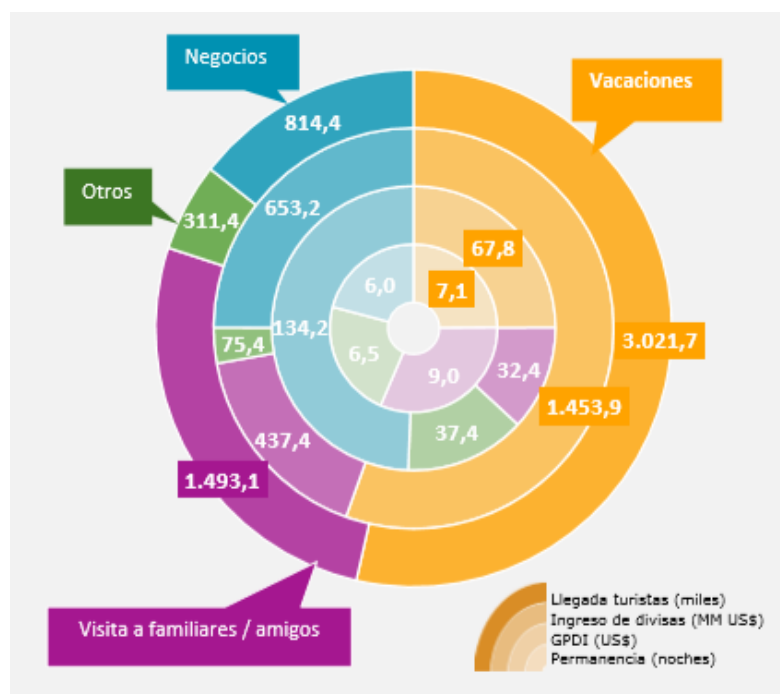
Subsecretaría de Turismo. (2019). *Anuario de Turismo 2018*. Santiago.

11. ANEXOS

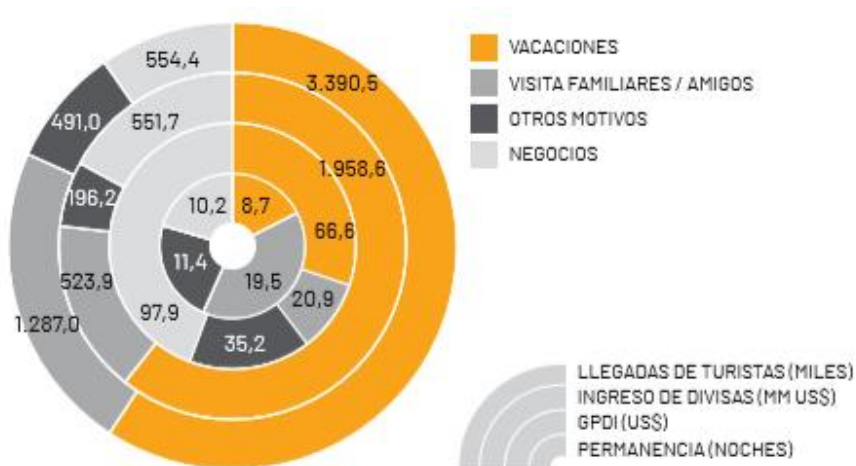
11.1. ANEXO 1: Mapa de la comuna de Navidad



11.2. ANEXO 2: Llegada de Turistas, Ingreso de divisas, GPDI y Permanencia según motivo de viaje, año 2016

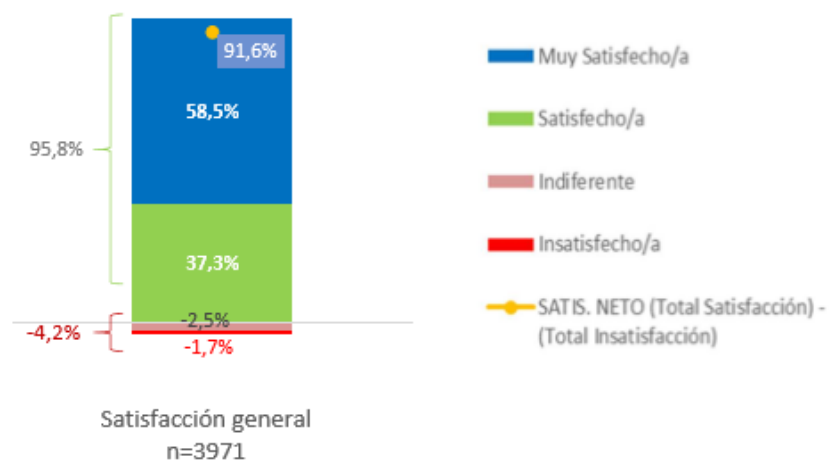


11.3. ANEXO 3: Llegada de Turistas, Ingreso de divisas, GPDI y Permanencia promedio según motivo de viaje, año 2018

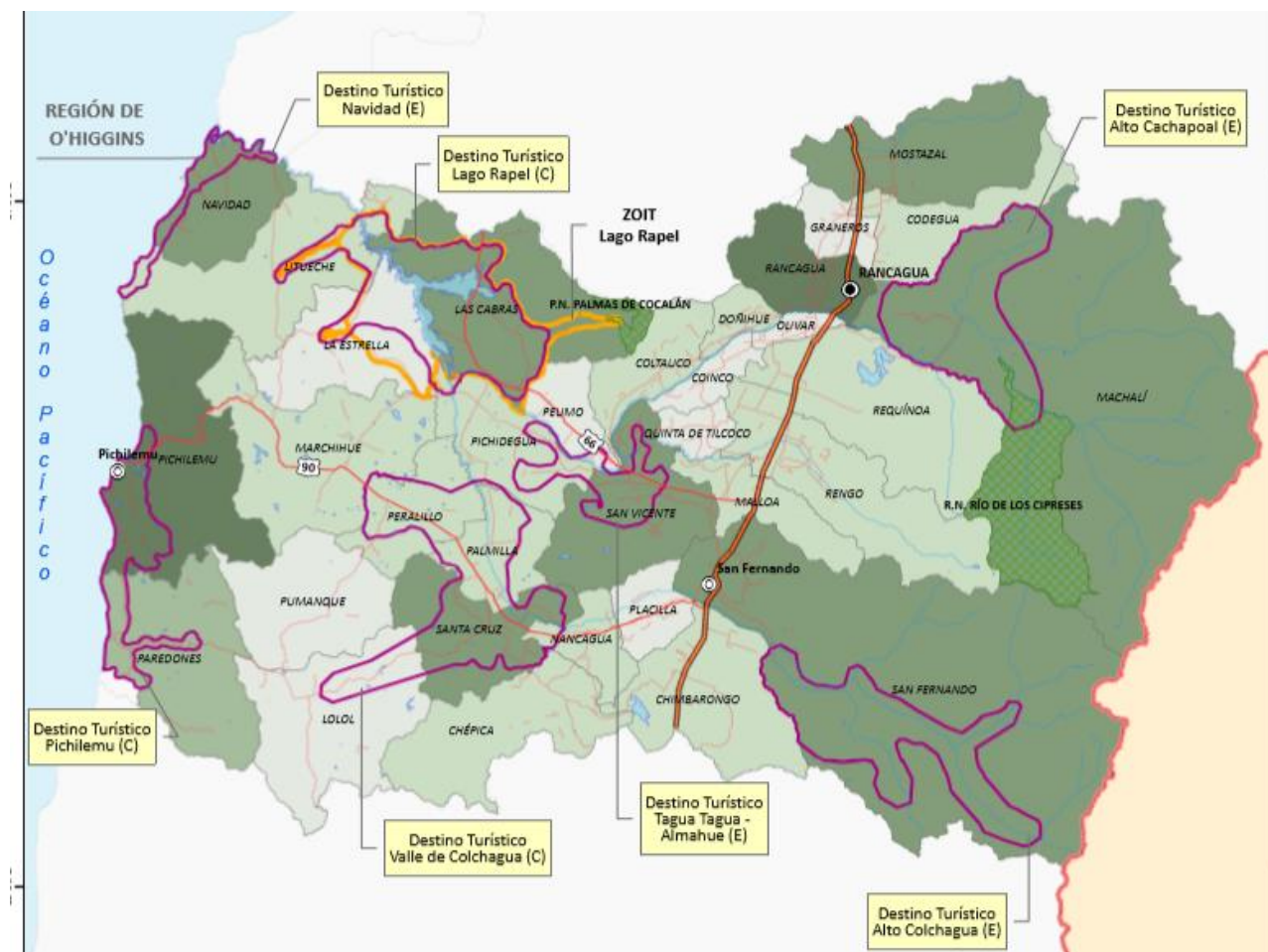


11.4. ANEXO 4: Nivel de satisfacción destino turístico (Total Muestra)

P34 En general, ¿cuán satisfecho se encuentra usted con Chile como destino turístico?



11.5. ANEXO 5: Mapa turístico de la región de O'Higgins



11.6. ANEXO 6: Plantilla para el lienzo de 9 módulos

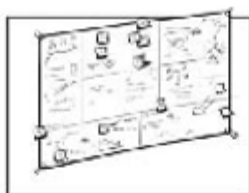
Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

<i>Asociaciones clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuestas de valor</i> 	<i>Relaciones con clientes</i> 	<i>Segmentos de mercado</i> 
	<i>Recursos clave</i> 		<i>Canales</i> 	
<i>Estructura de costes</i> 			<i>Fuentes de ingresos</i> 	

11.7. ANEXO 7: Fases para la creación de un modelo de negocio

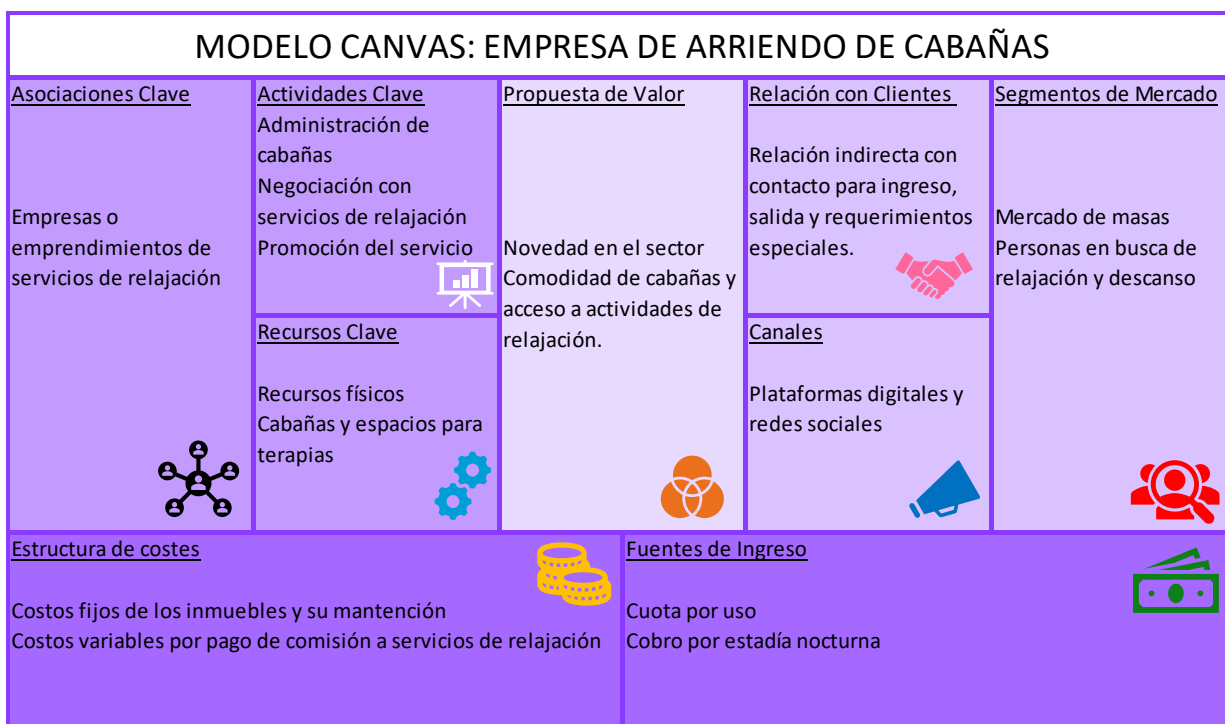


11.8. ANEXO 8: Técnica de Creación de prototipos para elaboración de modelos de negocio



DIBUJO EN UNA SERVI- LLETA	LIENZO ELABORADO	PLAN DE NEGOCIO	PRUEBA DE CAMPO
ESBOZA Y DA FORMA A UNA IDEA INDEFINIDA DIBUJA UN SENCILLO LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO. DESCRIBE LA IDEA SÓLO CON ELEMENTOS CLAVE. ▪ Esboza la idea. ▪ Incluye la propuesta de valor. ▪ Incluye las principales fuentes de ingresos.	INVESTIGA QUÉ HACE FALTA PARA QUE LA IDEA FUNCIONE CREA UN LIENZO MÁS ELABORADO PARA INVESTIGAR CUÁLES SON LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE EL MODELO DE NEGOCIO FUNCIONE. ▪ Desarrolla un lienzo completo. ▪ Reflexiona sobre la lógica empresarial. ▪ Valora el potencial del mercado. ▪ Comprende las relaciones entre los módulos. ▪ Haz una comprobación rápida de los hechos.	ESTUDIA LA VIABILIDAD DE LA IDEA CONVIERTE EL LIENZO DETALLADO EN UNA HOJA DE CÁLCULO PARA CALCULAR EL POTENCIAL DE BENEFICIOS. ▪ Crea un lienzo completo. ▪ Incluye datos clave. ▪ Calcula los costes e ingresos. ▪ Calcula los beneficios potenciales. ▪ Estudia varios escenarios relacionados con las finanzas y basados en diferentes ideas preconcebidas.	INVESTIGA LA ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES Y LA FACTIBILIDAD HAS OPTADO POR UN MODELO DE NEGOCIO NUEVO Y AHORA QUIERES COMPROBAR ALGUNOS ASPECTOS. ▪ Prepara un plan de negocio justificado para el nuevo modelo. ▪ Incluye clientes actuales o futuros en la prueba de campo. ▪ Comprueba la propuesta de valor, los canales, los mecanismos de fijación de precios y otros elementos del mercado.

11.9. ANEXO 9: Lienzo del modelo de relajación



11.10. ANEXO 10: Viajes de residentes con pernoctación a la región de O'Higgins

TOTAL NACIONAL	22.007.376
Libertador General Bernardo O'Higgins	1.856.745
Pichilemu y Paredones	400.112
Rancagua y alrededores	371.881
San Vicente, Rapel y Navidad	539.566
Valle de Colchagua	301.209
No bien identificada (*)	243.977

11.11. ANEXO 11: Viajes con pernoctación para el tipo de alojamiento colectivo

TOTAL VIAJES CON PERNOCTACIÓN	COLECTIVO					
	Total Colectivo			Cabaña arrendada		
	Viajes	% Destino ¹	% Alojamiento ²	Viajes	% Destino ¹	% Alojamiento ²
REGIÓN RECEPTORA/DESTINO TURÍSTICO						
TOTAL NACIONAL	5.291.414	100,0%	24,0%	1.832.060	8,3%	8,3%
Libertador General Bernardo O'Higgins	279.665	5,3%	15,1%	113.490	6,2%	6,1%
Pichilemu y Paredones	136.542	2,6%	34,1%	85.066	4,6%	21,3%
Rancagua y alrededores	37.787	0,7%	10,2%	4.427	0,2%	1,2%
San Vicente, Rapel y Navidad	74.011	1,4%	13,7%	18.807	1,0%	3,5%
Valle de Colchagua	27.630	0,5%	9,2%	4.894	0,3%	1,6%
No bien identificada (*)	3.695	0,1%	1,5%	296	0,0%	0,1%

11.12. ANEXO 12: GPDI y promedio de noches pernoctadas según tipo de alojamiento colectivo

TIPO DE VIAJE	TIPO DE ALOJAMIENTO	
	COLECTIVO ²	
	GPDI ⁴	PP ⁵
LARGO ⁶	38.471	7,7
CORTO ⁷	49.449	2,0
TOTAL CON PERNOCTACIÓN ⁸	43.537	5,1

11.13. ANEXO 13: Proyección de demanda con pandemia

Ingresos	Año 2021*	Año 2022*	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Demanda	95	661	704	749	797	848	902
Precio	17.136	17.136	17.136	17.136	17.136	17.650	18.180
Total	8.302.721	57.802.292	15.375.410	65.437.743	69.625.759	76.304.262	83.623.367

11.14. ANEXO 14: Cálculo de TRI

	Año 2021		Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025	
Ingresos	\$	8.302.721	\$	65.437.743	\$	69.625.759	\$	76.304.262	\$	83.623.367
Costos		8.054.342		24.141.702		947.188		26.623.224		27.984.329
TRI		-0,00		7,17		10,50		6,26		5,28

11.15. ANEXO 15: Flujo de caja puro

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 15.375.410	\$ 65.437.743	\$ 69.625.759	\$ 76.304.262	\$ 83.623.367
Costos		\$ -3.379.339	\$ -29.412.209	\$ -30.773.314	\$ -32.943.828	\$ -35.322.537
Costos fijos		\$ 178.417	\$ -5.355.957	\$ -5.355.957	\$ -5.355.957	\$ -5.355.957
Costos variables		\$ -768.770	\$ -21.267.267	\$ -22.628.372	\$ -24.798.885	\$ -27.177.594
Depreciación		\$ -2.788.986	\$ -2.788.986	\$ -2.788.986	\$ -2.788.986	\$ -2.788.986
Gastos de administracion		\$ -8.467.019	\$ -31.430.219	\$ -32.339.915	\$ -33.276.902	\$ -34.241.999
Gastos fijos		\$ -8.070.163	\$ -31.033.363	\$ -31.943.059	\$ -32.880.046	\$ -33.845.143
Depreciación		\$ -365.433	\$ -365.433	\$ -365.433	\$ -365.433	\$ -365.433
Amortización		\$ -31.423	\$ -31.423	\$ -31.423	\$ -31.423	\$ -31.423
Utilidad antes de impuesto		\$ 3.529.052	\$ 4.595.315	\$ 6.512.529	\$ 10.083.532	\$ 14.058.831
Impuestos		\$ 952.844	\$ 1.240.735	\$ 1.758.383	\$ 2.722.554	\$ 3.795.884
Utilidad despues de impuesto		\$ 2.576.208	\$ 3.354.580	\$ 4.754.146	\$ 7.360.978	\$ 10.262.947
Depreciación		\$ 3.154.419	\$ 3.154.419	\$ 3.154.419	\$ 3.154.419	\$ 3.154.419
Amortización		\$ 31.423	\$ 31.423	\$ 31.423	\$ 31.423	\$ 31.423
Flujo de caja bruto		\$ 5.762.049	\$ 6.540.421	\$ 7.939.988	\$ 10.546.820	\$ 13.448.788
Inversión activo fijo	\$ -140.096.136					
Inversión de puesta en marcha	\$ -1.936.500					
Inversión en intangibles	\$ -2.287.605					
Inversión en KT	\$ -178.417					
Valor terminal económico						\$ 199.193.271
Flujo de caja puro	\$ -144.498.658	\$ 5.762.049	\$ 6.540.421	\$ 7.939.988	\$ 10.546.820	\$ 212.642.059

11.16. ANEXO 16: Flujo de caja con financiamiento

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$	15.375.410	\$ 65.437.743	\$ 69.625.759	\$ 76.304.262	\$ 83.623.367
Costos	\$	-3.379.339	\$ -29.412.209	\$ -30.773.314	\$ -32.943.828	\$ -35.322.537
Costos fijos	\$	178.417	\$ -5.355.957	\$ -5.355.957	\$ -5.355.957	\$ -5.355.957
Costos variables	\$	-768.770	\$ -21.267.267	\$ -22.628.372	\$ -24.798.885	\$ -27.177.594
Depreciación	\$	-2.788.986	\$ -2.788.986	\$ -2.788.986	\$ -2.788.986	\$ -2.788.986
Gastos de administracion	\$	-8.467.019	\$ -31.430.219	\$ -32.339.915	\$ -33.276.902	\$ -34.241.999
Gastos fijos	\$	-8.070.163	\$ -31.033.363	\$ -31.943.059	\$ -32.880.046	\$ -33.845.143
Depreciación	\$	-365.433	\$ -365.433	\$ -365.433	\$ -365.433	\$ -365.433
Amortización	\$	-31.423	\$ -31.423	\$ -31.423	\$ -31.423	\$ -31.423
Utilidad antes de impuesto	\$	3.529.052	\$ 4.595.315	\$ 6.512.529	\$ 10.083.532	\$ 14.058.831
Impuestos	\$	952.844	\$ 1.240.735	\$ 1.758.383	\$ 2.722.554	\$ 3.795.884
Utilidad despues de impuesto	\$	2.576.208	\$ 3.354.580	\$ 4.754.146	\$ 7.360.978	\$ 10.262.947
Depreciación	\$	3.154.419	\$ 3.154.419	\$ 3.154.419	\$ 3.154.419	\$ 3.154.419
Amortización	\$	31.423	\$ 31.423	\$ 31.423	\$ 31.423	\$ 31.423
Flujo de caja bruto	\$	5.762.049	\$ 6.540.421	\$ 7.939.988	\$ 10.546.820	\$ 13.448.788
Inversión activo fijo	\$ -140.096.136					
Inversión de puesta en marcha	\$ -1.936.500					
Inversión en intangibles	\$ -2.287.605					
Inversión en KT	\$ -178.417					
Valor terminal económico						\$ 199.193.271
Flujo de caja puro	\$ -144.498.658	\$ 5.762.049	\$ 6.540.421	\$ 7.939.988	\$ 10.546.820	\$ 212.642.059
Credito LP	\$ 86.699.195	\$ -9.079.297	\$ -9.533.262	\$ -10.009.925	\$ -10.510.421	\$ -11.035.942
Flujo de caja del proyecto	\$ -57.799.463	\$ -3.317.248	\$ -2.992.840	\$ -2.069.937	\$ 36.399	\$ 201.606.117
Flujo de caja acumulado	\$ -57.799.463	\$ -61.116.711	\$ -64.109.551	\$ -66.179.488	\$ -66.143.089	\$ 135.463.028