

2018

# PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN LODGE CON ENFOQUE SUSTENTABLE EN LA XIV REGION DE LOS RIOS, VALDIVIA

FLORES BERNALES, PABLO ESTEBAN

---

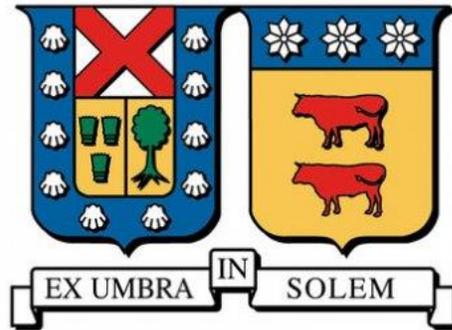
<http://hdl.handle.net/11673/43461>

*Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

**DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS**

**VALPARAÍSO – CHILE**



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LA  
IMPLEMENTACION DE UN LODGE CON ENFOQUE  
SUSTENTABLE EN LA XIV REGION DE LOS RIOS,  
VALDIVIA.**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**AUTOR**

**PABLO ESTEBAN FLORES BERNALES**

**PROFESOR GUÍA**

**JOHANA MOYA**

**VALPARAISO, 18 de JUNIO, 2018.**

## Tabla de contenido

<b>CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	5
<b>1.1 Descripción de la problemática</b> .....	5
1.2 Objetivos .....	5
<b>1.2.1 Objetivo General</b> .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	6
<b>2.1 Turismo</b> .....	6
<b>2.2 Turismo Sustentable</b> .....	7
<b>2.3 Historia del turismo</b> .....	8
<b>2.4 Organización Mundial del Turismo (OMT)</b> .....	12
<b>2.5 Turismo en la actualidad a nivel mundial</b> .....	13
<b>2.6 Turismo en la actualidad en América</b> .....	19
<b>2.7 Turismo en Chile</b> .....	27
<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEORICO</b> .....	44
3.1 Investigación de mercado.....	44
3.1.1 Paso 1: Definición del problema .....	46
3.1.2 Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema:.....	47
3.1.3 Paso 3: Formulación del diseño de la investigación.....	47
3.1.4 Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos.....	52
3.1.5 Paso 5: Preparación y análisis de datos .....	52
3.1.6 Paso 6: Elaboración y presentación del informe .....	53
<b>3.1.7 Investigación cualitativa</b> .....	54
<b>3.1.8 Investigación Cuantitativa</b> .....	54
<b>3.2 Análisis PEST(A)</b> .....	55
3.2.1 Factores Políticos: .....	55
3.2.2 Factores Económicos: .....	56
3.2.3 Factores Sociales: .....	57
3.2.4 Factores Tecnológicos:.....	58
3.2.5 Factores Ambientales: .....	59



3.3	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	59
3.3.1	Rivalidad entre competidores actuales .....	61
3.3.2	Amenaza de competidores potenciales.....	63
3.3.3	<b>Poder de negociación de los proveedores</b> .....	66
3.3.4	<b>Poder de negociación de los clientes</b> .....	68
3.3.5	<b>Amenaza de los productos sustitutos</b> .....	70
3.4	Análisis de la cadena de valor .....	71
3.4.1	Actividades principales .....	72
3.4.2	Actividades de apoyo.....	73
3.5	Análisis de la cadena de valor de los servicios .....	74
3.5.1	Eslabones primarios controlables .....	75
3.5.2	Eslabones primarios no controlables.....	76
3.5.3	Eslabones de apoyo.....	77
3.6	Negocio .....	77
3.7	Modelo de negocio .....	78
3.8	Patrones de modelo de negocio .....	78
3.8.1	Desagregación de modelo de negocios .....	78
3.8.2	Cola larga (Long Tail).....	79
3.8.3	Plataformas multilaterales.....	79
3.8.4	Gratis (Freemium).....	80
3.8.5	Modelo de negocios abiertos.....	80
3.9	Modelo CANVAS .....	80
3.9.1	Segmento del mercado .....	81
3.9.2	Propuestas de valor .....	84
3.9.3	Canales de distribución.....	88
3.9.4	Relaciones con clientes .....	88
3.9.5	Fuentes de ingresos.....	90
3.9.6	Recursos claves .....	92
3.9.7	Actividades claves.....	94
3.9.8	Asociaciones claves .....	95
3.9.9	Estructura de costos .....	96



<b>4. ANALISIS DE LA INDUSTRIA</b> .....	98
4.1. Análisis PEST .....	98
4.1.1 Factores Políticos .....	98
4.1.2. Factores Económicos.....	103
4.1.3. Factores Sociales .....	105
4.1.4. Factores Tecnológicos.....	107
<b>4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter</b> .....	111
4.2.1 Rivalidad entre competidores actuales .....	111
4.2.2 Amenaza de competidores potenciales.....	114
4.2.3. Poder de negociación de proveedores .....	117
4.2.4. Poder de negociación de clientes.....	118
4.2.5. Amenaza de los productos sustitutos.....	120
<b>5. ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	122
5.1. Análisis de Oferta.....	122
5.1.1. Información Levantada de Antecedentes Generales .....	123
5.1.2. Análisis de Éxitos Internacionales .....	124
5.1.3. Análisis de Éxitos Nacionales .....	131
5.1.4. Análisis de la principal competencia cercana a la ciudad de Valdivia.....	137
5.1.5. Análisis detallado de la competencia más agresiva .....	140
5.1.7. Entrevistas a expertos en el tema .....	143
5.1.9. Principales Conclusiones y aprendizajes .....	144
5.2. Análisis de demanda .....	146
5.2.1. Información Levantada de Antecedentes Generales.....	146
5.2.2. Recopilación de Información Existente.....	147
6.2.3. Resultados de las Encuestas.....	151
<b>6. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS: LODGE “LAS BONDADES”</b> .....	174
6.1. Segmento Objetivo.....	174
6.2. Propuesta de Valor.....	175
6.3. Canales de distribución .....	177
6.4. Relaciones con los clientes .....	178
6.5. Fuentes de ingresos.....	179



6.6. Recursos Claves .....	181
6.6.1. Recursos Físicos.....	181
6.6.2. Recursos Humanos .....	182
6.6.3. Recursos Tecnológicos .....	185
6.6.4. Recursos Intelectuales.....	187
6.7. Actividades Claves .....	187
6.8. Asociaciones Claves.....	191
6.9. Estructura de Costos .....	193
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>194</b>
<b>7. REFERENCIAS</b> .....	<b>200</b>

## CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Descripción de la problemática

La creación de empresas turísticas no se realiza mediante una planificación previa, dando lugar a invertir equivocadamente en los servicios que requiere realmente el turista (Cadena, K. 2016), esta es de una de las razones por las cuales se plantea este trabajo de investigación, ya que es necesario evaluar bien la factibilidad a la hora de querer implementar algún proyecto de esta índole, es decir, que requiera de una inversión inicial relativamente alta y un horizonte de evaluación medianamente extenso (15 años o más). Por lo mismo para no tener una mala experiencia con respecto a la toma de decisiones es que se pretende crear un lodge ecológico (“las bondades”) el cual se encargue tanto de cuidar y preservar las bondades de Chile y nuestro ecosistema, además de que los turistas disfruten de las bondades que la naturaleza nos entrega mediante salidas guiadas en kayak, cabalgatas, mountain bike, etc.

Continuando con la idea de la problemática, se pretende generar un cariño por el lugar y por lo tanto conciencia de que la naturaleza debemos preservarla y mantenerla intacta tal y como la recibimos, pero ¿cómo adquirir esta conciencia?, pues fácil, enseñando maneras de reciclaje de nuestros residuos de manera fácil y entretenida, uso consciente de los recursos (agua, luz, electricidad), métodos de calefacción alternativa, en el fondo lo que se busca es ser “amigables con el ecosistema”.

### 1.2 Objetivos

#### 1.2.1 Objetivo General

Realizar una propuesta de modelo de negocio para un emprendimiento de un lodge amigable con la naturaleza (casa ecológica) en la XIV región de los ríos, Valdivia, mediante un análisis de la industria y herramientas de investigación de mercado.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

Reconocer al público objetivo de este lodge mediante herramientas de segmentación de cliente, para generar algún plan de marketing y/o publicidad enfocados en este target.

Reconocer las mejores ubicaciones dentro de la región para la implementación de este lodge, tomando en cuenta factores tanto internos como externos del terreno, con el fin de encontrar el lugar más propicio para el desarrollo de este proyecto.

Formular modelos que permitan crear prototipos de sistemas de calefacción de interiores, mediante alguna energía de carácter renovable para generar un aporte al ecosistema disminuyendo la huella de carbono de este proyecto.

## CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES

### 2.1 Turismo

Para comenzar esta investigación es necesario hacer hincapié en uno de los pilares fundamentales de esta tesis, lo cual es el turismo y su definición, desde sus inicios hasta lo que es hoy en la actualidad y como este ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, para ello nos aferramos a los primeros estudios hechos en esta materia que fueron realizados durante la segunda guerra mundial por Kurt Krapft y Walter Hunziker quienes definieron el turismo como “El conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas”.

Este precepto de lo que es el turismo nos deja en claro que uno de los principios básicos del turismo es el desplazamiento desde un lugar de origen a un lugar de destino, donde se considera que habrá una permanencia temporal por parte del turista, se considera que es temporal ya que se presume que el viajante posee la intención de regresar a su lugar de destino. Pero además del viaje propiamente tal existen una serie de relaciones que se generan entre los visitantes y el lugar (entorno), tales como: relaciones humanas, bases políticas, económicas, jurídicas, ecológicas, religiosa, comercial, social y cultural que hacen de este viaje un “viaje turístico”, ya que son condiciones particulares y únicas de cada lugar al cual pertenecen y le dan una identidad propia a cada uno de los distintos destinos turísticos, de esta manera son muchas las actividades que se pueden englobar dentro de la industria turística (transporte, hospedaje, restaurantes, pubs, entretención, compra de souvenirs y artesanías, etc). Por esto es considerada como una industria que trae progreso a las zonas geográficas

que se transforman en destinos turísticos, ya que incentiva y potencia fuertemente las actividades comerciales de estas zonas.

Con el paso del tiempo el turismo ha ido evolucionando y se le ha dado cada vez un mayor énfasis, es por ello que el 24 de Octubre de 1975 se crea la Organización Mundial del turismo (OMT) con el propósito de promover el turismo a nivel internacional, los que definieron el turismo de la siguiente manera: “los viajes y estancias realizadas por personas en lugares distintos a su entorno habitual (una noche de estadía como unidad) y como máximo 365 días, por ocio, negocios u otros motivos”. En este sentido esta definición lo que hace es agregar un rango de tiempo para considerar un viaje como “viaje turístico”, que contemple al menos una noche de estadía y no debe ser superior el año dentro de una zona.

Por su parte la OMT queda pre establecida como la principal organización a nivel internacional en el ámbito del turismo el cual tiene por objetivo contribuir a generar una conciencia enfocada en el cuidado del eco sistema adquiriendo distintas políticas de uso eficiente energético, reciclaje que están implícitas en las políticas turísticas que pretende expandir la OMT, además de dar apoyo al sector mediante la entrega de conocimiento a la industria turística y al mundo en general.

## **2.2 Turismo Sustentable**

El término turismo sustentable tiene su creación en los años 90’, como respuesta al impacto ambiental que fue evidenciado por el crecimiento exponencial en el tránsito de los viajeros hacia los distintos destinos en el mundo. En el comienzo de la tendencia sustentable, la primera definición fue brindada en 1991 en el marco del 41 Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo, y surgió como aplicación del principio de desarrollo sustentable: “ El turismo sustentable es aquel que mantiene el equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos”. Posteriormente en 1993, la organización Mundial del Turismo (OMT) señala que el turismo sustentable consiste en: “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”

Específicamente en abril de 1995 en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, realizada en Lanzarote, Islas Canarias, España se da conocer las directrices para el desarrollo

de la actividad concientizándose de la realidad de turismo como un fenómeno de alcance mundial. La necesidad de disminuir los impactos negativos por parte del turismo como actividad de desarrollo, motivó a que se iniciaran debates para aportar posibilidades de mejora en la planificación y gestión de los recursos naturales y sociales. Así entonces, la concepción de desarrollo sustentable fue adoptada y adaptada al turismo con la finalidad de conseguir el bienestar de los turistas, residentes y operadores turísticos en relación con su entorno, pero sin dejar de lado el crecimiento económico que busca el sector en los destinos. Desde el inicio de la concepción del concepto nuevos temas y enfoques han ido asociando a su significado: impactos de la actividad, cambio climático, política ambiental, globalización, instrumentos económicos, el papel de las organizaciones, la capacidad de carga y otros tantos aspectos son estudiados desde diferentes perspectivas disciplinarias (Lu & Nepal, 2009). De esta manera, queda establecido que el desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sustentable es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de sus incidencias, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias.

El turismo sustentable debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sustentabilidad y fomente en ellos prácticas de este tipo, como un medio de aprendizaje potente.

### **2.3 Historia del turismo**

El turismo ha estado presente desde que comenzó la historia de la humanidad. Cuando hablamos de los seres humanos nómades y sedentarios, nos referimos a los primeros turistas, estos se desplazaban de un lugar a otro en búsqueda de nuevas zonas que cubrieran de mejor manera sus necesidades o entreguen elementos de sobrevivencia, dada las condiciones que el entorno otorgaba, las cuales apuntaban a necesidades de sobrevivencia generalmente

Los antecedentes históricos del turismo datan de la edad antigua donde en aquellos tiempos se daba harto énfasis a las actividades que generan una sensación de entretenimiento y diversión a las personas, dichas actividades ya sea teatro o actividades deportivas generaba

que miles de personas viajaran desde diferentes lugares de Grecia y sus alrededores a presenciar estos eventos, como por ejemplo en la edad antigua desde el año 776 antes de cristo que se realizan los juegos olímpicos, los que generaban grandes convocatorias en las ciudades de Atenas, Delfos y Olimpia, entre otras; donde por lo demás asistían los deportistas y competidores con el objetivo de representar a sus localidades y dar lo mejor de sí en estas competencias, esta es una de las primeras representaciones de turismo, ya que para estas competencias había mucha gente que no pertenecía a la ciudad y se les otorgaba alojamiento, comida y una serie de condiciones que hoy en día están implícitas en lo que es el turismo y los servicios este entrega. Los viajes también eran generados por otras razones o motivos, tales como las peregrinaciones religiosas, además de viajes a la costa donde los visitantes buscaban bañarse en el mar o en las aguas termales que en estos sitios se podían encontrar, por su parte los mercaderes también hacían largos viajes para encontrar productos y recursos raros que luego podrían ser comercializados.

Posteriormente en la edad media según lo planteado por Robinson H. (1976), continúan con más fuerza aun las peregrinaciones religiosas tanto el cristianismo como el islam se encargaron de provocar grandes movimientos de personas, en esta época los monasterios eran utilizados como lugares de hospedaje para los peregrinantes, además debido a las peregrinaciones masivas surgieron los primeros mapas para viajeros, en los que se detallaba la información sobre los países a recorrer, itinerarios, rutas, las distancias y los tiempos que se necesitaban para ir de un lugar a otro, que regiones visitar e incluso el tipo de hospedaje que se podía obtener en cada uno de los lugares. A finales de la Edad Media durante el siglo XV fueron se realizaron expediciones marítimas, las que ampliaron las posibilidades de conocer distintos destinos más alejados o de más difícil acceso (por tierra) para los viajeros.

En la Edad Moderna continuaron las peregrinaciones de todo tipo, ya sean de carácter religioso, político, cultural o incluso netamente por placer; grandes personalidades de la época encabezaban dichos viajes acompañados de su séquito, lo que hacía imposible que todos se pudieran alojar en los monasterios o palacios (utilizados en la edad media como hospedaje) y es así como se crean los primeros alojamientos con el nombre de “hotel”, que tenían por objetivo recibir a estas familias acaudaladas y a su respectivo séquito. Además se realizaban grandes expediciones marítimas por algunas de las potencias de la época como lo

son España, Portugal e Inglaterra, lo que desencadenó la colonización de tierras desconocidas para aquel momento, que hoy en día vendría siendo el continente de América.

En esta época también surge la costumbre de enviar a los jóvenes aristócratas ingleses a realizar el “gran-tour”, el cual es un viaje que realizaban estos jóvenes luego de haber finalizado sus estudios universitarios, con el propósito de complementar su formación, fortaleciendo sus conocimientos y entregando nuevas experiencias a estos viajeros. Para el año 1730 este viaje ya formaba parte de la formación de los jóvenes ingleses, pero no solo en Inglaterra era costumbre hacer el “gran tour, ya que esta cultura basada en viajar y conocer se había expandido a Rusia, Francia, España e incluso Italia, los que lo adaptaron a su propio afán de conocer el mundo, realizando sus propias rutas iniciadas desde cada país de origen según correspondiera”. De aquí proceden palabras como turismo, turista, turístico.

El turismo como actividad económica se origina en el siglo XIX, a consecuencia de la Revolución industrial (1760-1840) originada en Gran Bretaña, este hito histórico se produjo producto de un cambio en las bases de la economía de la época, que pasa de basarse en la agricultura y artesanía para depender netamente de lo que es la industria. Es en este momento cuando se consolida la burguesía como clase social dominante, la cual dispone de los recursos necesarios y el tiempo libre para viajar. El turismo desde sus inicios tuvo la finalidad de propiciar el descanso, fomentar la cultura, permitir negocios o el encuentro de familias.

En el año 1841 Thomas Cook, que en aquel entonces era un pastor de la iglesia Bautista decide llevar a cabo la idea de arrendar un ferrocarril para trasladar a 570 personas desde la ciudad de Leicester hasta Loughborough en donde se realizaría un congreso anti alcohólico, en este viaje Cook se encargó de todo, incluso del almuerzo de los comensales, siendo este el primer viaje organizado que pese a haber sido sin fines de lucro, le sirvió para darse cuenta de las grandes posibilidades económicas que podía tener esta actividad. Es por ello que en el año 1851 crea su propia agencia de viajes llamada “Thomas Cook & Son”. Para posteriormente en 1856 realizar su primera expedición al continente europeo, 10 años después a los Estados Unidos y consolidándose en el año 1872 cuando logra realizar la primera vuelta al mundo con un grupo de 9 personas, tras extensos 222 días de viaje, este viaje fue muy famoso en la época sus crónicas fueron publicadas en el diario Times de

Londres y posteriormente inspiro a Julio Verne para escribir la novela “vuelta al mundo en 80 días”, siendo publicada de manera oficial el 30 de enero de 1873. De esta forma es como se da inicio al turismo actual, junto a la existencia de esta nueva manera de hacer turismo por medio de las agencias de viajes, que cada vez se fueron encargando más de planificar los viajes de las personas e invitándolos a conocer los distintos destinos turísticos que existían en la época. Con el pasar del tiempo y adentrándonos más en lo que es la actualidad nos fuimos percatando que el turismo es un pilar fundamental en la economía y que había que fomentarlo de alguna u otra manera. Es así como el sector privado y el descubrimiento de nuevos e importantes destinos turísticos fueron creciendo en forma espontánea, para poder hacer frente a la gran demanda de turistas que poseían la inquietud y ganas de viajar, además de querer conocer lugares nuevos. Entrada la década de los cincuenta en Europa, principalmente en las costas catalanas (España) fue donde llegaron las primeras oleadas importantes de turistas europeos, esto se debió a la proximidad que había entre los lugares de origen de los turistas y su lugar de destino, los franceses eran los que más visitaban este destino turístico. En 1951 se registró el primer millón de visitantes, en el año 1960 ya habían ingresado 6.113.255 turistas y en el 1970 esta cifra ascendía a 24.105.312 turistas que habían visitado España, obteniendo un promedio del 35% del peso del turismo internacional en relación al mundo, superando con esto la cantidad de turismo recibido por Francia e Italia, quienes se habían vuelto un destino turístico atractivo desde los años del gran tour realizado por los estudiantes de la aristocracia inglesa.

En Sudamérica también existieron casos de fomento al turismo. En Argentina además para la década del 40 los destinos privilegiados eran Mar del plata, las sierras de Córdoba y las playas de Uruguay, con alrededor de 60.000 turistas anuales en cada uno de estos sitios, es debido a esta cantidad de visitantes que el Estado decide apoyar al turismo con políticas de construcción de caminos y hosterías, reducción de tarifas, creación de parques nacionales y una serie de políticas tanto privadas como públicas enfocadas en el mejoramiento del turismo en el país y la región en general. Así mismo hubo otros destinos que fueron sufriendo cambios con nuevas construcciones y la remodelación de dichas ciudades coloniales como lo que ocurrió en Cartagena de Indias, Colombia, con la construcción del Centro de Convenciones Cartagena de Indias Julio Cesar Turbay Ayala, además se construyeron hoteles y se consolidó

como un destino turístico de primer orden. Por otra parte la ciudad de Camboriu en Brasil, situada en las costas del estado de Santa Catarina, comenzó a destacarse como una de las playas con gran afluencia de público principalmente en temporada alta, festiva por el sol y el buen clima que aquí se presenta, vida nocturna y playa urbana. En el caso de los países andinos también fue posible observar esfuerzos al fomento del turismo, basados en su rico patrimonio histórico cultural. Sin duda, el esfuerzo más importante en tal sentido fue el proyecto COPESCO, iniciado en 1969 en Perú, con el apoyo de las Naciones Unidas y Banco Interamericano de Desarrollo. Este proyecto buscaba implementar una política de inversiones públicas en el lugar, con el propósito de realizar un acondicionamiento turístico y conservación del patrimonio cultural, histórico y natural. En este se resaltan atractivos como el Camino del Inca y Machu Picchu, considerada actualmente una de las 7 maravillas modernas según la Fundación New7Wonders. Todas estas políticas de inversiones en las distintas localidades turísticas, ya sea en Europa, Sudamérica o en cualquier lugar del mundo, sirven para hacer surgir el turismo y posicionarlo hoy en día como uno de los pilares fundamentales en la economía a nivel mundial, puesto que genera empleos y permite que cada localidad pueda recibir ingresos producto de la visita de turistas de todas partes del mundo, los que están dispuestos a desembolsar grandes cifras de dinero al momento de vacacionar.

#### **2.4 Organización Mundial del Turismo (OMT)**

En el año 1947 se celebra en La Haya la primera asamblea constitutiva de la unión internacional de los organismos oficiales del turismo (UIOOT) con el fin de reemplazar la antigua UIOOPT creada en el año 1934, que fue la primera entidad encargada en resolver algunos asuntos de turismo a nivel internacional. Con el pasar de los años se fueron creando una serie de comisiones regionales dentro de la UIOOT, como lo son la Comisión Europea del turismo (CET) creada en 1948, seguida por la de África (1949), medio oriente (1951), Asia meridional (1955), Asia oriental (1956) y de las Américas (1957), esto sirvió definitivamente para la evolución del turismo, ya que cada región tenía un organismo oficial encargado de velar por el turismo de cada zona respectivamente, pero debido a lo mismo que surgió la necesidad e inquietud de que existiera un organismo intergubernamental sobre turismo independiente. Debido a esto el día 27 de septiembre la UIOOT llama a una

asamblea general extraordinaria convocada en México D.F. en la cual se adoptan los estatutos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y además dicha fecha ha sido escogida para celebrar a partir de 1980 como el “Día Mundial del Turismo”. Así es como en el año 1975 se realiza formalmente la primera reunión de la Asamblea General de la OMT celebrado en la ciudad de Madrid, que es escogida como ciudad sede de la organización, en la cual se escoge como primer secretario general de la OMT al francés Robert Lonati.

Es así como la OMT se convierte en la principal organización internacional en el ámbito turístico, cuyos valores se basan en el apoyo al turismo, promoción de este de manera que este contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, ofreciendo apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas. La OMT es conformada por 157 países, 6 miembros asociados y más de 480 miembros afiliados quienes son los encargados de representar al sector privado, a instituciones de enseñanza, asociaciones de turismo y autoridades locales.

La OMT como institución se encarga de velar por la aplicación del código ético mundial para el turismo con el fin de maximizar la contribución socioeconómica del sector, y a su vez minimizando los posibles impactos negativos, adquiriendo el compromiso de promover el turismo como instrumento para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enfocado también en disminuir la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible a lo largo del mundo.

## **2.5 Turismo en la actualidad a nivel mundial**

Debido a los modelos económicos planteados en el siglo XIX por Karl Marx, Engels, entre otros, es que hoy en día las personas están inclinadas a trabajar cada vez menos y poseer una mayor cantidad de tiempo disponible para realizar sus actividades de ocio y recreación, las horas de trabajo además se han visto reducidas sobre todo para el sexo masculino, se han creado jornadas laborales del estilo “free-lance” lo que permite que las personas no estén atadas a la oficina durante todo el día y también es importante mencionar que cada vez existe una mayor cantidad de personas emprendedoras, los cuales pueden tener un mejor manejo de su tiempo y dedicar el tiempo restante a actividades recreativas. Producto de todo este tiempo disponible que tienen las nuevas generaciones para realizar actividades de distensión es que

surge una gran cantidad de programas de construcción de complejos deportivos, estadios, centros dedicados al ocio, universidades e institutos; el ocio se ha convertido en una industria prácticamente de primera necesidad para los usuarios de este tipo de servicios, posicionándose como una de las más importantes a nivel mundial proporcionando una gran cantidad de puestos de trabajo, cabe destacar que 1 de cada 10 empleos en el mundo los proporciona dicha industria. Por otra parte es importante mencionar que es uno de los rubros con mayor crecimiento en las últimas décadas, hacia el 1950 tan solo había 25 millones de turistas, cifra que para el 2016 aumento a 1235 millones de turistas a nivel mundial y cuya cifra se espera que aumente a 1800 millones para el 2030.

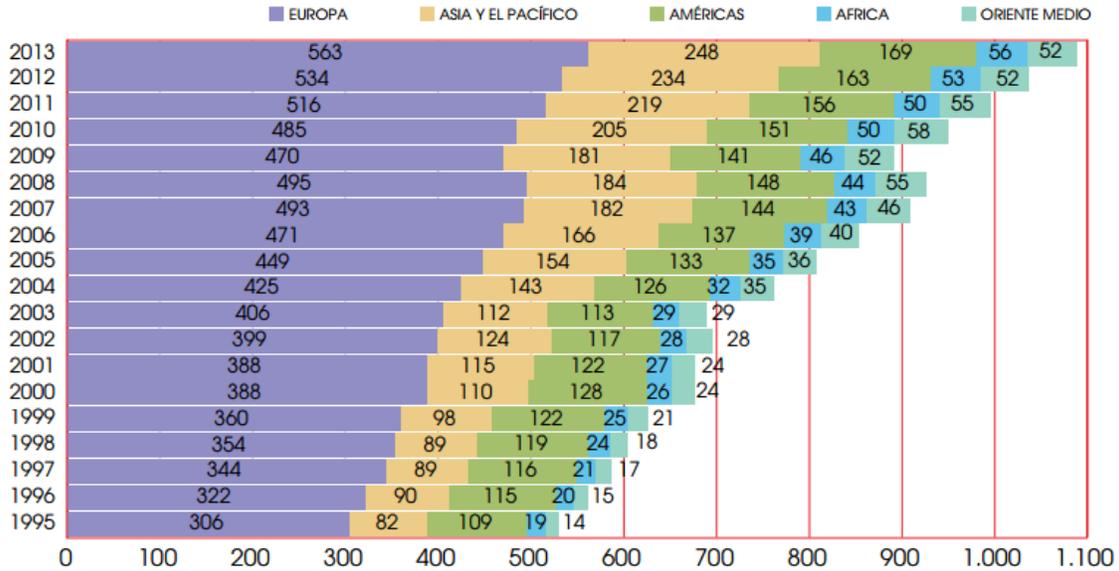
Este crecimiento exponencial de la cantidad de turistas que visitan los distintos lugares del mundo con el fin que cada individuo estime pertinente como propósito de su visita a dicho lugar, se debe netamente al fenómeno de la globalización y como este permite la rápida conexión entre los distintos países del mundo, debido a esto las estructuras de las sociedades y gobiernos se han ido modificando respecto de su curso normal, ya que las fronteras culturales entre los distintos países se han visto debilitadas debido a la antes ya mencionada globalización, generando intercambios culturales de manera más frecuente, lo que ha provocado la homogeneización de los gustos y tendencias a lo largo de todo el mundo. Es por ello que cada vez se mundializan más los grandes símbolos en términos culturales como bandas musicales, artistas, destinos turísticos, gastronomía, entre otros. De esta manera se ve reflejado que los productos y la información no tienen un único origen local y se puede difundir de manera casi instantánea hoy en día con tan solo hacer un “click” en el computador y esto es debido a los instrumentos de universalización y conexión cultural que existen en la actualidad como lo es el Internet y todos los artefactos tecnológicos (computador, celular, Tablet, etc.) que nos permiten estar conectados en todo momento al internet y toda la información que este te puede proporcionar. La industria del turismo ha sabido aprovechar muy bien esta oportunidad y así lo explica Mariano Solía mediante la siguiente frase: “Si existe una industria que ha sabido aprovechar a fondo las posibilidades que brinda la web, esa es sin duda la del turismo. Desde pequeños hoteles boutique que promocionan sus encantos online, hasta grandes aerolíneas como Delta, que desarrollaron aplicaciones específicas para venta de pasajes a través de Facebook”. Para ello cada destino turístico debe promover la cultura local de su país o región, es decir, convertirse en embajadores de su



propio arte y cultura. Tal y como muchos de los países exportadores se encargan de producir bienes y servicios, las manifestaciones de carácter artístico y cultural que pertenecen o son parte de un destino turístico también pueden convertirse en exportaciones, pero de carácter invisible ya que el producto final que se llevaran es intangible, quienes visiten estos lugares se llevaran consigo una experiencia de viaje, la que puede ser entregada por un plato de comida típico de la zona, un grupo musical local, una expresión artística o simplemente un paseo por algún jardín botánico donde se pueda apreciar la naturaleza y la biodiversidad de su fauna, esto de alguna u otra manera generara una recuerdo único e irrepetible en el visitante, a lo cual llamaremos experiencia de viaje, mientras más intensa sea esta en cuanto a los buenos momentos vividos por el turista, mayores serán las ganas de querer regresar al destino turístico y de esta manera poder reproducir dicha experiencia en su lugar de origen fomentando en cierta medida el turismo de aquel lugar. Cualquier cosa que el turista perciba o sienta será un indicio de dicha experiencia, por ende esta debe ser entregada de la mejor manera posible, de tal forma que los turistas se enamoren de la propuesta que le ofrecen. Es por ello que las personas al momento de planificar un viaje siempre buscaran visitar un lugar distinto al que ellos están acostumbrados en su lugar de residencia, por eso es sumamente importante velar por la conservación de las tradiciones de cada territorio en particular, ya que esto es lo que le otorga diversidad al planeta y permite que la industria del turismo poco a poco se haya ido convirtiendo en uno de los pilares de la economía a nivel mundial.

A continuación se presenta una gráfica que indica las llegadas internacionales de turistas por región (continente) en millones de habitantes desde el año 1995 al 2013:

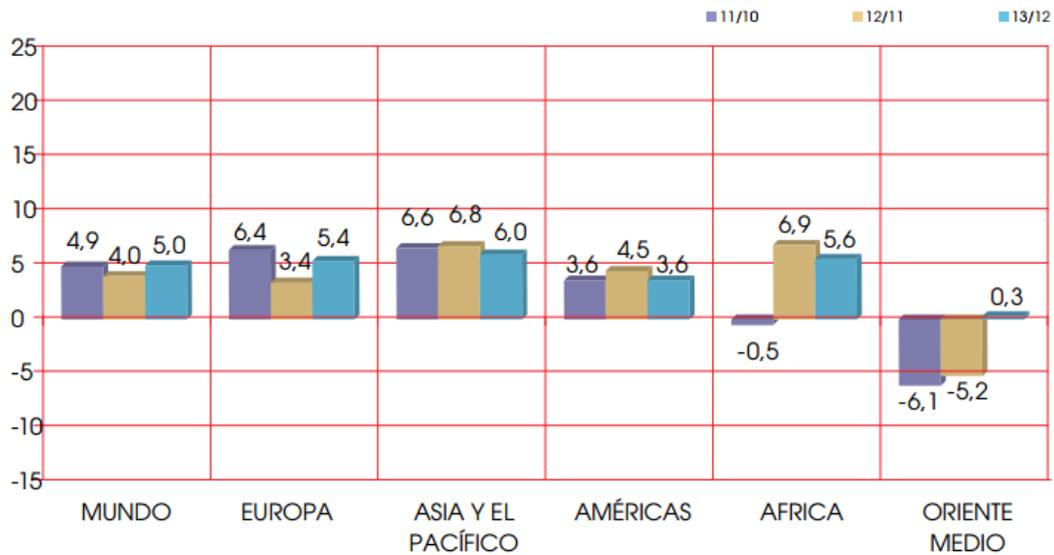
### Llegadas internacionales de turistas por región (millones). Serie 1995-2013



FUENTE: Organización Mundial de Turismo (OMT).

De acuerdo a esta información obtenida del reporte anual que realiza la OMT en el año 2013 y posteriormente publicado por el INE, se observa que para dicho año existe una cantidad de 1087 millones de llegadas internacionales en total en el mundo, de dicha cantidad el que lleva la mayor cantidad de turistas es Europa con una cifra que alcanza los 563 millones, le sigue Asia con 248 millones, América se encuentra tercero con 169 millones y por ultimo le siguen África y el oriente medio con 56 y 52 millones respectivamente. Todos estos números a lo largo del tiempo han estado constantemente inclinados al alza, la cual es explicada y justificada anteriormente por la globalización que hoy en día permite que todo sea mucho más instantáneo, tal y como lo es comprar un pasaje y viajar al otro lado del mundo de un día para otro.

A continuación se pueden observar las variaciones anuales de la cantidad de llegadas internacionales por región entre los años 2010 y 2013:

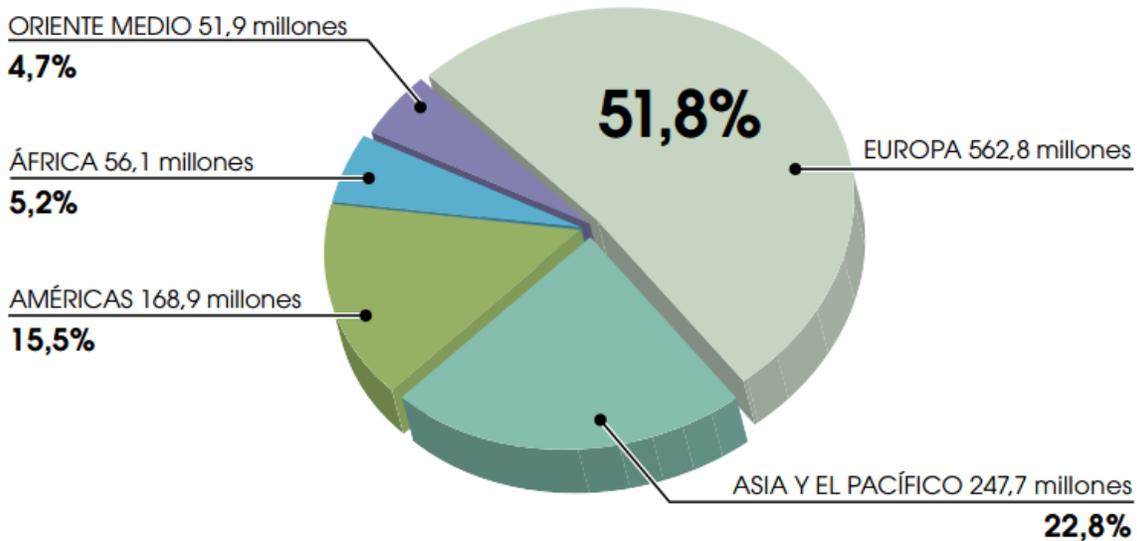


FUENTE: Organización Mundial de Turismo (OMT).

Se puede observar que cada región tiene un comportamiento distinto respecto al alza o baja en la cantidad de personas que ingresan anualmente a cada región o continente, estas pueden tener distintas explicaciones o justificaciones, como lo son las crisis económicas, tratados de visas entre los distintos países, guerras ocurridas en lugares determinados o eventos deportivos masivos como por ejemplo lo es un mundial de futbol o los juegos olímpicos; todo esto puede generar que aumente considerablemente la concurrencia a un lugar o región en específico.

El siguiente esquema representa porcentualmente la distribución de llegada de turistas internacionales por región:

## Distribución de las llegadas de turistas internacionales



FUENTE: Organización Mundial de Turismo (OMT).

Europa se encuentra a la cabeza acaparando un 51,8% de la llegada de turistas internacionales a nivel mundial, le sigue Asia y el Pacífico quienes en conjunto logran un 22,8%, el otro cuarto se lo reparten entre Oriente Medio con un 4,7%, África quien presenta un poco más de actividad turística con un 5,2% de la llegada de turistas internacionales y por último América que se lleva un 15,5%, esta región se encuentra dividida en tres diferentes subregiones, estas son América del Norte (10%), América Central y El Caribe (2,9%) y América del Sur (2,6%).

Sin embargo, es importante destacar que América del Sur se encuentra cuarto lugar con respecto al crecimiento medio anual de llegadas de turistas internacionales, obteniendo un 5,5% de crecimiento. Cuya lista la encabeza en el primer lugar Asia del Sudeste con un 8,3%, le sigue Asia Meridional quienes poseen un 8,2% y por encima de América del Sur se encuentra África Subsahariana con 7,1% de crecimiento entre los años 2005 y 2013. Con información más actualizada desde el punto de vista demográfico la OMT en su informe anual del año pasado representa de forma gráfica las llegadas internacionales en millones de turistas por región para el año 2016, donde se contabilizaron 1235 millones de llegadas internacionales en total en el mundo, el detalle por región o continente se tiene a continuación:

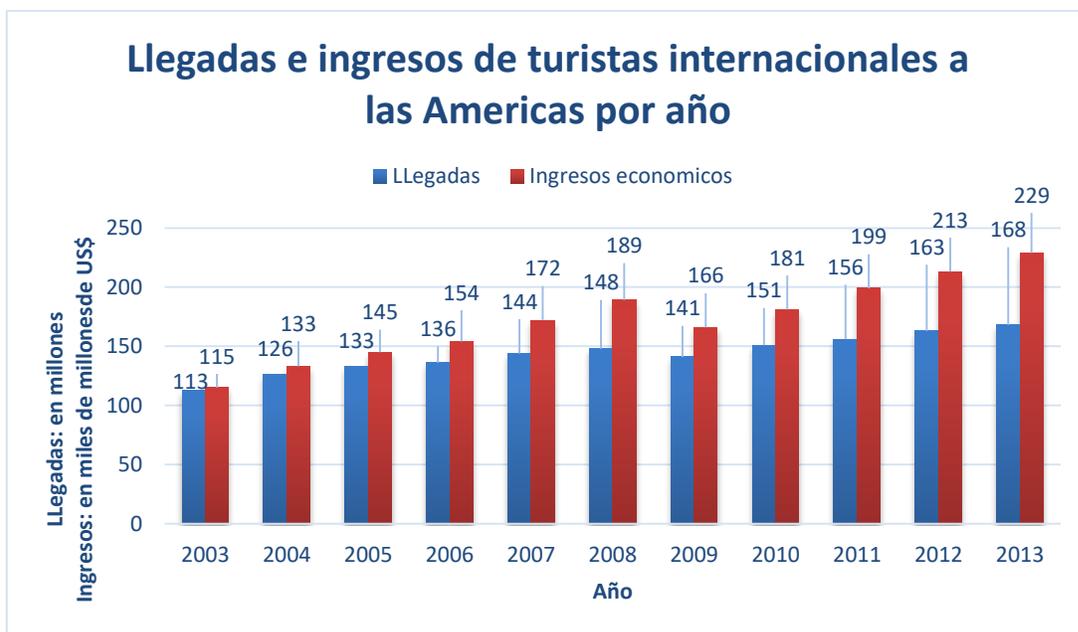


Europa (50%) sigue manteniendo el primer lugar pero ahora con 615 millones de llegadas de turistas internacionales, le sigue Asia y el Pacifico (25%) con 309 millones, América (16%) con 200 millones, África (5%) con 58 millones y el Oriente Medio (4%) con 54 millones de llegadas de turistas internacionales a dicha región. Las proyecciones que tiene el turismo mundial para las siguientes dos décadas indica que las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial aumentaran en promedio un 3,3% al año durante un periodo comprendido, de tal forma que el 2030 se estima que esta cifra aumente a los 1800 millones de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial.

## 2.6 Turismo en la actualidad en América

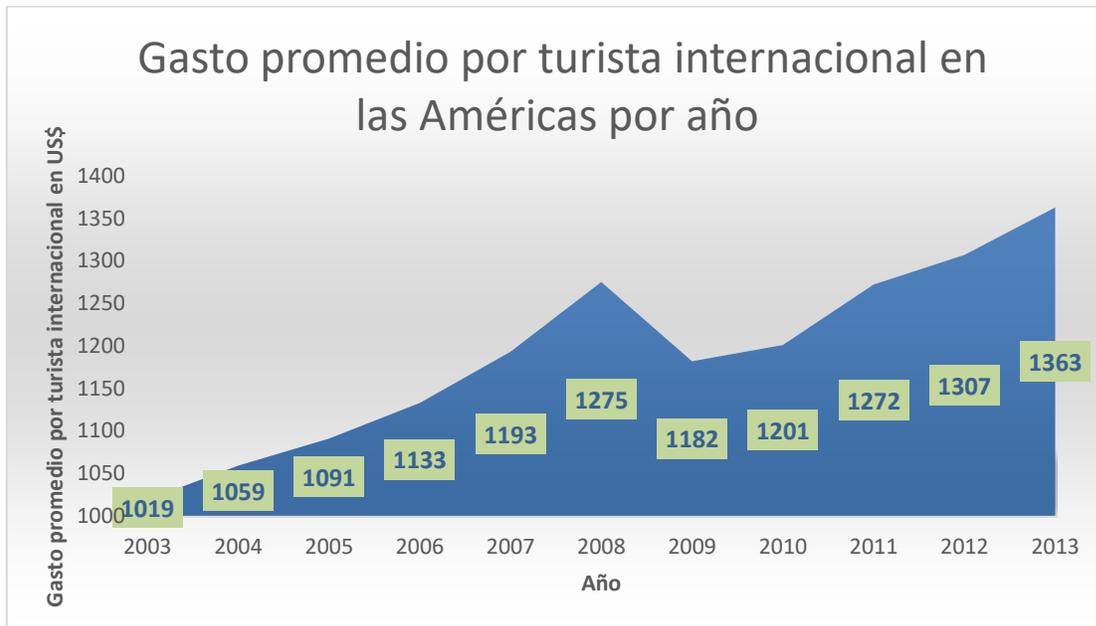
Como se mencionaba anteriormente, el turismo poco a poco se ha ido convirtiendo en uno de los pilares fundamentales de la economía, hay varios países que tienen como principal ingreso de divisas el gasto realizado por turistas extranjeros en sus tierras, debido al crecimiento económico de dicha zona y la estabilidad política que posee es que logro atraer

a los turistas internacionales a visitar el continente Americano, estando presentes de manera significativa en varios de los países de la región, cuyo factor ha posibilitado la evolución de los mercados internos y externos en cuanto a turismo se refiere. Además existen otros factores que pueden afectar de manera positiva al crecimiento en la industria turística del continente Americano, como lo es la flexibilización de los sistemas de visado. Durante el año 2013, en el mes de marzo, Jamaica eximio de visas a países como Colombia, Panamá, Venezuela y algunos países del continente europeo; en mayo del mismo año Chile, Colombia, Perú y México acordaron una alianza estratégica creando la visa alianza del pacifico, la cual permite que sus habitantes se visiten entre sin ningún tipo de restricción. Al año siguiente en el mes de febrero Chile es designado como miembro del programa de extensión de visa que permite a los ciudadanos chilenos viajar a USA por turismo y/o negocios (visa tipo B) por a lo más 3 meses (90 días) sin la necesidad de tener que recurrir a obtener otro tipo de visa.



Como se ha mencionado reiteradamente, el turismo internacional en América ha crecido de manera sostenida, esta grafica representa la cantidad de turistas llegados al continente en forma anual y los ingresos económicos que estos mismos generan en dicha región, estos indicadores han llegado a tener un crecimiento medio de 4% y 7,1% respectivamente, lo que significa que el ingreso económico ira aumentando en un 3,1% más que la llegada de turistas internacionales, es decir, pese a que la cantidad de personas que lleguen al continente

americano, los ingresos que estos generaran para dicha zona serán cada vez mayores, debido a que la capacidad adquisitiva es cada vez mayor en los individuos. América para el 2013 ya alcanzaba los 19,8% de los ingresos mundiales de turismo internacional y con esto queda demostrado que es un continente potente en lo que respecta a la industria del turismo. En el siguiente grafico está representado el gasto promedio por turista internacional en la región de América por año (utilizando el mismo horizonte de evaluación anterior):



La región de América registra un crecimiento en todos los periodos (2003 – 2013) excepto para el año 2009, que se vio afectado por la crisis económica subprime del 2008 originada en Estados Unidos, pero como podemos ver afectó a todo el mundo, disminuyendo el gasto de 1275 a 1182 dólares anuales por turista internacional en América. No obstante el gasto promedio por turista posee un crecimiento acumulado de un 33,8% entre el 2003 y el 2013.

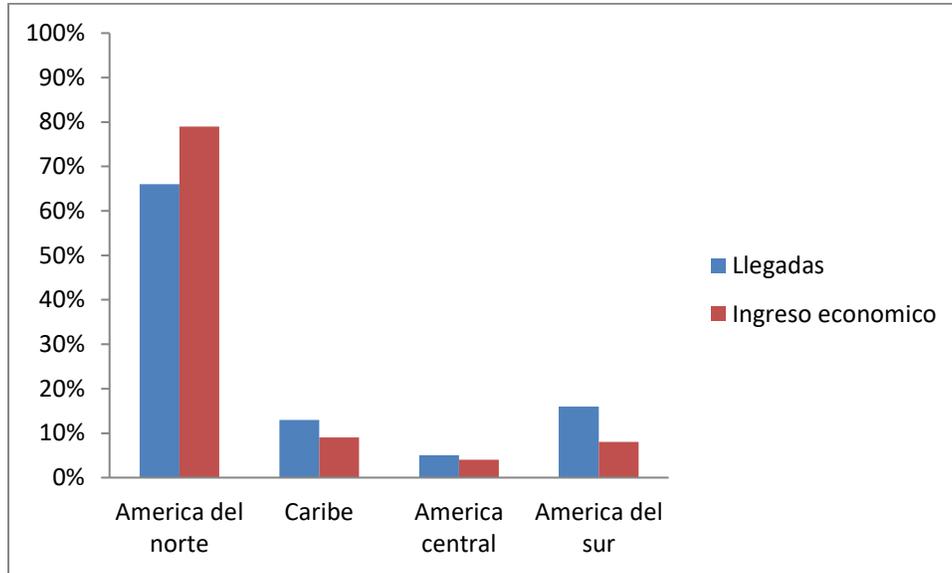
Con respecto a la competitividad del turismo a nivel mundial, el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo realizado por el Foro Económico Mundial, ubicado en Ginebra, Suiza, indica mediante la utilización de varios factores (Reglas y regulaciones, sustentabilidad ambiental, seguridad, salud e higiene, priorización del turismo y viaje, infraestructura aérea, infraestructura de transporte terrestre, infraestructura turística, infraestructura ICT, competencia en precio en la industria del turismo, recursos humanos, afinidad por el viaje y turismo, recursos naturales y recursos culturales) qué es lo que hace atractivo realizar



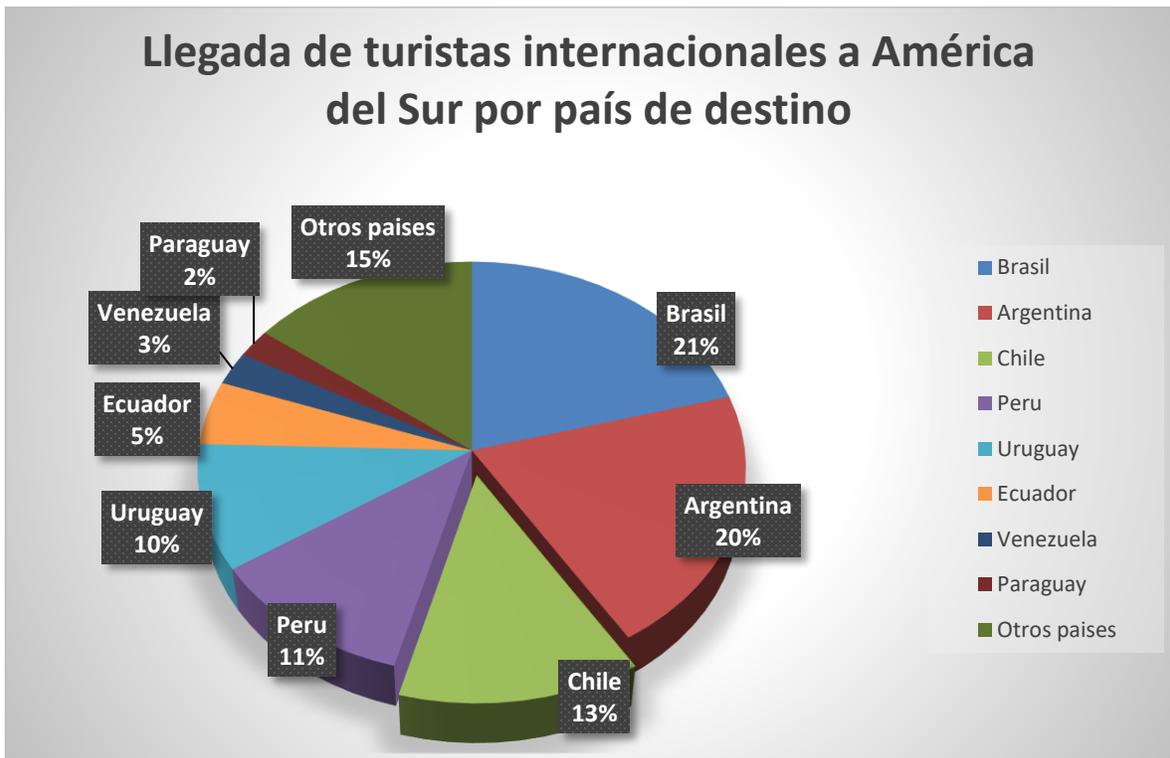
inversiones o desarrollar negocios en el sector de viajes y turismo en un país. En el ranking general se puede observar que los países de América del Norte, llevan la delantera en cuanto a competitividad y que los países centroamericanos y sudamericanos más competitivos están aglomerados entre el puesto 22 y 110, en cambio los países de América del Norte como Estados Unidos y Canadá usan la posición número 6 y 9 respectivamente a nivel mundial.

Country/Economy	Global rank	Business environment	Safety and security	Health and hygiene	Human resource and labour market	ICT readiness
<b>NORTH AND CENTRAL AMERICA</b>						
United States	6	5.4	5.2	5.7	5.5	6.0
Canada	9	5.3	6.1	5.6	5.5	5.6
Mexico	22	4.2	4.2	5.3	4.6	4.3
Panama	35	4.9	5.3	5.1	4.4	4.5
Costa Rica	38	4.5	5.4	5.0	4.9	5.2
Barbados	58	4.4	5.6	6.0	4.7	5.2
Jamaica	69	4.8	4.0	4.7	4.7	4.2
Trinidad and Tobago	73	4.4	4.1	5.1	4.5	4.8
Dominican Republic	76	4.2	4.5	4.9	4.1	3.7
Guatemala	86	4.4	3.7	4.6	4.1	3.8
Honduras	90	4.2	3.5	4.6	4.3	3.4
Nicaragua	92	3.5	5.4	4.6	4.2	3.3
El Salvador	105	4.0	3.0	4.9	4.2	3.7
North and Central America Average		4.5	4.6	5.1	4.6	4.4
<b>SOUTH AMERICA</b>						
Brazil	27	3.5	4.5	5.3	4.3	4.6
Chile	48	5.0	5.7	5.2	4.8	4.9
Argentina	50	3.1	5.0	6.4	4.6	4.7
Peru	51	4.3	4.5	4.8	4.7	4.2
Ecuador	57	3.9	5.2	5.1	4.2	3.9
Colombia	62	4.0	2.6	5.0	4.6	4.4
Uruguay	77	4.6	5.5	6.0	4.6	5.5
Bolivia	99	3.0	5.0	4.4	4.0	3.8
Venezuela	104	2.4	3.3	5.1	3.9	3.5
Paraguay	110	4.3	4.7	5.0	4.1	3.7
South America Average		3.8	4.6	5.2	4.4	4.3

América del Sur, subcontinente que concentra el 16,0% de las llegadas de la Américas, presentó un incremento en las llegadas de turistas internacionales del 5,8% y alcanzó los 30,7 millones de arribos. En términos absolutos, esto significa 1,7 millones de turistas más que en 2014.



En el siguiente diagrama se observa cómo se reparten las Llegadas de turistas internacionales en la región de América del Sur, según país de destino:



América del Sur recibió 27,4 millones de visitantes (turistas internacionales en un año) solo el año 2013 y este fue repartido de la siguiente forma: Brasil (20,7%) llevándose la máxima preferencia de los turistas internacionales en dicho año con una cifra de 5,7 millones de llegadas, seguido por Argentina (20,4%) y tercero se encuentra Chile (13,1%) y después le sigue por muy de cerca los países de Uruguay (9,8%) y Perú (11,5%), este último hay que destacarlo, ya que ha venido creciendo a pasos agigantados con variaciones que en los últimos años han llegado a las dos cifras. Por ultimo siguen los países de Ecuador (5,0%), Venezuela (2,6%) y Paraguay (2,2%) que poco a poco han ido aportando al crecimiento de la industria del turismo en América latina.

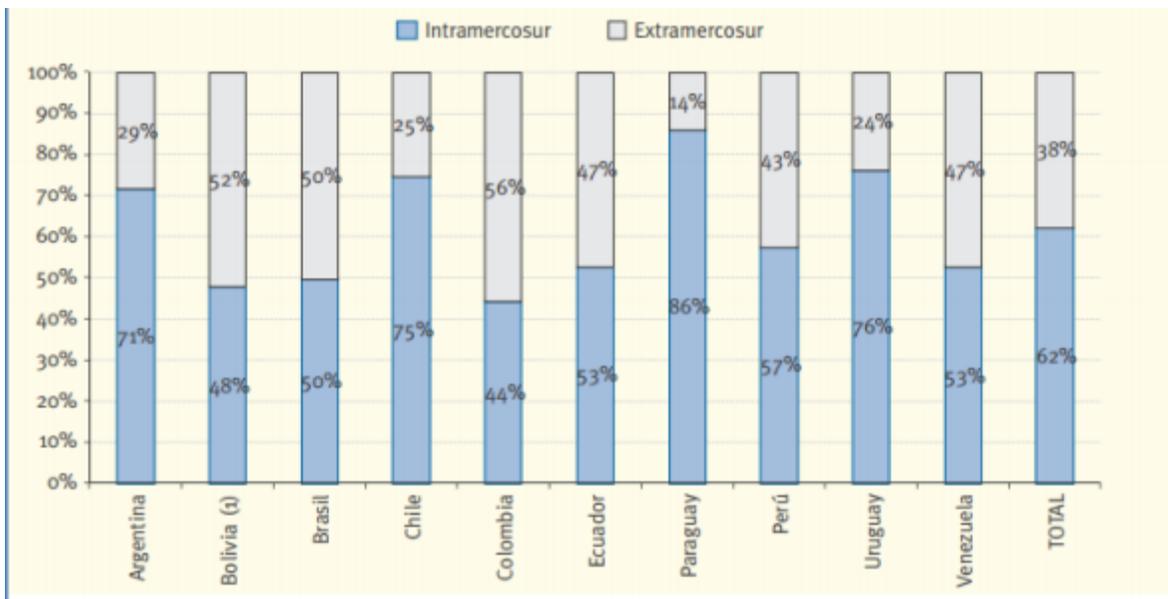
El siguiente grafico muestra cómo se distribuyen los ingresos económicos en América del Sur, separado por países:



Brasil (28,0%) y Argentina (18,0%) se llevan casi el 50% de divisas que entraron por concepto de turismo. Perú (12,6%) fue el tercer destino que mayor cuota de ingresos se llevó

a nivel región, seguido por Colombia (10,5%) y Chile (9,2%). Se puede observar que Chile a pesar de tener mayor afluencia de público, los turistas deciden depositar menos cantidad de dinero. Comparación similar se puede hacer con Brasil y Argentina que pese a tener prácticamente la misma cantidad de turistas internacionales que llegan a su jurisdicción, Brasil se lleva un 10% más de ingresos que Argentina, esto se debe a factores tales como el cambio de moneda entre un país y otro, la cantidad y calidad de los atractivos turísticos que cada país posee, esto va de la mano con las políticas de inversión enfocadas al turismo de cada país.

En el siguiente grafico de distribución porcentual se encuentran representadas las llegadas de turistas residentes del Mercosur a otro país del bloque por país de destino en el año 2013:



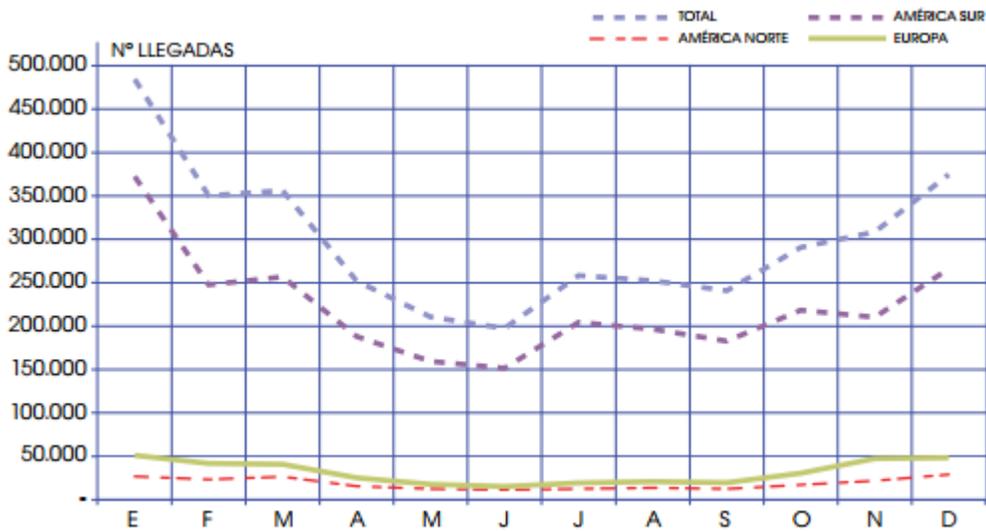
Este grafico sirve para hacerse una idea respecto de la procedencia de los turistas que se encuentran en los distintos países de América del sur y así poder tomar decisiones con respecto a las estrategias de venta o marketing del turismo en esta zona

La integración regional del Mercosur cumple un rol importante para los países que lo constituyen. En el Gráfico se logra observar que durante el año 2013, el movimiento de

turistas Intramercosur alcanzo la pomposa cifra de 62% del total de llegadas a los países que conforman el proceso de Mercosur. Paraguay, Uruguay y Chile son los poseen una mayor dependencia (85,9%, 76,2% y 74,5%, respectivamente) de países del Mercosur. Colombia por su parte es el país de la región que depende menos de los habitantes de América latina llevándose un 44% de llegadas de turistas de países que conforman el conglomerado (Mercosur).

Por ultimo en el siguiente grafo se obtiene el comportamiento estacional de las llegadas de turistas internacionales a las distintas regiones o continentes (específicamente América, Europa y el mundo), en él se puede observar que tanto Europa y América del Norte poseen la misma distribución de llegada de turistas dado los meses del año, siendo esta de carácter uniforme, ya que no posee tendencia alguna a la alza ni a la baja en ninguno de los periodos, en cambio América del Sur y el mundo, tienen un claro comportamiento estacionario que presenta los puntos más altos entre los meses de Noviembre a Marzo, y las cifras más bajas las entrega en los otros meses del año (que para nuestro caso es en los meses de otoño e invierno), una explicación lógica para esto son las bajas temperaturas que enfrentamos en aquella temporada del año, lo que hace de América del Sur un destino poco deseado para aquella época del año.

### Estacionalidad de las llegadas



FUENTE: Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional

## 2.7 Turismo en Chile

### 2.7.1. Historia y evolución del turismo en Chile

Chile es un país que debido a sus particulares características geográficas y climáticas, además de sus expresiones arqueológicas, artesanales, folklóricas y culturales, reúne excelentes condiciones naturales necesarias para que el turismo se desarrolle de la mejor manera posible. En el año 1975 se crea el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) mediante el Decreto de Ley N° 1.224, dicha entidad fue creada con el objetivo de promover el turismo en Chile. El Estado se percata que un mayor desarrollo del turismo tiene asociado un incremento en las fuentes de trabajo e ingreso de divisas para el país. Además contribuye a la conservación, preservación y mejor utilización de los recursos naturales y culturales del país. También facilita el conocimiento del país en el exterior y promueve de manera eficaz la integración nacional a través del conocimiento e identificación del chileno con su país.

SERNATUR tiene como objetivos investigar, planificar, fomentar, promover y coordinar la actividad turística del país. En 1980 se suprimió la facultad de control de la actividad turística y consecuentemente, todas las funciones relacionadas con la misma. Posteriormente en 1993 se autorizó a SERNATUR para asociarse a Corporaciones de derecho privado sin fines de lucro cuyo objetivo sea la promoción del turismo en el extranjero y el aporte de recursos a éstas u otras corporaciones para dichos fines.

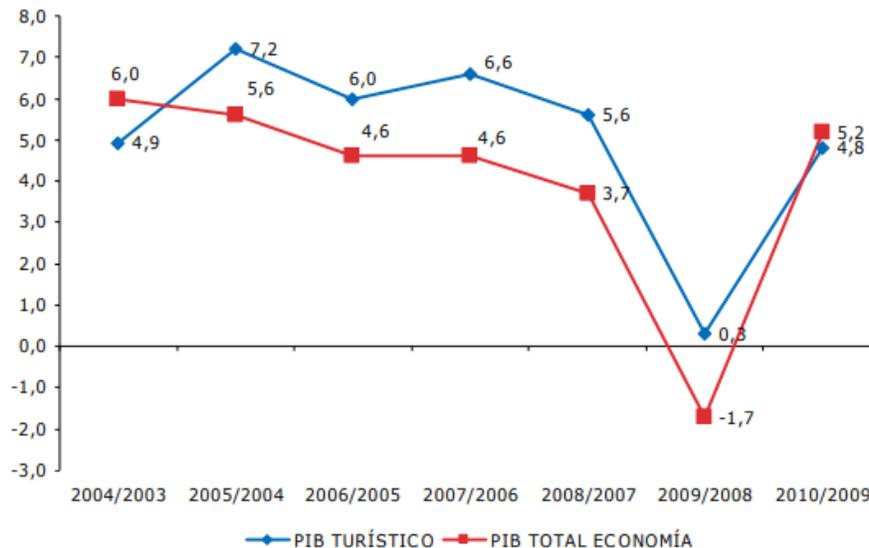
En 1996 los ingresos de la actividad turística superaban a los de la producción de celulosa, harina de pescado, salmón y vinos, siendo la industria que mayor empleo generaba por dólar invertido. La tasa de crecimiento del turismo en Chile se incrementó durante el periodo comprendido entre 1990-2000 a un ritmo mayor que la tasa de crecimiento mundial (Mundo: 4,1% y Chile: 7,7%).

El turismo siempre ha sido una actividad con vinculaciones económicas, sociales y culturales, siendo un factor de desarrollo que genera empleos, aporta divisas y destina inversión. Es por ello que surge la necesidad de crear una Política Nacional de Turismo, la cual fue presentada y aprobada de manera oficial el 27 de septiembre de 1998 durante el acto de celebración del Día Mundial del Turismo, encabezado por el Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle. Dicha

propuesta fue elaborada por SERNATUR y se basó en la incorporación de las potencialidades turísticas a la actividad productiva del país, enfocándose principalmente en la reserva, cuidado y aprovechamiento del patrimonio natural e histórico cultural y en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. El objetivo de esta fue facilitar y estimular el desarrollo de la actividad turística, en forma armónica, planificada y sustentable, con especial énfasis en la competitividad y la transparencia del mercado, tratando de convertir el turismo en una de las industrias más importantes del país. Para cumplir con lo propuesto, se dispuso que los gobiernos regionales elaboraran sus propias políticas en concordancia con las estrategias de desarrollo regional.

Durante el año 2010 el PIB Turístico de Chile aumento en un 4,8% respecto del año anterior, lo que se compara positivamente respecto del incremento del 5,2% que sufrió el PIB total de la economía del país. Si bien el PIB de la actividad turística en la serie de años 2003 a 2009 ha sido mayoritariamente superior al PIB de la economía, esta tendencia se ha revertido levemente en 2010, tal como se observa en el siguiente gráfico:

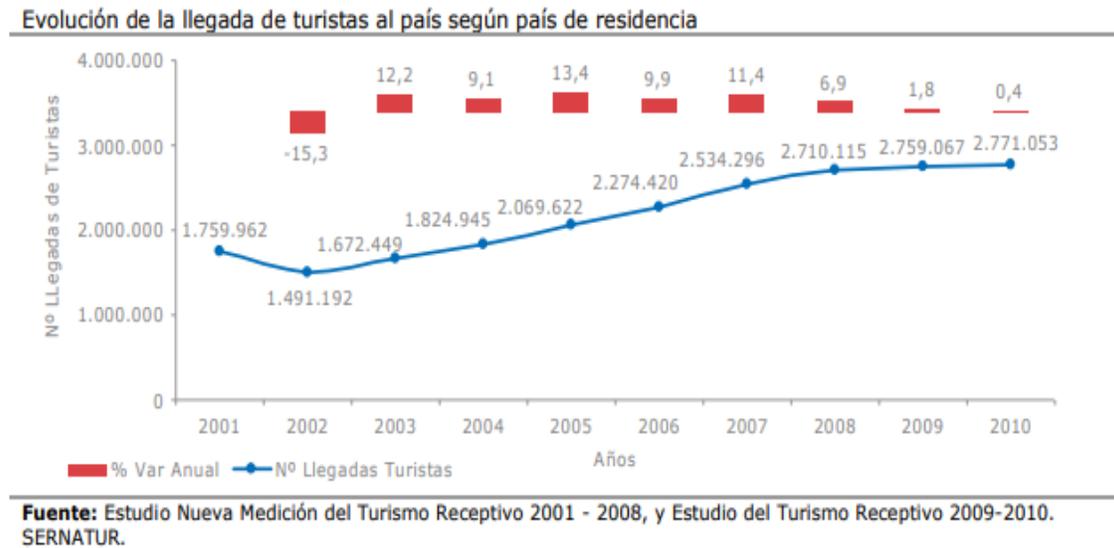
**TASA DE VARIACIÓN DEL PIB DE LAS ACTIVIDADES CARACTERÍSTICAS Y CONEXAS DEL TURISMO Y DEL PIB TOTAL DE LA ECONOMÍA**  
Serie 2003 a 2010



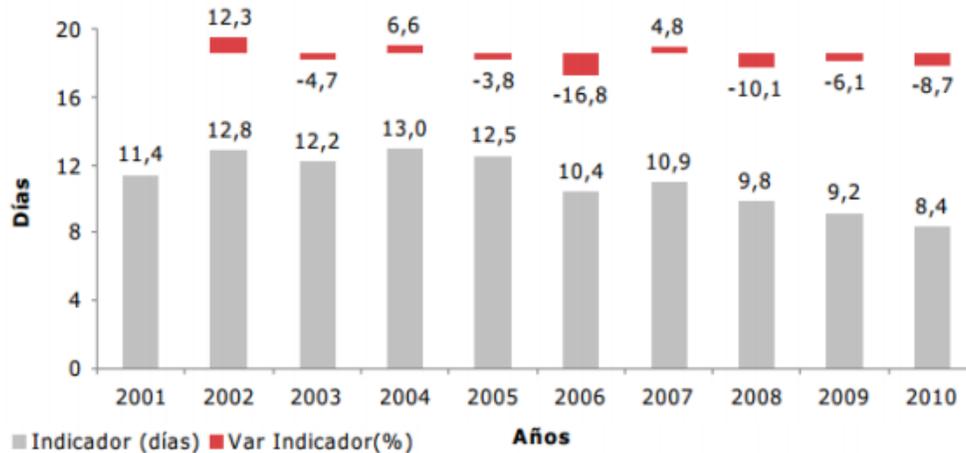
Este cambio de relación en la evolución de las tasas de crecimiento del PIB de las actividades turísticas, respecto del PIB total de la economía, se explica como consecuencia de los efectos que tuvo el terremoto y posterior tsunami en el turismo receptivo, el que tuvo un incremento

de sólo el 0,6% en 2010 respecto del año 2009. Este escenario se tradujo en resultados negativos durante el primer semestre del año 2010, con una caída de 5,4% en las llegadas internacionales. A partir del segundo semestre esta situación mejoró sostenible, llegando a una tasa de crecimiento de 7,7%.

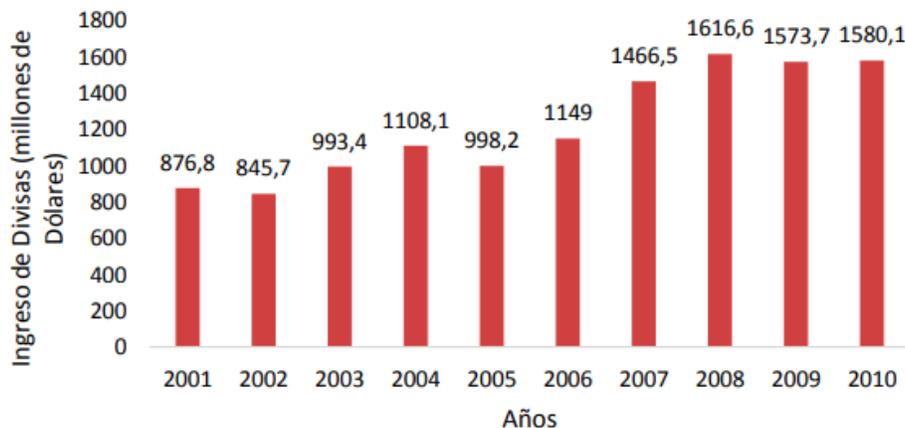
La cantidad de turistas que aporó a dicha contribución del PIB durante aquellos años y la variación anual de la llegada de turistas internacionales al país, se pueden observar en el siguiente gráfico:



En el siguiente gráfico se observa la evolución de la estancia media, esta indica el número de días promedio que permanecen los turistas no residentes en el país, su importancia reside en que refleja el dinamismo del sector turístico, es decir, que tan rápido se renuevan los turistas. Se aprecia una baja considerable en los últimos años.



Otro factor importante a considerar es el gasto promedio anual que efectúan los turistas en el país. Los turistas generaron un gasto promedio por año de 876,8 millones de dólares en el 2001 llegando a 1580,1 millones de dólares en 2010, produciéndose un aumento del 180,2% durante la primera década del 2000. A continuación se observa el gráfico correspondiente al periodo mencionado anteriormente.

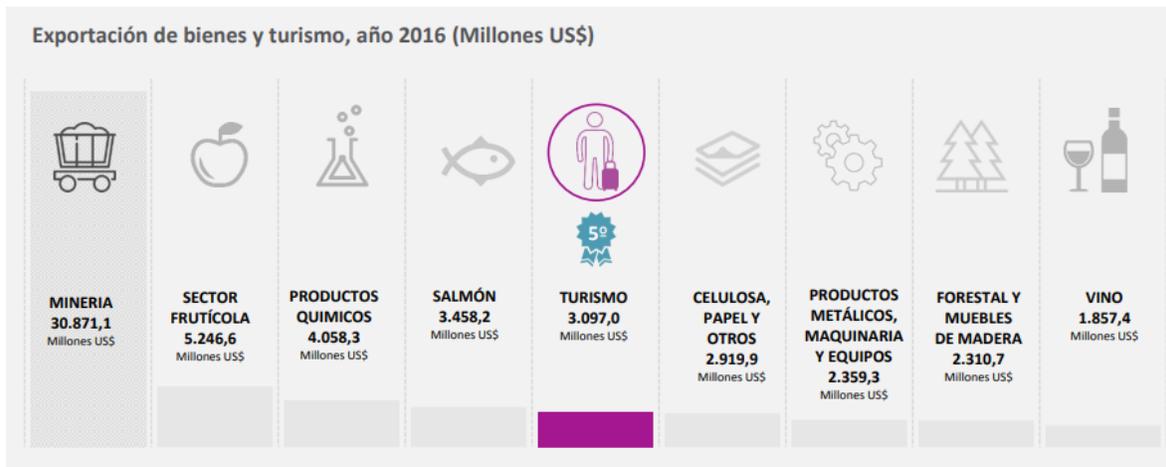


## 2.7.2. Actualidad en Chile

### 2.7.2.1. Mirada económica

En el año 2016 el país obtuvo un ingreso de divisas de US\$ 3.097,0 millones, generado por el gasto que realizaron los visitantes extranjeros en nuestro país, cifra que incluye un desembolso de US\$ 2.619,8 millones realizado por turistas, US\$33,7 millones por excursionistas y US\$ 443,5 millones generados por transporte internacional.

Al comparar los rubros de exportación más relevantes del país es posible señalar que los ingresos de divisas por turismo receptivo representan el 10,0% de los ingresos por exportaciones de minería; el 76,3% de los productos químicos; el 59,0% del sector frutícola, y el 89,6% en salmón; superando en un 6,1% a los ingresos por exportaciones de celulosa, papel y otros, el 31,3% en productos metálicos, maquinaria y equipo, en un 66,7% a los ingresos por exportaciones de vino y en un 34,0% a los productos forestales y muebles de madera.



Según datos de SERNATUR, en base a información proporcionada por la Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional, durante el año 2013 ingresaron al país 3.576.204 turistas de nacionalidad extranjera, 0,6% más en comparación al año anterior (3.554.279).

### 2.7.2.2. Rankings

En la actualidad Chile tiene mucho potencial para su desarrollo, haciendo una comparación en base a Rankings con otros países se encuentra en el lugar número 7 de 179 países en Índice de Libertad Económica, Heritage Foundation; número 39 de 183 países en facilidad para hacer negocios según el Ranking Doing Business, Banco Mundial; número 38 de 125 como país innovador según Índice Global de Innovación, Boston Consulting Group; número 24 de 134 países como país para invertir según Ranking de los Mejores Países para Invertir, Forbes; 22 de 182 países en Percepción de Baja Corrupción según Ranking de Percepción de la Corrupción, Transparency International; 31 de 110 países en prosperidad según Índice de Prosperidad, Legatum Index; 3 de 163 países emergentes en Desarrollo de Turismo Aventura

según Índice de Desarrollo de Turismo de Aventuras, ATDI y 33 de 116 países en Desarrollo de Turismo de Congresos y Convenciones según Ranking ICCA.

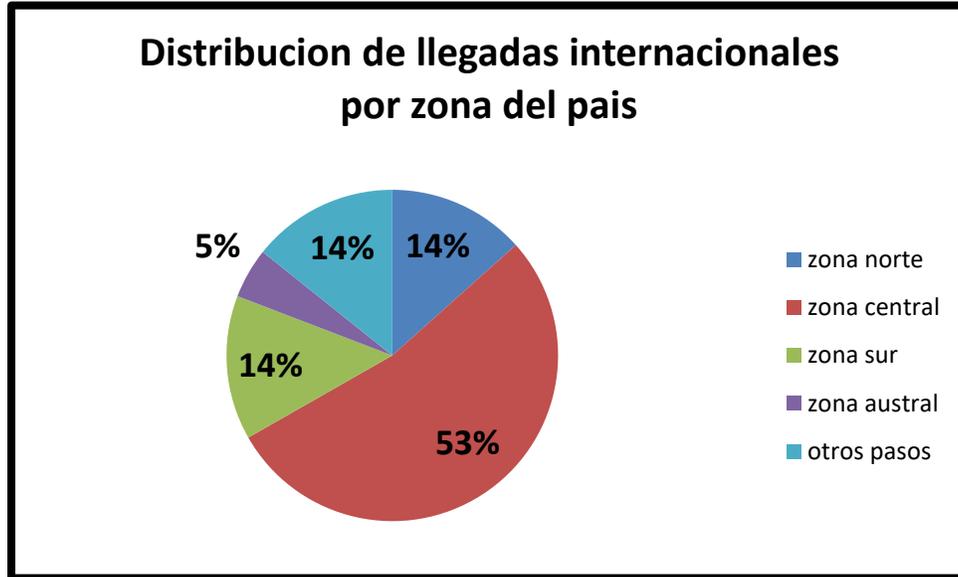
### 2.7.2.3 Turismo receptivo

En lo referido a turismo receptivo, durante el 2016 Chile recibió la visita de 5.640.700 turistas de nacionalidad extranjera con un aumento del 26,0% en comparación al año anterior y una tasa de variación media acumulada de 9,6% desde el 2008 hasta el 2016. Cabe destacar también que la llegada de turistas a nivel mundial se incrementó en un 3,9% durante el 2016 y América del Sur creció en un 6,3%. En la siguiente tabla se detalla la cantidad de llegadas internacionales de los 10 pasos más concurridos de Chile.

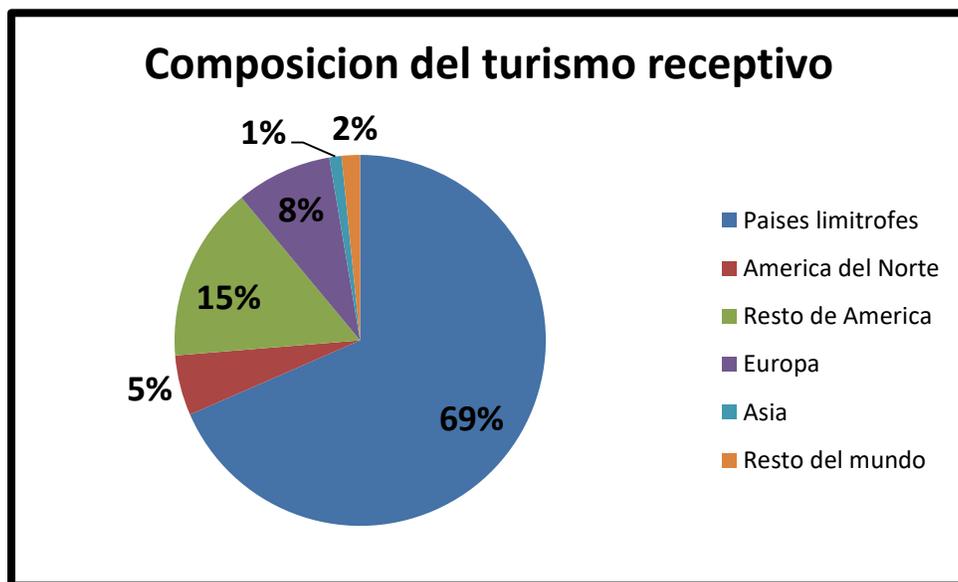
N°	Paso Fronterizo	Llegadas (miles)	%variacion 2016/2015
1	Aeropuerto C. Arturo Merino Benítez	1.932,6	16,6%
2	Sistema Cristo Redentor	1.077,2	45,2%
3	Cardenal Antonio Samoré	433,6	43,5%
4	Concordia (Chacalluta)	370,4	13,4%
5	Colchane	243,4	9,5%
6	Pino Hachado	191,3	77,8%
7	Puesco (Mamuil Malal)	169,7	54,3%
8	Dorotea	147,1	8,0%
9	Chungará	141,2	-2,6%
10	Integración Austral	129,6	-10,0%

Según la Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional la mayor cantidad de turistas ingresa por la Zona Centro, que se encuentra conformada por las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana y Maule, esta concentra el 53,4% de los ingresos, esto equivale a 3.009.800 turistas. Esta es la zona con mayor afluencia de llegadas internacionales principalmente por la presencia del Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez y el paso Los Libertadores. La Zona Sur, conformada por las regiones de Biobío, La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos registra el 14,1% de las llegadas de turistas, las que se efectúan fundamentalmente por los pasos Mamuil Malal (169.700

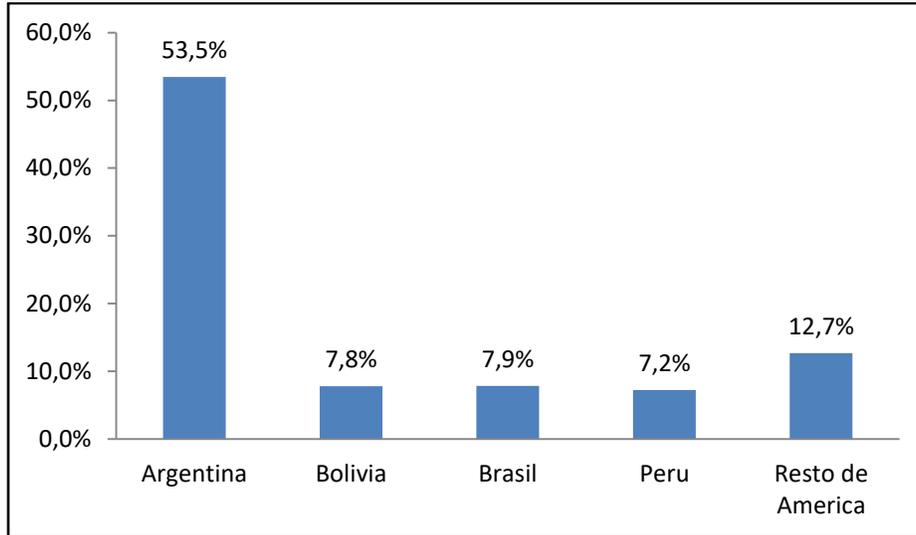
turistas) y Pino Hachado (191.300 turistas), ubicados en la Región de La Araucanía y por el paso Cardenal Antonio Samoré (433.602 turistas) de la Región de Los Lagos. A continuación se presenta el gráfico correspondiente a la distribución de llegadas según Zona del país.



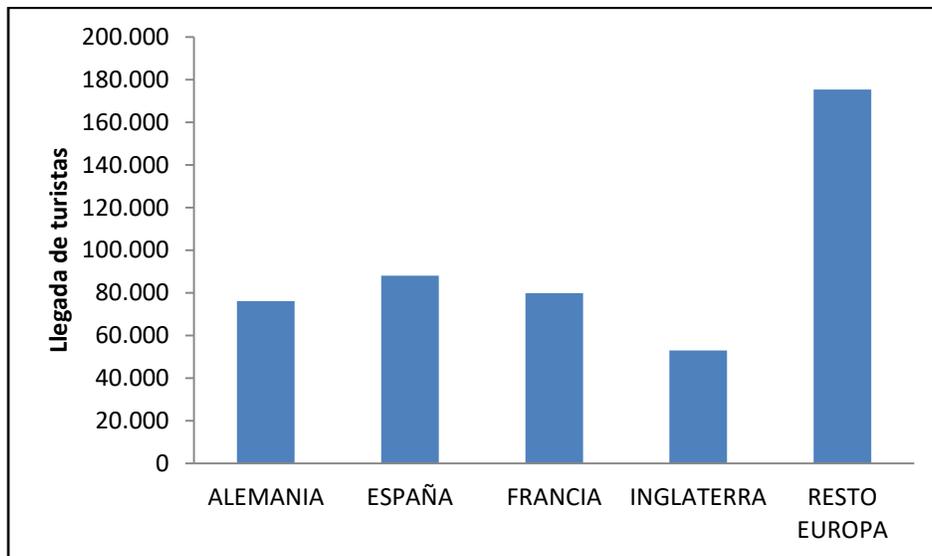
Respecto de la procedencia de los turistas, el 68,4% de las llegadas internacionales pertenecen a países limítrofes, el 5,2% de América del Norte, el 15,3% del Resto de América, el 8,4% de Europa, el 1,1% de Asia, y el 1,6% de otros países del mundo.



Del porcentaje de turistas procedentes del continente americano (88,96% del total), el 53,5% lo hace desde Argentina, el 7,8% de Bolivia, el 7,9% de Brasil, el 7,2% de Perú, y el 12,7% de otros países de América.



Dentro del mercado europeo, los principales países emisores de turistas hacia Chile fueron: España (87.983), Alemania (76.036), Francia (79.846) e Inglaterra (52.910), en su totalidad presentaron un aumento en el flujo de turistas, en relación al año anterior, quien más destaco con su alza en la emisión de turistas fue Inglaterra y Francia, los que que aumentaron en un 12,9% y 12,1% respectivamente.

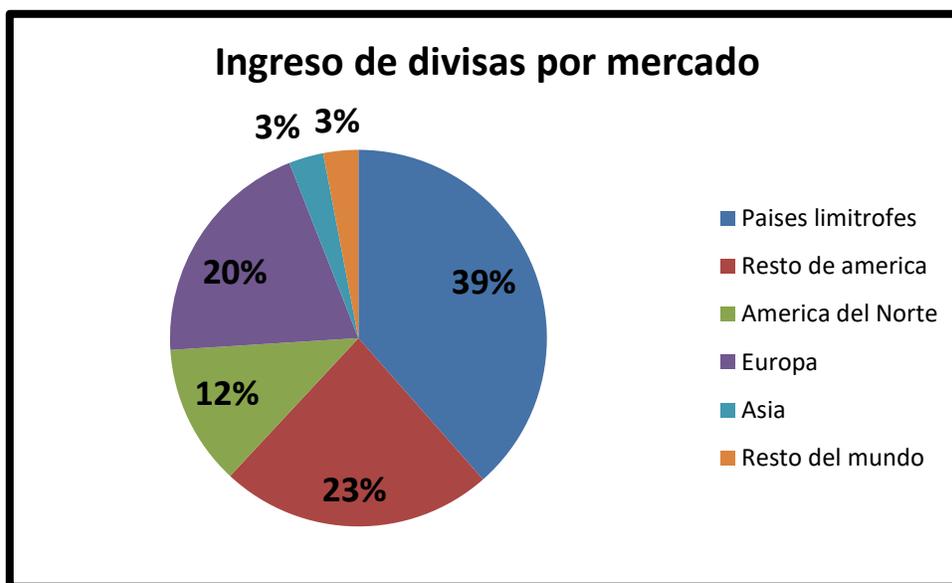


Los turistas residentes en el extranjero permanecieron en promedio 7,4 días en el país, efectuaron un gasto diario individual promedio (GPDI) de US\$ 62,6 y un gasto total por persona de US\$ 464,4. El turista europeo presentó una permanencia promedio de 15,9 días, un gasto diario medio por persona de US\$ 69,9 y un gasto total por persona de US\$ 1.111,1. Es importante señalar que Brasil es el país con el mayor GPDI en comparación al resto de los países, US\$ 100,5. Entre los turistas que efectúan el mayor gasto total por persona durante su estadía en Chile se cuentan los residentes en Asia (US\$ 1.302,9), Canadá (US\$ 1.154,4), España (US\$ 1.143,9), Francia (US\$1.068,8), Alemania (US\$ 1.055,2), EE.UU. (US\$ 1.051,8), Inglaterra (US\$1.049,9) y México (US\$1.005,4), quienes en su totalidad superaron el gasto total individual de los turistas (US\$ 464,4), y en su mayoría lo doblan. Si bien los países limítrofes generan el mayor número de llegadas de turistas a Chile, en la práctica son los que menos gasto realizan.

PAÍS DE RESIDENCIA	ANUAL 2016				
	LLEGADAS	PERMANENCIA PROMEDIO (NOCHES)	GASTO PROM. DIARIO INDIVIDUAL (US\$)	GASTO TOTAL INDIVIDUAL (US\$)	INGRESO DE DIVISAS (US\$)
<b>AMÉRICA</b>	<b>5.018.187</b>	<b>6,5</b>	<b>59,6</b>	<b>386,3</b>	<b>1.938.674.547</b>
ARGENTINA	3.016.124	5,4	55,5	297,1	896.171.233
BOLIVIA	438.435	4,1	23,0	94,2	41.291.939
PERU	406.520	5,0	35,0	175,2	71.216.329
BRASIL	443.106	7,0	100,5	701,9	311.002.675
EE.UU.	247.820	12,1	86,9	1.051,8	260.667.387

MEXICO	46.136	12,5	80,6	1.005,4	46.385.305
CANADA	48.230	18,3	63,1	1.154,4	55.677.606
COLOMBIA	120.138	15,7	41,0	644,6	77.439.604
O. AMERICA	251.679	12,4	57,1	710,5	178.822.468
<b>EUROPA</b>	<b>472.128</b>	<b>15,9</b>	<b>69,9</b>	<b>1.111,1</b>	<b>524.604.717</b>
ALEMANIA	76.036	16,3	64,8	1.055,2	80.233.027
ESPAÑA	87.983	16,7	68,5	1.143,9	100.646.550
FRANCIA	79.846	17,3	61,8	1.068,8	85.339.435
INGLATERRA	52.910	10,6	98,9	1.049,9	55.548.323
O. EUROPA	175.353	16,3	70,9	1.156,7	202.837.382
<b>AUSTRALIA</b>	<b>57.276</b>	<b>10,5</b>	<b>83,4</b>	<b>871,7</b>	<b>49.925.635</b>
<b>ASIA</b>	<b>59.749</b>	<b>13,2</b>	<b>98,6</b>	<b>1.302,9</b>	<b>77.849.497</b>
<b>O. MUNDO</b>	<b>33.361</b>	<b>11,8</b>	<b>72,8</b>	<b>862,0</b>	<b>28.755.760</b>
<b>TOTAL TURISTAS</b>	<b>5.640.700</b>	<b>7,4</b>	<b>62,6</b>	<b>464,4</b>	<b>2.619.810.156</b>

La contribución de los distintos mercados en la generación de ingreso de divisas (excluyendo los valores por transporte aéreo internacional y por llegada de excursionistas) en Chile es la siguiente: Europa (20,0%), Países Limítrofes (38,5%), Resto de América (23,4%), América del Norte (12,1%), Resto del Mundo (3,0%) y Asia (3,0%).



### 2.7.3. Visión país sobre el futuro del turismo

La visión económica de Chile, debe ir en busca del equilibrio económico, social y ambiental. No se busca repetir historias pasadas, como que la extracción de minerales siga siendo el sustento del país en desmedro de la calidad de vida de las personas que habitan cercanos a ellos. Es por ello que el

potenciamiento del sector turístico busca otras alternativas de ingresos en el país y juega un rol importante en la búsqueda del desarrollo y lucha contra la pobreza.

En 2012, nace la Estrategia Nacional de Turismo de Chile 2012-2020 que establece políticas que fomenten el crecimiento del empleo, el emprendimiento y la participación ciudadana. Busca con su creación lograr 5,4 millones de visitas de turistas extranjeros al 2020, duplicar los ingresos generados por el turismo como porcentaje del PIB de 3,2% a 6% y generar empleos definitivos y de calidad (40 mil empleos directos y 160 mil indirectos). La estrategia se basa en 5 pilares fundamentales: promoción, sustentabilidad, inteligencia de mercado, inversión y competitividad; y calidad. La visión de la Estrategia Nacional de Turismo de Chile 2012-2020 es “Chile será reconocido como un destino turístico de clase mundial, siendo admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad”, esto se logrará a través de la Subsecretaría de Turismo, liderando y promoviendo los cambios para aumentar la competitividad del sector.

Chile debe prever futuros escenarios que puedan afectar su competitividad a nivel global y lograr adaptarse a ellos. Ejemplos son los efectos del cambio climático; las inesperadas catástrofes naturales; las restricciones de capacidad del transporte aéreo; las eventuales crisis económicas de los países emisores; las fluctuaciones del tipo de cambio, el precio del petróleo, entre otras. También tiene que satisfacer sus necesidades internas, por lo que debe incorporar prácticas sustentables en la industria del turismo, que tengan por objetivo la protección del medio ambiente, la promoción para la mejora del posicionamiento interno y eterno, el patrimonio cultural y la participación de la comunidad, para lograr mantener y realzar los atractivos turísticos de manera responsable.

Existen en la actualidad 4 aristas importantes en la visión del país, estas son la promoción, inversión y competitividad, calidad y capital humano; y sustentabilidad. A continuación se detallarán cada una de ellas y se mencionara que es lo que se espera mejorar en el corto plazo para cada uno de estos factores.

#### 2.7.3.1. Promoción

Los esfuerzos en marketing en la industria del turismo, resultan ser muy importantes a la hora de querer aumentar las llegadas de turistas a un destino, si el lugar es conocido lo van a tener en consideración como destino turístico a visitar.

La misión en Chile de la promoción del país consiste en la innovación y adaptación continua a las tendencias mundiales, para lograr tener un posicionamiento correcto de la marca país “Chile”. Se debe lograr generar la asociación entre los conceptos positivos que representen y diferencian a nuestro país de las otras ofertas.

Uno de los grandes desafíos es posicionar a Chile como una marca basada en experiencias para los turistas y visitantes, para ello es necesario identificar las experiencias más atractivas, las que se puedan agrupar en actividades y destinos turísticos. Esto se logrará mediante la separación en 6 experiencias a promocionar que son: naturaleza, deporte y aventura, cultura y patrimonio, salud y bienestar, entretenimiento y estilo de vida y finalmente vinos y comida, para luego desarrollar un manual de imagen para mantener la homogeneidad a través de las campañas y asegurar la cercanía con el futuro consumidor.

A su vez, se debe lograr penetrar en los mercados no tradicionales con potencial de crecimiento. Se han realizado acciones de promoción en conjunto como Argentina y Brasil, para ofrecer recorridos y rutas más largas, así de esta manera, generar sinergias y asegurar la eficiencia de inversión de recursos. Esto se debe ampliar a nuevos mercados como Bolivia y Perú, y de esta manera lograr aprovechar el posicionamiento de Sudamérica como una potencia en turismo con gran potencial de crecimiento. Se debe combinar los destinos, procurando una mejora de la conectividad aérea, inclusión de paquetes combinados de tour operadores y nuevas herramientas de promoción conjunta. No se trata de promocionar los destinos ya vigentes, sino que se debe buscar posicionar nuevos destinos y productos turísticos tanto nacionales como internacionales. Para detectar dichos destinos será necesario realizar un exhaustivo análisis de las necesidades del mercado y la oferta ya existente en los destinos, de esta forma todas las regiones tendrán un destino ícono que los turistas desearan visitar.

Los esfuerzos se centrarán en la promoción digital y su oferta será mostrada a través de Internet (63% de turistas de larga distancia ocupan Internet como principal medio para planificar su viaje). Dicha promoción se realizará posicionando a [chile.travel](http://chile.travel) (sitio oficial de turismo en Chile) como plataforma digital exclusiva de promoción de destinos y experiencias turísticas, además será necesario administrar las distintas redes sociales de promoción turística y elaborar un plan que incentive el uso de la tecnología de información entre los

prestadores de servicios turísticos para mejorar su competitividad. En términos de estructura física se creará una mayor cantidad de material informativo con lineamientos bien definidos para facilitar su uso, la remodelación de las oficinas de SERNATUR en regiones y la certificación de todas ellas con ISO 9001.

Sin embargo Chile se ubica en un bajo lugar en el ranking de “Efectividad del Marketing y Posicionamiento de Marca”, según el Reporte Anual de Competitividad Turística elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF).



En otras palabras, a pesar de las ventajas competitivas del país en atributos como belleza natural, deportes al aire libre y autenticidad, Chile es considerado un país pobre en el desarrollo de una identidad que lo defina, distinga y represente en el extranjero. La estrategia de promoción de Chile en el extranjero debe lograr despertar la curiosidad respecto al país como posible destino turístico.

### 2.7.3.2. Inversión y competitividad

Para aumentar la competitividad turística es importante fomentar el desarrollo de la oferta turística y disminuir su concentración. Para ello, entes del sector público y privado fomentan la creación de nuevos productos y servicios turísticos a través de la inversión e innovación en el desarrollo de la oferta, ya sea impulsando nuevos polos turísticos, creando rutas

escénicas o mediante incentivos tributarios que hagan más atractiva la entrada de nuevos actores, los cuales pueden además optar a diferentes herramientas de financiamiento.

El nivel de competitividad también se ve influenciado por la construcción de infraestructura básica como aeropuertos, autopistas, líneas férreas y otras obras públicas que se relacionan directamente (como la señalética) o indirectamente con el turismo, pero que generan las condiciones para el desarrollo de la actividad. Es importante abordar aquellos factores que ayudan a mejorar la propuesta de valor de país y que contribuyen directamente con la competitividad, tales como la conectividad aérea, la facilitación de entrada y salida de turistas, la percepción de la seguridad nacional y la disminución de la estacionalidad.

Entre los principales problemas detectados en Chile en materia de infraestructura para el turismo se encuentran primero la falta de señalización e infraestructura menor para el turismo, de manera de facilitar el acceso a lugares turísticos y mejorar la experiencia del turista, segundo, problemas de conectividad en transporte aéreo y terrestre, siendo no transversal a todo el país, sino que ocurre en algunas zonas específicas y por último, insuficientes rutas turísticas que conecten atractivos turísticos, cómo lo son la Ruta Interlagos, Rutas Costeras, Ruta Altiplánica, etc. A continuación se presentan algunos rankings relacionados a la infraestructura:

 <b>INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA</b>		 <b>TRANSPORTE TERRESTRE</b>		 <b>TRANSPORTE AÉREO</b>	
AUSTRIA	1	HONG KONG	1	CANADÁ	1
CHIPRE	1	SINGAPUR	2	ESTADOS UNIDOS	2
ITALIA	1	NUEVA ZELANDA	50	AUSTRALIA	3
AUSTRALIA	16	AUSTRALIA	51	NUEVA ZELANDA	11
NUEVA ZELANDA	36	<b>CHILE</b>	<b>55</b>	BRASIL	42
COSTA RICA	39	SUDÁFRICA	66	SUDÁFRICA	43
ARGENTINA	55	COSTA RICA	93	COSTA RICA	44
SUDÁFRICA	57	ARGENTINA	107	<b>CHILE</b>	<b>52</b>
PERÚ	58	BRASIL	226	COLOMBIA	70
<b>CHILE</b>	<b>68</b>	COLOMBIA	120	ARGENTINA	73
BRASIL	73	PERÚ	121	PERÚ	78
COLOMBIA	83	BOLIVIA	134	BOLIVIA	100
BOLIVIA	109				

Chile ocupa el lugar número 55 y 52, de entre 139 países, en los rankings de infraestructura de transporte terrestre y aéreo, respectivamente. También se han detectado problemas en la infraestructura propia del turismo. Lo anterior, se evidencia en el Reporte de Competitividad de la WEF 2011, donde Chile aparece ocupando el lugar número 68 en infraestructura turística. Esta evaluación considera, entre otros factores, el número de piezas de hoteles, la presencia de compañías de arriendo de autos y cajeros automáticos que acepten tarjetas de crédito.

Uno de los motivos por el cual se desconocen muchos parajes de Chile es por su difícil acceso y conectividad. A futuro se pretende ampliar esto para satisfacer las necesidades de los consumidores a precios accesibles. Se buscarán alianzas de aerolíneas internacionales y la construcción y/o ampliación de los aeropuertos en las comunas que lo así lo requieran. En la actualidad Chile necesita mejorar la fluidez de los pasos fronterizos, estos debe llevarse a cabo con el trabajo conjunto de los distintos entes que realizar labor en las fronteras, estos son: la Unidad de Pasos Fronterizos del Ministerio del Interior, la Dirección Nacional de Aduanas, el Servicio Agrícola Ganadero (SAG), la Policía de Investigaciones (PDI) y Carabineros de Chile, en su calidad de Carabineros de Aduana. La modernización de este

servicio es indispensable para mejorar la calidad y la facilitación del tránsito beneficia directamente a los visitantes extranjeros. Por lo que mejorar la infraestructura y capacitación del personal es fundamental para mejorar la imagen y el trámite burocrático de ingreso a Chile.

#### 2.7.3.3. Calidad y capital humano

Este aspecto es fundamental para elevar los niveles de satisfacción de quienes visitan Chile, mejorar la competitividad y obtener beneficios de imagen y posicionamiento para la marca país. El pilar de calidad y capital humano abarca los servicios y productos turísticos ofrecidos tanto por entidades públicas como privadas desde dos dimensiones complementarias: el estándar de calidad del producto o servicio turístico y el desarrollo de capital humano en la industria.

La calidad de un producto o servicio es un atributo que dependerá de la propuesta de valor que haga el oferente, sin embargo, las externalidades positivas que se producen hacia el resto de la industria generan la necesidad de promover y persuadir a los diversos actores a que adopten estándares de calidad que cumplan o superen las expectativas de los turistas y las medidas de seguridad establecidas por la ley. Para lograr este objetivo, la Unidad de Servicios Turísticos trabaja en 4 áreas: registro, seguridad, normalización y certificación e inspección. El objetivo es que la mayor cantidad de prestadores de servicios turísticos obtenga el sello de calidad de SERNATUR.

El desarrollo de capital humano para la industria turística busca que los prestadores de servicios del sector cuenten con las habilidades para planificar, implementar y operar servicios y atracciones turísticas, lo cual hace indispensable la existencia de personal educado y capacitado, tanto en el sector privado como en el público. Para lograr el objetivo de profesionalizar el sector, el desarrollo de capital humano se enfoca en 5 líneas de acción: formación académica y educación continua, capacitaciones, competencias laborales, conciencia turística y difusión. Además será necesario desarrollar mejores competencias entre quienes trabajan en el sector para no afectar la calidad de la experiencia de los turistas. Es fundamental avanzar en el manejo de idiomas extranjeros por parte de los empleados del turismo, cuyo nivel es mal evaluado por los visitantes extranjeros, así como fomentar la profesionalización

de las empresas del sector. De hecho en el ranking de actitud de la población hacia los visitantes extranjeros Chile fue muy mal evaluado situándose en la posición 85 de 139 países. A continuación se observan algunos países de dicho ranking.

País	Ranking	entre 1 y 139
NUEVA ZELANDA	1	
ISLANDIA	2	
BRASIL	25	
AUSTRALIA	48	
COSTA RICA	55	
COLOMBIA	56	
SUDÁFRICA	59	
PERÚ	84	
CHILE	85	
ARGENTINA	112	
BOLIVIA	131	

A futuro se buscan mejorar en los siguientes aspectos:

- Normas de Calidad: Chile debe contar con normas técnicas de calidad para lograr el perfeccionamiento de la oferta turística. Este proceso debe ser acompañado por SERNATUR y el Instituto Nacional de Normalización (INN).
- Promoción y fomento del Sello de Calidad Turística: Se debe promocionar mediante un trabajo permanente con los empresarios, invitándolos a certificarse y dando a conocer los beneficios de la certificación.
- Inspección del Sistema de Clasificación, Calidad y Seguridad de los Prestadores de Servicios Turísticos: Chile en el futuro irá en busca del perfeccionamiento, formalización y cumplimiento de los requisitos exigidos. Eso se verificará con una inspección in situ, en los lugares de prestación de servicio según los alcances de la Ley 20.423 y D°222.
- Protección al consumidor: Se busca que el turista en Chile tenga la certeza que sus derechos como consumidor son respetados y que sus reclamos son escuchados y gestionados ante las empresas reclamadas.

- Mesa de Capital Humano: El sector público y privado avanzarán juntos en la adopción de políticas educativas y laborales que aseguren la disponibilidad de trabajadores cualificados en la industria del turismo.
- Certificación de competencias laborales: El organismo del Estado ChileValora certificará las competencias laborales de trabajadores de distintas áreas productivas. Los empleos a certificar serán: anfitrión, chofer, guía turístico, agente de viajes, botones, mucama, recepcionista, administrador de casinos, ayudante de cocina, banquetero, chef, copero, garzón, maestro de cocinas, manipulador de alimentos, pasteleros, administrador, cajero y despachador, entre otros.

### CAPÍTULO 3: MARCO TEORICO

En este capítulo se realizara una descripción de las diferentes teorías, conceptos, modelos y/o metodologías que se pretenden implementar en el desarrollo de esta tesis, lo que finalmente arrojará la información necesaria para poder tomar una decisión oportuna respecto de la implementación de un lodge de características sustentables en las cercanías de la ciudad de Valdivia, región de los ríos.

#### 3.1 Investigación de mercado

Según lo dicho por Naresh Malhotra (Malhotra, 2008), “la investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”

Otra definición acerca de lo que es una investigación de mercado que la American Marketing Association, la cual fue creada en 1937, dice que: “...la función que enlaza al consumidor, al cliente y el público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas,

diseña el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos: analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones”.

Una definición que surge de Kinneer & Taylor (1999) propone la existencia de cuatro términos que deben incluirse en una definición de investigación de mercados, estas son: sistemático, objetivos, información y toma de decisiones. La definición propiamente tal es:

“La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing”. (Taylor, K. 1999).

Para entender de mejor manera esta definición se explicarán los cuatro términos a continuación:

- 1) **Sistemático:** Este punto hace referencia a la necesidad que tiene la investigación de llevar un orden o estructura que permita una buena organización y planificación de la investigación de mercados. Detallando aspectos estratégicos y tácticos, anticipándose a la naturaleza de los datos a obtener y el modo de análisis que se utilizará.
- 2) **Objetivo:** La investigación de mercados debe ser neutral, no emocional y seguir fielmente los principios del método científico, sin importar los diferentes ambientes en los cuales pueda operar, estos principios son recopilación, análisis e interpretación objetiva de los datos.
- 3) **Información:** Corresponde al propósito final de la investigación de mercados, se refiere a la entrega de información y no solo datos, es decir brindar una interpretación del conjunto de datos añadiendo, procesando y relacionando estos para dar pauta a la correcta toma de decisiones.
- 4) **Toma de decisiones:** En esta etapa se utilizan las herramientas e información proporcionada por la investigación de mercados con base en fuentes como el mercado, los competidores, la estructura de distribución, el entorno social y tecnológico, etc para la elección entre las distintas opciones que se tengan.

En el proceso de investigación de mercados dictará la serie de pasos a seguir para la toma de decisiones mediante la obtención de datos reales, el modelo de investigación que será utilizado en el presente documento es el planteado por Naresh K. Malhotra



Para entender la secuencia e interdependencia de cada uno de estos pasos a continuación se describirá cada uno de ellos.

### 3.1.1 Paso 1: Definición del problema

Para comenzar la investigación se debe plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados, considerando el propósito del estudio y la necesidad de información de la investigación. Es fundamental contar con información viable y actualizada, para ello será necesario hablar con expertos del sector, analizar datos secundarios, realizar investigaciones cualitativas, describir la situación que rodea al problema y como la información que se obtendrá ayudará al proceso de toma de decisiones. Saltar este paso puede traer como consecuencia hallazgos de investigación no orientados hacia las decisiones.

Es de gran ayuda conocer las fortalezas y debilidades de la competencia, junto con los problemas que enfrentan, esto permitirá determinar la problemática del mercado y con tal información se podrá establecer de mejor manera las estrategias que deberán llevarse a cabo para introducirse en un mercado específico.

La sabiduría y exactitud en este paso inicial permitirán determinar en gran parte el éxito o fracaso del proyecto de investigación.

### 3.1.2 Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema:

En este segundo paso se incluye la generación de un marco de referencia objetivo/teórico, modelos analíticos, las preguntas de investigación, las hipótesis y la especificación de la información requerida. En general, la investigación debe basarse en evidencia objetiva (es decir que no esté sesgada y esté apoyada por hallazgos empíricos) y sustentarse en una teoría (esquema conceptual basado en afirmaciones fundamentales o axiomas, que se suponen verdaderos). Por otro lado, se debe especificar de forma explícita cual es el conjunto de variables y sus interrelaciones en el modelo analítico, las cuales pueden ser de carácter verbal, gráfico o matemático. El siguiente comprende la especificación de los objetivos de la investigación propuesta y elaboración de una lista específica de las necesidades de información. “Los objetivos de una investigación responden a la pregunta: ¿Por qué se realiza este proyecto? y Las Necesidades de información responden a la pregunta ¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos? “Los objetivos de la investigación deben formalizarse por escrito y comunicarse a quien toma las decisiones, cuanto más específica y detallada sea la presentación de los objetivos, menor será el riesgo de que existan malinterpretaciones del propósito del estudio.

### 3.1.3 Paso 3: Formulación del diseño de la investigación

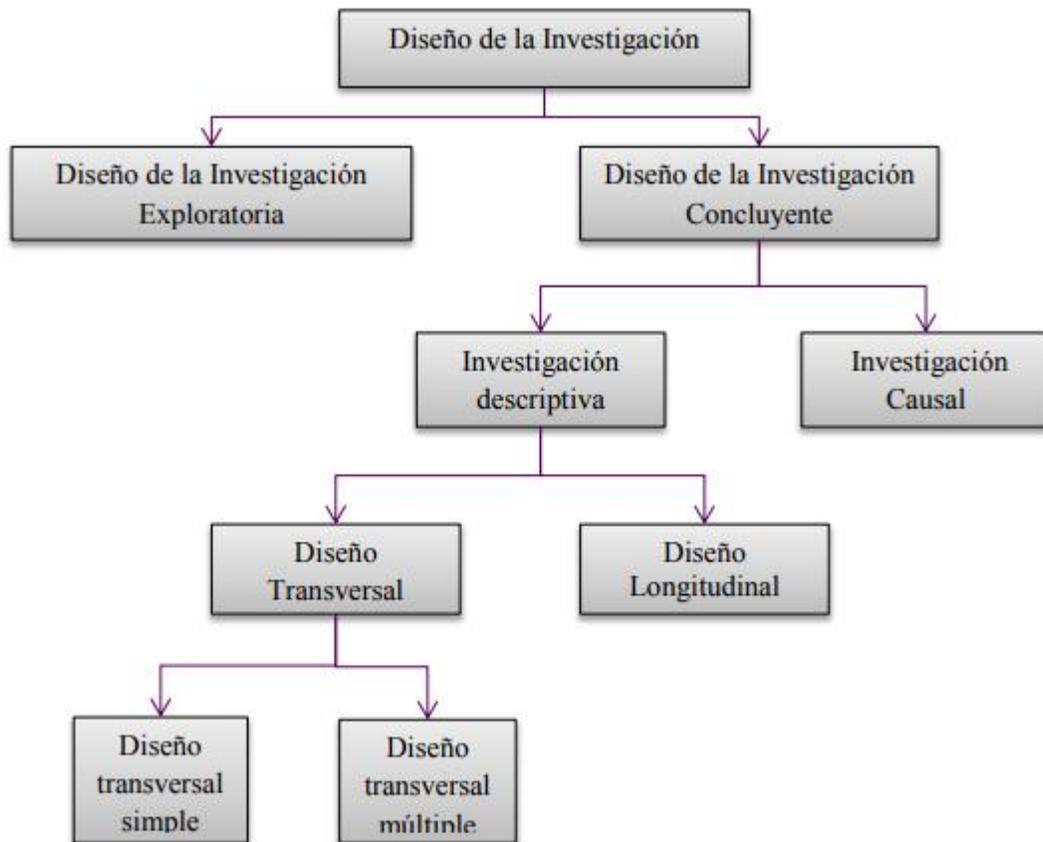
Una vez definido el problema de investigación, y establecido el enfoque del problema, se continúa con el diseño del proyecto formal de investigación. Este paso da estructura a la investigación guiando las fases de recolección y análisis de datos, especifica qué tipo de información se debe recolectar, las fuentes de los datos y los procedimientos y análisis de la recolección de estos.

De acuerdo a Kinnear & Taylor (1999) las fuentes de datos se llaman internas cuando se habla de estudios previos de investigación y registros formales internos de la empresa. Las fuentes externas incluyen estudios y revistas comerciales, informes industriales o gubernamentales. Es importante la confiabilidad de los análisis, por lo que es fundamental

para el investigado examinar el diseño de la investigación realizada por la organización, para establecer su exactitud.

Es posible que no existan datos disponibles de fuentes externas e internas, en ese caso “...el siguiente paso es recopilar nuevos datos por medio de entrevistas por correo, por teléfono y personales; observación; experimentación; o simulación”.

Por lo general, los diseños de investigación se clasifican de acuerdo a la naturaleza de los objetivos o de los tipos de investigación. La siguiente clasificación presentada Por Naresh Maholtra (Malhotra, 2008) refleja los objetivos de investigación predominantes y que son asociados más a un diseño:



Según Sampieri (1998)<sup>30</sup>. La tipología de las investigaciones se refiere al alcance que puede tener una investigación científica, y por ello en su análisis es fundamental discutir la naturaleza y propósitos de cada una de ellas. Según el tipo de estudio variará la estrategia de

investigación. La clasificación es muy importante ya que el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios y concluyentes.

• **Diseño de la Investigación exploratoria:**

Este tipo de investigación tiene como propósito explorar o examinar un fenómeno, problema o situación con el objeto de brindar conocimientos “Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y ordinariamente anteceden a los otros tipos”<sup>31</sup>. Una investigación podría comenzar de forma exploratoria para luego continuar de otra investigación exploratoria mayor o concluyente, como ocurre esto depende de dos factores: el avance del estado del conocimiento del tema de investigación observado en la literatura y el enfoque que el investigador quiera dar a su estudio.

La investigación exploratoria se realiza cuando el tema de investigación ha sido poco estudiado o no ha sido abordado antes, cuando la literatura revela que hay únicamente guías no investigadas o ideas remotamente relacionadas con el tema de estudio. Tiene como finalidad aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto en particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.

Los estudios exploratorios se caracterizan por ser más flexibles y versátiles en su metodología que los otros estudios, requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador, implican un mayor “riesgo” ya que no se emplean protocolos y procedimientos, haciéndolos más amplios y dispersos. “...por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el ‘tono’ de investigaciones posteriores más rigurosas”<sup>32</sup>. No es usual incluir cuestionarios estructurados, muestras grandes o planes de muestreo probabilístico. Más bien, mientras avanzan los investigadores están alertas a las nuevas ideas y conocimientos. Una vez que se

descubre una idea o un conocimiento nuevo pueden reorientar su exploración en esa dirección 33.

- **Diseño de la Investigación concluyente:**

Está diseñada para probar hipótesis específicas y examinar relaciones. Se divide en investigación descriptiva e investigación causal.

- **Investigación Descriptiva:**

En ella, se analiza cómo se manifiesta un fenómeno. El investigador tendrá como propósito describir situaciones y eventos, es decir seleccionar una serie de cuestiones y describirlas de manera independiente. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986). Desde el punto de vista científico, describir es medir, y la independencia en la medición de conceptos y variables con la mayor precisión posible es la base de la investigación descriptiva; ya como hemos visto, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. El investigador debe ser capaz de definir que se medirá, cómo se logrará precisión y a quiénes se debe incluir en la medición.

La investigación descriptiva, en contraste con la naturaleza poco estructurada de la investigación exploratoria, necesita de un gran conocimiento del área que se investiga para generar las preguntas que se busca responder. “La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito” 34.

- **Diseño transversal**

Es el diseño descriptivo más utilizado en la investigación de mercados, implica obtener una sola vez información de una muestra dada de elementos en la población, se divide en transversales simples o transversales múltiples.

- **Diseño transversal simple**

Se extrae una única muestra de encuestados de la población objetivo y se obtiene información de aquella muestra solo una vez.

### - **Diseño transversal múltiple**

Existen dos o más muestras de encuestados y se obtiene información de cada muestra solo una vez.

### - **Diseño longitudinal**

Diseño que incluye una muestra fija de elementos de la población que se somete a mediciones repetidas de las mismas variables.

### • **Investigación Causal**

Este tipo de investigación tiene por objetivo analizar el grado de relación o vinculación causal (causa-efecto) entre dos o más fenómenos, conceptos o variables y explicar sus causas. Para ello, se miden las dos o más variables que se están evaluando en los mismos sujetos y luego se analiza la relación, es decir, comparar un concepto o variable conociendo el concepto de una o más variables relacionadas. Las correlaciones en el caso de que existan, pueden ser positivas o negativas. Si es positiva significa que altos valores de una variable tenderán a mostrar altos valores de la otra variable. Y en el caso negativo lo contrario. Las correlaciones se expresan en hipótesis, las cuales se someten a pruebas.

Explicar por qué ocurre un fenómeno y que condiciones deben darse para que esto suceda o por qué dos o más variables están relacionadas

Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos en que mientras la investigación descriptiva se centra en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales se centran en evaluar la relación entre dos variables y en que la investigación correlacional genera un valor explicativo, aunque parcial, del fenómeno. El valor explicativo es parcial porque existen otros factores incluidos, de hecho mientras mayor sea el número de variables correlacionadas en el estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones más completa será la explicación.

Un riesgo existente en este tipo de investigación son las correlaciones espurias. Esto es que dos variables estén aparentemente relacionadas, pero que en realidad no lo estén, o en otras palabras, que la relación carezca de sentido. Esta falacia cum hoc ergo propter hoc

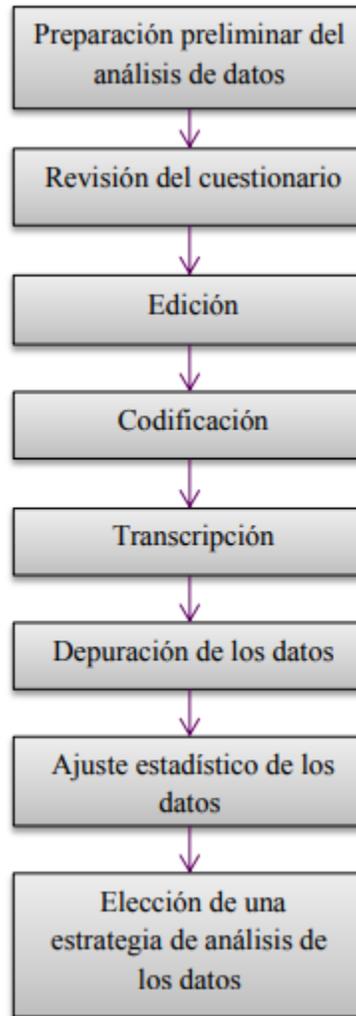
(Correlación no implica causalidad) en ciertas ocasiones se hace difícil detectar y requiere de estudios explicativos.

#### 3.1.4 Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos

Al desarrollar el procedimiento de recopilación de datos, el investigador deberá constituir un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularan. El trabajo de campo “Implica la selección, capacitación y supervisión de las personas que reúnen los datos” en el caso de este documento la opción a tomar para la recolección de datos será el desarrollo de un equipo propio.

#### 3.1.5 Paso 5: Preparación y análisis de datos

Este paso incluye la revisión de los datos obtenidos, su codificación, transcripción y verificación. Efectuar las correcciones de las herramientas de observación y cuestionarios utilizados, el proceso se detalla de manera gráfica a continuación:



### 3.1.6 Paso 6: Elaboración y presentación del informe

Este último paso de la investigación de mercados comienza con la interpretación de los resultados obtenidos en el paso anterior, dando lugar a conclusiones y recomendaciones. Lo siguiente es la presentación de un informe formal y además una presentación oral.

El proceso descrito hasta el momento, se sustenta en una metodología sistemática y secuencial. Para realizar la siguiente investigación se reúnen dos tipos de datos: primarios y secundarios. Los datos primarios son originados por el investigador con el objetivo específico de abordar el problema que enfrenta e implican las seis etapas del proceso que hemos descrito anteriormente. Por lo mismo, la obtención de estos datos puede ser prolongada y costosa. Los

datos primarios se dividen en datos cuantitativos (obtenidos del estudio concluyente) y cualitativos (obtenidos del estudio exploratorio), que a su vez se dividen en descriptivos (obtenidos por medio de encuestas u observación) y causales (experimentales). Las diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa se asemejan mucho a la diferencia entre la investigación exploratoria y concluyente. Los datos secundarios por su parte son aquellos que fueron reunidos con un objetivo distinto al problema que enfrenta el investigador. Estos datos se pueden localizar rápidamente y a bajo costo.

### **3.1.7 Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa se utiliza con el fin de conocer sentimientos o sensaciones de los clientes, tales como valores, creencias, actitudes o simplemente costumbres que estos tengan, así como sus puntos de vista respecto a algún tema en particular, esto se logra mediante diferentes métodos, como por ejemplo los focus group, los que según la asociación de consultores de la investigación cualitativa significa: (2015) *“Una discusión dirigida por un moderador entre un grupo de individuos que comparten una necesidad, hábito o circunstancia de vida pertinentes a la investigación en cuestión. La duración promedio es de una a dos horas y un grupo de discusión a menudo incluye de dos a diez encuestados. Históricamente se han celebrado en persona (cara a cara), también se pueden realizar de forma remota mediante teleconferencia, videoconferencia, chat de texto o herramientas de colaboración online”* Otra metodología que se utiliza frecuentemente es la entrevista exhaustiva, la cual es directa y personal y además de carácter no estructurada, esta puede tener una prolongación de más de una hora en algunos casos, dentro de este tipo de entrevista tenemos tres tipos: escalonamiento, preguntas de tema oculto y análisis simbólico, todos estos métodos sirven para obtener respuestas de carácter cualitativo en las investigaciones de mercado, pero la desventajas de estos que no es menos importante mencionar es que por lo general son bastante lentas y pueden durar más tiempo del pronosticado, además de los altos costos que conlleva tener un entrevistador realmente capacitado para la investigación.

### **3.1.8 Investigación Cuantitativa**

Según Sampieri Hernández, Roberto: (Sampieri, 2003) *“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Este enfoque confía en la medición numérica, el conteo y*

frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”

El objetivo de recopilar tantos datos acerca de algún tema en específico es mediante herramientas de estadística y econometría obtener patrones de conducta de estos datos y así poder hacer análisis y concluir respecto de estos. La investigación cuantitativa se puede realizar mediante encuestas, las cuales incluyen cuestionarios que están diseñados para obtener información en específico, estos a diferencia de los métodos cualitativos son más fáciles y rápidos de aplicar, la observación es otro método de investigación frecuentemente utilizado, esto se realiza registrando patrones de conducta de personas, objetos u animales que se encuentren en estudio, para ello existen además dos tipos de observaciones, una es la no estructurada y la otra la estructurada en la cual se especifica con detalle lo que se va a observar, en cambio en la no estructurada se observan todos los aspectos, para posteriormente escoger la información más relevante.

### **3.2 Análisis PEST(A)**

El análisis PEST(A) es una herramienta que sirve para identificar aquellos factores del macro entorno de una organización que pueden generar cambios en la estructura y crecimiento de la(s) industria(s) en que participa dicha organización. Su nombre corresponde a un acrónimo que identifica a los principales factores a analizar: Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental, este último factor será considerado debido al enfoque sustentable que tiene el proyecto. La identificación de estas variables macro económicas junto con la capacidad que tenga el gerente para situarse en diferentes escenarios le permitirá llevar una buena gestión estratégica asegurando el desarrollo y la sustentabilidad del negocio en cuestión.

#### **3.2.1 Factores Políticos:**

Los gobiernos son importantes reguladores, subsidiadores, empleadores y en muchos casos clientes de las organizaciones, es por ello que los factores políticos y gubernamentales pueden representar oportunidades o amenazas claves para las organizaciones, ya que pueden ocurrir cambios legislativos en leyes tales como la ley de patentes, leyes comerciales, ambientales, modificaciones en tarifas fiscales, entre otros, lo que puede tener un impacto importante en las operaciones de una organización. Cabe destacar también que la magnitud de este impacto va a variar según el grado de estabilidad política que posea el país en el cual

está inserta la organización, si la estabilidad es alta la magnitud de los cambios será baja, en cambio si no hay estabilidad política se generaran situaciones de expectativas de cambio en la conducción política del país, lo que provoca bajas sustanciales en las inversiones hasta conocer el resultado del cambio político, lo que provoca un vicio en el sistema, en el que cada cual vela por sus intereses personales o de su color político respectivamente.

### **3.2.2 Factores Económicos:**

Los factores económicos se relacionan de manera directa con el atractivo de diversas estrategias que siguen las distintas empresas. Por ejemplo si las tasas de interés suben, la capacidad de obtener capital se vuelve más difícil lo que dificulta posibles expansiones de las organizaciones. Para el caso de las acciones, si se presentan alzas en sus precios esto implicara que se genere un mayor atractivo en las acciones como fuente de capital para desarrollar mercados.

El tipo de cambio también puede ser un factor preponderante para la toma de decisión sobre la internacionalización de una firma. Por lo general poseer como país una moneda fuerte (poco susceptible al cambio) favorece las importaciones para dicho país y genera una disminución en las exportaciones (los bienes producidos en el país son más caros en otros lugares). Algunos de estos factores económicos son:

- Tasas de intereses
- Tasas de inflación
- Tendencia de producto nacional bruto
- Déficit / superávit presupuestario del gobierno
- Tipo de cambio
- Tasas impositivas
- Nivel de ingreso disponible
- Nivel de consumo
- Disponibilidad de crédito
- Propensión a gastar (ahorro)
- Política monetaria y fiscal
- Exportaciones
- Apertura económica

- Tratados de libre comercio

### 3.2.3 Factores Sociales:

Los cambios en factores como los sociales, culturales y demográficos afectan de manera directa a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Todas las organizaciones, ya sea con o sin fines de lucro se ven afectadas por cambios en estos parámetros.

Las tendencias en los últimos años dan cuenta de consumidores con mayor nivel de estudios, la población cada vez envejece más tardíamente, existe una cultura hacia el narcisismo, con una mayor conciencia hacia el cuidado del medio ambiente y un mayor porcentaje de mujeres económicamente activas. Es por ello que esta información es sumamente importante al momento de formular estrategias organizacionales o para tomar la decisión de instalar una nueva fábrica o centro de distribución, así como hacia dónde dirigir los esfuerzos de comercialización de una empresa.

Los factores a tener en consideración son los siguientes:

- Tasas de natalidad
- Tasas de mortalidad
- Tasas de esperanza de vida
- Ingreso promedio disponible
- Entorno de la ciudad
- Congestión del tránsito
- Programas de seguridad social
- Hábitos de compra
- Actitud ante el tiempo libre
- Actitud ante la calidad del servicio
- Actitud ante el servicio al cliente
- Roles entre los sexos
- Actitud ante el ahorro
- Nivel promedio de escolaridad

### 3.2.4 Factores Tecnológicos:

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al momento de formular un plan estratégico para alguna empresa u organización. Los avances tecnológicos afectan de manera directa en los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos e incluso en las prácticas de comercialización.

Las fuerzas tecnológicas a su vez pueden provocar mejoras en la ventaja competitiva, abrir nuevos mercados y ayudar en la creación de nuevos productos o de manera contraria hacer que productos existentes se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana. Es por ello que se plantea que la administración de las tecnologías es una responsabilidad fundamental del dueño o gerente de una empresa, dicha empresa debe seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

Es importante destacar también que no todos los sectores de la economía se ven afectados de igual manera por los avances tecnológicos, por ejemplo la industria de las comunicaciones, la electrónica, automovilística y farmacéutica son mucho más sensibles a estos cambios que la industria textil, forestal y metálica. Para el caso en que la industria sea sensible se recomienda estar atentos y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas, pues podría ser una parte fundamental del análisis del macro entorno.

Para ello se recomienda tener en consideración los siguientes factores tecnológicos:

- Automatización
- Ritmo de cambio
- Investigación y desarrollo
- Sistemas de gestión del conocimiento
- Eliminación de cuellos de botella
- Eficiencia en la producción
- Propiedad intelectual
- Patentes y licencias.

### 3.2.5 Factores Ambientales:

La preocupación por el medio ambiente cada vez es más importante para las personas y por lo tanto también lo es o así debería ser para las empresas, ya que poco a poco se ha ido creando una cultura más ecológica o al menos preocupada de disminuir la contaminación que se me emite diariamente. Son estos factores los que pueden afectar de manera directa en la producción de una empresa, ya sea por motivos de falta de materias primas y recursos naturales o por los desechos y contaminación que se genera en las cadenas productivas, esto puede provocar que si hoy en día una empresa posee un producto bien diferenciado con una ventaja competitiva notable, pero dicha organización no posee responsabilidad social y ambiental, es muy probable que los clientes se inclinen por preferir a la competencia.

Otros factores ambientales que influyen en este análisis son aquellos relacionados con el clima y la localización geográfica de cada organización. Al igual que con otros factores del análisis PEST(A), se debe observar los potenciales que podría otorgar un tipo de clima en particular para el funcionamiento de una empresa o ciclos que puedan tener implicaciones en los procesos productivos y operacionales.

Los factores ambientales que son observados y analizados con mayor frecuencia son los siguientes:

- Consecuencias ecológicas
- Contaminación
- Ciclo climático
- Disponibilidad eléctrica (costo)
- Disponibilidad de agua (costo)
- Disposición de los desechos
- Implicancias sociales
- Infraestructura
- Legislación

### 3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En lo que respecta al análisis del entorno de una empresa (micro y macro entorno), Michael Porter es quien nos ha brindado uno de los métodos más potentes para el análisis el micro

entorno ya sea de una empresa u organización, este profesor de Harvard además cuenta con múltiples libros en el área de la gestión estratégica empresarial, lo que lo sitúa como uno de los máximos exponentes en dicho rubro. Es por esta razón que en este estudio se utilizara el método de las 5 fuerzas de Porter como herramienta de análisis del micro entorno de la empresa.

El micro entorno tiene por objetivo identificar a los actores más cercanos e influyentes en las relaciones de una empresa dentro de una industria, de tal manera de detectar las fuerzas más relevantes y/o amenazadoras en un determinado mercado. Luego de obtener el análisis es importante determinar las fuentes de rentabilidad del negocio, el atractivo del sector y las tendencias a seguir para generar un modelo de negocios potente que nos permita ajustarnos al tipo de competencia del sector.

Según lo planteado por Michael Porter (2008), “La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz”.

Para realizar el análisis mencionado anteriormente Porter identifica 5 fuerzas fundamentales:

1. Rivalidad entre competidores actuales.
2. Amenaza de competidores potenciales.
3. Poder de negociación de proveedores.
4. Poder de negociación de clientes.
5. Amenaza de los productos sustitutos.



### 3.3.1 Rivalidad entre competidores actuales

El punto de partida de este análisis es la rivalidad entre firmas. En una industria en la cual existe un alto grado de rivalidad entre las empresas, se ve reducida la rentabilidad promedio. No obstante los beneficios totales son mayores en presencia de coordinación que en ausencia de ella, esto se debe a que se evitan guerras de precios, duplicidad de productos y se evita además duplicar los esfuerzos en investigación. Dicha coordinación es sostenible por periodos cortos de tiempo, ya que los intereses individuales de cada firma pueden no ser perfectamente acordes con la coordinación y los beneficios excesivos que esta entrega puede provocar que algunas firmas comiencen a esconder sus precios. De esta manera se pueden dar otros diversos escenarios donde la rivalidad pueda llegar a ser más intensa entre los participantes, tales como:

- **Varios competidores son aproximadamente iguales en tamaño y potencia**

En este tipo de situaciones, los rivales tenderán a quitar participación de mercado a sus pares, lo que reduce las posibilidades de coordinación. Por lo que debe existir una empresa líder para llevar a cabo las practicas deseables dentro del sector.

- **El crecimiento del sector es lento**

Un lento crecimiento en las industrias por lo general provoca luchas de participación de mercado entre los competidores, cuando esto ocurre se suelen crear escenarios pocos favorables para los integrantes de dicho sector, un ejemplo de esto son las guerras de precios, que corresponden a situaciones de intensa competitividad enfocadas en la baja de los precios de manera multilateral, lo que provoca de manera casi inmediata un deterioro de las empresas sumidas en dicha guerra de precios, creando efectos negativos desde el punto de vista financiero.

- **Las barreras de salida son altas**

La alta especificidad de los activos que se utilizan en ciertas industrias puede ser vista como un factor que eleva las barreras de salida para una empresa u organización, debido a que estos activos poseen un bajo costo de oportunidad, es decir, no pueden ser utilizados para cumplir otras funciones o su posibilidad de venta es muy reducida. Las industrias con gran cantidad de activos específicos muestran altas barreras de salida y una rivalidad intensa entre competidores.

- **Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes**

Esta situación se genera cuando la empresa posee metas y objetivos que van más allá del desempeño económico de ese sector en particular. Este mayor compromiso en un negocio se puede deber a varios motivos, para el caso de empresas estatales podrían tener metas que incluyan el prestigio y la empleabilidad, en cambio unidades de empresas más grandes podrían estar participando en un sector por razones de imagen o con el objetivo de querer ofrecer una línea completa de productos y/o servicios.

- **Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente**

Las empresas por lo general están preocupadas de lo que ellas hacen y tienen una visión muy externa de su competencia, ya que solo observan desde afuera su comportamiento. Existen diferencias entre lo que dan a conocer a la vista y lo que realmente están haciendo, esto ocurre debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes. Pese a pertenecer al mismo sector, pueden tener visiones completamente distintas

de cómo hacer y administrar un negocio. Existen algunos que tienen enfoques de corto plazo y otros de largo plazo para un mismo negocio, otros pueden poseer enfoques sociales, de desarrollo de los empleados, investigación, entre otros.

### 3.3.2 Amenaza de competidores potenciales

La principal amenaza de los competidores potenciales que ingresan al mercado es que busquen acaparar la rentabilidad del sector, obteniendo la participación de mercado que poseen sus rivales o actuales competidores de dicho sector. Lo que provoca una gran presión sobre los precios, costos y tasas de inversión necesarias para establecer la competencia en el mercado y/o industria. Esto fue lo que ocurrió cuando empresas como WOM entraron a la industria de las comunicaciones, Microsoft, cuando comenzó a ofrecer navegadores de Internet, y Apple, cuando entró en el negocio de la distribución de música.

La llegada de estos nuevos competidores pone en riesgo de manera directa la rentabilidad de los competidores actuales, si esta amenaza es muy alta, las empresas que compiten en aquel mercado deben tomar medidas que de resguardo y la mejor manera de combatir contra ello es utilizando barreras a la entrada, un método para aquello es generando expectativas de una caída de los precios, esto se logra manteniendo una reputación agresiva de los participantes, exceso de capacidad y al poseer activos específicos.

Además otra forma de generar barreras a la entrada es obteniendo una amplia ventaja de los participantes mediante contratos, licencias, patentes, efectos de curva de aprendizaje, ventaja de las marcas pioneras y manteniendo un control sobre los canales de distribución; de esta manera disminuirá la amenaza de nuevos competidores, en caso contrario la amenaza será alta, lo que provocara que exista una rentabilidad moderada para los actores del mercado.

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los competidores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Para aumentar la consistencia de estas barreras a la entrada existen siete factores importantes.

#### - **Economías de escala por el lado de la oferta**

Las economías de escala aparecen cuando las empresas logran disminuir su costo medio de producción de tal manera de aprovechar los grandes volúmenes de producción, obteniendo costos más bajos por unidad. También mediante el uso de tecnologías más eficaces, contando

con máquinas más rápidas y/o con mayor capacidad pueden ser útiles para alcanzar este punto. Las economías de escala se encuentran prácticamente en todas las actividades de la cadena de valor, pero para cada sector la importancia varía de módulo según el mercado al que corresponda. En el sector de microprocesadores, los actores establecidos como Intel están protegidos por economías de escala en investigación, fabricación de chips y marketing para los clientes.

- **Beneficios de escala por el lado de la demanda**

Existen ciertas ocasiones en las que ocurre que la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan ese determinado producto. Los compradores también podrían valorar ser parte de una “red” en conjunto con una cantidad más amplia de otros clientes. Los beneficios de escala por el lado de la demanda predisponen a los clientes a seguir siendo fieles a sus marcas establecidas y desalientan la entrada de nuevos competidores al mercado.

- **Costos de oportunidad para los clientes por cambiar de proveedor**

Si un comprador desea cambiar de proveedor deberá tener en consideración que tendrá que asumir algunos costos asociados a ello, tales como cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar el nuevo producto, modificar sus procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un nuevo competidor adquirir clientes. Un caso particular son los software de planificación de recursos de la empresa (ERP), una vez que una empresa ya ha instalado el sistema SAP, por ejemplo, los costos de cambiarse a un nuevo proveedor son muy elevados debido a que los datos involucrados y procesos internos han sido adaptados a SAP.

- **Requisitos de capital**

Poseer una gran solvencia económica (liquides) puede servir para invertir grandes sumas de dinero en poder competir, con el objetivo de impedir la entrada de los potenciales competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas, sino, también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las cifras negativas que se pueden obtener en un comienzo. Si se requiere capital para gastos irre recuperables esta barrera es más efectiva, ejemplo de esto puede ser comprar maquinaria minera específica

para iniciar la explotación de una mina. Aun cuando las grandes corporaciones tienen los recursos financieros para invadir prácticamente cualquier sector, los enormes requerimientos de capital en ciertos ámbitos limitan la entrada de posibles competidores, siendo esta una potente barrera a la entrada.

- **Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño**

Independiente de su tamaño, los competidores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales, ya que tienen el Know How (aprendizaje) del sector. Estas ventajas se deben a varios factores tales como poseer tecnología propietaria, tener acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, estar instalado en las ubicaciones geográficas más favorables o ser una marca establecida.

- **Acceso desigual a los canales de distribución**

El potencial competidor debe buscar y asegurar la distribución de su producto o servicio. En el caso de los productos alimenticios, por ejemplo, debe desplazar a otros de la góndola del supermercado mediante descuentos, promociones, programas intensos de ventas, etc. Al disminuir la cantidad de canales disponibles tanto mayoristas o minoristas, más difícil será entrar en un sector. A veces, el acceso a la distribución se encuentra completamente bloqueado por lo que se deben buscar otras opciones, como crear e innovar en canales propios. De esta manera las aerolíneas nuevas de bajos costos han evitado la distribución mediante las agencias de viajes y han migrado a las plataformas de Internet para la venta de sus tickets.

- **Políticas gubernamentales restrictivas**

Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector pudiendo extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores por medio de diversas medidas, como creación de monopolios, requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras. Las políticas gubernamentales pueden elevar las otras barreras de entrada usando medidas como reglas extensivas de patentes que protegen la tecnología propietaria contra la imitación, reglamentos medioambientales o de seguridad.

- **Represalias**

Existen represalias esperadas, por parte de las empresas establecidas hacia los potenciales entrantes. La manera en que ellos perciban la posible reacción de los actores establecidos también influirá en su decisión de entrar a un sector.

Los recién llegados probablemente temerán una represalia:

- Si la historia de los actores establecidos es verídica en cuanto a respuestas enérgicas en el pasado a nuevos entrantes.
- Si los actores establecidos poseen recursos substanciales para defenderse, incluyendo excedentes de efectivo y crédito no usado, capacidad productiva ociosa o poder sobre los canales de distribución y clientes.
- Si actores establecidos son capaces de reducir los precios porque están comprometidos con preservar su participación de mercado a toda costa, llegando a una guerra de precios para canibalizar a su competencia o porque el sector tiene altos costos fijos que generan una fuerte motivación para reducir los precios para llenar la capacidad ociosa.
- El crecimiento del sector es lento, por lo cual los recién llegados pueden aumentar su volumen sólo al quitárselo a los actores establecidos.

Evidentemente, un análisis de las barreras de entrada y de las represalias esperadas es clave para cualquier empresa que está considerando entrar en un nuevo sector. El desafío es hallar formas de superar las barreras de entrada existentes y de evitar las represalias, para poder gozar de la rentabilidad del sector.

### **3.3.3 Poder de negociación de los proveedores**

Existen proveedores que cuentan con gran poder de negociación, debido a que poseen materias primas imprescindibles o de difícil acceso, aquellos proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad, o transfiriendo los costos a los participantes del sector de tal manera de obtener mayores beneficios. Por ejemplo, Microsoft, es un proveedor poderoso en el mercado de los fabricantes de computadoras personales, ya que puede alzar los precios de los sistemas operativos cuando lo estimen más conveniente. Los fabricantes de computadoras compiten agresivamente por obtener clientes, los que tienen la posibilidad de cambiar de un proveedor

a otro cuando ellos lo deseen, el problema es que Microsoft Windows es un sistema operativo tan estable y estandarizado que para la mayoría de la gente que utiliza computadoras no tiene competencia alguna.

Para que un proveedor sea considerado poderoso en la industria o mercado en el que se encuentra inserto se deben cumplir los siguientes escenarios:

- **Sector al que vende está más concentrado**

Un caso ilustrativo de esta situación es el cuasi monopolio de Microsoft en la venta de su sistema operativo a los desarrolladores de computadoras personales.

- **Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos**

Los proveedores que abastecen a muchos sectores, pueden elegir qué precio cobrarles a cada uno de modo de maximizar sus ganancias. Si un sector determinado representa un alto porcentaje de utilidades de un proveedor, este querrá proteger al sector mediante precios razonables y querrán aportar en las actividades de influencia en el comprador, o actividades claves para el desarrollo de los productos como investigación y desarrollo.

- **Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor**

Se vuelve difícil cambiar de proveedor cuando las empresas han invertido fuertemente en equipamiento especializado o en aplicar un determinado procedimiento para la operación con el equipamiento de un proveedor. Cuando los costos de cambio de proveedor son altos, los proveedores poseen un gran poder de negociación.

- **Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados**

La industria farmacéutica funciona de esta manera, en este caso ocurre que existen empresas que ofrecen medicamentos patentados con beneficios médicos distintivos poseen más poder sobre los hospitales, las organizaciones de cuidado de la salud, y otros compradores de medicamentos, por ejemplo, que las empresas que venden medicamentos genéricos o réplicas.

- **No existe sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor**

Materias primas claves para el desarrollo del sector que se encuentran en manos de un monopolio. Esto puede ser derechos de agua sobre un canal, cierto tipo de mineral. También recursos claves para una empresa como los pilotos de avión, ya que no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado para manejar un avión.

- **El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada**

En este caso los proveedores son impulsados a ingresar al mercado por las altas ganancias que presentan sus compradores realizando integraciones hacia vertical y/o hacia adelante

### **3.3.4 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes que poseen un mayor poder de negociación obligan a que los precios del mercado bajen, además exigen mejor calidad tanto en los productos como en los servicios que adquieren y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten entre ellos para satisfacer sus demandas. Todo esto perjudica la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar reducciones de precios en dicho mercado.

Al igual que en el caso anterior con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un cliente cuenta con poder de negociación si:

- **Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño del proveedor**

Los compradores de grandes volúmenes tienen un alto poder de negociación en sectores cuyos costos fijos son elevados, como por ejemplo, los equipos de telecomunicaciones, minería de metales preciosos, excavación petrolera en mar abierto y productos químicos o nucleares. Altos costos fijos y bajos costos marginales provocan un incremento en la presión que existe sobre los rivales para que mantengan la capacidad completa mediante descuentos.

- **Los productos del sector son estandarizados**

Si los compradores creen que siempre podrán encontrar un producto equivalente, provocaran enfrentamientos entre los proveedores, ya sea mediante una guerra de precios u otra forma de competir entre ellos, todo sea por quitar participación de mercado a su competencia.

- **Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor**

Si se pierde la confianza depositada en el proveedor, deben generarse nuevos lazos con otros proveedores, pudiendo esto no generar beneficios como los que poseía anteriormente.

- **Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos por si mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades**

Desde hace tiempo los productores de bebidas carbonatadas y de cerveza han controlado el poder de los fabricantes de envases al amenazar con fabricar los materiales de envase por sí mismos.<sup>39</sup>

- **Un grupo de compradores es sensible al precio si se encuentra en alguno de los siguientes escenarios:**

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones. En estos casos, es posible que los compradores comparen precios y negocien agresivamente. Cuando el producto vendido por el sector equivale a una pequeña fracción de los costos del comprador o de sus gastos, éstos son menos sensibles a los precios en general.
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas o está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector. En donde la calidad sí se ve muy afectada por éste, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios. Cuando se compran equipamientos de alta montaña, los montañistas prefieren elementos que les entreguen seguridad y que no corran riesgos en sus viajes, en caso de los sacos de dormir que estos no se rompan, descosan, ya

que es de vida o muerte mantener la temperatura corporal. Ellos prestan poca atención al precio.

- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. En este caso, los compradores se centran en los precios.

### 3.3.5 Amenaza de los productos sustitutos

Un sustituto cumple una función similar a la que un producto de un sector ofrece mediante formas distintas. Las video conferencias son un sustituto de los viajes. Las tabletas de los cuadernos. El transporte en tren de un avión. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Por ejemplo, productos y servicios para el cuidado del césped se ven amenazados cuando los edificios con viviendas para múltiples familias reemplazan a las casas. No es fácil notar la existencia de productos sustitutos, pero siempre se encuentran presentes y podrían ser muy diferentes del producto del sector, esto dependerá de la necesidad del consumidor. Cuando una persona va a un matrimonio existen infinidad de regalos que hacerle a los novios y todos ellos son sustitutos del otro.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa, por lo que no se pueden elevar tanto los precios. Se debe diferenciar de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, para no sufrir en términos de rentabilidad y de potencial de crecimiento.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- **Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector**

Mientras mayor es el valor relativo del sustituto, más limitado se encuentra el potencial de utilidades de un sector. Por ejemplo, los locales de servicios de telefonía de larga distancia han sufrido sus ventas con la llegada de servicios de bajo costo basados en Internet, como Facetime y Skype. Asimismo, las tiendas de arriendo de videos han sufrido con la aparición de los servicios de videos a pedido por cable y satélite, los servicios online de arriendo de

videos como Netflix, y la creciente popularidad de sitios de video por Internet como YouTube por ejemplo.

- **El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo**

Cambiarse de medicamento con marca a uno genérico, por ejemplo, normalmente implica costos mínimos, lo que explica por qué el cambio a los medicamentos genéricos (y el descenso en los precios) son tan sustanciales y rápidos. La variedad de sustitutos es grande siempre se debe estar alerta a como se mueven las fichas dentro del tablero de ajedrez del mercado tanto a nivel nacional como internacional, la aparición de nuevos productos cada vez más diferenciados, que cumplen múltiples funciones es mayor. El caso de los dispositivos móviles que cumplen las mismas funciones que los Smart Tv, consolas, y PC's. La aparición de nueva competencia puede ser beneficiosa para el sector aumentando los desafíos de algunas empresas que se estaban quedando estancadas.

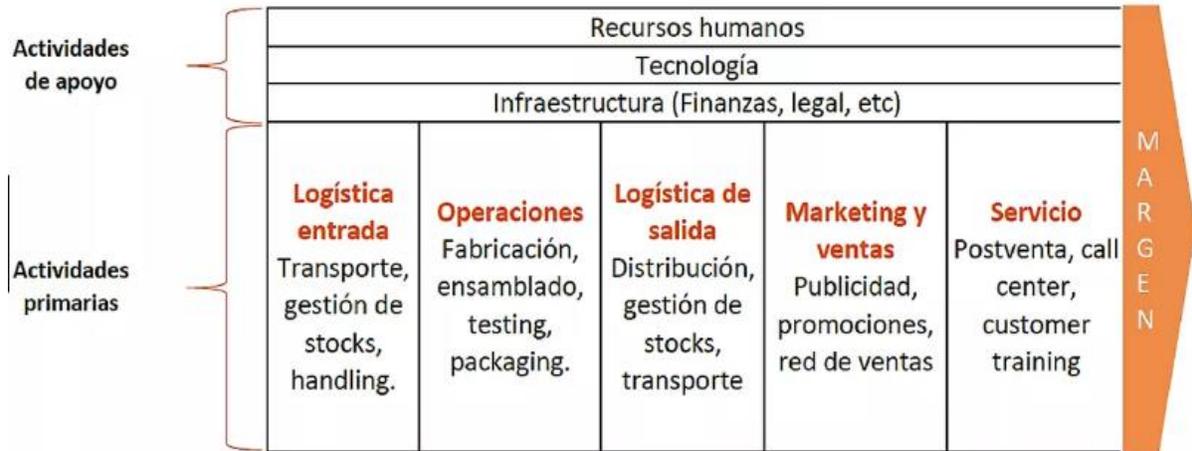
### 3.4 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor, original de Michael Porter (1985), es una herramienta útil para el análisis competitivo en organizaciones industriales. A lo largo del análisis, se efectuará una revisión y actualización de esta herramienta para el sector de los servicios, como un método más directo, de manera que arroje mejores resultados, adaptando la cadena de valor original y reinterpretándola al sector de servicios.

¿Por qué debemos hacer esta reestructuración? Según Gustavo Alonso: “En este nuevo escenario, es cada vez más complicada la posibilidad de contar con una ventaja competitiva sostenible y, consecuentemente, es cada vez más difícil lograr clientes fieles y satisfechos por periodos prolongados. La velocidad de copia y nuestro conocido benchmarking, hacen del juego competitivo un terreno donde es casi imposible creer que se pisa firme, antes de que la competencia ya esté procurando mover el tablero o hasta cambiar las reglas”.

El concepto fundamental que respalda la cadena de valor de Porter es que toda la organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales al valor total entregado al cliente. Esta se divide en dos grandes áreas, actividades principales y de apoyo, las cuales se detallan a continuación.

## Cadena de valor de Porter



### 3.4.1 Actividades principales

Las actividades principales de la cadena de valor se encuentran divididas en cinco categorías, las cuales se encuentran relacionadas con la transformación de insumos y materias primas de un producto terminado, así como los esfuerzos para su puesta en el mercado y posterior comercialización, de tal manera de considerar los servicios de post venta que puedan estar involucrados

#### - **Logística interna**

Son aquellas actividades asociadas al recibo, almacenamiento, recopilación de datos, manipulación y diseminación de materia prima, materiales e insumos.

#### - **Producción**

Corresponde a las actividades que se encuentran asociadas directamente a la transformación de materias primas, materiales e insumos en la forma final del producto final.

#### - **Logística externa**

Son aquellas actividades que se asocian a la recopilación, procesamiento de pedidos, documentación, generación de informes, almacenamiento y distribución física del producto a los clientes.

- **Comercialización y ventas**

Corresponden a las actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción y de desarrollo de propuestas comerciales. Tiene que ver con todo lo relacionado a generar mayores ventas.

- **Servicio post venta**

Son aquellas actividades que se encuentran asociadas a la prestación de servicios con el fin de aumentar o mantener el valor del producto, como asistencia técnica, mantenimiento y/o garantías.

**3.4.2 Actividades de apoyo**

Son aquellas actividades implicadas en la competencia en cualquier sector industrial que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en todo su potencial, estas se dividen en cuatro categorías.

- **Suministro**

El suministro se refiere a la función de adquisición de materia prima, materiales, insumos, espacios publicitarios, entre otros usados en toda la cadena de valor de la empresa.

- **Desarrollo tecnológico**

Corresponde al desarrollo de conocimientos o aprendizaje (Know How), procedimientos, diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado y gestión de tecnología para mejorar, innovar y crear nuevos procesos de la cadena de valor.

- **Administración de recursos humanos**

Consta de las actividades asociadas a la búsqueda, contratación, entrenamiento, motivación, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.

#### - **Infraestructura de la empresa**

Consiste en una variedad de actividades que incluyen la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales, gestión de inversiones y administración de la calidad. A diferencia de las otras actividades de apoyo, la infraestructura apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

La finalidad del análisis de cadena de valor radica en que permite reconocer la ventaja competitiva y las distintas estrategias para mantener o crear la ventaja en una empresa. Por otro lado, sí la empresa aún no se constituye y las estrategias no se encuentran completamente definidas, el análisis de cadena de valor permite tener una visión de cómo funcionaría cada uno de los eslabones de la cadena y su alineación con las estrategia central.

### **3.5 Análisis de la cadena de valor de los servicios**

Los bienes (productos) y servicios son considerados por lo general de la misma forma, sin embargo al tomarlos por separado se pueden lograr resultados más acertados a la realidad y actualidad de los mercados. Según el economista Philip Kotler (2009) un servicio es: “Cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”.

Las características de los son cinco, las cuales se detallan a continuación:

- **Intangibilidad:** El servicio no puede someterse al juicio de los sentidos. No se pueden tocar, gustar, oler, escuchar, ni probarlos o testarlos antes.
- **Falta de propiedad:** No se es dueño de él al momento de la compra. Las personas vivencian el servicio pero nunca lo poseen.
- **Inseparabilidad:** Necesita que simultáneamente esté presente quien presta el servicio y el cliente para que pueda ocurrir la entrega del servicio.
- **Heterogeneidad:** La calidad del servicio depende en todo momento de quien la ejecuta así como de las condiciones del contexto, por lo que resulta difícil evaluar y comparar.

- **Perecedero:** No puede ser almacenado, estos se extinguen con su prestación.

### Cadena de valor de Porter



La cadena de valor de los servicios es prácticamente idéntico a lo que propone Porter, sin embargo en este análisis se realizan algunos cambios, uno de estos cambios es dividir el eslabón principal en actividades controlables y no controlables, redefiniéndose y clasificándose de manera distinta a la anterior, se describe de forma más detallada cada parte a continuación:

#### 3.5.1 Eslabones primarios controlables

- **Marketing y ventas**

Corresponde al punto de origen de la prestación del servicio del servicio y además conserva las características de comercialización y ventas que describe la cadena de valor de Porter. La prestación tiene lugar solo una vez sea contratado el servicio, por lo que es vital lograr ventaja competitiva en el eslabón de marketing y ventas. Es probable que la prestación del servicio no se concrete, si es que existió una mala gestión de marketing.

- **Personal de contacto**

El personal de contacto es el encargado de intervenir de manera directa con el consumidor, interactuando con él. Este punto es de suma importancia a considerar, ya que tiene un alto

impacto en lo que se refiere a la calidad del servicio, es uno de los responsables de variabilidad de servicio entregado, y es generador directo de la percepción de la marca.

- **Soporte físico y habilidades**

Se entiende por soporte físico a todo lo que acompaña al servicio en sí, como el escenario, medios de pago, decoración o diseño del local, entre otros. Las habilidades en cambio, corresponden a las competencias y aptitudes alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, dichas habilidades pasan a formar parte de las ventajas competitivas sostenibles, ya que generan identidad de marca si las señales son lo suficientemente positivas.

- **Prestación**

La prestación de servicio hace alusión a que tan bien se resuelve el problema que posee el cliente y/o a que punto han sido satisfechos los deseos y necesidades de los clientes. Como todos los puntos anteriores son variables, es debido ir realizando ajustes de manera constante a ellos con tal de que el cliente tenga una experiencia única.

### 3.5.2 Eslabones primarios no controlables

- **Clientes**

Corresponden a una variable humana, la cual puede condicionar la calidad del servicio que se presta solamente por la percepción o expectativas que el cliente tenga, de esta manera los clientes pueden contribuir o no a la calidad del servicio que se les entrega, según su estado de ánimo, grado de interés, de respuesta, de compenetración con la experiencia, para lograr una sinergia.

- **Otros clientes**

Corresponden a personas que aún no han podido recibir el servicio y se encuentran a la espera de este. Lo que conlleva la convivencia entre clientes, el momento y lugar. Se debe disponer de elementos que ofrezcan un buen desarrollo de la espera, como segmentar de manera homogénea, generar cortas filas de espera, establecer lugares dispuestos para el confort de las personas, fomentar el respeto de los puestos de atención al cliente, entre otros.

### 3.5.3 Eslabones de apoyo

#### - Dirección general y de recursos humanos

Las organizaciones que se encargan de vender servicios deben emparar de su cultura enfocada en el servicio al cliente a todas las áreas de la empresa y a lo largo de la cadena de valor, ya que este es la razón de la existencia del negocio. Con el apoyo de la Dirección General se debe comprometer a todos los trabajadores por medio de una visión compartida y comprometida a entregar un servicio de calidad al cliente.

#### - Organización interna y de tecnología

Corresponde al apoyo de la organización enfocado en la prestación de servicio, tiene que ver principalmente con la estructura de la empresa y las gestiones de administración, información y finanzas dentro de ella.

#### - Infraestructura y ambiente

En el caso de los servicios va más allá de lo mencionado anteriormente en la cadena de valor de Porter, debido a que implica la experiencia de la puesta en escena por lo que cada detalle es importante en la creación de un ambiente propicio para que el servicio llegue de la mejor manera a las manos del cliente.

#### - Abastecimiento

Al igual que la cadena de valor de Porter, el abastecimiento además se encuentra enfocado en la adquisición de la materia prima, materiales, herramientas, insumos, espacios publicitarios, entre otros usados en toda la cadena de valor de la empresa.

### 3.6 Negocio

El término negocio deriva de las siglas en Latín “nec” y “otium”, que significa lo que no es ocio, para los romanos la palabra “otium” era lo que se hacía en el tiempo libre sin obtener una recompensa económica a cambio.

Según Griffin, Ricky (2005) “todas las organizaciones son negocios, que proveen bienes o servicios para obtener ganancias”, bajo este precepto, se consideran las ganancias como la

diferencia monetaria entre las salidas y las entradas. Dicha ganancia pasa a ser la recompensa por los esfuerzos de los propietarios por el uso de su tiempo y su dinero.

En todo tipo de negocio siempre ha de existir algún tipo de riesgo asociado, independiente de lo pequeño que sea el negocio. Es por esto que es fundamental formular un plan de trabajo de corto y largo plazo, para que este riesgo sea lo menor posible. De esta manera, los stakeholders tendrán mayor tranquilidad con respecto del uso de su tiempo y dinero, y se podrán prever gran cantidad de las posibles situaciones que puedan ocurrir durante la vida del negocio.

### **3.7 Modelo de negocio**

El modelo de negocio sirve como punto de partida para tener una visión más completa de que es lo que se efectuará en una empresa. Es por ello que es de suma importancia destacar los principales puntos que se desea abordar de manera que sea sencillo de comprender, pero que al mismo tiempo se detalle de forma correcta y sin ambigüedades lo que se va a realizar. El modelo de negocio es el encargado de resumir la estrategia de negocios para la nueva propuesta de una empresa y como se implementará dicha estrategia, se constituye como un anteproyecto de un plan estratégico formal que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Según Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. El modelo de negocio demuestra el método por el cual se define el valor que se entregará a los clientes, a través de qué medios y qué costos se afrontarán para lograr generar ingresos para la empresa.

### **3.8 Patrones de modelo de negocio**

Un patrón corresponde a un conjunto de características, comportamientos, funcionamientos y diseños similares que permiten categorizar los distintos modelos de negocios. A continuación se identifican cinco patrones principales.

#### **3.8.1 Desagregación de modelo de negocios**

Este patrón de modelo de negocios, tal como su nombre lo dice busca desagregar, esto lo hace separando las actividades de la organización en tres grandes tipos: Relaciones con los

Clientes, Innovación de productos y/o Servicios, e Infraestructura dentro de la misma empresa. El motivo por el cual realizar esta separación puede ser diverso (económico, competitivo, debido a cambios culturales, debido a condiciones externas, etc). A medida que se van desagregando las actividades se hace posible concentrar las acciones y recursos en el mejoramiento de aquellas actividades ya mencionadas. John Hagel III & Marc Singer (1999) explican lo siguiente: “Cuándo las tres empresas están agrupadas en una sola corporación, sus imperativos económicos y culturales divergentes inevitables entran en conflicto. El alcance (relación con los clientes), la velocidad (innovación) y la escala (infraestructura) no se pueden optimizar de forma simultánea. Las compensaciones se tienen que hacer”.

### **3.8.2 Cola larga (Long Tail)**

El patrón de cola larga tiene por objetivo vender una gran cantidad de productos que tienen un volumen de ventas reducido. Esto puede ser aplicado en negocios que posean una cantidad de recursos limitada, obligando a las empresas a vender solo los productos que no obtendrán tantas ventas por unidad, por lo que el abanico de productos es mayor para compensar la situación. Según Chris Anderson (2004): “Lo que es realmente sorprendente acerca de la larga cola es la magnitud de la misma. Combine suficientes non hits (Referido a venta de libros que no son best sellers) en la larga cola y usted tiene un mercado más grande que los éxitos. El promedio de libros de Barnes & Noble es 130.000 títulos. Sin embargo, más de la mitad de las ventas de libros de Amazon vienen de fuera de sus 130.000 títulos”. Mantener inventarios bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados, es la clave de empresas como lo son Netflix, Amazon & Ebay.

### **3.8.3 Plataformas multilaterales**

Las Plataformas Multilaterales son mercados que permiten la unión de dos o más grupos distintos de personas, este tipo de negocios han existido desde hace décadas, pero hoy en día proliferan rápidamente con la ayuda de la tecnología de la información moderna, ya que esta crea más oportunidades para la organización de mercados complejos. El principal objetivo de la empresa es promover la interacción entre los lados, teniendo el papel de intermediario, potenciando el efecto red.

### **3.8.4 Gratis (Freemium)**

En este patrón denominado “freemium” existe al menos un segmento de mercado que obtiene una oferta gratuita y obtiene beneficios de ella. El modelo se sustenta en que otro segmento de mercado se encarga de financiar los productos y/o servicios que se le entregan al segmento de mercado que se beneficia. John Zhang (2010), profesor de Marketing en la Universidad de Wharton, Pennsylvania expresa: “Si vas a un supermercado y te dan muestras gratis, luego terminarás comprando la caja entera. Algunos bares permiten mujeres vayan en forma gratuita y solo le cobran a los varones. “Gratis” es una de las palabras más poderosas en marketing. Es lo que realmente motiva a la gente. Si ve “Gratis”, incluso si no lo quiere, va a conseguirlo. Los vendedores utilizarán cada oportunidad que posean para usar esta palabra”<sup>48</sup>. Dentro de las empresas del último tiempo que entregan este servicio de manera gratuita encontramos a Facebook, Skype, Spotify como grandes triunfadoras en sus sectores respectivamente.

### **3.8.5 Modelo de negocios abiertos**

En estos modelos de negocios se capta valor gracias a la colaboración sistemática de los socios. Esta colaboración puede ser aplicada de dos formas: “de adentro hacia afuera”, dando a terceros ideas o activos para que desarrollen negocios usando ideas externas para crear negocios propios. Este modelo no solo se focaliza en encontrar soluciones con el equipo de trabajo, sino que a su vez se incluye a todo el universo de candidatos posibles para encontrar una solución de manera colaborativa. Para Henry Chesbrough (2006) “el concepto de innovación abierta consiste, básicamente, en trabajar en un mundo lleno de conocimientos en el que no todos los talentos trabajan para la empresa, por lo que es recomendable buscarlos, ponerse en contacto con ellos y aprovechar sus capacidades”.

A continuación se estudiará el marco conceptual generado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, en su libro “Generación de Modelos de Negocios”, publicado el año 2010.

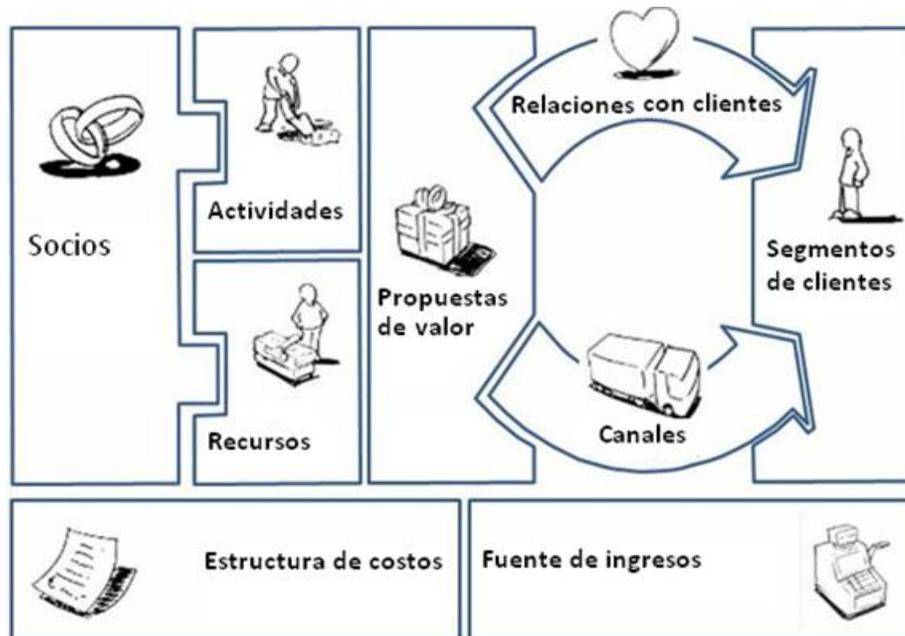
### **3.9 Modelo CANVAS**

Este modelo cuenta con nueve módulos que se detallarán a continuación y pertenecen a un lienzo, el cual permite visualizar de manera fácil e intuitiva el modelo de negocio. Permite

describir de manera global el modelo de negocio de una empresa y reflexionar sobre este. Mediante esta herramienta se puede tener una visión compartida del concepto del modelo de negocio, facilitando el entendimiento de todas las partes y su conjunto, la descripción y el debate, a través de un concepto simple, relevante y comprensible, que no debe simplificar en exceso el funcionamiento de la empresa.

El orden de los módulos es de suma importancia y debe ser respetado, ya que la información a medida que se avanza en los módulos es acumulativa y se utiliza como información para el siguiente con esto se busca responder:

1. ¿A quién va dirigido?: Segmentos de mercado
2. ¿Qué es lo que se entregará?: Propuestas de valor
3. ¿Cómo se va a generar valor?: Canales, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave y asociaciones clave.
4. ¿Cómo se financiará?: Estructura de costes y fuentes de ingresos.



A continuación se detallan cada uno de los módulos correspondientes al modelo CANVAS.

### 3.9.1 Segmento del mercado

Se trata de comprender bien quiénes serán los consumidores y poder diferenciarlos mediante distintas variables o características. Entre ellas se encuentra la Geográfica, esta variable se

refiere al lugar de origen o de residencia de las personas (clima, ciudad, país, región). Demográfica, es decir, en qué etapa de nuestras vidas nos encontramos (edad, género, ingresos, profesión, nivel educativo, orientación sexual, religión, nacionalidad, cultural, razas, tamaño de familia). Variables Psicográficas referidas a los pensamientos o perfiles psicológicos de cada individuo (personalidad, temperamento, estilo de vida, valores, actitudes). Y por último las Variables de Conducta en el instante previo a la compra, durante la compra y posterior a ella, algunas de estas son búsqueda del beneficio, tasa de utilización del producto, fidelidad a la marca, utilización del producto final (que otro uso se le da al producto aparte del que la empresa cree que tiene), nivel de listo para el consumo final, y tipo de toma de decisión. Esto sirve para identificar y medir; darles un rostro a nuestros compradores y determinar la demanda a la que se va a apuntar como target, para aprovechar el máximo las ventajas competitivas de la empresa. Con esto es posible formarse una idea del perfil del consumidor y permite además anticiparse al comportamiento del mercado para que esté en perfecta coherencia y cohesión con el modelo de negocio.

Para ello, se deben definir bien los distintos grupos de personas que desea alcanzar la empresa y de acuerdo a ello escoger a aquellos a los que se desea apuntar. Es necesario determinar correctamente a los clientes, ya que son la base de cualquier modelo de negocio, y sin clientes rentables no existen ingresos y por lo tanto no se podrá obtener utilidades.

Un modelo de negocio puede atender a más de un segmento de mercado, pero lo esencial es que cada uno se encuentre caracterizado correctamente, de forma de diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo, aumentando así la satisfacción de dicho segmento.

Las diferencias entre cada segmento se verán reflejadas posteriormente en los tipos de estrategias de propuesta de valor, canales de distribución, tipo de relación, índice de rentabilidad y elasticidad precio de la demanda.

A continuación se explica con mayor detalle algunos de los segmentos de mercado existentes:

#### - **Mercado de masas**

Se enfoca a un público general, no distinguiéndose segmentos de mercado. La propuesta de valor, el canal de distribución y la relación con el cliente apuntan a un grupo masivo con

problemas y necesidades similares. Ejemplo de este tipo de mercado es el de los commodities como lo son la sal, metales como el cobre, zinc, aluminio.

- **Nicho de mercado**

En este caso la propuesta de valor junto a los canales de distribución y la relación con el cliente responden a necesidades y requisitos de un segmento específico, generalmente apunta a un número muy reducido de clientes que cumplen con exigencias poco convencionales. Un ejemplo de un nicho de mercado es el de por ejemplo las películas de cine arte, o Mangas japoneses. Cada nicho apunta a consumidores muy especializados en ciertos temas puntuales.

- **Mercado segmentado**

En este caso se distinguen segmentos de mercado con problemas y necesidades levemente diferentes, lo cual tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio, como lo son la propuesta de valor, canales de distribución y relación con el cliente. Un caso muy particular presente en la industria mundial es 3M. La empresa posee una amplia gama de productos que apuntan a distintos segmentos y que son similares entre sí, pero no iguales. Tiene soluciones para oficina, cuidado de la salud física y dental, electricidad y telecomunicaciones, industria, transporte, mantención, automóviles, seguridad y protección.

- **Mercado diversificado**

Se alcanza a dos segmentos de mercado sin relación aparente, que poseen problemas y necesidades diferentes. Un ejemplo es el caso de Amazon.com, quien en el 2006, con el impulso de la tecnología y el boom de internet decide abrirse al comercio del almacenamiento en línea y uso del servidor a petición mediante un sistema de nubes. De esta manera cubrió un mercado totalmente distinto al de sus inicios como venta de libros y posterior venta al por menor de casi cualquier elemento existente en el mundo.

- **Plataformas Multilaterales**

Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los distintos grupos que participan en ella, aumentando a medida que crece el número de usuarios que la componen, generando un

efecto denominado “efecto de red”. Este tipo de mercado surge con la aparición de tecnologías de la información en donde miembros de estas comunidades tienen una necesidad y esta es canalizada mediante el uso del sistema que a su vez beneficia a quienes poseen la capacidad de satisfacer dicha necesidad, de esta manera se provee de un espacio de comunicación expedito hacia los potenciales clientes.

### 3.9.2 Propuestas de valor

Las propuestas de valor son un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, solucionando un problema o satisfaciendo una necesidad, constituyendo una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. También están asociadas a un planteamiento estratégico y por ello sintetizan hallazgos para enfocar la actividad de la empresa hacia los elementos más útiles para lograr que las decisiones de compra para la demanda sean fáciles de realizar, simplificando la complejidad y el número de alternativas de estas.

Para lograr propuesta de valor coherente a las necesidades del mercado se debe generar una estructura definiendo los requisitos básicos. Estos son los elementos generadores de valor que son imprescindibles pero poco atractivos, si no se encuentra presentes serían seriamente penalizados por los usuarios, pero, que no ofrecen diferenciación de la competencia. Los elementos diferenciadores son parte de la estructura también, estos logran ayudar a los usuarios al momento de la compra, incluyendo factores que logran un posicionamiento en la mente de ellos. Y finalmente los elementos generadores de preferencia, que la suma de ellos logran la lealtad de los clientes, generando lazos de largo plazo, en este caso pueden no ser parte del producto final, pero sí de la forma de producción asociado a prácticas, valores, ética, etc.

El valor que puede entregarse al cliente puede ser de tipo cuantitativo (precio, velocidad de entrega, menor costo, etc.) o de tipo cualitativo (diseño, experiencia del cliente, personalización, etc.).

A continuación se detallan algunos elementos que pueden contribuir a la generación de valor para el cliente:

- **Novedad**

Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades inexistentes hasta el momento o que no eran percibidas por el cliente, pues no existía una oferta similar. Este valor generalmente está relacionado con nuevas tecnologías, ya sea tanto en los procesos de producción o métodos de funcionamiento de los productos. También pueden ser por nuevas formas de entregar un servicio, forma de pagos, escenarios, trato al cliente, etc.

- **Mejora del rendimiento**

Es una de las formas habituales de crear valor, sin embargo, la mejora de rendimiento tiene sus límites. Al alcanzarlo puede no generarse un crecimiento proporcional en la demanda. Conocido es el caso de la industria informática en los años posteriores a 2000, en donde todos los productores buscaban desarrollar mayor capacidad de almacenamiento y de procesamiento de datos, pero lo que los clientes desean son software sencillos y amigables, por lo que Apple logra conquistar el segmento y posicionarse como la marca líder.

- **Personalización**

La personalización es la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de diferentes clientes o segmentos. La personalización masiva y la creación compartida, permiten al mismo tiempo que se aprovechan las economías de escala. Existen casos muy relevantes en el actualidad como lo es el caso de LEGO con LEGO Mindstorms, que utiliza una estrategia de innovación de afuera hacia adentro, buscando ampliar y conectar de mejor forma a los clientes. La empresa incluyó motores programables junto con las piezas plásticas para que los consumidores construyeran diseños LEGO que pudieran moverse. Pero alguien ingresó al software para realizar modificaciones no autorizadas que permitieran a los LEGO cumplir más funciones. En un principio, la compañía pensó que era ilegal y que debía frenar la iniciativa. Pero luego reconsideró el tema, abrió su software para que cualquiera pudiera modificarlo y decidió observar lo que creaban los clientes. Resultado final, crearon LEGO dedicado para la enseñanza de la ciencia y tecnología en las escuelas.

### - **Diseño**

Un producto puede destacar por la calidad superior de su diseño. Existen grandes empresas que lograron cambiar su paradigma como la empresa SWATCH, que en un momento de crisis del mercado de los relojes, ellos solo apuntaban a un sector de personas con alto poder adquisitivo que querían relojes tradicionales fabricados en Suiza. Pero no se dieron cuenta que los nuevos relojes con tecnología de Cuarzo que invadían el mercado en ese momento y que competían con ellos directamente. En ese momento SWATCH decide tomar las acciones correspondientes para adaptarse a la nueva tecnología y posicionarse con el diseño de los relojes, apuntado a un mercado más joven que valoraba mucho el diseño y la moda.

### - **Marca/estatus**

Se encuentra valor en utilizar y mostrar una marca específica. Esto genera que el usuario que posee el objeto de una determinada marca es asociada automáticamente a un status socioeconómico, valores, creencias, etc. Este el caso por ejemplo de relojes Rolex; en automóviles como Ferrari, Lamborghini, Mercedes Benz; en ropa como Armani; Bolsos Louis Vuitton, todos ellos asociados a status socioeconómico muy alto.

### - **Precio**

Se utiliza en segmentos en donde la variable precio es la que rige el comportamiento de compra de los consumidores. Generalmente se ofrece un valor similar a un precio inferior. Este tipo de estrategia tiene implicaciones importantes para los demás aspectos del modelo de negocio, en los que se van a basar en reducción de costos para que el precio final sea lo más bajo posible. Uno de los casos más significativos es el de la aerolínea Southwest, en los cuales se diseñan modelos de negocios completos y específicos para permitir que los usuarios gocen de viajes de bajo costo.

### - **Reducción de costos**

Se busca ayudar a los clientes a reducir costos, tanto de dinero como de tiempo, por ejemplo mediante servicios gratuitos. Por ejemplo la empresa UBER que ofrece servicios de taxi, por cada contacto recomendado por el cliente, ofrece un cupón de descuento que puede ser utilizado en compras posteriores, otro ejemplo es Dafiti que ofrece despacho gratuito por

compras superiores a que vende posee un servicio de instalación gratuita sin costos, en donde un técnico se comunica directamente con el comprador para planificar la visita y la instalación del mueble.

- **Reducción de riesgos**

Reducir el riesgo que representa la adquisición del producto o servicio. Esto referido a la prestación de garantías o soporte por parte de la empresa a los clientes. Estas pueden ser extensivas al poseedor del equipo, por ejemplo el comprador de un automóvil de segunda mano, puede que alcance la garantía de servicio de un año que reduce el riesgo de reparaciones y averías que deba pagar el dueño. Otro caso el soporte técnico que brindan los desarrolladores de software o hardware prestando atención mediante chat, call center, correo electrónico, llamadas de teléfono

- **Accesibilidad**

Se crea valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que no tenían acceso a ellos, mediante una innovación en el modelo de negocio, tecnología nueva o la combinación de ambas. Un caso conocido de accesibilidad es el de NetJets que logró generar un océano azul (nicho de mercado muy rentable) mezclando lo mejor de los vuelos comerciales con los privados, menos costosos y más velocidad, respectivamente. Logra de esta manera poner el servicio de avión privado al alcance de las personas que no poseen uno.

- **Comodidad/utilidad**

Logra facilitar o hacer más prácticas las cosas para el cliente. Hace un par de años atrás era normal ir a una tienda de música a comprar discos compactos, inclusive casetes. Esto ya es historia, ya que Apple innovó y el mercado de la música se mueve a través de iTunes y la comodidad de los clientes de tener con tan solo un clic a su artista favorito en su lista de reproducción y también simplificó el pago a través de la misma cuenta que está vinculada a una tarjeta de crédito, con lo que el seguimiento de lo comprado se tiene en el recibo a fin de mes.

### 3.9.3 Canales de distribución

Se refiere al modo a través del cual la empresa se comunica con los segmentos de mercado a los cuales atiende, para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Los canales de distribución nos permiten superar la brecha de espacio, mediante la utilización del transporte y comercialización desde el lugar de producción hasta donde se encuentran los clientes. Este en el camino puede tener intermediarios para de esta forma cubrir una mayor cantidad del mercado y llegar a la mayor cantidad de clientes.

Los canales de distribución cumplen distintas funciones hacia los clientes, entre ellas darles a conocer los bienes y servicios que entrega una empresa, ayudarlos a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitir que compren productos y servicios específicos, proporcionarles una propuesta de valor y ofrecerles un servicio de atención postventa. Las fases de canal son información, evaluación, compra, entrega y postventa, respectivamente. Estas fases no siempre se encuentra desarrolladas en su totalidad para todos los niveles, esto dependerá del tipo de modelo de negocio y de la valoración que le den los clientes a las fases. Por otra parte, los canales pueden ser directos, indirectos, como también propios o de socios comerciales, o una combinación de ambos. La clave es encontrar el equilibrio adecuado en los diversos tipos de canales, de acuerdo al conocimiento del cliente y así maximizar los ingresos.

#### - Canales propios

Pueden ser directos (equipo comercial interno o sitio web) como indirectos (tienda propia o gestionada por la empresa). Los directos reportan márgenes de beneficios mayores, pero el coste de puesta en marcha puede ser elevado.

#### - Canales de socios comerciales

Son indirectos, abarcan opciones como distribución al por mayor, venta al por menor o sitios web de socios. Estos reportan menos márgenes, pero permiten una mayor actuación.

### 3.9.4 Relaciones con clientes

Se refiere a los distintos tipos de relaciones que la empresa establece con determinados segmentos de mercado. Estas relaciones pueden ser personales o automatizadas. Las

relaciones con los clientes se fundamentan en tres conceptos claves: la captación de clientes, su fidelización y por último, la estimulación de las ventas. Por lo tanto, se debe estudiar cómo integrar al cliente al negocio de forma de que permanezca en el tiempo, generando ingresos y en consecuencia, utilidades.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en la experiencia global del cliente.

A continuación se detallan algunos tipos de relación.

- **Asistencia personal**

Se basa en la interacción humana. El cliente se comunica con un representante real del servicio. Se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, centro de llamada, correo electrónico, etc. Las empresas de telefonía como Entel, Movistar, Claro poseen asistencia personal para comunicarse con sus clientes, ofreciendo de esta manera solución a gran parte de los problemas técnicos, o de información que ellos puedan solicitar.

- **Asistencia personal exclusiva**

En este caso, solo un representante real del servicio se dedica específicamente a un cliente determinado. Tratando de generar una relación más íntima con el cliente que suele prolongarse en el tiempo. Ejemplo de esto es la banca privada, donde a los clientes de mayores ingresos se les asigna un ejecutivo de cuenta personal para que pueda encargarse de los fondos de su cliente.

- **Autoservicio**

Se proporcionan los medios para que los clientes se sirvan ellos mismos. No existe una relación directa con los clientes. Generalmente se utiliza para disminuir los tiempos de espera del servicio y cuando ser atendido personalmente no agrega valor. Por ejemplo el caso de los restaurant estilo buffet o de los autoservicios como McDonald's, o las estaciones de servicio en la carretera.

#### - **Servicios automáticos**

Combina las características del autoservicio con procesos automáticos. Reconocen a los diferentes clientes ofreciéndoles información relativa a sus pedidos. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal. Las recomendaciones de los productos a comprar en plataformas virtuales que se unen a través de los sitios vistos, de los perfiles de redes sociales son un claro ejemplo. Al momento de generar la compra o de cotizar productos, muchas páginas en la web integran este sistema recomendando a través de lo seleccionado anteriormente o de los gusto anteriores del consumidor.

#### - **Comunidades**

Se utilizan comunidades de usuarios para profundizar la relación con los clientes o potenciales clientes, facilitando el contacto entre sus miembros para que de esta manera logren compartir sus experiencias de uso de producto, satisfacciones y desencantos. De esas experiencias los usuarios pueden sacar lecciones y ayudarse unos a otros. Las comunidades en línea permiten que los clientes intercambien información, solucionen problemas de otros y ayuden a las empresas a conocerlos mejor.

#### - **Creación colectiva**

Se recurre a la colaboración de los clientes para crear valor. Por ejemplo mediante la escritura de comentarios, colaborando en el diseño de productos nuevos o creando contenido para el consumo público. Estos son los casos de Youtube.com o de GoPro, esta última hace la publicidad para sus nuevas cámaras con la ayuda de los mejores videos grabados por parte de sus usuarios en el año para que de esta manera la gente se anime a crear sus recuerdos de los momentos más felices que hayan vivido.

### **3.9.5 Fuentes de ingresos**

Éste punto está enfocado en determinar las fuentes de ingresos que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado a los que cubre. Se debe estudiar lo que el cliente de cada segmento está dispuesto a pagar, cómo lo hace actualmente, como le gustaría, es decir, qué valor es el que busca, de tal manera de lograr definir una o varias fuentes de ingresos en cada segmento y que la política de precios esté acorde a lo que el cliente espera.

Algunas formas de generar fuentes de ingresos son:

- **Venta de activos**

Venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico, es la fuente de ingresos más conocida en estos días, es decir, entrego un elemento tangible a cambio de la obtención de dinero. Como ejemplo, el panadero vende pan y a cambio de su producto obtiene un beneficio monetario por la venta de este.

- **Cuota por uso**

Esta fuente se basa en el uso de un servicio determinado, cuanto más se utiliza más paga el cliente. Los operadores de telecomunicaciones cobran cuotas mensuales por tener derecho a ciertos niveles de servicios, cantidad de minutos, datos de navegación, mensajes, canales, etc. En donde por cada servicio adicional o cada mejora en el nivel de servicio el cliente debe cancelar una suma de dinero mayor.

- **Cuota de suscripción**

Se genera a partir del acceso ininterrumpido a un servicio, como por ejemplo las suscripciones a gimnasios o juegos y música en línea. El caso de Spotify en el último tiempo ha sido icónico replanteando el negocio de la música, esta plataforma posee una versión gratuita que da acceso a la misma galería de discos pero con anuncios publicitarios entre canciones, la ventaja de la opción de suscripción lleva el escuchar música a otro nivel, pudiendo descargar el contenido y tenerlo en todos los dispositivos que posea el usuario sin pausas comerciales.

- **Préstamo/alquiler/leasing**

Se genera a partir de la concesión temporal de un derecho exclusivo de uso de un activo durante un periodo determinado, a cambio de una tarifa. Zipcar.com es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos. El servicio de zipcar.com ha hecho que muchas personas hayan tomado la decisión de alquilar un coche en vez de comprarlo.

- **Concesión de licencias**

La fuente de ingreso bajo este modelo consiste en conceder permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia. Los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden licencias de uso a terceros.

- **Gastos de corretaje**

Los gastos de corretaje derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes, por ejemplo los proveedores de tarjetas de crédito o agentes corredores de bolsa que cobran una comisión por generar los negocios.

- **Publicidad**

Resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca. Este tipo de ingreso se ve en la televisión, radio, medios digitales en los cuales las marcas pagan ciertas sumas para que sus productos sean anunciados, variando la tarifa según el horario, posición y tiempo de exhibición.

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de fijación de precio diferente. Los mecanismos se agrupan en dos grupos principales: los precios fijos y los dinámicos. Los precios fijos son definidos en base a variables estáticas que son: lista de precios fija, según características del producto, según segmento de mercado y según volumen; y los dinámicos cambian en función del mercado según: el poder de negociación entre las partes interesadas, gestión de la rentabilidad, según la situación del mercado en tiempo real y las subastas.

### **3.9.6 Recursos claves**

Para todo negocio existen algunos activos más importantes e imprescindibles que otros, fundamentales para el correcto funcionamiento de este. Es por ello que se estudian todos los recursos claves para que el negocio funcione de la mejor manera, es decir, pueda crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Estos recursos pueden ser propios, alquilados o provenientes de socios clave.

Estos recursos pueden dividirse en las siguientes categorías, de acuerdo a su naturaleza:

- **Recursos físicos**

Activos físicos como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los negocios tipo Retail como lo son en Chile: Falabella, Paris, Líder, Jumbo y otros cuentan con una extensa red nacional de tiendas, infraestructura y logística de apoyo.

- **Recursos intelectuales**

Aspectos intangibles como marca, información privada, y otros como patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. La marca es el recurso más importante para empresas de bienes de consumo como Nike y Sony; y para Microsoft, Apple, su propiedad intelectual en desarrollo de software. Estos son difíciles de desarrollar, pero pueden llegar a ofrecer un valor considerable.

- **Recursos humanos**

Los recursos humanos son necesarios por todas las empresas, pero más importantes en unas que otras. Son vitales en ámbitos creativos o que requieren un alto nivel de conocimiento. Tener gente comprometida con lograr las metas y objetivos de la empresa es fundamental. En el caso de Starbucks, Cirque du Soleil o Ritz -Carlton en donde se enfocan en entregar una experiencia sin igual, la relación de su personal es muy cercana y preocupada por satisfacer al cliente, siendo esto su principal atributo.

- **Recursos económicos**

Referido a poseer dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para así lograr contratar a empleados claves o recursos claves para la realización del proyecto.

### 3.9.7 Actividades claves

Son las acciones más importantes en las que debe incurrir una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito. Estas acciones resultan necesarias para materializar la propuesta de valor al cliente, y por lo tanto, llegar de forma eficaz a los segmentos objetivos, establecer relaciones con ellos e integrarlos al negocio para percibir ingresos.

Se reconocen las siguientes categorías:

- **Producción**

Se relaciona con el diseño, fabricación y entrega de un producto en grandes cantidades y/o con una calidad superior. La producción es predominante en empresas de fabricación.

- **Resolución de problemas**

Buscar soluciones nuevas a los problemas que cada cliente pueda necesitar resolver. El trabajo realizado en consultorías especializadas se ocupa en generar propuestas de valor específicas para solucionar los problemas únicos de cada situación y momento. Ejemplo son las licitaciones en donde se llama a concurso a un grupo de empresas para diseñar una propuesta para solucionar problemas de comunicación, transporte, localización, etc.

- **Plataforma/red**

Se da cuando el modelo de negocio tiene como recurso clave una plataforma o red, entonces las actividades claves se relacionan a través de ella. Por ejemplo gestión de plataformas, prestación de servicios y promoción de la plataforma. El modelo de negocio de Visa requiere actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de la tarjeta de crédito Visa para comercios, clientes y bancos. El modelo de negocio de Microsoft implica la gestión de la interfaz entre el software de otros proveedores y su plataforma de sistema operativo Windows.

### 3.9.8 Asociaciones claves

Se describe la red de proveedores y/o socios que contribuyen a que el modelo de negocio se desenvuelva de la forma prevista, los recursos que aportan y las actividades clave que realizan.

Dentro de estas asociaciones se reconocen alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, competidoras, y conjuntas para crear nuevos negocios. También se enfoca en las relaciones cliente-proveedor para asegurar la disponibilidad de suministros. Esto se debe a que cada empresa tiene sus fortalezas y debilidades, y se debe enfocar en lo que genere un mayor valor para el cliente, dejando a otras empresas expertas en ciertas labores las otras actividades.

Las motivaciones para obtener y establecer asociaciones son las siguientes:

- **Optimización y economías de escala**

Tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades, es la forma más básica de relación entre cliente y proveedor. Suele establecerse para reducir costes, y es habitual que implique una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

- **Reducción de riesgos e incertidumbre**

Esta motivación se encarga de reducir el riesgo en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Se crean alianzas estratégicas frecuentemente entre competidores en una determinada área, a la vez que compiten en otra. Por ejemplo, el desarrollo del disco compacto o del blu-ray, fueron formatos que se desarrollaron en conjunto por un grupo de las principales empresas fabricantes de electrónica de consumo, computadores personales y multimedia de todo el mundo para que hubiese un formato universal y único. Pero cada empresa vende sus dispositivos como lectores y disco de Blu-ray por separado. En caso contrario si todos hubiesen sacado sus propios sistemas de almacenamiento, las otras empresas que no fueran preferidas no hubiesen podido seguir en el mercado.

- **Compra de determinados recursos y actividades**

Por lo general las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades. Estas asociaciones pueden basarse en la necesidad de información, licencias o acceso a clientes. Por ejemplo adquisición de licencias para audífonos de dispositivos móviles puede ser fundamental para maximizar las ventas de sus dispositivos. Existen muchos tipos de audífonos en el mercado, pero solo algunos diseñados específicamente para ciertos dispositivos, siempre sucede que los botones para controlar funciones no son compatibles con el equipo. ¿Qué es lo que genera adquirir estas licencias? Asegurar a los clientes que funcionará de manera correcta y de que se desarrolla en conjunto entre las compañías, brindándole seguridad al usuario final.

### 3.9.9 Estructura de costos

Este es el último segmento que completa la creación del modelo CANVAS, se relaciona con la totalidad de los costos en los que se incurre en la puesta en marcha de un determinado modelo de negocio. La creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con proveedores y clientes; y la generación de ingresos tienen un costo. Por otra parte, se determinan los costes que generan un mayor impacto en el modelo de negocios como también los recursos y actividades a los cuales se debe asignar una mayor cantidad de dinero, tiempo y recursos. Si bien se debe buscar minimizar los costos en todo modelo de negocios, en modelos basados en estructuras de bajo costo este punto es más relevante que en otros modelos que se apoyan en otro de los módulos mayoritaria. Se distinguen dos amplias clases de estructuras de costo:

- **Según costos**

Se busca crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, procurando un máximo uso de sistemas automáticos y elevado grado de externalización y siempre tratando de minimizar los costos en todas las áreas y recortar gastos de donde sea posible.

- **Según valor**

En este caso se busca fehacientemente la creación de valor, por sobre todas las cosas. Se caracterizan por propuestas de valor Premium y servicios personalizados. Ejemplo de esto son los juguetes para adultos de lujo como yates, vehículos deportivos, motos acuáticas, bicicletas de montaña o los hoteles de lujo en donde se prioriza el confort y la comodidad del cliente, destacándose por una atención personalizada para cada cliente. Algunas características de ambas estructuras son:

- Costos fijos: No son sensibles a cambios del volumen de producción. Si no que permanecen invariables. Ejemplo de esto son los sueldos, arriendos e instalaciones de fabricación.
- Costos variables: Varían en proporción directa al volumen de producción.
- Economías de escala: Ventajas de costos al aumentar la producción (expansión), se logra que el costo medio de producción disminuya a medida que se produce más cantidad de producto. Este término aplica en el largo plazo.
- Economías de campo: En las economías de campo se obtienen ventajas de costos tras ampliar su ámbito de actuación, por ejemplo, se aprovechan las mismas vías de marketing o canales de distribución para distintos productos.

## 4. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

En este capítulo se realizará el análisis de la industria. Para ello se utilizará el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) y el análisis de la industria a partir de las cinco fuerzas de Porter. Por medio de estos análisis se pretende obtener una visión más concreta respecto de la realidad del turismo en la región de los ríos, principalmente en la ciudad de Valdivia, que es donde se propone instalar el centro turístico “Las Bondades”.

### Análisis PEST

#### 4.1.1 Factores Políticos

##### 4.1.1.1. Chile

La política del país no está pasando por su mejor momento, según la **encuesta adimark** Evaluación al Gobierno de Julio 2016 la Presidenta Michelle Bachelet tiene el índice más bajo de aprobación en su mandato por parte de los chilenos, llegando a un 73% de desaprobación y tan solo un 22% de aprobación, hasta ahora manteniéndose en el nivel mensual más bajo de sus dos gobiernos alcanzado durante Junio 2016. A continuación se muestra la evolución de la opinión pública del actual Gobierno.



Fuente: Encuesta Evaluación al Gobierno, Adimark (julio 2016)<sup>148</sup>

En segundo lugar se encuentran los incidentes de corrupción dentro del Gobierno como lo son los casos Caval, Penta, Soquimich (SQM) que han afectado negativamente desde comienzos de año las evaluaciones del gobierno.

Dentro de ellos, el caso Caval se vincula directamente al hijo de la presidenta, Sebastián Dávalos quien habría contribuido a la obtención de un crédito por más de US\$ 10 millones, que fue aprobado días antes de que Michelle Bachelet ganara la elección presidencial. El dinero habría sido utilizado para comprar un terreno de uso agrícola en la comuna de Machalí. Dávalos habría ejercido tráfico de influencias para modificar rápidamente el plan regulador de la comuna y así un cambio en el uso de suelo, pasando a ser de uso urbano, elevando de esta forma su plusvalía. Y beneficiando de esta forma a la Sociedad Exportadora y de Gestión Caval S.A., de propiedad de su esposa Natalia Compagnon.

Por otro lado, en el caso de SQM se realizó una revalorización de las acciones de manera artificial, esto es un delito penado por la Ley. Se encuentran involucrados 74 personas incluyendo políticos chilenos tanto de la Nueva Mayoría como de la Alianza por Chile. A continuación se muestra la lista de los principales implicados que emitieron boletas a SQM por partido político. De acuerdo a la infografía que se puede ver en anexos, un 45% de los implicados pertenecen a la Unión Demócrata Independiente un 11% a Renovación Nacional, un 11 % al Partido Demócrata Cristiano, un 10% al Partido Regionalista Independiente, un 8% al partido socialista, un 7% al Partido Radical Social Demócrata, un 3% al Partido por la Democracia y un 5% independientes.

Nombre	Partido político
Asesores de Fulvio Rossi: Mariela Molina María Martínez Zaror René Madariaga Caronna	PS
Marcelo Rozas	DC
Raúl Castro Letelier	DC
Roberto León	Hijo diputado DC
Hernán Rivera Letelier	Ex candidato a diputado PS
Asesora Joaquín Lavín: Karen Grolimus Fritz	UDI
Hijo Pablo Longueira: José Tomás Longueira Brinkmann	UDI

Asesoras Pablo Zalaquett:	UDI
Asesora de Jaime Orpís: Carolina Isabel Gacitúa Larenas	UDI
Asesor Juan Antonio Coloma Víctor Krefft Marín	UDI
Gustavo Alessandri Balmaceda	RN
Jorge Brito	PRI
Cuñada de Pablo Wagner: María Carolina de la Cerda	DC
Manuel Rojas	UDI
Juan Pablo Aguerreberry y su cónyuge Laura Toledo Cruz	UDI
Enrique Gilmore Carmona	UDI (Director de Escuela de Liderazgo U. San Sebastián)
Manuel Rodríguez Campillay	UDI

El caso Penta se encuentra ligado al Servicio de Impuestos Internos (SII), en el cual se descubrieron irregularidades en la devolución de impuestos por más de 2.500 millones de pesos. En el segundo semestre de 2014, se presentó una denuncia por delito tributario contra los representantes legales de Empresas Penta S.A. Inversiones Penta III Ltda., Inmobiliaria Duero Ltda., Inversiones Challico Ltda., Inversiones Santa Sarella Ltda. e Inversiones Perkita Ltda., por el uso indebido de boletas de honorarios y emisión de facturas falsas para disminuir

la base imponible de sus respectivos impuestos sobre la renta. Consecuentemente surge una segunda denuncia ligada esta vez a las Empresas Penta S.A por disminuir la base imponible de sus impuestos de primera categoría mediante facturas falsas que daban cuenta de servicios de asesoría que no fueron realizados. En el caso Penta se investiga a Hugo Bravo alto ejecutivo de la empresa quien estaba relacionado con ciertos políticos chilenos, en la que había antecedentes de pagos irregulares para financiar campañas políticas de diversos políticos.

#### 4.1.1.2. Turismo y políticas públicas

En turismo Chile ha implementado con fuerza desde 2012 la Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020 por parte de SERNATUR, organismo público del Estado, perteneciente al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, para que el país pueda ser reconocido a nivel mundial por su variada oferta, sustentabilidad, responsabilidad empresarial y calidad turística. En el capítulo de antecedentes se recopiló toda la información sobre las políticas que atañan a este proyecto.

SERNATUR invita a participar a las empresas de turismo en sus certificaciones de Sello S y Sello Q para que puedan agregar valor a su servicio, de esta manera quedan certificados a nivel nacional sobre sus políticas de sustentabilidad y de calidad turística.

El Gobierno se ha comprometido a cumplir con el desarrollo del país y alcanzar el desarrollo para ese año, este es un compromiso que adquirió a su vez con los países de la OCDE y se realizará con la aplicación de otras importantes estrategias como lo son Estrategia Nacional de Salud 2011-2020, Estrategia Nacional de Recursos Hídricos 2012-2025 y la Estrategia Nacional de Energía 2012-2030.

Bajo este contexto Chile muestra solidez en sus políticas públicas e intenciones de seguir creciendo en busca del desarrollo. Ser parte de la OCDE es un desafío tremendo para el país que se compara junto a los países más grandes del mundo. Sin embargo, persiste una preocupante diferencia entre los buenos resultados macroeconómicos y aquellos relativos a las variables humanas subyacentes, especialmente calidad de la educación y la salud<sup>86</sup>. En la calidad de educación aún no existe una política clara y han pasado muchos años y gobiernos buscando encontrar solución a este problema.

#### 4.1.1.3. Normativas necesarias

Los sistemas normativos que se implementarán para el funcionamiento del negocio persiguen el desarrollo de estándares internacionales de gestión en distintos ámbitos, algunos de los cuales afectan directamente la productividad, la satisfacción de los clientes, la minimización del impacto de la empresa sobre el medio ambiente, e incluso sobre la comunidad.

Las normas más importantes que definen el entorno dentro del cual se gestiona el proyecto son las siguientes:

- ISO 9001: 2008/Sistema de Gestión de Calidad: Su propósito principal es garantizar la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los requerimientos de los productos o servicios ofrecidos.
- ISO 14001:2004/Sistema de Gestión Ambiental: Se relaciona con la implementación de un método sistemático para minimizar el impacto de las empresas sobre el medio ambiente y la comunidad.

El proyecto además de mantener control por medio de las normas mencionadas anteriormente, se certificará por las normas de certificación para la obtención del sello de calidad turística para recintos de alojamiento, específicamente bajo la clasificación de Cabañas. La norma bajo la cual se debe regir es:

- NCh 2964:2013/ Alojamiento Turístico – Cabañas

Luego, como toda empresa, está regida por las normas del trabajo, definiendo horas laborales de cada uno de los trabajadores, responsabilidades del empleador hacia el trabajador y viceversa. En particular se rigen por el Código del Trabajo y la Dirección del trabajo 2013.

En materia de seguridad laboral:

- Ley N°16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Decreto Supremo N°594 de las condiciones generales de seguridad.
- Decreto Supremo N°40 de las obligaciones de informar de los riesgos laborales.

#### 4.1.2. Factores Económicos

El IMACEC de noviembre de 2017 registró un crecimiento de 3,2% este se ubicó sobre las expectativas del mercado que había proyectado un aumento del 2,3%, lo que indica que podría ocurrir una reactivación de la economía del país en los próximos periodos. Este resultado se debió principalmente por el aumento en el precio de las materias primas (cobre).

En cuanto a la actividad interna se refiere, ha evolucionado acorde con lo previsto en diciembre 2016, aunque el año pasado cerró con un crecimiento algo mayor que el proyectado entonces (1,9%). El Banco Central espera que la economía chilena crezca entre 2,5% y 3,5% en 2018.

Se prevé que las exportaciones alcancen los USD 68.500 millones en 2017 y 72.600 millones en 2018 (ampliamente mayor a los USD 60.597 millones alcanzados en 2016) y las importaciones USD 59.900 millones en 2017 y USD 66.000 millones en 2018 (versus USD 55.341 millones en 2016), de tal manera que la balanza comercial se pronostica cerraría con un superávit de USD 6.600 millones en 2018.

#### CRECIMIENTO ECONÓMICO Y CUENTA CORRIENTE

	2016	2017 (f)	2018 (f)
	(variación anual, porcentaje)		
PIB	1,6	1,25-1,75	2,5-3,5
Ingreso nacional	1,7	2,6	3,2
Demanda interna	1,1	2,6	3,9
Demanda interna (s/variación de existencias)	2,0	1,7	2,9
Formación bruta de capital fijo	-0,8	-1,6	3,2
Consumo total	2,8	2,7	2,8
Exportaciones de bienes y servicios	-0,1	0,1	4,5
Importaciones de bienes y servicios	-1,6	4,6	7,4
Cuenta corriente (% del PIB)	-1,4	-1,2	-1,8
Ahorro Nacional Bruto (% del PIB)	20,2	19,8	20,2
Inversión Nacional Bruta (% del PIB)	21,6	21,0	22,0
FBCF (% del PIB nominal)	23,2	21,7	21,8
FBCF (% del PIB real)	21,9	21,3	21,4
	(millones de dólares)		
Cuenta corriente	-3.574	-3.200	-5.200
Balanza comercial	5.256	8.600	6.600
Exportaciones	60.597	68.500	72.600
Importaciones	-55.341	-59.900	-66.000
Servicios	-3.137	-3.300	-3.400
Renta	-7.117	-10.800	-10.900
Transferencias corrientes	1.424	2.300	2.500

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile.

Como se puede apreciar existe una visión positiva de lo que pueda acontecer económicamente en el país en el futuro próximo. Sin embargo, el país seguirá el crecimiento con una leve aceleración propia del ciclo económico que acontece, acompañado de las inseguridades que provoco en los inversionistas extranjeros el tema corrupción durante los últimos años.

Mientras tanto, la XIV Región de la Ríos representa actualmente el 2,1% del total de empresas del país, el 0,6% del total de ventas y el 1,0% de la generación de empleo. En comparación con el resto de las regiones se encuentra en la posición décima y duodécimas en los últimos dos ítems. A continuación se muestra la tabla de contribución regional de empresas, ventas y empleo del país:

**Contribución regional al número de empresas, ventas y empleo del país**  
(% del total nacional para los años 2005 y 2012, considera empresas sin ventas)

Contribución regional Región	Número de empresas		Participación en ventas		Participación en empleo	
	2005	2012	2005	2012	2005	2012
R. de Tarapacá	1,7%	1,8%	1,1%	1,3%	1,2%	1,2%
R. de Antofagasta	2,8%	2,9%	1,8%	2,1%	2,0%	2,1%
R. de Atacama	1,5%	1,5%	0,9%	0,8%	1,3%	1,1%
R. Coquimbo	3,8%	3,7%	0,8%	1,2%	2,5%	2,3%
R. Valparaíso	10,5%	10,0%	6,5%	5,5%	7,5%	6,9%
R. del Lib. Gral Bdo O'Higgins	5,3%	5,3%	2,1%	2,2%	4,6%	4,1%
R. del Maule	7,0%	6,7%	1,4%	1,5%	4,2%	4,0%
R. del Biobío	10,4%	10,3%	4,1%	3,8%	7,7%	6,9%
R. de la Araucanía	5,0%	4,8%	1,0%	1,0%	2,8%	2,8%
R. de los Lagos	4,7%	5,0%	2,2%	2,1%	3,9%	3,3%
R. de Aysén	0,7%	0,7%	0,2%	0,2%	0,4%	0,3%
R. de Magallanes	1,2%	1,1%	0,4%	0,4%	0,9%	0,8%
R. Metropolitana	41,6%	42,5%	76,6%	76,9%	59,1%	62,6%
R. de los Ríos	2,1%	2,1%	0,6%	0,6%	1,2%	1,0%
R. Arica y Parinacota	1,5%	1,4%	0,2%	0,3%	0,7%	0,6%
sin información	0,4%	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
<b>Total País</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: SII, 2012

En promedio las empresas tienen 4 trabajadores, mientras que a nivel nacional es de 8 trabajadores a continuación se muestra la cantidad de trabajadores promedio por tamaño de la empresa. La mayor diferencia está en las grandes empresas, donde en la región poseen una cantidad de 184 trabajadores, en cambio a nivel país el número asciende a 343 trabajadores.

**Trabajadores Promedio, Año 2012**

(n° de trabajadores por tamaño)

Tamaño	Región	País
Micro	1	1
Pequeña	11	10
Mediana	57	56
Grande	184	343
Total	4	8

En el sector de turismo en la región el rubro de Hoteles y Restaurantes ocupa la octava posición en importancia en ventas con el 1,3%, un 3,1% en empleo y en cantidad de empresas ocupa el séptimo lugar con el 6,4%. Los principales sectores económicos son Comercio, que representa el 32,0% del total de empresas, Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (16,0%), Transportes y Telecomunicaciones (10,3%) y Manufactura (8,9%), lo que demuestra que el turismo no es la principal actividad de la región, pero a medida que se vaya fortaleciendo la industria del turismo ira aumentando su nivel de importancia respecto de las ventas, empleos y cantidad de empresas que existan en dicha región.

#### 4.1.3. Factores Sociales

En Chile, el entorno sociocultural a nivel de país se enmarca en una cultura que se encuentra en vías de desarrollo. Socialmente se conforma por cinco niveles muy marcados y definidos por el nivel socioeconómico de la familia, lo cual también define costumbres y capacidades de acceso en lo referente a la vestimenta, alimentación y actividades de ocio.

Los cinco niveles socioeconómicos existentes en Chile se clasifican en ABC1 (A, B1, B2, C1), C2, C3, D y E. Siendo el nivel más alto el ABC1, hasta el nivel más bajo definido con la clase E. Estos definen el nivel de ingresos de las familias, nivel educacional de sus integrantes y preparación profesional de cada uno de ellos.

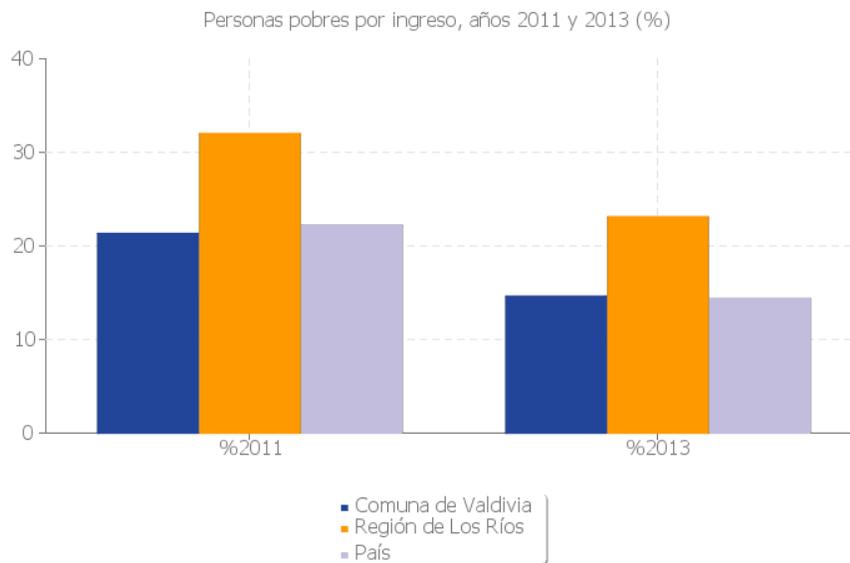
Valdivia es uno de los principales atractivos turísticos de la región de los ríos. Su contexto sociocultural está marcado por la actividad turística y el comercio estival. Durante el año las principales actividades económicas que mueven a la ciudad son las industrias de construcciones navales, cerveceras, molineras y forestales. No cabe duda que la ciudad de Valdivia es reconocida por sus hermosos ríos, vegetación (selva valdiviana) y considerable nivel de actividad en temporada de vacaciones de verano y festivos.

Según la encuesta CASEN para el año 2011 la comuna de Valdivia alcanzaba un 21,32% de personas en situación de pobreza (según sus ingresos) y en la región de los ríos para la misma fecha se obtuvo un 32% de pobreza. En el año 2013 disminuyeron considerablemente estas cifras, alcanzando un 14,6% de pobreza en Valdivia y un 23,1% en la región. Datos que se pueden observar en la siguiente tabla:

Territorio	% de Personas en Situación de Pobreza por Ingresos	
	2011	2013
Comuna de Valdivia	21,32	14,60
Región de Los Ríos	32	23,10
País	22,20	14,40

Fuente: Estimación de la pobreza por ingresos a nivel comunal 2013 Nueva metodología (SAE e imputación de medias por conglomerados) CASEN, Ministerio de desarrollo social.

Se logra observar que tanto para el 2011 como para el 2013 existe una notable diferencia entre la cantidad de pobreza que existe en la comuna de Valdivia versus en la región de los ríos, en el 2011 hubo 6,72% más de pobreza en la región que en la comuna de Valdivia y para el 2013 la brecha aumento a un 8,9%. Lo que se puede observar en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia en base a Estimación de la pobreza por ingresos a nivel comunal 2013 Nueva metodología (SAE e imputación de medias por conglomerados) CASEN, Ministerio de desarrollo social.

Los turistas que visitan Valdivia son personas que buscan un lugar para disfrutar de los hermosos paisajes que el sector ofrece, ya sean los fuertes ubicados en la costa marítima (Niebla – Corral), islas (Mancera, del rey, entre otras), parques (Oncol - Saval) o el jardín botánico de la Universidad Austral de Chile (UaCh), además de playas y las localidades que

se encuentran en las afueras de la ciudad donde encontrarán espacios para la entretención en familia y el desarrollo de actividades deportivas de todo tipo.

A su vez los turistas que visitan la ciudad viajan por lo general en familia y se quedan alrededor de 10 a 15 días, dependiendo de sus recursos, panoramas de viaje o bien motivaciones personales. El estrato social más acomodado (en términos de sus recursos y confort) se queda en los distintos hoteles o apart hotel que existen en la ciudad, el siguiente grupo social suele hospedarse en cabañas que arriendan o en algún camping ubicado en la periferia de Valdivia. La gran mayoría de los turistas acceden a cabañas por intermedio de corredores de propiedades, estos muestran las cabañas disponibles previa comunicación con los dueños, dado que poseen un registro de las alternativas y disponibilidad de estas, además asesoran a los visitantes según sus requerimientos e intereses personales.

Según las estadísticas que entrego el boletín de empleo y género otorgado por el Instituto Nacional de Estadísticas, Los Ríos en junio del 2017 respecto del nivel de ocupación y participación, arrojo que para el 2016 las mujeres tenían una tasa de ocupación del 45,8%, aumentando un 1,7% respecto del año anterior (44,1% en 2015), mientras que los hombres presentaron una ocupación del 68,1% aumentando un 0,7% respecto del año anterior (67,4% en 2015). En la siguiente tabla se pueden observar los datos de ocupación y participación desde el año 2010 al 2016:

AÑO	TASA DE OCUPACIÓN		TASA DE PARTICIPACIÓN	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
2010	35,0%	61,4%	40,0%	66,0%
2011	38,2%	65,2%	41,9%	69,6%
2012	39,9%	67,1%	43,7%	70,5%
2013	42,5%	69,0%	45,7%	72,0%
2014	43,1%	67,3%	45,9%	70,0%
2015	44,1%	67,4%	47,1%	69,5%
2016	45,8%	68,1%	48,6%	70,5%

FUENTE: Encuesta Nacional de Empleo.

#### 4.1.4. Factores Tecnológicos

En el análisis tecnológico se detalla todos los procesos de un establecimiento destinado al turismo sustentable, desde los modelos de control y gestión más sencillos utilizados en la

actualidad, hasta los más complejos destinados a sustentabilidad. También las tecnologías actuales disponibles, que se pueden aplicar para mejorar el servicio.

En Los Procesos de Gestión, los dueños y/o administradores deben ser capaces de realizar controles, establecer objetivos, generar seguimientos y evaluaciones en los aspectos de mayor importancia para el desarrollo y crecimiento de la empresa, aspectos como: planificación, contabilidad, inventarios, proveedores, clientes, ingresos, gastos, entre otros. Existen múltiples software que ayudan a realizar estas labores. Los más conocidos y utilizados hoy en día en las empresas chilenas son los software tipo ERP, esto se ha debido principalmente a que manejan la producción, inventarios, logística, distribución, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. Además sirve para intervenir en el control de actividades como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos. Algunos de los softwares disponibles en el mercado chileno son los siguientes: Manager, Softland, Defontana, OpenVía, Laudus, Random ERP, Informat entre otros. También es necesario contar con un software tipo Gestión Hostel que se encargue de llevar el control de las reservas y a su vez se complemente con portales como TripAdvisor y Booking.com, para que la información se actualice de forma rápida y no se incurra en errores de doble reserva. Existen varios software dedicados a esta labor, tales como HotelCloud y Paxer.

Los Sistemas Agrícolas cada vez requieren de mayor tecnificación para obtener mejores resultados utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Esto, en el caso de los animales de granja, se logra mediante una menor utilización de suelo, mejoras en los alimentos (concentrados de alta calidad), mejora de genética, entre otros. Para mejorar los planteles ovinos es recurrente en la actualidad técnicas como cruzamientos dirigidos y sincronización de celos en hembras; Inseminación artificial con potencial de usar semen congelado; y Producción y transferencia de embriones congelados. También en el proceso de esquila de los animales se utilizan máquinas eléctricas que mejoran la rapidez del proceso y eliminan los cortes no deseados en el animal. Existen alimentos especiales para gallinas ponedoras que buscan mejorar su capacidad reproductiva mediante la mezcla de varios granos y cereales. En el caso de la producción de frutas, verduras y hierbas medicinales existen viveros tecnificados o invernaderos automatizados que alivianan la labor, sobre todo en climas duros

como los que se presentan la zona de Valdivia durante el invierno, disminuyendo las pérdidas no deseadas. Estos poseen controles de riego, climatizadores, controles fitosanitarios y de iluminación satisfaciendo las necesidades de las plantas en el interior y proporcionando un clima propicio para la producción. Invernaderos Chile es uno de los pioneros en Chile en la automatización y cuenta con un gran número de proyectos a su haber.

Los Procesos de Seguridad son vitales para que los visitantes se sientan cómodos y relajados, estos procesos deben seguir protocolos establecidos, tanto en los controles de acceso al lodge como en todo el recinto en general. Para asegurar de esta manera una estadía placentera y sin contratiempos de los clientes. Los sistemas de seguridad que se ofrecen hoy en día son muy completos, capaces de cubrir las necesidades de seguridad, los mejores para sistemas aislados son aquellos que cuentan con circuito cerrado de vigilancia, en el cual se utilizan alarmas, cámaras y cierres automatizados. Utilizar este tipo de tecnología podría significar un valor agregado para la empresa, ya que los visitantes siempre salen de vacaciones con gran cantidad de cosas y objetos de valor.

Los Procesos de Comercialización deben ser seguros y fáciles de comprender y utilizar para los usuarios. Actualmente existen diversos medios de pago, los más conocidos son el sistema Transbank que permite el pago mediante tarjetas de crédito y débito de los diferentes bancos y casas comerciales, transferencia electrónica y pago en efectivo. Estos requieren ser informados para ello hace uso de marketing, enviando información a los potenciales consumidores, esto se encuentra directamente relacionado con la utilización de herramientas web, tales como una página web, Facebook, Twitter e Instagram, los que permiten establecer contacto directo con los clientes y dar a conocer los servicios y productos. Este puede ser un medio perfecto para la difusión de promociones y la publicidad del lodge.

Los Sistemas de Comunicación son importantes, en las zonas rurales es difícil tener acceso a Internet. Hoy en día existe la posibilidad de conectarse mediante internet satelital o internet a través de la red de telefonía móvil. Estos son grandes ventajas tecnológicas, ya que de esta manera podemos estar en contacto con los posibles visitantes y comunicar la información de manera eficaz y precisa. Actualmente los servicios disponibles en la zona son Internet Satelital de Movistar, Banda Ancha Móvil de Entel, Banda Ancha Móvil de Claro. Los precios de servicios de Internet van desde los 9.900 hasta 49.990 mensuales, en donde los

planes se contratan por cantidad de datos de descarga, una vez sobrepasado se disminuye la velocidad de descarga significativamente.

#### 4.1.5. Factores Ambientales

Actualmente es valorado que las empresas se preocupen de su impacto en el medio ambiente. Es importante también para las empresas difundir las prácticas amigables con el medio ambiente entre sus empleados. Enfocándose principalmente en el uso eficiente de los recursos, aportando al ahorro y eficiencia energética en el negocio en las distintas áreas que posea la empresa.

Las políticas energéticas del país pueden verse restringidas por la elevada dependencia energética exterior, Chile importa el 90% de sus combustibles fósiles y paga las tarifas de electricidad más altas de América Latina. Esto se ha convertido en una motivación para que en el último tiempo el norte del país se convierta en el principal mercado de energía renovable del mundo.

Durante el gobierno de Michelle Bachelet se aprobaron más de 76 proyectos solares y eólicos, si bien esta energía está enfocada para abastecer la demanda de energía de las compañías mineras del desierto de atacama y no directamente a la población o Pymes, la redistribución de la energía en el mediano plazo podría impactar en las tarifas de electricidad pagadas por estas últimas.

Las empresas han entendido que la sustentabilidad empresarial se traduce en un reto a la innovación, a la creatividad y a la experimentación de nuevas formas de producir y hacer negocios; en el cumplimiento de los retos mencionados las empresas han encontrado que:

- Existe una tendencia del mercado a preferir marcas comprometidas con el medio ambiente.
- Se producen ahorros significativos al reciclar o reducir la materia prima; consideran que el desecho es a su vez materia prima, y por lo tanto tiene un valor.
- La importancia de la actitud y nivel de conciencia de todos sus empleados repercute en grandes ahorros económicos.

- El costo-beneficio de implementar soluciones eco-eficientes es indispensable para ser competitivos.
- El crecimiento en la imagen de la empresa como una marca ética y ambientalmente consciente lleva de la mano un crecimiento en las ventas.

Es por estos motivos que Las Bondades tendrá un especial enfoque en sus políticas energéticas y sobre todo basado en la sustentabilidad, para ello se deberá incurrir en inversiones en Energías Renovables No Convencionales (ERNC), talleres de reciclaje para los turistas y la comunidad, realizando un aporte en su entorno, además se pretende instaurar una huerta en el recinto para que los visitantes puedan formar parte cosechando sus propias frutas y verduras, y de esta forma se den cuenta que pueden aplicar estas políticas sustentables en sus hogares, el uso de compostera será esencial para darle vida al huerto.

Para poder realizar esas actividades sustentables será primordial tener un personal capacitado en esta área, para ello se deberán realizar capacitaciones y además deberá existir un protocolo que los guíe para darle buen uso a los recursos básicos buscando generar una cultura sustentable en los visitantes y así dejar en ellos una experiencia y por sobre todo una enseñanza que puedan llevar consigo a sus hogares.

## **4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

En esta unidad se analizan las 5 fuerzas de Porter para la industria de alojamiento turístico tipo lodge en la comuna de Valdivia

### **4.2.1 Rivalidad entre competidores actuales**

#### **4.2.1.1. Crecimiento de la industria**

La industria de alojamiento turístico en la región de los ríos ha ido aumentando de manera consistente a lo largo del tiempo, lo que se ha visto reflejado en la comuna de Valdivia quien posee el 44,8% del total de alojamientos turísticos de la región con 190 prestadores registrados en SERNATUR el año 2014 de un total de 424, lo siguen Panguipulli con 121 y Futrono con 29 lugares de alojamiento turístico.

Además cabe destacar que la demanda crece año tras año y la oferta no se actualiza lo suficiente para poder satisfacer a las grandes cantidades de turistas que llegan en la época estival, es por ello que varios turistas prefieren alojarse en lugares cercanos como Niebla o Corral que se ubican en dirección hacia la costa, quedan a 20 minutos por vía terrestre y 30 minutos por vía acuática respectivamente, a este último también se puede acceder por tierra, pero el tiempo de traslado es mayor, alcanza 1 hora aproximadamente de viaje.

#### 4.2.1.2. Concentración de competidores

La concentración de competidores es alta, sobre todo en el centro de la ciudad donde se encuentra la mayor concentración de oferta de alojamiento turístico, ya sean hostales, cabañas, apart hotel y hoteles. Los hoteles son los principales dominantes del mercado, los que más destacan son el Hotel Dreams Pedro de Valdivia, Hotel Puerta del sur, Hotel Diego de Almagro, Hotel Villa del Rio; estos hacen campañas publicitarias en la radio y diarios locales. Todos optan por similares estrategias de captación de clientes como la difusión en medios locales, páginas web y mediante los corredores de propiedades locales.

#### 4.2.1.3. Costos fijos

Los costos fijos para este tipo de establecimientos turísticos son elevados. Los gastos operacionales más significativos son los costos fijos de los suministros básicos como lo son el agua, electricidad; gas, parafina o leña (pellet en algunos casos), dependiendo del tipo de calefacción que utilice cada establecimiento.

#### 4.2.1.4. Barreras de entrada/salida

La principal barrera de entrada es el capital para realizar la inversión inicial del proyecto, donde se considera la compra del terreno y la construcción del lugar, junto con ello el capital de trabajo necesario para realizar la puesta en escena del lugar. Así mismo estas barreras de entrada se convertirán en el futuro en las barreras de salida, ya que se trata de un lugar acondicionado para la realización de la actividad turística. Si la infraestructura se encuentra destinada solo a la realización de esta actividad no se podrá vender para otro tipo de actividades, a menos de que se realice una restauración del lugar y se utilice con otros fines.

#### 4.2.1.5. Comportamiento de los competidores

El potencial competidor seria el centro turístico “Lodge & cabañas Los cisnes” el cual brinda un servicio de alojamiento, que incluye además una amplia “piscina-spa” con vista al estuario, complementando con tinas calientes (hot tub), quincho para asados con mesa de pool, botes, kayak, góndolas y lanchas, lo que otorga una entretenida estadía en el lugar para sus visitantes.

Pero además es importante destacar que el servicio hotelero acapara un porcentaje importante de los turistas, debido a que prestan un servicio mucho más integro a los visitantes, a continuación se describen los servicios de los hoteles más importantes de la ciudad:

Hotel Dreams Pedro de Valdivia actúa como líder del mercado, es el que ha invertido más recursos en la mejora continua de sus instalaciones, de esta manera ha logrado ampliar sus atractivos. Actualmente posee un casino de juegos de primer nivel, dos restaurantes, Hydra Spa, discoteque y un exclusivo bar ubicado en el último piso del hotel, además de contar con una amplia variedad de salones, auditorios y salas de reuniones.

Hotel Puerta del Sur ubicado a tan solo cuadras del centro de Valdivia, ofrece un entorno natural y privilegiado, además de su piscina al aire libre, habitaciones amplias y elegantes, wifi, aire acondicionado, cancha de tenis, bicicletas, bar, restaurante e instalaciones para negocios, tales como salas de reuniones, banquetes, prensa y centros de negocios.

Hotel Villa del Rio al igual que los hoteles anteriores busca brindar un servicio de calidad a sus visitantes, brindándoles amplios jardines, cancha de tenis, piscina, gimnasio, que incluye sauna, jacuzzi, mesa de pool y sala de juegos para niños; además el hotel cuenta con módulos con acceso de internet las 24 horas para quienes necesiten un lugar para trabajar, también tiene una marina para lanchas para quienes les guste navegar, cuenta con un exclusivo restaurante y un bar para quienes deseen compartir un momento agradable.

#### 4.2.1.6. Resumen rivalidad entre los competidores de la industria

<b>Intensidad de rivalidad entre los competidores de la industria</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>
---	-----------	----------	----------	----------	-----------

<b>Crecimiento de la industria</b>	Lento	X	Rápido
<b>Número de competidores</b>	Muchos	X	Pocos
<b>Costos fijos elevados</b>	Elevados	X	Bajos
<b>Balance de competidores</b>	Elevada		X Baja
<b>Diferenciación de producto</b>	Baja	X	Alta
<b>Barreras de salida:</b>	Alta	X	Baja
<b>Especialización de activos</b>	Alta		X Baja
<b>Barreras emocionales</b>	Alta	X	Baja
<b>Incrementos importantes de capacidad</b>	Altas	X	Bajas

Como se aprecia en la tabla resumen, la rivalidad entre los competidores de la industria es baja. Además cabe destacar que la industria posee altas barreras de entrada, y el crecimiento se torna lento debido a las grandes inversiones que se deben realizar al momento de querer instalar un centro turístico.

#### 4.2.2 Amenaza de competidores potenciales

##### 4.2.2.1. Costos de operación

Debido a los altos costos fijos que posee la industria de alojamiento turístico, no se logran aprovechar las economías de escala. Para que funcione un centro turístico de este tipo se necesita contar con una serie de servicios básicos tales como agua, electricidad, gas y los servicios adicionales que el centro turístico brinde a sus clientes independiente si estos han tenido uso u no, tales como las áreas verdes, piscina, espacios comunes, baños, etc. Por lo tanto se desprende que no es muy interesante para la participación de nuevos competidores en el mercado debido a sus altos costos fijos y de operación.

##### 4.2.2.2. Diferenciación

El sector turístico ubicado en la ciudad de Valdivia y sus alrededores no tiene mucha diferenciación en su propuesta de valor. Si bien existen algunos establecimientos que se preocupan por ofrecer servicios adicionales como desayunos, piscinas, juegos recreativos y deportivos, la gran mayoría solo ofrece el lugar en donde pernoctar. Principalmente se

ofrecen viviendas de tipo cabañas para el alojamiento familiar, lo que puede ser aprovechado por nuevos entrantes en el sector para ofrecer una propuesta más novedosa como lodges, hoteles, hosterías u otros que logren cautivar a los visitantes. De la misma manera se puede sacar provecho a las características de la región ofreciendo paseos por el río, visitas guiadas a las áreas silvestres protegidas del estado (ASPE), turismo aventura, entre otros.

#### 4.2.2.3. Oportunidades en el mercado

La XIV región de los ríos fue fundada en Octubre del 2007, esto le ha dado una mayor autonomía tanto a la región como a las ciudades que la componen, dentro de las que destaca la capital regional Valdivia, aquella ciudad se ha visto beneficiada por la creación de la nueva región, ya que producto de las políticas públicas como la descentralización es que ciudades como Valdivia han recibido incentivos económicos para que su economía se desarrolle de mejor manera. Los incentivos económicos se han visto reflejados en mejoras en los accesos a la ciudad, nuevas carreteras, remodelación del terminal de buses y de la costanera, entre otros proyectos. Esto sin duda genera un mayor atractivo para los turistas de visitar la ciudad, ya que tendrán más recursos disponibles para realizar mantenciones periódicas y mejoras en el embellecimiento del entorno, lo que sin duda puede ser atractivo para nuevos competidores en busca de querer aprovechar de los nuevos beneficios del sector.

#### 4.2.2.4. Requerimiento de capital

Se mencionó en el apartado anterior que la construcción de las cabañas o lugares de entretención es la principal barrera de entrada. En este tipo de sector es importante la infraestructura, pero aún más el entorno y la ambientación que pueda ofrecer un lugar, es decir, la puesta en escena mezclado con un buen servicio. Cabe destacar que la tasación de los terrenos en la zona cada vez aumenta más y ya aumentado en más de un 30% en los terrenos de uso turístico por parte de Servicio de Impuestos Internos en los últimos periodos, lo que ha hecho menos atractiva la entrada de nuevos competidores.

#### 4.2.2.5. Efectos de experiencia y aprendizaje

Es posible que los nuevos participantes no logren hacer alianzas estratégicas con algunas empresas del sector, debido a que estas ya posean convenios actuales con otras empresas,

como agencias de viaje, tours operadores, corredores de propiedades, entre otros. Estos pueden estimar que va en contra de su lealtad frente a sus antiguos socios.

La curva de experiencia es difícil de aprender, sobre cuando se trata de ofrecer un buen servicio, esto requiere de mucho tiempo y de constantes capacitaciones a las personas que están en contacto directo con los turistas, ya que estos representan a la marca en todo momento y deben estar alineados con las políticas de la empresa. En Chile generalmente cuesta encontrar lugares en los cuales ofrezcan servicios de calidad y se preste atención al cliente como lo expresan en páginas web o en los folletos, depende mucho de la persona que entregue el servicio. La gran mayoría de las personas que se contratan para esas labores no reciben la capacitación que corresponde y solo se quedan con una inducción por parte de los administradores.

#### 4.2.2.6. Resumen de amenaza de competidores potenciales

Amenaza de nuevos participantes		MB	B	N	A	MA
<b>Barreras de entrada:</b>						
<b>Economías de escala</b>	Pequeña	X				Grande
<b>Diferenciación de producto</b>	Baja			X		Alta
<b>Requerimiento de capital y tecnología</b>	Bajos					X Elevados
<b>Experiencia y efectos de aprendizaje</b>	Bajos					X Elevados
<b>Identificación de marca</b>	Baja				X	Alta

La amenaza de competidores potenciales en esta industria es baja, lo que se atribuye principalmente al gran capital inicial que se requiere para la puesta en marcha de un alojamiento turístico de este tipo. Otro aspecto importante a considerar es la experiencia necesaria para llegar a ofrecer un servicio de calidad a los clientes, esto sin duda requiere de mucho tiempo y comprensión de lo que buscan los visitantes.

### **4.2.3. Poder de negociación de proveedores**

#### **4.2.3.1. Principal proveedor**

Los proveedores más relevantes son los encargados del abastecimiento de comida, licores, bebidas y abarrotes que requiere el lodge y restaurant del centro turístico, ya que son productos que deben ser comprados con una alta frecuencia. El abastecimiento de comida (excluyendo frutas y verduras), licores, bebidas y abarrotes se obtiene a través de supermercados y tiendas de abarrotes mayoristas ubicados en la ciudad de Valdivia. Existen varios establecimientos de este tipo, tales como el Supermercado Maxi, Comercial Bigger, Compañía Distribuidora Valenzuela, Supermercado Único, Sociedad Comercial Hiperkor y Supermercados Kapel. Además se agregan a esta lista los supermercados tradicionales Líder, Unimarc y Jumbo. Además de las distribuidoras de licores Errázuriz S.A. y Licores Fehrenberg S.A. Entre estos establecimientos existirá una gran competencia para abastecer a un hotel o a un centro turístico lo que permite deducir que su poder de negociación es bajo. Para el caso de las frutas y verduras también existe una gran cantidad de oferentes a través de la Feria Fluvial de Valdivia. A ella confluyen los principales comerciantes de frutas y verduras de la ciudad. En este caso también su poder de negociación es bajo.

#### **4.2.3.2. Otros proveedores**

Existen otras necesidades complementarias, tales como la mantención del centro turístico, el transporte de pasajeros al lodge, lavandería, entre otros. Por ejemplo, para la renovación de un artefacto común o electrodomésticos se puede recurrir a varias multitiendas de la ciudad: Falabella, Taboada, Ripley, Johnson's y Minicentro. Para equipos más especializados para las habitaciones del hotel (ejemplo frigobar) y restaurant (ejemplo cocina industrial) se recurre a tiendas especializadas en Santiago. Las mantenciones específicas en los hoteles también son servicios competitivos. Respecto a los servicios de transporte se debe mencionar que el 32% de los turistas de mayor poder adquisitivo se movilizan en vehículo propio. Esto les permite llegar al centro turístico u hotel de destino. El 68% restante puede recurrir a utilizar taxis, uber, colectivos o micros que circulan por la ciudad y al aeropuerto de Valdivia (Pichoy), que pueden llevar a los turistas a los alrededores de la ciudad. También se puede recurrir al arriendo de vehículos a 7 empresas que ofrecen este servicio (Assef y Méndez, Autovald, Hertz, Salfa Sur, Budget, Avis y Alyz). Por lo tanto el servicio de transporte no

ejerce un poder de negociación relevante como proveedor de servicios a los hoteles. Con respecto a la lavandería, la mayoría de los hoteles cuenta con este servicio propio (está internalizado en un 91%). Según estos antecedentes los proveedores presentan un bajo poder de negociación.

#### 4.2.3.3. Resumen poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de proveedores		MB	B	N	A	MA
<b>Cantidad de proveedores</b>	Pocos			X		Muchos
<b>Costo de cambio de proveedor</b>	Elevados		X			Bajos
<b>Amenaza de integración hacia adelante</b>	Elevada					X Baja
<b>Contribución a la calidad</b>	Elevada			X		Baja

Luego de analizar esta fuerza de Porter se concluye que el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que si bien los insumos básicos para el funcionamiento de un establecimiento de alojamiento turístico no son especializados y se pueden encontrar en una gran variedad de tiendas o locales, hay que tener consideración los tiempos de entrega de cada proveedor y de las distancias que existan entre estos y el centro turístico, por lo que el poder de negociación para estos proveedores es bajo. Sin embargo los corredores de propiedades si tienen poder de negociación, ya que de ellos depende en cierta medida la cantidad de visitantes que visite el servicio de alojamiento.

#### 4.2.4. Poder de negociación de clientes

##### 4.2.4.1. Cantidad de clientes

Durante la época estival hay una gran cantidad de turistas que visitan la ciudad de Valdivia. Por su parte en invierno la demanda de visitantes disminuye considerablemente, debido a las fuertes lluvias que se presentan en esta zona. En el siguiente gráfico se logra apreciar una marcada estacionalidad en la llegada de visitantes, teniendo su pick en los meses de verano (enero y febrero) y otra pequeña alza en el mes de julio, que corresponde a las vacaciones de invierno de los estudiantes de enseñanza básica y media.

#### 4.2.4.2. Información de clientes

Por lo general los servicios de alojamiento turístico son estándar, es decir, poseen características similares entre sí. Esto permite que los clientes puedan realizar cotizar entre distintas opciones y hacer las comparaciones respectivas entre precio, calidad del servicio, ventajas y desventajas de cada centro, lo que les permite optar por aquel que satisfaga mejor sus necesidades. Otra opción para los visitantes es cotizar por medio de corredores de propiedades, los que por lo general tienen convenios solo con algunos establecimientos turísticos de la ciudad y pueden tener preferencia al momento de mostrar los lugares disponibles (según sea su comisión), por lo que su labor se convierte un poco subjetiva en algunos casos.

El cliente de Internet tampoco puede ver todos los servicios, ya que existen varios centros de alojamiento turístico que pueden no encontrarse registrados en los principales motores de búsqueda como TripAdvisor o Booking.

#### 4.2.4.3. Sensibilidad al precio

Los turistas por lo general buscan hacer compras inteligentes, en las cuales puedan obtener un descuento en su alojamiento o comprar algún pack que incluya actividades recreacionales, de tal manera de no pagar de más por los servicios que van a contratar. Existen algunos visitantes que son más sensibles a los precios, ya que buscan realizar actividades (deportivas, musicales, culturales, artísticas) adicionales, que muchas veces no ofrecen los centros de alojamiento turístico. Por otra parte los visitantes que viajan en familia poseen otras preferencias, tales como la comodidad, seguridad y relajó, acceso a servicios pronto (supermercado, farmacias, atención médica, bancos) y prefieren lugares más alejados, sin importar lo que ello cueste.

#### 4.2.4.4. Integración hacia atrás

Como el estudio está enfocado en la industria de alojamiento turístico, para que ocurra integración hacia atrás en dicha industria los clientes deberían tomar la decisión de construir viviendas de veraneo en el sector turístico en estudio, lo que no ocurre con mucha frecuencia, debido a los elevados costos que esto conlleva, dentro de ellos se incluye la compra del

terreno, construcción y mantención del lugar, además de dejar la vivienda sola por mucho tiempo si es que no residen en algún lugar cercano a la ciudad de Valdivia. Es por ello que es difícil que se produzca integración hacia atrás en esta industria.

#### 4.2.4.5. Costo de cambio

El costo de oportunidad para el cliente de cambiar el servicio por otro de la competencia es alto, ya que al escoger un nuevo servicio pierde la cercanía generada en la estadía anterior. Al ser estos emprendimientos locales son administrados generalmente por sus dueños, lo que genera que la atención sea de manera muy personalizada para cada uno de los turistas. Al cambiar de servicio se pierde esa relación y se pierde el servicio adquirido anteriormente, en cuanto a calidad se refiere.

#### 4.2.4.6. Resumen poder de negociación de clientes

Poder de negociación de clientes		MPA	PA	N	A	MA
<b>Cantidad de clientes</b>	Pocos				x	Muchos
<b>Disponibilidad sustituto</b>	Amplia				X	Restringida
<b>Costo cambio de cliente</b>	Bajos				X	Altos
<b>Integración hacia atrás</b>	Elevada				X	Baja
<b>Información de los compradores</b>	Alta			X		Baja
<b>Sensibilidad al precio</b>	Alta			X		Baja

El poder de negociación que poseen los clientes es nivel medio. Existen muchos clientes, poca disponibilidad de sustitutos que puedan competir con el servicio de alojamiento propuesto y las familias o personas que desean hospedarse en un lodge prefieren la comodidad, seguridad y relax frente a otros atributos como lo es el precio, es decir, no son muy sensibles al precio.

### 4.2.5. Amenaza de los productos sustitutos

#### 4.2.5.1. Campings

Los productos sustitutos que se pueden ofrecer en vez del servicio de alojamiento en lodge son los campings. Es otro sistema de hospedaje muchos más barato que hospedarse en un lodge. En este formato de alojamiento se arrienda un sitio debidamente delimitado asignándole un sitio a cada persona o grupo de personas que hacen vida al aire libre y utilizan carpas, casas rodantes u otras instalaciones similares para pernoctar, por lo general da derecho a usar un baño común con otros sitios, agua caliente y electricidad. Existen en la zona de Valdivia varios campings, dentro de los que destacan son el camping familiar agua de la piedra, cutipay, camping y cabañas agua del obispo, camping vista hermosa, entre otros. Sus tarifas fluctúan entre los \$5.000 y \$10.000 por persona. Esta es una excelente alternativa para quienes poseen un menor presupuesto para vacacionar y que le guste disfrutar del aire libre, con un confort menor.

Esta es una buena oferta para gente que posee un menor presupuesto para vacacionar y que quiere disfrutar al aire libre con un confort menor. En los campings las personas deben traer todo, saco de dormir o sábanas, utensilios de cocina, coccinillas, entre otros, cosa que no ocurre en las cabañas que vienen equipadas para que los visitantes no tengan que movilizar las comodidades de su domicilio al lugar de vacaciones. El camping es un sustituto siempre que para el cliente los factores relevantes en su decisión de compra de vacaciones sea abaratar costos y/o el contacto con la naturaleza.

#### 4.2.5.2. Hotel

El hotel es otro sustituto, en Valdivia existen varios, pero uno de los mejores según la calidad de su servicio es el Hotel Dreams Pedro de Valdivia, ubicado en pleno centro de la ciudad. Tiene tarifas desde los \$168.000 (valor por persona, IVA incluido) por dos noches, cuenta con una privilegiada vista al río Calle Calle y vista panorámica a la ciudad, además de sistema de climatización, caja de seguridad, televisión satelital, mini bar, Wi-Fi, ducha con hidromasajes y tina independiente. Dentro de las instalaciones además se puede contar con Hydro Spa que incluye áreas de fitness, spa con diferentes tratamientos de masoterapia, saunas, piscina temperada y peluquería, además de un succulento desayuno buffet.

#### 4.2.5.3. Resumen amenaza de los productos sustitutos

Amenaza de sustitutos	MPA	PA	N	A	MA
<b>Disponibilidad del sustituto</b>	Amplia		X		Restringida
<b>Costo de cambio del usuario</b>	Bajos			X	Altos
<b>Precio/valor sustituto</b>	Bajos		X		Elevado
<b>Tendencia de compradores a sustituir</b>	Elevada				X Baja

La amenaza de productos sustitutos es baja, ya que apuntan a distintos tipos de clientes y la calidad de la oferta en algunos es cuestionada en los portales de búsqueda de alojamiento. La tendencia a buscar sustitutos para los clientes que prefieren los lodge's es poca, ya que este tipo de cliente prioriza el contacto directo con la naturaleza, el confort familiar y un ambiente tranquilo para disfrutar de sus vacaciones.

## 5. ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1. Análisis de Oferta

En el análisis de la oferta, primeramente se introducirá la información recopilada en los antecedentes generales para luego ver unas de las apuestas internacionales más importantes en hoteles sustentables a nivel mundial que buscan ser un aporte al entorno en donde se encuentran emplazados.

Es importante adecuarse a la realidad del país, por esta razón se hace imprescindible mencionar en el análisis los éxitos de las principales ofertas nacionales en servicios de alojamiento turístico, con eje en la sustentabilidad y observar su desarrollo y evolución, hasta llegar a su estado actual. Con estos ejemplos se busca el perfeccionamiento del modelo de negocio enfocándose en la entrega de una oferta con aprobación y validación a nivel mundial.

Además en este capítulo se hace referencia a las principales ofertas en tours operadores, alojamientos, actividades, paseos en el río, competencia más agresiva y servicios sustitutos poco agresivos que se encuentran en la zona de Valdivia; para lograr un mejor entendimiento de la situación actual del mercado turístico en la XIV Región de los ríos.

Con esta información se obtiene el panorama del sector turístico y de cuáles deberían ser los principales lineamientos para la formulación del modelo de negocio a proponer.

### **5.1.1. Información Levantada de Antecedentes Generales**

Chile es un país privilegiado, una característica física dominante es su extensa costa, ya que limita al oeste con el océano pacífico, y la presencia de una extensa barrera natural, la cordillera de los Andes, la que recorre de norte a sur el país, hasta Tierra del Fuego. Por su extensión y por la disposición de su relieve, el territorio chileno goza de una extraordinaria variedad climática, desde Zonas extremadamente desérticas en el norte del país, hasta Zonas Húmedas y ricas en bosque nativo en el sur. Su flora y fauna varía de acuerdo a la zona climática, aun cuando su fauna es menos diversa que la de otros países sudamericanos por la barrera natural de Los Andes; a lo largo del país existen muchos parques nacionales para visitar, donde se logra observar en su estado natural las características de la flora y fauna antes mencionada. Por ello estos variados atractivos naturales lo convierten en un destino único, en un país cada vez más atractivo al momento de escoger un destino turístico. En este sentido, en la oferta de productos para los clientes, es relevante mejorar la competitividad del sector, contribuir a preservar y mejorar el medio ambiente, así como respetar y conservar las culturas locales, de tal forma se debe aspirar a que en el futuro Chile sea considerado como uno de los países líderes en prácticas sustentables en el turismo.

De acuerdo a la estrategia nacional de turismo 2012-2020, la oferta actual de servicios turísticos se debe potenciar dando énfasis en los productos y servicios turísticos rurales promocionándolos de forma atractiva, constituyendo una alternativa de desarrollo para los pequeños empresarios turísticos de la zona, fomentando de esta manera la descentralización del país. De esta forma se obtendrá una alternativa con altos estándares de calidad tanto para turistas extranjeros como nacionales. Una de las principales falencias del turismo rural es la falta de capacitación de los que ofrecen el servicio, muchas veces por falta de información, mal entendimiento de lo que es el servicio e inexperiencia.

Los cinco pilares fundamentales que plantea la estrategia nacional de turismo son: en primer lugar la promoción, orientado a lograr el ingreso de 4 millones de turistas extranjeros para este 2018, generando políticas de marketing y posicionando la marca Chile; en segundo lugar está la inversión y la conectividad, pilares que procuran desarrollar nuevos destinos y

productos integrados, tales como: mejorar la señalización vial, infraestructura de transporte, rutas turísticas, atraer inversiones turísticas, apalear la estacionalidad y fomentar el turismo social. Un tercer pilar es la sustentabilidad, el que se refiere a generar un país sustentable por medio del turismo, fomentando la responsabilidad social empresarial, promocionar la oferta turística cultural, comercializar y desarrollar el turismo rural e integrar a los pueblos originarios a la actividad turística; luego en cuarto lugar, está la calidad y el capital humano, que procura incentivar a las empresas a obtener el sello de calidad turística, certificando competencias laborales, generando vínculos entre la academia y la empresa para fomentar la conciencia turística entre los distintos agentes turísticos; y por último, el quinto pilar es la inteligencia de mercado, que plantea como conocer y descubrir cuál es el perfil de turista que nos visita, generando estadísticas para el sector, seguimientos de marca país, crear un registro de prestadores turísticos y realizar estudios y valoraciones económicas de los destinos, entre otros datos de medición.

Por último, el mayor desafío que tiene el país es posicionarse como una marca basada en experiencias, para ello se requiere de innovación y de una rápida adaptación a las nuevas tendencias mundiales en turismo para diferenciar a Chile de las otras ofertas que existen a nivel mundial.

### **5.1.2. Análisis de Éxitos Internacionales**

#### **5.1.2.1. White Pod Resort**

##### **5.1.2.1.1. General**

White Pod se encuentra ubicado en los Alpes Suizos, en Valais, Suiza. Es un hotel que se califica como de eco-lujo y experiencia alpina. Posee alojamientos de tipo domos, esta tiene forma de geodésica, es una media esfera compuesta de triángulos. Los domos son una estructura que se soporta a sí misma, lo que provee de solidez y de un uso mínimo de materiales. Cada domo es una habitación individual poseen sistema de agua potable, electricidad y calefacción mediante combustión lenta a leña. Para acceder a los domos se debe llegar solamente caminando.

##### **5.1.2.1.2. Tipos de alojamiento**

Posee 3 tipos de servicio de alojamiento. Todas las opciones tienen acceso al espacio de sauna, tea time en la media tarde y estacionamiento. A continuación se detallan sus características.

- Le Pod “Cosy”: Esta opción es ideal para parejas, una familia con un hijo o amigos en dos camas singles. Tiene una vista increíble en la cual se pueden ver las montañas. Cada Pod Cosy viene equipado con una cama doble King size, una cama de adulto en el altillo, sala de baño con ducha y WC, terraza, cama de bebé y desayuno para 2 personas en el Pod-House.
- Le Pod “Famille”: Esta opción permite alojar a 2 niños en el altillo. La diferencia es que posee 2 camas de niño en el altillo y el desayuno es para toda la familia en el Pod-House
- Le Pod “Deluxe”: Esta opción incluye televisión satelital con Apple TV, desayuno directamente en el domo, café Nespresso a discreción, mini bar y masaje en el domo.

#### 5.1.2.1.3. Actividades y atractivos

El servicio de alimentación cuenta con el desayuno incluido, para lo cual se cuenta con distintos tipos de panes, pasteles, cereales, mermeladas caseras, frutas frescas, jugos naturales, huevos, entre otros, esto es servido en el Pod-House.

Para la hora de almuerzo y de cena, el Restaurant Les Cerniers ofrece cocina tradicional suiza, con menús diarios y platos de montaña, posee barbacoa en la terraza, juegos para niños y estacionamiento. Ofrecen la posibilidad de comidas privadas en un comedor especial con una atmosfera cálida perfecto para momentos románticos, comidas de negocios o celebrar un momento especial. También existe la opción de diferentes tipos de picnics, esto debe ser ordenado con 24 horas de anticipación en la recepción. En la página web ofrece información de la carta y de su selección de vinos.

Para combatir la estacionalidad posee actividades tanto en invierno y verano, también proporciona información adicional sobre otros tipos de actividades que se realizan fuera de sus instalaciones como una ventana para ampliar las posibilidades de los visitantes. En verano ofrece vuelo en parapente con pilotos certificados, medio día o día completo de bicicleta de

montaña, hiking con perros, paseos propulsados por perros, guía sobre alpinismo, scooter propulsado por perros. En invierno ofrece paseos en trineo propulsado por perro, caminatas con perros y gratuitamente el servicio de esquí y de snowcoots en las pistas de White Pod.

El servicio de relajación atiende durante todo el año ofrece servicio de aroma-relax, ayurveda, masaje de Breuss, aroma-tónico, masaje fresco de verano, tratamiento de embellecimiento de piernas.

#### 5.1.2.1.4. Segmento objetivo

White Pod se encarga del segmento de mercado de personas jóvenes con gran iniciativa propia, que les interesa la vida al aire libre y el contacto con la naturaleza. Son aventureros, les gusta practicar el deporte aventura y vibrar con la adrenalina de hacer deporte al aire libre. Está enfocado en parejas jóvenes con niños pequeños también, ya que posee actividades a realizar con ellos. Otro segmento objetivo son las parejas que van en un viaje romántico, White Pod se encarga de que se sientan acogidos y les ofrece servicios privados para que puedan estar en intimidad y muy bien atendidos en todo momento. Además atiende al sector de turismo de negocios, ya que posee un salón especial para reuniones y actividades grupales para reforzar el trabajo en equipo, la confianza y seguridad.

#### 5.1.2.1.5. Sitio web

La página web, como las empresas sucesoras, tiene incorporado links directos a las principales redes sociales usadas hoy en día. Detalle de las actividades a realizar, precios, características y fotos. Está separado de manera que es muy fácil para el visitante guiarse, posee un apartado de preguntas frecuentes y hay muchas respuestas y consejos explícitos, que son muy útiles para darse una buena primera impresión. En él se describe muy bien y se explicita claramente que no corresponde a un servicio de un resort, aunque entregan un servicio premium.

#### 5.1.2.1.6. La novedad

Proporciona algo nuevo en comparación a sus demás competidores de este mismo sector, la inclusión de entregar como regalo una caja física con una cinta roja con detalles propios de la zona a visitar como un lipstick de vainilla, una navaja suiza, llavero y un folleto en donde

se explica las característica de la estadía. En la carta de invitación o voucher se especifica el regalo que es el alojamiento en los domos.

#### 5.1.2.1.7. Sustentabilidad

El concepto de los domos es su estructura sencilla con pocos materiales y que es muy cómodo, los domos se encuentran en armonía con el medio ambiente y dependiendo de qué temporada sea se cambian a un color representativo de la estación, tal como un color oscuro en verano simulando el pasto o blanco en invierno, simulando nieve. Los domos son eficientes energéticamente, ya que el aire fluye de manera continua en su interior, la energía en calefacción es un 30% menos que en una vivienda tradicional. Se protege la biodiversidad al interior limitando la existencia de luz artificial eléctrica en los domos y no se permite vehículos en el interior del recinto de alojamiento solo es accesible a pie. Se reciclan los residuos y se separan en orgánicos y no orgánicos para un posterior compostaje. En cuanto al alimento ofrecen vinos y carnes locales. Solo utilizan productos de la estación y ocupan pescados con certificación MSC. Los productos de baño son 100% biodegradables como el papel higiénico, jabón, tinta de impresora.

#### 5.1.2.2. Six Senses Con Dao

##### 5.1.2.2.1. General

Six Senses es una cadena de hoteles se encuentra a lo largo de todo el mundo, la marca Six Senses es sinónimo de estilo auténtico, sustentable y en completa armonía con cada uno de sus entornos únicos e individuales. Si bien parte de la construcción de la infraestructura es local, están en acorde a la moda a nivel global. Six Senses se adapta a la cultura de los visitantes en un ambiente que evoca el buen vivir, sustentado en un increíble atención al cliente anticipativa y con atención en los detalles.

Six Senses Con Dao se encuentra a 45 minutos en avión de la Ciudad Ho Chi Minh, Vietnam. Se presenta como un alojamiento moderno, elegante diseñado con grandes espacios, exuberante vegetación de manglar tropical e impresionantes vistas al mar. Cada villa cuenta con su propia piscina privada y vistas sin obstáculos de agua. De mayo a octubre, las tortugas anidan en las playas alrededor de las islas, Six Senses Con Dao rastrea donde anidan las

tortugas y arregla visitas para que los turistas experimenten la anidación y la eclosión. Durante febrero a julio, las aguas alrededor de Con Dao están en su época más clara para el buceo, con una visibilidad promedio de alrededor de 20 a 30 metros.

#### 5.1.2.2.2. Tipos de alojamiento

El alojamiento ofrece 50 villas privadas con lujo total en su interior, estas se dividen en 3 tipos dependiendo de los gustos de los visitantes posee:

- Ocean View Duplex Pool Villa: Villa de dos niveles con un dormitorio, situado en la planta superior con magníficas vistas al mar, además de un baño privado. También hay un gran cuarto de baño de planta abierta en la planta baja con doble lavatorio, bañera y ducha al aire libre.
- Ocean Front Deluxe Pool Villa: Se encuentra situado en primera línea de playa, esta espaciosa villa de un dormitorio cuenta con espectaculares vistas al mar. Se trata de un chalet de planta abierta con un gran cuarto de baño con doble lavatorio, bañera y ducha al aire libre. Piscina privada tiene una terraza con tumbonas
- Ocean Front Duplex Pool Villa: Chalet de dos niveles, posee un dormitorio situado en la primera línea de playa. El dormitorio se encuentra en el nivel superior con vistas panorámicas al océano. Un gran cuarto de baño de planta abierta está en la planta baja. Posee doble lavatorio, una bañera y ducha al aire libre. Hay una piscina privada de borde infinito con terraza y tumbonas.

Tienen otro tipo de servicio en donde son villas desde 2 hasta 4 dormitorios, estas cuenta con living, sala de estar y borde con piscina infinita. Posee las mismas dos categorías anteriores Ocean Front y Ocean View.

Cada uno de los servicios tiene incluido Servicio de mayordomo, Wi-Fi gratis, Televisión LCD con canales vía satélite y reproductor de DVD, Sistema de sonido Bose, soporte para iPod, Piscina privada, Té y café incluidos, Máquina de café, Mini bar y gabinete del vino.

#### 5.1.2.2.3. Actividades y atractivos

Six Senses también posee Spa en Con Dao este se encuentra un poco más arriba subiendo camino a las montañas de Voi Lo y está rodeado por jardines tropicales. Ofrece cuatro salas

de tratamiento cubiertas, tres salas de tratamiento al aire libre, Yoga y pabellón de meditación, y tratamiento de Hammam. Ofrece los servicio de Yogic Sleep, Discover Yoga, Yogic Detox, Medicina alternativa en donde se ofrecen terapias físicas y espirituales para enrielar la salud, Glowing Skin, Vietnamese Experience (Tratamiento facial y corporal rejuvenecedor y restaurador del balance cuerpo y alma), Ideal Beauty Break (Tratamiento total desde pies a cabeza), Thai Silk Facial, Natural Vietnamese Facial, Gentleman's Facial, Island Coffe Treatment, Herbal Healer, Green Tea Scrub, Vietnamese Massage, Thai Massage y Six Senses Detox Massage.

Cuenta con 6 tipos de servicio de comidas. Cada uno único y distinto, ofreciendo distintas experiencias a los turistas. A continuación se detalla que ofrece cada opción.

- By The Beach Restaurant: Vista al mar y suave brisa. Ofrece recetas vietnamitas con un toque francés. La cena, con vistas al mar iluminado por la luna, ofrece platos de sabor delicado.
- Vietnamese By The Market: Cocina vietnamita auténtica preparada por Miss Lan y su equipo utilizando las recetas que se han transmitido de la madre y su abuela. La cocina vietnamita también ofrece platos del día. }
- Deli'Cious By The Market: Delicatessen tradicionales del mediterráneo con sándwiches recién hechos, ensaladas, quesos, embutidos, salsas picantes, aceite de oliva, pan, pasteles y tortas acompañadas de vinos mediterráneos.
- Elephant Bar: El bar ofrece comida informal durante todo el día con una selección de cócteles con y sin alcohol.
- Destination Dining: El servicio incluye comedor al aire libre cuando se organiza una barbacoa para el turista en la intimidad de su villa o un picnic en la playa desierta.
- In-Villa Dining: Desde el desayuno hasta tarde en la noche, preparan platos en el comedor privado, ofreciendo una experiencia maravillosa. El menú In-Villa Dining es imaginativo y extenso, con platos de todos los restaurantes.

Ofrece gran cantidad de actividades a desarrollar en la isla de Con Dao algunas de ellas son: Tours de buceo, Visita a monumentos históricos y al museo local, Tours a las zonas de anidación de las tortugas verdes y carey, Tours agrícolas a los sectores interiores de la isla,

Trekking en la selva tropical, Trekking al faro, Viajes de pesca, Navegación en catamarán de vela, Buceo recreativo, Certificación PADI de buceo, Inmersiones nocturnas, entre otras.

Cuenta también con un servicio especial de matrimonios, con una ceremonia religiosa occidental en un lugar privado con vistas al resort y el océano, con arreglos florales hecho a medida y temática de colores para adaptarse a su preferencia. Para todo el evento se proporciona un fotógrafo profesional para garantizar que todos los momentos especiales son capturados en imágenes.

#### 5.1.2.2.4. Sustentabilidad

En términos de sustentabilidad cuentan con un programa de protección de Bahía y se aplica protección para los dugongos (Animales en peligro de extinción), que actualmente se encuentran en el libro rojo de Vietnam. Se encuentra más involucrado en la responsabilidad social y en mejorar la calidad de vida y educación de Vietnam por eso ha ayudado a potenciar la educación mediante el apoyo continuo a Kindergarten, Junior School y High School de la isla. También ha puesto en marcha una nueva iniciativa para dar clases de natación a los habitantes de la isla de Con Son, ya que el ahogamiento es una de las principales causas de muerte en niños mayores de uno en Vietnam, según el Ministerio de Estadísticas de Salud de Vietnam. Además Destina el 50% de las ventas del agua vendida en los restaurantes para ayudar a proveer de agua potable y limpia al Kindergarten de la isla.

#### 5.1.2.2.5. Sitio web

La página web posee integrado los motores de búsqueda de hospedaje en la página TripAdvisor, Hoteles.com, Expedia y Booking.com. Tienen link directo a las principales redes sociales como Twitter, Facebook y Pinterest. Posee información completa de las habitaciones, servicios disponibles, ubicación, como llegar, y folletos informativos digitales en donde se profundiza la información que proporciona el sitio web. Tienen un apartado de sustentabilidad en donde postean sus intervenciones en la comunidad y la información de lo que hacen extra a su negocio principal.

#### 5.1.2.2.6. Segmento objetivo

Six Senses Con Dao se enfoca en las parejas, de todas las edades que buscan una experiencia juntos de relax, romanticismo, comodidad, de contacto con la naturaleza y las playas. Está enfocado en personas con alto poder adquisitivo, ya que es un resort exclusivo y sus tarifas van desde los 450 dólares las habitaciones más económicas.

### 5.1.3. Análisis de Éxitos Nacionales

#### 5.1.3.1 Eco camp Patagonia

##### 5.1.3.1.1. General

EcoCamp Patagonia se encuentra en la región de Magallanes y de la Antártica Chilena, 180km al norte de Puerto Natales, 253km al sur de El Calafate (Argentina), es un hotel sustentable ubicado en el corazón del parque nacional Torres del Paine que tuvo muchas recompensas y reconocimiento internacional. Construido en 2001, el EcoCamp consiste en domos geodésicos completamente sustentables en un entorno fascinante. EcoCamp fue el primer hotel de su estilo en el mundo, y se hizo líder en el mundo de los alojamientos sustentables, inspirando a 8 hoteles geodésicos en el mundo. EcoCamp no solo es un oasis cómodo en el parque donde los visitantes pueden conectarse con la naturaleza disfrutando de un servicio de excelencia o de una comida exquisita, también ofrece un cóctel de excursiones impresionantes para todos.

##### 5.1.3.1.2. Tipos de alojamiento

En la actualidad EcoCamp Patagonia ofrece 4 tipos de alojamiento en domos. A continuación se detalla cuales son:

- Domos Standard: Son 13 domos que tienen una superficie de 10m<sup>2</sup> donde pueden dormir de manera cómoda y confortable dos personas, ya sea en una cama matrimonial o twin. Las camas vienen equipadas con sábanas de polar y cobertores pluma. Los baños son compartidos y están provistos de agua caliente y baños de compost. No tienen electricidad ni calefacción. Eso sí, poseen una ventana superior que durante el día entrega suficiente luz y en la noche una vista hermosa del cielo estrellado.

- Domos Superiores: Son 4 domos de una superficie de 23m<sup>2</sup> y están equipados con calefacción a gas, electricidad y baño privado con sistema de compostaje. Son ideales para entregar descanso luego de un largo día de trekking y de paso también ofrecen un poco más de privacidad.
- Domos Suite: Si buscas el máximo confort posible de este proyecto, esta es tu opción. Son 15 domos calefaccionados con estufas de leña, tienen una terraza con una hermosa vista hacia las torres y baño privado con sistema de compostaje y calefacción a gas. Tienen un espacio de 28m<sup>2</sup>. Además, hay disponible 3 domos Lofts de dos pisos para 4 personas y que tienen una superficie de 37m<sup>2</sup>
- Domos Comunitarios: EcoCamp también busca la convivencia y el generar un espacio comunitario en el que la conversación y el entretenimiento sean una constante. Son 3 domos en que los huéspedes desayunan y cenan junto a los otros pasajeros. Estos incluyen comedor, bar, sala de estar, biblioteca y una gran terraza, donde la vida social genera un ambiente muy grato.

#### 5.1.3.1.3. Actividades y atracciones

Los visitantes pueden participar en numerosas actividades y excursiones fuera de los domos. A continuación se nombran las principales actividades y atracciones que posee EcoCamp Patagonia

- Patagonia Yoga: El yoga es una experiencia relajante, energizante y espiritual, que permite una rica apreciación del estado del cuerpo y la mente. Debido a su entorno tranquilo y natural y su espectacular vista de los picos de granito, el domo de yoga de EcoCamp está ubicado en una posición ideal para apreciar al máximo la naturaleza y practicar yoga, lo que permite a los huéspedes sentirse reequilibrados y revitalizados.
- Patagonia Senderismo: Ecocamp Patagonia tours ofrece una variedad de excursiones de trekking y senderismo con noches en las cúpulas geodésicas de EcoCamp Patagonia y cabañas o tiendas de montaña. El Patagonia Wildlife Safari de EcoCamp combina la flora y la fauna de la Patagonia con caminatas diarias suaves y

trekking más desafiantes a Torres del Paine, destaca el Valle Francés, Los Cuernos, el Glaciar Grey y el recorrido base Torres, que incluye la caminata Torres del Paine W la que es dirigida por expertos guías patagónicos.

- Patagonia Ciclismo: EcoCamp Patagonia's Wildlife Safari ofrece paseos en bicicleta en el Parque Nacional Torres del Paine. Los ciclistas exploran el sector este del parque, específicamente Laguna Azul y Serón en el sector noreste del circuito de Paine. Las excursiones en bicicleta están dirigidas por guías patagónicos locales expertos en el senderismo patagónico y el ciclismo Torres del Paine.
- Patagonia Pesca con mosca: La región es un lugar perfecto tanto para los pescadores expertos de moscas como para los que quieran probar el deporte por primera vez. EcoCamp Patagonia tiene guías especializados en pesca con mosca, los que brindan apoyo teórico y práctico a pequeños grupos. El servicio incluye todo *el equipo necesario: botas de pesca, caña, carrete, líneas y cebo para moscas, entre otros.*

#### 5.1.3.1.5. Sitio web

La página web de EcoCamp Patagonia se encuentra disponible en inglés y en español, en ella se logra destacar muy bien cada atractivo mediante fotografías y videos que capturan los mejores momentos vividos en EcoCamp, invitando a los turistas a visitar la Patagonia Chilena. Además contiene la información completa del lugar, hacen perfecto el uso de redes sociales y motores de búsqueda de alojamiento como TripAdvisor o Booking.com, información completa de contacto tanto por correo electrónico, teléfono, chat y dirección donde se encuentra ubicado el centro turístico.

#### 5.1.3.1.4. Sustentabilidad

EcoCamp ha ganado una reputación galardonada por sus políticas ecológicas, uso innovador de la tecnología ecológica y ser líder en viajes ecológicos. Su diseño de bajo impacto y enfoque en aumentar la conciencia de los huéspedes sobre cómo cuidar el medio ambiente resalta su compromiso con un presente y un futuro más ecológicos para el turismo.

En cuanto al desarrollo de la comunidad EcoCamp intenta beneficiar a la comunidad local practicando el “localismo” en sus prácticas de compra y contratación, asociándose a organizaciones locales dedicadas a la preservación cultural y ambiental en Torres del Paine, además adoptaron las postura de comprar solo a proveedores agrícolas cercanos, contratar caballos a los propietarios locales del rancho, la mayoría de la artesanía y decoración comprarla en los mercados artesanales locales, que al menos el 90% de todo el personal empleado provenga de la región local.

#### 5.1.3.2. Puyuhuapi Lodge & Spa

##### 5.1.3.2.1. General

Puyuhuapi Lodge & Spa se encuentra en la comuna de Cisnes, 214 km al sur de Chaitén, 224 kilómetros al norte de Coyhaique, a orillas de Bahía Dorita y a aproximadamente 30 minutos de navegación del pueblo de Puyuhuapi. Sólo es posible llegar hasta acá por vía marítima, cruzando el canal Puyuhuapi en un trayecto de cerca de 10 minutos, ya que no hay acceso terrestre. Se encuentra rodeado por una exuberante vegetación, para no alterar esto todos los recintos del edificio se proyectaron en el borde costero con una hermosa arquitectura que integra el paisaje rescatando la cultura chilota (primeros colonos de Puyuhuapi) con elementos de madera, piedra y tejuela.

##### 5.1.3.2.2. Habitaciones

Este lodge ofrece 30 habitaciones con una sala de estar y terraza, orientadas hacia el fiordo con una vista espectacular, ofreciendo un ambiente privado y tranquilo. Sin televisión, celular, ni internet. El agua caliente y la calefacción central se alimentan directamente de las termas; la invitación es a disfrutar de lo natural en uno de los pocos lugares verdaderamente originales e inalterados por el hombre en la tierra que ayudan a crear conciencia sobre la importancia de vivir la vida en una simbiosis armónica con la naturaleza y a activar todos los sentidos para apreciar la pureza de la vida. Las habitaciones se detallan a continuación.

- Superior King: La habitación posee una cama King Size, Terraza orientada hacia la bahía, Suministro agua termal en la tina de baño, Baño privado, Estar, Escritorio,

Teléfono, Caja de Seguridad, Secador de Pelo, Calefacción Central con suministro de agua termal, Botella con agua de vertiente.

- Superior Twin: La habitación posee las mismas características anteriores, pero con 2 camas de 1 plaza y media.
- Superior Plus: Misma características que Superior King en el doble de tamaño 48 m<sup>2</sup>.

#### 5.1.3.2.3. Gastronomía

La gastronomía en Puyuhuapi Lodge & SPA se define como una fusión de sabores que mezcla preparaciones típicas de la Patagonia y la cocina mediterránea. Con el fin de optimizar la logística de abastecimiento, los exquisitos y delicados menús diarios son en base a dos alternativas de entrada, plato de fondo y postres, todo esto acompañado de una fina selección de vinos chilenos. Se destaca por sus finas preparaciones con productos frescos, como centolla, jaiba, salmón, merluza austral y congrio, extraídos de los fiordos patagónicos y por el cordero que se alimenta en praderas vecinas. En Puyuhuapi Lodge & SPA se cultivan las verduras y hierbas en su propio invernadero, y utilizan productos locales como la rosa mosqueta, grosellas, nalca, ruibarbo, calafate y cerezas en la preparación de los platos.

#### 5.1.3.2.4. Actividades

Las actividades a realizar en el lodge son el uso de las piscinas termas y el spa que están incluidos dentro del servicio de alojamiento. Las termas de Puyuhuapi cuentan con 3 áreas al aire libre que dan la posibilidad de disfrutar de un reponedor baño en medio de un paisaje espectacular, a orillas del fiordo, al interior en una piscina techada y en el exterior, en pozones termales. Pero aun si prefieres quedar en la habitación: El agua caliente y la calefacción en las habitaciones también proviene de fuentes termales.

En el SPA se realizan los siguientes servicios:

- Terapia Bio-Slim: Consiste en la aplicación de una máscara corporal de algas marinas, luego se envuelve el cuerpo en una manta térmica, la cual entrega calor seco a 34-37° C, potenciando la penetración y las propiedades de las algas;

- Talaterm: Se aplica una máscara corporal de algas marinas, en una cápsula de calor húmedo a una temperatura de 30°-37°, mejorando así la penetración de los oligoelementos. Ayuda a la eliminación de toxinas, regeneración de la epidermis y a reafirmar los tejidos; éstas dos técnicas también se pueden hacer en café, chocolate y uva morada.
- Talaform: Baño revitalizante en una bañera de hidromasajes, donde se mezclan las propiedades del agua termal y la aromaterapia, puede ser de algas, de leche de Cleopatra o de vino.
- Masaje de relajación: Se realizan maniobras lentas, suaves y superficiales enfocadas a la expansión y relajación muscular. ∞ Masaje Terapéutico: Se realizan maniobras profundas y sectorizadas, destinadas a descontracturar y aliviar una molestia o dolencia específica.
- Masaje de piedras calientes: Es realizado con piedras especiales que mantienen la temperatura por más tiempo, se desplazan con diferentes maniobras sobre puntos específicos del cuerpo.
- Masaje Puyuhuapi: Es una combinación de maniobras y técnicas provenientes de varios tipos de masajes, como el Thai, Quiro o Hindú; combinados con el poder de la aromaterapia.

Otra de las actividades que se realiza son las excursiones en la zona, estas pueden ser en modalidad trekking a los principales atractivos de la zona como el sendero Mirador del Parque Nacional Quelat, Laguna Tempanos, Bosque Encantado, Laguna los Pumas, Bosque los Canelos, Bosque el Chucao estas actividades se realizan con un guía que explica la flora y fauna del lugar como la mitología asociada. También se pueden realizar actividades en kayak para desplazarse en los tranquilos fiordos y recorridos en botes a motor para recorrer las islas y bahías en donde se pueden avistar aves, toninas y lobos marinos.

#### 5.1.3.2.5. Sitio web

La página web tiene incorporado las redes sociales de YouTube, Facebook, Google+. Los motores de búsqueda de alojamiento tienen un link directo a TripAdvisor. Poseen una descripción completa de las actividades a realizar y de lo que incorpora cada habitación. El sistema de reserva permite 3 tipos de alojamiento que son con desayuno, media pensión o all inclusive. La lista de precios se encuentra tanto en español como inglés y con los precios en dólares y pesos chilenos. No mencionan los precios de los masajes, por lo que no queda claro si se encuentran incluidos como servicios al tener acceso al spa. El sistema de reserva es confiable y rápido. Si bien se detalla la ubicación el acceso es remoto se deben llegar desde Puyuhuapi en lancha o desde el muelle Austral en el cual se debe dejar el automóvil ahí, ese es un punto en contra, ya que se debe descender todo el equipaje del automóvil antes de llegar al hotel.

#### 5.1.3.2.6. Propuesta

Ofrece una propuesta más pura, sin intervención humana guardando lo natural y auténtico para el visitante. La integración hacia atrás en la comida es un punto a su favor en donde explotan lo sustentable, teniendo un huerto orgánico. Su gran propuesta es el uso de materiales nobles en la construcción del hotel y la no intervención de la vegetación, intentando disminuir el impacto causado.

#### 5.1.3.2.7. Segmento objetivo

El segmento objetivo al que apuntan es personas mayores que quieren un momento a solas con la naturaleza, en las piezas lo único que hay de tecnología son las luces de iluminación y el teléfono. No está enfocado en la familia, ya que si bien tiene actividades al aire libre como el kayak, las demás son en parques nacionales fuera de su entorno. Las principales caminatas mencionadas son el Parque Nacional Queulat. El Spa no está enfocado en niños que quieren divertirse, sino más bien en adultos mayores que buscan reconectarse con su centro y que buscan hacer actividades de baja intensidad al aire libre.

### **5.1.4. Análisis de la principal competencia cercana a la ciudad de Valdivia**

#### 5.1.4.1. Descripción general de competencia y sustitutos no agresivos

La oferta de alojamientos turísticos en la zona es abundante, existen distintos tipos de formatos enfocados a cada segmento, desde los más económicos (camping y hostel) hasta los más costosos y lujosos (hotel y lodge). Debido a que esta es una zona muy turística existe una gran cantidad de opciones disponibles si de alojamiento se trata, es por ello que se seleccionará solo a los mejores exponentes en cada tipo de alojamiento, por la opinión de los visitantes usando como referencia el ranking de TripAdvisor. A continuación se entregará información con respecto a ellos.

#### 5.1.4.2. Hotel Regenbogen del Mar

Este hotel se encuentra ubicado a pasos de la playa en la localidad de Mehuín a 75km de la ciudad de Valdivia (1 hora de viaje aproximada), sus precios son \$45.000 por una habitación single y \$75.000 para habitaciones dobles o matrimoniales, las cuales son muy amplias y luminosas, disponen de TV, baño privado, calefacción, vista al mar, además cuenta con piscina al aire libre, aparcamiento gratis en el establecimiento. Es importante tener en consideración que solo aceptan pagos en efectivo, no se admiten mascotas, ni hay internet en el lugar, hablan español y alemán. En su página web se encuentra el teléfono y correo de contacto, se puede reservar cancelando al menos una noche de estadía en el hotel. El lugar ofrece algunas actividades que prestan proveedores locales, tales como cabalgatas, clases de surf, pesca, kayak, entre otros deportes náuticos.

#### 5.1.4.3. Hostal y Cabañas La Casona

Se encuentra ubicado en calle Carlos Acharan 143, San José de la Mariquina, a 39km de la ciudad de Valdivia y a 16km del aeropuerto Pichoy (aeropuerto más cercano). Posee 5 habitaciones y 3 cabañas, sus precios van desde los \$12.000 en habitación compartida hasta los \$35.000 por el arriendo de una cabaña para dos personas, estas incluyen Wifi en todas las instalaciones, TV, calefacción, aparcamiento, salón comedor, toallas y ropa de cama.

Este alojamiento admite mascotas bajo petición del cliente y solo acepta pago en efectivo. Además se encuentra integrado a TripAdvisor, A-Hotel y Booking.com y posee página de

Facebook, la que contiene teléfono de contacto, mail y fotos de las instalaciones, esta no posee una actualización muy reciente. Las reservas se pueden hacer mediante los motores de búsqueda mencionados anteriormente (TripAdvisor, A-Hotel y Booking.com)

#### 5.1.4.4. Hotel y Restaurant Club Alemán La Unión

Se encuentra ubicado en calle Cayetano Letelier 497, La Unión. Cuenta con 22 habitaciones en formato single, doble y familiar, sus precios van desde los \$59.500 por una habitación single hasta \$135.000 por el formato familiar para 4 personas, todos los servicios traen desayuno incluido, las habitaciones están cómodamente amobladas, con baño privado (artículos de aseo gratuitos y secador de pelo), calefacción, TV, Wifi. Además cuentan con estacionamiento privado, bar, restaurante, cabe mencionar que no se aceptan mascotas en el recinto, el pago se puede realizar con tarjetas bancarias.

El restaurante tiene capacidad para 70 personas y una exquisita carta gourmet, además de un menú ejecutivo de lunes a viernes, el cual tiene un valor de \$5.900, aquí el cliente podrá disfrutar de una gastronomía con acento internacional acompañado de carnes, pescados, pastas frescas, ensaladas y sándwiches.

La Cafetería, también cómodamente equipada, ofrece una variedad de tortas, aperitivos, sandwich gourmet y ensaladas, para hacer aún más agradable su estadía. Con capacidad para 50 personas atiende todos los días del año.

El Bar La Unión cuenta con variedad de cocktails y tragos típicos como la Matraca. Con extensa carta de vinos reserva y gran reserva para elegir el maridaje, además de cervezas artesanales en botella y Shop. En el Bar podrán degustar exquisitas tablas, sandwich gourmet, perrito de cerdo. Shop Cuello Negro Típica cerveza de la zona valdiviana.

#### 5.1.4.5. Hostal La Flor

#### 5.1.4.6. Alternativas de camping en la zona

Este punto se encuentra separado, ya que si bien es un bien sustituto, está enfocado en un segmento totalmente distinto. Los precios van desde los \$3.000 hasta los \$10.000 pesos por

persona. Algunos cobran por sitio a partir de los \$20.000 - \$25.000 CLP. Los campings están enfocados en personas que disfrutan de vivir al aire libre, sin grandes comodidades en cuanto al diario vivir (Cocina, baño).

#### 5.1.4.7. Principales Tours Operadores

Existe una gran cantidad de tours operadores en la zona, la mayoría se encuentran concentrados en el sector de la costanera o el centro de Valdivia y ofrecen por lo general servicios relacionados a la navegación en el río o paseos a los parques nacionales más importantes que se encuentran en la región, tales como la reserva biológica Huilo Huilo, termas geométricas, sector siete lagos, lago Ranco, etc.

#### 5.1.5. Análisis detallado de la competencia más agresiva

A continuación se detalla la competencia más agresiva que existe en la zona de Valdivia, los establecimientos mencionados son los más grandes y los que ofrecen los mejores servicios.

##### 5.1.5.1. Lodge y cabañas Los Cisnes

###### 5.1.5.1.1. General

Lodge y cabañas Los Cisnes se encuentra a 8 kilómetros de la ciudad de Valdivia, 10 minutos del Centro, 3 minutos de la cervecería Kunstmann y a 7 km del balneario de Niebla. La superficie del recinto tiene una extensión de 15.000 mts<sup>2</sup> de verdes espacios. Todas las cabañas se encuentran en primer plano al río Cutipay y la Selva Valdiviana, están completamente equipadas brindando a los visitantes comodidad y confort, acompañados de la tranquilidad plena que otorgan los silencios naturales de los Ríos del sur de Chile.

###### 5.1.5.1.2. Habitaciones

Consta con 4 tipos de alojamientos distintos, todos poseen las mismas comodidades como ducha, secador de pelo, plancha, tina, calefacción a leña, TV digital, Wifi y caja de seguridad. Todas las habitaciones están decoradas con muebles artesanales y textiles de origen local.

A continuación se detalla las características únicas de cada tipo de alojamiento.

- Casa Suite Standard (1 a 5 personas): Son casas de 55 mts<sup>2</sup> confortables, cómodas y acogedoras, consta de dos dormitorios, un baño, cocina, comedor, terraza techada con barbacoa para asados, Hot Tub, estacionamiento privado, wi-fi, calefacción a leña, Tv Cable, etc.
- Casa Junior Suite (2 a 6 personas) : Son casas de 88mts<sup>2</sup>, consta de dos dormitorios, dos baños , living comedor, cocina americana, terraza techada con barbacoa para asados, estacionamiento privado, wi-fi, ,calefacción a leña, tv, etc.
- Casa Suite Superior (2 a 7 personas): Son casas de 100mts<sup>2</sup>, consta de tres dormitorios, dos baños , living comedor, cocina americana, terraza techada con barbacoa para asados, estacionamiento privado, wi-fi, ,calefacción a leña, TV, etc.
- Casa Gran Suite Superior Familiar (2 a 8 personas): Son casas de 115mts<sup>2</sup>, consta de tres dormitorios, dos baños , living comedor, cocina americana, terraza techada con barbacoa para asados, estacionamiento privado, wi-fi, ,calefacción a leña, TV, etc.

#### 5.1.5.1.3. Precio

Los precios están asignados según el tamaño del alojamiento. El precio de la casa suite standard va desde los \$80.000 hasta los \$190.000 según la fecha y la cantidad de personas que deseen hospedarse, hay que tener en consideración que esta casa es hasta 5 personas. La Casa Gran Suite Superior Familiar tiene un precio mínimo de \$170.000 y un precio máximo de \$270.000, los precios varían según la fecha y la cantidad de personas (esta casa tiene una capacidad de máxima de 8 personas).

#### 5.1.5.1.4. Atractivos y actividades

Lodge & Cabañas Los Cisnes brinda una atención personalizada de sus propios propietarios, los que se encargan de la recepción y acomodar a los visitantes en la casa que los cobijará durante su estadía de vacaciones. Los visitantes disfrutarán de la tranquilidad que brindan los bosques y el río, acompañado de un silencio, que los hará deleitar el cantar de los pájaros y

las aves. Además ofrecen las siguientes actividades para que los visitantes se relajen y diviertan según sea el caso:

- Piscina y Spa (uso de libre disposición para los huéspedes)
- Tinas calientes (Hot tub)
- Kayak
- Bote a remo o con motor y góndolas venecianas
- Bote con motor fuera borda y lancha deportiva
- Pesca deportiva
- Quincho para asados
- Barbacoa para asados en cabaña (uso de libre disposición para los huéspedes)

#### 5.1.5.1.5. Sitio web

La página web ofrece una navegación sencilla e intuitiva, además entrega información de los precios del alojamiento y las características de cada uno de los tipos de alojamiento (las tarifas están en dólares y peso chileno), pero no señala los precios de los servicios adicionales que el centro turístico ofrece. Además la página entrega varias fotografías de los servicios, lo que sirve mucho al visitante para que tenga una mejor idea respecto del servicio que está contratando o desea contratar. Se encuentra integrado con redes sociales Facebook, Google+ y el motor de búsqueda de alojamiento TripAdvisor, también están disponibles el nombre, correo y teléfono celular del propietario. El sistema de reservación no se encuentra en funcionamiento por lo que se debe hacer las reservas mediante TripAdvisor o alguno de los contactos mencionados anteriormente.

#### 5.1.5.1.6. Factores de éxito

A este centro turístico le ha ido bien debido a que entregan los servicios y comodidades necesarias para que los visitantes se sientan como en casa, además tienen una amplia oferta de alojamientos para ofrecer a sus clientes. Pero el mayor factor de éxito que se observa son las actividades que están disponibles, ya que mediante ellas los turistas pueden pasar una entretenida tarde navegando por el río en bote, kayak, góndola veneciana o por otro lado disfrutar de un rico asado para terminar la tarde descansando en Spa o en los Hot tub.

## 5.1.7. Entrevistas a expertos en el tema

### 5.1.7.1. Lodge y Cabañas Los Cisnes

#### 5.1.7.1.1 Valoración de la calidad del servicio

Los clientes valoran muchísimo la calidad del servicio. Desde la decoración de las habitaciones, distribución de los muebles, un lugar espacioso, que se mantenga ordenado: lugares para ordenar las maletas (en caso de ser compartido). Los detalles en las habitaciones, aseo del lugar, camas cómodas, wifi, lugares de reunión, actividades del alojamiento y otros servicios anexos. Todas estas cosas van sumando calidad al lugar.

#### 5.1.7.1.2 Valoración del servicio anexo al producto

Servicios anexos como lavandería, desayuno y posibilidad de comidas son un plus en los alojamientos, por un lado ayuda a facilitar la logística de los viajeros, los ofrece comodidades en el mismo lugar donde duermen y no tienen que salir fuera del lugar a dejar ropa o en un día que están cansados salir a comer fuera.

#### 5.1.7.1.3 Segmentación de clientes

Existen dos tipos de clientes turísticos: los mochileros que están dispuestos a compartir pieza y llegan con un aire de compartir y conocer gente. Por otro lado existen los viajeros que prefieren la comodidad y privacidad, viajar en tours y no preocuparse de otra cosa que conocer. Los mochileros tienen a ir armando ellos mismos su viaje y prefieren dejar las comodidades de lado para conocer de otra manera.

#### 5.1.7.1.4 Interés del consumidor

Siempre existirá el interés del viajero por los alojamientos turísticos, dependiendo de qué tipo de viajero sea el consumidor, preferirán unos que otros: hotel, hostel, backpacker, camping. La mayoría de los viajeros prefieren quedarse en un lugar establecido ya que al estar recorriendo, el poder descansar en un lugar es realmente necesario al final del día.

#### 5.1.7.1.5 Medios de captación de clientes

La gran mayoría de los viajeros tienden a visitar las páginas de reserva de alojamiento, luego de eso lo buscan en Facebook y en sus página web. De esta manera van comparando precios en las primeras plataformas, luego de seleccionar unos cuantos los investigan en las redes sociales y web para elegir al final.

Algunas de las plataformas son:

Booking.com / hostelworld.com /hostels.com / hihostels.com / airbnb.com / tripadvisor.com / couchsurfing.com / housesitting.com /

#### 5.1.7.1.6 Normativas

No tenemos aplicados normativa de calidad, pero si tenemos políticas de aseo exhaustivas internas, generadas por nosotros, para que los clientes se vayan contentos.

### 5.1.9. Principales Conclusiones y aprendizajes

Los principales aprendizajes y conclusiones de este apartado se detallaran a continuación, cabe mencionar que estos pequeños detalles son los que marcan la diferencia entre un centro turístico y otro, ya que serán estos quienes logren captar la atención de los clientes y provoquen la decisión de compra del servicio.

- **Contar una experiencia:** En los sitios de los principales establecimiento sustentables de alojamiento turístico se cuenta una historia, una narrativa que invita y cautiva al cliente en su visita. En Internet existen una gran cantidad de oferta de distintas índoles a lo largo de todo el mundo, pero la diferencia para lograr captar al cliente es hacerlo soñar con el lugar que está viendo a través de la pantalla de su dispositivo. No basta solo con detallar características del entorno, ya que no entrega un valor agregado en comparación a fotos que pueda encontrar en motores de búsqueda.
- **Confianza con el cliente:** Hoy en día las personas realizan muchas de sus compras mediante internet, es por esta razón que las plataformas de pagos y reservas deben ser

lo suficientemente estables para que no posean errores, ni fallas. La información entregada en dichas páginas web debe estar actualizada y no pueden existir desajustes entre la información publicada y lo que realmente ofrece el centro turístico, esto debe estar completamente alineado. Además deberán existir planillas y protocolos de respuestas tanto para enviar información vía correo como vía telefónica para entregar la información correcta y de manera oportuna, esto permitirá que el negocio sea lo más transparente posible.

- Puesta en escena sencilla pero elegante: Los turistas buscan pasar un momento agradable y disfrutar de su tranquilidad al momento de vacacionar. Las habitaciones deben ser sencillas, pero a la vez tener un toque de elegancia con algún detalle que sobresalga. No se debe saturar las habitaciones y los espacios, se debe mantener lo esencial y generar una puesta en escena acorde al lugar de origen. Cada lugar tiene sus propias maravillas que hacen tener un recuerdo único al visitante, esto será esencial para la puesta en marcha del lodge.
- Ofrecer un itinerario de actividades: Muchos de los centros ofrecen actividades a sus visitantes durante la estadía. Las vacaciones son un momento tanto de relajación como de entretenimiento, los turistas por lo general no disponen de mucho tiempo para cotizar los distintos servicios que se ofrecen en el sector, recopilar esa información y ponerse en contacto con los tours operadores. Es por esto que es interesante para el lodge ofrecer estos servicios, con el objetivo de que esto se convierta en una ventaja competitiva para los clientes.
- Ser sustentables: La mayoría de los oferentes en el mercado nacional no se encuentra 100% comprometidos con la sustentabilidad. En la zona de Valdivia y sus alrededores, solo Pilolcura Lodge se encuentra realizando turismo con un enfoque distinto al tradicional, obteniendo agua caliente y energía eléctrica por medio de energía solar. Generar ese cambio de paradigma es atractivo para los turistas que buscan conocer lugares provocando el menor impacto ambiental posible. Llevar estas tendencias a zonas rurales es importante, ya que permitirá mantener la belleza del entorno sin destruirlo.
- Personal capacitado: Para brindar una experiencia satisfactoria a los turistas que visiten el centro turístico será primordial tener a un personal capacitado, este debe

tener un excelente trato con los clientes, además de tener conocimiento acerca de la sustentabilidad deberá ser un promotor de esto, fomentando a los visitantes a adquirir conductas sustentables y reciclaje que aporten al cuidado del medio ambiente. De esta forma se podrán llevar esto a sus hogares y se recordaran por mucho tiempo del lodge. Para llevar esto a cabo se necesitaran capacitaciones de perfeccionamiento a los trabajadores.

## 5.2. Análisis de demanda

El análisis de demanda se hace en base a la información recopilada tanto en antecedentes generales como la información recopilada específicamente para la realización de este capítulo en particular. Además se recopiló información en las encuestas realizadas que entregan el panorama global de como es el comportamiento y preferencias de los turistas a la hora del momento de salir de viaje y de seleccionar un lugar para alojarse.

### 5.2.1. Información Levantada de Antecedentes Generales

La última información correspondiente a las llegadas de turistas internacionales es del año 2016, esta señala que Chile recibió a 5.640.700 visitantes extranjeros y que sus días de permanencia en el país fueron de 7,4 días en promedio, los que desembolsaron un promedio de 62,6 USD diarios individualmente y un gasto total por persona de 464,4 USD. Los turistas que efectúan el mayor gasto total por persona durante su estadía en Chile, se encuentran los residentes provenientes de Asia (1.302,9 USD), Europa Occidental (1.156,7 USD) y Canadá (1.154,4 USD). En cambio quienes poseen el gasto promedio diario individual más alto son los brasileños (100,5 USD), seguido por las personas proveniente de Inglaterra (98,9 USD) y en tercer lugar se ubican los asiáticos (98,6 USD).

Los turistas privilegian nuestro país por sobre los demás países sudamericanos, por tener estabilidad social y económica en el último tiempo, proyectando una imagen seria y equilibrio hacia el exterior. El principal interés de ellos es disfrutar del turismo aventura y los bellos parajes que posee Chile a lo largo de toda su geografía, desde el árido desierto en el norte, pasando por la fertilidad del centro del país y llegando a los maravillosos paisajes

de los imponentes glaciares en el sur de nuestro país. Este clima es privilegiado para la realización de deportes extremos del tipo outdoor, ya que estos requieren de cordilleras, ríos, valles, océano y una serie de condiciones que Chile presenta con creces, de hecho cabe destacar que nuestro país se encuentra ubicado número 3 de 163 países emergentes en Desarrollo de Turismo Aventura según Índice de Desarrollo de Turismo de Aventuras, es por ello que hay que sacar provecho a las condiciones climáticas sensacionales que se presentan a lo largo de todo el país.

### 5.2.2. Recopilación de Información Existente

En el siguiente apartado se detalla la información existente en la actualidad sobre el comportamiento de la demanda. Cabe destacar, que existe poca información disponible sobre el tema en cuestión.

#### 5.2.2.1. Comportamiento

Según hallazgos de Becken (2007), los turistas en general demostraron ser bastante ignorantes y con un bajo nivel de conciencia respecto del impacto medioambiental que genera su comportamiento como turista. De la misma manera el estudio de Barr (2007) sobre el reciclaje, muestra que el conocimiento específico de cómo actuar respecto a este tema es un gran predictor de acción y comportamiento sustentable frente a otros estudios que consultan sobre los niveles de conciencia sobre el manejo de desechos a los encuestados. En la reducción y la reutilización de los desechos, las normas sociales son menos importantes cuando las actividades realizadas son fuera del contacto directo con la sociedad como los vecinos o amigos, quienes refuerzas estas normas. Por lo tanto cuando el comportamiento es menos expuesto en público, las normas sociales se vuelven débiles. En el caso del turismo, las vacaciones se toman en lugares públicos por lo que se puede mejorar el comportamiento de los individuos mediante normas sociales establecidas. Un cambio en el comportamiento es más aceptado cuando se trata de acciones para mitigar los impactos que ayudan a la aceleración del cambio climático, ya que estas describen el enorme potencial que tiene cada persona en pro de causar un impacto global y sobre cómo puede ayudar al futuro de las nuevas generaciones. La idea principal es de crear situaciones en el turismo en las que las normas

sociales ayuden a aquellas personas con malos comportamientos medioambientales a seguir a aquellos con conductas más sustentables. Según Halpern (2004), la co-creación de soluciones y el frecuente contacto con una red de soporte da una sensación de confianza en el mensaje y tiene un efecto de empoderamiento en las personas.

Becken, S. (2007). Tourist's Perception of international air travel's impact on the global climate and potential climate change policies. *Journal of Sustainable Tourism*, 351-368

Barr, S. (2007). Factor influencing environmental attitudes and behaviours: A UK case study of household waste management. *Environmental and Behaviour*, 435-472.

Halpern, D., Bates, C., Mulgan, G. Aldridge, S., Beales, G., & Heatfield, A. (2004). *Personal responsibility and changing behaviour: The estate of knowledge and its implications for public policy*. London: Cabinet Office, Prime Minister's Strategy Unit.

Dentro del turismo, el empoderamiento de los turistas puede servir a crear nuevas normas de como viajar durante las vacaciones y de las responsabilidades que las personas deberían asumir. Según el focus group realizado en la investigación "Public Understanding of Sustainable Tourism", las regiones rurales o más despobladas fueron rankeadas más sustentables que los destinos urbanos con gran cantidad de habitantes. Ellos destacan también que no existe un incentivo financiero en conservar el medio ambiente en la zona a visitar, ya que pagaron por el servicio y por todos los recursos que se encuentren disponibles. Además la principal barrera del porqué se produce una diferencia en los comportamientos de las personas cuando se encuentran en su hogar o de vacaciones es que la infraestructura no está adecuada para tener comportamientos más sustentables. Lo más destacado del focus group son las propuestas entregadas para realizar acciones prácticas que ayuden a disminuir el impacto medioambiental de los viajes como: Etiquetar los productos que son sustentables, promover el uso de una calculadora de huella de carbono para entender la relación del turismo con el impacto al medioambiente, la creación de filas especiales en el andén para abordar el avión y la introducción del metering en los hoteles que carga a los huéspedes los recursos que consumen.

Dunlap (1997) señala que la conciencia del público sobre el medioambiente se ha ido incrementado con el paso de los años. Algunos estudios señalan que existe un crecimiento en la población por la participación en actividades amigables con el entorno como la donación de dinero a fundaciones, compras de artículos con etiqueta B, compra de comida orgánica y el incremento de actividades de reciclaje.

Los individuos en la actualidad sienten la obligación moral de tomar acciones amigables con el medioambiente. Esta población es un segmento objetivo atractivo para el manejo de los

destinos hacia la mejora de la sustentabilidad local. Mientras exista una mayor regulación por parte de las autoridades, existirá una mayor conciencia por elegir opciones más inocuas. De esta forma se logrará una sinergia importante y los hoteles comenzaran innovadoras formas de integrar soluciones sustentables a su negocio.

Miller, G., Rathouse, K., Scarles, C., Holmes, K., & Tribe John. (2010). Public Understanding of Sustainable Tourism. *Annals of Tourism Research*, 627--645.  
Dunlap, R. (1997). *Green Management. A Reader*. London: Dryden Press.

#### **5.2.2.2. Frecuencia de Viaje**

En la frecuencia de viaje resalta el hecho de que más de la mitad de las personas que realizan la actividad de turismo en el espacio rural lo realizan “de vez en cuando”, concretamente en un 53,8% de los casos, 20,6% realiza la actividad habitualmente y un 24,1% rara vez. Las personas que visitan habitualmente los espacios rurales visitan Parques Naturales en un 34% y viajes itinerantes en un 38,3%.

Los viajes se realizan de manera estacional y ocurren principalmente en los periodos de vacaciones (invierno y verano), siendo el verano la temporada alta en la cual llega el mayor número de visitantes a Valdivia

#### **6.2.1.3. Motivaciones**

La tranquilidad es la principal motivación para los turistas que viajan de forma habitual y raramente, mientras que para los que viajan de vez en cuando al medio rural es la naturaleza. En total la motivación medio ambiental es muy fuerte para los turistas que visitan estas zonas, una de las respuestas de mayor frecuencia es la visita a los Parques Naturales. La tercera razón por la que viajan los turistas, en cantidad de respuestas, son los atractivos turísticos que tienen la mayoría de las zonas rurales.

#### **6.2.1.4. Estacionalidad**

Un fenómeno importante registrado y de gran importancia debido a la fuerte estacionalidad que posee este rubro, es que las personas que lo practican habitualmente lo realizan en un 33% en el periodo de verano, esto considera los meses entre diciembre y febrero y no

concentran su visita en meses determinados como lo son los meses de invierno que concentran el 20% de las visitas anuales de turistas.

#### **6.2.1.5. Grado de Satisfacción**

Las personas que tienen una alta valoración por vacaciones en el espacio rural, asciende al 52,9% en términos absolutos. Aquellas personas que realizan viajes de vez en cuando encuentran su experiencia satisfactoria, en un 90,7%.; dejando en claro que la experiencia vivida en las zonas rurales es satisfactoria para los visitantes y quedan contentos luego de su visita, con ganas de retornar el siguiente año al mismo lugar.

#### **6.2.1.6. Lugares Visitados**

Entre los lugares visitados dentro de la región, destaca la ciudad de Valdivia con 210.981 llegadas de turistas en el año 2015, estos visitan por lo general los parques nacionales que se encuentran en la región como el parque Oncol, santuario de la naturaleza Carlos Anwandter, reserva biológica Huilo Huilo, Panguipulli y las playas de Niebla, Curiñanco y Corral que se ubican desde Valdivia hacia la costa.

#### **6.2.1.7. Compañía**

En el caso de la compañía en los viajes, destacan fuertemente viajes familiares sobre todo por parte de la población nacional; en cambio, los turistas extranjeros suelen viajar solos o en pareja, y en el caso de alumnos de intercambio, algunos realizan viajes grupales. Las respuestas con mayor frecuencia que se obtuvieron fueron naturaleza, viaje familiar y tranquilidad respecto de sus preferencias.

#### **6.2.1.8. Oferta de Alojamiento**

Con respecto a la oferta de alojamiento cabe destacar, que existe una fracción no menor de turistas que alojan en una vivienda propia o de algún familiar durante su estancia en la zona de Valdivia donde pasan sus vacaciones. Por otro lado es necesario mencionar que el 46% prefieren alojar en cabañas, el 19% prefieren hoteles como alojamiento, seguidos de aquellos que lo hacen en Lodge y Bed & Breakfast (12% y 11%, respectivamente). Solo el 7,1% optan por alquilar una casa de campo durante sus vacaciones.

#### **6.2.1.9. Medios de Difusión**

Según Labanauskaité, Kiyak & Bagociuté (2011), la información digital específicamente en sitios online y redes sociales promueve a los consumidores a conocer sus deberes, derechos y enseña a ahorrar dinero. Existen infinidad de páginas web con consejos de viaje que permiten que los usuarios manejen una información de mayor calidad. Internet permite comparar precios de productos y servicios.

Se logra de esta manera el desarrollo de los consumidores, los que evolucionan desde ser consumidores poco informados a consumidores “Premium”, altamente educados, con conciencia social y medioambiental.

Lebanauskaité, D., Kiyak, D., & Bagociuté, D. (2011). *Managing Sustainable Tourism in the Context of Changing Consumer Behaviour and Consumer Value. Regional Formation and Development Studies, Klaipeda University, Lituania.*

El estudio de “Opinions regarding Transalpina – source of sustainable development of the tourism from Parâng Mountains” corrobora esta información y señala que el 55,6% buscó información en Internet para viajar por Transalpina Road en Lituania el 38,4% lo hizo por televisión y un 43,7% por boca a boca (La encuesta del estudio se realizó a 1058 jóvenes de entre 20-24 años de edad).

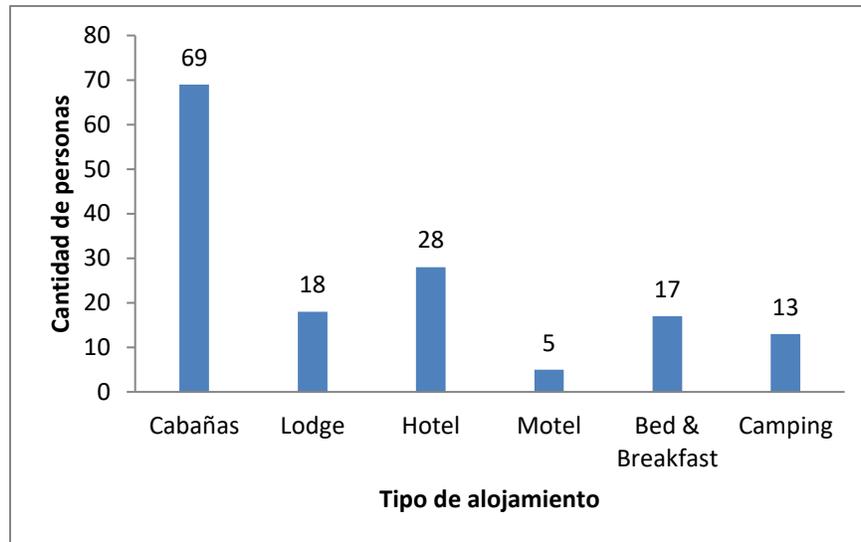
#### **6.2.3. Resultados de las Encuestas**

El formulario de la encuesta se encuentra en el Anexo. Esta se realizó a un total de 150 personas mediante la herramienta de formularios de google que otorga google drive. La encuesta fue difundida mediante las redes sociales (WhatsApp y Facebook), además para lograr obtener respuesta de turistas extranjeros se enviaron a grupos Facebook de extranjeros

en Chile y se envió la encuesta a las oficinas de la OAI (Oficina de asuntos internacionales) de la Universidad Federico Santa María, quienes se encargaron de difundir dicha encuesta.

A continuación se muestran los datos obtenidos a partir de la encuesta realizada.

Gráfico 6-1: Cantidad de personas según preferencias del tipo de alojamiento turístico que escogen

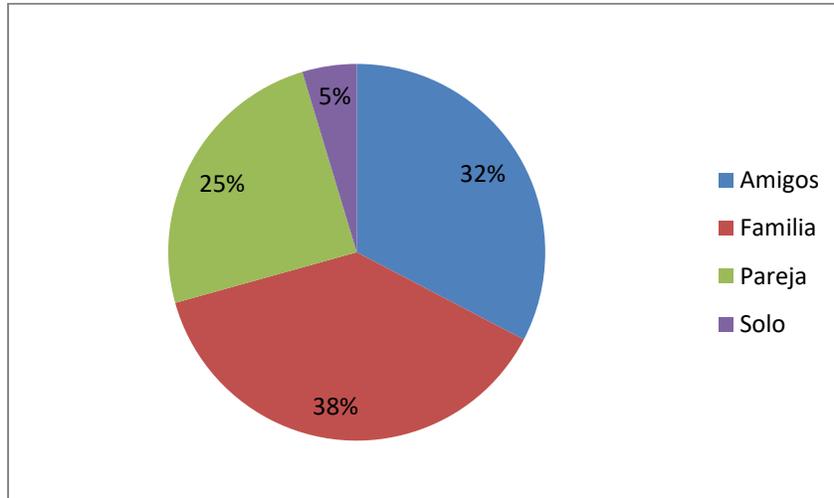


Fuente: Elaboración propia (2018)

Matei, E., Stancioiu, A., Pargaru, I., & Teodorescu, N. (2014). Opinions regarding Transalpina - source of sustainable development of the tourism from Parâng Mountains.

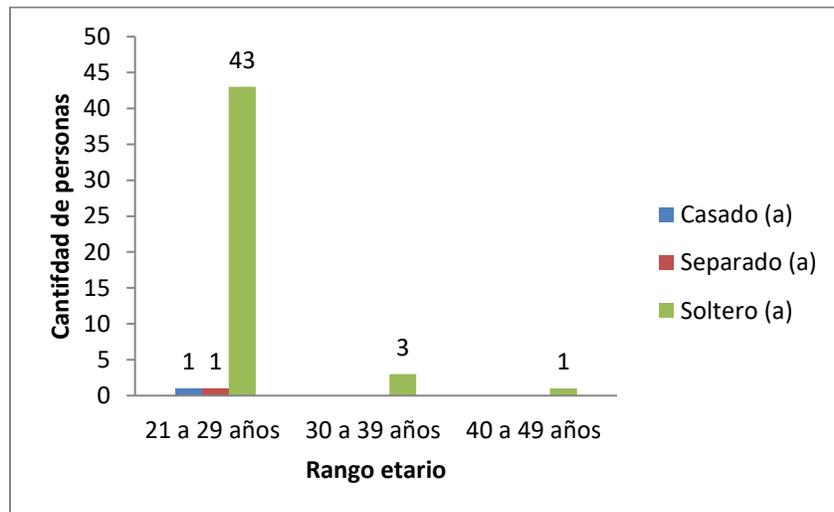
Del total de encuestados el 46% prefiere alojarse en establecimientos de pernoctación tipo cabañas, seguidos por un 19% que prefiere utilizar hoteles. En tercer lugar con un 12% en las preferencias se encuentran ubicados los lodge's, lo siguen las personas que prefiere Bed & Breakfast (11%), luego quienes escogerían camping (9%) y por ultimo quienes prefieren alojarse en motel (3%).

Gráfico 6-2: Cantidad de personas según tipo de compañía con la que viaja habitualmente



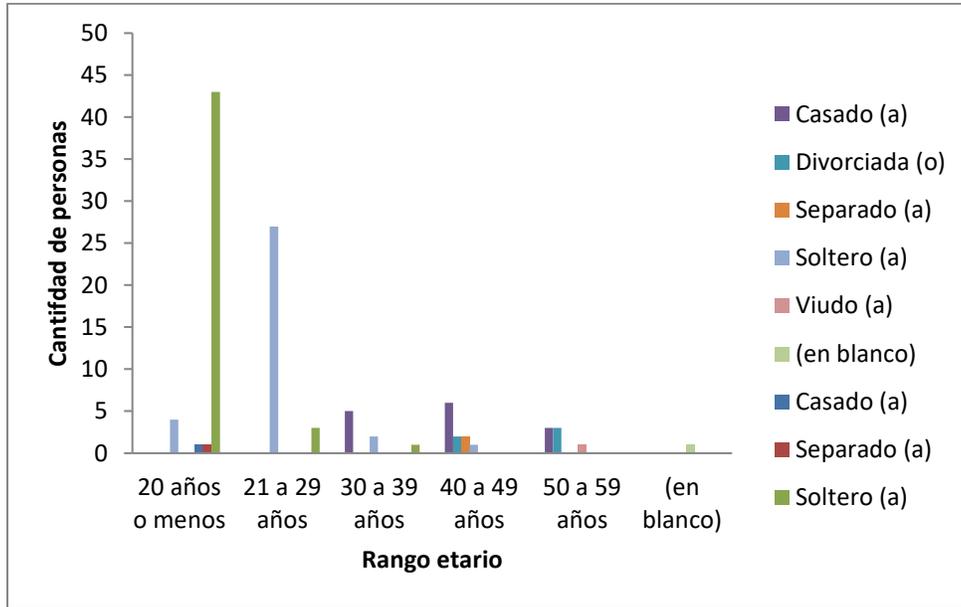
Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico 6-3: Cantidad de personas según Estado civil y rango de edad que viajan habitualmente con amigos



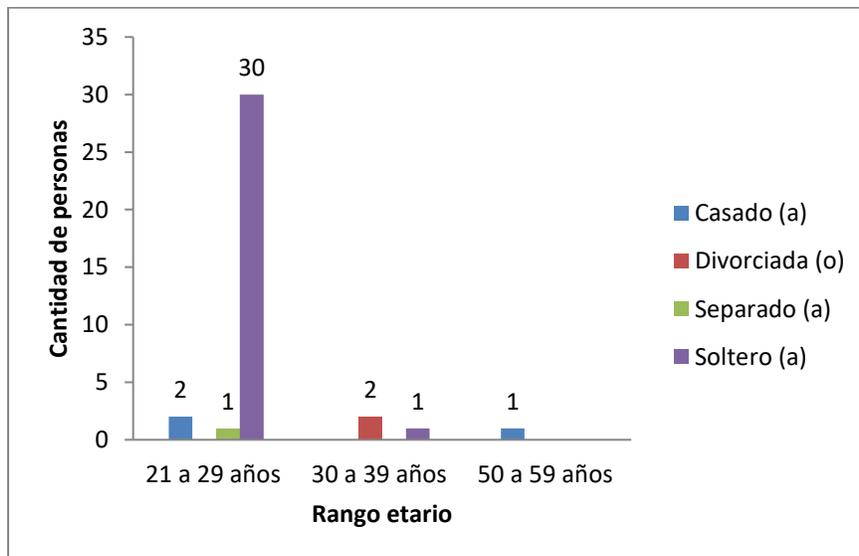
Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico 6-4: Cantidad de personas según Estado civil y rango de edad que viajan habitualmente con familia



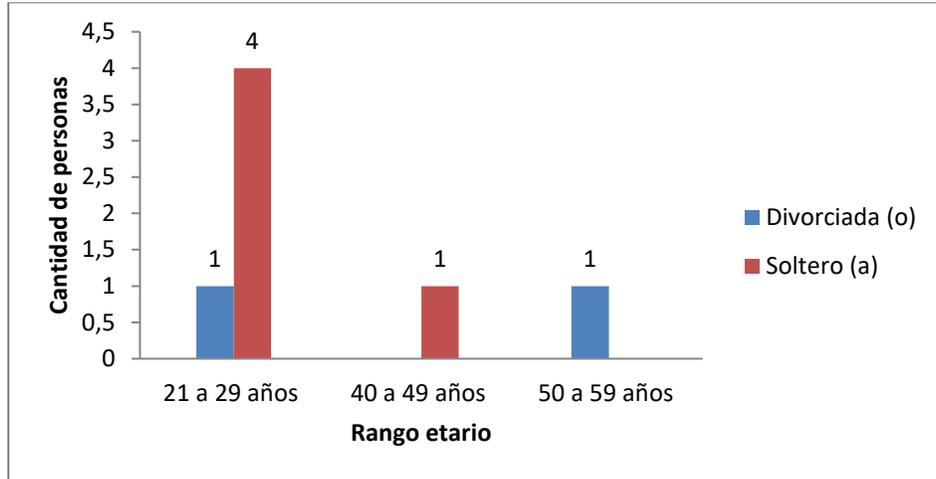
Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico 6-4: Cantidad de personas según Estado civil y rango de edad que viajan habitualmente con pareja



Fuente: Elaboración propia (2018)

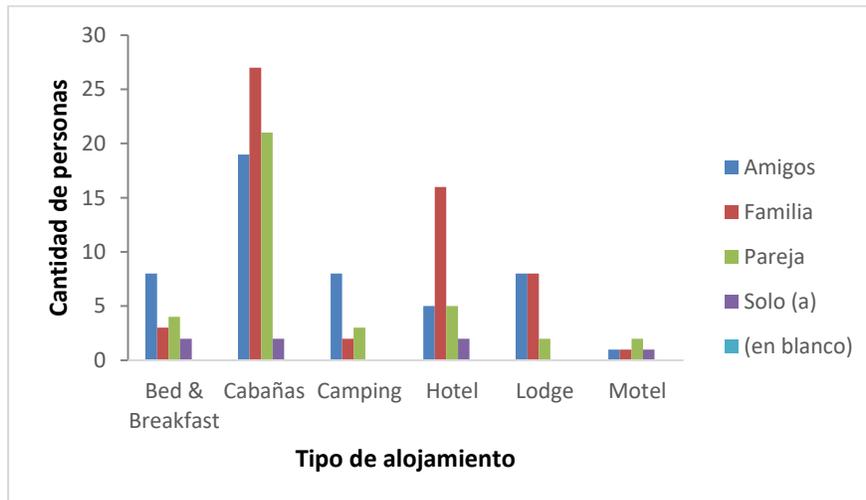
Gráfico 6-5: Cantidad de personas según Estado civil y rango de edad que viajan habitualmente solos



Fuente: Elaboración propia (2018)

El 38% de las personas encuestadas señaló que habitualmente viajan en familia, incluyendo gran parte de su núcleo familiar, es decir, preparan sus vacaciones con más de un grupo familiar (abuelos, tíos, hermanos, hijos, nietos). El 32% sale con amigos, también corresponde a gente que no ha conformado una familia propia. Sólo el 25% viaja habitualmente en pareja, son personas que se encuentran separadas o están solteras dentro de los rangos desde los 21 – 49 años. En cuarto lugar se encuentran ubicadas las personas que prefieren salir de vacaciones solas, siendo solo el 5% de la muestra.

Gráfico 6-6: Cantidad de personas según tipo de alojamiento y tipo de compañía



Fuente: Elaboración propia (2018)

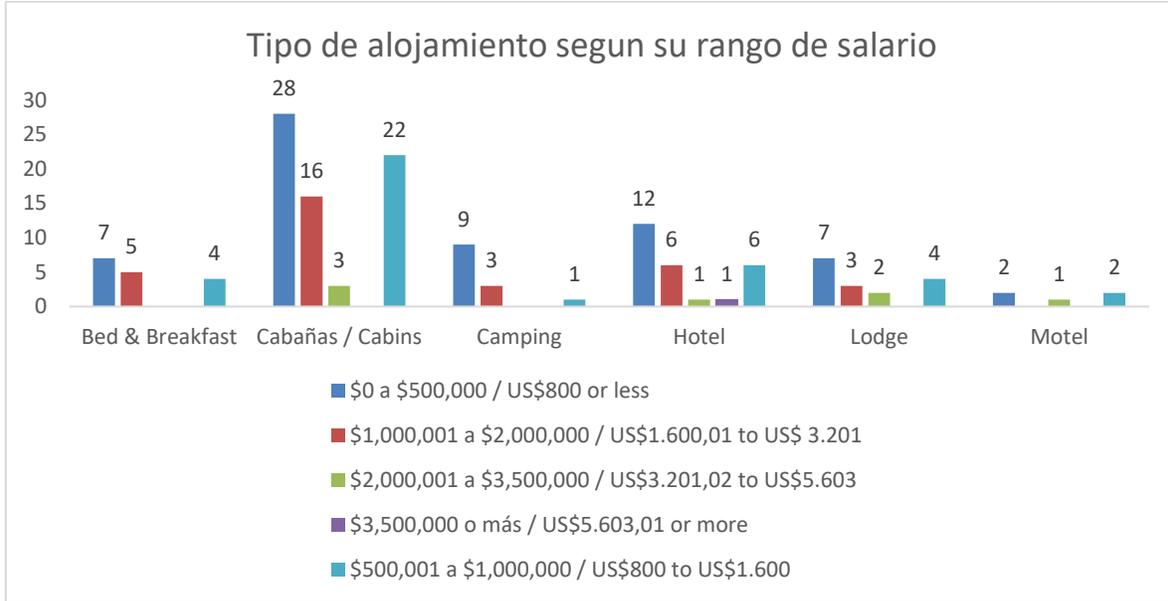
Principalmente las familias prefieren hoteles y cabañas para alojarse durante su estadía acaparando más del 50% de las preferencias de este segmento (47% en cabañas y 28% en hotel), dentro de su tercera preferencia se encuentran los lodge's con un 14% de sus preferencias. Las parejas prefieren cabañas por sobre los hoteles, el 57% de los que viajan en pareja prefieren cabañas y el 14% de los que viajan en pareja prefieren hotel para pernoctar, este segmento escoge solo en un 5% los lodge's como tipo de alojamiento. En el caso de los que preferentemente viajan con amigos prefieren cabañas mayormente seguidos por camping, bed & breakfast y lodge (con un 16% cada uno de ellos). Para los que prefieren viajar solos alojan en hoteles, bed & breakfast y cabañas.

Gráfico 6-7: Cantidad de personas encuestadas según su rango de salario



Fuente: Elaboración propia (2018)

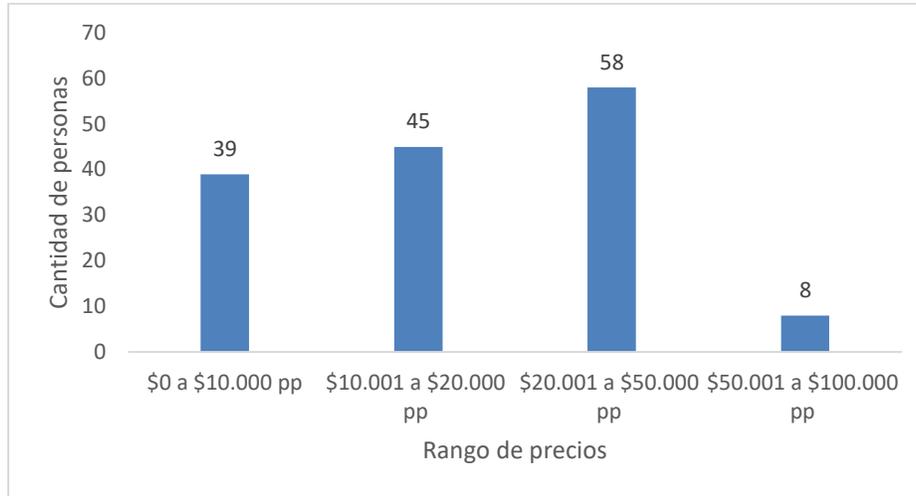
Gráfico 6-7: Cantidad de personas encuestadas según su rango de salario y tipo de alojamiento



Fuente: Elaboración propia (2018)

Se aprecia que la gran mayoría de los encuestados percibe un sueldo inferior a los \$500.000 pesos, el 43% de la muestra se encuentra dentro de este rango, esto se debe principalmente a que corresponden a un segmento donde varios son estudiantes. El 43,1% de este segmento prefiere alojarse en cabañas. Se aprecia que no existe un segmento socioeconómico que prefiera algún tipo de alojamiento. Del segmento más alto con un salario por sobre los \$3.500.000 de pesos se tiene una persona y esta preferirá alojarse en un hotel debido a su alto grado de comodidades. El establecimiento tipo Lodge es escogido por 16 personas de la muestra, dentro de las cuales el 25% posee un sueldo entre los \$500.000 y \$1.000.000 y el 31,25% se encuentra entre \$1.000.001 y \$3.500.000. En los alojamientos tipo Bed & Breakfast y Camping se aprecia que no exceden el rango de \$1.000.000 a 2.000.000 de pesos.

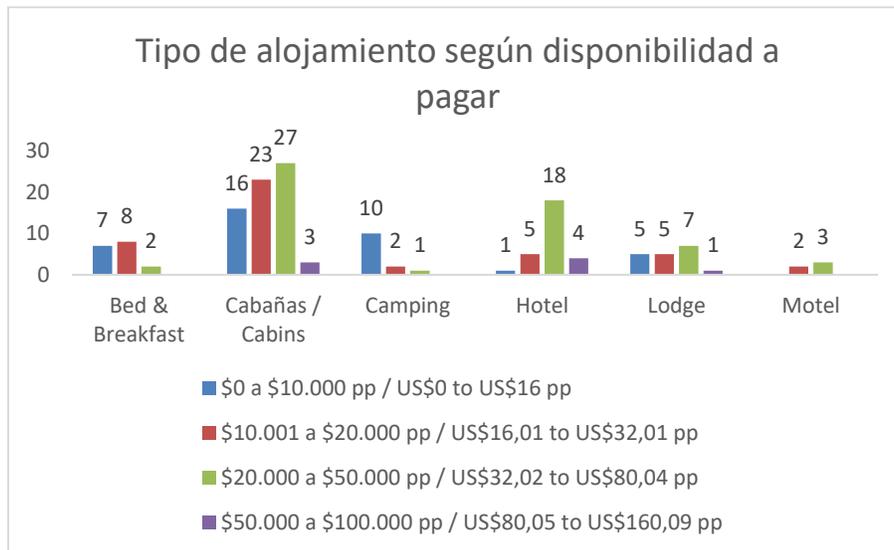
Gráfico 6-8: Cantidad de personas encuestadas según su disposición a pagar por el servicio de alojamiento turístico



Fuente: Elaboración propia (2018)

El 39% de las personas encuestadas señaló que está dispuesto a pagar entre \$20.001 y \$50.000 por una noche en un centro de alojamiento turístico por persona. El 30% está dispuesto a pagar entre \$10.000 y \$20.000 por noche. Solo el 26% no pagaría más de \$10.000 y por último lugar existen 8 personas que están dispuestas a pagar entre \$50.001 y \$100.000, este segmento corresponde al 5% de la muestra.

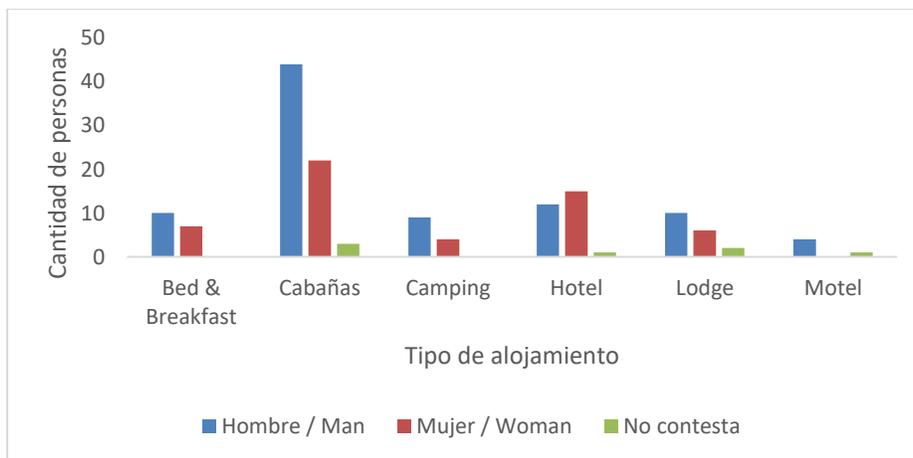
Gráfico 6-8: Cantidad de personas según su disposición a pagar por el servicio y tipo de alojamiento



Fuente: Elaboración propia (2018)

En cuanto al rango de precios que están dispuestos a pagar en cada caso, se tiene que en el caso de Bed & Breakfast este entrega un promedio aproximado de \$13.235 pesos por persona por noche. En el caso de las cabañas el 39,13% está dispuesto a pagar una cifra entre \$20.000 a \$50.000 pesos. Haciendo un promedio se espera que en promedio se cancele \$23.116 pesos por persona por noche. En el caso del camping la gran mayoría están dispuestos a pagar hasta \$10.000 por el dicho servicio, solo el 23% está dispuesto a pagar más de \$10.000 pesos chilenos por persona en un camping. En el caso de los hoteles, la gran mayoría está dispuesto a pagar entre \$20.000 a \$50.000 pesos por noche por persona (64,29%), seguido de \$10.000 a \$20.000 pesos (17,86%) y luego lo sigue el rango entre \$50.001 a \$100.000 quienes representan el 14,29%.

Gráfico 6-9: Cantidad de personas según su sexo y tipo de alojamiento



Fuente: Elaboración propia (2018)

En el Gráfico 6-9 se puede apreciar que no existe una clara preferencia según género a la hora de elegir un establecimiento de alojamiento, no existe una tendencia marcada. El 42,86% de las personas que prefieren hotel son hombres, mientras que el 53,73% son mujeres. En el caso de las cabañas, el público que lo prefiere es masculino en un 63,76% y femenino en un 31,88%. Esto se debe principalmente a que el 62,3% de la muestra corresponde al sexo masculino y solo el 37,8% son mujeres.

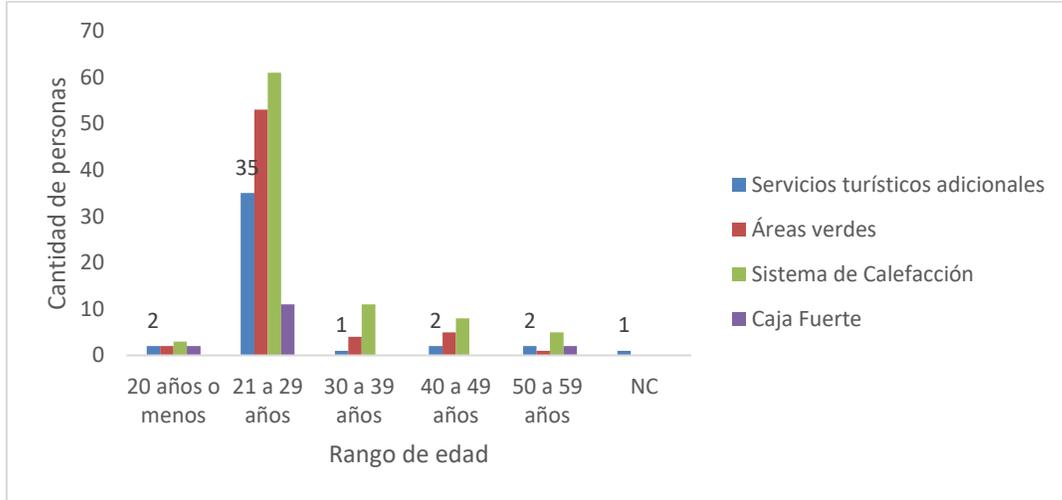
Gráfico 6-10: Cantidad de personas según rango de salarios y rango de edad



Fuente: Elaboración propia (2018)

En esta grafica se logra observar que a medida que aumenta el rango etario de los entrevistados disminuye la cantidad de personas que perciben ingresos menores a \$500.000. Las personas que ganan entre \$500.001 a \$1.000.000 y \$1.000.001 a \$2.000.000 se encuentran distribuidos de manera muy similar durante casi todos los segmentos etarios (desde los 21 a 29 años, hasta los que tienen entre 50 a 59 años de edad).

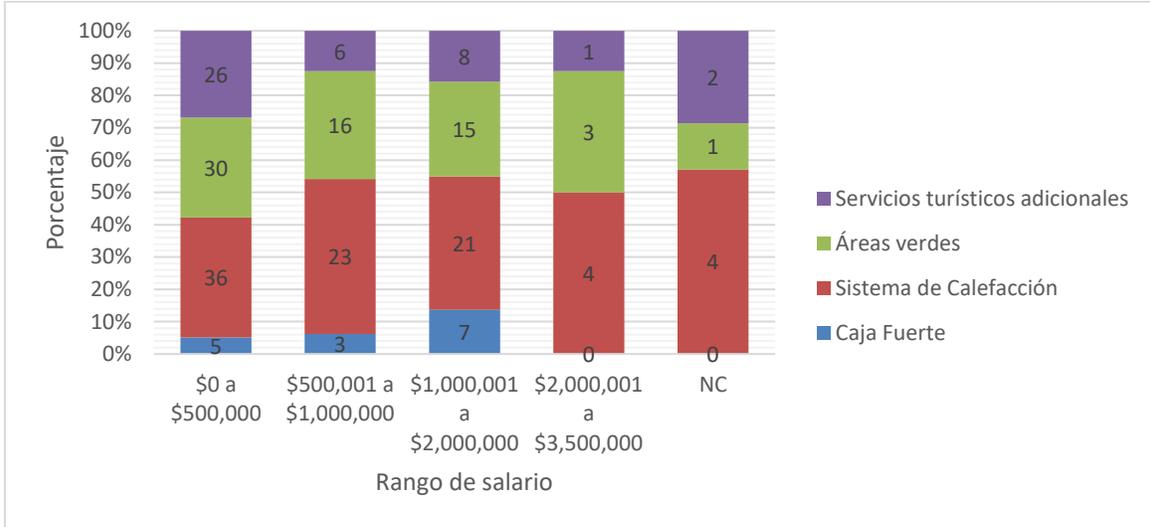
Gráfico 6-11: Cantidad de personas según las características fundamentales de estadía y rango de edad



Fuente: Elaboración propia (2018)

El Gráfico 6-11 indica claramente lo fundamental que es para las personas que visitan la zona, la opción de tener algún tipo de sistema de calefacción, considerando que esta zona se caracteriza por ser muy fría sobre todo en los meses de invierno y las temperaturas descienden abruptamente en la noche. El 58,67% siente que es fundamental tener algún tipo de sistema de calefacción. A su vez el 43,33% de las personas encuestadas valoran las áreas verdes en su estadía, mientras que el resto no encuentra que esto sea fundamental. Los servicios turísticos adicionales le siguen en nivel de importancia según los encuestados, el 28% de los encuestados los considera fundamentales al momento de hospedarse en algún alojamiento turístico.

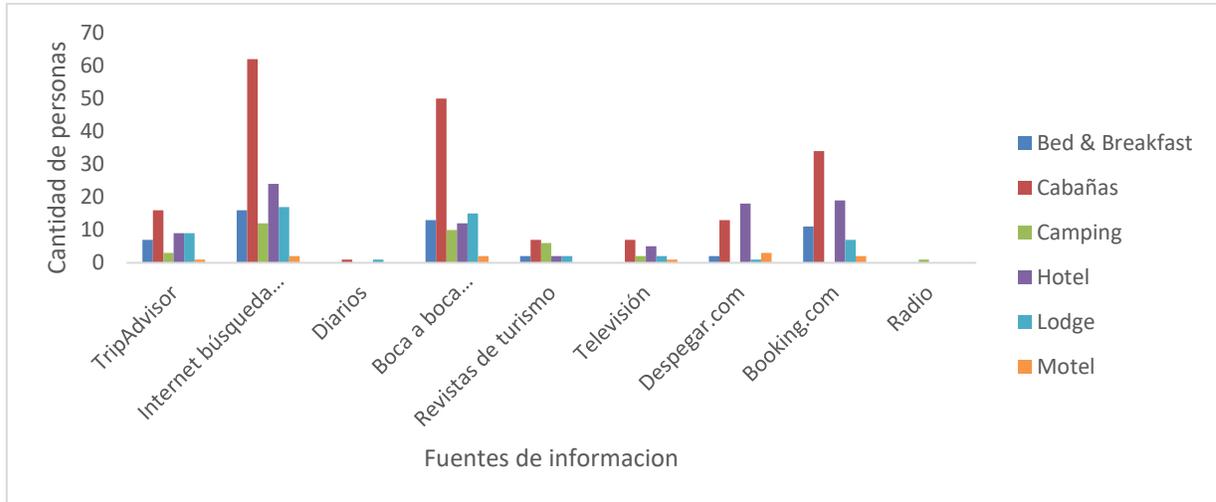
Gráfico 6-12: Cantidad de personas según las características fundamentales de estadía y rango de salario



Fuente: Elaboración propia (2018)

Se logra observar que no existe una tendencia en las preferencias a medida que las personas perciben mayores sueldos, pero lo que si predomina en todos los estratos socioeconómicos es la importancia que le asignan a los sistemas de calefacción dentro de los establecimientos de alojamiento turístico, que oscila entre un 40% y 60% en sus preferencias, le sigue la importancia por áreas verdes, donde a quienes más les interesa es al segmento que percibe menos de \$500.000 de ingresos por persona con un 30,92%. Por otro lado es importante destacar que el segmento que gana entre \$1.000.001 y \$2.000.000 es el que más importancia le asigna a la seguridad durante su estadía (13,72%) prefiriendo un lugar seguro (caja fuerte) donde dejar sus pertenencias de mayor valor, le sigue el segmento con ingresos entre \$500.001 y \$1.000.000 con un 6,25% de importancia dentro de sus preferencias.

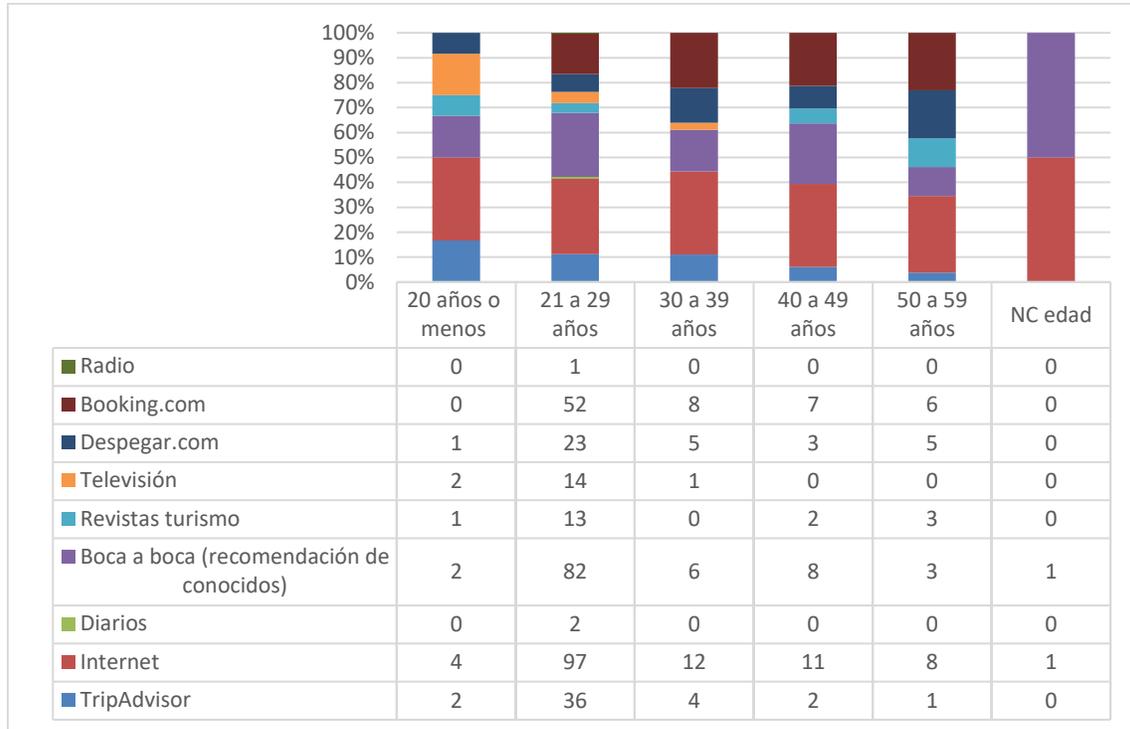
Gráfico 6-13: Cantidad de personas según fuentes de información para averiguar sobre servicios turísticos y el tipo de alojamiento que prefieren



Fuente: Elaboración propia (2018)

El Gráfico anterior muestra como gran cantidad de personas (89% de los encuestados) buscan información en Internet. Le siguen las personas que utilizan el boca a boca como fuente de información para averiguar sobre servicios turísticos con un 68% del total de la muestra. Le sigue en tercer lugar Booking con un 49% y luego viene TripAdvisor con 30% de adeptos. Cabe destacar que la radio y los diarios son los medios menos utilizados por los encuestados.

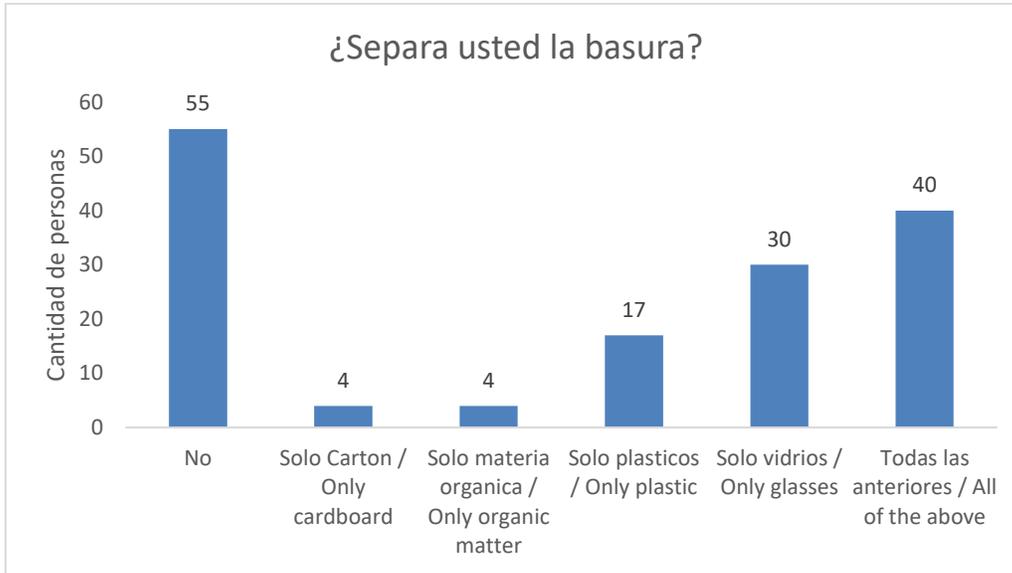
Gráfico 6-14: Cantidad de personas según fuentes de información para averiguar sobre servicios turísticos y su rango etario



Fuente: Elaboración propia (2018)

En la gráfica anterior se logra observar que tanto el internet y el boca a boca son las fuentes de información más recurrentes para los encuestados independiente del segmento etario al cual pertenezcan. Los jóvenes de entre 21-29 años de edad buscan mayoritariamente en internet, le sigue el boca a boca y más detrás se ubica booking. Para las personas que se encuentran entre los 30-39 años de edad destaca nuevamente el internet en primera preferencia con 12 veces mencionado seguido de booking con 8 menciones. Para los mayores de 40 años de edad prefieren hacerlo por medio de portales web y en apps en donde se pueden hacer reservaciones inmediatas como Booking.com o Despegar.com con 6 y 5 menciones cada uno respectivamente.

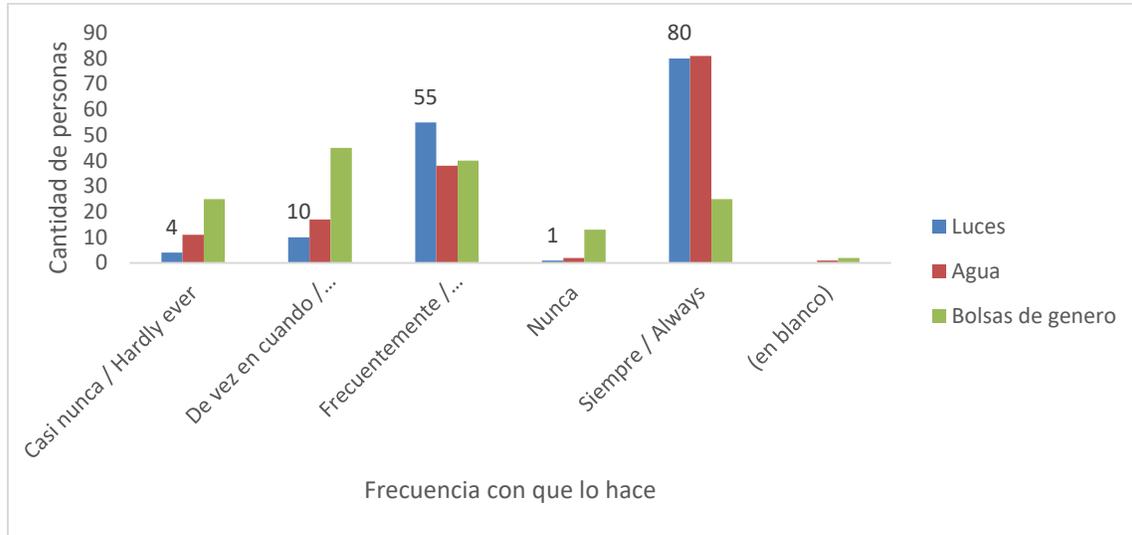
Gráfico 6-15: Cantidad de personas que separan o no su basura



Fuente: Elaboración propia (2018)

En el Gráfico 6-15 se muestra la cantidad de personas que separan o no su basura y se clasifica según el tipo de basura que separan en el caso de que realicen esta acción sustentable, de lo anterior se obtiene que el 36,67% de los encuestados no realizan la separación de su basura, es decir, no tienen una conducta sustentable. El 20% separa solo los vidrios, el 11,33% separa de la basura solo los plásticos y solo el 2,67% separan solo materia orgánica, la misma cantidad lo hace con el cartón. Pero cabe destacar que el 26,67% de las personas encuestadas separan todo tipo de basura, siendo estos quienes poseen una mayor cultura sustentable.

Gráfico 6-16: Cantidad de personas que tienen conductas sustentables con el uso del agua, luz y bolsas de género.



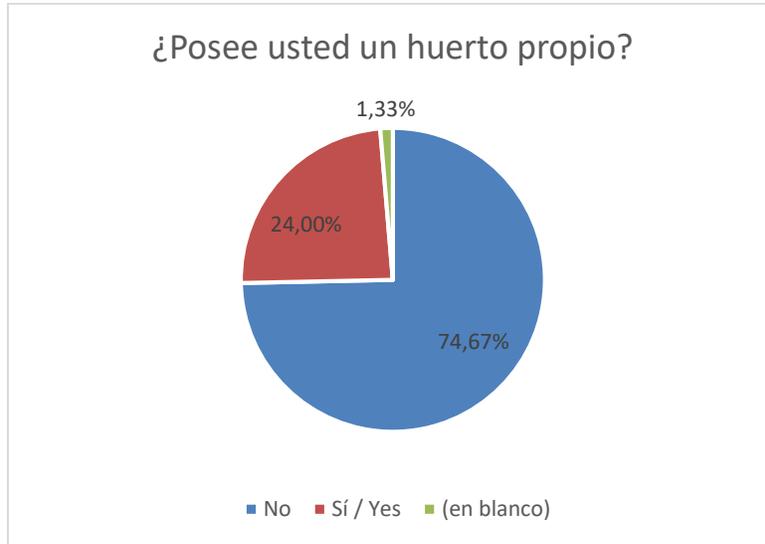
Fuente: Elaboración propia (2018)

En el Gráfico 6-16 se muestra la cantidad de personas que realiza actividades sustentables para mitigar el impacto causado por el hombre en la sociedad. A continuación se detallan las columnas.

- Luz: Apagar las luces o desenchufar artículos eléctricos cuando no los están utilizando
- Bolsas: Efectuar compras con bolsas de género en vez de las típicas de plástico que entrega el comercio.
- Agua: Uso inteligente del agua al momento de cepillarse los dientes. Luces: Usar las luces eléctricas solo en las habitaciones en las que son necesarias.

El uso consciente del agua y la luz es lo que hace la gente con mayor frecuencia correspondiendo a un 54% y 53,3% respectivamente, lo que deja demostrado que existe una cultura más sustentable erradicada en la sociedad, la que se preocupa del buen uso de los recursos naturales destinados al uso diario de las personas.

Gráfico 6-17: Porcentaje de personas que poseen un huerto propio



Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico 6-18: Porcentaje de personas que han plantado algún árbol o planta durante el último año



Fuente: Elaboración propia (2018)

En los gráficos anteriores se busca saber qué porcentaje de los encuestados posee conductas sustentables relacionadas a fomentar y preservar las áreas verdes, en el caso del huerto propio no se obtuvieron muchos adeptos, solo el 24% posee algún huerto propio. En el caso de la plantación de árboles o plantas se obtuvieron mejores resultados, con un porcentaje de 54% de personas que han plantado al menos un árbol en el último año, el promedio de árboles plantados por persona que realiza este tipo de actividad es de 16,79 árboles. Lo que nos deja esperanzados con respecto al cuidado y preservación del medio ambiente, ya que existe una gran cantidad de personas que si poseen conductas que apoyen al ecosistema.

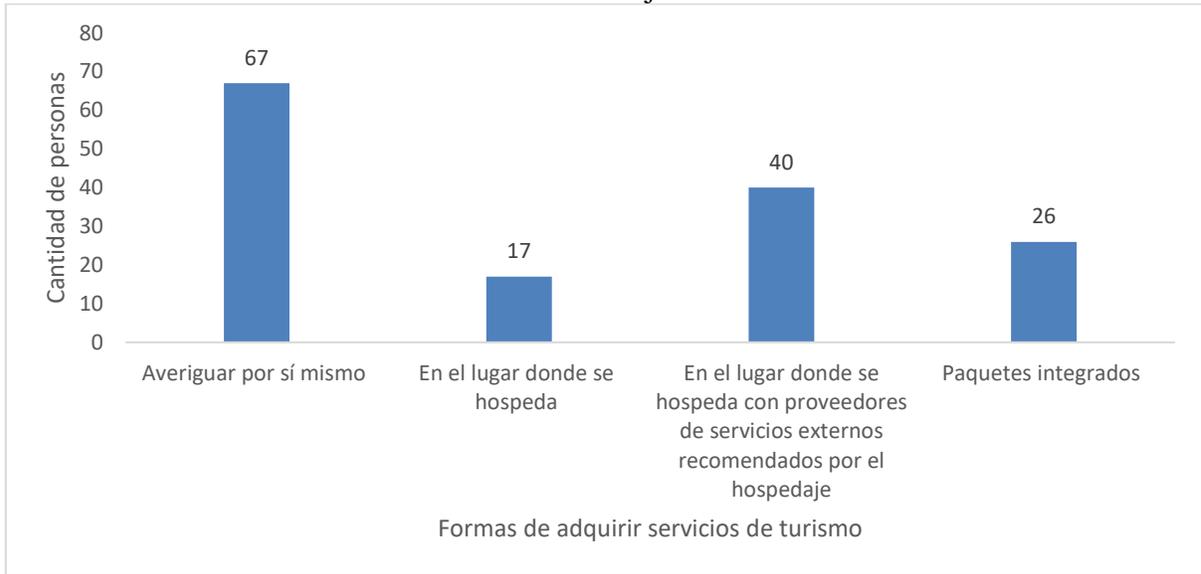
Gráfico 6-19: Frecuencia con la cual las personas comparten su experiencia cuando esta es positiva



Fuente: Elaboración propia (2018)

En el Gráfico anterior se puede observar claramente que las personas tienden mayoritariamente a compartir sus experiencias positivas, un 64,67% lo comparte siempre, un 27,3% lo hace frecuentemente, el 5,3% lo hacen de vez y solo el 2% dice no compartir nunca o casi nunca la experiencia.

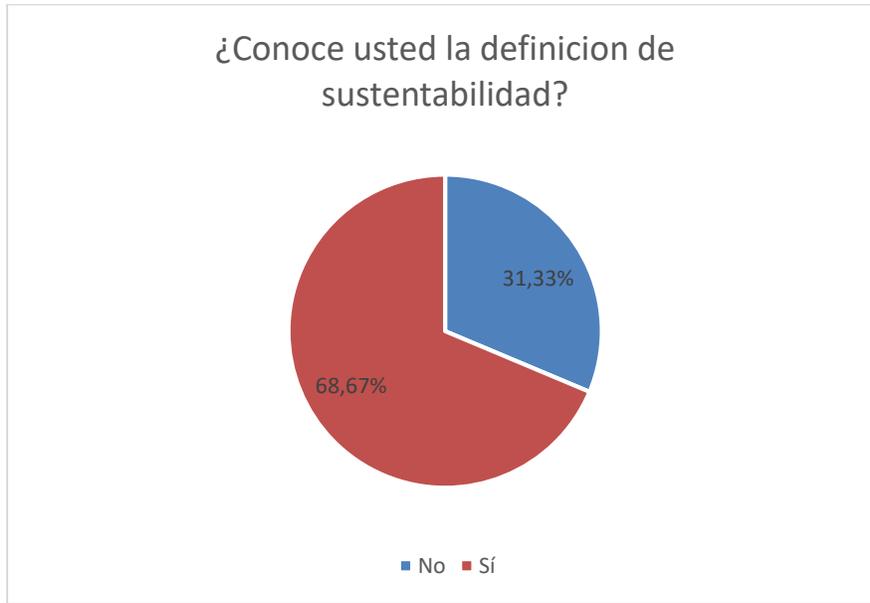
Gráfico 6-20: Cantidad de personas según como prefieren adquirir servicios turísticos adicionales al alojamiento



Fuente: Elaboración propia (2018)

Las personas se inclinan preferentemente por la opción de averiguar por sí mismo, al momento de ir a un destino por primera vez necesitan hacer una comprobación de quien es la persona o como se trata el servicio a entregar. En el caso de las personas que prefieren averiguar por sí mismo corresponde a 47,76% personas que prefieren pernoctar en cabañas, el 14,93% de personas que prefieren alojamientos de tipo Bed & Breakfast y el 11,94% prefiere Lodge. Para las personas que buscan paquetes integrados 42,31% prefiere hotel y 34,62% cabañas.

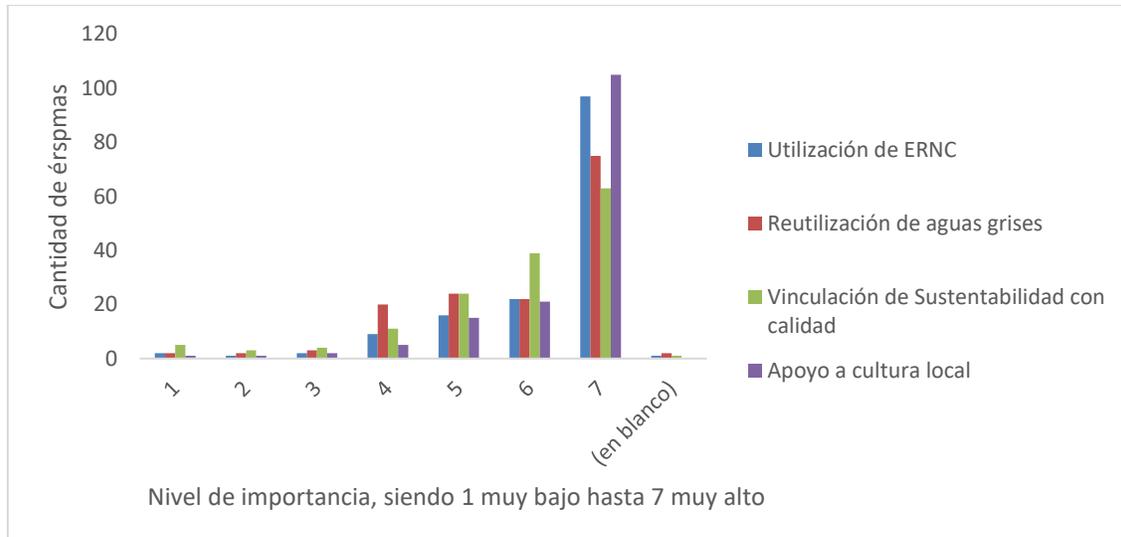
Gráfico 6-21: Porcentaje de personas que tienen conocimiento sobre la definición de la palabra sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia (2018)

El 68,67% de las personas de la muestra posee amplio conocimiento sobre la definición de sustentabilidad que consta de tres pilares fundamentales, el económico, social y medio ambiental. El 31,33% no tiene este conocimiento previo.

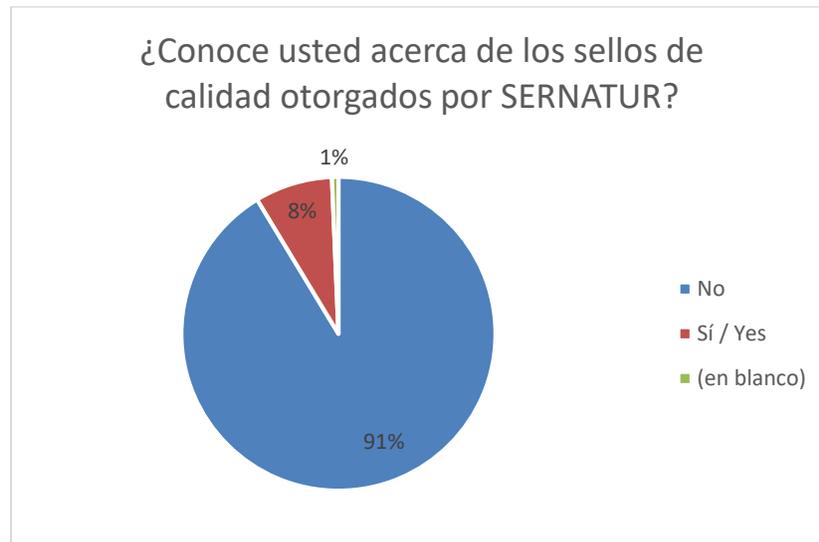
Gráfico 6-22: Importancia sobre las acciones sustentables en los establecimientos turísticos



Fuente: Elaboración propia (2018)

En el Gráfico anterior se logra observar que más del 70% de los encuestados considera que apoyar a las culturas locales es muy importante, por lo que habrá que darle un especial hincapié a esto, el 64,67% de los encuestados consideran que la utilización de Energías Renovables No Convencionales es sumamente importante, además el 50% dice estar muy de acuerdo con la reutilización de aguas grises para el riego de las dependencias del alojamiento turístico en estudio y por último el 42% de las personas encuestadas siente que tiene una importancia muy alta realizar actividades y acciones sustentables en los establecimientos destinados al turismo.

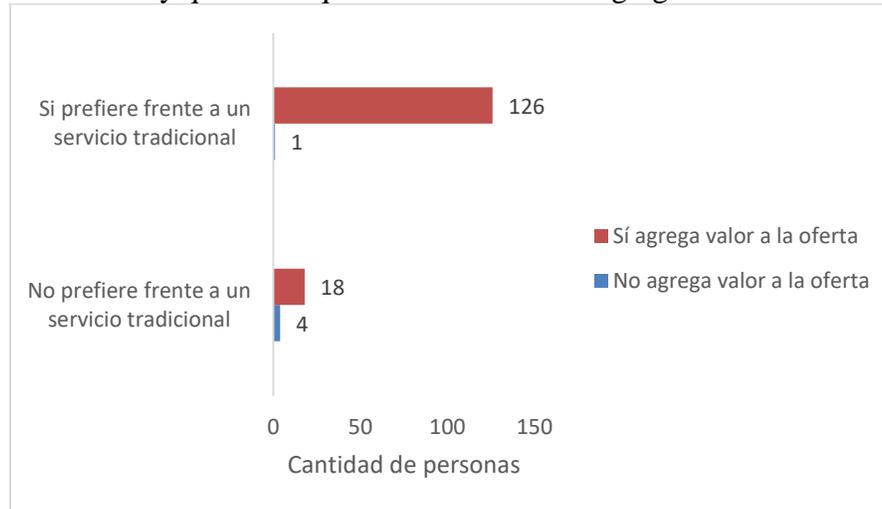
Gráfico 6-23: Porcentaje de personas que posee conocimiento sobre la definición de la palabra sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia (2018)

El 91% de las personas de la muestra no tiene conocimiento sobre los sellos de calidad y/o sustentabilidad entregados por SERNATUR. Por lo que a la hora de la elección de un establecimiento en donde alojarse no se toma en consideración este factor. El 8% de los encuestados si está en conocimiento de los sellos.

Gráfico 6-24: Cantidad de personas que valoran una oferta sustentable frente a una tradicional y que creen que la sustentabilidad agrega valor al turismo



En el Gráfico anterior se muestra claramente la preferencia de las personas hacia alternativas más sustentables el 96% de los encuestados cree que agrega valor a la oferta turística y un 84% lo preferiría frente a una oferta tradicional de igual valor. Los comentarios de las personas sobre el porqué valorarían una oferta sustentable es por la diferenciación del servicio, cuidado y preservación del medio ambiente, servicio valorado por los extranjeros, posibilidad de enseñar sobre este tipo de conductas sustentables a las familias y a los más pequeños, ayuda a la conservación del entorno, logra generar desarrollo en el país, propuesta innovadora, genera status social entre pares y que tienen directa relación con la calidad ofrecida en el servicio de alojamiento turístico.

### 5.2.3 Principales Conclusiones y Aprendizajes

Las principales conclusiones obtenidas desde este apartado se señalan a continuación.

- **Importancia de Internet:** Hoy en día el mercado cambia constantemente y hay que estar a la vanguardia para lograr ser competitivos en el mercado, desde que el Internet ingreso en la vida de las personas se volvió una requerimiento casi que de primera necesidad. De hecho en la encuesta casi todos señalan que utilizan Internet como un medio para búsqueda de información para escoger un destino turístico (88,67%). Los estudios anteriores revelan también este fenómeno y lo respaldan.

- **Comportamiento Sustentable:** El tema de la sustentabilidad ha estado en auge este último tiempo, lo que ha generado que exista cada vez una mayor conciencia sobre el impacto que causamos a nuestro planeta de los encuestados en el Gráfico 6-15, en donde se aprecia las cantidad de personas que separan su basura (63,33%) versus los que no la separan (36,67%) lo que deja demostrado que ya existe una cultura sustentable erradicada en la sociedad chilena, los cuales se preocupan de separar sus residuos de manera de promover el reciclaje en el sector. Los porcentajes de comportamiento referente a reciclaje, reutilización de botellas y bolsas, cuidado por el agua y el consumo eléctrico se encuentran por sobre el 53% de los casos. Lo que hace falta es el refuerzo en los lugares de turismo y contar con las instalaciones necesarias para llevar a cabo un cambio en dichos comportamientos.
- **Motivaciones:** Las motivaciones por el viaje a lugares apartados vienen dado específicamente por el contacto con la naturaleza, la tranquilidad y los atractivos de la zona. En la encuesta efectuada en este proyecto se obtuvo resultados similares llegando a la conclusión final que en el lugar de alojamiento no pueden faltar ninguno de estos 3 factores y por sobre todo el contacto con la naturaleza debe estar presente continuamente.
- **Estacionalidad:** En el estudio realizado en España denominado “Análisis de las principales características de la Demanda de Turismo Rural en España”, también hacen alusión a la alta estacionalidad de los viajes a estos lugares, ya que depende del clima, esto se puede mejorar con estrategias de marketing agresivas, descuentos, promociones y el mejoramiento de la experiencia en el alojamiento para retener a la clientela a lo largo del año a aquellos que viajan habitualmente.
- **Alta Preferencia de los consumidores:** En la encuesta se llegó a la conclusión que gran cantidad de las personas el 84%, preferiría una opción más sustentable en igualdad de condiciones base frente a un alojamiento tradicional y que una apuesta de estas características agrega valor no solo al alojamiento sino al lugar en el cual está inmerso.
- **Poco conocimiento sobre certificaciones:** El público en general no tiene conocimiento sobre los sellos de SERNATUR (9%). Si bien por esa razón no es un incentivo para la certificación, si es importante su realización porque entrega una base de calidad certificable.

## **6. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS: LODGE “LAS BONDADES”.**

### **6.1. Segmento Objetivo**

El proyecto se encuentra dirigido a hombres y mujeres mayores de 30 años que hayan cursado estudios superiores, se encuentren en periodo laboral, que pertenezcan al estrato social alto y que perciben al menos \$1.000.000 de pesos de salario mensual por persona. Además, ellos deben poseer vehículo para tener acceso hasta el lugar, ya que se pretende que el lodge, que llamaremos “Las Bondades” desde este momento, se encuentre ubicado en los alrededores de la ciudad de Valdivia. La primera fase de ejecución del modelo de negocio se enfocará principalmente en chilenos, para luego en la segunda fase de desarrollo expandir el servicio a personas extranjeras (se debe solucionar primeramente la brecha idiomática del personal, es por ello que están contempladas capacitaciones, de manera de poder cumplir el objetivo de atender personas de otros países).

Los chilenos viajan preferentemente en familia y con niños pequeños buscando un lugar tranquilo y cómodo donde puedan disfrutar de unas vacaciones en familia. Ellos buscan un servicio de calidad premium, en contacto con la naturaleza, personalizado y donde prime la privacidad. Estas personas tienen el deseo de causar el menor impacto medioambiental posible y colaborar con la preservación de este. Buscan aprender formas de vida más sustentables para incorporar en su diario vivir y prefieren una vivienda formato cabaña con comedor y cocina para realizar actividades familiares y poseer de la privacidad que requieren. Su promedio de estadía en la zona es de aproximadamente 10 días.

En el caso de los extranjeros, preferentemente realizan el viaje entre amigos o parejas, siendo estos jóvenes por sobre los 20 años de edad (muchos estudiantes visitan el país por estudios y buscan conocer la naturaleza de Chile) hasta adultos mayores ya jubilados. Este segmento acude principalmente a las zonas rurales en búsqueda de la tranquilidad y contacto con la naturaleza. Gustan de la realización de actividades turísticas, sobre todo de turismo aventura y otras actividades al aire libre de bajo impacto físico. Ellos serán el segmento objetivo en el cual se enfocará “Las Bondades” en el mediano-largo plazo, ya que son quienes cumplen con las características y el perfil que la compañía busca para ofrecer sus servicios de alojamiento sustentable y turismo aventura. A su vez existe una gran afluencia de turistas europeos en busca de conocer la zona por sus características naturales, flora, fauna y paisajes. Cabe

destacar que ellos generalmente realizan viajes itinerantes para conocer una gran cantidad de lugares durante su estadía, a diferencia de las familias chilenas que prefieren un solo lugar para realizar sus vacaciones, por lo que los extranjeros necesitan otro sistema de alojamiento como Bed & Breakfast u Hostal. Su promedio de estadía es de aproximadamente 5 días, ya que luego buscan otros destinos.

Ambos segmentos tienen como objetivo durante su viaje conocer la zona, empaparse con la naturaleza, el paisaje y los atractivos, dentro de las actividades que los turistas desarrollan habitualmente en esta zona es recorrer los distintos parques nacionales que aquí se encuentran, como el Parque Oncol, Parque Nacional Alerce costero, Santuario de la Naturaleza Carlos Andwandter, Jardín Botánico de la UACH, entre otros, en estos lugares existen senderos de trekking, descensos en bicicleta y cabalgatas guiadas, además se practican deportes acuáticos en la rivera del río Calle Calle como el kayak de travesía y stand up pádel (sup), debido a esta gran oferta de actividades es que los turistas pasan gran parte del tiempo fuera del lugar en el cual se hospedan, por lo que principalmente llegan a descansar y alimentarse a sus respectivos centros de alojamiento turístico.

## 6.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor será un servicio personalizado de alojamiento tipo lodge con eje principal en la sustentabilidad, con un valor de \$90.000 por una habitación doble y \$40.000 por persona en habitación compartida. El servicio además de ofrecer alojamiento vincula directamente a los turistas con Tours Operadores locales para realizar variadas actividades tales como paseos y turismo aventura. También los visitantes podrán realizar actividades dedicadas a la agricultura dentro del recinto en el cual cada habitación tendrá un itinerario de las actividades a realizar durante el día.

El lodge tendrá una capacidad para 10 personas en su plano inicial, dicha capacidad será distribuida en 2 habitaciones matrimoniales y 2 otras habitaciones compartidas (para 3 personas cada una) estas contarán con servicio de mucama diario, toallas, sábanas, televisión por cable, internet y tinajas con agua caliente, el servicio comida tendrá un costo adicional

Las habitaciones dobles contarán con una cama matrimonial, armario, caja de seguridad, tv, un pequeño frigobar, baño con ducha y WC y una mesa para dos en donde se entregará el

desayuno que viene incluido en el servicio. Las habitaciones compartidas tendrán 3 camas de 1 plaza y media, armario, caja de seguridad y tv. Cabe mencionar que todas las habitaciones poseerán Wi-Fi.

El lodge estará equipado con paneles fotovoltaicos que se encargarán de generar energía eléctrica de manera independiente, estos se encontraran ubicados en el techo del recinto, además el calentamiento de agua se realizara mediante 2 calentadores solares de 250 litros cada uno, de esta forma el lodge podrá proveer a todos sus visitantes de agua caliente. Por otro lado, se buscará que el consumo eléctrico sea lo más bajo posible y para ello se utilizarán ampolletas y televisores con sistemas LED, además de instalar “switch” de encendido y apagado en cada enchufe del lodge, promoviendo de tal forma dar buen uso a la energía eléctrica.

Ser sustentables es fundamental en la propuesta de valor, es por ello que los sistemas de calefacción y confort térmico del centro turístico deben ser amigables con el medio, para ello se instalaran estufas de combustión de pellets, lo que disminuirá considerablemente la emisión de gases contaminantes del lodge y por ende la huella de carbono de este mismo, lo que es súper valioso para los turistas que escogen este tipo de alojamientos, además para evitar significativas perdidas de calor desde el interior al exterior se utilizaran ventanas termo panel y así lograr obtener un mayor confort térmico lo que influirá en disminuir los costos de calefacción.

En cuanto a la reutilización de las aguas grises estas serán tratadas mediante filtros para su posterior utilización en el riego del predio y del invernadero

Para ofrecer mayor seguridad dentro de las instalaciones del recinto se incluirán, sistemas de vigilancia y una caja fuerte dentro de cada habitación. Con respecto al ámbito del descanso y relajó de los huéspedes se incluirá el servicio de tinajas de agua caliente en medio del bosque en la temporada de invierno para que estos puedan disfrutar de un momento agradable al aire libre.

A su vez se desarrollarán y potenciarán las actividades e instalaciones ligadas al sector agrícola. Se realizarán senderos dentro del recinto con leyendas explicativas de los árboles de la zona y de las especies traídas de otros lugares. Durante esta misma fase se construirá

un invernadero automatizado y eficiente para el cultivo de algunas frutas y verduras, con el fin de que los visitantes puedan cosechar lo producido, aquí los huéspedes podrán participar activamente durante todo el proceso agrícola (esto tendrá un valor por producto cosechado para consumo propio).

Previo a la puesta en marcha del lodge se procederá a realizar capacitaciones al personal en cuanto al manejo de idioma y atención al cliente, lo cual nos permitirá prestarles un servicio más integro a los turistas extranjeros. También se construirá y mejorará el entorno del lugar, trayendo especies nativas ya sean árboles y arbustos representativos de la selva valdiviana, para generar una ambientación distintiva y única.

En cuanto a la conciencia medioambiental, en la Fase 1 se instalarán contenedores especiales de basura para que las personas puedan separar sus desechos. Se tendrá un contenedor para cada tipo de desecho (plásticos, vidrios, latas, papeles y basura orgánica). Se construirán galpones de acopio de los desechos para posteriormente enviarlos a una planta de reciclaje o crear productos en base a ellos (principalmente vidrio). También se le sugerirá al visitante mediante pequeñas charlas y la entrega de folletos al momento del arribo, los códigos de sustentabilidad y reciclaje bajo los cuales se registrará el lodge “Las Bondades”, así como también información para concientizar a la gente acerca del uso adecuado del agua y la electricidad

### **6.3. Canales de distribución**

Durante la Fase 1 (etapa de construcción del lodge) se dará a conocer a “Las Bondades” por medio de las redes sociales creando cuentas en Facebook, Twitter e Instagram. En donde se comenzará a publicar información turística de la región de los ríos, además se subirán fotos del entorno natural, promoviendo algunas actividades de turismo aventura que se realicen en la zona y las promociones con las empresas (tours operadores, red de alojamientos turísticos sustentables) que se tendrá alianzas estratégicas en el futuro. Se hará por este medio, ya que para los visitantes es más fácil acceder a compartir su experiencia y como se señaló en la sección de encuestas, el segmento objetivo es propenso a compartir su experiencia mediante el boca a boca.

La página web se creará en la segunda fase, este será el principal medio por el cual se entregará información oficial del lodge, esta permitirá poder gestionar las reservas de manera online y además el cliente podrá ver la disponibilidad actualizada de cada una de las habitaciones. También se dará la opción de registro de reserva mediante correo electrónico y vía telefónica. En la Fase 3 se generarán modificaciones para que los extranjeros puedan acceder a ella y realizar el pago de su estadía con tarjetas de crédito o Pay-Pal.

Por otro lado, se gestionará durante la fase 2 la incorporación a los principales portales de búsqueda de información para alojamientos como TripAdvisor y Booking.com que son los que en primera instancia se revisan a la hora de salir de viaje (según la encuesta efectuada).

Durante la Fase 3 se realizarán visitas constantes al extranjero de manera de participar en ferias en donde se promocióne Chile y la región de los ríos como destino turístico. La idea es generar contactos con agencias de viajes en esos países y que puedan tener dentro de sus destinos la zona de Valdivia y así lograr venderla como un lugar de turismo sustentable dentro de Chile.

En la Fase 3 además se pretende lograr la certificación de Sello S y Sello Q, en el que se tendrá acceso a difusión en las páginas de SERNATUR y posibilidad de descuentos en publicaciones en la Sección Club Verde de la revista Club de Lectores de El Mercurio, entre otros.

#### **6.4. Relaciones con los clientes**

Esta sección explica cómo se mantendrá la relación con los clientes en el momento previo, durante y posterior a su estadía en el lodge “Las Bondades”.

Para realizar una captación efectiva de clientes durante el periodo previo a la estadía, se requerirá contar con la ayuda de las redes sociales mencionadas anteriormente. Esta etapa será de autoservicio por parte del cliente, en la cual él buscará personalmente la información. Esta se promocionará para que aparezca dentro de las primeras alternativas en Google al minuto de buscar alojamientos en la ciudad de Valdivia, a través de Google AdWords. También se participará en comunidades en Internet enfocados en la búsqueda de información de alojamientos turísticos como TripAdvisor, para que los clientes puedan ingresar sus

comentarios y tener un buen feedback por parte de ellos. La información de personas que ya estuvieron en el alojamiento hace que la propuesta sea confiable y creíble para los futuros clientes. La participación en Booking tendrá el objetivo de facilitar la reservación por parte de personas que buscan realizar este proceso de manera más veloz y poder hacer un benchmarking con la competencia.

En el caso de que decidan armar su viaje con alguna agencia de viaje en el exterior se tendrán que comunicar con ellos y la agencia se contactará posteriormente con “Las Bondades” para gestionar la reserva de su cliente.

Lo mencionado anteriormente sucede solo hasta que la persona se interese en tomar contacto directo (vía telefónica y/o correo electrónico) con el lodge, desde ese momento el encargado de tomar las reservas se hará cargo de solucionar todas las dudas del visitante enviándole información directamente a su correo electrónico con las cotizaciones referentes a la estadía, convenios con las agencias de turismo y planificación de su estadía. De esta manera comienza la asistencia personal exclusiva con el cliente.

Luego de que los visitantes ya se estén hospedando en el lodge, serán atendidos por el personal de “Las Bondades” quienes serán los encargados de solucionar sus dudas y requerimientos, orientándolos de acuerdo a las preferencias que cada uno tenga.

Al momento de finalizar el servicio, los huéspedes pasaran a formar parte de la cartera de clientes del alojamiento enviándoles vía correo algunos descuentos y promociones según sus preferencias en las estadías anteriores. Esto será también una forma de brindar asistencia personal exclusiva a cada uno de los clientes.

## **6.5. Fuentes de ingresos**

Los clientes tendrán la posibilidad de cancelar mediante los distintos medios de pagos existentes en el mercado tales como efectivo, tarjetas de crédito y débito bancarias y tarjetas de crédito de casas comerciales. Se espera que principalmente las ventas sean pagadas con medios electrónicos (tarjetas de crédito y débito) previos a la estadía, por lo que es fundamental contar con el servicio de Transbank que permite tener esas formas de pago disponibles y el servicio Pay-Pal.

La principal fuente de ingresos será por el servicio de hospedaje en el lodge. Para tener un valor referencial se tomaron varios precios de lodges en la zona y según nuestra propuesta de valor a entregar se fijó un precio que fuera justo por el servicio que se entregara, el promedio de las personas que visitan este tipo de alojamientos en la zona paga en promedio \$50.000 pesos por persona por día, lo que es un valor elevado comparado a los otros servicios de hospedaje. Es por ello que para introducir esta apuesta se decidió establecer un valor de \$90.000 por la habitación matrimonial y \$40.000 pesos por persona en las piezas compartidas. Este sigue siendo un precio superior en comparación a la competencia, por lo que habla de un servicio Premium.

En cuanto a los ingresos por venta de activos se tendrá la opción para los huéspedes de la compra de verduras y frutas de producción propia dentro del recinto mediante el proceso de cosecha asistida (ayudada por los trabajadores) en el invernadero.

Se tendrán ingresos asociados a la comisión generada producto de la gestión de un cliente de Las Bondades que contacte a la empresa instaladora de los sistemas de energías renovables con la intención de comprar el sistema y la instalación en su vivienda. De esta manera nuestro complejo turístico será un punto de interés demostrativo de cómo es el funcionamiento real de un sistema con estas características.

También se habilitará en la página web de la empresa una sección de productos elaborados de forma artesanal por productores locales de la zona en donde se dé a conocer sus características y se puedan comprar directamente online con entrega en Las Bondades o visitando directamente al vendedor. A su vez esto se complementará con muestras en recepción. A partir de esto se tendrá ingresos por venta de productos locales a través de la página web, el precio de dicho producto será el mismo que posee en tienda, ya que se entregará la oportunidad de mostrar sus productos al mundo, por lo que se pedirá que el productor venda a Las Bondades su producto a un menor precio a cambio de la promoción online que se efectuara. De esta manera se contribuye a reforzar los lazos con el ecosistema de Valdivia, se forma un sentimiento de unión y pertenencia de la empresa a la zona y se logra la aceptación de los demás entes presentes.

## 6.6. Recursos Claves

Los recursos claves se dividirán en recursos físicos, humanos, tecnológicos, intelectuales y de permisos de operación.

### 6.6.1. Recursos Físicos

A continuación se detallan los recursos físicos necesarios para llevar a cabo el modelo de negocio.

- **Terreno para desarrollar la actividad:** Sera necesario comprar un terreno que cumpla con las características y condiciones necesarias para que nuestro lodge pueda operar y sea atractivo para los futuros clientes que aquí se hospedarán.
- **Invernadero:** Ya que este proyecto pretende ser sustentable con el ecosistema, será necesario tener un invernadero donde se realice la siembra y cosecha de frutas y verduras (las cuales finalmente llegaran al paladar de los clientes que se hospeden en el lodge), para ello se necesitara como plan inicial un invernadero de 18m<sup>2</sup> el cual tiene un valor de \$285.000 con sistema de riego incluido.
- **Punto de reciclaje:** Se debe construir un lugar de acopio de desechos a reciclar como plásticos, tetra packs y vidrios en donde no se perturbe la visual. También se debe construir una compostera para los desechos orgánicos, alejada de las viviendas para que no emane malos olores a los visitantes.
- **Equipamiento del lodge debe hacer sentir a los visitantes como en casa:** El lodge “Las Bondades” debe contar con servicio de agua caliente, electricidad, televisión con cable, Wi-Fi, calefacción, decoración originaria de la zona, cocina equipada, camas cómodas, espacios comunes para que los visitantes puedan compartir y pasar tiempo fuera de sus habitaciones.
- **Tinajas de agua caliente:** Estas son tinajas de madera cilíndricas, estarán situadas al exterior del Lodge, el objetivo de esto es que las personas pueden relajarse en contacto con la naturaleza, las cuales poseen un medio de calefacción del agua con una combustión lenta. Se le incorporará al agua sales, minerales y hojas de especias

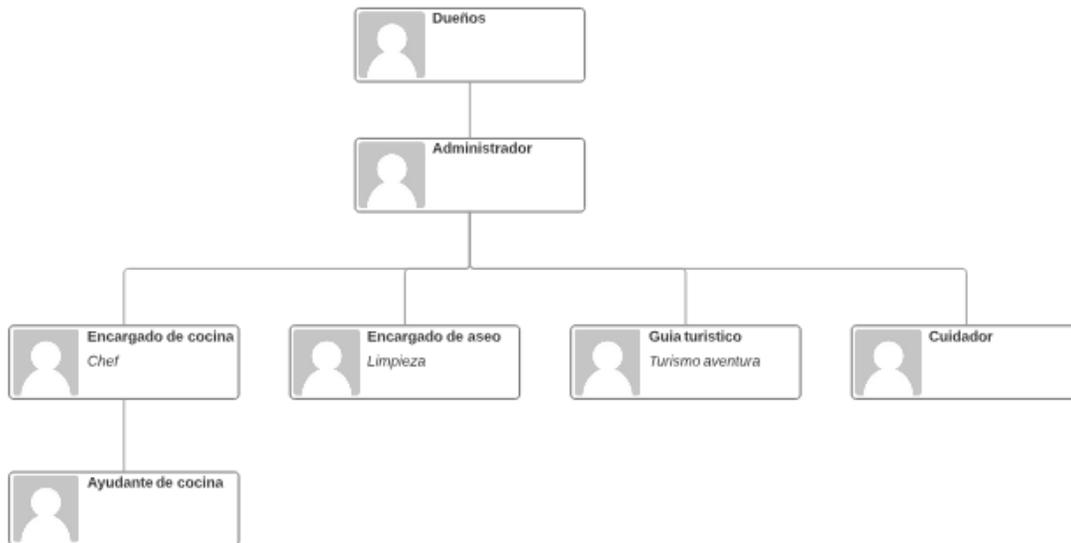
nativas que promueven un mayor relaxo. El valor aproximado de la tinaja que se utilizara es de \$1.624.350 (esta tiene una capacidad para 8 personas).

- **Quincho:** El quincho tendrá dos parrillas para libre uso de los huéspedes de “Las Bondades” en él se dispondrá de una mesa de pool y algunos otros juegos de mesa como cartas, jenga, catan, entre otros. El objetivo de este espacio es que los visitantes del lodge disfruten de una entretenida estadía en el lugar y que además puedan interactuar entre ellos.
- **Recepción:** Se dispondrá de un lugar destinado a la recepción de los visitantes a la entrada del recinto de tal manera de dar la bienvenida, efectuar el registro y proceder a realizar el pago de los servicios.

#### 6.6.2. Recursos Humanos

Los recursos humanos son sumamente importantes para brindarles una experiencia inolvidable a los visitantes del lodge, de ellos depende el cómo los clientes valoren el servicio. Estar capacitados y tener gran parte de las respuestas a sus preguntas, escuchar las necesidades de las personas, ser amable y atento con cada uno de los huéspedes, educar a los clientes para que realicen una correcta utilización del servicio contratado, hace que el servicio deslumbre a la clientela. Los recursos humanos deben estar en conocimiento sobre todo en lo que respecta a la sustentabilidad aplicada en el recinto. Los dueños y empleados siempre estarán en contacto directo con los clientes durante la estadía, por lo que deben tener una gran motivación para entregar un servicio de calidad a los turistas que se hospeden en nuestro lodge.

Para lograr el objetivo del funcionamiento del establecimiento se mantendrá la estructura organizacional de la siguiente forma:



- **Dueños:** Serán los propietarios del lodge, es decir, serán ellos quienes realicen la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto, estos tendrán comunicación directa con el administrador y además serán quienes se encarguen de darle vida a este centro turístico, preocupándose de cada una de las aristas del negocio.
- **Administrador:** Persona encargada de la administración y gestión de los recursos y tareas, tendientes a alcanzar la mayor rentabilidad esperada. Está encargado de hacer los contactos con los clientes, ya sean telefónicos o vía web, buscar nuevas redes de contactos, elaborar planes de marketing orientados a captar el mercado al cual está dirigida la empresa. Además debe mantenerse al tanto de las tendencias del negocio para poder implementar con anticipación los requerimientos que el mercado esté exigiendo para el tipo de turismo que entregará la empresa. Por otra parte, está encargado de escoger los proveedores, las compras y contratos con acreedores como por ejemplo la empresa de mantenimiento del Lodge. Su carácter es de empleo permanente, las características de la persona que ocupa este cargo son las que poseen gran capacidad de gestión y administración, con un nivel de educación superior y dominio del idioma inglés.
- **Cocinero (Chef):** Encargado del servicio de alimentación de los operarios y clientes que visiten el lodge, su carácter es de empleo permanente, con una remuneración mensual fija, las características de la persona que ocupa este cargo son las que poseen

una educación gastronómica, especialmente en lo que se refiere a la gastronomía de la zona. También debe tener manejo del idioma inglés.

- **Ayudante de Cocina:** Persona cuya labor está orientada en apoyar las actividades que se realizan en la cocina. Deben estar al servicio del chef frente a cualquier eventualidad, pero principalmente su actividad estará destinada a servir directamente al cliente, platos, pedidos y a las tareas de aseo de cocina.
- **Encargado de Aseo:** Su carácter es de empleo permanente, con una remuneración mensual fija, las características de la persona que ocupa este cargo son las que poseen gran sentido de vida en sitios rurales, además que sean responsables y capaces de cumplir con las exigencias operativas de su cargo, sean minuciosas y eficientes, no requieren un grado específico de educación.
- **Guía turístico:** Su carácter es de empleo free lance (medio tiempo) este deberá cumplir con una cantidad mínima de horas en el lodge con el objetivo de apoyar al administrador a desarrollar planes de marketing y estrategias enfocadas en el posicionamiento de la marca “Las Bondades” como empresa dedicada al turismo aventura además del rubro principal que es el alojamiento turístico, debido a esta labor es que el guía turístico tendrá un sueldo base y además este deberá coordinar las salidas a terreno con los turistas y el servicio de transporte si es que es necesario. Las características de las personas que ocupan este cargo son las que poseen gran sentido de vida al contacto con la naturaleza, con mucho conocimiento del lugar y experiencia en deportes extremos relacionados principalmente a la navegación en río. Además tienen que ser personas responsables y capaces de comunicarse con claridad con los clientes, se requiere además domine el inglés a la perfección y si es posible algún otro idioma como el francés o portugués.
- **Cuidador:** Su carácter es de empleo permanente, las características de la persona que ocupa este cargo son las que poseen gran sentido de vida en el campo, sean responsables y capaces de estar disponibles a realizar otras tareas como picar leña, cortar pasto, entre otros, su nivel de educación debe ser enseñanza media completa.

### 6.6.3. Recursos Tecnológicos

En cuanto a los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo del modelo de negocio se necesitará de los siguientes elementos:

- **Sistema de filtrado de agua grises:** El sistema consiste en desviar las descargas de las aguas grises provenientes de los lavamanos, lavaplatos, duchas y luego almacenarlas en un estanque, previo debe pasar por un filtro de membrana o arena. Esta agua almacenada será utilizada posteriormente para realizar el riego de las áreas verdes y del invernadero.
- **Paneles Solares Fotovoltaicos:** Los paneles fotovoltaicos están diseñados para interactuar con la red eléctrica On-Grid, inyectando la energía producida por medio de paneles solares durante el día y tomando electricidad de la misma red durante la noche o periodos de baja radiación solar. Todo lo que no se utilice irá a la red pública.



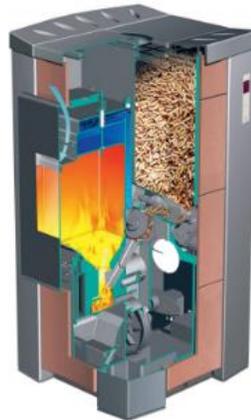
- **Colector solar:** Dispositivo diseñado para recoger la energía radiada por el sol y convertirla en energía térmica, de esta manera se puede tener agua caliente en el lodge para su uso diario.



- **Sistema de venta:** Se deberá contar con la posibilidad de realizar los pagos en línea mediante Transbank, transferencias bancarias, WebPay esto permitirá que se realicen

pagos mediante la web (sirve mayormente para las reservas que se realizan por medio de aplicaciones como Booking o TripAdvisor), además los medio de pago en el establecimiento podrán ser dinero en efectivo y además estará habilitado el sistema de red compra que permite el pago con tarjetas de crédito, débito y casas comerciales.

- **Ventanas termo panel:** Se trata de un sistema de ventanas doble con una pequeña lámina de aire en su interior que ayuda a mantener aislada a las viviendas, de esta manera permite economizar en calefacción, manteniendo el confort térmico al interior del lodge.
- **Estufas a Pellets:** Son estufas de combustión, es decir, se quema materia en su interior. Esta materia corresponde a pequeños pellets de madera picada compactada que logran disminuir las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmosfera, ya que logran una combustión casi completa y solo emanan gas al exterior. El sistema tiene un alimentador electrónico que deja caer cada cierto tiempo la materia en la zona de quemado.



- **Sistema de Vigilancia:** Se dispondrá de cámaras basadas en sistema Wi-Fi para el monitoreo de los espacios comunes, accesos a las viviendas y acceso principal al recinto, para tener un control en cada momento de lo que sucede al interior
- **Zona de Wi-Fi:** Se contratará un sistema de Wi-Fi con la compañía que preste servicio en la zona donde se instale el lodge “Las Bondades”.

#### **6.6.4. Recursos Intelectuales**

Uno de los recursos intelectuales primordiales es la compra de la marca “Las Bondades” este es un trámite que se debe hacer por medio de plataformas del gobierno, las cuales entregan todos los formularios de manera online, se escogió esta marca porque representa el espíritu del lodge, ya que este busca por un lado preservar “las bondades = naturaleza” esto lo hará mediante la sustentabilidad y el otro foco es disfrutar de las bondades y eso se pretende hacer por medio del turismo aventura. Así que lo importante será plasmar en un logo el significado de “Las Bondades”, así de esta manera se sabe de primera impresión de que trata el lugar. Al ser una empresa nueva, se deberá explicar bien el contenido de la propuesta que se desea entregar para tener una mayor penetración en el mercado.

En consideración con la indumentaria o ropa corporativa de las personas, estos deben utilizar uniformes de trabajo para identificar a las personas a quienes consultar, los cuales deben explicitar su nombre y cargo. Los accesorios como jockeys, gorro, parkas también deben tener el logo del establecimiento y cada persona debe mantener un buen aspecto personal de manera de entregar el mejor servicio posible a los huéspedes.

Sera primordial para el funcionamiento del negocio obtener los permisos comerciales necesarios para operar como una empresa de alojamiento turístico.

#### **6.7. Actividades Claves**

Las principales actividades a realizar para el éxito y la consolidación del modelo de negocio son referentes a la producción, construcción de domos, adaptación del lugar para la propuesta de valor, implementación de tecnologías sustentables, relación con los clientes, capacitación de trabajadores, realización de manuales y protocolos, publicidad, viajes al extranjero, participación en fondos en CORFO y SERCOTEC y venta de productos.

##### **6.7.1. Compra de terreno**

La primera actividad de la fase 1 del proyecto es realizar la compra de un terreno de al menos 2 hectáreas en las cercanías de la ciudad de Valdivia, de preferencia en el sector hacia Punucapa o Niebla, ideal que tenga el sitio este ubicado a orilla de río (para que facilite las actividades relacionadas a la navegación del río).

### **6.7.2. Construcción del lodge**

Luego de haber escogido el lugar más propicio para realizar la instalación del proyecto se da inicio a la puesta en marcha de la construcción del lodge, esto se llevara a cabo con una empresa constructora que se encargue de realizar esta labor, se da un plazo de 6 a 10 meses para la construcción del lodge.

### **6.7.3. Implementación de tecnologías sustentables**

Esta no será una actividad permanente dentro del modelo de negocio, pero si uno de los más importantes para darle el carácter de sustentable al complejo turístico. Se trabajará con una empresa externa que realizará la instalación de las medidas necesarias para que el recinto se independice del exterior en términos energéticos y de desechos.

### **6.7.4. Producción**

En cuanto a la producción se deben desarrollar lineamientos de mantenimiento y cuidados del invernadero también se debe tener un asesoramiento por parte de un agrónomo para poder explotar al máximo el terreno y los espacios destinados a esta actividad, para que de esta manera puedan tener la menor cantidad de pesticidas y químicos posibles. Además cuando se comience con el funcionamiento del lodge comenzaran prácticas de reciclaje recurrentes que se agregaran como un proceso productivo más dentro del lodge.

### **6.7.5. Manuales y protocolos**

Aparte de lograr tener buena relación con los clientes, los trabajadores deberán cumplir con sus tareas diarias en base a manuales de ejecución tanto de las tareas de aseo, presentación, información, tareas de campo, entre otros. Para ello los dueños del lodge deberán realizar manuales de conductas, protocolos y funciones de las actividades para que los trabajadores estén al tanto de las políticas de la empresa, esto será primordial para el buen funcionamiento del centro turístico “Las Bondades”, ya que como este tendrá un enfoque sustentable deberá ser consecuente con cada una de las acciones que ejecuten tanto sus trabajadores como la institución en sí. Ya sea con el buen uso de la energía eléctrica, el agua, sus desechos, entre otros.

### **6.7.6. Relación con los clientes**

Si bien las actividades mencionadas anteriormente son importantes, brindar una experiencia única, personalizada y amable es fundamental en cualquier tipo de servicio. El contacto con el cliente tiene que ser de manera personal y eficaz. Esto se debe potenciar con capacitaciones permanentes y amplio manejo de información turística de la zona, para ir creando un itinerario de actividades y visitas a zonas atractivas de la región de los ríos, principalmente en los alrededores de la ciudad de Valdivia.

### **6.7.7. Publicidad**

La publicidad se trabajara por medio de la web principalmente y se realizaran algunas campañas publicitarias más presenciales también, a continuación se describen las actividades a realizar:

En la etapa final de la fase 1 se procederá a crear las redes sociales (Facebook, instagram y twitter) de “Las Bondades” en las cuales se realizaran publicaciones de lugares históricos de la ciudad de Valdivia, parques nacionales ubicados en el sector, rutas de trekking, bicicleta, etc. Este trabajo previo será para promover el lugar a los turistas, pero además se comenzará a potenciar la marca con el objetivo de generar cierta expectativa del lodge entre los seguidores de las redes sociales y así tener la oportunidad de enviarles ofertas de lanzamiento al momento de inaugurar el lodge “Las Bondades”.

En la fase 2 y 3 se realizaran algunas actividades como la entrega de folletos, mailing personalizados a los clientes que se encuentren registrados y algunas bases de datos del target que buscamos como empresa, publicidad vía página web, a medida que vayamos captando clientes será importante obtener los testimonios de estos a modo de cuenta historias, ya que cuando las personas ven estos casos de éxito en el servicio se identifican y les genera mayor confianza.

### **6.7.8. Venta de productos de la zona**

Para potenciar a los productores locales se traerán algunos de sus productos a la recepción en donde se les ofrecerá a los visitantes para que los prueben, y si desean pueden comprarlos directamente con la empresa a través de la página web, transacción directa en la recepción o

ir personalmente a donde los producen. También habrá publicidad asociada a este sistema en el cual se publicará vía página web y redes sociales las actualizaciones sobre los socios de Las Bondades

#### **6.7.9. Demostración de tecnologías, reciclaje y cultivos**

Estas actividades se llevarán a cargo por una persona que tenga conocimiento total del funcionamiento del establecimiento, en el cual se podrán hacer demostraciones tanto dentro del recinto como llevarlas al desarrollo de la comunidad mediante demostraciones a escuelas rurales de cómo se puede reciclar, el proceso de obtención de las energías renovables no convencionales y el cultivo de frutas y verduras.

#### **6.7.10. Viajes a ferias al extranjero**

Los viajes al extranjero tendrán dos finalidades, una de ellas es aprender y rescatar las mejores ideas sobre políticas de energías renovables, reciclaje y construcción ecológica que observemos en algunos países líderes en el ámbito de la sustentabilidad como lo son Alemania, Australia y Suiza, entre otros. El otro objetivo será para promocionar la zona de Valdivia en Ferias internacionales, como uno de los nuevos puntos sustentables del país. Además se aprovecharán estas ocasiones para lograr generar alianzas estratégicas con agencias de viajes en los distintos países y generar en conjunto un producto diferenciador con eje en la sustentabilidad en el viaje a realizar por parte de los extranjeros.

#### **6.7.11. Participación en programas corfo y/o sercotec**

Existen en la actualidad varios programas de gobierno que se encargan de apoyar a los emprendimientos, esto se hace con el objetivo de descentralizar el país, generar más puestos de trabajo y potenciar la economía del país. Algunas de las instituciones que están a cargo de subvencionar proyectos son CORFO y SERCOTEC, estas se encargan de generar programas para realzar y potenciar a ciertos sectores económicos del país. Este proyecto se alinea con la Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, por lo que posee la pertinencia técnica para ser parte de los programas que ofrecen. Existen varios programas como Capital Semilla, Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento (PRAE), Programa de apoyo al emprendimiento, Capital Abeja o Focal. Cada uno tiene distintos focos de acción. Es del

interés de la empresa participar en aquellos que ayuden en la aplicación de las tecnologías sustentables y en los fondos para las certificaciones.

## 6.8. Asociaciones Claves

En esta sección del modelo de negocios se propondrán algunas asociaciones claves con distintos actores existentes en la sociedad como lo son las empresas de energía renovable, competidores del sector turístico sustentable, tours operadores, agencias de viajes extranjeras, productores locales, y escuelas rurales.

### 6.8.1. Empresa de Energía Renovable

Se buscará crear una alianza con la empresa encargada del proyecto de la instalación de energías renovables para el lodge. Esto se pretende hacer con el objetivo de obtener beneficios económicos futuros sobre los clientes que se puedan captar con la demostración en las viviendas. La idea es conseguir un porcentaje por corretaje de los clientes que por medio de Las Bondades hayan conocido y demandado la instalación de este servicio en su hogar o negocio.

### 6.8.2. Alianza con competidores sustentables

Para el caso de las asociaciones con establecimientos de alojamiento turístico con características sustentables se buscará obtener beneficios en cuanto al marketing, generando una red de apoyo de estos establecimientos con características similares en las distintas partes del país, de manera que las personas que buscan servicios sustentables puedan en los mismos establecimientos conocer de otras iniciativas a lo largo del país. Se pretende crear un apartado de socios sustentables tanto en la página web como en las redes sociales, donde se encuentre el link directo de cada uno de los establecimientos de alojamiento turístico que formen parte de la red turismo sustentable. Además dejar folletería promocional de Las Bondades en cada establecimiento de dicha red, con el objetivo de dar a conocer nuestro lodge e incentivar a los turistas a escoger este tipo de establecimientos turísticos.

### **6.8.3. Productores locales de productos terminados**

Otra de las alianzas claves será el vínculo con los productores locales y darles la oportunidad de mostrar sus productos en el stand del lodge con sus productos, de esta manera ellos pueden dar a conocer en que consiste su labor, potenciar sus productos y darles la oportunidad de acceder a publicidad y que de esta manera puedan aumentar sus ventas. Para “Las Bondades” esto atraerá a posibles nuevos clientes que quieran empaparse de la cultura local. Los productos serán, artesanías, tallados, ropas, gastronomía gourmet y souvenirs.

### **6.8.4. Escuelas locales del sector**

Otra de las asociaciones claves será con algunas escuelas rurales del sector, esto tendrá como propósito principal poder hacer algunas demostraciones sobre siembra y cultivo de frutas y verduras, cómo llevar a cabo un huerto de manera eficiente, hacer buen uso de las energías renovables no convencionales, separación de desechos y posterior reciclaje con los desperdicios ya separados según su tipo (cartón, vidrio, plástico, materia orgánica, entre otros). De esta manera se pretende mejorar desde la base educativa el conocimiento de la sustentabilidad y a su vez crear una sociedad más consciente sobre el cuidado del medio ambiente y el ecosistema en general.

### **6.8.5. Tours operadores**

Se deben generar asociaciones estratégicas con algunos tours operadores locales de la ciudad de Valdivia y sus alrededores, ya que es aquí donde se concentra la mayor cantidad, estos se encargan de organizar excursiones, paseos y actividades deportivas al aire libre. Estas alianzas no traerán beneficio económico a la empresa, pero sí le dará la oportunidad de ampliar la oferta de servicio entregado a los clientes. Estas deben contener la mayoría de las opciones que se pueden realizar en la zona. En la alianza se buscará un descuento a convenir entre las empresas para los clientes. Cabe mencionar que los principales servicios que prestan los tours operadores de la zona son actividades relacionadas a la navegación en río, cabalgatas, trekking, paseos en bicicleta y en la zona costera (playa) existen algunas escuelas de surf con las cuales también nos interesaría establecer vínculos.

### **6.8.6. Agencias de viajes extranjeras**

Se buscará establecer asociaciones con distintas agencias de viajes, sobre todo en los países sudamericanos como Argentina y Brasil (países que aportan la mayoría de los turistas) y en países europeos como España, Alemania y Francia, ya que existe una gran cantidad de personas que viajan desde estos países, de esta manera se pretende crear paquetes turísticos de viajes que incluyan a la zona de Valdivia como lugar de interés para aquellos turistas que visiten Sudamérica o Chile se motiven a conocer la región de los ríos y la ciudad de Valdivia específicamente.

### **6.9. Estructura de Costos**

En este punto se describirán los principales costos en los que se incurrirá al trabajar con el modelo de negocio descrito anteriormente. Tanto la creación del lodge, como la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo asociado a la estructura de costos. Cabe destacar que el modelo de negocios sustentable se financiará con fondos privados de los dueños, financiamiento bancario y con fondos públicos subsidiados por las entidades Corfo y Sercotec.

Los costos asociados son la inversión inicial en la compra del terreno, construcción de la obra gruesa del lodge, sistemas de energía no convencionales, sistema de aguas grises, punto de reciclaje, sistema de compostaje, decoración del lodge, tinajas de agua caliente, sistemas de seguridad, ventanas termo panel, combustión a pellets, invernadero y ambientación del entorno. Todos estos puntos buscan disminuir en el futuro los costos fijos asociados y aumentar el confort de los visitantes, para así poder entregar un servicio de calidad acorde a las tecnologías de los tiempos actuales.

También el costo en recursos humanos es fundamental para el funcionamiento del lodge, para ello se necesitará un encargado de cocina (chef) y un ayudante de cocina, un cuidador quien además se encargará de las labores adicionales como el cuidado de las áreas verdes, invernadero, entre otros, una mucama encargada de hacer el aseo en el lodge, un guía turístico y una persona encargada de la administración general del centro de alojamiento turístico.

En cuanto a los costos de servicio básico, solo se tendría que contar con el servicio de agua, gas, electricidad\*, televisión por cable e internet. Este último para poder utilizar las cocinas y en caso necesario que la temperatura de los colectores no fuera la adecuada para la ducha y lavamanos.

Mientras que en los costos de publicidad, específicamente en el caso de las redes sociales este costo no existe en la creación, pero si en la difusión mediante anuncios. Para generar publicidad y aparecer dentro de los primeros resultados en Google, es necesario la contratación de Google AdWords. En el caso de los buscadores de alojamiento en internet estos tienen un costo asociado solo si se desea tener estadísticas, la mantención de la página web y la mejora de ella también posee un costo asociado.

Se tendrán además costos de materias primas (semillas, tierra y nutrientes para obtener una buena cosecha) para el cultivo de frutas y verduras dentro del invernadero.

A continuación se presenta el Canvas completo a modo de resumen de lo planteado anteriormente.

## 6. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio del modelo de negocio se procede a realizar la obtención de las principales conclusiones de esta tesis

Queda demostrado que las características geográficas de Chile son un gran atractivo para los turistas, debido a esto el número de personas que visitan nuestro país ha ido aumentando de manera gradual a largo del tiempo, pasando de 1.759.962 visitas en el 2001 a 2.771.053 para el año 2010. Además se tiene una proyección para el año 2030 que dice que Chile pasará a recibir un total de 5.400.000 llegadas de turistas para esa fecha, lo que provocará un incremento en las divisas que ingresan al país por concepto de turismo. Los números señalan que la mitad de las personas que realizan actividades de turismo en espacios rurales lo realizan “de vez en cuando”, concretamente en un 53,8% de los casos, 20,6% realiza la actividad habitualmente y un 24,1% lo hace rara vez y las personas que visitan habitualmente zonas rurales visitan parques naturales en un 34%, existiendo un público considerable que preferirán realizar actividades al aire libre que denominaremos actividades outdoor.

En términos económico el turismo aporta al PIB el 3,4% y representa el 4,7% de las exportaciones de bienes, un 29,8% en las exportaciones de servicios, y un 4,0% de las exportaciones de bienes y servicios. Se pretende que el sector turístico llegue a ser el tercer sector económico contribuya al PIB llegando a un 6,0% para el 2020.

Con los datos económicos mencionados anteriormente con respecto a la industria del turismo se puede decir que posee un alto potencial de crecimiento hacia el futuro, para lograr esto será necesario perfeccionar los bienes y servicios que se ofrecen dentro de esta industria con el objetivo de cautivar a los visitantes y que de esta manera estos mismos se vuelvan promotores del lugar, invitando e incitando a que sus amigos, familiares o pareja visiten los sectores turísticos que más los han sorprendido en sus viajes, cabe destacar que los turistas buscan destinos más amigables con el entorno.

El Gobierno de Chile se ha propuesto trabajar de manera ardua para lograr obtener estos objetivos. Es por ello, que en 2012 lanzó la Estrategia Nacional de Turismo de Chile 2012-2020, en donde indica que quiere cumplir con las proyecciones mencionada, haciendo una serie de mejoras en vialidad, certificación de empresas, publicidad en el extranjero, fomentar las capacitaciones de los empleados en turismo, atraer nuevos inversionistas, entre otros. Particularmente en el caso de la certificación de empresas, SERNATUR ofrece la posibilidad de certificar a las empresas con el Sello S, este tienen como objetivo principal validar a los prestadores de servicios en materia de sustentabilidad.

Siguiendo en el análisis de la industria, se concluye que la zona de Valdivia es una ciudad que poco a poco se ha ido dedicando más al turismo, debido a que poseen una gran cantidad de atractivos naturales en los alrededores de la ciudad como el Parque Oncol, playa de niebla, jardín botánico de la universidad Austral y está rodeada de ríos los cuales son navegables. Desde 2005 durante el Gobierno de Ricardo Lagos se firma el proyecto de ley que pretendía crear la XIV región de los ríos, esto se promulgara finalmente el 16 de Marzo del 2007, dando independencia regional a la ciudad de Valdivia, siendo este uno de los indicios de que Valdivia comenzaría un constante crecimiento sobre todo en lo que respecta al turismo, potenciado de la urbanización e inversiones en viabilidad

En lo que respecta al análisis político, se ha ido observando una constante disminución en la aprobación del gobierno anterior, este llego a sus peores números durante años, en el mes de

Julio del 2016 Bachelet llego a tener una tasa de aprobación del 22% y una reprobación del 73% en la encuesta adimark. Esto se provocó principalmente por los casos de corrupción acontecidos en aquel momento y que justo se dieron a luz en aquel momento tan crítico desde el punto de vista de la política, lo que afecta fuertemente la imagen país de Chile frente al exterior, además durante el mismo periodo ocurrieron extensos paros de funcionarios públicos, descoordinaciones con el gabinete de ministros, acusaciones de inconstitucionalidad en la reforma educacional, pensiones abultadas de funcionarios del gobierno, problemas diplomáticos con Bolivia, descontento general por el sistema de pensiones que ha generado marchas masivas contra las AFP y las graves falencias e irregularidades detectadas en los hogares del Servicio Nacional de Menores (SENAME).

En el aspecto económico, se observa que Chile pese a venir con un ritmo de economía en desaceleración durante los últimos años logra registrar un incremento del IMACEC del 3,2% por sobre el 2,3% que se tenía pronosticado, lo que da indicios de una posible reactivación de la economía, cabe destacar que el incremento lo provoco el aumento del precio del cobre. Esto podría volver a alentar a los inversionistas extranjeros a invertir más divisas en el país. El análisis sociocultural entrega información interesante con respecto a cómo está compuesto socialmente el ecosistema de Valdivia, aquí existen muchas colonias europeas, principalmente de alemanes y españoles los cuales generalmente forman parte del sector más acomodado de la sociedad Valdiviana. Por otra parte es importante destacar que la región de los ríos tiene mayores índices de pobreza que la comuna de Valdivia, siendo esta una de las comunas más ricas de la región. Los turistas que visitan la zona y pertenecen al sector ABC1 se hospedan principalmente en hoteles y apart hotel, el sector B y C suele arrendar cabañas y el grupo con menos recursos utiliza campings o métodos alternativos de alojamiento para satisfacer de igual forma su necesidad de vacacionar. Los visitantes se quedan en promedio 1 semana en la ciudad, aquí pueden asistir a ferias costumbristas, parques nacionales, paseos en rio, degustar de cerveza artesanal en algún bar cervecero de la ciudad, entre otras actividades.

Del análisis tecnológico se concluye que existe una gran variedad de herramientas disponibles en el mercado para realizar la gestión de las distintas áreas de las empresas. Lo principal a destacar es la gran variedad de software que existe hoy en día, estos programas que son por lo general del tipo ERP se ajustan a las necesidades de cada empresa y permiten

llevar el control de la compañía de la mejor manera. Existe una gran variedad de proveedores de software de gestión, eficiencia y seguridad de la totalidad de los procesos, de software para la fidelización del cliente y manejo inteligente de bases de datos, software para para el manejo de las redes sociales, para la seguridad de la información, asociación con distintos medios de pago para entregar facilidades al cliente en esa etapa del proceso, plataformas para la realización de pedidos más rápidas y eficientes, entre otros.

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter se logró concluir que el crecimiento de la industria es lento debido a las altas barreras de entrada sobre todo económicas para quienes deseen ingresar a este rubro, existe una baja amenaza de competidores potenciales en esta industria, lo que se atribuye nuevamente al capital inicial para realizar la inversión en un centro turístico y además otro aspecto importante a considerar es la experiencia (“Know How”) para brindar un servicio de calidad a los visitantes. El poder de negociación de los proveedores se considera nivel medio, debido a que existe un costo por cambio de proveedor, asociado a variaciones en la calidad de los productos, más tiempos de despacho, cambios en los precios, entre otros; esto permite que los proveedores tengan cierto grado de negociación. El poder de negociación de los clientes es nivel medio, hay muchos clientes, existe una restringida disponibilidad de servicios sustitutos al que se pretende ofrecer en “Las Bondades”, además los clientes que están dispuestos a hospedarse en un lodge poseen por lo general una baja sensibilidad al precio. La amenaza de productos sustitutos es baja, ya que cada tipo de alojamiento apunta a un segmento distinto, donde además poseen diferentes disposiciones a pagar según el tipo de alojamiento turístico, además cabe destacar que para los clientes de lodge’s es baja la tendencia a buscar un sustituto, ya que estos prefieren el contacto con la naturaleza, comodidad y tranquilidad para disfrutar de sus vacaciones

En cuanto al estudio de mercado este se obtuvo mediante información recopilada de antecedentes generales, entrevistas a principales actores y encuestas a los turistas. En el análisis de oferta se concluye que la publicidad es fundamental para que los turistas se interesen en visitar “Las Bondades”, esto se lograra transmitiendo una experiencia a los visitantes dentro de la cual esté incluida la historia del lugar y de la ciudad, generando una interesante narrativa que les provoque la sensación de querer pasar sus vacaciones en la zona

de Valdivia. Se deben crear lazos de confianza con el cliente mediante los distintos canales, desde la plataforma web, redes sociales, contacto telefónico, envío de correos electrónicos, contacto directo en el sitio. Mantener la simpleza es un punto clave en la propuesta del servicio, ya que los turistas buscan tranquilidad y sentirse relajados en el lugar donde se hospedan, es por ello que nuestro lodge tiene que entregarle a sus potenciales clientes esta sensación, lo que se lograra con cada detalle y lugar del recinto, tanto en los procesos de check-in y check out, las reservas, las habitaciones, actividades al aire libre, etc.

Es primordial poseer un itinerario actividades disponibles para los visitantes ya sean talleres de sustentabilidad y reciclaje realizados en el propio centro turístico, además de actividades culturales y deportivas que se puedan desarrollar en los distintos lugares de la zona de Valdivia y sus alrededores, convertirse en un punto de referencia para los visitantes y tener alianzas estratégicas con los Tours Operadores locales. Las actividades de turismo aventura y la sustentabilidad deben ser los pilares diferenciadores de la propuesta de valor del lodge, para ello será necesario introducir esta tendencia rural, lo que traerá beneficios sociales y económicos para el centro turístico y la comunidad. Es fundamental que la información del lodge se encuentre visible en internet, además hay que tener una participación activa en las redes sociales, ser parte de los motores de búsqueda de alojamientos para subir actualizaciones y promociones en dichas plataformas, y que de esta manera los visitantes puedan dejar comentarios de sus experiencias, de esta manera estos medios serán una forma de transparentar a los potenciales clientes lo que se ofrece y tener la opinión de la contraparte, lo que será muy útil para obtener retroalimentación de información y trabajar las mejoras en función de aquello. Finalmente se debe contar con personal capacitado para realizar una correcta atención al cliente y entregar un servicio de calidad.

A su vez para el análisis de demanda se concluye principalmente que existe una gran Importancia en el Wi-Fi, de hecho el 89% las personas encuestadas señaló que lo utilizan como medio para buscar información sobre destino turístico. El comportamiento sustentable en Chile es una realidad, los encuestados mostraron buenos comportamientos referente a conductas sustentables como la reutilización de botellas y bolsas, cuidado por el agua y el consumo eléctrico se encuentran por sobre el 40% para cada caso. Las motivaciones de las personas al ir a la zona son principalmente por el contacto con la naturaleza, la tranquilidad y los atractivos de la zona. Existe actualmente una alta preferencia por destinos más

sustentables y el 84,7% señala que preferiría una opción de estas características en igualdad de condiciones frente a un alojamiento tradicional. Los chilenos no se encuentran en conocimiento de las certificaciones ofrecidas por SERNATUR, lo cual no lo hace un factor diferenciador, es importante la realización de esto porque entrega una base de calidad certificable sobre todo para los extranjeros.

El modelo de negocios que se realizó busca abordar todas las aristas de acción que serán necesarias para que el lodge funcione de la mejor manera posible una vez que ya esté instalado y funcionando. Al ser esta una propuesta sustentable no solo se enfocara en obtener utilidades, sino que también buscara generar una inclusión social en la comunidad, queriendo ser un aporte sobre todo en lo que respecta a la preservación y cuidado del medio ambiente. Se consideran asociaciones con ciertas entidades que permitirán que este proyecto se realice de la mejor manera posible, dentro de estas tenemos alguna empresa que se encargue de la instalación de los sistemas de energía renovable no convencional (ERNC), alianzas con productores locales, escuelas rurales del sector, agencias de viaje en el extranjero y tours operadores locales que se encarguen de brindar una experiencia outdoor a los visitantes. La propuesta de valor pretende que los visitantes cuiden y disfruten de “Las Bondades”, esto se obtendrá mediante la sustentabilidad y el reciclaje que serán los ejes del cuidado y preservación del medio ambiente y por otro lado el turismo aventura se encargara de que los visitantes disfruten de la naturaleza realizando algún deporte en ella. En cuanto a las fuentes de ingresos se necesitara el apoyo de financiamiento externo a la empresa para lograr llevar a cabo el proyecto planteado en el modelo de negocio, habrá que ver la opción de participar en fondos concursables del gobierno, sin embargo, el modelo es flexible ya que la duración de las fases puede extenderse hasta que se recuperen los recursos suficientes a partir de las utilidades del mismo negocio. Los ingresos se obtendrán principalmente del servicio de alojamiento turístico, además de la venta de productos locales, almuerzos, packs turísticos, entre otros.

Se puede concluir finalmente que la propuesta que se pretende efectuar podría llegar a ser un factor de cambio en el sector en el que se encontrara inmerso el lodge, atrayendo un público más culto y consciente por el medio ambiente, beneficios a la comunidad rural con las demostraciones de reciclaje y sustentabilidad en talleres realizados para los niños de las escuelas, la creación de un centro de acopio de material reciclado en el que podrían participar

los vecinos del sector y la publicidad en la web de artesanos locales que no poseen acceso a la tecnología, siendo un elemento positivo para ellos. La propuesta cubre dos segmentos bien marcados que son los que principalmente visitan la región, estos para tener una flexibilidad en cuanto a entrada de recursos y potenciar aún más el modelo de negocio.

## 7. REFERENCIAS

Cadena, K. (2016). Plan de negocios para la creación de un lodge basado en turismo comunitario en la provincia de Napo.

Lerdon, J. Ponce, C. (2004) Factibilidad del turismo rural en un predio forestal en la comuna de Valdivia; alternativa de manejo sustentable del recurso.  
[http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0304-88022004000100004&script=sci\\_arttext&lng=es](http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0304-88022004000100004&script=sci_arttext&lng=es)

Raposo, A. (2012). "Viviendas ambientalmente eficientes: guía de diseño, construcción y gestión, para edificios sustentables de vivienda multiprograma en la zona centro-sur de Chile".

*Palomino, L. Vasquez, D. Victorio, M (2015). Plan de negocio para el estudio de la factibilidad de la apertura del hotel Inkaterra en Cusco cathedral.*

*Gobierno de Chile. Sernatur (2014). Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*

Malhotra, Naresh. (2004). Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. México: Pearson Educación

American Marketing Association. (01 de Mayo 2015). Definición Aprobada Octubre 2004. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Kinnear, Thomas, C., Taylor, James, R. (1999) Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado (pp. 6), Santa fe, Colombia, McGraw-Hill Interamericana,

Qualitative Research Consultants Association. (2015). Types of Qualitatives Research. Recuperado de [http://www.qrca.org/?page=types\\_qual\\_research](http://www.qrca.org/?page=types_qual_research)

- Sampieri, Roberto; Collado, Carlos & Lucio, Pilar. (2003). Metodología de la Investigación. México DF: McGraw-Hill Interamericana, 2003.
- Walter Hunziker, Kurt Krapf. (1942). *Fundamentos de la Teoría General del Turismo*. Zurich.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2010). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. New York
- Robinson, H. (1976). Geography of Tourism.
- Vickery, Amanda. (04 de Mayo 2012). El cargamento capturado que descomprime el espíritu de una vuelta. The Guardian. Recuperado de <http://www.theguardian.com/artanddesign/2012/may/04/cargo-culturegrand-tour-unpacked#comments>.
- Richards, Greg. (1996). Cultural Tourism in Europe. Wallingford: CABI
- Quesada Castro, Renato. (2007). Elementos del Turismo. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia San José.
- Esther M. Sánchez Sánchez. (Septiembre 2001), 201-224 pp. El auge del turismo europeo en la España de los años sesenta. 201 Arbor CLXX, 669
- Vera Rebolledo, Fernando & Rodríguez Sánchez, Isabel. (2012). Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras.
- Escuela académico profesional ciencias sociales y turismo. (2004). Curso Introducción al Turismo: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/2998699/ELTURISMO#scribd>
- ONWTO (2016). Panorama OMT del turismo internacional.
- Solía, Mariano. (2012). El turismo se vuelca hacia Internet y las redes sociales. <http://www.puromarketing.com/38/9884/turismo-vuelca-hacia-internet-redes-sociales.html>.

Berry, Leonard; Carbone, Lewis & Haeckel, Stephan. (2003). La consigna es deleitar. MIT Sloan Management Review, 8, (Enero/Febrero).

ONWTO (2014). Panorama OMT del turismo internacional

ONWTO (2014). Panorama OMT del turismo internacional.

MINTUR. (2013). Anuario Estadístico de Turismo 2013. Argentina

Jamaica Passport, Immigration & Citizenship Agency – Visa Unit. (2013). Visa Requirements for Jamaicans Traveling Overseas and Foreigners Entering Jamaica.

Embajada USA Santiago, Chile. (2014). Sección de Visas. Recuperado de <http://spanish.chile.usembassy.gov/visas.html>

MINTUR. (2013). Anuario Estadístico de Turismo 2013. Argentina.

Proceso de integración regional instituido conformado inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay al cual en fases posteriores recientemente se han incorporado Venezuela y Bolivia, ésta última en proceso de adhesión.

Naresh Malhotra, Investigación de Mercados, Quinta Edición, Capitulo 2 Definición del problema en la investigación de mercados y desarrollo del enfoque, (pp. 34-63) México, Pearson Educación

Kinnear, Thomas, C., Taylor, James, R. (1999) Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado, Capítulo 3 El Proceso de Investigación de Mercados, (pp. 62), Santa fe, Colombia, McGraw-Hill Interamericana.

Metodología de la Investigación, Hernandez Sampieri, Roberto, Fernandez Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar

Dankhe(1986)

Dankhe, (1986, p.412)

Malhotra, (2008)

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (1998)

Naresh Malhotra, Investigación de mercados 2008

Porter, Michael. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. Harvard Business Review América Latina.

Porter, Michael. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press

Alonso, Gustavo. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de Valor. Palermo Business Review(2).

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Marketing management. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Griffin, Ricky. (2005). Negocios. México: Pearson Educación.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2010). Generación de modelos de negocios.

Hagel III, John & Singer, Marc. (01 de Marzo 1999). Unbundling the Corporation. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation/ar/1>.

Anderson, Chris. (2004). The Long Tail. Wired (12.10)

Evans, David. (2003). Managing the Maze of Multisided Markets. Strategy-Business(32). Recuperado de <http://www.strategy-business.com/article/03301?pg=all>

Zhang, John & Raju, Jagmdhan. (2010). Smart Pricing. United States of America: Prentice Hall

Chesbrough, Henry. (2006). Open Business Models: How to thrive in the new innovation. Harvard Business School Press.