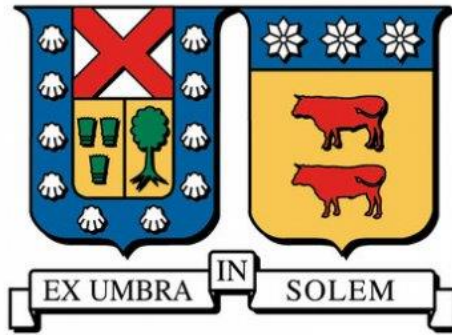




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL FOMENTO DEL TURISMO SUSTENTABLE.
CASO APLICADO AL FUNDO POTRERO GRANDE UBICADO EN LA REGIÓN
DEL MAULE.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

VALENTINA LORETTA LAVAL OTTONE

PROFESOR GUÍA

CRISTIAN CARVALLO GONZÁLEZ

SANTIAGO DE CHILE, 2 DE ENERO, 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El turismo es una actividad que ha tomado importancia en el mundo, reflejado en el crecimiento del número de llegadas de turistas en los diferentes países del mundo, un total de 1.323 MM de llegadas y un incremento del 6,8% el 2017 respecto al 2016. Acotado a América del Sur, hubo un aumento del 8,4% en la cantidad de llegadas comparando los mismos años ya mencionados, expresado numéricamente 36,7 MM de arribos el 2017.

La recopilación de información se centrará en un periodo de cinco años, abarcando principalmente datos, estudios del 2013 al 2018.

Una contextualización del turismo en Chile, genera un aporte de US\$ 4.253,8 MM, ocupando el cuarto lugar en la economía del país.

El 2017 existieron 6.449.900 personas que ingresaron al país. De los 25.702.501 individuos que pernoctaron en Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT), tan solo 2,91% pernoctó en la Región del Maule. Es la Región con la menor tasa de ocupación en plazas, con un 15,4% de ocupación promedio y menor número de ingresos, con un total de 412.140 personas en el 2017.

La construcción del Plan de Negocios, se realiza para un fundo ubicado en la Región del Maule, ubicado a 68 [km] de la ciudad de Parral. Este fundo es de 1.600 [ha], el cual es conocido como el Fundo Potrero Grande. La propuesta de valor se basa en un centro turístico con actividades recreacionales, innovador en sus establecimientos como actividades, que se encuentran bajo las certificaciones de Sello de Calidad y Sustentabilidad.

Por otra parte, es importante destacar que en la Región del Maule, se encuentran 22.621 casas vacacionales. Los turistas son 94% nacionales, y el 54% provienen de la Región Metropolitana, con un 16% siendo de la misa Región del Maule. La capacidad de los alojamientos turísticos en Parral, que se encuentran registrados en SERNATUR es de 821¹ personas un rango aproximado.

Para conocer el segmento objetivo al cual debe estar enfocado el proyecto, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, con un tamaño de muestra de 437 individuos, para dar a conocer los gustos y preferencias de las personas. El 81,69% escoge dentro de sus destinos de vacaciones a Chile. El 62% de los que salen de vacaciones en Chile prefiere ir a la zona sur, y para el alojamiento prefieren hospedarse en cabañas o arrendar casa, departamento. El 47,34% mencionan que la duración promedio de su estadía es entre 3 y 7 noches. Además, el 56,8% elige salir de vacaciones con su familia, dispuestos a pagar entre \$20.001 y \$50.000 el 41,74% de la muestra. El 49,9% de la muestra mencionó que conoce la VII Región del Maule.

Se realizó un flujo de caja para estudiar la viabilidad del proyecto en un horizonte de evaluación de 20 años, donde la inversión del proyecto fue de \$378.384.664. Para el VAN se realizó un análisis de sensibilidad, al considerar una tasa de descuento del 10% el VAN es \$184.490.795 y si varía la tasa de descuento a 15% el VAN es -\$26.306.247. La TIR del proyecto es 14,2%.

Para mayor detalle del respaldo de la información descrita, se encuentra en la investigación presente, con el desarrollo del plan de negocio.

¹ Observar tabla 7 del rango de precios y capacidad de los alojamientos en la comuna de Parral, registrados en SERNATUR.

ABSTRACT

Tourism is an activity that has taken on importance in the world, reflected in the growth in the number of tourist arrivals in different countries of the world, a total of 1.323 MM arrivals and an increase of 6,8% in 2017 compared to 2016. Bounded to South America, there was an increase of 8,4% in the number of arrivals comparing the same years already mentioned, expressed numerically 36,7 MM arrivals in 2017.

In 2017 there were 6.449.900 people who entered the country. Of the 25.702.501 individuals that stayed overnight in Tourist Accommodation Establishments (EAT), only 2,91% stayed overnight in the Maule Region.

The construction of the Business Plan is carried out for a farm located in the Maule Region, located 68 [km] from the city of Parral. This farm is 1.600 [ha], which is known as the Fundo Potrero Grande. The value proposal is based on a tourist center with recreational activities, innovative in its establishments as activities, which are under the Certifications of Seal of Quality and Sustainability.

A cash flow was made to study the viability of the project in a 20-year evaluation horizon, where the project investment was \$ 378.384.664. For the NPV a sensitivity analysis was carried out, considering a discount rate of 10%, the NPV is \$ 184.490.795 and if the discount rate varies to 15%, the NPV is - \$ 26.306.247. The IRR of the project is 14,2%.

For more detail on the support of the information described, it is in the present investigation, with the development of the business plan.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES.....	16
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 METODOLOGÍA.....	20
1.4 ALCANCE.....	22
CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE	23
2.1 ANTECEDENTES	24
2.1.1 Turismo Mundial	24
2.1.2 Turismo Chile.....	26
2.1.3 Turismo Región del Maule	28
2.1.4 Turismo Parral.....	33
2.1.5 Turismo Sustentable	35
2.1.6 Sello de Calidad Turística.....	36
2.1.7 Distinción Turismo Sustentable.....	38
2.1.8 Caso comparativo	40
2.2 MARCO TEÓRICO.....	42
2.2.1 Macroentorno (PESTA).....	43
2.2.2 Microentorno (5 Fuerzas de Porter).....	45
2.2.3 Matriz FODA.....	48
2.2.4 Muestreo no probabilístico por conveniencia.....	50
2.2.5 Modelo de Negocios (Canvas)	50
2.2.6 Otras metodologías aplicables	54
2.3 PROPUESTA METODOLÓGICA	65
CAPÍTULO 3: DESARROLLO	68
3.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	69

3.2	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTA).....	71
3.2.1	Factores Políticos.....	71
3.2.2	Factores Económicos.....	73
3.2.3	Factores Sociales	76
3.2.4	Factores Tecnológicos	77
3.2.5	Factores Ambientales	79
3.3	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)	82
3.3.1	Rivalidad entre competidores	82
3.3.2	Amenaza de sustitutos	85
3.3.3	Amenaza de nuevos competidores	86
3.3.4	Poder de negociación de los proveedores.....	89
3.3.5	Poder de negociación de los clientes	90
3.4	ANÁLISIS FODA	92
3.4.1	Fortalezas.....	93
3.4.2	Oportunidades.....	94
3.4.3	Debilidades	95
3.4.4	Amenazas.....	95
3.5	MUESTREO NO PROBABILÍSTICO POR CONVENIENCIA.....	97
	Resultados y Análisis de las encuestas.....	98
3.6	MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS).....	117
3.6.1	Segmentos de Mercado.....	117
3.6.2	Propuesta de valor	120
3.6.3	Canales de Distribución y Comunicación	125
3.6.4	Relación con los clientes	126
3.6.5	Fuentes de Ingresos	128
3.6.6	Recursos claves.....	131
3.6.7	Actividades claves	133
3.6.8	Asociaciones claves.....	137
3.6.9	Estructura de costos.....	139
3.7	FLUJO DE CAJA	145
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150

REFERENCIAS	155
ANEXOS	159
ANEXO 1: Flora y fauna del Fundo Potrero Grande.	159
ANEXO 2: Encuesta realizada.....	161
ANEXO 3: Caso de flujo de caja.....	166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de metodología de trabajo.	21
Figura 2: Cantidad de llegadas internacionales.	25
Figura 3: Llegada de turistas (Miles).	26
Figura 4: Llegadas de personas a EAT (Establecimiento de Alojamiento Turístico) según región.	27
Figura 5: Mapa de la Región del Maule.	29
Figura 6: Reserva Nacional Altos de Lircay.	30
Figura 7: Parque Nacional Radal Siete Tazas.	31
Figura 8: Mapa de la zona rural de Parral.	34
Figura 9: Símbolo que identifica a las empresas con Sello de Calidad Turística.	37
Figura 10: Símbolo que identifica a las empresas con Distinción de Turismo Sustentable.	38
Figura 11: Diagrama 5 Fuerzas de Porter.	47
Figura 12: Diagrama FODA.	49
Figura 13: Lienzo Modelo Canvas.	54
Figura 14: Trilogía que define al Design Thinking.	55
Figura 15: Proceso de las cinco etapas del Design Thinking.	56
Figura 16: Estructura analítica del proyecto.	59
Figura 17: Estructura de la Matriz del Marco Lógico.	59
Figura 18: Ciclo de un proyecto.	61
Figura 19: Esquema de las etapas para el desarrollo del caso de estudio.	67
Figura 20: Años promedio de escolaridad de personas de 19 años o más por tramo etario (1990 – 2015).	77
Figura 21: Diagrama 5 Fuerzas de Porter aplicado al caso de estudio.	92

Figura 22: Matriz FODA para la propuesta del fundo en Parral.	97
Figura 23: Referencia de cabaña.	122
Figura 24: Cabaña referencial en su interior.	123
Figura 25: Telares para decoración interior de cabañas, hostería.....	123
Figura 26: Artesanía decorativa de crin de caballo.	123
Figura 27: Toallas con certificación Oeko-Tex.....	124
Figura 28: Propuesta de basureros de reciclaje a implementar.	124
Figura 29: Logo que deben tener los electrodomésticos a adquirir.	124
Figura 30: Organigrama de la empresa.....	132
Figura 31: Cadena de valor para empresas de servicios.	135
Figura 32: Socios y proveedores claves para funcionamiento del servicio ofrecido.....	139
Figura 33: Lienzo del Canvas para el proyecto.	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Atractivos Turísticos Regionales según categorías.	30
Gráfico 2: Llegada total de turistas a Establecimientos de Alojamiento Turístico en la Región del Maule según año.	31
Gráfico 3: Tasa de interés de colocaciones en porcentajes.	74
Gráfico 4: Oferta y demanda calculada a partir de la capacidad de los establecimientos de alojamiento turístico en la Región del Maule.	84
Gráfico 5: Tasa de ocupación de los alojamientos turísticos.....	87
Gráfico 6: Tasa de ocupación según región del país en el 2017, resalta en negro el promedio.....	88
Gráfico 7: Distribución del destino de vacaciones para el total de la muestra.	99

Gráfico 8: Representación de la preferencia de los encuestados en la zona escogida al salir de vacaciones.....	100
Gráfico 9: Indica la preferencia de los encuestados al escoger el tipo de alojamiento.	101
Gráfico 10: Duración promedio de estadía al salir de vacaciones dentro de Chile.	103
Gráfico 11: Disposición del encuestado a gastar en promedio por noche, de forma individual al salir de vacaciones dentro de Chile.	104
Gráfico 12: Grupo de viaje con el que sale de vacaciones.	105
Gráfico 13: Lugares visitados por la parte de la muestra que conoce la Región del Maule.	107
Gráfico 14: Indica la proporción de la muestra que ha escuchado de Parral.....	108
Gráfico 15: Preferencia de los diferentes tipos de turismo que practican los representantes de la muestra.....	109
Gráfico 16: Indica la proporción de la muestra que conoce y no conoce el Turismo Ecosustentable.	110
Gráfico 17: Aspectos a considerar para llevar a cabo un Turismo Ecosustentable, según preferencia.	111
Gráfico 18: Distribución por rango de edad.	112
Gráfico 19: Género con el que se sienten identificado.....	113
Gráfico 20: Distribución de la ocupación de las personas de la muestra.	114
Gráfico 21: Segmentación de los individuos de la muestra respecto al rango de ingresos de cada uno.....	115
Gráfico 22: Variación del VAN (Valor Actual Neto) ante cambios en la tasa de descuento.	147
Gráfico 23: VAN frente a cambios porcentuales en las tarifas.	148

Gráfico 24: Efecto del VAN frente a cambios de la tasa de ocupación.	149
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gasto Promedio Diario de Excursionistas y Turistas.	33
Tabla 2: Tarifas de ingreso al Parque Nacional Conguillío.....	40
Tabla 3: Tarifas de los campings del parque, variando por temporada.	41
Tabla 4: Tarifas de las cabañas, indicando variaciones por temporada.....	41
Tabla 5: Número de visitas anuales en el Parque Nacional Conguillío.....	42
Tabla 6: IPC en Chile actual e histórico.	75
Tabla 7: Matriz que recopila los factores del entorno y se define su grado de efecto.....	81
Tabla 8: Rango de precios y capacidad de los alojamientos en la comuna de Parral, registrados en SERNATUR.....	82
Tabla 9: Características distintivas para cada establecimiento.....	83
Tabla 10: Orden de preferencia de la manera en la que se contrata el servicio de alojamiento.	102
Tabla 11: Indica el orden de las preferencias de los aspectos a los que le prestan mayor atención al escoger un establecimiento de alojamiento turístico.....	106
Tabla 12: Cruce entre el destino de vacaciones y si conoce o no la Región del Maule.	107
Tabla 13: Cruce del destino de vacaciones y si conoce o no el Turismo Ecosustentable. .	110
Tabla 14: Tipo de alojamiento en el que hospedan las personas al salir de vacaciones, según rango de edad.....	112
Tabla 15: Cruce de las variables destino de vacaciones junto con los distintos rangos de ingresos definidos.	116
Tabla 16: Capacidad diaria por tipo de alojamiento en el Fundo Potrero Grande.	119

Tabla 17: Ocupación del recinto diariamente, para las diferentes temporadas.	119
Tabla 18: Resumen de las características del segmento objetivo.	120
Tabla 19: Listado de actividades necesarias para la propuesta de valor.	122
Tabla 20: Resumen de los canales de distribución y comunicación que se utilizarán.	126
Tabla 21: Cuadro resumen de categorías de relación con el cliente.	127
Tabla 22: Formas de generar fuentes de ingreso.	129
Tabla 23: Tarifas diferenciadas de acuerdo a temporada.	129
Tabla 24: Tarifas de las diferentes fuentes de ingreso, en complemento con la demanda según temporada.	130
Tabla 25: Ingresos anuales, en contemplación de temporada alta y baja.	130
Tabla 26: Cuadro resumen de los recursos claves de la propuesta.	133
Tabla 27: Actividades recreativas ofrecidas en el establecimiento.	134
Tabla 28: Cuadro resumen de los costos y gastos principales, a nivel general.	141
Tabla 29: Cantidad de personal fijo, junto a su sueldo.	141
Tabla 30: Consumo mensual de gas en cada sector.	142
Tabla 31: Consumo anual de leña.	142
Tabla 32: Sueldo del personal en temporada alta, esto contempla meses de enero y febrero.	142
Tabla 33: Costo de colación para los empleados mensualmente.	142
Tabla 34: Costo del consumo de combustible para el vehículo anual.	143
Tabla 35: Costo de los alimentos para consumo del restaurant.	143
Tabla 36: Inversiones a realizar en el proyecto del Fundo Potrero Grande, los valores son netos.	145
Tabla 37: Depreciación anual para las diferentes inversiones del proyecto.	146

Tabla 38: Valor Actual Neto del proyecto frente a escenarios de la tasa de descuento.	147
Tabla 39: Inventario de flora en el Fundo Potrero Grande.	159
Tabla 40: Inventario dos de flora en el Fundo Potrero Grande	160
Tabla 41: Inventario de aves en el Fundo Potrero Grande.	161
Tabla 42: Inventario de mamíferos en el Fundo Potrero Grande.	161
Tabla 43: Flujo de caja hasta el año 10.	167
Tabla 44: Flujo de caja hasta el fin del horizonte de evaluación.....	168

INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio corresponde a una investigación y análisis del turismo en la VII Región del Maule, con la finalidad de diseñar un plan de negocios a un terreno ubicado a 68 [km] de Parral, todo esto se fundamentará mediante un análisis estratégico y la evaluación económica que es parte del estudio.

Para el análisis estratégico, se utilizarán herramientas como el PESTA, 5 Fuerzas de Porter que permitirán dar a conocer el entorno en el que se encontrará inserto el proyecto, que pueden afectar a la industria. El desarrollo y análisis del microentorno, es útil para la elaboración de estrategias que permitan aprovechar las fortalezas detectadas y aquellas debilidades que se deben mejorar. Lo anterior desplegará la construcción de la matriz FODA, que reunirá aquellos factores externos e internos, los cuales pueden ser un factor positivo o negativo.

Para poder conocer los gustos, preferencias de las personas, se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde las encuestas serán analizadas haciendo uso del programa SPSS, que sirve para análisis estadístico.

Una vez que se conocen las fortalezas que son aquellos aspectos que diferencian al Fundo Potrero Grande del resto, las amenazas del entorno, que pueden perjudicar el proyecto en estudio, entre otros aspectos de las herramientas que se estudiarán, se desarrolla el modelo de negocios con el lienzo Canvas, conformado por nueve módulos.

Algunos componentes que se deben contemplar al plantear el modelo de negocios, es que éste debe ser una propuesta sustentable, con la posibilidad de optar a la certificación del Sello de Calidad y la Distinción de Sustentabilidad por parte de SERNATUR.

Una vez que se tenga la descripción de los proveedores, actividades claves, canales de distribución, la manera de generar ingresos, detalle de los nueve módulos, se generará el flujo de caja que permitirá determinar la viabilidad económica del proyecto junto a indicadores como el VAN, la TIR, tasa de descuento y el payback.

La razón de crear un plan de negocios para un fundo en las cercanías de Parral, es con la finalidad de potenciar el turismo, y que éste tenga una propuesta sustentable, con características, actividades que permitan vivenciar una experiencia única, diferenciándose del resto de los establecimientos de alojamiento turístico en Parral.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES

En este apartado se describen cuatro tópicos, los cuales permiten comprender a grandes rasgos la temática del caso presente, entre ellos:

- **Justificación del tema:** Se desarrolla de forma objetiva y cuantificable, para entender por qué la realización de la investigación. Se contextualiza la situación, en base a evidencia y así se introduce a los interesados en el caso de estudio.
- **Objetivos:** Representa lo que se hará, las metas, para dar respuesta al problema de investigación, los cuales deben ser claros y precisos. Existe un objetivo general, junto a varios objetivos específicos.
- **Metodología:** De forma general, se describen los pasos a seguir para generar la propuesta.
- **Alcance:** Se definen los límites de la investigación presente, contemplando el espacio, tiempo y tipo.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En la actualidad, ha surgido interés por viajar, conocer otras culturas e interiorizarse con las costumbres que llevan consigo las personas. Una manera de potenciar el turismo es con ayuda de programas del gobierno, fomentar con herramientas de marketing e ideas innovadoras que se diferencien del resto, con propuestas claras.

El turismo a nivel mundial ha tenido un crecimiento de 6,8% el año 2017 respecto al 2016 (OMT, 2017), lo que quiere decir que han existido 1.323 MM de llegadas alrededor de todo el mundo, liderando Europa con el mayor número de turistas internacionales (670,7 MM). Por otra parte, América del Sur tuvo un crecimiento del 8,4%, con un número de llegadas de 36,7MM (SERNATUR, 2017). De acuerdo a proyecciones, se espera que para el 2020 exista un incremento del 1,1% de turistas. Si esto se analiza de manera más específica con un análisis exclusivo para la presencia de turistas en Chile, se puede mencionar que para el año 2017 existieron 6.449.900 personas que ingresaron al país según lo indicado por el SERNATUR de la información recopilada de la Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional. El principal motivo por el que vienen los turistas por el vienen a Chile es del tipo vacacional con una permanencia promedio de 10,3 noches.

De acuerdo a la Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico (EMAT), de un total de 25.702.501 individuos que pernoctaron en Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT), tan solo 748.423 se hospedaron en la Región del Maule (INE, 2018), lo que en términos porcentuales equivale a un 2,91%. La región del Maule ocupa el lugar onceavo de las regiones respecto al número de EAT, y además es una de las regiones que no se destaca por contar con agencias de viaje y tour (2012). Lo anterior corresponde a información recopilada del Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos.

En cuanto a las personas que aprovechan las Áreas Silvestres Protegidas del Estado (ASPE), el 71,4% correspondes a individuos chilenos, para el 2016 según lo mencionado por la CONAF.

Una de las 7 razones por las que los chilenos escogen viajar en Chile, se debe a los paisajes naturales con un peso del 21,5% (SERNATUR, 2012). Esto fue mencionado en la Medición y Comportamiento del Turismo.

La Región del Maule tiene el Parque Nacional Radal de Siete Tazas y la Reserva Nacional Altos de Lircay de los lugares de la ASPE, donde aquí se detecta una gran oportunidad para fomentar el turismo en un terreno en las cercanías de Parral.

Un proyecto que fomenta el turismo, contacto con la naturaleza debe ser consciente de las fuentes de energía. De acuerdo al artículo del Ministerio de Energía de las Energías Renovables en Chile, no existe un potencial eólico ni solar en la Región del Maule, pero sí existen oportunidades para potenciales centrales hidroeléctricas en la zona.

De lo anterior, surge la necesidad de realizar un modelo de negocios a un terreno ubicado a 68 [km] de Parral, correspondiente al Fundo Potrero Grande de 1.600 [ha], donde la mitad del terreno son cerros con bosque nativo en la precordillera de la VII Región del Maule. Existe una construcción de madera de más de 800 metros cuadrados de tres niveles, la cual no está terminada. Existen senderos para hacer trekking que necesitan mantención, y una pista de aterrizaje que requiere inversiones para un futuro uso. La localidad más cercana al fundo es La Balsa, el acceso al fundo está en malas condiciones, donde los últimos 22 [km] del trayecto son de tierra regular y 6 [km] de tierra de mala calidad.

La idea es potenciar el turismo a partir de un proyecto ecosustentable, dado el potencial del fundo y la posibilidad de desarrollar actividades de contacto y protección de la naturaleza, incluir a las comunidades de la Región. Esto apoyado de una evaluación económica de autogeneración energética. Para una mayor comprensión del entorno se realizará un estudio de carácter estratégico.

La idea propuesta busca cuidar el medioambiente creando un lazo de conexión entre las personas y lo que ofrece la naturaleza, bajo el concepto de Turismo Sustentable. Cabe destacar que el 34% (TNS Travel & Tourism, 2007) de los viajeros está dispuesto a pagar más por una opción de turismo sustentable, de acuerdo a lo mencionado el Diagnóstico de turismo sustentable.

Se pretende responder a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la importancia de proponer un modelo de negocio con fines turísticos y un enfoque sustentable en las cercanías de Parral? ¿Qué es lo que buscan las personas, percepciones en los atractivos turísticos que tienen contacto directo con la naturaleza? ¿Qué tipo políticas sostenibles deben aplicarse?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios a un terreno en las cercanías de Parral, mediante un análisis estratégico y evaluación económica para fomentar el turismo ecosustentable.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio del entorno con la ayuda del análisis PESTA y 5 Fuerzas de Porter, para comprender las oportunidades de negocio del turismo en esa zona.
- Identificar el cliente objetivo a través de un estudio de mercado, para conocer el segmento de mercado al cual enfocarse de acuerdo a los atractivos turísticos del entorno de Parral.
- Proponer opción de energía renovable que se pueda aprovechar en base a las características territoriales, y de esta manera aportar a un enfoque sustentable.
- Determinar la viabilidad, mediante un estudio económico y así reconocer los tópicos más influyentes en los costos y beneficios.
- Proponer un plan de negocios que fomente el turismo sustentable en la Región del Maule, en la comuna de Parral aplicado al Fundo Potrero Grande.

1.3 METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la memoria se propone una metodología a seguir, la cual consiste en primer lugar en la contextualización del turismo a nivel mundial y en Chile, detallando la Región del Maule, particularmente la comuna de Parral.

A continuación, se describen características del turismo sustentable y junto a esto los objetivos del Sello de Calidad Turística y Distinción de Turismo Sustentable, información que proviene del SERNATUR.

Se investigan y analizan distintas herramientas acorde a un plan de negocios, las que luego son explicadas y aplicadas según el tema propuesto.

Por otra parte, se recopila información mediante encuestas que se realizan a un grupo de personas para identificar características que lo identifican junto a sus preferencias, lo que finalmente permite estructurar la propuesta, específicamente el plan de negocios que integra aspectos que conllevan a un modelo ecosostenible.

Una vez que se desarrolla el plan de negocio, se efectúan análisis y conclusiones de la propuesta planteada.

Para complementar lo mencionado, a continuación se presenta el siguiente esquema de la metodología a seguir:

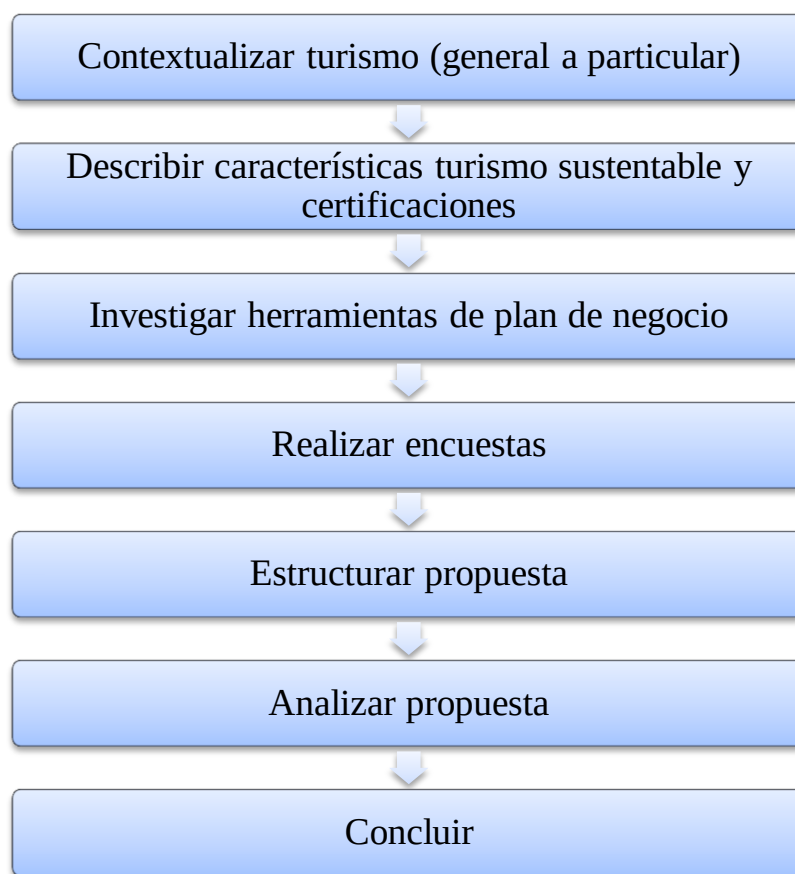


Figura 1: Esquema de metodología de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

1.4 ALCANCE

El presente estudio, pretende recoger información del turismo en la Región del Maule, en la comuna de Parral. Con esto, especificar el perfil de las personas que se interesan en hacer turismo en la zona. Por otra parte, se estudia la competencia, sus características (tamaño, precio, ubicación, capacidad, atractivos, valoración de los clientes).

Se investigan distinciones, certificaciones para diferenciar la propuesta de lo que ya existe actualmente en el mercado, mediante un enfoque sostenible.

El contenido es de carácter descriptivo, con uso exclusivo para el proyecto del fundo de 1.600 [ha] ubicado a 68 [km] de la ciudad de Parral. Se define este tipo de alcance, puesto que se describen contextos, situaciones detallando su forma de manifestarse. Complementando lo anterior, con las características y perfiles de los grupos de personas. Cabe destacar que en términos de tiempo, el periodo de estudio y recopilación de información abarca entre el año 2013 y 2018. Ciertas herramientas con fundamentos teóricos, son extraídas de libros de periodos anteriores. El plan de negocios se encontrará limitado en temas de inversión, por lo que no sobrepasará los \$400.000.000.

CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE

Los temas a tratar en este capítulo son tres, lo que se busca con el desarrollo de estos tópicos es especificar y comprender la manera en que se desenvuelve la propuesta. A continuación se explica cada uno de éstos:

- **Antecedentes:** Se analizan estudios previos, que fueron realizados por otros autores, relacionados con el área de investigación, para determinar el estado actual del conocimiento en el área de estudio. Se trata el turismo mundial, turismo en Chile, turismo en la Región del Maule, turismo de Parral, turismo sustentable, certificaciones de Calidad y Sustentabilidad, comparación con un caso similar existente.
- **Marco teórico:** Se describe de forma detallada cada uno de los elementos, herramientas de la teoría que son usados posteriormente en el desarrollo de la investigación. Los temas a tratar son la herramienta PESTA para estudio del macroentorno, 5 Fuerzas de Porter útil para el microentorno, matriz FODA, muestreo a utilizar en las encuestas, CANVAS para el desarrollo del modelo de negocio, se proponen otras metodologías para construcción de modelos de negocio.
- **Propuesta metodológica:** Pasos que seguirá el estudio para confeccionar el plan de negocio, en base al marco teórico. Se establece cómo se recoge la información y de qué manera será analizada.

2.1 ANTECEDENTES

A continuación se describe el turismo, abarcando desde lo más general acotando a lo más particular. Se explicará el turismo a nivel mundial, el turismo en Chile, luego el turismo en la Región del Maule, lo que luego continuará con el turismo en Parral y el turismo sustentable. Se complementan los antecedentes detallando el Sello de Calidad Turística y la Distinción de Turismo Sustentable. Finalmente, se relata un caso comparativo ya existente, para poder relacionarlo con la propuesta de plan de negocio del caso en estudio.

Se comienza con el turismo a nivel mundial, complementando la información con indicadores, como el número de llegadas distribuidas por continente, ingresos monetarios.

2.1.1 Turismo Mundial

A nivel mundial el turismo se ha ido expandiendo y diversificando, lo que ha ocurrido dentro de las últimas seis décadas, lo que le ha permitido convertirse en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y con un continuo crecimiento alrededor del mundo (OMT, 2017).

El cambio y evolución en las llegadas de los turistas internacionales a escala mundial ha tenido un cambio de 25 millones en 1950 a unos 1.200 millones para el año 2015. En términos económicos es posible mencionar que los ingresos por turismo internacional pasaron de cuantificarse en 2.000 millones de dólares de los EE.UU. en 1950 a un valor aproximado de 1.260.000 millones en 2015 (OMT, 2017).

Se puede mencionar que hubo un crecimiento del 6,8% en el número de llegadas internacionales del 2017 (1.323 MM) en comparación al 2016. Esto se entiende como la totalidad de llegadas de turistas internacionales alrededor de todo el mundo. Lo anterior queda especificado en la siguiente imagen:

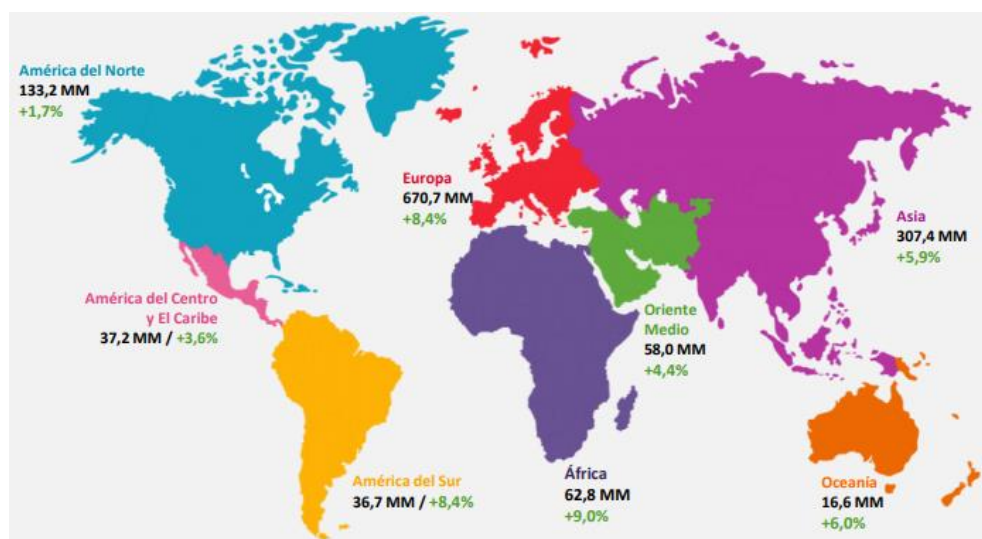


Figura 2: Cantidad de llegadas internacionales.

Fuente: SERNATUR, 2017.

Cabe destacar que el turismo en América del Sur tuvo un crecimiento por sobre el promedio a nivel mundial, lo que equivale a un 8,4% en comparación con el 2016, y en términos de cantidades son 36,7 MM de habitantes que optaron por el turismo en esta zona.

El crecimiento continuo del turismo mundial en los últimos años, indica la importancia de fomentarlo y estudiarlo, dado su aporte económico a los diferentes países, todos en proporciones diferentes. Por esta razón, se acota el estudio a comprender la importancia del turismo en Chile, contribución económica, características de los turistas que ingresan al país, modalidad de ingreso al país.

2.1.2 Turismo Chile

La importancia económica del turismo en Chile, ocupa el cuarto lugar después de la minería, sector frutícola, productos químicos. Genera un aporte de US\$ 4.253,8 MM, en comparación con el año 2016 con un aporte de US\$ 3.305,4 MM, lo que implica un crecimiento porcentual de 28,7% (SERNATUR, 2017).

A continuación se muestra una representación gráfica de datos recopilados por el SERNATUR, presentados en el 2017 con el crecimiento de la cantidad de llegadas de turistas.

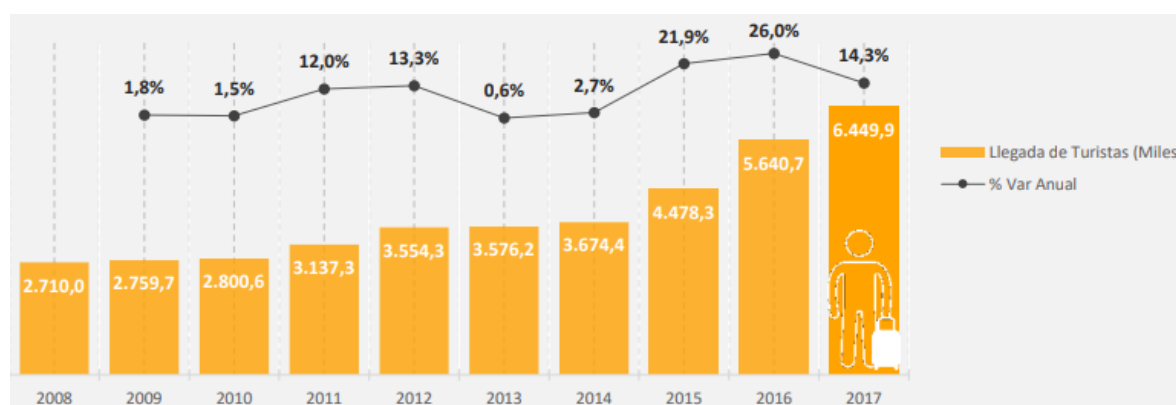


Figura 3: Llegada de turistas (Miles).

Fuente: SERNATUR, 2017.

Se observa que en el 2017 existieron 6.449.900 personas en la calidad de turistas que ingresaron al país. Además, cabe destacar que la mayoría de las personas ingresan al país mediante el Aeropuerto C. Artuto Merino Benítez y luego le siguen los puntos fronterizos del Sistema Cristo Redentor junto con el Cardenal Antonio Samoré.

Las cifras de las personas que ingresaron al país en calidad de turista, provienen de Argentina en primer lugar, luego de Brasil, Bolivia, Perú, Estados Unidos, Colombia (SERNATUR, 2017).

La llegada de personas a Establecimientos de Alojamiento Turístico, desagregado por región se puede observar en la siguiente figura.

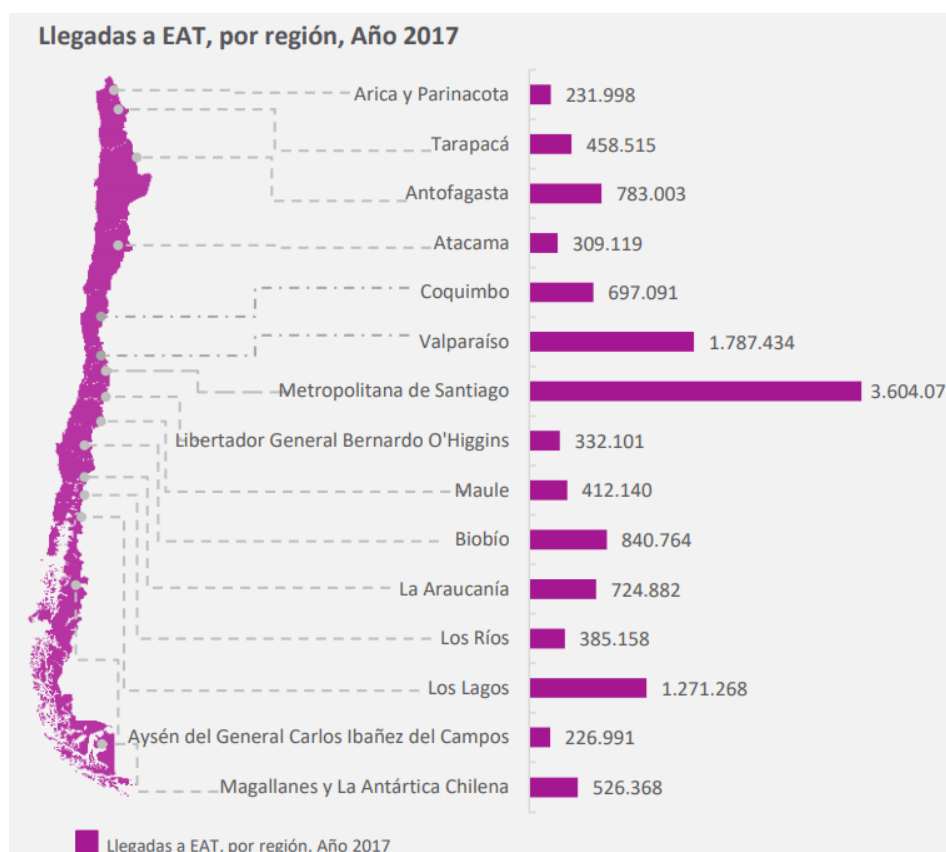


Figura 4: Llegadas de personas a EAT (Establecimiento de Alojamiento Turístico) según región.

Fuente: SERNATUR, 2017.

El primer lugar, con el mayor número de llegadas lo ocupa la Región Metropolitana. Se puede complementar, que la Región del Maule se encuentra en el rango de las regiones con menor número de ingresos, con un total de 412.140 personas en el año 2017.

Teniendo una referencia del turismo en el país, se pretende delimitar aún más y de esta manera explicar el turismo en la Región del Maule, puesto que es en esta zona donde se encuentra inserto el proyecto. Se menciona, el tipo de turismo que se realiza mayoritariamente, atractivos, descripción demográfica y psicográfica de los visitantes a grandes rasgos.

2.1.3 Turismo Región del Maule

La Región del Maule se encuentra ubicada a 250 km al sur de Santiago, bajo la presencia de volcanes, montañas, ríos, playas, gastronomía y artesanía característica del sector. Se realiza una serie de fiestas populares, costumbristas con la idea de mostrar la cultura de la región a través de diferentes actividades.

El clima de la zona es específicamente templado mediterráneo, con tierras fértiles para la producción agrícola (SERNATUR, 2018).

Para poder asociar la ubicación de las distintas localidades de la Región del Maule de una mejor forma, a continuación se tiene el siguiente mapa:



Figura 5: Mapa de la Región del Maule.

Fuente: <http://www.indap.gob.cl/regiones/maule>

Tener en consideración la ubicación de Parral para análisis posteriores.

Según el registro del SERNATUR, existe un total de 298 atractivos turísticos, lo que se visualiza con la siguiente distribución:

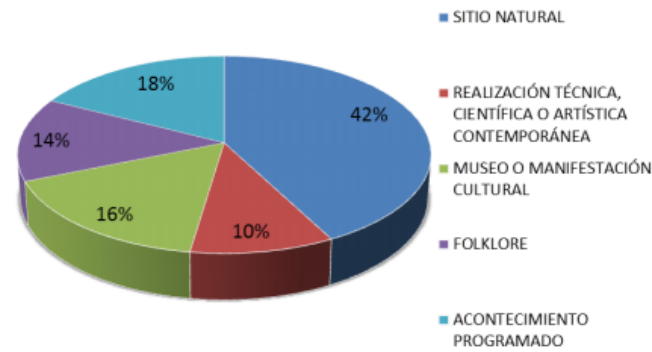


Gráfico 1: Atractivos Turísticos Regionales según categorías.

Fuente: Dirección Regional SERNATUR de Maule, 2014.

Se observa que los atractivos turísticos, cercano al 50% son sitios naturales, entre ellos se puede destacar el Lago Vichuquén, Radal Siete Tazas, Reserva Nacional Altos de Lircay, Lago Colbún, Cajón del Achibueno, entre otros.

A continuación se muestra un par de imágenes de atractivos turísticos de sitios naturales:



Figura 6: Reserva Nacional Altos de Lircay.

Fuente: <https://www.fmdos.cl/tag/reserva-nacional-altos-de-lircay/>

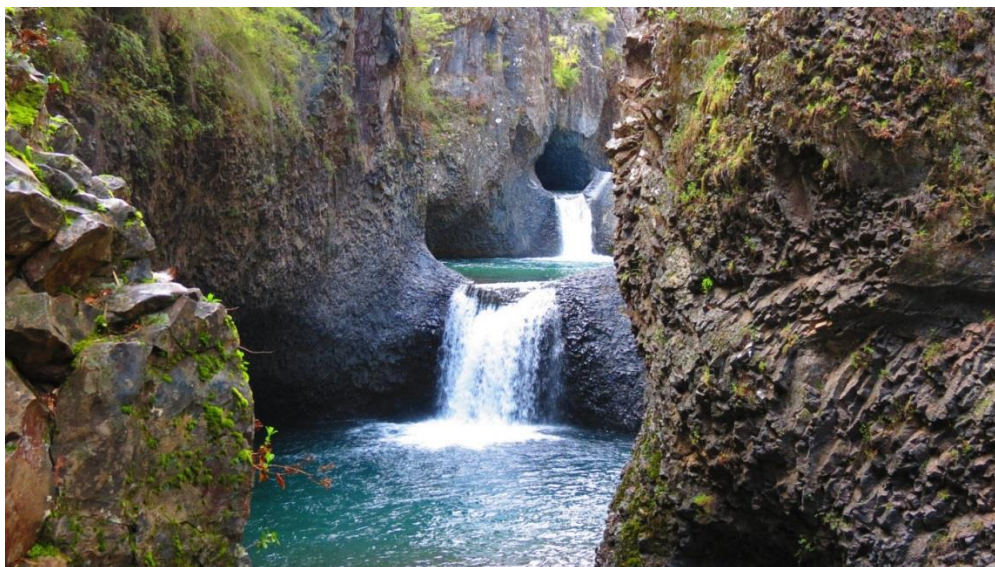


Figura 7: Parque Nacional Radal Siete Tazas.

Fuente: <https://mochileroschile.com/parque-nacional-radal-siete-tazas/>

Fundamental poder distinguir la magnitud de turistas que se dirigen a la Región del Maule, y conocer su comportamiento. A continuación se contempla gráficamente.

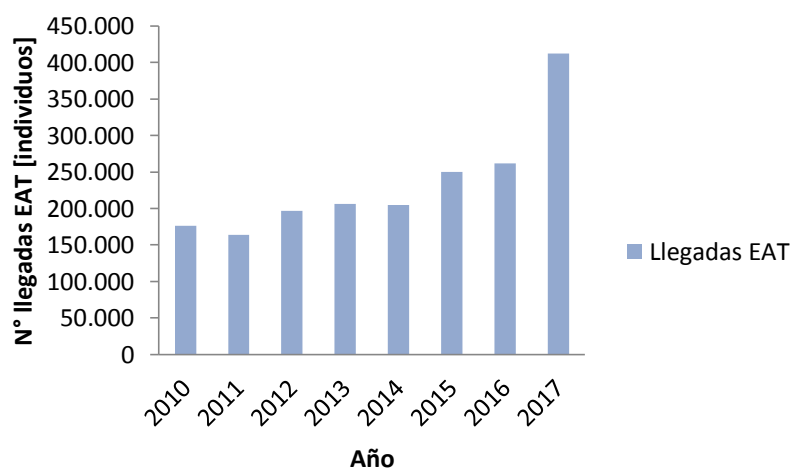


Gráfico 2: Llegada total de turistas a Establecimientos de Alojamiento Turístico en la Región del Maule según año.

Fuente: Elaboración propia, en base a información extraída del SERNATUR.

El registro de alojamientos de turistas llega hasta el 2017 con 412.140 personas para el último año.

Cabe mencionar, que el Instituto Nacional de Estadísticas realizó un cambio metodológico en el año 2017 donde además, los datos de enero- junio 2017 son referenciales y de julio-diciembre 2017 son provisorios. Por esta razón, se presenta un cambio notorio que altera la tendencia de los datos.

El promedio de turistas extranjeros es tan solo el 9% en el 2017, información obtenida de (INE Maule, 2017), lo que en comparación al 2013 el 6% eran turistas extranjeros y el 94% de turistas nacionales (distribución principal dada por 54% de la Región Metropolitana, 16% de la Región del Maule y 11% de la Región del Bío Bío) (SERNATUR, 2013).

También se puede añadir, el 58,5% de los visitantes son hombres en comparación con un 41,5% mujeres. Otro aspecto importante es que las personas que van a esta Región como turistas tiene un ingreso familiar entre \$500.000 y \$1.700.000, que ronda entre los 26 y 45 años el 57,9% de los visitantes (Observatorio Turístico Maule, 2013).

En cuanto a la composición del grupo de viaje, el 43,4% de los turistas que visitan la región lo hace con su familia y el 30,1% con su pareja. El 63% de los turistas llegan en auto propio en comparación con un 34% que accede en bus (Observatorio Turístico Maule, 2013).

Otro tipo de información relevante del turismo en la región, es el gasto en el que incurren las personas, por lo que de acuerdo a información rescatada por el Observatorio Turístico de Maule y resumida por el SERNATUR, se tiene la tabla de a continuación:

Visitantes	Total	Alojamiento	Restaurant	Actividades	Otros
Vacaciones de Verano					
Excursionista	\$ 23.907		\$ 7.437	\$ 7.122	\$ 9.348
Turista	\$ 30.462	\$ 8.826	\$ 6.217	\$ 6.874	\$ 8.545
Vacaciones de Invierno					
Excursionista	\$ 22.799		\$ 7.210	\$ 7.665	\$ 7.924
Turista	\$ 36.794	\$ 12.192	\$ 7.112	\$ 7.701	\$ 9.788

Tabla 1: Gasto Promedio Diario de Excursionistas y Turistas.

Fuente: SERNATUR, 2013.

De la tabla anterior se tienen los gastos diferenciando a los excursionistas (personas que van a alguna ciudad, museo o lugar para estudio, recreo o ejercicio) de los turistas (individuos que viajan por placer), en diferentes categorías.

En la Región del Maule, se encuentra la comuna de Parral, lugar que requiere mayor explicación a mencionar. Es por esto, que se indican los servicios de alojamiento turístico que existen, actividades recreativas que se pueden realizar.

2.1.4 Turismo Parral

En la Provincia de Linares, perteneciente a la Región del Maule se ubica la comuna de Parral, cuna del célebre poeta Pablo Neruda. Se fundó en 1795 como Reina Luisa de Parral, en homenaje a la esposa de Carlos IV. Este lugar se caracteriza por sus tierras agrícolas, donde se cosecha más de la mitad del arroz producido en Chile, además, posee verdes valles, montañas y ríos.

Habitan 41.637 habitantes según el último Censo del 2017, el 51,6% son mujeres. Existen 7 servicios de alojamiento turístico (1 camping), 4 restaurantes y similares, 1 servicio de esparcimiento (Diversión o distracción, para descansar o alejarse por un tiempo del trabajo o de las preocupaciones) registrado en sitio web (SERNATUR, 2018).

Algunas actividades recreativas que se pueden realizar en los alrededores de Parral son el trekking, canyoning, kayak, ciclismo, cabalgatas, pesca, escalada, entre otros. Dentro de los lugares que se pueden visitar cabe destacar el Embalse Digua, Embalse Bulileo, Villa Baviera, La Balsa, Laguna Amargo, Cascada lo Escondido, entre otros. A continuación se muestra una imagen con el mapa de la zona, sus lugares y actividades (Municipalidad de Parral, 2018).



Figura 8: Mapa de la zona rural de Parral.

Fuente: <https://www.parral.cl/>

A todos los individuos que efectúan turismo, se les debe ofrecer propuestas que les entregue la opción, facilidad de realizar turismo de forma sustentable. Se prosigue con antecedentes que respectan al turismo sustentable, su significado desde diferentes puntos de vista.

2.1.5 Turismo Sustentable

El comportamiento del turismo tanto a nivel mundial como en el país, es clave para identificar como se abarca el turismo sustentable.

Se necesita promover un sector turístico inclusivo, con condiciones laborales decentes para todos, que promueva la cultura y productos locales y proteja los recursos naturales, preservando de esta manera los atractivos únicos de cada destino (Rifai, 2016).

La importancia del turismo no radica en este como tal, requiere un apoyo de un desarrollo sostenible que lo potencia, es por esto, que Ángel Pes, Presidente Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas menciona que la elección del turismo no es casual. Es uno de los sectores más importantes para la economía de nuestro país. Su ejemplo resulta fundamental para transmitir a las empresas que el desarrollo sostenible es una palanca de negocio (Pes, 2016).

Además del impacto socio-económico que tiene el turismo, el sector, si se gestiona de forma sostenible, puede ser un factor de preservación ambiental, promoción y valorización cultural y entendimiento entre los pueblos (OMT, 2017).

Las empresas que operan en ese rubro, sean conscientes tanto de las oportunidades como de las responsabilidades y actúen consecuentemente para que sus acciones dejen una huella positiva en la sociedad en la que operan y aseguren la sostenibilidad del destino y de sus negocios (OMT, 2017).

Uno de los objetivos del desarrollo sostenible menciona lo siguiente : “De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible

que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales” (Naciones Unidas, 2015).

Para aquellos establecimientos de alojamiento turístico, existen certificaciones tanto de calidad y sustentabilidad, dando validez a lo que ofrecen al cliente, con un enfoque sustentable. Se examinará brevemente el Sello de Calidad Turística, su razón de existencia, pasos para obtenerlo.

2.1.6 Sello de Calidad Turística

El Sello de Calidad Turística, como bien su nombre lo dice es un distintivo que es otorgado a aquellos prestadores de servicios turísticos (alojamiento turístico, turismo aventura, guías de turismo, agencia de viaje) en alguna de las normas de calidad turística.

Esta certificación de la calidad se crea para generar confianza (servicio tal como fue contratado), transparencia (indicar exactamente se ofrece como prestador de servicio), seguridad (respuesta frente a un accidente o problema), satisfacción de expectativas del cliente y mejoras del servicio para los visitantes, los que se definen como turistas y excursionistas al momento de contratar su servicio turístico (Calidad Turística, 2011).

A continuación se muestra el distintivo que deben tener los prestadores de servicios turísticos certificados:



Figura 9: Símbolo que identifica a las empresas con Sello de Calidad Turística.

Fuente: <http://www.calidadturistica.cl/>

Existen distintos tipos de calificaciones para los alojamientos turísticos entre ellos el Nivel Básico, Nivel Turista, Nivel Turista Superior, Nivel Lujo, dependiendo del público objetivo al que se quiere alcanzar y las exigencias por alcanzar cierto nivel. De esta manera es posible certificar el verdadero nivel de calidad del servicio de acuerdo a distintas calificaciones. Para esto, se fijan en la Norma Técnica de Calidad (Calidad Turística, 2011).

En primer lugar la empresa o servicio debe encontrarse registrado como servicio turístico ante SERNATUR.

El segundo paso para obtener la certificación es implementar una de las 48 normas según las características del servicio turístico ofrecido, el tiempo que conlleva varía entre 6 y 12 meses, luego, se debe certificar por un Organismo Certificador acreditado del INN (Instituto Nacional de Normalización) que otorga el sello con una vigencia entre 3 y 4 años (Calidad Turística, 2011).

Otro tipo de certificación planteado por el SERNATUR, corresponde a la Distinción de Turismo Sustentable que busca fomentar los tres pilares de la sustentabilidad. Hecha esta salvedad, se nombran los objetivos de esta distinción, etapas a seguir, niveles de certificación.

2.1.7 Distinción Turismo Sustentable

Se creó esta distinción bajo el Programa de Sustentabilidad Turística, de forma de conseguir que la industria turística se desarrolle de manera sustentable. Lo que se pretende con el programa es minimizar el impacto medioambiental, potenciando el patrimonio cultural y las economías locales. Se debe mencionar que es fundamental fomentar los tres pilares de la sustentabilidad: medioambiental, socio-cultural y económico.

La distinción que se reconoce con el Sello S, garantiza a los turistas y excursionistas que existe un cumplimiento de los criterios globales de sustentabilidad turística (pilares de sustentabilidad). Actualmente, aplica para servicios de alojamientos turísticos y agencias de viaje en Chile.



Figura 10: Símbolo que identifica a las empresas con Distinción de Turismo Sustentable.

Fuente: <http://www.chilesustentable.travel/>

A mencionar algunos de los objetivos de la distinción:

- Reconocer los esfuerzos de los servicios de alojamiento turístico que hayan desarrollado avances en cualquier ámbito de la sustentabilidad.
- Diferenciar estas empresas frente a sus competidores.
- Garantizar a los turistas, el compromiso de la empresa con los pilares de la sustentabilidad.

En el caso de los alojamientos turísticos, se contemplan 57 criterios de evaluación en base a los pilares de la sustentabilidad y 3 niveles de distinción, siendo el Nivel 3 el que refleja la excelencia en sustentabilidad.

Algunos de los beneficios que proporciona un enfoque sustentable son la disminución de los costos de operación, mayor eficiencia en los procesos, mejora de la reputación, aumento en el compromiso de los empleados, se vuelve más fácil cumplir con las normas internacionales, disminuye las probabilidades de conflicto con la comunidad. Los beneficios anteriores, son mencionados en el sitio web de la obtención de la Distinción de Turismo Sustentable, información que no tiene un respaldo, ni evidencia. Por otra parte, se dará priorización en bases de Programas intrarregionales de Turismo Social de SERNATUR, también tendrán a disposición 1 curso gratuito de capacitación técnica al año.

Las etapas para obtener la Distinción en Turismo Sustentable constan de un Autodiagnóstico, Consulta Regional, Auditoría en Terreno y finalmente la Aprobación del MNST (Mesa Nacional de Sustentabilidad Turística). Lo que busca la primera etapa es verificar los requisitos obligatorios a través de un autodiagnóstico descargable del sitio web (<http://www.chilesustentable.travel/>), luego, SERNATUR levanta una Consulta Regional con instituciones competentes (CORFO Regional, Seremi de Medio Ambiente, Seremi de Cultura) y completa las gestiones asociadas a esta etapa una vez que exista una recepción conforme del Autodiagnóstico. En la tercera etapa una empresa auditora verifica en terreno los requisitos que fueron mencionados en la primera etapa. Finalmente, en la MNST se vota sobre el mérito de obtención de la Distinción y frente a unanimidad se otorga la distinción.

Los antecedentes, mencionados con anterioridad permiten interiorizar al lector con el tema en estudio, junto con la descripción de un caso ya existente que se menciona a continuación, para así dar a conocer información que será útil posteriormente en el desarrollo de la propuesta.

2.1.8 Caso comparativo

En la Región de la Araucanía se encuentra el Parque Nacional Conguillío, este lugar recibe el nombre de SENDAS Conguillío y nace fruto de una alianza público-privada con CONAF, con la finalidad de aportar servicios de calidad con orientación al turismo sustentable. El parque abarca una superficie de más de 60.000 hectáreas, se destaca por la protección de la flora y fauna autóctona de Chile, con bosques de Araucarias y Coihues milenarios, lagos y diversas lagunas.

En el parque se puede realizar una serie de actividades, entre éstas, arriendo de kayak y botes, sitios de camping y áreas de picnic, trece senderos a realizar, talleres y charlas familiares, excursiones para niños, excursiones de pesca. Algunas de estas actividades son exclusivamente de temporada, dado el clima de la zona.

Las tarifas de ingreso al parque son las siguientes:

Tarifa	Adulto	Niños
Nacional	\$ 4.000	\$ 2.000
Extranjero	\$ 6.000	\$ 3.000

Tabla 2: Tarifas de ingreso al Parque Nacional Conguillío.

Fuente: Elaboración propia, extraído de <https://www.sendasconguillio.cl/parque-conguillio/accesos-y-tarifas/>

En lo que respecta el alojamiento, existen once cabañas que operan durante todo el año, las cuales fueron diseñadas con un modelo amigable con el medio ambiente. Además, se encuentra la zona de campings, que no cuentan con luz ni energía eléctrica, puesto que

tienen normas orientadas al respeto por la convivencia y el entorno. Existen dos sectores de camping con cinco áreas en total para poder acampar.

A continuación se pueden observar las diferentes tarifas del camping, según sector y temporada del año.

	Valor Camping				
Baño compartido (Sitio para 5 personas, agua caliente 6 horas al día. *Persona adicional 10% valor sitio. Max. 8 personas por sitio)	Temporada Baja**	Temporada Media	Temporada Alta	Temporada Alta Peak	
	Desde el 19-03-2018	Desde el 15-11-2017 Hasta el 23-12-2017	Desde el 24-12-2017 Hasta el 12-01-2018	Desde 13-01-2018	
	Hasta el 14-11-2018	Y desde el 01-03-2018 Hasta 18-03-2018	Y desde el 22-02-2018 Hasta 28-02-2018	Hasta el 21-02-2018	
Camping Ñirres (42 Sitios)	\$ 19.000	\$ 23.000	\$ 26.000	\$ 29.000	
Camping Carpinteros (12 Sitios)	Cerrado	\$ 25.000	\$ 28.000	\$ 32.000	
Camping de Uso Compartido "El Estero"	Mochilero	Persona NO Mochilero		Mochilero	Persona NO Mochilero
Valor por persona, sitios compartidos y agua caliente 6 horas al día	\$6.000	\$7.500		\$6.500	\$9.000
Baño Privado (Sitio para 5 personas, agua caliente 24 horas al día. *Persona adicional 10% valor sitio. Max. 8 personas por sitio)					
Caseta y Hoyon	Cerrado	\$ 39.000	\$ 49.000	\$ 60.000	

Tabla 3: Tarifas de los campings del parque, variando por temporada.

Fuente: <https://www.sendasconguillio.cl/camping-conguillio/>

Por otra parte, existen dos tipos de cabañas con tarifas diferenciadas según temporada. Para mayor detalle observar la siguiente tabla:

	Valor Cabañas			
	Temporada Baja**	Temporada Media	Temporada Alta	Temporada Alta Peak
	Desde el 19-03-2018 Hasta el 14-11-2018	Desde el 15-11-2017 hasta el 23-12-2017 Y desde el 01-03-2018 Hasta el 18-03-2018	Desde el 24-12-2017 hasta el 25-01-2018 Y desde el 19-02-2018 Hasta el 28-02-2018	Desde 26-01-2018 Hasta el 18-02-2018
Cabaña 3 Personas	\$ 69.000	\$ 87.000	\$ 96.000	\$ 105.000
Cabaña 7 Personas	\$ 98.000	\$ 115.000	\$ 138.000	\$ 155.000

Tabla 4: Tarifas de las cabañas, indicando variaciones por temporada.

Fuente: <https://www.sendasconguillio.cl/cabanas-conguillio/>

En complemento a las tarifas del Parque Nacional, se menciona en la siguiente tabla el número de visitas anuales:

Año	N° visitantes Parque Nacional Conguillío
2017	92.972
2016	111.709
2015	89.621
2014	71.010

Tabla 5: Número de visitas anuales en el Parque Nacional Conguillío.

Fuente: Elaboración propia, extraído del Anuario de Turismo del SERNATUR.

Es necesario destacar algunas de las normativas están asociadas a la prohibición del ingreso de mascotas, no alimentar a los animales silvestres de la zona, hacer fuego con leña, separar la basura y trasladarla a los puntos limpios de reciclaje que existen en diferentes zonas, o retirarse del parque con toda la basura generada. También, se recomienda el uso de detergentes biodegradables que no contaminen el medio ambiente. Por otra parte, aquellos que ingresen implementos de pesca o kayak, deben estar desinfectados para prevenir la existencia de Dydimo en el mismo parque.

El caso explicado anteriormente, destaca actividades y normativas que se llevan a cabo al interior del parque. Esta es una manera de asimilar, aproximarse a la investigación y futura propuesta. Una vez tratado el tema del turismo desde un nivel general a lo particular, complementado con las certificaciones y el caso comparativo. Esto fue apoyado de cifras y tablas, para proseguir el caso de investigación con la teoría que explica una serie de herramientas útiles para el desarrollo de la propuesta.

2.2 MARCO TEÓRICO

En este apartado se expone la teoría, determinando qué información se recogerá y la forma en que será analizada. El conocimiento de la teoría es una guía para la investigación,

ya que crea un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio, además, se sintetizan diferentes posiciones teóricas de autores.

La primera herramienta a explicar en qué consiste, es el PESTA, que hace un análisis del entorno, y cómo afectan los factores correspondientes en la industria.

2.2.1 Macroentorno (PESTA)

El análisis del macroentorno se puede llevar a cabo con el uso de la herramienta PESTA, que consiste en examinar aquellos aspectos que afectan a la industria, dentro de los cuales se encuentran los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Cualquier cambio puede generar alteraciones en la estructura competitiva, de acuerdo a esto, el fin de realizar el análisis externo se debe a poder identificar tanto las amenazas como oportunidades del entorno.

A continuación se explicará en detalle cómo aplicar el análisis PESTA a un caso general que puede ser aplicado a cualquier tipo de industria, sin discriminación alguna.

▪ Factores Políticos

El gobierno tiene el rol de intervenir frente a las leyes, regulación y establecer acuerdos a nivel comercial como internacional, para que exista claridad en los procedimientos a seguir y restricciones en las distintas áreas de la industria (Rubin de Celis, 2014).

▪ Factores Económicos

La economía posee una gran cantidad de variables, que se encuentran en continuo cambio, fundamentales a la instancia de invertir o determinar qué postura tomar (adverso al

riesgo, amante al riesgo). La tasa de interés, tasa de desempleo, tipo de cambio el gasto pronosticado por el gobierno son algunas de las variables a considerar (Rubin de Celis, 2014).

- **Factores Sociales**

El entorno se ve claramente diferenciado e identificado por factores como la cultura, las tendencias, demografía, condiciones de vida, entre otros más. Al comparar un país con otro, cada uno de estos factores cambian de alguna manera u otra e incluso en un mismo país y contemplando diferentes ciudades (Rubin de Celis, 2014).

- **Factores Tecnológicos**

La tecnología en la actualidad es influyente para cambios en la industria y mejoramiento y automatización de los procesos, crea ventajas competitivas en las empresas tanto en sus servicios como productos. Cabe destacar que algunos de los factores claves para la estrategia de las empresas son el grado de innovación, automatización, la tasa de obsolescencia de los artefactos tecnológicos (Rubin de Celis, 2014).

- **Factores Ambientales**

A lo largo del tiempo se ha ido creando concientización con respecto al medioambiente, siendo un factor cada vez con mayor importancia. En algunas ocasiones suele relacionarse con factores políticos al mencionar leyes relacionadas con el medioambiente y también se enlaza con los factores sociales, es por esto, que la herramienta PEST (análisis general) no incluye este factor ambiental. Algunos factores a

destacar son el reciclaje, congestión de vehículos, emisiones de industrias y vehículos (Rubin de Celis, 2014).

El propósito de la herramienta PESTA es describir el macroentorno, por esta razón, en complemento al conocimiento del entorno existen las Cinco Fuerzas de Porter, que pretenden describir y estudiar el microentorno. Esto quiere decir, se analiza el nivel de competencia en la industria.

2.2.2 Microentorno (5 Fuerzas de Porter)

El estudio del microentorno se basa en el modelo de las 5 Fuerzas (Porter, 1985) que da cuenta del grado de competencias que existe en una industria, útil para elaborar estrategias de modo de que se puedan aprovechar las fortalezas y debilidades detectadas. A continuación se describen las 5 Fuerzas de Porter:

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad sucede cuando existe una lucha competitiva que se da entre las diferentes empresas de una misma industria, con un intento de alcanzar una mayor participación de mercado. Frente a una alta rivalidad en general se reduce la rentabilidad promedio, para evitar esta lucha algunas opciones son modificar el precio, mejorar los servicios o productos ofrecidos, potenciar la publicidad y aplicar herramientas del marketing (Hill & Jones, 2011).

- **Amenaza de sustitutos**

Los sustitutos corresponden a todos aquellos productos capaces de satisfacer las necesidades del cliente de forma similar. Esto es una amenaza en el sentido de que los

precios deben estar acorde a los sustitutos junto a esto su rentabilidad. En la medida que haya una menor cantidad de sustitutos permite niveles más altos de ganancias (Hill & Jones, 2011).

- **Amenaza de nuevos competidores**

Existen empresas reconocidas como potenciales competidores a aquellas que no se encuentran insertas actualmente en la industria pero si lo quisieran tienen las herramientas para hacerlo. A destacar que las empresas pertenecientes a la industria buscan maneras de evitar el ingreso de otras empresas a través de barreras a la entrada, entre éstas se destacan, economías de escala, costos de ingreso y permanencia, regulaciones del gobierno y lealtad a la marca. Lo anterior tiene por finalidad la protección de la participación de mercado e incrementar las utilidades (Hill & Jones, 2011).

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los insumos, la mano de obra entre otros servicios son proporcionados por los proveedores quienes pueden negociar de manera de elevar sus precios, pero para esto deben caracterizarse por ser proveedores que tienen poder en el mercado. En caso contrario, las empresas presionan por conseguir precios bajos y mejor calidad en la mano de obra.

En la instancia que los proveedores están presente bajo pocos sustitutos, las empresas en la industria no tienen una gama de opciones para escoger otras alternativas. Además, cuando los precios que ofrecen y la calidad de sus productos se diferencian del resto, las empresas se enfrentan a la decisión de cambiar o no al proveedor (Hill & Jones, 2011).

- **Poder de negociación de los compradores**

Los compradores son los clientes que como usuario final consumen el producto de forma directa, pero también están las empresas que se encargan de distribuir los productos a otros usuarios finales que en este caso pueden ser minoristas o mayoristas. Aquí entra en juego la negociación y el poder que suelen demostrar los compradores en acordar precios bajos, una mejor calidad y servicio. Existe un riesgo cuando los compradores tienen poder en el sentido que: Compran en grandes cantidades, cuando hay pocos compradores y son ellos quienes poseen el dominio de las empresas como tal y cuando al comprador le es conveniente enfrentar a los diferentes proveedores para acordar precios menores. Las utilidades de la industria deben protegerse frente a las amenazas de los compradores. (Hill & Jones, 2011).



Figura 11: Diagrama 5 Fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración Propia, extraído de Apuntes de clases (Rubin de Celis, 2014).

El análisis del macroentorno conlleva a identificar las oportunidades y amenazas del entorno con la ayuda de la herramienta PESTA, junto con el estudio del microentorno mediante las 5 Fuerzas de Porter, se explicitan las fortalezas y debilidades de la empresa o producto que luego es detallado en la matriz FODA.

2.2.3 Matriz FODA

Una vez realizado un análisis externo e interno del contexto en el que se sitúa la empresa, se utiliza la matriz FODA que analiza internamente la empresa o el producto, destacando fortalezas y debilidades, y externamente, reconociendo oportunidades y amenazas del mercado (Dvoskin, 2004). Para cumplir su misión, una organización necesita capitalizar sus fuerzas principales, superar o aliviar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar oportunidades promisorias. Nos referimos a las fuerzas y debilidades intrínsecas de las organizaciones (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social (Ponce, 2007).

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza de forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil (Ponce, 2007).

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones (Ponce, 2007).

Las amenazas son lo contrario, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Ponce, 2007).

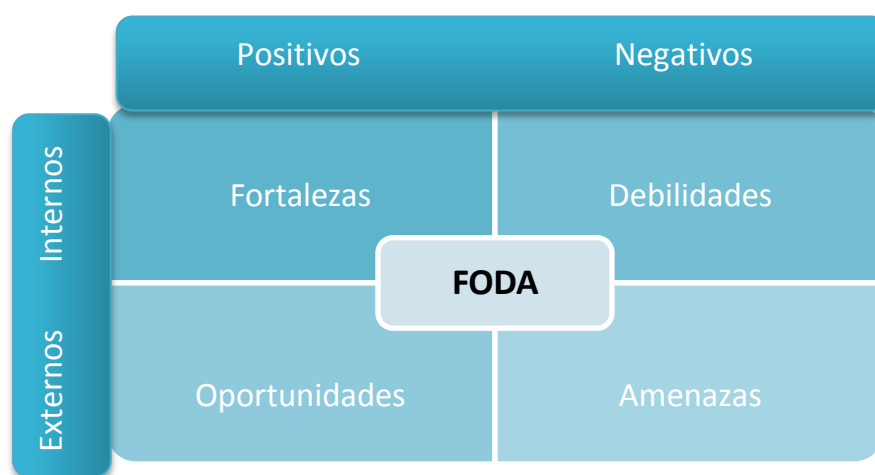


Figura 12: Diagrama FODA.

Fuente: Elaboración propia, extraído de <https://www.analisisfoda.com/>

La matriz FODA es una herramienta que permite captar el análisis de la situación actual en estudio, con aspectos externos e internos de la organización, los cuales pueden clasificarse también como positivos y negativos. Una vez realizada la matriz, se desarrollará un plan de negocios, apoyado de un muestreo que se le hará a un grupo de individuos, a continuación se explica el tipo de muestreo escogido.

2.2.4 Muestreo no probabilístico por conveniencia

Este tipo de muestreo se caracteriza por realizar encuestas a individuos, donde la elección de las personas no es dependiente de la probabilidad, es decir, el muestreo se realiza según las condiciones existentes. Los sujetos al no poseer la misma probabilidad de ser seleccionados, se espera que no exista representatividad en todos los miembros de la población. El muestreo por conveniencia se caracteriza por ser fácil, rápido y barato. No se pueden sacar inferencias de la población, debe analizarse específicamente respecto a la muestra (Castejón & Alaminos, 2006).

- **Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra se determina con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p \cdot (1 - p) \cdot Z^2}{error^2}$$

n: Tamaño de la muestra.

p: Proporción esperada.

Z: Puntuación.

error: Error muestral.

Explicado lo anterior, se escogió el muestreo acorde a la condiciones del estudio presente, lo que permitirá formar una visión al estructurar el plan de negocios, con la utilización de la herramienta Canvas, la cual se explica a continuación.

2.2.5 Modelo de Negocios (Canvas)

El Modelo Canvas es una herramienta que permite diseñar y aplicar nuevos modelos de negocios de forma sistemática, por medio de la utilización de un diagrama que representa un lenguaje común para todos los modelos. Se descompone en nueve módulos y conexiones lógicas entre ellos (Araya B., 2017).

- **Segmentos de mercado**

Los clientes se caracterizan por ser la base del modelo de negocio, es por esto que se escoge el segmento de mercado ideal, datos demográficos tales como edad, ubicación, género, nivel de ingresos, estudios, estado civil, entre otros. Además se deben integrar los aspectos psicográficos como la personalidad, actitud, valores, intereses y hobbies, estilo de vida, comportamiento. (Innokabi).

- **Propuesta de valor**

Lo que se define aquí es el valor que se le entrega al segmento de clientes, el cual es claro y percibido por ellos. Se selecciona el problema del cliente que busca ser resuelto, a lo anterior se le asocian los productos o servicios que son ofrecidos al cliente. Se puede añadir que es necesario identificar las necesidades del cliente que están siendo satisfechas. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Canales de Distribución y Comunicación**

Lo que se busca en este punto es describir la manera en que la compañía logra comunicarse y acercarse al segmento de clientes, para así poder mostrar la propuesta de valor. Se debe responder una serie de preguntas ¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de clientes? ¿Cómo se está llegando a ellos? ¿Cómo están nuestros canales integrados? ¿Cuáles son los más eficientes en costo? (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Relación con los clientes**

El tipo de relación que se espera establecer con el cliente, debe quedar definida en este aspecto, con la finalidad de mantener el segmento de cliente escogido en un comienzo. Algunas de las motivaciones pueden ser la captación de clientes, aumentar las ventas, retener los clientes (Cajales, 2017)

- **Fuentes de Ingresos**

Es la representación del dinero generado, a partir de los segmentos de clientes. Existen algunas interrogantes que cada empresa debe contemplar preguntarse, tales como ¿Qué valor está realmente dispuesto a pagar cada segmento de clientes? ¿Cómo están pagando? ¿Cómo preferirían pagar?

Algunas de las maneras de generar ingresos es mediante la venta de activos, alquiler, préstamo, tasas por suscripción, entre otros. (Innokabi).

- **Recursos claves**

Se describen aquellos recursos que son requeridos por la propuesta de valor, para que el modelo de negocio funcione. Los recursos le dan la facilidad a la empresa de acercarse a los clientes, manteniendo una relación que permita seguir obteniendo ingresos. Fundamental destacar que los recursos pueden ser físicos, económicos, financieros, intelectuales o humanos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Actividades claves**

Se destacan las acciones más importantes que deben ser efectuadas por la empresa para que el modelo de negocio permanezca funcionando adecuadamente. Las actividades

son necesarias para ofrecer una propuesta de valor, acercarse a los segmentos de mercado, conservar la relación con los clientes y así conseguir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Asociaciones claves**

Las asociaciones claves también conocidas como socios claves, buscan describir la red de proveedores y socios, que son relevantes para el modelo de negocios. Las empresas para poder reducir su nivel de riesgo o adquirir sus recursos se crean alianzas, haciendo efectivo al modelo de negocios. Algunos tipos de alianzas a mencionar son las alianzas estratégicas entre no competidores, de cooperación entre competidores, relaciones de comprador – proveedor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Estructura de costos**

Se definen los costos más importantes inherentes al modelo de negocio. Para poder crear y entregar valor, mantener la relación con los clientes, generar ingresos se incurre en costos. Los costos son calculados luego de haber definido los recursos claves, actividades claves y las asociaciones claves (Osterwalder & Pigneur, 2010). Se responde a las siguientes interrogantes: ¿Qué recursos claves son los más caros? ¿Qué actividades claves son las más caras?

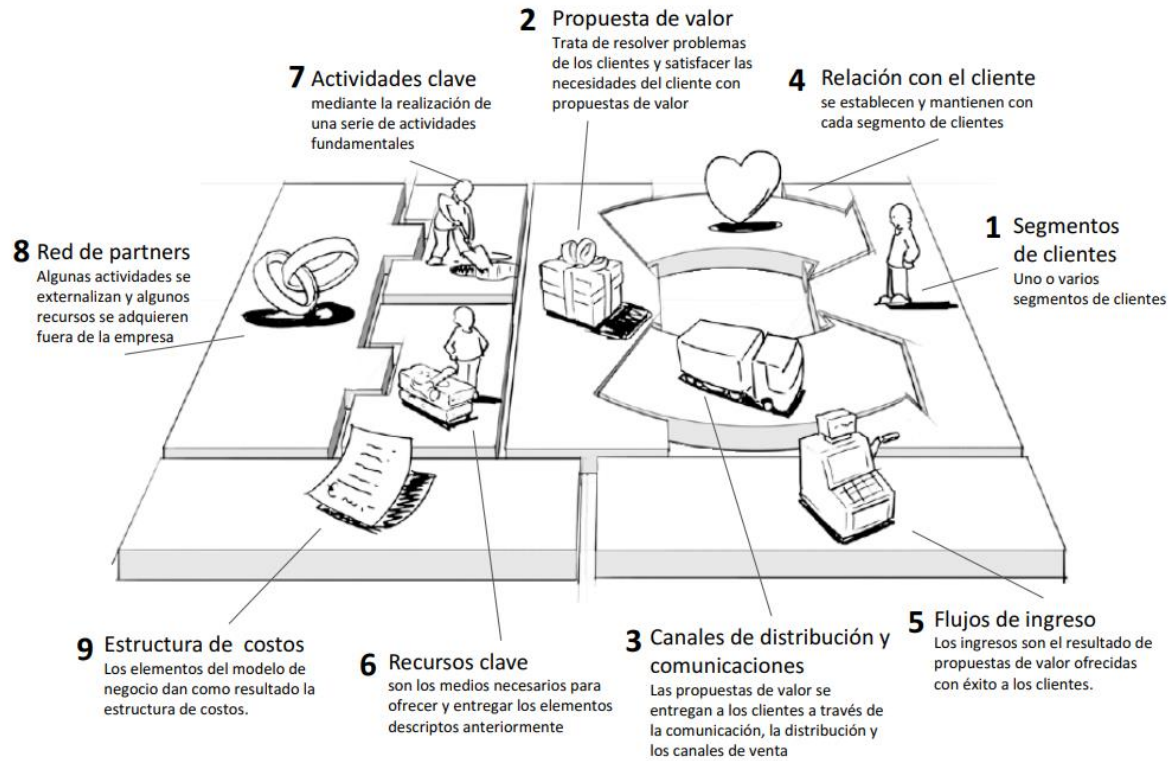


Figura 13: Lienzo Modelo Canvas.

Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

2.2.6 Otras metodologías aplicables

▪ Design Thinking

La metodología del Design Thinking es utilizada para resolver problemas de las personas, con un enfoque de diseño, captando sus necesidades y así crear innovaciones que son capaces de cambiar el mundo.

Lo que se plantea es usar métodos de diseñadores para hacer coincidir necesidades de las personas con una solución tecnológicamente factible y un modelo de negocios viable. A continuación, se muestra ilustrativamente lo descrito anteriormente:

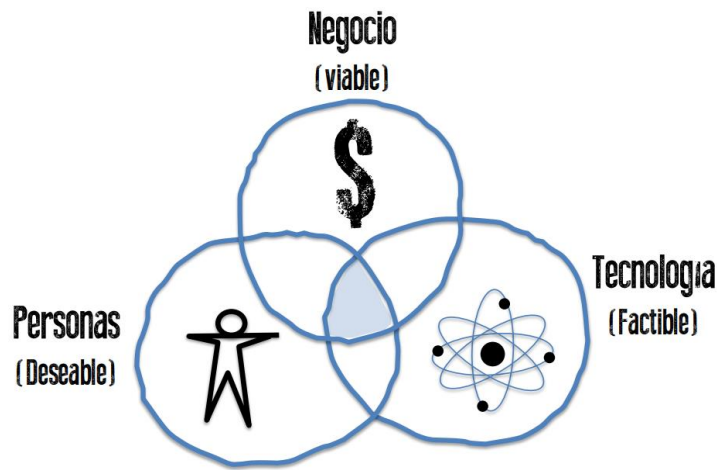


Figura 14: Trilogía que define al Design Thinking.

Fuente: <http://cicsp.org/wp-content/uploads/2017/09/Slides-DT-Foro-CyS-2017-sin-video.pdf>

Al momento de escoger las soluciones, el Design Thinking propone dos enfoques:

- Aproximación Convergente: Consiste en llevar a cabo la mejor elección dentro de un conjunto de alternativas que se encuentran ya disponibles.
- Aproximación Divergente: Permite explorar nuevas alternativas, soluciones e ideas que no han existido anteriormente.

Para esta metodología es más importante el enfoque divergente, puesto que proyecta la posibilidad de abrirse a descubrir nuevos entornos y campos de trabajo, fundamental para poder innovar.

El empleo del Design Thinking debe seguir una serie de cinco etapas, divididos en tres fases. Esto va más allá del empleo de una serie de herramientas capaces de resolver un problema, sino que también es preciso adquirir capacidades y habilidades que permitan ser más intuitivos, reconocer patrones y generar nuevas ideas y conceptos. En la siguiente

imagen se observan las etapas requeridas, para conseguir el producto que satisfaga las necesidades del cliente con una propuesta innovadora:

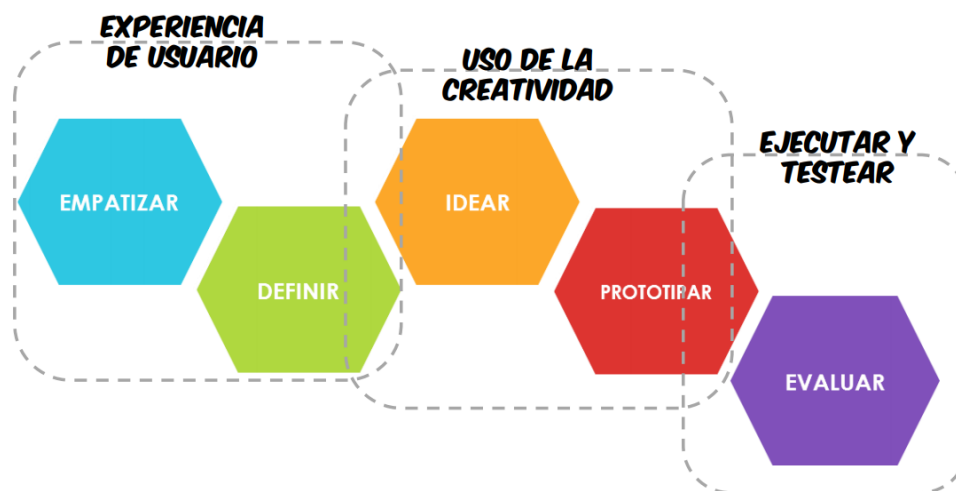


Figura 15: Proceso de las cinco etapas del Design Thinking.

Fuente: <https://dschool-old.stanford.edu>

En primer lugar se debe empatizar, esto quiere decir, centrarse en las personas y los usuarios observando su comportamiento (mirando y escuchando), involucrándose con ellos en conversaciones.

En segunda instancia se define el problema a partir del mayor número de ideas que surgen, lo que es crítico para el proceso de diseño. La meta en esta etapa es generar un POV “Point of View”, la declaración de un problema viable y significativo como guía para enfocarse en usuario puntual. Algunos criterios a cumplir es que sea inspirador para el equipo, capturar la mente y sentimientos de las personas que se han estudiado, el problema tenga un enfoque directo. En la etapa de idear, se usan técnicas de creatividad y generación de ideas para disponer de la mayor cantidad de posibilidades, tales como, Brainstorming (Lluvia de ideas), SCAMPER, Mapas mentales, Analogías, entre otros. Una vez que se

plantearon todas las ideas, se hace un prototipo (dibujos, artefactos, objetos) que se construye con la intención de responder preguntas que se acerquen a la solución final.

Finalmente, se evalúa para aprender de la reacción de los individuos con sus opiniones y retroalimentación. Esto permite iterar en prototipos y soluciones.

▪ **Metodología del Marco Lógico**

Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Se da respuesta a tres problemas comunes de proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, donde el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- No existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

La Metodología contempla análisis del problema, de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de la metodología es la Matriz del marco lógico, la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán

monitoreados y evaluados. Se considera dos etapas, en la fase de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

En primer lugar, está la identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. Dentro de esta etapa es necesario:

- **Análisis de involucrados:** Estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos.
- **Análisis del problema:** Es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos, se utiliza El árbol refleja las causas y consecuencias de dicho problema.
- **Análisis de objetivos:** Permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos.
- **Identificación de alternativas de solución al problema:** Se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio.
- **Selección de la alternativa óptima:** Selección de una alternativa que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados.

- **Estructura analítica del proyecto (EAP):** Para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades.

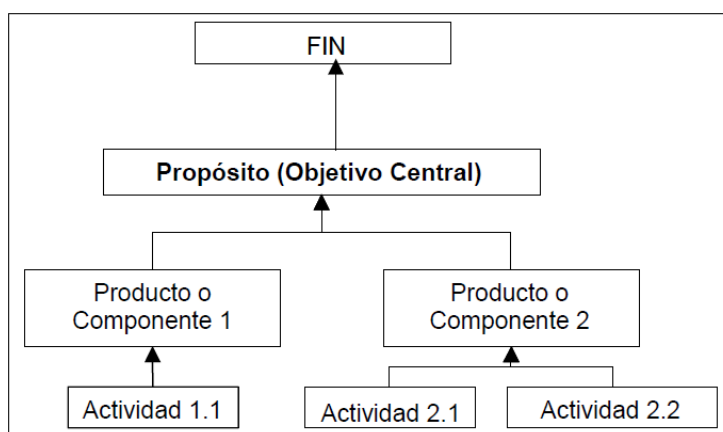


Figura 16: Estructura analítica del proyecto.

Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

En segundo lugar se encuentra la etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo y práctico para la ejecución. Aquí se elabora la matriz de marco lógico, que queda demostrada en la siguiente figura:

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Figura 17: Estructura de la Matriz del Marco Lógico.

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Para construir la matriz es necesario tener en cuenta:

- **Resumen narrativo de objetivos:**

El fin debe responder a ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad? En cuanto al propósito se cuestiona ¿Por qué el proyecto es necesario para los

beneficiarios? En el caso de los componentes es necesario saber ¿Qué entregará el proyecto? En último lugar se encuentran las actividades para conocer ¿Qué se hará?

- **Indicadores:**

Se encuentran los indicadores de fin y de propósito, de los componentes (descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto). También están, los indicadores de actividades, donde se menciona el presupuesto del proyecto.

- **Medios de verificación:**

Se utiliza para que el ejecutor o evaluador pueda obtener información acerca de los indicadores, a través de fuentes existentes.

- **Supuestos:**

Dado que los proyectos comprenden riesgos, estos se expresan como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

Finalmente se debe realizar monitoreo y evaluación, lo que se explica como “Medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El Seguimiento, se debe efectuar durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto.

- **Evaluación de proyectos**

La evaluación de proyectos según lo planteado por Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain es un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que

participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión. Dentro de las etapas de la evaluación de proyectos se llevan a cabo una serie de metodologías según las características del proyecto y de la información disponible.

El estudio del proyecto es un proceso cíclico de cuatro etapas, lo que se ve en la siguiente figura:

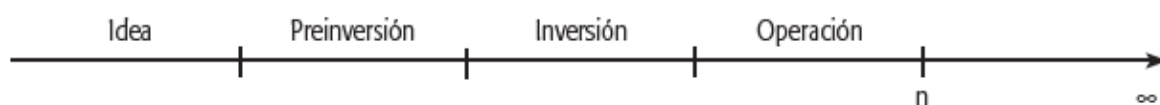


Figura 18: Ciclo de un proyecto.

Fuente: Preparación y evaluación de proyectos, Sapag & Sapag.

El proyecto surge como respuesta a una idea que busca la solución de un problema o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio.

Para la preinversión se realizan los tres estudios de viabilidad, correspondiente al perfil, prefactibilidad y factibilidad.

El estudio de perfil, se elabora a partir tanto de la información existente, como del juicio común y de la opinión que da la experiencia. En términos monetarios, sólo presenta estimaciones muy globales de las inversiones, costos o ingresos, sin entrar en investigaciones de terreno. Por otro lado, el estudio de prefactibilidad profundiza en la investigación, y se basa principalmente en información de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las alternativas técnicas de producción y a la capacidad financiera de los inversionistas, entre otras. En términos generales, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los

ingresos que demandará y generará el proyecto. Por último, el estudio de factibilidad se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes de información primarias. El cálculo de las variables financieras y económicas debe ser lo suficientemente demostrativo para justificar la valoración de los distintos ítems.

El análisis completo de un proyecto requiere, de la realización de cuatro estudios complementarios: El de mercado, técnico, organizacional-administrativo-legal y financiero. Mientras los tres primeros proporcionan fundamentalmente información económica de costos y beneficios, el último, además de generar información, construye los flujos de caja y evalúa el proyecto.

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.

El estudio de mercado es aparte de determinar la oferta y demanda, o de los precios del proyecto, también, busca caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, y así obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. Se debe llevar a cabo tres etapas, entre ellas, un análisis histórico del mercado, análisis de la situación vigente, análisis de la situación proyectada.

En el estudio de mercado, se desarrolla una estrategia comercial en base a cuatro decisiones (producto, precio, promoción, distribución) que influyen individual y globalmente en el flujo de caja del proyecto. Para cualquier estrategia comercial, se deben hacer dos análisis complementarios, de los distintos mercados del proyecto y de las variables externas que influyen sobre el comportamiento de esos mercados.

Para el análisis de la demanda, se determinan los factores que afectan en el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el producto o servicio resultante del proyecto pueda participar efectivamente en ese mercado. Los métodos para estimar funciones de demanda son mediante: Realización de encuestas, seleccionar mercados representativos del mercado nacional, información obtenida de diferentes individuos (familias, ciudades, regiones, entre otros) en un momento dado de tiempo, uso de datos de series temporales que, mediante análisis regresionales multivariantes, busca definir la función de demanda más adecuada al proyecto.

Para la proyección de mercado existen alternativas metodológicas para estimar el comportamiento futuro de alguna de las variables, con el fin de seleccionar y aplicar correctamente aquellas que sean las adecuadas para cada situación particular. Existen métodos cualitativos (opiniones de expertos), modelos causales (intentan proyectar el mercado sobre la base de antecedentes cuantitativos históricos) y modelos de series de tiempo.

En cuanto al estudio organizacional-administrativo-legal, formula una estructura organizativa que se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión. Los aspectos legales pueden restringir la localización y obligar a mayores costos de transporte. Uno de los efectos más directos de los factores legales y reglamentarios se refiere a los aspectos tributarios.

El estudio financiero analiza la viabilidad financiera de un proyecto, ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores.

En las inversiones del proyecto, se pueden agrupar en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Para el capital de trabajo, existen métodos que permiten calcularlo, por ejemplo, el método de déficit acumulado.

Respecto a la parte financiera, se construye un flujo de caja, el cual es considerado uno de los elementos más importantes del estudio de mercado. Éste debe seguir una estructura general.

Se puede añadir, que también es importante el estudio del impacto ambiental introducir en la evaluación de proyectos las normas ISO 14000, las cuales consisten en una serie de procedimientos asociados con dar a los consumidores una mejora ambiental continua de los productos y servicios que proporcionará la inversión.

Cabe destacar, que se debe definir el tamaño del proyecto lo que surge al relacionar variables como la demanda, disponibilidad de insumos, localización, entre otras. Para la localización están los métodos de evaluación por factores no cuantificables, válido para la selección de la macrozona. También, está el método cualitativo por puntos, y el método de Brown y Gibson.

En la evaluación de proyectos existen variadas metodologías a implementar en cada etapa, las cuales no pudieron ser detalladas todas, puesto que es un tema extenso, pero permite crear una idea de las variaciones que existen según el tipo de proyecto en estudio.

Como se explicó anteriormente, todas las herramientas se detallaron en base a la teoría, la cual es respaldada por diferentes autores. Entre ellas, se da a conocer la herramienta PESTA que es utilizada para el estudio del macroentorno, en conjunto con las 5 Fuerzas de Porter que se basa en el microentorno, donde a partir del estudio del entorno

se destaca la matriz FODA que reúne características de las dos herramientas anteriores. Finalmente, se explican metodologías para el desarrollo de la propuesta de investigación, de modo de estructurar el plan de negocio, con el apoyo de un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia.

A continuación, se señalan los pasos a seguir en el desarrollo de la investigación lo que se precisa en la propuesta metodológica.

2.3 PROPUESTA METODOLÓGICA

En primer lugar, es completamente necesario que se encuentre definida la industria y el mercado en la que se está trabajando, para luego, proceder a hacer un levantamiento de información que pueda ser útil en la contextualización del entorno en el que está inserto el presente proyecto turístico ubicado en la localidad de Parral, a través de un estudio cualitativo se estudiará tanto el macroentorno con el uso de la herramienta PESTA y el microentorno mediante la utilización de las cinco Fuerzas de Porter.

Una vez que se describen los diferentes aspectos del entorno, con el uso de la herramienta FODA, se recopilan fortalezas y debilidades provenientes del análisis interno del entorno e identifica oportunidades y amenazas del mercado.

Por otra parte, mediante el uso de encuestas se identificarán características del cliente objetivo, cuánto está dispuesto a gastar, qué tipo de alojamiento prefiere, sus intereses, preferencias al momento de viajar.

Para las encuestas se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia lo que quiere decir que al desconocer la probabilidad de incluir cada individuo a la muestra,

implica que la selección de las personas dependerá de ciertas características, criterios que se escojan en esa instancia. El hecho que sea por conveniencia indica que los individuos se seleccionan por su fácil acceso, no por un criterio estadístico. Las encuestas aportarán un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo al estudio.

Mediante el apoyo de gráficos, tablas, se analizará la información extraída de las encuestas y se hará una propuesta de plan de negocios junto con la herramienta Canvas, que describe claramente y detalladamente nueve áreas que una empresa debe considerar al definir su plan de negocio. Junto a esto, con los beneficios y costos se determinará la viabilidad económica del proyecto utilizando indicadores económicos una vez que se haya planteado y desarrollado el flujo de caja.

El siguiente esquema, facilita entender las etapas del desarrollo de forma resumida:

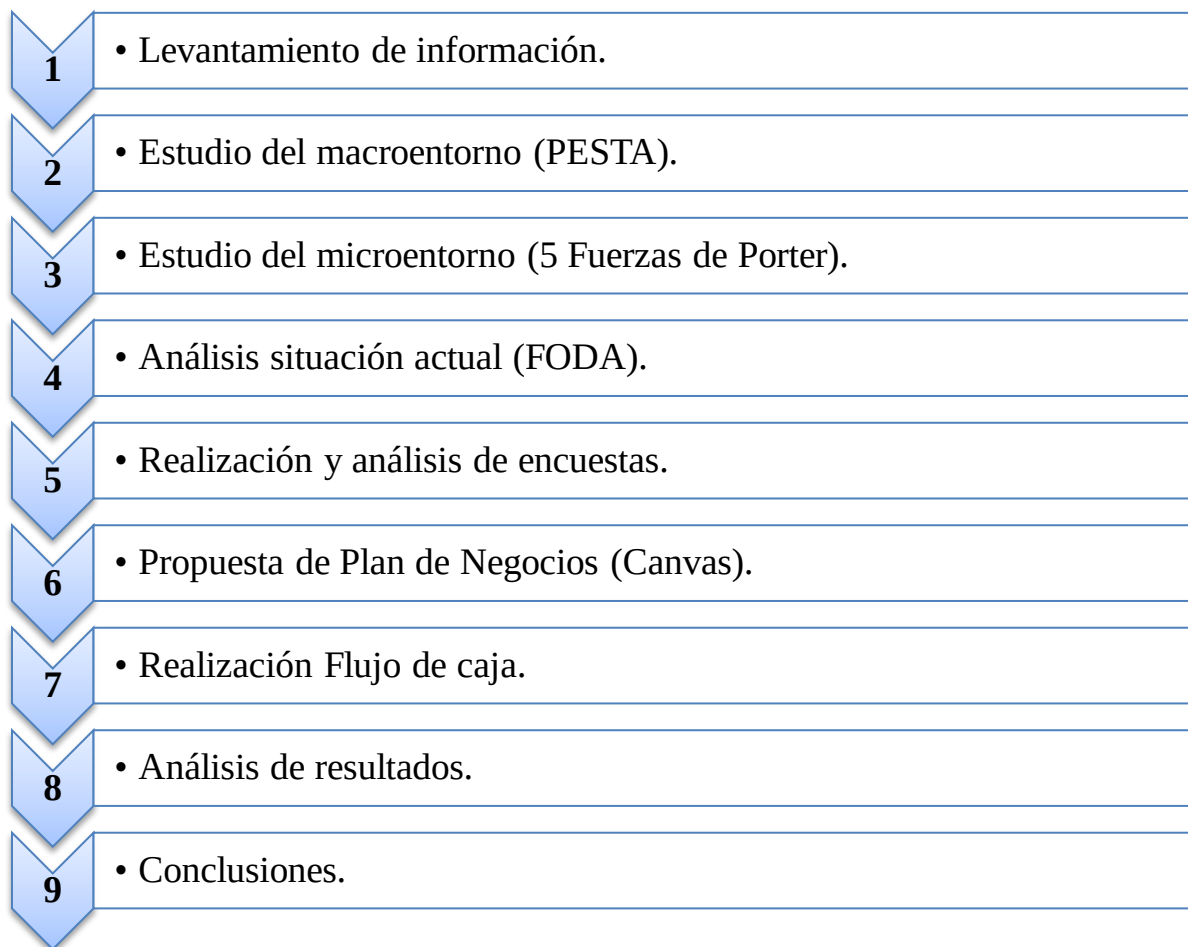


Figura 19: Esquema de las etapas para el desarrollo del caso de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO

El capítulo presenta busca el desarrollo del caso en estudio, es decir, aplicar las herramientas que fueron explicadas conceptualmente. De esta manera, crear el plan de negocio que mejor se aproxime a los objetivos de la investigación, siguiendo las etapas de la propuesta metodológica.

3.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Se mencionará un listado de aquellos aspectos que son los más relevantes de los antecedentes descritos a priori. Esta información será utilizada para la propuesta del modelo de negocio.

- Los ingresos del turismo internacional en 1950 eran de US\$ 2.000 millones y alcanzaron los US\$ 1.260.000 millones en 2015.
- El número total de llegadas internacionales alrededor del mundo ha tenido un crecimiento del 6,8% el 2017 (1.323 MM) en comparación al 2016.
- América del Sur tuvo un crecimiento del 8,4% el 2017 en el número de llegadas en comparación con el 2016, y en términos de cantidades son 36,7 MM de habitantes que llegaron en la categoría de turista el 2017.
- La importancia económica del turismo en Chile, ocupa el cuarto lugar después de la minería, sector frutícola, productos químicos.
- El turismo en Chile genera un aporte de US\$ 4.253,8 MM, lo que implica un crecimiento porcentual de 28,7%.
- Específicamente en Chile el 2017 existieron 6.449.900 personas en la calidad de turistas que ingresaron al país.
- En la Región del Maule existe un total de 298 atractivos turísticos, de los cuales el 42% son sitios naturales.
- El 94% de los turistas de la Región del Maule son turistas nacionales, y el 54% pertenecen a la Región Metropolitana y 16% a la Región del Maule (2013).
- El número de llegadas a Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT) el 2017 en la Región del Maule es de 412.140 personas.

- Existen 9 servicios de alojamiento turístico de los cuales 2 son campings, lo que está registrado en el sitio web del SERNATUR.
- Algunas actividades recreativas que se pueden realizar en la comuna de Parral son el trekking, canyoning, kayak, ciclismo, cabalgatas, pesca, escalada.
- Para desarrollar turismo sustentable se debe promover un sector turístico con condiciones laborales decentes para todos, que promueva la cultura y productos locales y protegiendo los recursos naturales.
- Conseguir el Sello Calidad Turística tarda entre 6 y 12 meses, con una vigencia entre 3 y 4 años una vez obtenido.
- La Distinción de Sustentabilidad busca garantizar a los turistas, el compromiso de la empresa con los pilares de la sustentabilidad (medioambiental, socio-cultural, económico).
- El Parque Nacional de Conguillío, es un caso que se puede comparar con la propuesta a desarrollar, donde las tarifas de entrada varían entre \$4.000 y \$6.000 para los adultos. Las visitas al parque en el 2017 fue de 92.972 personas.

En base a la información proporcionada, se procede a efectuar el análisis del macroentorno con el uso de la herramienta PESTA. De esta manera, complementar las distintas áreas y enfoques del estudio presente.

3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTA)

3.2.1 Factores Políticos

En contexto general cabe mencionar que el pasado 2017 se efectuaron las elecciones presidenciales en el país, donde a partir de marzo del 2018 Sebastián Piñera asumió el cambio de gobierno.

En la Región del Maule, el intendente a cargo es Pablo Milad Abusleme que dentro de sus responsabilidades se encuentra la elaboración y aprobación de las políticas, planes pertenecientes al desarrollo de la región, siempre y cuando se ajuste al presupuesto de la nación. Además, su rol es decidir la inversión a proyectos específicos y asesorar a las municipalidades en aspectos de planes y programas de desarrollo, cuando sea necesario (SERVEL, 2013).

Por otra parte, en cada provincia se cuenta con un gobernador a cargo, quien es asignado por el Presidente de la República. Dentro de las responsabilidades de Claudia Jorquera Cora, gobernadora de la provincia de Linares se destaca la supervigilancia de los servicios públicos, para el cumplimiento de la función administrativa (SERVEL, 2013).

Enfocando el turismo a un contexto político, de acuerdo a la Ley N° 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, se tiene por objetivo el desarrollo y promoción de la actividad turística, a través de mecanismos que buscan el aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales. Según el artículo 2° estipulado por la Ley, se indica que el turismo es parte de una actividad estratégica en el desarrollo del país junto a su promoción, por lo que, es prioridad dentro de las políticas del Estado e impulsar un

crecimiento sustentable en base a las distintas características que poseen tanto las regiones como comunas y localidades del país (Biblioteca Del Congreso Nacional, 2010).

El Decreto N° 222, regula el Sistema de Clasificación, Calidad y Seguridad de los Prestadores de Servicios Turísticos. Debe constatar el cumplimiento de los criterios de calidad y estándares de seguridad, según el tipo de servicio turístico y otorgar el Sello de Calidad Turística (Biblioteca Del Congreso Nacional, 2011).

Desde el año 2013, es obligación que los servicios de alojamiento turístico se encuentren inscritos en SERNATUR. La inscripción no tiene costo alguno, pero se debe indicar una serie de documentos para su obtención, por otra parte, su vigencia es monitoreada de acuerdo al vencimiento de las patentes comerciales, comunicándole a los prestadores de servicio el requerimiento de actualización (SERNATUR, 2013).

Un factor a destacar es la política monetaria del Banco Central de Chile, que se define como la tasa que le cuesta a un banco pedir créditos a un día plazo, medido esto en términos anuales, según lo mencionado por José Yañez. La TPM tiene por objetivo mantener una inflación baja, que permanezca estable y sea sostenible en el tiempo. Esto indica que exige que la inflación anual del IPC se encuentre en torno al 3%. El control de la inflación es el medio por el cual la política monetaria contribuye al bienestar de la población. Cabe añadir, la orientación de la política monetaria con respecto a la inflación promueve un mejor funcionamiento de la economía (Banco Central, 2018).

Conforme a lo explicado, es fundamental el rol del intendente Pablo Milad Abusleme en lo que respecta a la aprobación de las políticas y planes que contemplan el desarrollo de la región. Por otro parte, la Ley N° 20.423 del Sistema Institucional para el

Desarrollo del Turismo, busca el desarrollo y promoción de la actividad turística. En complemento, el Decreto N° 222 regula el Sistema de Clasificación, Calidad y Seguridad de los Prestadores de Servicios Turísticos los cuales por obligación deben estar inscritos en el SERNATUR.

3.2.2 Factores Económicos

La situación económica actual en Chile, se puede describir mediante la tasa de interés, tasa de inflación, tendencia del empleo y desempleo, tipo de cambio, nivel de ingreso disponible, nivel de consumo, exportaciones, entre otros.

Con respecto a la tasa de interés del crédito de consumo es de un 21,5%, 3,5% para la tasa de interés del comercio exterior y un 3,2% la tasa de interés de la vivienda, en septiembre del 2018. A continuación se muestra un gráfico con las tasas de interés ya mencionadas y sus variaciones mensuales (Banco Central, 2018).

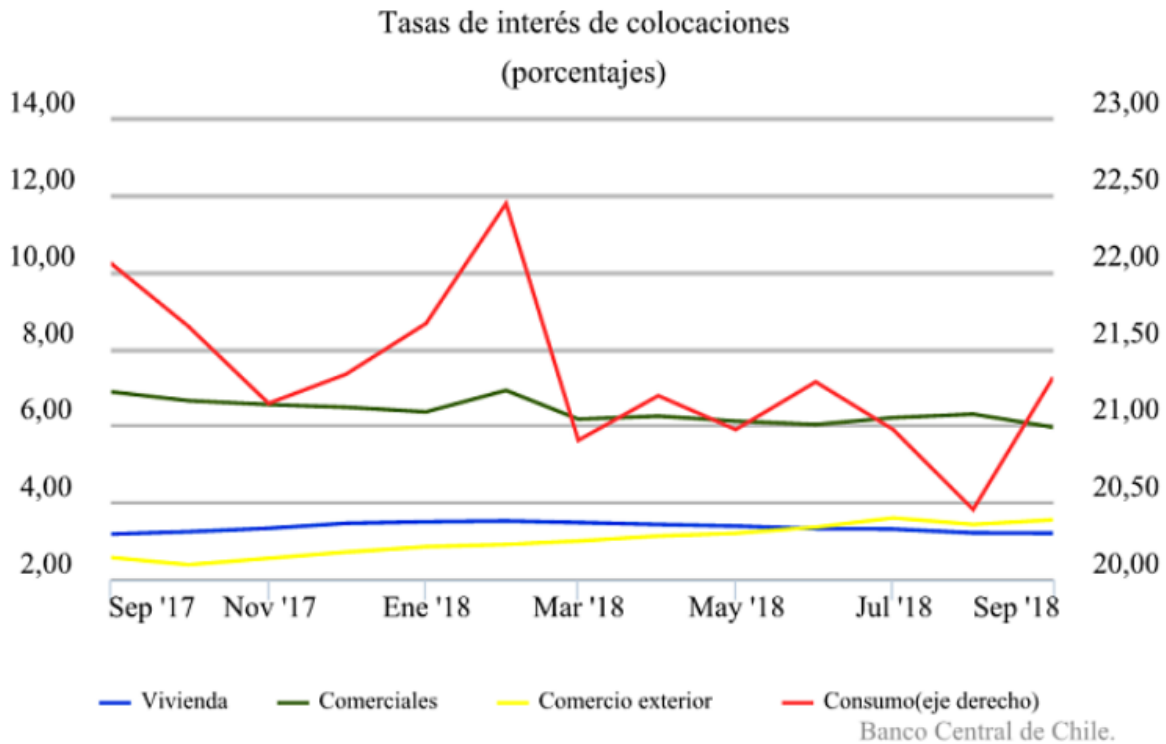


Gráfico 3: Tasa de interés de colocaciones en porcentajes.

Fuente: <http://www.bcentral.cl/web/guest/tasa-de-interes>

Del gráfico anterior, es necesario destacar que en ambos ejes verticales los valores se encuentran en porcentajes, donde para la lectura de los índices de vivienda, comerciales y comercio exterior se realiza con el eje vertical de la izquierda. En cambio, para el consumo se utiliza el eje vertical de la derecha.

La inflación en Chile se refiere al índice de precios al consumo (IPC), que muestra la evolución de los precios de una serie de productos y servicios definidos. El IPC tanto de los últimos meses como de los últimos años se indica a continuación:

IPC CL últimos meses		IPC CL últimos años	
período	inflación	período	inflación
septiembre 2018	3,143 %	septiembre 2018	3,143 %
agosto 2018	2,628 %	septiembre 2017	1,449 %
julio 2018	2,668 %	septiembre 2016	3,097 %
junio 2018	2,544 %	septiembre 2015	4,643 %
mayo 2018	2,041 %	septiembre 2014	4,911 %
abril 2018	1,888 %	septiembre 2013	2,002 %
marzo 2018	1,814 %	septiembre 2012	2,843 %
febrero 2018	1,995 %	septiembre 2011	3,269 %
enero 2018	2,192 %	septiembre 2010	1,874 %
diciembre 2017	2,266 %	septiembre 2009	-2,257 %

Tabla 6: IPC en Chile actual e histórico.

Fuente: <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/chile.aspx>

La tasa de desempleo mensual a nivel nacional según INE es del 7,3% en el mes de agosto del 2018. Cabe mencionar, la tasa de desocupación en la Región del Maule es de un 6,2% en agosto del 2018 (INE, 2018).

El ingreso promedio de la población que se encuentra ocupada en el país en el 2017 son \$554.493 neto, tuvo un alza de un 5,2% respecto al 2016, mencionado por el INE. En cuanto a la Región del Maule, es la que posee un ingreso promedio más bajo de \$417.294 (INE, 2018).

La Región del Maule registró una variación negativa de su actividad económica el 2017 en comparación con el 2016, esto, en un 0,8%. Se explica mediante la contracción que tuvo la Industria Manufacturera y Silvoagropecuaria (Silvícola, Agrícola, Frutícola y Pecuaria) (INE, 2018).

A destacar ciertos aspectos de este punto, el IPC en el mes de septiembre del 2018 es de 3,143%, la tasa de desocupación en la Región del Maule es de un 6,2% en agosto del 2018, con un ingreso promedio de \$417.294 en el 2017.

3.2.3 Factores Sociales

Dentro de los factores sociales, se puede mencionar la tasa global de fecundidad, tasa de mortalidad, tasa de esperanza de vida, nivel de promedio de escolaridad, programas de seguridad social, entre otros.

Según Censo del 2017, la población chilena está compuesta por 17.574.003 habitantes, donde el 48,9% son hombres y 51,1% mujeres (INE, 2017).

La tasa global de fecundidad (TGF) a nivel país es 1,8, lo que quiere decir, que una mujer tiene 1,8 hijos en promedio en su etapa de fertilidad que contempla desde los 15-49 años. Este mismo valor coincide en la Región del Maule (Ministerio de Salud, 2015).

La tasa de mortalidad por cada mil habitantes en el país durante el 2015, la cifra es 5,7 (Ministerio de Salud, 2015).

La esperanza de vida promedio en Chile es de 80,5 años, donde, el de las mujeres es 83,4 años y 77,4 años para los hombres. Esta información proviene de la Organización Mundial de la Salud (Organización Mundial de la Salud, 2016).

La educación y la escolaridad es otro factor a mencionar, en Chile los años de escolaridad poseen una tendencia al alza y de acuerdo a información recopilada por la encuesta Casen, se tiene el siguiente gráfico:

(Años de escolaridad, población de 19 años o más por tramo etario)

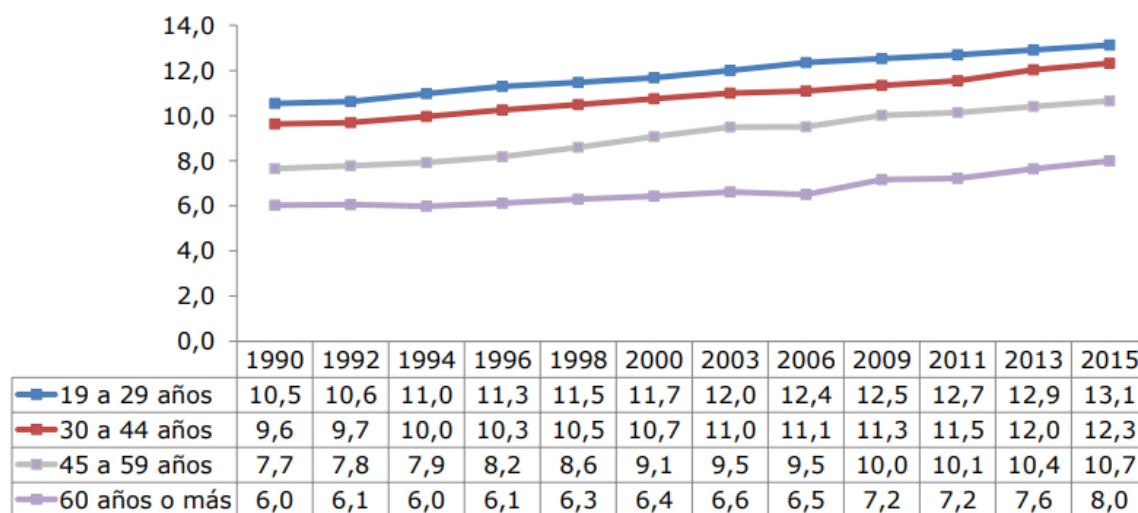


Figura 20: Años promedio de escolaridad de personas de 19 años o más por tramo etario (1990 – 2015)

Fuente: <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/>

La Región del Maule es una de las regiones con menor índice de años de escolaridad para la población mayor a 15 años, con 9,8 años en promedio registrado el 2015 (Ministerio de Desarrollo Social, 2016).

En lo que respecta a los factores sociales, la población chilena está compuesta por 17.574.003 habitantes, el 51% representa a mujeres, la esperanza de vida en promedio de Chile es 80,5 años. En términos de escolaridad, para aquellos mayores de 15 años el promedio de escolaridad 9,8 años.

3.2.4 Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor clave en la actualidad, tomando en cuenta que en los hogares del país existe un promedio de 2,7 televisores por casa (Encuesta Nacional de TV realizada por el Consejo Nacional de Televisión, 2013). Existen alrededor de 27 millones de celulares en el país según lo mencionado en La Tercera el 2018, donde el 83% de la población chilena cuenta con un Smartphone y lo utilizan para navegar por internet, lo que

fue informado por la Subsecretaría de Telecomunicaciones el 2018. La obsolescencia de los celulares es alrededor de los 18 y 24 meses, según lo mencionado por un artículo de t13.

Los factores que pueden tener mayor incidencia en proyectos turísticos son las medidas de seguridad y protección, actualmente, existen alarmas comunitarias, por otro lado existen aplicaciones para resguardar la seguridad, por ejemplo en Santiago existe la aplicación SOSAFE que frente a cualquier incidente se publica con la ubicación respectiva, para recibir ayuda de alguien de la comunidad o de seguridad ciudadana. Otras medidas de seguridad, son la implementación de cámaras para contar con el registro de las personas que circulan por ese sector. Para los autos existen sistemas de corta corriente a distancia en caso de robo del vehículo.

Los sitios web han facilitado la gestión de los pagos, sin la necesidad de estar en el lugar físico para pagar. Lo que en ocasiones sirve como garantía en caso de que el cliente decide no ir al destino sin informar a la empresa. Otra utilidad de los sitios web son la recuperación de datos, copias de seguridad de la información proporcionada por el cliente, sistemas automatizados. Tener la información en la nube como respaldo y seguridad de los datos

Respecto a las redes sociales, permite que la información circule rápidamente y frente a un error, la empresa se puede ver perjudicada dada la llegada que tiene a las personas.

Otras tecnologías implementadas en servicios de alojamiento turísticos son para el ahorro energético, disminuir consumo de agua. Esto se ve reflejado en la implementación de energías renovables, como paneles fotovoltaicos. Para el ahorro de agua se utilizan

sistemas de doble descarga, aireadores en las duchas, duchas ecológicas que filtran el agua utilizada de la ducha para llenar los estanques del inodoro.

En resumen, los factores tecnológicos se pueden observar en medidas de seguridad, recopilación de información, impacto de las redes sociales, temas energéticos.

3.2.5 Factores Ambientales

La organización a cargo del medio ambiente, corresponde al Ministerio del Medio Ambiente. A través de una encuesta realizada el 2018, que buscó caracterizar las opiniones ambientales de la ciudadanía e identificar su comportamiento. Dentro de la encuesta los individuos mencionaron que unos de los problemas ambientales que los afectan son la basura y la contaminación del aire, lo que coincide con la Región del Maule. Respecto a la actitud frente al reciclaje se cuestiona la separación de residuos y se observa que las razones por las que no se separan los residuos es porque no hay donde reciclar, falta de costumbre, no “vale la pena” porque después se junta todo. Se menciona además, que dentro de las cosas que las personas se encargan de reciclar, corresponden a envases plásticos y envases de vidrio. La actitud y acciones que realizan las personas de la muestra, el 94% evita dejar las luces prendidas en ambientes desocupados, el 79% compra productos en envases retornables, el 66% lleva consigo bolsas reutilizables cuando va de compras, por otro lado, solo el 35% se encarga de separar frutas y verduras para producir abono y compostaje. Se puede añadir que a juicio de los individuos de la muestra, las actividades que más contaminan el aire en las ciudades son el transporte, las industrias y el uso de leña. Otro aspecto mencionado hacer referencia a la acción más importante que se puede hacer

día a día para enfrentar el cambio climático, según mencionan las personas encuestadas es el reciclaje (Ministerio del Medio Ambiente, 2018).

La Ley N° 20.920 de fomento al reciclaje busca gestionar los residuos, de manera que aquellos fabricantes de ciertos productos financien la gestión de los residuos derivados de sus productos. Es de importancia esta Ley, puesto que la disposición final de la basura en vertederos o rellenos sanitarios no es la mejor alternativa y por esto, la norma se enfoca en prevenir y valorar los residuos. La norma indica que los productores o importadores de productos prioritarios (aceites lubricantes, pilas, envases, embalajes, baterías, aparatos eléctricos y electrónicos) deben hacerse cargo de los bienes una vez que terminan su vida útil (Ministerio del Medio Ambiente, 2018).

En la Región del Maule existe un Fondo de Protección Ambiental, que tiene como propósito contribuir a la protección o reparación del medio ambiente, desarrollo sustentable, preservación de la naturaleza, otorgado a organizaciones sin fines de lucro.

Para evitar la contaminación en la Región del Maule, provocada por el uso de leña, se puede comprar leña seca y pellets que se encuentran certificados (SEREMI del Medio Ambiente Maule, 2018).

Aspectos a recalcar de temas medioambientales, según una encuesta, los problemas ambientales más afectan a las personas son la basura y la contaminación del aire, de las razones para no reciclar, es porque no hay suficientes puntos limpios y la falta de costumbre. Existe la Ley N° 20.920 para el fomento de reciclaje que busca gestionar los residuos, para que los fabricantes de ciertos productos se hagan cargo de los residuos

provenientes de sus productos. También, en la Región del Maule existe un Fondo de Protección Ambiental, que busca la protección o reparación del medio ambiente.

A continuación se tiene una matriz a modo de resumen del análisis del macroentorno, que indica los factores descritos anteriormente con su efecto en el entorno del proyecto, que puede ser negativo, indiferente o positivo.

Matriz PESTA	Factores	Negativo	Indiferente	Positivo
Político	Elecciones presidenciales		X	
	Ley N° 20.423			X
	Decreto N°222			X
	Estabilidad TPM			X
Económico	Tasa interés vivienda 3,2%			X
	Tasa interés consumo 21,5%	X		
	Tasa interés comercio exterior 3,5%			X
	Ingreso promedio por persona el más bajo en la Región del Maule	X		
	Variación negativa actividad económica Región Maule (2016-2017)	X		
Social	Esperanza de vida promedio 80,5 años		X	
	Tasa Global de Fecundidad 1,8		X	
	Promedio años de escolaridad 9,8 años	X		
	51,1% población femenina		X	
Tecnológico	83% de la población usa Smartphone			X
	2,7 televisores por hogar en promedio		X	
	Obsolescencia celulares entre 18 y 24 meses	X		
	Existencia redes sociales			X
	Implementación de energías renovables			X
Ambiental	Ley N° 20.920 de fomento del reciclaje			X
	Uso de leña certificada			X
	Contaminación del aire	X		

Tabla 7: Matriz que recopila los factores del entorno y se define su grado de efecto.

Fuente: Elaboración propia, en base a <https://www.scoop.it/t/dark-side-of-social-media/?tag=Matriz+PEST>

Prosiguiendo el análisis, como ya se estudió el macroentorno con el uso de la herramienta PESTA, se continúa con el estudio del microentorno, aplicando la teoría ya mencionada en el caso de estudio.

3.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)

3.3.1 Rivalidad entre competidores

En la industria del turismo, el número de competidores que se encuentran registrados en el SERNATUR ofreciendo el servicio de alojamiento en la comuna de Parral están en torno de los siete servicios de alojamiento de diversos tipos (cabañas, hotel, camping). Son competidores por el hecho de ofrecer alojamiento, pero también depende de lo que buscan los turistas y las características de los distintos establecimientos, entre éstas, cercanía a la ciudad de Parral, contacto con la naturaleza, lujoso, disponibilidad de actividades recreativas asociadas al turismo, entre otros.

A continuación se mencionarán los diferentes alojamientos de Parral:

Alojamiento Turístico	Precio mínimo	Precio máximo	Capacidad
Camping Los Galpones	\$ 3.500	\$ -	450
Hotel Baviera Chile	\$ 17.500	\$ 81.500	65
Hotel Londres	\$ 20.000	\$ 30.000	25
Hostal Do Brasil	\$ 25.000	\$ 35.000	70
Hotel Brescia	\$ 35.700	\$ 45.500	60
Cabañas Maranata	\$ 45.000	\$ -	6
Hotel Termas De Catillo	\$ 60.200	\$ 109.500	145
Total			821

Tabla 8: Rango de precios y capacidad de los alojamientos en la comuna de Parral, registrados en SERNATUR.

Fuente: Elaboración propia en base a los sitios webs de cada establecimiento.

Se puede observar que el camping Los Galpones, es aquel con mayor capacidad, lo que no quiere decir que sea el lugar con más recepción de personas a lo largo del año. La información de la demanda por lugar se desconoce.

Como complejo turístico, se puede indicar dos establecimientos que son considerados como competencia directa:

Alojamiento Turístico	Precio mínimo	Precio máximo	Capacidad [personas]	Distancia Parral [km]	Puntuación TripAdvisor	Atractivos
Hotel Baviera Chile	\$ 17.500	\$ 81.500	65	40,8	4,0	Piscina, Hot tubs, Trekking, Tours, Caballos, Bicicletas, Hidrobikes
Hotel Termas De Catillo	\$ 60.200	\$ 109.500	145	26,3	4,0	Piscina, Spa, Salón de juegos, Caminatas, Bicicletas, Tours

Tabla 9: Características distintivas para cada establecimiento.

Fuente: Elaboración propia en base a conversaciones telefónicas e información extraída de los sitios webs para ambos establecimientos.

La tabla anterior es una recopilación de información característica para los lugares de alojamiento, lo que busca es poder comparar ubicación, con los atractivos turísticos y la percepción desde el punto de vista del cliente.

De acuerdo a la Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico (EMAT), es posible extraer los datos asociados a la oferta y demanda de los distintos establecimientos ubicados en la Región del Maule, para un periodo continuo de tres años. A continuación se muestra gráficamente el comportamiento de ambas curvas:

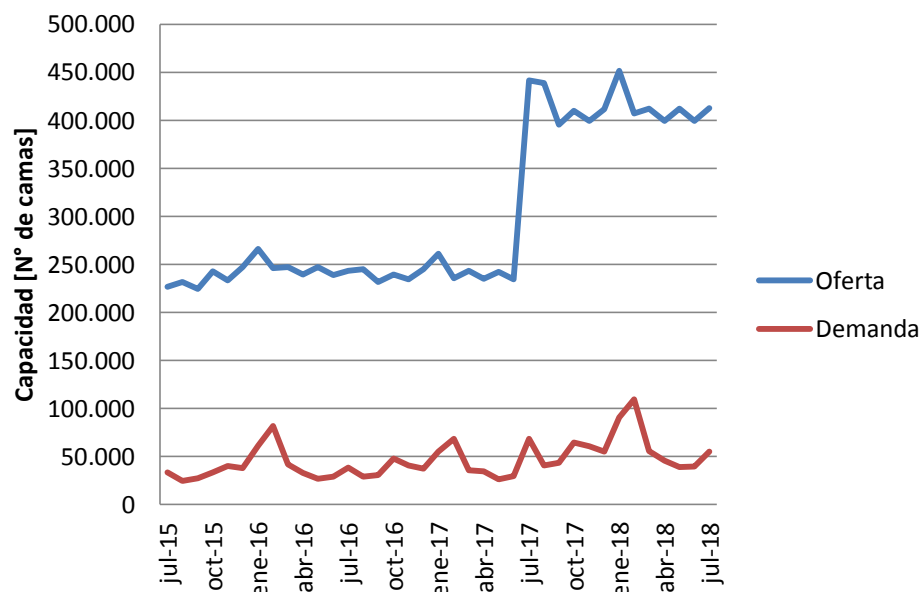


Gráfico 4: Oferta y demanda calculada a partir de la capacidad de los establecimientos de alojamiento turístico en la Región del Maule.

Fuente: Elaboración propia en base a <http://www.inemaule.cl/>.

La oferta fue medida en plazas totales disponibles, corresponde a la capacidad máxima de pasajeros que puedan albergar los establecimientos en condiciones normales de funcionamiento al mes. Por su parte, la demanda se estimó con el número de pernoctaciones, es decir, el número total de noches que los pasajeros alojan en el establecimiento (INE, 2018).

Por otra parte, se puede añadir del gráfico anterior que la curva de la oferta tiene un cambio notable entre el mes de junio y julio del 2017. Esto se explica, dada la actualización metodológica de la Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico (EMAT), de julio del 2017 en adelante se utilizan datos que son considerados provisorios.

Como ya fue mencionado, en términos de competencia entre los Establecimientos de Alojamiento Turístico de la comuna de Parral, junto con la capacidad de camas

disponibles en la Región del Maule, se puede indicar que la rivalidad entre competidores es alta.

3.3.2 Amenaza de sustitutos

La industria del turismo es altamente competitiva y cuando las características propias de cada establecimiento de alojamiento no son únicas, está la opción de sustituir un lugar por otro que cumpla con los requisitos generales que busca un cliente. En el caso de análisis actual de un complejo turístico con cabañas y zona de camping, existen sustitutos como los hoteles si se busca algo más lujoso y con mayor atención al cliente, también se encuentra couchsurfing² para las personas que desean hacer turismo alojándose en casa de personas que viven en la zona de forma gratuita. Airbnb se ha posicionado fuertemente en el mercado ofreciendo arriendo de departamentos, casas de dueños particulares lo que permite a los clientes tener un espacio independiente, lo que es similar a arrendar una cabaña de algún complejo turístico.

Existen sustitutos por cercanía al principal lugar de interés, de acuerdo al precio, atractivos ofrecidos, entre otros. Lo importante para luchar contra los sustitutos es poseer una ventaja específica, diferenciarse con una propuesta diferente, innovar constantemente. Otra manera de disminuir la amenaza de los sustitutos es creando fidelidad a la marca, es decir, entre el cliente y la empresa asociada. De acuerdo a esto, se concluye que la amenaza de los sustitutos es alta.

² Sistema de intercambio de alojamientos gratuitos en casas de personas desconocidas y contactadas previamente por el sitio web www.couchsurfing.com.

3.3.3 Amenaza de nuevos competidores

Las barreras a la entrada son un concepto fundamental al momento de estudiar y analizar la amenaza de nuevos competidores. En los últimos años no han existido grandes cambios en términos de la oferta tanto en la Región del Maule como en la comuna de Parral, ha permanecido cercana a los 240.000 (Región del Maule), que son las plazas disponibles. Existe un aumento de la oferta en julio del 2017 producto del cambio de metodología de cálculo, para mayor detalle observar Gráfico 4. La inversión inicial para localizar un establecimiento de alojamiento turístico es bastante grande, dado los costos del terreno, construcción, equipamiento, patentes de alojamiento turístico, permisos, entre otros aspectos. Dada la alta inversión, los costos de salida son altos.

En general no existe ninguna marca pionera como tal en la comuna de Parral, en la Región del Maule existen hoteles de reconocimiento en Talca y Curicó (Hotel Diego de Almagro, Hotel Plaza Cienfuegos, Hotel Casino Talca, Hotel Boutique Raíces) pero se alejan de la zona en estudio que es Parral y su precio es elevado. En la industria del turismo, con el servicio de alojamiento turístico, que una marca sea pionera depende de las características del servicio y lo que busca el cliente como tal y sus intenciones. Se podría considerar como marca pionera aquel establecimiento que posea puntuación por excelencia en sitios webs, comentarios positivos de las personas en los alrededores y que su disponibilidad sea baja dado el grado de ocupación constante.

La existencia de exceso de capacidad en los alojamientos turísticos, implica que aumenten las barreras a la entrada. En algunas ocasiones ocurre que se complementa el exceso de capacidad con baja en los precios, de modo de dificultar la entrada de los nuevos

competidores. A continuación se indica la distribución de la tasa de ocupación de las plazas en los distintos establecimientos de alojamiento turístico para la Región del Maule, esto para los distintos meses del año, juntos a sus variaciones por temporada:

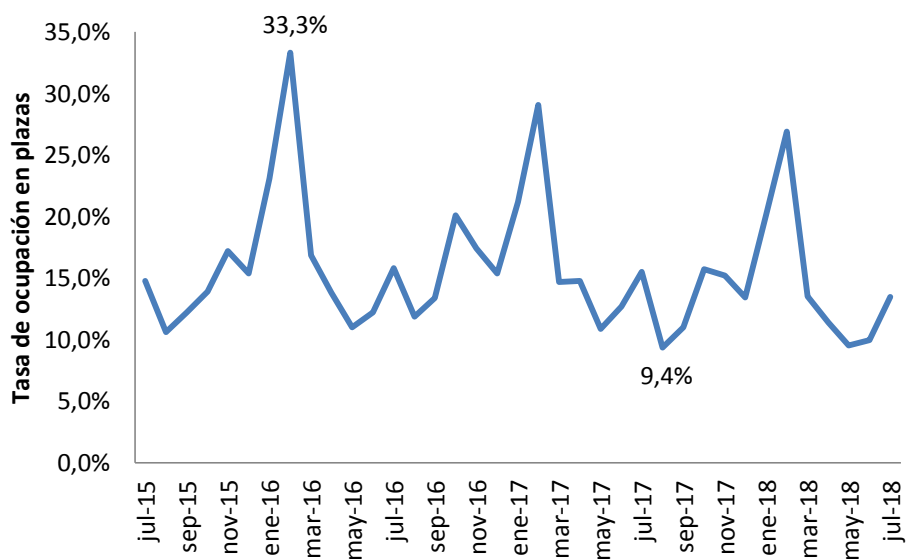


Gráfico 5: Tasa de ocupación de los alojamientos turísticos.

Fuente: Elaboración propia, información extraída de <http://www.inemaule.cl/>.

Para poder comparar la tasa de ocupación en plazas de la Región del Maule con las diferentes regiones del país, a continuación se tiene el siguiente gráfico:

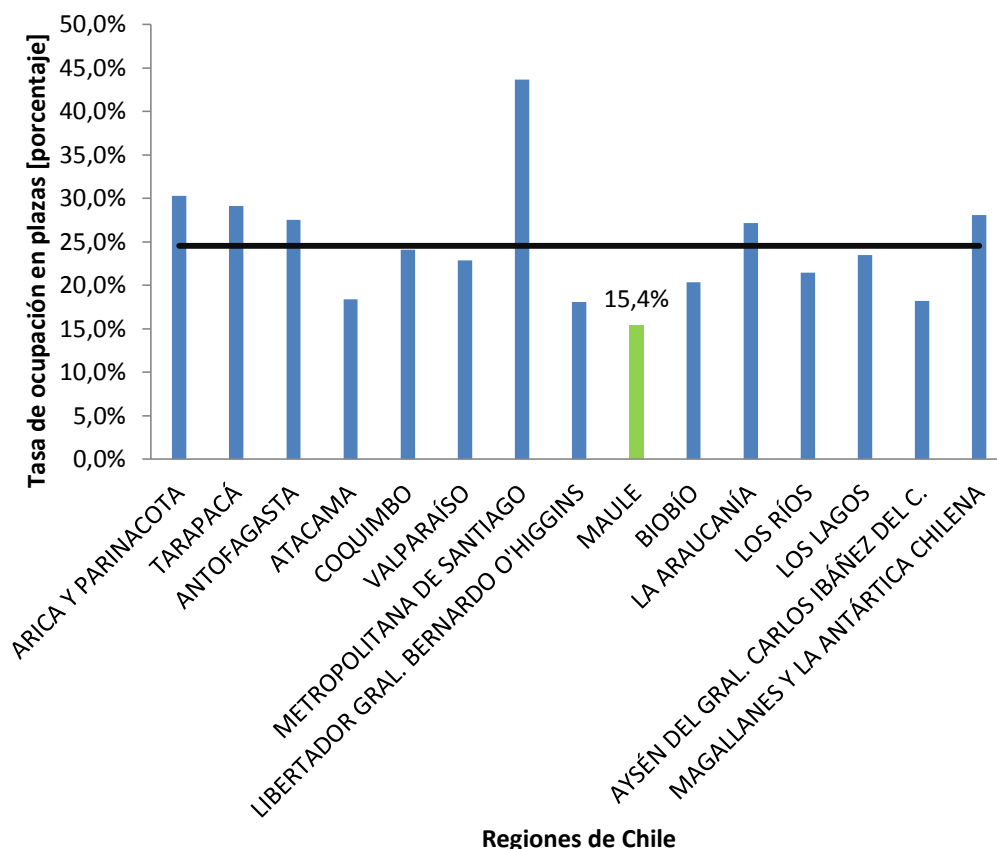


Gráfico 6: Tasa de ocupación según región del país en el 2017, resalta en negro el promedio.

Fuente: Elaboración propia, en base a datos extraídos de <http://www.subturismo.gob.cl/anuario/>

La Región del Maule, es la región del país que tiene la menor tasa de ocupación en plazas, con un 15,4%. Luego le sigue la Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo con un 18,2%.

Las economías de escala, al momento de estudiar la existencia de posibles entrantes en la industria del turismo, se pueden observar en ciertos aspectos como en la compra de insumos, por ejemplo, al comprar toallas, jabones, alimentos para el desayuno, si éstos se adquieren en gran cantidad se producen economías de escala al acceder a descuentos por volumen. Por otra parte, el personal que se requiere para mantención, jardinería, limpieza es importante que no sea una persona la que intente cumplir con todos esos roles a la vez,

puesto que una vez que la persona se especializa en una función, se alcanzan altos niveles de eficiencia, rapidez, existiendo así economías de escala.

En cuanto al efecto reputación, cabe destacar que en la comuna de Parral los establecimientos de alojamiento turístico tienen a disposición del cliente la información necesaria para conocer su posible comportamiento frente a posibles competidores entrante. La mayoría indica sus precios tanto en temporada alta como en temporada baja, por otro lado, muestran en sus sitios webs cuantas habitaciones, cabañas poseen en su establecimiento, también es posible identificar cuáles son todos los servicios ofrecidos.

Uno podría pensar que al ser un sector que no se encuentra saturado de establecimientos de alojamiento turístico, podría ser una buena oportunidad, pero aun así la demanda se encuentra muy por debajo de la oferta.

Respecto a lo ya explicado, dada la baja tasa de ocupación y las altas inversiones, se declara que la amenaza de nuevos competidores es baja.

3.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores asociados a los establecimientos de alojamiento turístico, en primer lugar si es necesario un proveedor de agua (en caso de no contar con pozos propios), la electricidad son monopolios que se encuentran regulados por el estado, dado esto, el poder de negociación es bajo. Por otro lado, materias primas para la calefacción, insumos (alimentos, bebestibles, limpieza), equipos (televisor, teléfono, aire acondicionado), mantenimiento, sistemas (gestión de venta, telefonía, seguridad, internet y cable) pueden tener un poder de negociación más fuerte, pero se puede evitar si se logran alianzas estratégicas, de modo que ambos se beneficien en costos. Otra manera de reducir el poder

de negociación de los proveedores es directamente produciendo las materias primas que se requieren.

La empresa que distribuye energía eléctrica en la Séptima y Octava región del país es Luzparral S.A., abastece los sectores rurales de las comunas de Parral, Retiro, Longaví, San Javier, Cauquenes, San Carlos y Ñiquén. También se encuentra en este apartado CGE S.A. (Compañía General de Electricidad).

Nuevosur S.A. servicio de agua potable, alcantarillado y descontaminación de aguas servidas y en la gestión integral de residuos. También, existen otras empresas más pequeñas como Coop de Servicio de Agua Potable Copihue, Cooperativa de Servicios Sanitarios Maule.

Para poder resumir lo mencionado, dada la facilidad de poder controlar a los proveedores, el poder de negociación de ellos es bajo de acuerdo a esto no son una amenaza para la industria.

3.3.5 Poder de negociación de los clientes

La tasa de ocupación de los establecimientos de alojamiento turístico al rondar entre el 10%-30%, información que se desprende del *Gráfico 6*, esto quiere decir, que los clientes son escasos, por lo que pueden presionar altamente para bajar los precios del servicio ofrecido. En los servicios de alojamiento, si ocurre que el costo de cambiar de una empresa a otra es bajo, implica que el poder de negociación de los clientes es alto. Pero si el servicio de alojamiento posee características que lo diferencien y sean específicas, el efecto será un costo alto de cambio de servicio para el cliente, disminuyendo su poder de negociación.

Otro aspecto a destacar, si el cliente requiere de un servicio de alojamiento en conjunto a un grupo numeroso de personas, tendrán un alto poder de negociación para conseguir precios más bajos, cada empresa deberá evaluar su costo oportunidad de aceptar solicitudes de ese tipo.

Los clientes se pueden integrar hacia atrás en el caso que pudiesen adquirir un segundo hogar para vacacionar, esto es factible, pero en el Censo del 2017 en el apartado de población y vivienda, se mencionó que existen 317.489 viviendas de temporada (vacacional u otro). Específicamente en la Región del Maule, se encuentran 22.621 casas vacacionales (INE, 2017).

De acuerdo a lo explicado, los clientes tienen un alto poder negociación dada las características del sector.

Como resultado del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, a continuación se tiene la siguiente figura para ilustrar de mejor forma el comportamiento de las fuerzas, es decir, si son altas o bajas según el estudio ya realizado.



Figura 21: Diagrama 5 Fuerzas de Porter aplicado al caso de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se busca identificar las oportunidades y amenazas que se extraen del análisis previo del macroentorno. Por otro lado, se describirán las fortalezas y debilidades de la empresa derivadas del estudio del microentorno.

3.4 ANÁLISIS FODA

La herramienta FODA ayuda a identificar y ordenar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que caracterizan a la propuesta en estudio. Este estudio permitirá

tener una visión estratégica de la empresa y en consideración aquellos aspectos que pueden afectar negativamente, los cuales deben ser mejorados.

3.4.1 Fortalezas

Las fortalezas son aquellos elementos, recursos que diferencian, hacen único al fundo en Parral respecto de la competencia presente, los cuales se explican a continuación:

- Existen amplios espacios de recursos naturales, puesto que cuenta con 1.600 hectáreas. En presencia de bosques nativos en la precordillera de la VII Región del Maule.
- Biodiversidad tanto en flora como fauna, para la flora cuenta con vegetación arbórea, arbustiva, helechos y trepadoras, lo que se puede comprobar en mayor detalle en el Anexo 1. Para la fauna, existe gran variedad de aves tales como el Aguilucho, el Queltehue, la Loica, el Pitío, entre otros, pudiendo ver mayor información en el Anexo 1. En el caso de los mamíferos, principalmente está el zorro culpeo, conejo europeo (Anexo 4).
- El fundo cuenta con una pista de aterrizaje, el vuelo en avión de 4-6 pasajeros tarda 90 minutos en promedio.
- Como el terreno es grande existen diferentes modalidades de alojamiento, por lo que habrán zonas de campings, cabañas, hostería. Esto da facilidades en la comodidad que se busca y en las distintas tarifas.
- La empresa tendrá las certificaciones del Sello de Calidad y la Distinción de Turismo sustentable, que son otorgadas por el SERNATUR luego de una serie de trámites.

- Ofrecer la opción de hacer turismo ecosustentable, que busca el consumo responsable, la justicia social, modificaciones en el plano ecológico y medioambiental.
- Uso de energías renovables, no significa que tenga que abastecer a todo el recinto, pero sí que sea efectivo para algunas zonas.

3.4.2 Oportunidades

Se indican aquellos factores o bien elementos del entorno, que no se pueden controlar y que de alguna forma son oportunidades para la empresa. A continuación se detallan las respectivas del caso en estudio:

- El crecimiento en el turismo a nivel mundial y en Sudamérica, permite que más personas tengan facilidades para realizar turismo en el país. Como bien fue indicado anteriormente, hubo un crecimiento del 6,8% en el número de llegadas internacionales en el 2017 (1.323 MM de personas) en comparación al 2016, es decir, son las personas viajando en el mundo. En Sudamérica el crecimiento fue de un 8,4% el 2017 en comparación con el 2016, equivale a 36,7 MM de habitantes que eligen el turismo en esta zona.
- Importancia del turismo en la economía de Chile, puesto que ocupa el cuarto lugar luego de la minería, sector frutícola y productos químicos. Con US\$ 4.253,8 MM en la economía.
- Si el SERNATUR se encargara del fomento y difusión del turismo en la VII Región del Maule, existiría mayor incentivo y conocimiento de los atractivos turísticos de la zona.

- Las redes sociales, son consideradas una oportunidad para difundir y hacer publicidad, logrando llegar a diferentes segmentos objetivos según la red social utilizada, por ejemplo, Instagram es una red social que alcanza un segmento juvenil.

3.4.3 Debilidades

Se deben analizar recursos o elementos que no están presentes en la propuesta o que no generan buenos resultados. Mencionar aspectos a mejorar, lo que se debe evitar y lo que los clientes no valoran.

- La ruta de llegada por tierra, tiene varias deficiencias lo que dificulta el acceso a autos pequeños que no sean jeep o camioneta. En distancia hay 22 [km] que son de tierra en calidad regular y 6 [km] tierra de mala calidad. Pero es algo en lo que se trabajará.
- Un aspecto con el que se debe ser cuidadoso es que la empresa está partiendo en el rubro del turismo, sin experiencia previa, por lo que muchas decisiones se basarán en la prueba y error para implementar mejoras constantemente.
- Como la empresa no es conocida no hay fidelización a la marca, en la medida que los clientes hagan uso del fundo y se encuentren satisfechos con el servicio, se espera que se logre fidelidad a la marca.
- El nivel de inversión puede provocar que se tarde un amplio período para su recuperación.

3.4.4 Amenazas

Se mencionan y describen los elementos del entorno que no se pueden controlar y que son una amenaza para la empresa. A continuación se detallan:

- La VII Región del Maule posee una baja tasa de ocupación en comparación al resto de las regiones, como bien fue mencionado anteriormente, tiene una tasa de ocupación del 15,4% es la menor de todas las regiones del país.
- Actualmente, aún hay baja conciencia, cultura medioambiental. El Ministerio del Medio Ambiente realizó una encuesta este 2018, donde mencionaron que dentro de los problemas que más les afectaba a las personas era la basura y se les preguntó cuál era la actitud frente al reciclaje, las respuestas fueron que no se separan los residuos es porque no hay donde reciclar, falta de costumbre, no “vale la pena” porque después se junta todo.
- SERNATUR no ha tomado medidas de difusión y publicidad respecto a la Región del Maule.

A modo de resumen del análisis FODA se tiene el siguiente cuadro:

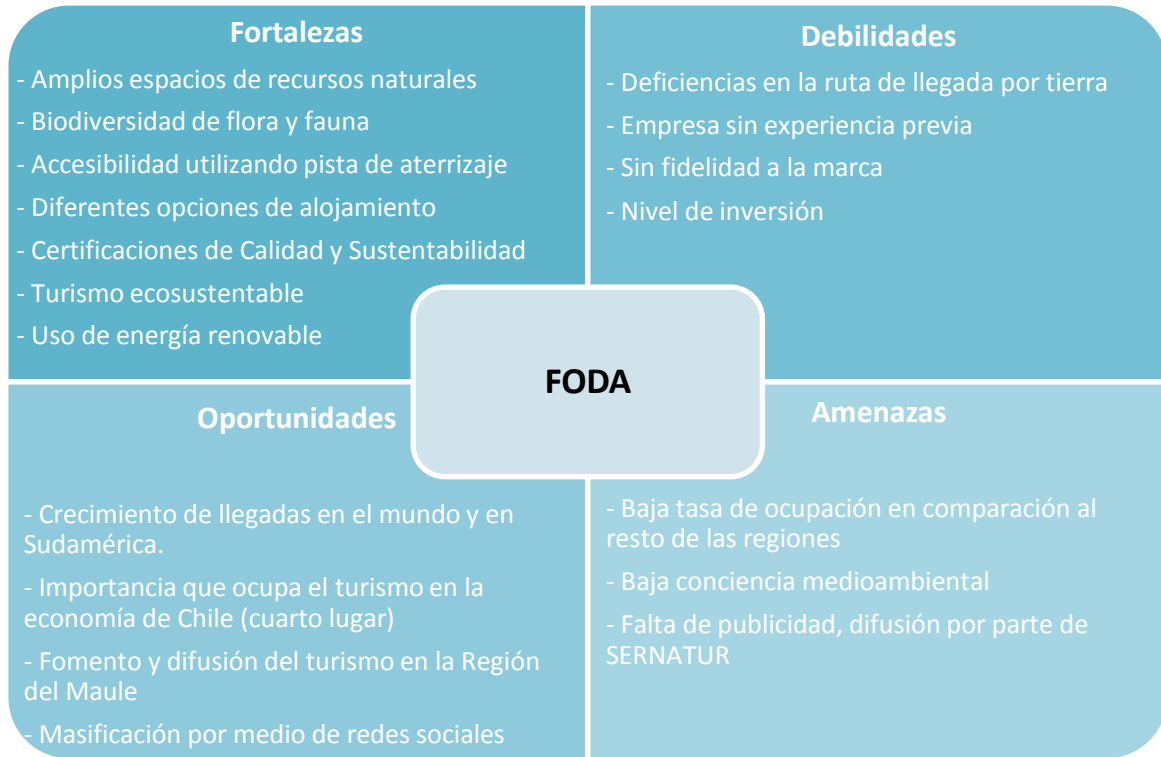


Figura 22: Matriz FODA para la propuesta del fundo en Parral.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan internamente y externamente a la empresa, se procede a realizar un muestreo para detectar las preferencias y gustos de las personas, que luego serán fundamentales en la estructuración del modelo de negocio.

3.5 MUESTREO NO PROBABILÍSTICO POR CONVENIENCIA

En primer lugar, para la realización de encuestas se determina el tamaño de la muestra, junto a las otras variables según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p \cdot (1 - p) \cdot Z^2}{error^2}$$

$$n = \frac{0,5 \cdot (1 - 0,5) \cdot 1,96^2}{0,0469^2} \approx 437$$

n: Tamaño de la muestra.

p: Proporción esperada = 0,5

Z: Puntuación = 1,96

error: Error muestral = 4,69%

Es habitual escoger la situación más desfavorable donde se produce una indeterminación del 50%, además, se considera un 95% de confianza (área entre colas) que asigna una puntuación Z de 1,96 para este caso. El error aceptable de la muestra es de un 4,69%.

En un comienzo se tenía planificado contemplar un error del 10% lo que disminuiría el número de encuestas que se requerirían ser respondidas, pero en 1,5 días se llegó a un tamaño de muestra de 437 personas que respondieron la encuesta lo que tiene beneficios reflejados en el bajo error muestral ya mencionado.

Resultados y Análisis de las encuestas

La encuesta se estructuró con un total de 18 preguntas, donde en un comienzo se busca segmentar al encuestado según su destino de vacaciones, enfocando directamente las preguntas a sus preferencias, gustos al momento de viajar y practicar turismo. Las últimas cuatro preguntas, son datos de clasificación (Edad, género, ocupación, nivel de ingresos).

En primer lugar, se preguntó el destino de vacaciones a cada uno de los encuestados. Con esto se puede observar lo siguiente:

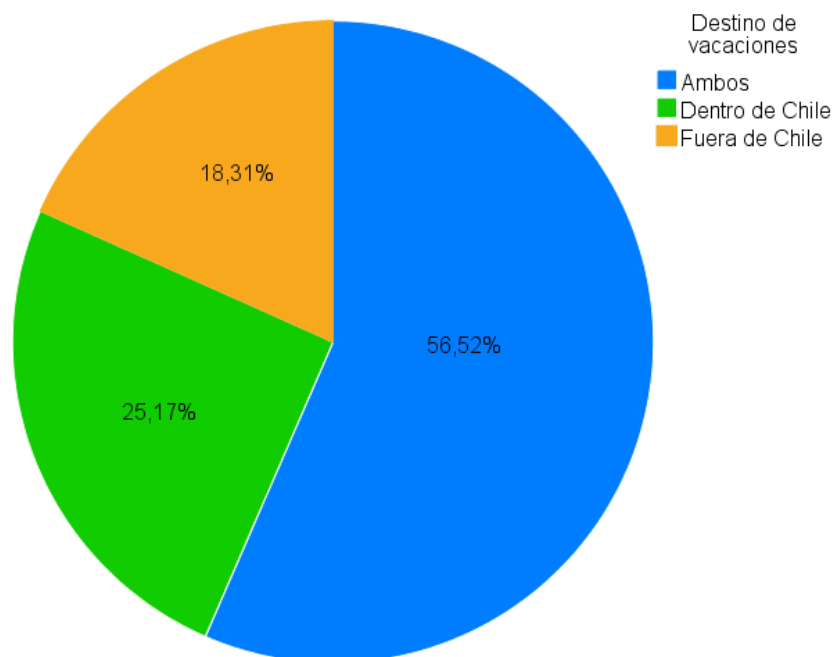


Gráfico 7: Distribución del destino de vacaciones para el total de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

A destacar que el 56,52% menciona que sus vacaciones son tanto fuera de Chile como en el mismo país, junto con un grupo que va de vacaciones solo dentro de Chile equivalente al 25,17% de un total de 437 encuestas realizadas. Ambos grupos son potenciales para el proyecto en estudio.

Para el siguiente gráfico, el análisis va enfocado en los encuestados que salen de vacaciones en Chile, sin importar que también lo hagan en el extranjero. Se les hizo la siguiente pregunta: Si va de vacaciones dentro de Chile ¿Qué zona(s) elige?

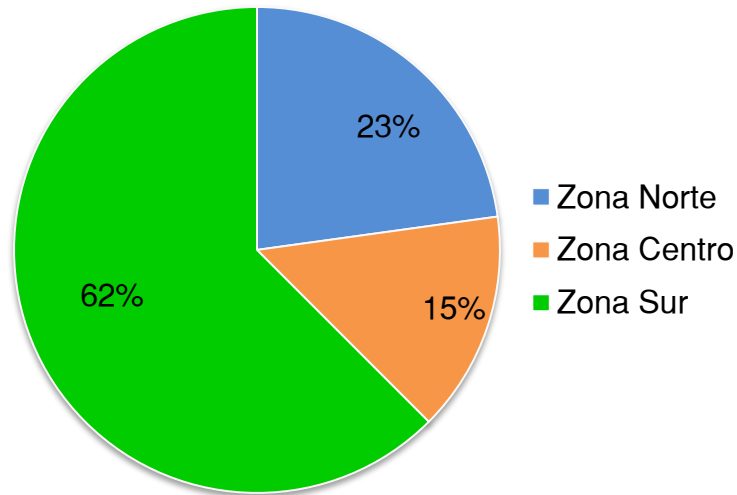


Gráfico 8: Representación de la preferencia de los encuestados en la zona escogida al salir de vacaciones.

Fuente: Elaboración propia.

De esta pregunta, solo participan 357 encuestados, donde el 62% indicó que escoge como destino el sur de Chile al salir de vacaciones, tan solo el 15% indicó que van a la zona centro. A destacar, que la zona norte se caracteriza por el límite norte del país hasta el río Aconcagua, luego, la zona centro, abarca desde el río Aconcagua hasta el río Biobío y la zona sur viene siendo desde el río Biobío hasta el límite sur del país.

Luego, en tercer lugar se interrogó por el tipo de alojamiento escogido al momento de salir de vacaciones en Chile, se consideró exclusivamente a los grupos que tienen dentro de su destino de vacaciones a Chile. A continuación se puede observar gráficamente de acuerdo al orden de preferencia:

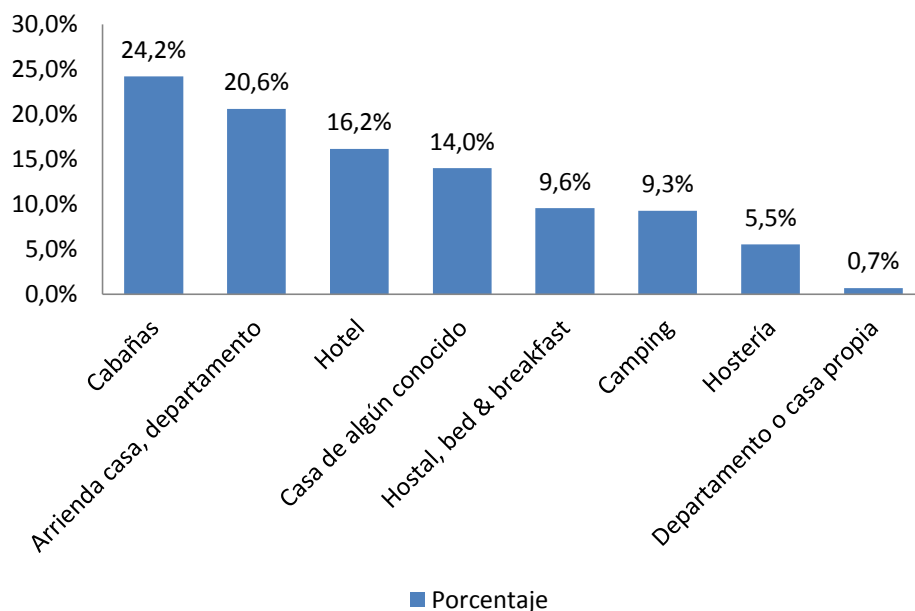


Gráfico 9: Indica la preferencia de los encuestados al escoger el tipo de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia.

De 357 encuestas consideradas, en primer lugar su preferencia son las cabañas con 24,2% de importancia, en segundo lugar, el arriendo de casa, departamento y en tercer lugar hoteles.

Del total del universo en estudio se les interrogó por la manera en que contrata el servicio de alojamiento, la siguiente tabla indica las prioridades en orden escogido:

Servicio de Alojamiento	Porcentaje
Booking	32,4%
Airbnb	19,7%
Sitio web de la empresa que ofrece el alojamiento	16,6%
Lo busca en el mismo lugar	14,7%
TripAdvisor	7,9%
Portal inmobiliario	4,2%
Dato	0,8%
Casa de algún conocido	0,7%
Google	0,6%
Agencia	0,4%
Otros (Teléfono, Expedia, Hostelworld, Trivago, Yapó, Diario, Despegar, entre otros)	2,0%
	100,0%

Tabla 10: Orden de preferencia de la manera en la que se contrata el servicio de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Las redes utilizadas para contratar, reservar el servicio de alojamiento, Booking ocupa el primer lugar de preferencia con un tercio aproximado de los encuestados con un 32,4%, luego le sigue Airbnb y el mismo sitio web de la empresa que ofrece el alojamiento.

Teniendo ya en conocimiento, el tipo de alojamiento que escogen y a través de qué canal lo contratan, es necesario saber cuál es la duración promedio de estadía.

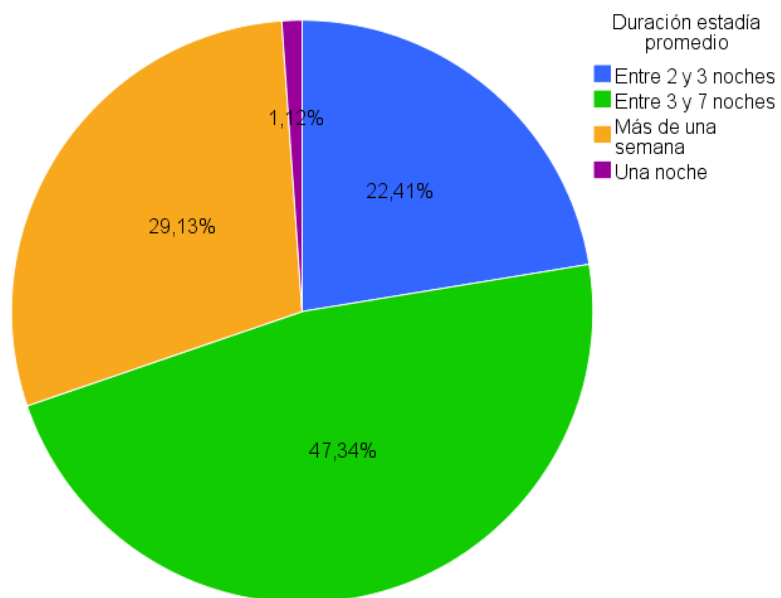


Gráfico 10: Duración promedio de estadía al salir de vacaciones dentro de Chile.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior, restringe a los que escogen como destino de vacaciones exclusivamente el extranjero. El 47,34% cuando sale de vacaciones es por una duración promedio entre 3 y 7 noches, donde le sigue con un 29,13% aquellos que salen por más de una semana.

Con la estadía promedio al salir de vacaciones, se da a conocer cuánto están dispuestos a pagar en promedio por noche, por persona:

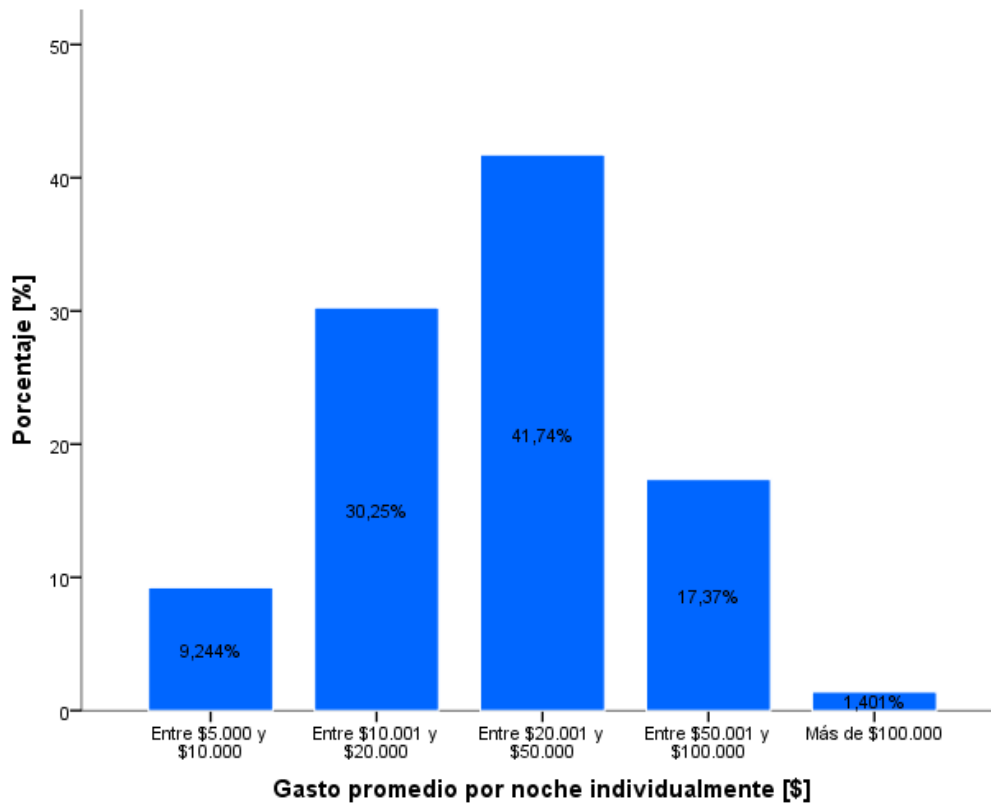


Gráfico 11: Disposición del encuestado a gastar en promedio por noche, de forma individual al salir de vacaciones dentro de Chile.

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente se excluye a los que solo viajan al extranjero de vacaciones. El 41,74% de los encuestados están dispuestos a gastar en un rango entre \$20.001 y \$50.000 por noche, donde le sigue el 30,25% con un gasto entre \$10.001 y \$20.000.

Para seguir conociendo las preferencias del grupo de encuestados, se les interrogó por su grupo de viaje, esto quiere decir, ¿Con quién viaja generalmente? En este caso, se consideró al total de la muestra (437 individuos).

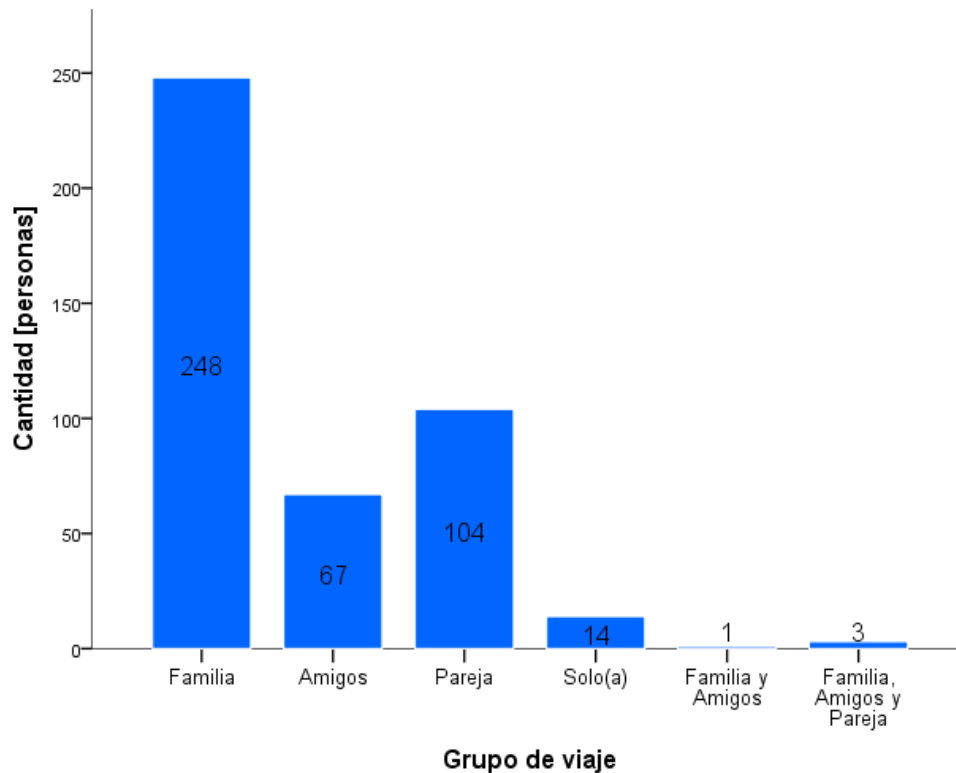


Gráfico 12: Grupo de viaje con el que sale de vacaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar y destacar que más de la mitad de la muestra, el 56,8% (248 personas) escoge salir de vacaciones con su familia, luego, el 23,8% (104 personas) lo hace con su pareja.

En complemento al escoger el tipo de alojamiento, con lo que están dispuestos a gastar por noche, el grupo de viaje, es fundamental tener en cuenta las prioridades a las que le prestan mayor atención de un establecimiento de alojamiento, se puede visualizar a continuación:

Características lugar alojamiento	Porcentaje
Ubicación	18,9%
Limpieza	18,5%
Precio	16,9%
Buena atención	9,6%
Seguridad	9,0%
Acceso Wifi	8,3%
Sistemas de calefacción o ventilación	4,6%
Piscinas y quinchos	3,6%
Restaurantes	2,6%
Oferta de actividades turísticas	2,4%
Decoración	2,0%
Juegos, entretención para niños	1,9%
Uso de energías renovables	1,3%
Otros (Buffet, Comodidad, Accesibilidad para personas con discapacidad, Ambiente juvenil, Estacionamiento, Baño privado, Naturaleza)	0,4%
	100,0%

Tabla 11: Indica el orden de las preferencias de los aspectos a los que le prestan mayor atención al escoger un establecimiento de alojamiento turístico.

Fuente: Elaboración propia.

La ubicación, limpieza, precio son aquellos aspectos de mayor importancia para los individuos de la muestra. Se mencionaron otras características que no estaban incluidas como opción en la encuesta, tales como, buffet, comodidad, accesibilidad para personas con discapacidad, entre otros.

Para guiar la encuesta al foco de estudio, que es el fundo ubicado en las cercanías de Parral, como ya fue mencionado anteriormente, dado el destino de vacaciones que mencionaron los encuestados (Dentro de Chile, Fuera de Chile, Ambos) se les consultó a todos si conocían la Región del Maule, lo que se representa en la siguiente tabla:

		Destino de vacaciones			Total
		Ambos	Dentro de Chile	Fuera de Chile	
Conoce VII Región del Maule	No	43,3%	60,9%	56,3%	50,1%
	Si	56,7%	39,1%	43,8%	49,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 12: Cruce entre el destino de vacaciones y si conoce o no la Región del Maule.

Fuente: Elaboración propia.

El grupo que conoce la Región del Maule, se compone de un total de 218 encuestados. A destacar que aquellas personas que salen de vacaciones exclusivamente dentro del país, solo el 39,1% conoce la VII Región del Maule, en cambio, aquellos que su destino es en Chile y el extranjero, el 56,7% si conoce la Región del Maule.

Para aquellos que si conocen la Región del Maule, mencionaron los lugares en los que han estado, el siguiente gráfico lo representa:

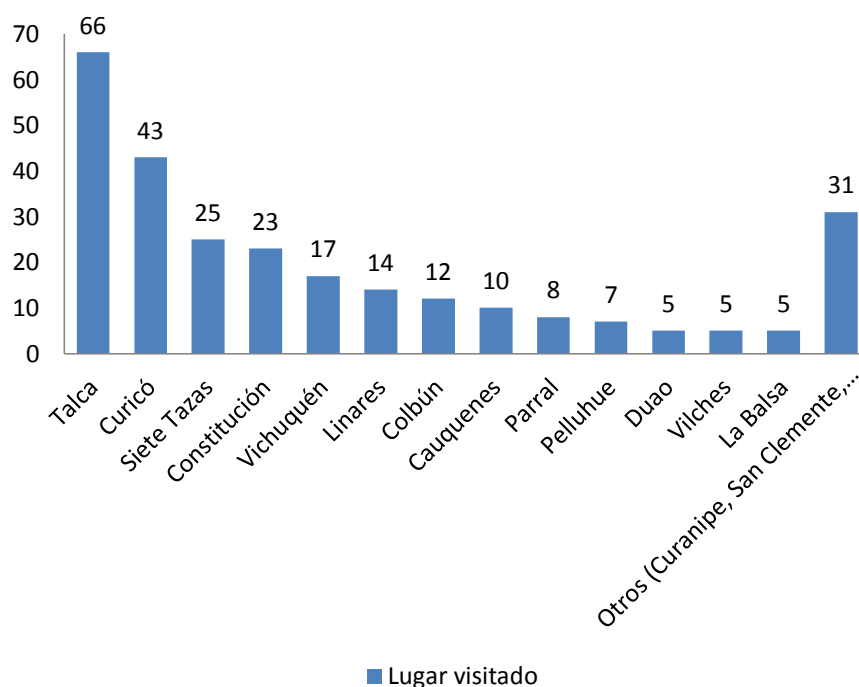


Gráfico 13: Lugares visitados por la parte de la muestra que conoce la Región del Maule.

Fuente: Elaboración propia.

De los sitios que más conocen, se encuentra Talca, luego les sigue Curicó, Las Siete Tazas, Constitución. En otros fue mencionado Curanipe, San Clemente, Iloca, Chanco, San Javier, Quinamávida, Villa Alegre, Lircay, Pelarco, entre otros.

De forma posterior, se le preguntó a la muestra completa lo siguiente: ¿Ha escuchado hablar de la Comuna/Ciudad de Parral?

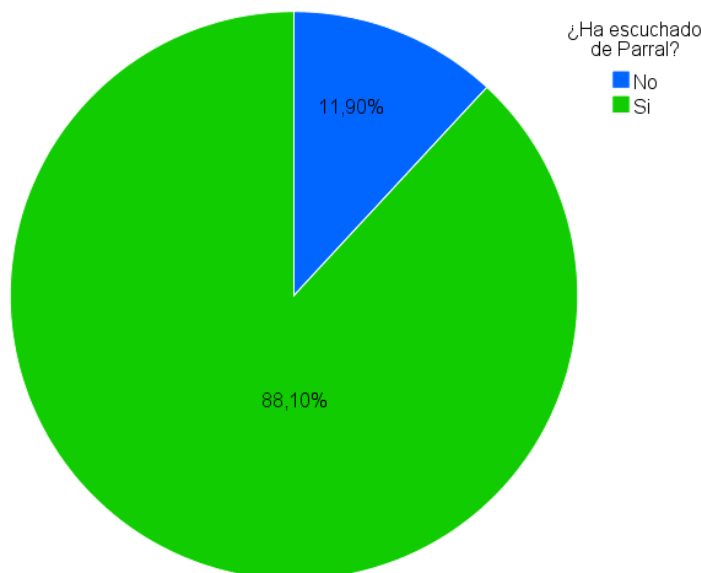


Gráfico 14: Indica la proporción de la muestra que ha escuchado de Parral.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede destacar, que solo el 11,9% desconoce Parral. Esto quiere decir, que por más que un grupo no conozca la Región del Maule, al menos si han escuchado de Parral.

Como bien fue cuestionado si conocían la Región del Maule, en qué lugares han estado, si han escuchado de Parral. Lo anterior hace referencia indirectamente al turismo, por esto, a continuación se muestran sus preferencias ante los diferentes tipos de turismo:

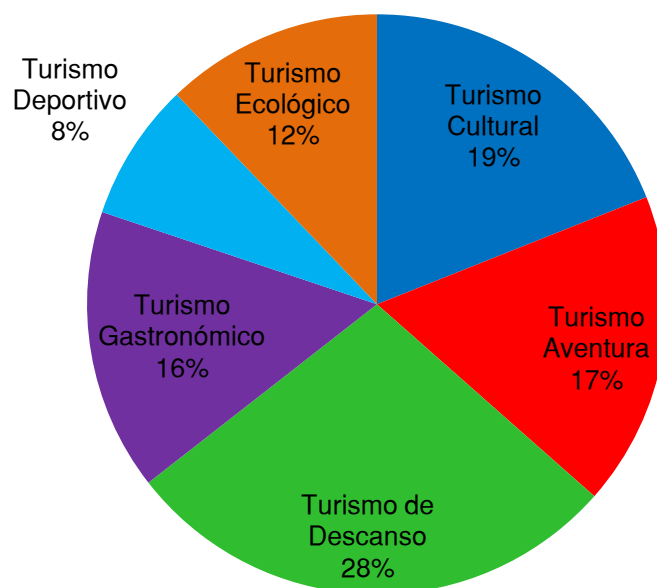


Gráfico 15: Preferencia de los diferentes tipos de turismo que practican los representantes de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

De las distintas opciones de turismo, aquellas opciones que fueron las más escogidas destacan el Turismo de Descanso, Turismo Cultural y le sigue el Turismo Aventura. Por otra parte, se les preguntó si conocen acerca del Turismo Ecosustentable, la respuesta fue la siguiente:

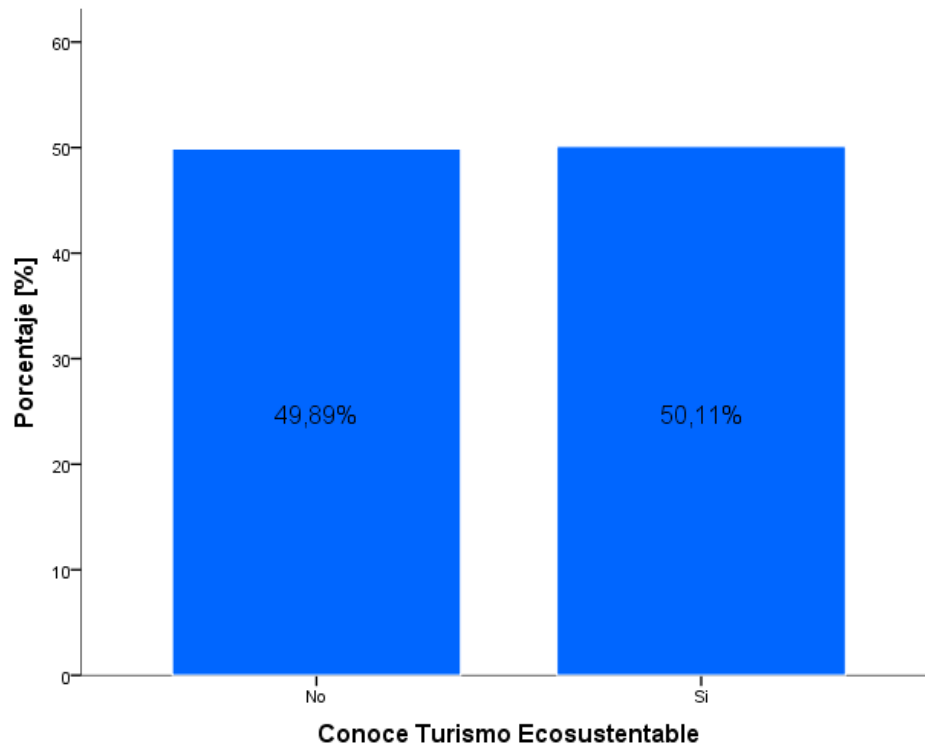


Gráfico 16: Indica la proporción de la muestra que conoce y no conoce el Turismo Ecosustentable.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la respuesta, aproximadamente la mitad de la muestra, es decir, el 50,11% conoce del Turismo Ecosustentable, lo que desagregado según el destino de vacaciones se visualiza en la siguiente tabla:

		Destino de vacaciones			Total
		Ambos	Dentro de Chile	Fuera de Chile	
Conoce Turismo Ecosustentable	No	47,0%	50,9%	57,5%	49,9%
	Si	53,0%	49,1%	42,5%	50,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 13: Cruce del destino de vacaciones y si conoce o no el Turismo Ecosustentable.

Fuente: Elaboración propia.

Aquellos que su destino de vacaciones es exclusivamente fuera de Chile, se escapa del promedio observado en el gráfico anterior a nivel general, de la proporción de la muestra que si conoce el Turismo Ecosustentable, con tan solo el 42,5% que si lo conoce.

Para todos los encuestados que mencionaron que sí conocían el Turismo Ecosustentable, se les preguntó ¿Qué características consideraba esenciales para llevarlas a cabo?

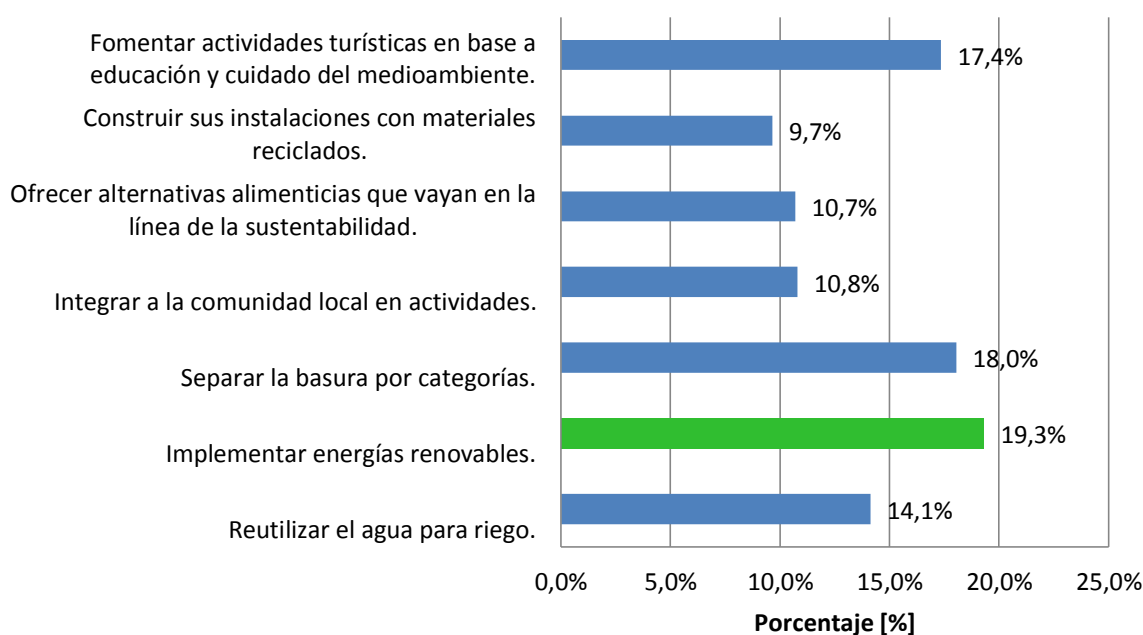


Gráfico 17: Aspectos a considerar para llevar a cabo un Turismo Ecosustentable, según preferencia.

Fuente: Elaboración propia.

Se destaca el implementar energías renovables, separar la basura por categorías y fomentar actividades turísticas en base a educación y cuidado del medioambiente.

La información demográfica, también conocida como datos de clasificación, es parte de la investigación presente, por esta razón, a continuación se observa la distribución de la muestra según rango de edad:

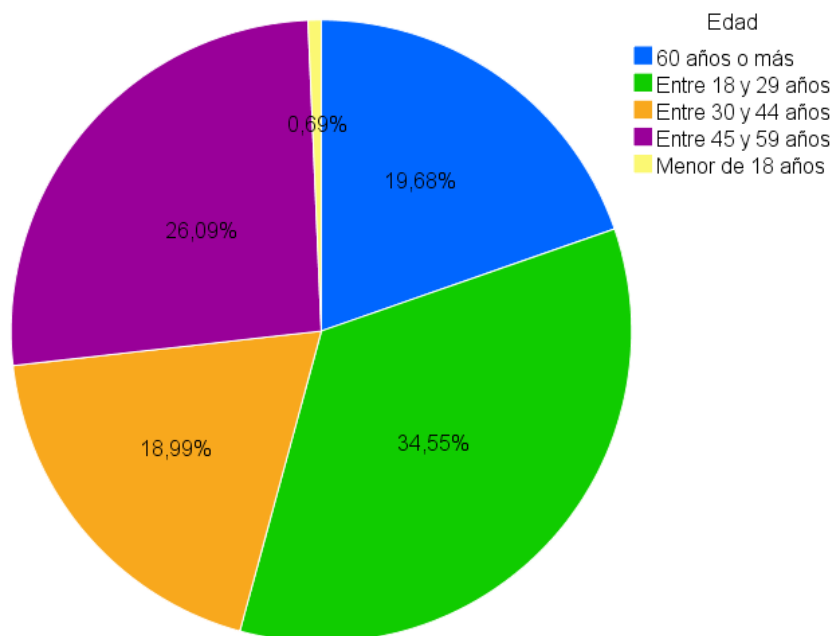


Gráfico 18: Distribución por rango de edad.

Fuente: Elaboración propia.

Se hizo un cruce de variables para ver sus preferencias del tipo de alojamiento, según la edad de las personas de la muestra, excluyendo a los individuos que viajan de forma exclusiva en el extranjero. Se tiene la siguiente tabla:

Tipo Alojamiento/ Rango Edad	Rango edad				
	Menor de 18 años	Entre 18 y 29 años	Entre 30 y 44 años	Entre 45 y 59 años	60 años o más
Hotel	16,7%	10,3%	15,4%	21,3%	28,7%
Hostería	-	7,2%	3,8%	3,3%	5,6%
Cabañas	16,7%	19,5%	23,1%	32,7%	29,6%
Hostal, bed & breakfast	-	12,6%	12,3%	3,3%	5,6%
Camping	16,7%	12,9%	7,7%	6,0%	2,8%
Casa de algún conocido	33,3%	17,8%	11,5%	10,7%	8,3%
Arrienda casa, departamento	16,7%	19,3%	25,4%	20,7%	19,4%
Departamento o casa propia	-	0,3%	0,8%	2,0%	-
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 14: Tipo de alojamiento en el que hospedan las personas al salir de vacaciones, según rango de edad.

Fuente: Elaboración propia.

Es posible distinguir que sin importar la edad, en general optan por hospedarse en cabañas, luego le sigue arrendar casa o departamento y hotel.

Otro aspecto demográfico en estudio es el género al que pertenecen o se sienten identificados, el gráfico a continuación lo indica:

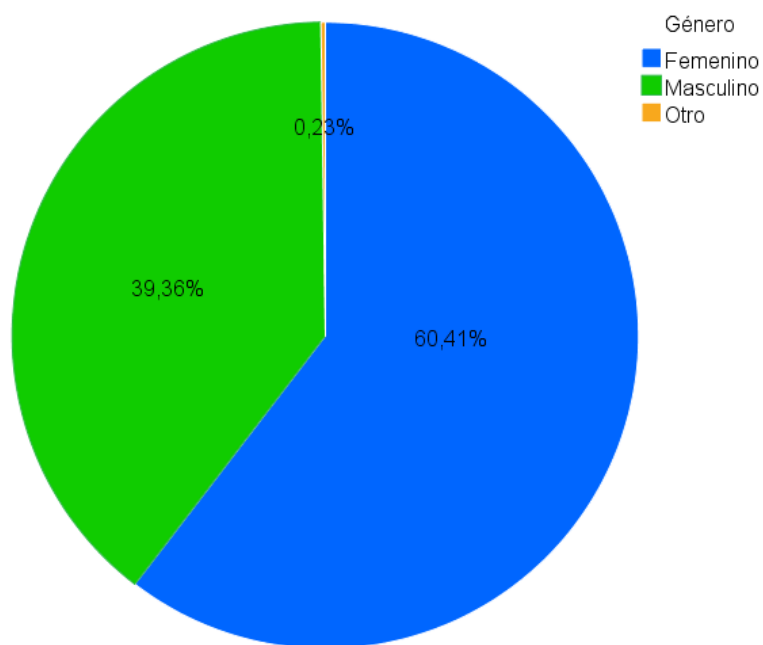


Gráfico 19: Género con el que se sienten identificados.

Fuente: Elaboración propia.

El 60,41% de la muestra es femenina, con un 39,36% masculina. Continuando con el análisis de datos demográficos, la ocupación de los individuos de la muestra se observa a continuación:

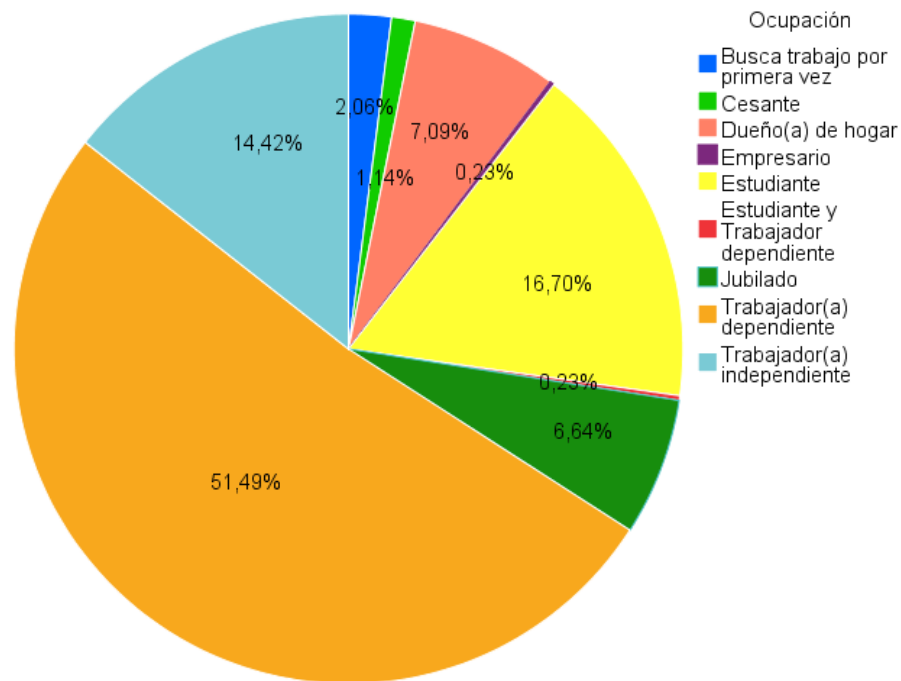


Gráfico 20: Distribución de la ocupación de las personas de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

Aproximadamente la mitad de la muestra son trabajadores dependientes (51,49%), luego sigue con un 16,7% los estudiantes y un 14,42% trabajadores independientes.

Una vez que ya se conoce la ocupación de los individuos que forman parte de la muestra, se busca saber su nivel de ingresos promedio, lo que se observa en el siguiente gráfico:

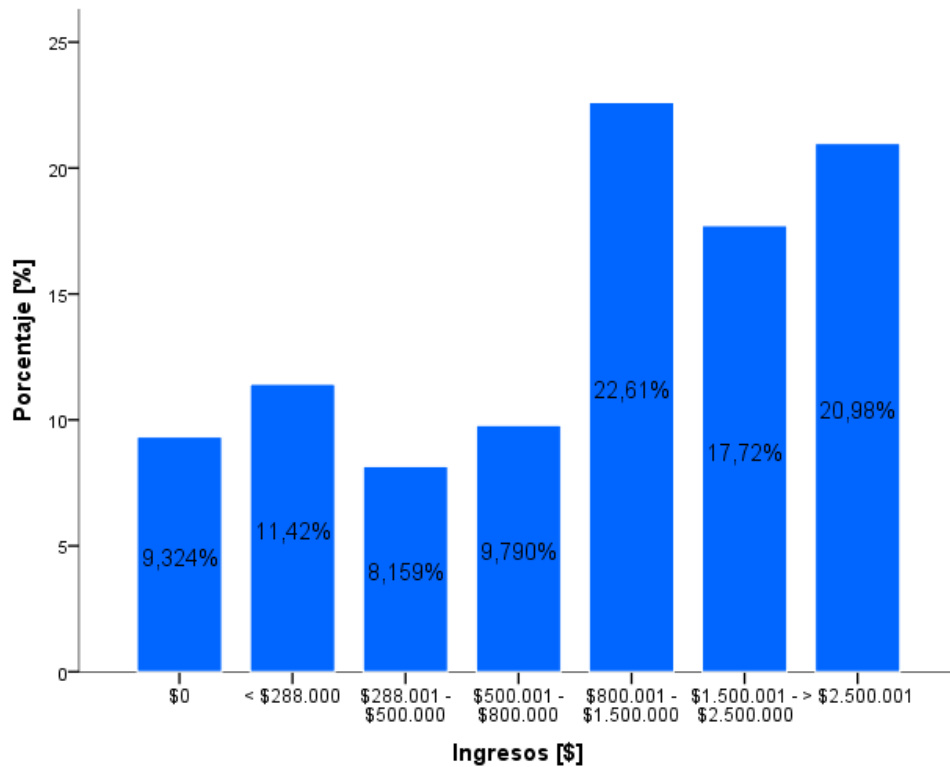


Gráfico 21: Segmentación de los individuos de la muestra respecto al rango de ingresos de cada uno.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar, que el 22,61% de la muestra indicó que sus ingresos están entre \$800.001 - \$1.500.000, luego, el 20,98% posee ingresos superiores a \$2.500.000. Posteriormente, se hizo un cruce de variables entre el nivel de ingresos promedio y el destino de vacaciones (Dentro de Chile, Fuera de Chile, Ambos), esto se percibe a continuación:

		Destino de vacaciones			Total
		Ambos	Dentro de Chile	Fuera de Chile	
Ingresos	\$0	9,1%	12,0%	6,3%	9,3%
	< \$288.000	13,7%	13,0%	2,5%	11,4%
	\$288.001 - \$500.000	9,1%	5,6%	8,8%	8,2%
	\$500.001 - \$800.000	9,5%	12,0%	7,5%	9,8%
	\$800.001 - \$1.500.000	22,4%	25,0%	20,0%	22,6%
	\$1.500.001 - \$2.500.000	14,9%	18,5%	25,0%	17,7%
	> \$2.500.001	21,2%	13,9%	30,0%	21,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 15: Cruce de las variables destino de vacaciones junto con los distintos rangos de ingresos definidos.

Fuente: Elaboración propia.

Para aquellas personas que sus vacaciones son exclusivamente fuera de Chile, la concentración de sus ingresos promedio es más alta, donde el 30% gana sobre \$2.500.001. En cambio, los que pasan sus vacaciones tanto en el país como en el extranjero el 22,4% mencionó que su rango de ingresos es entre \$800.001 y \$1.500.000. Para los que pasan sus vacaciones en Chile solamente, se destaca que el 25% tiene ingresos entre \$800.001 y \$1.500.000.

En resumen, el enfoque se dio a aquellas personas de la muestra que dentro de sus destinos de vacaciones se encuentra Chile, lo que corresponde a 257 individuos de un total de 437. Destacar que solo el 15% opta por salir de vacaciones en la zona centro (desde el río Aconcagua hasta el río Biobío) del país. Al escoger el tipo de alojamiento en el cual quedarse, prefieren las cabañas y arrendar departamento o casa. Luego, para contratar el servicio de alojamiento lo hacen principalmente a través de Booking, Airbnb y el mismo sitio web de la empresa que ofrece el servicio. En cuanto a la duración promedio por estadía, sobresalta una duración entre 3 y 7 noches, donde la disposición a pagar preferentemente por noche de forma individual es entre \$20.001 y \$50.000. El grupo de

viaje en general es con la familia o pareja. Al escoger el establecimiento de alojamiento, le dan mucha importancia a la ubicación, limpieza y precio.

Se averiguó si conocían la Región del Maule, y qué lugares conocían, se mencionó principalmente Talca y Curicó. Se consultó si habían escuchado de Parral, el 11,9% indicó que no. Luego, se hizo referencia al tipo de turismo que prefieren practicar, sobresaliendo el Turismo de descanso. Respecto al Turismo ecosustentable, el 50,11% de la muestra lo conocía, considerando importante la implementación de energías renovables.

Se dio cierre a la encuesta con los datos de clasificación, entre ellos, edad, género, ocupación, nivel de ingresos promedio.

Una vez que se conocen las preferencias y gustos de las personas, es posible estructurar el modelo de negocios con el lienzo Canvas y definir el segmento de mercado, lo que se describe en el siguiente apartado.

3.6 MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS)

3.6.1 Segmentos de Mercado

Los clientes al ser el centro de un modelo de negocio, es importante reconocer aquellos que son rentables para la empresa. Se define en este caso, un segmento con necesidades, comportamiento y atributos comunes.

El enfoque será en los clientes que buscan hacer turismo aventura o de descanso, en el que puedan contactarse directamente con la naturaleza, por un tiempo de estadía desde un fin de semana a un período entre 3 y 7 noches.

Al tener que caracterizar a los adoptantes primarios (Early Adopters), se definen como personas que se interesan en la vida en familia, que disfrutan de las actividades al aire libre. En su mayoría del género masculino, en un rango de edad entre 26-45 años, habitantes de la Región Metropolitana, con estudios profesionales y que poseen un nivel de ingresos de \$800.000 - \$1.500.000. Sicológicamente entrarían en la categoría de Introvertido Sensitivo Sentimental Perceptivo, según los tipos de personalidad proveniente del Indicador Myers-Briggs. De acuerdo a lo anterior, son personas que viven el momento, es decir, el aquí y el ahora, con constante búsqueda de la novedad y de las situaciones que son estimulantes sensorialmente. También, se caracterizan por ser reservadas, alegres y cercanos a sus amistades.

Dada las características y aspectos del segmento de mercado, para poder cuantificar la proporción que se quiere abarcar se basó en la tasa de ocupación de los Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT) de la Región del Maule junto con el crecimiento del número de llegadas a la región. El promedio de la tasa de ocupación en temporada baja del año 2015-2018, es 13,6%, en cambio, en temporada alta (enero y febrero) equivale a 25,6%. Lo anterior implica que dentro del recinto habrá alrededor de 21 personas diariamente en temporada baja y 40 personas en temporada alta diariamente.

Se muestra la capacidad diaria de los distintos tipos de alojamientos, que luego facilitarán la comprensión de la ocupación del recinto:

Tipo Alojamiento	Unidad	Cantidad [Unidad]	Capacidad por establecimiento [Personas]	Personas
Cabaña familiar	Cabaña	6	6	36
Cabaña matrimonial	Cabaña	4	3	12
Camping	Sector	1	50	50
Hostería	Habitación	15	3	45
				143

Tabla 16: Capacidad diaria por tipo de alojamiento en el Fundo Potrero Grande.

Fuente: Elaboración propia.

Con la tabla anterior que muestra la capacidad del recinto, considerando la tasa de ocupación asociada a la temporada, se puede visualizar la demanda objetivo a continuación:

Tipo Ocupación	Unidad	Ocupación temporada baja [Unidad]	Ocupación temporada alta [Unidad]	Cantidad temporada baja [Personas]	Cantidad temporada alta [Personas]
Cabaña familiar	Cabaña	1	2	5	9
Cabaña matrimonial	Cabaña	1	1	2	3
Camping	Persona	7	13	7	13
Hostería	Habitación	2	4	6	12
Ingreso	Persona	2	4	2	4
				21	40

Tabla 17: Ocupación del recinto diariamente, para las diferentes temporadas.

Fuente: Elaboración propia.

Se espera que exista un crecimiento de la demanda del 3% anualmente durante los primeros cinco años mientras se da a conocer el lugar, luego, a partir del sexto año se espera que el crecimiento de la demanda sea del 5%. Esto se determinó a partir del crecimiento en el número de llegadas de personas a EAT en la Región del Maule.

A continuación, se tiene la siguiente tabla que resume las características del segmento objetivo que se pretende abarcar:

☐ Aspectos demográficos	☐ Aspectos psicográficos
☐ Edad: 26-45 años.	☐ Personalidad: Introverso Sensitivo Sentimental Perceptivo.
☐ Ubicación: Región Metropolitana.	☐ Intereses y hobbies: Turismo aventura o de descanso.
☐ Género: Masculino.	☐ Estilo de vida: Contacto con la naturaleza, vida al aire libre.
☐ Nivel de ingresos: \$800.000-\$1.500.000	
☐ Estudios: Técnico, profesional.	

Tabla 18: Resumen de las características del segmento objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

3.6.2 Propuesta de valor

Centro turístico con actividades recreacionales, innovador en sus establecimientos como actividades, que se encuentran bajo las certificaciones de Sello de Calidad y Sustentabilidad.

Este lugar busca potenciar a los microempresarios de la zona, lo que se podrá visualizar en la decoración al interior de las cabañas y hostería. Para poder inculcar el reciclaje en sus vidas, la idea es que los adornos sean fabricados a partir de elementos reciclados, lo que también se podrá observar en las señaléticas de los senderos e ideas que vayan surgiendo.

Las compras y contrataciones de personal, se realizarán en la misma zona y personal de la región. En el caso de las frutas, verduras y hierbas, se construirá un huerto del cual se podrá sacar provecho para alimentar a las personas que hacen uso del lugar. En algunas ocasiones como no dará abasto se comprará el resto en la zona.

En cuanto a algunas características funcionales de las cabañas, hostería y sector de camping, es que las ampolletas deberán ser de bajo consumo, los inodoros tendrán doble descarga, ventanas de termopanel, electrodomésticos clase A (alta eficiencia energética). Las sabanas, cortinas de baño, toallas, tengan la certificación europea Oeko-Tex que indica que certifica que no existan sustancias que sean nocivas para la salud en los textiles o fases de fabricación de los productos, una marca que vende este tipo de productos con la certificación es LOURDES.

Minimizar la generación de residuos y hacer una gestión responsable de ellos es un propósito como empresa. Para la basura orgánica habrá una zona de compostaje, que luego será útil para el mismo huerto. En cuanto a los plásticos, metales, papeles, existirán basureros para separar los diferentes residuos.

Por otra parte, para hacer uso eficiente de los recursos acuíferos, se instalará una planta de tratamiento de aguas, será utilizada para regar algunos espacios del fundo.

Otro aspecto a tratar, es el precio, lo principal acá es que las personas en general tengan la posibilidad de ir al lugar, ya sea por el día o hacer uso de los campings, cabañas y hostería, por lo que el precio no será un impedimento para quienes quieran visitar el fundo y realizar las distintas actividades que se ofrecen.

En el siguiente recuadro se puede observar un listado resumen para la propuesta de valor:

Propuesta de valor

- Actividades recreacionales.
- Certificación Sello de Calidad.
- Distinción Turismo Sustentable.
- Decoración interior por microempresarios de la zona.
- Decoración con elementos reciclados.
- Implementación de huerto.
- Uso de ampolletas bajo consumo.
- Inodoros de doble descarga.
- Ventanas termopanel.
- Electrodomésticos clase A.
- Toallas, sábanas con certificación Oeko-Tex.
- Sector de compostaje.
- Basureros de reciclaje.
- Contratación del personal de la zona.

Tabla 19: Listado de actividades necesarias para la propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 23: Referencia de cabaña.

Fuente: <https://www.booking.com/hotel/cl/cabana-el-renacer-de-lago-colbun.es.html>



Figura 24: Cabaña referencial en su interior.

Fuente: <http://www.turismoelrecodo.cl/altos-de-lircay>



Figura 25: Telares para decoración interior de cabañas, hostería.

Fuente: <https://vinculodeorigen.cl/vinculos/textileria-san-clemente/>



Figura 26: Artesanía decorativa de crin de caballo.

Fuente: Artesanía del Maule.



Figura 27: Toallas con certificación Oeko-Tex.

Fuente: <http://www.toallaslourdes.cl/>



Figura 28: Propuesta de basureros de reciclaje a implementar.

Fuente: <https://www.pinterest.cl/>



Figura 29: Logo que deben tener los electrodomésticos a adquirir.

Fuente: <http://www.centrocoste.es/>

3.6.3 Canales de Distribución y Comunicación

La manera en que se comunicará con el segmento de mercado, de modo de llegar a ellos y poder entregar una propuesta de valor, será a través de:

En primer lugar, se destaca el sitio web propio de la empresa, puesto que aquí se encontrará las especificaciones del servicio, el detalle todos los aspectos, características del lugar y la zona, con las actividades a efectuar, fotografías del lugar y de las zonas de alojamiento. También, existirá un espacio para poder dar su opinión, solicitudes, consultas. Las reservas también se pueden hacer desde la página web.

Por otra parte, se encontrará información básica del lugar (teléfono, ubicación, sitio web propio del servicio de alojamiento, imagen del lugar) en la página de servicios turísticos del SERNATUR, producto de la obligación de la ley 20.423 que indica que los servicios de Alojamiento y Turismo Aventura deben estar registrados en el SERNATUR. Se puede observar que en este sitio web se indican aquellos alojamientos que poseen ya sea el Sello de Calidad Turística, como el Sello de Sustentabilidad Turística. Otro sitio web de apoyo es Booking, donde se podrá encontrar información del lugar, realizar reservas, dejar comentarios.

Además, cabe mencionar que otra forma de comunicarse con el segmento objetivo es mediante las redes sociales. Las más adecuadas para lograr cercanía con el público esperado son Facebook e Instagram, donde la primera es la red social con mayor número de usuarios en el mundo, lo que fue mencionado en el informe publicado por We Are Social, a su vez Instagram permite alcanzar al segmento más joven.

Por último, no olvidar que un canal de comunicación confiable para las personas en el paso de información y datos es de “boca a boca”, debido a que a los individuos les genera seguridad cuando escuchan recomendaciones de seres cercanos.

A continuación se tiene un resumen de aquellos canales de distribución y comunicación con los que deberá contar la empresa.

Canales de distribución y comunicación	Sitio web de la empresa
	SERNATUR
	Booking
	Redes sociales: Facebook e Instagram
	Boca a boca

Tabla 20: Resumen de los canales de distribución y comunicación que se utilizarán.

Fuente: Elaboración propia.

3.6.4 Relación con los clientes

La empresa busca establecer con los segmentos de mercado un tipo de relación que puede ser personal o automatizada, lo que se detallará a continuación.

Dentro de las diferentes categorías de relaciones con clientes la asistencia personal se adecúa y cumple con lo estipulado, en el que el cliente interactúa con un representante real del servicio, se puede dar a través de una comunicación por correo, llamada telefónica, sitio web en el apartado de opiniones o servicio al cliente. Esta persona se encarga de

ayudar al cliente en su proceso de contratación de servicio o postventa. En la instancia de realizar una reserva sin la necesidad de hacer consultas, ya sea directamente mediante el sitio web de la empresa o por medio de Booking, entra en juego la categoría de autoservicio, dado que la empresa no debe mantener una relación con los clientes y se encargar de tener a disposición todos los medios para que el cliente no requiera intervención directa del personal.

Otros aspectos a destacar, la relación con el cliente se potencia con el uso de las redes sociales, recomendaciones, además, el costo de cambio considerado alto puesto que la relación entre el servicio ofrecido y precio supera a los otros servicios de alojamiento en la zona. Lo que se pretende a largo plazo es una fidelización del cliente hacia la marca, como reflejo de la valorización del servicio y de la cercanía y comunicación directa con ellos. Para lograr lealtad, se cultiva una relación con el cliente ofreciendo diferentes tipos de promociones.

Se indica de forma abreviada las categorías utilizadas para las relaciones con los clientes:

Personal	Autoservicio
• Representante de la empresa se relaciona con cliente. • Correo, llamada telefónica, sitio web.	• Reservas e información en sitio web de la empresa. • Reservas por Booking.

Tabla 21: Cuadro resumen de categorías de relación con el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

3.6.5 Fuentes de Ingresos

En este módulo se describe la manera en que la empresa genera ingresos. Para esto, tener en cuenta lo que está dispuesto a pagar el segmento de mercado. Una de las formas de generar fuentes de ingresos es mediante la cuota por uso, esto quiere decir, al cliente se les cobra por la cantidad de noches que hacen uso del establecimiento, donde este es la principal fuente de ingreso. Otra manera de percibir flujo monetario es con el alquiler de las bicicletas, equipamiento para las distintas actividades que se pueden realizar en el lugar.

Otra forma que se utilizará para generar ingresos es mediante el cobro por ingreso al recinto, para aquellas personas interesadas en pasar tiempo en el Fundo Potrero Grande que no busquen hospedarse al interior del recinto.

Se percibirán ingresos del consumo en el restaurant, que ofrecerá desayuno enfocado principalmente en aquellos que se alojan en la hostería, existirá una carta de comidas para el almuerzo y cena.

Cabe destacar que las fuentes de ingresos se encuentran diversificadas, esto disminuye el riesgo, puesto que los ingresos no vienen exclusivamente de un mismo cliente.

Es necesario analizar si las fuentes de ingresos existentes son sostenibles en el tiempo, dado que la temporada alta son solamente dos meses en el año y la tasa de ocupación en la Región del Maule es baja. Se podrían considerar en un futuro, dependiendo del comportamiento de la demanda la realización de charlas, clases relacionadas con temáticas de sustentabilidad, dar espacio a los mismos emprendedores para hacer cursos de temáticas relacionadas a lo que se dedican y cobrar una comisión por el uso del lugar. En

resumen, los ingresos dependen netamente de la demanda, si ésta es creciente y estable los ingresos son sostenibles en el tiempo.

En síntesis de las fuentes de ingresos, se tiene la siguiente tabla con las distintas formas a utilizar.

Cuota por uso
• Cobro por cantidad de noches de uso de establecimiento.
Alquiler
• Bicicletas para actividades.
Cuota por ingreso
• Acceso a practicar las diferentes actividades del fundo.
Cuota por consumo restaurant
• Cobro por consumo en el restaurant.

Tabla 22: Formas de generar fuentes de ingreso.

Fuente: Elaboración propia.

Las tarifas para calcular los ingresos quedan determinadas según la siguiente tabla, la temporada alta solo considera los meses de enero y febrero:

Tarifas tipo de ingreso	Temporada baja	Temporada alta
Cabaña familiar	\$ 62.000	\$ 67.000
Cabaña matrimonial	\$ 45.000	\$ 50.000
Camping	\$ 5.000	\$ 6.000
Hostería	\$ 45.000	\$ 50.000
Ingreso	\$ 2.000	\$ 2.500
Desayuno	\$ 3.000	\$ 3.000
Almuerzo, cena	\$ 5.000	\$ 5.000

Tabla 23: Tarifas diferenciadas de acuerdo a temporada.

Fuente: Elaboración propia.

Tarifas para tipo de ingreso	Unidad	Temporada baja	Temporada alta	Ocupación temporada baja [Unidad]	Ocupación temporada alta [Unidad]
Cabaña familiar	Cabaña	\$ 62.000	\$ 67.000	1	2
Cabaña matrimonial	Cabaña	\$ 45.000	\$ 50.000	1	1
Camping	Persona	\$ 5.000	\$ 6.000	7	13
Hostería	Habitación	\$ 45.000	\$ 50.000	2	4
Ingreso	Persona	\$ 2.000	\$ 2.500	2	4
Restaurant (desayuno)	Persona	\$ 3.000	\$ 3.000	6	12
Restaurant (almuerzo/cena)	Persona	\$ 5.000	\$ 5.000	16	30

Tabla 24: Tarifas de las diferentes fuentes de ingreso, en complemento con la demanda según temporada.

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de personas que pagan solo ticket por ingreso al recinto sin hospedarse en el lugar, se calculó en base al número de visitas de la Reserva Nacional Altos de Lircay que fueron 15.978 personas en el 2017 y se pretende captar un 5% de esa cantidad.

Para tener en conocimiento numéricamente y en mayor detalle los ingresos anuales, a continuación se tiene la especificación:

Ingreso	Unidad	Ingreso mensual temporada baja [\$]	Ingreso mensual temporada alta [\$]	Ingreso Anual
Cabaña familiar	Cabaña	\$ 1.548.115	\$ 3.035.904	\$ 21.552.960
Cabaña matrimonial	Cabaña	\$ 749.088	\$ 1.510.400	\$ 10.511.680
Camping	Persona	\$ 1.040.400	\$ 2.265.600	\$ 14.935.200
Hostería	Habitación	\$ 2.809.080	\$ 5.664.000	\$ 39.418.800
Ingreso	Persona	\$ 116.000	\$ 272.500	\$ 1.705.000
Restaurant (desayuno)	Persona	\$ 550.800	\$ 1.036.800	\$ 7.581.600
Restaurant (almuerzo/cena)	Persona	\$ 976.000	\$ 1.837.000	\$ 26.868.000
				\$ 122.573.240

Tabla 25: Ingresos anuales, en contemplación de temporada alta y baja.

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos de la tabla anterior, son respecto al primer año. Después existirá un crecimiento del 3% de la demanda año tras año, al sexto año la demanda comienza a tener un crecimiento del 6%. Las tarifas aumentarán en un 10% al sexto año.

3.6.6 Recursos claves

Los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, y una empresa pueda ofrecer su propuesta de valor, llegar al segmento de mercado y percibir ingresos se necesitan diferentes recursos claves los cuales se describen a continuación.

El recurso de mayor importancia del proyecto son los físicos, las instalaciones, infraestructura construidas en el fundo. A nivel de detalle, las instalaciones constan de una pista de aterrizaje para quienes quieran acceder en avionetas, cabañas para alquilar, hostería con piezas y zona de restaurant. Además, la zona de camping cuenta con las instalaciones pertinentes para los baños y de lavado. Por otra parte, se contará con instalaciones más pequeñas como el sector de reciclaje de la basura generada en el lugar, zonas donde se guardarán las bicicletas e implementes para las actividades recreativas.

También, se contará con recursos humanos, puesto que existirá un grupo de personas para desempeñar diferentes funciones, entre ellas, atención al cliente, encargados de la parte financiera (contador) y marketing, personal de jardinería para cuidar los distintos espacios, personal para el aseo de las habitaciones y cabañas, cocinero, ayudante de cocina, mesero, encargado de la administración y recepción del lugar para dar indicaciones a los distintos clientes. Dependiendo del área en la que se encuentre el personal, deberá contar con conocimiento específico según sea lo requerido, centrándose en aquellos que deben tener contacto directo con el cliente para que entreguen un servicio satisfactorio que será medido con los comentarios publicados por los clientes en las redes sociales y sitios webs, además, el área financiera y de marketing requiere empleados con estudios profesionales en el tema.

Con el propósito de entender la composición de los empleados que se deberán contar, se tiene el siguiente organigrama:

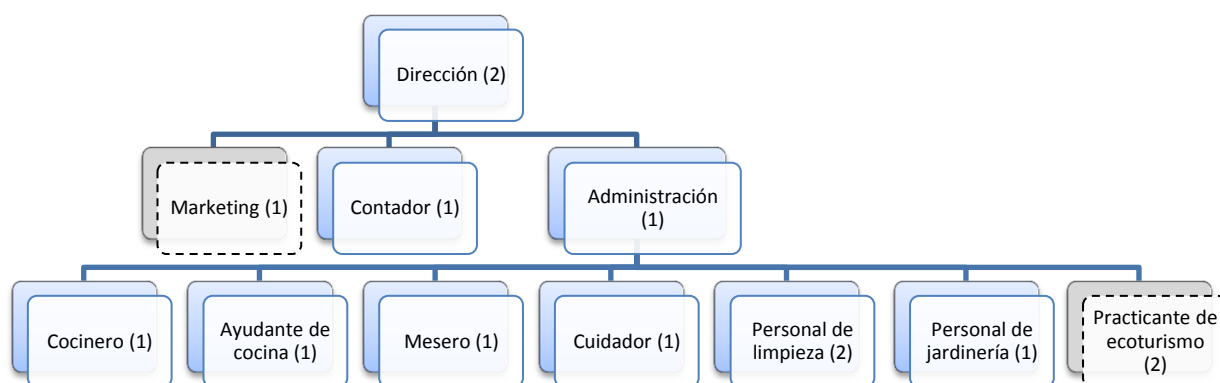


Figura 30: Organigrama de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Del organigrama anterior, se puede hacer la siguiente acotación en la que existe personal que estará solamente en temporada alta (recuadros de color gris).

En cuanto a los recursos intelectuales, la finalidad del proyecto y del lugar es que la marca tenga cierta relevancia y reconocimiento, de modo que las personas y clientes lo asocien a un espacio de conexión con la naturaleza y sustentable, confiable. La plataforma del sitio web es un recurso clave para captar clientes, que debe precisar la información y accesibilidad necesaria para contratar el servicio de alojamiento.

Importante que las necesidades de recursos sean predecibles, y que los recursos claves sean aplicados en la cantidad adecuada y en el momento indicado.

De forma breve quedan explícitos los recursos claves en la siguiente tabla:

Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Intelectuales
• Instalaciones, infraestructura. • Pista aterrizaje • Cabañas, hostería. • Zona de camping. • Zona de restaurant. • Bodega.	• Contador. • Administración • Jardinería. • Aseo. • Cocinero. • Ayudante de cocina. • Mesero. • Cuidador.	• La marca. • Sitio web.

Tabla 26: Cuadro resumen de los recursos claves de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

3.6.7 Actividades claves

Las acciones más importantes que se deben llevar a cabo en la empresa para tener éxito, se describen en este apartado.

La actividad fundamental que realiza la empresa es la prestación de servicios de alojamiento, pero para que este servicio ofrecido sea efectivo, se requiere una serie de actividades previas, entre ellas, la captación de los clientes junto con el apoyo de marketing en las redes sociales y sitios webs, el cual debe ser constante para dar a conocer la empresa.

Luego, se debe gestionar la plataforma para que los clientes tengan un acceso confiable y puedan contratar el servicio sin dificultad. Una vez que el cliente contrata el servicio y se dirige al lugar, se presenta la actividad de recepción y atención al cliente, entregando la información del lugar, servicios a los que pueden acceder, horarios, realización de actividades recreativas. La finalidad, de la atención al cliente es que se sienta cómodo y en confianza.

Se tiene el siguiente listado con las actividades recreativas que se podrán realizar en el recinto:

Actividades

- Trekking
- Paseos en bicicleta
- Observación de aves
- Pesca deportiva
- Masaje relajación
- Yoga
- Juegos de salón

Tabla 27: Actividades recreativas ofrecidas en el establecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Para que el servicio siga cumpliendo con los estándares de calidad, es primordial que exista otra actividad clave que es el mantenimiento de la infraestructura. Con los sellos de Calidad y Sustentabilidad, en conjunto con una preocupación, seguimiento del cliente de manera que perciban una grata estadía, es de esperar que se cultive una fidelización hacia la marca.

Para llevar a cabo la serie de actividades claves de la empresa se construye la cadena de valor, que permite contextualizar y dar a conocer cada una de las partes participantes:

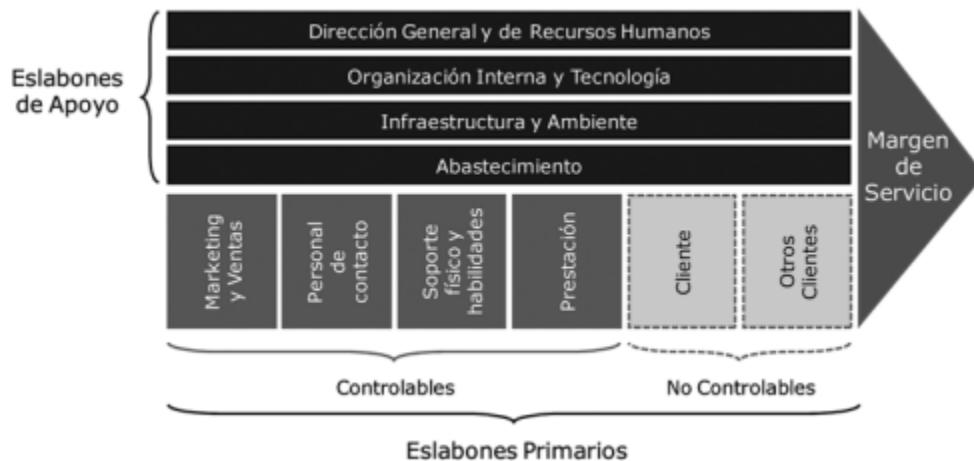


Figura 31: Cadena de valor para empresas de servicios.

Fuente: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Marketing y ventas: Se realizará publicidad en redes sociales, promociones en Booking y sitio web propio de la empresa. Las ventas se verán reflejadas en las reservas realizadas ya sea a través de internet o por teléfono. También, se venderán tickets para aquellos que vayan por el día y quieran realizar actividades, disfrutar del establecimiento y consumir en el restaurant.

Personal de contacto: El personal que interviene directamente es la persona que está a cargo de la administración, lo que quiere decir, que al momento de consultar o hacer una reserva mediante sitio web, Booking o por teléfono, se encargará de hacer seguimiento al cliente interesado. La misma persona de administración, tendrá la responsabilidad de recibir al cliente cuando sea su llegada al fundo. El mesero también tiene una responsabilidad en el cuidado de la calidad del servicio, debe ser atento, respetuoso.

Soporte físico y habilidades: Se debe contar con cabañas equipadas para ser habitadas, con elementos básicos como ropa de cama, baños equipados, vajilla y lo referido a la cocina. Lo mismo para la hostería, sin contar los accesorios de cocina. En cuanto al

restaurant, debe haber un espacio amplio con mesas, sillas, iluminación, música de fondo, carta para ver la variedad de comidas y elementos de cocina. El camping deberá contar con electricidad, baños completos, con dispensadores de jabón, agua caliente. Disponer de diferentes modalidades de pago, en efectivo, cheque, con tarjeta.

Prestación: Servicio de alojamiento con un conjunto de actividades recreativas a realizar (trekking, pesca deportiva, avistamiento de aves, recorrido en bicicleta, camping, zona de picnic), todo bajo el concepto de sustentabilidad apoyado del Sello de Calidad y la Distinción de Sustentabilidad.

Clientes: Personas que practican el turismo aventura o de descanso, disfrutan del contacto con la naturaleza y la vida al aire libre, en un rango de edad entre 26-45 años, con un nivel de ingresos entre \$800.000-\$1.500.000.

Otros clientes: Los adoptantes primarios son hombres, pero en complemento a esto, se apunta a familias o parejas que deseen permanecer de tres a siete días en un mismo lugar y practicar de actividades de turismo aventura ofrecidas por el lugar.

Dirección General y de Recursos Humanos: El personal a contratar busca abarcar todas las áreas para mantener funcionando el Fundo Potrero Grande, de modo que existirá un contador, una persona en la administración, un cocinero, un ayudante de cocina, un mesero, dos personas a cargo de la limpieza, un cuidador y una persona a cargo del jardín. Los socios de la empresa deberán velar por la eficiencia de los trabajadores, cumpliendo metas.

Organización interna y tecnología: Cada empleado debe cumplir su rol, por lo que se le asignarán tareas, con metas siendo cada uno parte del proceso para llevar cabo el

servicio ofrecido. Tendrán horarios determinados, orden de las labores a ejecutar diariamente, reuniones para conocer posibles dificultades al hacer el trabajo o necesidades detectadas.

Infraestructura y ambiente: Terreno de 1.600 hectáreas para observar la flora y fauna nativa, con una hostería de 800 metros cuadrados de madera que inspire tranquilidad y acogida, 10 cabañas que sean reconocidas por aspectos sustentables, sector de camping sin límites de sitio, senderos para practicar trekking, restaurant, pista de aterrizaje.

Abastecimiento: El abastecimiento de alimentos, se comprará a pequeños microempresarios de la misma zona, los insumos de limpieza se comprarán en supermercados de Parral, para los muebles se contratará gente de la zona para que construya y hacerlos partícipes del proyecto. Los electrodomésticos se podrán comprar en la misma región en la medida que cumplan con la clase A.

Las actividades claves quedan descritas a partir de una cadena de valor que es la modificación de la planteada por Michael Porter, adaptada a los servicios.

3.6.8 Asociaciones claves

Los socios y proveedores, colaboran en el funcionamiento del modelo de negocio. La creación de alianzas permite optimizar la adquisición de recursos, disminuir los riesgos.

Existe una serie de proveedores y socios que son partícipes del funcionamiento de la empresa, donde, se consideran los proveedores de pago para facilitar el sistema de pago con tarjetas. También, están presentes los proveedores de insumos de limpieza que sean los menos dañinos para el medio ambiente, alimentos con empresas pequeñas de la zona para

potenciar a microempresarios. Para la adquisición de muebles y elementos de decoración al interior del recinto, se contará con proveedores de la zona principalmente. También, son necesarios los proveedores de equipos, de calefacción, televisión, aire acondicionado, lavadora.

Para el mantenimiento de los equipos, se contratará ocasionalmente con personal externo para que realicen mantenimiento preventivo y también en caso de falla.

Agencias de turismo tendrán alianzas con la empresa, para aquellos clientes que deseen hacer turismo fuera del recinto.

También se tendrá el contacto con personas que hagan clases de yoga y/o masajes de relajación con un costo asociado al servicio.

Booking, facilitará la información de la empresa y la gestión de reservas. Por otro lado, SERNATUR entrega las certificaciones del Sello de Calidad y el de Sustentabilidad, además, proporciona información básica del lugar.

A modo de síntesis, se destacan los distintos socios y proveedores en la figura que se muestra a continuación:

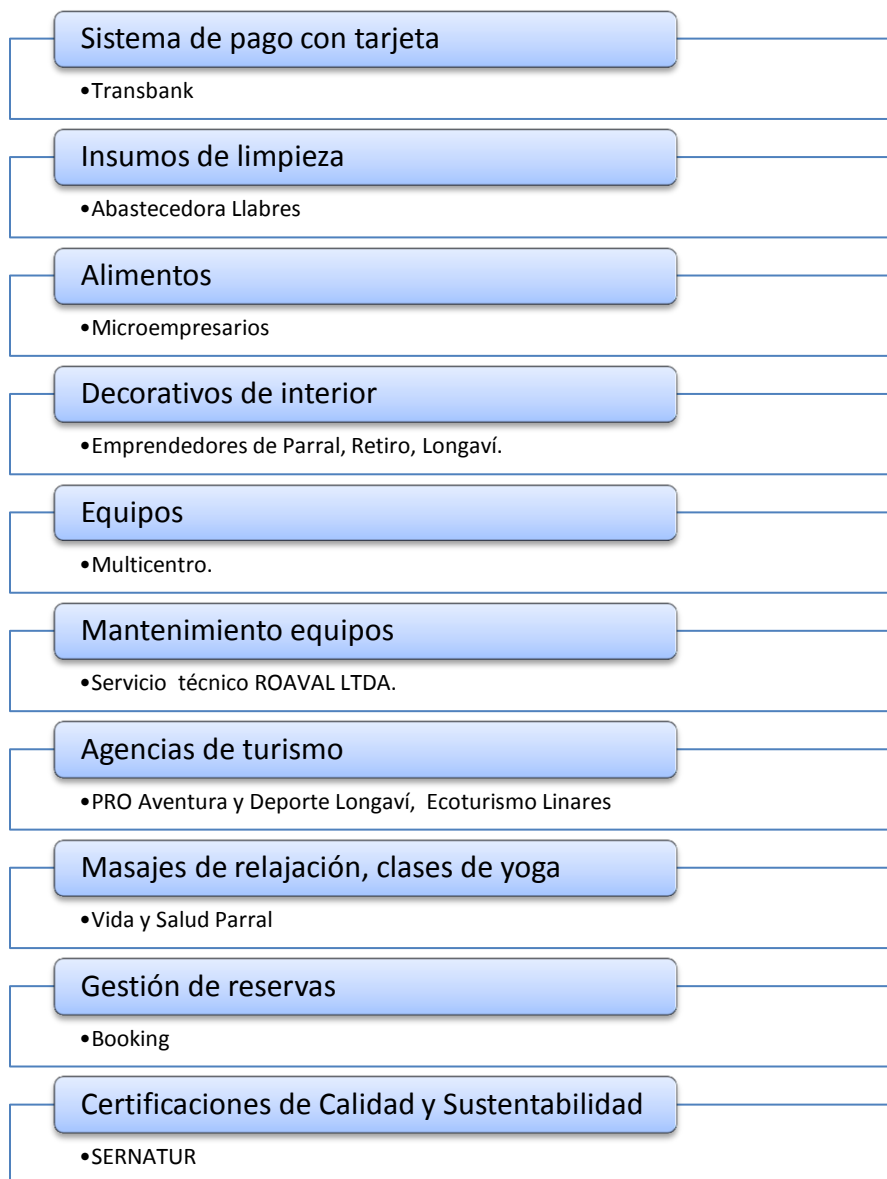


Figura 32: Socios y proveedores claves para funcionamiento del servicio ofrecido.

Fuente: Elaboración propia.

3.6.9 Estructura de costos

Para la puesta en marcha de un proyecto, es necesario incurrir en una serie de costos para poder crear y entregar valor a los clientes, junto con el mantenimiento de las relaciones con los clientes para luego percibir la fidelización de ellos hacia la marca.

Para un lugar que ofrece servicio de alojamiento turístico, debe contar con teléfonos, cable e internet tanto para el personal que trabaja, como para los huéspedes. Para que los alojamientos se encuentren sin fallas, se debe incurrir en costos de mantención de las cabañas, hostería, camping, del pozo de aguay del vehículo.

Un costo fijo serán los sueldos del personal que permanecerá trabajando a diario en el fundo, con la funciones de aseo, limpieza, mantención de jardines, cocinar, recepcionista. También, deberán recibir capacitaciones, según sus roles. En temporada alta, existirá apoyo de dos personas a cargo de la limpieza, a modo de costo variable y también en temporadas se pedirá apoyo de marketing.

Se debe incurrir en gastos de alimentación del personal. Por otra parte, existe el costo variables de producción de los alimentos a comprar según la demanda.

También existe el costo fijo del gas, leña para consumo del Fundo Potrero Grande. Se debe agregar que existirá un costo fijo del traslado de la basura a un sector del fundo alejado de la circulación de gente y se llevarán a cabo fumigaciones dos veces al año.

Cabe mencionar, que otros gastos fijos será la publicidad en redes sociales, para la captación de clientes. También, se debe pagar un porcentaje por el uso de la plataforma Booking el cual es fijo.

Los gastos en insumos de baño, cocina, limpieza también se debieron estimar.

A continuación se tiene una tabla resumen con el detalle de los montos de los diferentes costos y gastos:

Costos y gastos	Mensual [\$]	Anual [\$]
Sueldos	\$ 4.250.000	\$ 51.000.000
Mantenión pozo		\$ 300.000
Mantenión cabañas, hostería camping		\$ 2.000.000
Energía (gas)	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Telefonía, cable, internet (mundo pacífico)	\$ 53.900	\$ 646.800
Leña		\$ 798.000
Sueldos estacionales	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Insumos (cocina, limpieza, jardinería)	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Publicidad		\$ 3.000.000
Alimentación (personal)	\$ 900.000	\$ 10.800.000
Combustible vehículo		\$ 928.294
Mantenión vehículo		\$ 1.000.000
Fumigaciones		\$ 450.000
Basura		\$ 1.000.000
Comida		\$ 15.961.200
		\$ 97.484.294

Tabla 28: Cuadro resumen de los costos y gastos principales, a nivel general.

Fuente: Elaboración propia.

El detalle de cómo se llegó a cada uno de los montos indicados anteriormente se explica mediante las tablas que se muestran a continuación:

Personal fijo	Cantidad [personas]	Sueldo [\$]	Total [mensual]
Contador	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Cuidador	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Administración	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Limpieza	2	\$ 400.000	\$ 800.000
Jardinería	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Cocinero	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Ayudante cocina	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Mesero	1	\$ 350.000	\$ 350.000
			\$ 4.250.000

Tabla 29: Cantidad de personal fijo, junto a su sueldo.

Fuente: Elaboración propia.

Gas	Consumo mensual [\$]
Cabaña familiar	\$ 45.000
Cabaña matrimonial	\$ 25.000
Hostería	\$ 85.000
Camping	\$ 45.000
	\$ 200.000

Tabla 30: Consumo mensual de gas en cada sector.

Fuente: Elaboración propia.

Una acotación de la tabla anterior, el consumo en la hostería incluye la cocina del restaurant.

Leña	Consumo anual [m ³]	Precio [\$/m ³]	Total [anual]
Cabaña familiar	3,5	\$ 38.000	\$ 133.000
Cabaña matrimonial	3,5	\$ 38.000	\$ 133.000
Hostería	14	\$ 38.000	\$ 532.000
			\$ 798.000

Tabla 31: Consumo anual de leña.

Fuente: Elaboración propia, información extraída de <http://www.senado.cl/site/presupuesto/2015>.

El precio del m³ de leña se observó en un artículo del diario El Centro.

Personal estacional	Cantidad [personas]	Sueldo [\$]	Total [mensual]
Limpieza	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Practicante ecoturismo	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Marketing	1	\$ 800.000	\$ 800.000
			\$ 1.500.000

Tabla 32: Sueldo del personal en temporada alta, esto contempla meses de enero y febrero.

Fuente: Elaboración propia.

	Costo almuerzo [\$]	Personal [Cantidad]	Total [mensual]
Alimentación personal	\$ 3.000	10	\$ 900.000

Tabla 33: Costo de colación para los empleados mensualmente.

Fuente: Elaboración propia.

	Rendimiento [km/L]	Precio diésel [\$]	Cantidad viajes Parral	Recorrido [km]	Total anual [\$]
Combustible vehículo	10,9	620	120	68	\$ 928.294

Tabla 34: Costo del consumo de combustible para el vehículo anual.

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo se utilizó como referencia la camioneta Toyota Hilux.

Costo alimentos restaurant	Costo unitario [\$]	Cantidad temporada baja [personas]	Cantidad temporada alta [personas]	Costo mensual temporada baja [\$]	Costo mensual temporada alta [\$]	Costo anual [\$]
Desayuno	\$ 1.000	6	12	\$ 183.600	\$ 345.600	\$ 2.527.200
Almuerzo/ Cena	\$ 2.500	195	367	\$ 976.000	\$ 1.837.000	\$13.434.000
						\$15.961.200

Tabla 35: Costo de los alimentos para consumo del restaurant.

Fuente: Elaboración propia.

El lienzo del Canvas que recopila los nueve módulos se puede observar a continuación:



Figura 33: Lienzo del Canvas para el proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 FLUJO DE CAJA

Para complementar el modelo de negocios propuesto en el apartado anterior, se continúa con el flujo de caja, que permite determinar si el proyecto es viable o no de acuerdo a diferentes indicadores económicos y una serie de cálculos antes de proceder al desarrollo del flujo de caja.

En primer lugar, se determinan las inversiones a efectuar en el Fundo Potrero Grande, cada activo fijo está asociado a un monto a invertir, tal como se indica a continuación:

Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Monto
Terreno (hectáreas)	10	\$ 4.062.500	\$ 40.625.000
Mejoramiento acceso	1	\$ 37.000.000	\$ 37.000.000
Sistema fotovoltaico	1	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Pozo de agua	1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Vehículo	1	\$ 13.277.311	\$ 13.277.311
Bicicletas	5	\$ 168.067	\$ 840.336
Habilitación hostería	1	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Cabañas familiares	6	\$ 15.000.000	\$ 90.000.000
Cabañas matrimoniales	4	\$ 13.000.000	\$ 52.000.000
Zona camping	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Equipamiento cabañas	10	\$ 2.500.000	\$ 25.000.000
Senderos	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Instalación telefonía, cable, internet	1	\$ 42.017	\$ 42.017
Fosas	4	\$ 1.400.000	\$ 5.600.000
Set de herramientas	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
			\$ 378.384.664

Tabla 36: Inversiones a realizar en el proyecto del Fundo Potrero Grande, los valores son netos.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar, toda la inversión se realizará al comienzo del periodo de evaluación del proyecto a excepción de las fosas de infiltración (captan el agua que escurre, disminuyendo los procesos erosivos, al aumentar la infiltración del agua en el suelo) que son en total cuatro, instaladas cada cinco años. El mejoramiento de acceso se refiere a la

construcción de dos puentes de madera en la ruta para llegar al fundo. La obra gruesa de la hostería ya existía al comprar el terreno, por lo que la habilitación consiste en las instalaciones de cañería, ventanas, equipamiento.

Luego, con la inversión se calcula la depreciación anual según la vida útil observada en el SII, la siguiente tabla lo detalla:

Activos Fijos	Valor de Compra	Vida útil acelerada	Valor Residual	Depreciación Anual
Mejoramiento acceso	\$ 37.000.000	10	0	\$ 3.700.000
Sistema fotovoltaico	\$ 24.000.000	3	0	\$ 8.000.000
Pozos de agua	\$ 30.000.000	6	0	\$ 5.000.000
Vehículo	\$ 13.277.311	2	0	\$ 6.638.655
Bicicletas	\$ 840.336	2	0	\$ 420.168
Habilitación hostería	\$ 50.000.000	16	0	\$ 3.125.000
Cabañas (grande)	\$ 90.000.000	10	0	\$ 9.000.000
Cabañas (pequeña)	\$ 52.000.000	10	0	\$ 5.200.000
Camping	\$ 5.000.000	6	0	\$ 833.333
Equipamiento cabañas	\$ 25.000.000	1	0	\$ 25.000.000
Senderos	\$ 3.000.000	3	0	\$ 1.000.000
Instalación telefonía, cable, internet	\$ 42.017	2	0	\$ 21.008
Fosa 1	\$ 1.400.000	5	0	\$ 280.000
Fosa 2	\$ 1.400.000	5	0	\$ 280.000
Fosa 3	\$ 1.400.000	5	0	\$ 280.000
Fosa 4	\$ 1.400.000	5	0	\$ 280.000
Herramientas	\$ 2.000.000	1	0	\$ 2.000.000

Tabla 37: Depreciación anual para las diferentes inversiones del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se tienen las inversiones definidas con sus respectivas depreciaciones, los ingresos y costos que fueron indicados en el lienzo Canvas, se puede determinar la viabilidad económica del proyecto. Una acotación, la demanda tendrá un crecimiento del 3% anual los primeros 5 años, luego al sexto año se plantea un crecimiento de la demanda del 5% (valor referido al crecimiento del número de llegadas EAT en la Región del Maule). También, al sexto año mencionar que existirá un alza en las tarifas del 10%.

Se realiza un gráfico que permite visualizar el VAN frente a los distintos escenarios de la tasa de descuento:

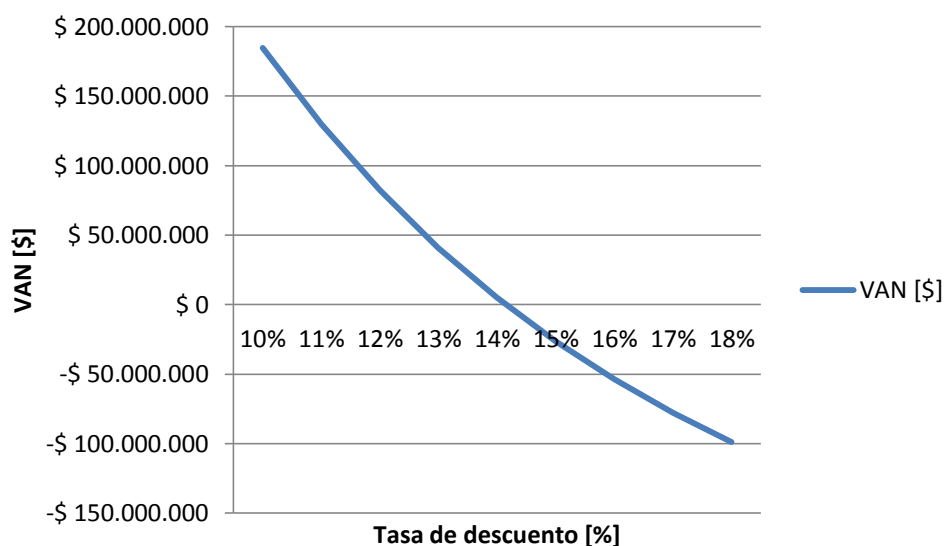


Gráfico 22: Variación del VAN (Valor Actual Neto) ante cambios en la tasa de descuento.

Fuente: Elaboración propia.

A modo de apoyo, se tiene la siguiente tabla que muestra detalladamente los montos del VAN en los diferentes escenarios de la tasa de descuento.

Tasa de descuento [%]	VAN [\$]
10%	\$ 184.490.795
11%	\$ 129.677.207
12%	\$ 82.185.603
13%	\$ 40.936.984
14%	\$ 5.026.605
15%	-\$ 26.306.247
16%	-\$ 53.702.937
17%	-\$ 77.705.664
18%	-\$ 98.774.023

Tabla 38: Valor Actual Neto del proyecto frente a escenarios de la tasa de descuento.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede añadir, que la TIR es la tasa en la que el VAN se hace cero, lo que ocurre cuando la tasa de descuento es un 14,2%.

Se realiza un análisis de sensibilización al precio para observar el comportamiento del VAN frente a los diferentes cambios.

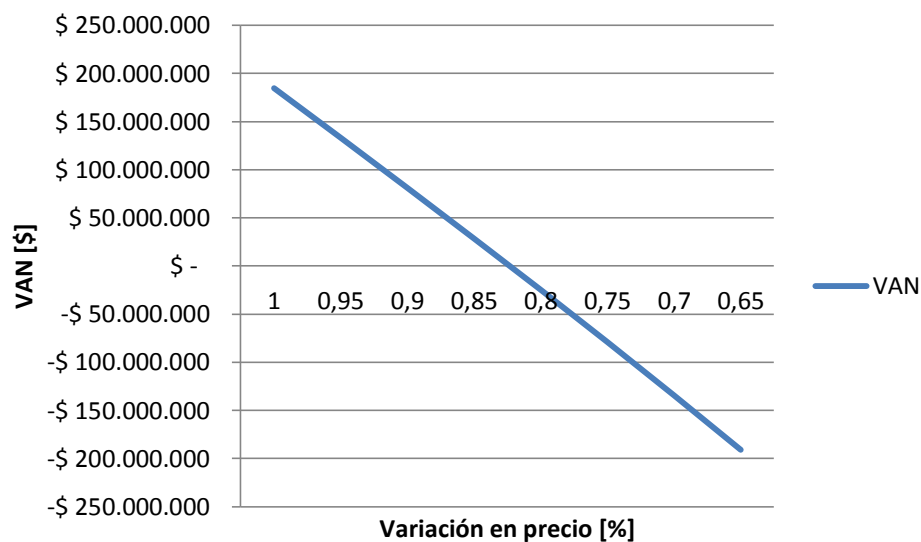


Gráfico 23: VAN frente a cambios porcentuales en las tarifas.

Fuente: Elaboración propia.

Si el precio cambia por sobre el 18%, el VAN se hace negativo, por lo que es la máxima que puede soportar.

El siguiente gráfico es un análisis de sensibilidad para variaciones porcentuales de la tasa de ocupación:

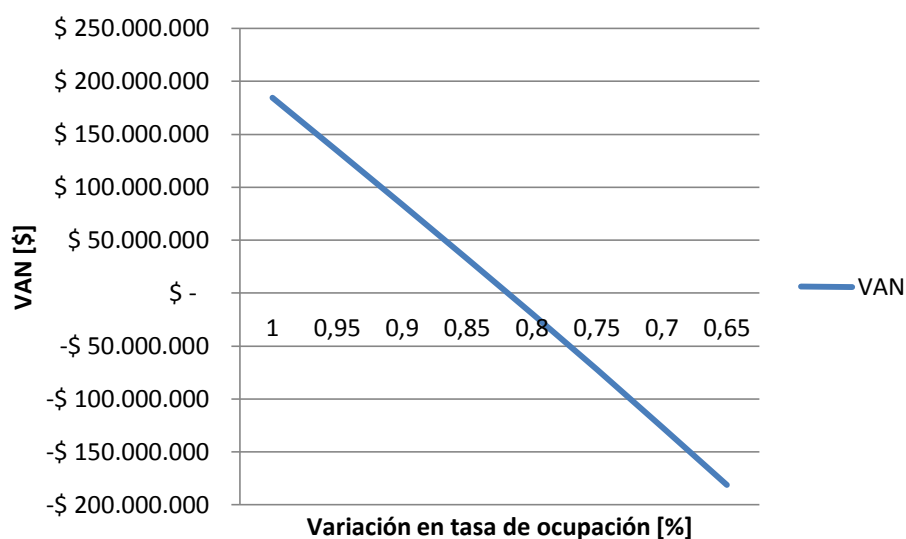


Gráfico 24: Efecto del VAN frente a cambios de la tasa de ocupación.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se observa que una vez que la tasa de ocupación disminuye por sobre el 18% el VAN comienza a tomar valores negativos.

El payback cuando se considera una tasa de descuento del 10% es de 14 años, en cambio, con una tasa de descuento del 13%, el payback es al año 18.

A modo de resumen, la inversión total es del orden de los \$378.384.664. Los costos y gastos en los que se debe incurrir anualmente son \$97.484.294, donde los sueldos son los de mayor magnitud con \$51.000.000 anualmente. Los ingresos generan un aporte de \$122.573.240 anuales, dado los incrementos porcentuales de demanda explicados anteriormente, junto con el incremento de las tarifas al sexto año en un 10%.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los objetivos de la investigación planteados en un comienzo, cabe destacar, que cada uno de los objetivos específicos facilitó el cumplimiento del objetivo general que hace referencia a “diseñar un plan de negocios a un terreno en las cercanías de Parral, mediante un análisis estratégico y evaluación económica para fomentar el turismo ecosustentable”.

Para el desarrollo de un plan de negocios, existen varias metodologías, estudios que son guía para el proyecto, en este caso se escogió el modelo Canvas para plantear el modelo de negocios. También, se encuentra la metodología del Design Thinking, la cual dentro de sus etapas incluye el modelo Canvas en la parte de prototipo. También, está la metodología del Marco Lógico que se centra principalmente en los objetivos para conceptualizar, diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto. No se trabajó con esta herramienta porque el centro del proyecto es la propuesta para cumplir los objetivos, no directamente los objetivos. En último lugar, se mencionó la preparación y evaluación de proyectos planteada por Nassir Sapag y Reinaldo Sapag, de acá se utilizó la herramienta del flujo de caja como complemento al modelo de negocios del lienzo Canvas. El estudio no se basó en el desarrollo de la evaluación de proyectos como bien mencionan, puesto que requiere un nivel de detalle más alto.

Se hizo un estudio del macroentorno, para identificar aquellos factores externos que puedan tener algún tipo de influencia en la industria en la que está inserto el proyecto. A destacar, que la empresa no tiene dominio de las fuerzas externas que se producen. Luego, el estudio del microentorno fue utilizado para realizar una investigación de la industria

actual, donde se tiene como referencia de localización la Región del Maule. De esta manera, se detectaron las distintas fuerzas, que fueron clasificadas en su grado de influencia para el análisis de la empresa.

Una vez que se tuvo el estudio del entorno, se construyó la matriz FODA, donde cabe destacar que una de las oportunidades más influyentes en el proyecto es el crecimiento del turismo tanto a nivel mundial, como en Chile, lo que se reflejara en un aumento del número de llegadas a las distintas regiones del país. La amenaza que predomina para el turismo en la Región del Maule es la baja tasa de ocupación del 15,4% de los establecimientos de alojamiento turístico, lo que se ve reflejado en la demanda influyendo directamente en los ingresos de las empresas. SERNATUR tiene una gran incidencia en lo que es el turismo en Chile y mientras no potencie el turismo de la séptima región, seguirá siendo un atractivo turístico principalmente para gente de la misma región y de la Región Metropolitana, sin un crecimiento en la tasa de ocupación de los diferentes establecimientos de alojamiento turístico.

Para conocer las preferencias y gustos de las personas, se realizaron encuestas electrónicas, por internet, que tienen la ventaja de construir cuadros de respuestas, botones, evita que los encuestados respondan más de una alternativa cuando se pretende solo una. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que se caracteriza por su bajo costo, el tiempo que toman las encuestas en ser respondidas, una de sus desventajas es que la muestra puede no ser representativa de la población.

Las encuestas proporcionaron información valiosa, ya que captó un grupo de personas que cumplía con el segmento objetivo buscado, personas entre 25 y 45 años, que

se encuentran trabajando, con ingresos entre \$800.000 y \$1.500.000, que dentro de sus destino de vacaciones está Chile, que prefieren practicar el turismo de descanso y aventura.

El fomento del turismo sustentable en el Fundo Potrero Grande, se verá reflejado en una serie de actividades que se implementarán, tales como, promover los productos locales, lo que fue mencionado por Taleb Rifai (Secretario General de la OMT), esto se refiere al uso de alimentos propios de la zona, construcción de cabañas con madera de la Región del Maule, decoración con elementos de emprendedores de las cercanías de Parral. Por otra parte, para la preservación ambiental, se contará con un sistema fotovoltaico y la basura se reciclará, será separada en basureros para luego trasladarla a un punto limpio. Además, al contar con 1.600 hectáreas de terreno que se verán intervenidas lo menor posible, la mitad del terreno es bosque nativo que se preservará, junto a la flora y fauna presente. En cuanto a la valorización cultural, el personal contratado para las distintas labores del fundo, será de la misma Región del Maule. Para que se cumplan todos los aspectos mencionados se harán los trámites para la obtención del Sello de Calidad y Distinción de Sustentabilidad.

Los emprendimientos poseen un rol fundamental, puesto que en la medida que se potencien existirán mejores beneficios en lo económico-social, se fortalece el mercado interno. Por otra parte, aumenta el valor agregado al integrar las cadenas productivas, es decir, se fortalecerán proyectos de desarrollo de proveedores y se facilitará el encadenamiento productivo (Audretsch y Phillips, 2007). La OMT definió el desarrollo sostenible en función del turismo, aquel que: "atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro".

Mientras el turismo sostenible sea una herramienta estratégica en el desarrollo económico local y nacional, es una gran oportunidad en algunas zonas urbanas y rurales en las que no existen otras alternativas de actividad económica. Por esta razón, el emprendimiento al generar beneficios en lo económico y social, mediante un desarrollo sostenible se verá entrelazado con el turismo sostenible.

En la Región del Maule actualmente existen empresas, fundaciones que buscan potenciar a los emprendedores de la zona, por ejemplo, Balloon Latam está desarrollando un proyecto de tres años para promover la acción colectiva y el desarrollo sostenible. Desafío levantemos Chile, es una ONG que dentro de sus proyectos en la Región del Maule es premiar a los mejores proyectos de “Emprendimiento e Innovación y Desarrollo Social”. La fundación PRODEMU, busca el desarrollo de la mujer y la representatividad de pueblos originarios mediante el emprendimiento también está implicada en la Región del Maule.

Para viabilidad económica del proyecto se realizó un flujo de caja del cual desprendieron diferentes indicadores, como la tasa de descuento para diferentes escenarios del VAN, la TIR y el payback para escenarios también de la tasa de descuento. Con una tasa de descuento bajo el 14,2% (TIR) el VAN se hace positivo, lo que ocurre en el mejor de los escenarios propuestos al año 14 con una tasa de descuento del 10% y el VAN es \$184.490.795. Con una tasa de descuento del 15% el VAN es -\$26.306.247. Cuando el VAN y la TIR es positiva se menciona que el proyecto es viable, pero el flujo de caja y los indicadores es información que se le entrega a los socios para que tomen decisiones, aunque sean positivos, existe una inversión total de \$378.384.664 la cual es recuperada recién al año 14 solo si la tasa de descuento es del 10%, debe cuestionarse si no existe una opción mejor donde invertir ese dinero.

Se analizó la criticidad de las variables tasa de ocupación y precio, observando su influencia para cada una por separado sobre el VAN. Cabe destacar, que los cambios que producen las variables sobre el VAN al variar porcentualmente, en ambos casos, cuando el precio o la tasa de ocupación varía sobre el 18% el VAN comienza a tomar valores negativos. Lo anterior indica que ambas variables son muy sensibles y determinantes para que el proyecto siga siendo viable.

Algunos de los complejos turísticos de la zona de Parral, cuando se les consultó por la capacidad de su establecimiento, mencionaron que prestaban el recinto a fin de año para eventos de empresas, donde lograban copar los alojamientos. Esa es una manera de atraer masas de público y crear convenios con empresas de la misma Región del Maule, de manera que se establezca un vínculo de fidelidad, lo que puede considerarse como proyecto futuro.

REFERENCIAS

- Banco Central. (Septiembre de 2018). Obtenido de <http://www.bcentral.cl/web/guest/tasa-de-interes>
- Banco Central. (2018). Obtenido de <http://www.bcentral.cl/web/guest/informe-de-politica-monetaria-ipom->
- Biblioteca Del Congreso Nacional. (2010). Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010960>
- Biblioteca Del Congreso Nacional. (2011). Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1026802>
- Cajales, D. (2017). Plan de Marketing para emprendimiento en el sector gastronómico: Restaurante Mary Mary. *Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial*. Chile.
- Calidad Turística. (2011). Obtenido de <http://www.calidadturistica.cl/la-certificacion/como-accedo/preguntas-frecuentes/>
- Castejón, J. L., & Alaminos, A. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Editorial Marfil S.A.
- CENSO. (2017). Obtenido de <https://resultados.censo2017.cl/Region?R=R07>
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Santiago: Ediciones Granica S.A.
- Font, X., & Román, B. (2013). *Diagnóstico Turismo Sustentable*. Obtenido de http://www.chilesustentable.travel/wp-content/uploads/2013/09/DIAGNOSTICO_TURISMO_SUSTENTABLE.pdf
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. Cengage Learning Editors S.A.
- INE. (Diciembre de 2017). Obtenido de <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>
- INE. (2017). Obtenido de https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp

- INE. (Octubre de 2018). Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/search/view_basket.aspx?idCanasta=SJNTE3151
- INE. (2018). Obtenido de [http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/07/18/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-\\$554.493-en-2017](http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/07/18/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-$554.493-en-2017)
- INE. (2018). Obtenido de http://www.inemaule.cl/archivos/files/pdf/Inacer/2017/INACER_R7_4t2017.pdf
- INE. (2018). *Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico*. Obtenido de [http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/emat/2018/bolet%C3%ADn-encuesta-mensual-de-alojamiento-tur%C3%ADstico-\(emat\)-febrero-2018.pdf?sfvrsn=4](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/emat/2018/bolet%C3%ADn-encuesta-mensual-de-alojamiento-tur%C3%ADstico-(emat)-febrero-2018.pdf?sfvrsn=4)
- INE. (2018). *Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico*.
- INE Maule. (2017). Obtenido de http://www.inemaule.cl/contenido.aspx?id_contenido=104
- Innokabi. (s.f.). Recuperado el 2018, de <https://innokabi.com/construye-modelo-negocio/>
- Ministerio de Desarrollo Social. (Diciembre de 2016). Obtenido de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_educacion.pdf
- Ministerio de Salud. (2015). Obtenido de <http://www.deis.cl/estadisticas-mortalidad/>
- Ministerio de Salud. (2015). Obtenido de <http://www.deis.cl/estadisticas-natalidad/>
- Ministerio del Medio Ambiente. (Octubre de 2018). Obtenido de http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/09/Reporte-Octubre_2018.pdf
- Ministerio del Medio Ambiente. (Febrero de 2018). Obtenido de <http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Primeros-Resultados-Encuesta-Nacional-de-Medioambiente-2018.pdf>
- Ministerio del Medio Ambiente. (Febrero de 2018). Obtenido de <http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Primeros-Resultados-Encuesta-Nacional-de-Medioambiente-2018.pdf>
- Ministerio del Medio Ambiente. (2018). Obtenido de <http://portal.mma.gob.cl/residuos/ley-de-fomento-al-reciclaje/>
- Municipalidad de Parral. (2018). Obtenido de <https://www.parral.cl/turismo.html>
- Naciones Unidas. (2015). *La agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf

- OMT. (2017). *El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo_responsable_omt_pm_acc_20170126.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2016). *World Health Statistics*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. DEUSTO.
- Pes, Á. (2016). Obtenido de <http://www.turismoyods.org/angel-pes/>
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*.
- Rifai, T. (2016). Obtenido de <http://www.turismoyods.org/taleb-rifai/>
- Rubin de Celis, J. (2014). Gestión Estratégica. *Apuntes de Clase*.
- SEREMI del Medio Ambiente Maule. (Octubre de 2018). Obtenido de http://www.calefaccionsustentable.cl/wp-content/uploads/2018/09/Reporte-Octubre_2018.pdf
- SERNATUR. (2012). *Medición y Comportamiento del Turismo Interno*. Obtenido de <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2017/11/Medici%C2%A2n-y-Comportamiento-del-Turismo-Interno-A%C2%A7o-2012.pdf>
- SERNATUR. (2013). Obtenido de <http://www.calidadturistica.cl/noticias/sernatur-los-lagos-entrega-manual-para-formalizacion-de-empresas-turisticas/>
- SERNATUR. (2013). Plan de Acción del Maule.
- SERNATUR. (2017). *Anuario de Turismo*. Obtenido de <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2017/11/20170731-ANUARIO-TURISMO-2016-julio.pdf>
- SERNATUR. (2018). *Servicios Turísticos*. Obtenido de http://serviciosturisticos.sernatur.cl/nueva_busqueda.php
- SERVEL. (2013). Obtenido de <https://www.servei.cl/gobierno-y-administracion-regional/>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- UNWTO. (2017). *World Tourism Barometer*. Obtenido de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom17_02_mar_excerpt_.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: Flora y fauna del Fundo Potrero Grande.

Familia	Nombre Científico	Nombre común	Hábito	Origen	Estado de conservación
Adiantaceae	<i>Adiantum chilense</i>	Palito negro	Helecho	Nativo	Preocupación menor
Adiantaceae	<i>Adiantum sulphureum</i>		Helecho	Nativo	-
Aextoxicaceae	<i>Aextoxicon punctatum</i>	Olivillo	Árbol	Nativo	-
Elaeocarpaceae	<i>Aristotelia chilensis</i>	Maqui	Árbol	Nativo	-
Aspleniaceae	<i>Asplenium dareoides</i>	Helecho perejil	Helecho	Nativo	Preocupación menor
Cupressaceae	<i>Austrocedrus chilensis</i>	Ciprés de la cordillera	Árbol	Nativo	Casi amenazada
Berberidaceae	<i>Berberis darwinii</i>	Michay	Arbusto	Nativo	-
Berberidaceae	<i>Berberis microphylla</i>	Calafate	Arbusto	Nativo	-
Berberidaceae	<i>Berberis rotundifolia</i>	Berberis de hoja redonda	Arbusto	Endémico	-
Blechnaceae	<i>Blechnum hastatum</i>	Quil quil	Helecho	Nativo	Preocupación menor
Blechnaceae	<i>Blechnum magellanicum</i>	Palmita	Helecho	Nativo	-
Poaceae	<i>Chusquea quila</i>	Quila	Arbusto	Nativo	-
Icacinaeae	<i>Citronella mucronata</i>	Naranjillo	Árbol	Endémico	Casi amenazada
Lauraceae	<i>Cryptocarya alba</i>	Peumo	Árbol	Endémico	-
Dioscoreaceae	<i>Dioscorea sp.</i>	papa cimarrona	Trepadora	Nativo	-
Rhamnaceae	<i>Discaria trinervis</i>	Chacay	Arbusto	Nativo	-
Winteraceae	<i>Drimys winteri</i>	Canelo	Árbol	Nativo	-
Apocynaceae	<i>Elytropus chilensis</i>	Poroto del monte	Trepadora	Nativo	-
Equisetaceae	<i>Equisetum bogotense</i>	Limpiaplata	Helecho	Nativo	-
Solanaceae	<i>Fabiana imbricata</i>	Pichi	Arbusto	Nativo	-
Onagraceae	<i>Fuchsia magellanica</i>	Chilco	Arbusto	Nativo	-
Proteaceae	<i>Gevuina avellana</i>	Avellano	Árbol	Nativo	-
Hydrangeaceae	<i>Hydrangea serratifolia</i>	Voqui naranjo	Trepadora	Nativo	-
Philesiaceae	<i>Lapageria rosea</i>	Copihue	Trepadora	Nativo	-
Lardizabalaceae	<i>Lardizabala bitemata</i>	Coguil	Trepadora	Endémico	-
Monimiaceae	<i>Laurelia sempervirens</i>	Laurel	Árbol	Nativo	-
Anacardiaceae	<i>Lithraea caustica</i>	Litre	Árbol	Endémico	-
Proteaceae	<i>Lomatia dentata</i>	Avellanillo	Árbol	Endémico	-

Tabla 39: Inventario de flora en el Fundo Potrero Grande.

Fuente: Evaluación de Recursos Naturales con fines de ecoturismo, 2018.

Familia	Nombre Científico	Nombre común	Hábito	Origen	Estado de conservación
Proteaceae	<i>Lomatia hirsuta</i>	Radal	Árbol	Nativo	-
Myrtaceae	<i>Luma apiculata</i>	Arrayán	Árbol	Nativo	-
Myrtaceae	<i>Luma chequen</i>	Chequen	Árbol	Endémico	-
Celastraceae	<i>Maytenus boaria</i>	Maitén	Árbol	Nativo	-
Myrtaceae	<i>Myrceugenia exsucca</i>	Pitra	Árbol	Nativo	-
Nothofagaceae	<i>Nothofagus dombeyi</i>	Coigüe	Árbol	Nativo	-
Nothofagaceae	<i>Nothofagus glauca</i>	Hualo	Árbol	Endémico	Casi amenazada
Nothofagaceae	<i>Nothofagus nervosa</i>	Raulí	Árbol	Nativo	-
Nothofagaceae	<i>Nothofagus obliqua</i>	Roble	Árbol	Nativo	-
Lauraceae	<i>Persea lingue</i>	Lingue	Árbol	Nativo	Preocupación menor
Monimiaceae	<i>Peumus boldus</i>	Boldo	Árbol	Endémico	-
Araliaceae	<i>Pseudopanax laetevirens</i>	Sauco del diablo	Árbol	Endémico	-
Verbenaceae	<i>Rhaphitamnus spinosus</i>	Arrayán macho	Arbusto	Nativo	-
Rosaceae	<i>Rosa rubiginosa</i>	Rosa mosqueta	Arbusto	Introducido	-
Dryopteridaceae	<i>Rumohra adiantiformis</i>	Helecho cuero	Helecho	Nativo	Preocupación menor
Salicaceae	<i>Salix viminalis</i>	Sauce mimbre	Árbol	Introducido	-
Fabaceae	<i>Sophora macrocarpa</i>	Mayú	Árbol	Endémico	-
Tropaeolaceae	<i>Tropaeolum sp.</i>		Trepadora	Nativo	-

Tabla 40: Inventario dos de flora en el Fundo Potrero Grande

Fuente: Evaluación de Recursos Naturales con fines de ecoturismo, 2018.

Orden	Familia	Nombre científico	Nombre común	Origen
Accipitriformes	Accipitridae	<i>Geranoaetus polyosoma</i>	Aguilucho común	Nativo
Cathartiformes	Cathartidae	<i>Coragyps atratus</i>	Jote cabeza negra	Nativo
Galliformes	Odontophoridae	<i>Callipepla californica</i>	Codorniz	Introducido
Charadriiformes	Charadriidae	<i>Vanellus chilensis</i>	Queletehue	Nativo
Pelecaniformes	Threskiornithidae	<i>Theristicus melanopis</i>	Bandurria	Nativo
Columbiformes	Columbidae	<i>Patagioenas araucana</i>	Torcaza	Nativo
Psittaciformes	Psittacidae	<i>Enicognathus ferrugineus</i>	Cachaña	Nativo
Strigiformes	Strigidae	<i>Glaucidium nanum</i>	Chuncho	Nativo
Strigiformes	Strigidae	<i>Strix rufipes</i>	Concón	Nativo
Piciformes	Picidae	<i>Colaptes pitius</i>	Pitío	Nativo
Passeriformes	Furnariidae	<i>Aphrastura spinicauda</i>	Rayadito	Nativo
Passeriformes	Furnariidae	<i>Pygarrhichas albogularis</i>	Comesebo grande	Nativo
Passeriformes	Icteridae	<i>Curaeus curaues</i>	Tordo	Nativo
Passeriformes	Icteridae	<i>Sturnella loyca</i>	Loica	Nativo
Passeriformes	Thraupidae	<i>Diuca diuca</i>	Diuca	Nativo
Passeriformes	Tyrannidae	<i>Elaenia albiceps</i>	Fiofio	Nativo
Passeriformes	Tyrannidae	<i>Xolmis pyrope</i>	Diucón	Nativo
Passeriformes	Mimidae	<i>Mimus thenca</i>	Tenca	Nativo
Passeriformes	Cotingidae	<i>Phytotoma rara</i>	Rara	Nativo
Passeriformes	Rhinocryptidae	<i>Scelorchilus rubecula</i>	Chucao	Nativo
Passeriformes	Hirundinidae	<i>Tachycineta leucopyga</i>	Golondrina chilena	Nativo
Passeriformes	Troglodytidae	<i>Troglodytes aedon</i>	Chercán	Nativo
Passeriformes	Turdidae	<i>Turdus falcklandii</i>	Zorzal	Nativo
Passeriformes	Emberizidae	<i>Zonotrichia capensis</i>	Chincol	Nativo

Tabla 41: Inventario de aves en el Fundo Potrero Grande.

Fuente: Evaluación de Recursos Naturales con fines de ecoturismo, 2018.

Orden	Familia	Nombre científico	Nombre común	Origen geográfico
Rodentia	Muridae	<i>Rattus sp</i>	Guarén o rata negra	Introducido
Rodentia	Cricetidae	<i>Oligoryzomys longicaudatus</i>	Ratón colilargo	Nativo
Carnívora	Canidae	<i>Lycalopex culpaeus</i>	Zorro culpeo	Nativo
Lagomorpha	Leporidae	<i>Oryctolagus cuniculus</i>	Conejo europeo	Introducido

Tabla 42: Inventario de mamíferos en el Fundo Potrero Grande.

Fuente: Evaluación de Recursos Naturales con fines de ecoturismo, 2018.

ANEXO 2: Encuesta realizada.

¿Qué destino(s) elige para salir de vacaciones?

Fuera de Chile

Dentro de Chile

Ambos

Si va de vacaciones dentro de Chile ¿Qué zona(s) elige?

Zona Norte

Zona Centro

Zona Sur

Si va de vacaciones dentro de Chile ¿En qué tipo de alojamiento se queda? / Si va de vacaciones fuera de Chile ¿En qué tipo de alojamiento se queda?

Hotel

Hostería

Cabañas

Hostal, bed & breakfast

Camping

Casa de algún conocido

Arrienda casa, departamento

Otro

Si va de vacaciones dentro de Chile ¿De qué forma contrata el servicio de alojamiento?/ Si va de vacaciones fuera de Chile ¿De qué forma contrata el servicio de alojamiento?

Booking

Tripadvisor

Airbnb

Sitio web de la empresa que ofrece el alojamiento

Lo busca en el mismo lugar

Otro

Si va de vacaciones dentro de Chile ¿Cuál es la duración promedio de estadía?/ Si va de vacaciones fuera de Chile ¿Cuál es la duración promedio de estadía?

Una noche

Entre 2 y 3 noches

Entre 3 y 7 noches

Más de una semana

Si va de vacaciones dentro de Chile ¿Cuánto está dispuesto a pagar en promedio por noche? (Considere valor por persona)/ Si va de vacaciones fuera de Chile ¿Cuánto está dispuesto a pagar en promedio por noche? (Considere valor por persona)

Entre \$5.000 y \$10.000

Entre \$10.001 y \$20.000

Entre \$20.001 y \$50.000

Entre \$50.001 y \$100.000

Más de \$100.000

Si va de vacaciones dentro de Chile ¿Con quién viaja generalmente?/ Si va de vacaciones fuera de Chile ¿Con quién viaja generalmente?

Familia

Amigos

Pareja

Solo(a)

Otra

Si va de vacaciones dentro de Chile ¿Qué aspectos valora más al escoger el lugar para hospedarse?/ Si va de vacaciones fuera de Chile ¿Qué aspectos valora más al escoger el lugar para hospedarse?

Limpieza

Acceso Wifi

Ubicación

Precio

Restaurantes

Piscinas y quinchos

Decoración

Seguridad

Uso de energías renovables

Buena atención

Sistemas de calefacción o ventilación

Oferta de actividades turísticas

Juegos, entretención para niños

¿Ha estado en la VII Región del Maule?

Si

No

¿En qué lugar de la Región del Maule ha estado?

¿Ha escuchado hablar de la Comuna/Ciudad de Parral?

Si

No

¿Qué tipo de turismo le gusta practicar?

Turismo Cultural

Turismo Aventura

Turismo de Descanso

Turismo Gastronómico

Turismo Deportivo

Turismo Ecológico

Otro

¿Ha escuchado hablar sobre el Turismo Ecosustentable?

Si

No

¿Qué características considera esenciales para entregar un Turismo Ecosustentable?

Reutilizar el agua para riego

Implementar energías renovables

Separar la basura por categorías

Integrar a la comunidad local en actividades

Ofrecer alternativas alimenticias que vayan en la línea de la sustentabilidad

Construir sus instalaciones con materiales reciclados

Fomentar actividades turísticas en base a educación y cuidado del medioambiente

Otra

¿Cuál es su rango de edad?

Menor de 18 años

Entre 18 y 29 años

Entre 30 y 44 años

Entre 45 y 59 años

60 años o más

¿A qué género pertenece?

Masculino

Femenino

Otro

¿Cuál es su ocupación actual?

Estudiante

Trabajador(a) dependiente

Trabajador(a) independiente

Busca trabajo por primera vez

Cesante

Jubilado

Dueño(a) de hogar

Otra

¿Cuál es su nivel de ingresos promedio?

Menor que \$288.000

Entre \$288.001 y \$500.000

Entre \$500.001 y \$800.000

Entre \$800.001 y \$1.500.000

Entre \$1.500.001 y \$2.500.000

Más de \$2.500.001

Sin ingresos

ANEXO 3: Caso de flujo de caja.

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS POR VENTAS											
+ Ventas		\$ 122,573,240	\$ 126,250,437	\$ 130,037,950	\$ 133,939,089	\$ 137,957,261	\$ 160,858,167	\$ 170,509,657	\$ 180,740,236	\$ 191,584,651	\$ 203,079,730
EGRESOS POR VENTAS											
- Costos y gastos		\$ 97,484,294	\$ 97,484,294	\$ 97,484,294	\$ 97,484,294	\$ 97,484,294	\$ 97,484,294	\$ 97,484,294	\$ 97,484,294	\$ 97,484,294	\$ 97,484,294
= UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 25,088,946	\$ 28,766,144	\$ 32,553,657	\$ 36,454,795	\$ 40,472,968	\$ 63,373,873	\$ 73,025,363	\$ 83,255,943	\$ 94,100,357	\$ 105,595,436
- Depreciación		\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 45,129,219	\$ 41,452,022	\$ 37,664,509	\$ 31,763,370	\$ 27,745,197	\$ 20,295,876	\$ 29,968,375	\$ 46,837,609	\$ 57,682,024	\$ 58,321,302
UTIL. ACUM. ANTES DE IMPUESTO		\$ 45,129,219	\$ 86,581,240	\$ 124,245,749	\$ 156,009,119	\$ 183,754,316	\$ 163,458,440	\$ 133,490,066	\$ 86,652,456	\$ 28,970,433	\$ 40,206,670
- Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,855,801
= UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 45,129,219	\$ 41,452,022	\$ 37,664,509	\$ 31,763,370	\$ 27,745,197	\$ 20,295,876	\$ 29,968,375	\$ 46,837,609	\$ 57,682,024	\$ 58,321,302
+ Depreciación		\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165	\$ 70,218,165
INVERSION											
- Capital Fijo		\$ 374,184,664	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,400,000
- Capital de Trabajo		\$ 11,225,540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Imprevistos		\$ 18,709,233	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Recup. del Capital de Trabajo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Valor de Desecho		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+/- Recuperación del IVA		\$ 71,095,086	\$ 14,456,900	\$ 15,155,567	\$ 15,875,195	\$ 16,616,411	\$ 8,991,013	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIAMIENTO		\$ 475,214,523	\$ 39,545,846	\$ 43,921,711	\$ 48,428,852	\$ 53,071,206	\$ 48,063,981	\$ 63,373,873	\$ 73,025,363	\$ 83,255,943	\$ 94,100,357
+ Crédito de L.P.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 475,214,523	\$ 39,545,846	\$ 43,921,711	\$ 48,428,852	\$ 53,071,206	\$ 48,063,981	\$ 63,373,873	\$ 73,025,363	\$ 83,255,943	\$ 94,100,357
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO		\$ 475,214,523	\$ 34,387,692	\$ 33,211,124	\$ 31,842,756	\$ 30,343,634	\$ 23,896,293	\$ 27,398,274	\$ 27,452,939	\$ 26,749,194	\$ 23,072,130
FLUJO DE CAJA ACUM. ACTUALIZADO		\$ 475,214,523	\$ 440,826,831	\$ 407,615,707	\$ 375,772,951	\$ 345,429,317	\$ 321,533,024	\$ 294,134,749	\$ 266,681,810	\$ 239,465,295	\$ 212,716,100
											\$ 189,643,970

Tabla 43: Flujo de caja hasta el año 10.

Fuente: Elaboración propia.

	AÑOS									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
INGRESOS POR VENTAS										
+Ventas	\$ 215,264,513	\$ 228,180,384	\$ 241,871,207	\$ 256,383,480	\$ 271,766,488	\$ 288,072,478	\$ 305,356,826	\$ 323,678,236	\$ 343,098,930	\$ 363,684,866
EGRESOS POR VENTAS										
-Costos y gastos	-\$ 97,484,294	-\$ 97,484,294	-\$ 97,484,294	-\$ 97,484,294	-\$ 97,484,294	-\$ 97,484,294	-\$ 97,484,294	-\$ 97,484,294	-\$ 97,484,294	-\$ 97,484,294
=UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 117,780,220	\$ 130,696,091	\$ 144,386,914	\$ 158,899,186	\$ 174,282,195	\$ 190,588,184	\$ 207,872,533	\$ 226,193,942	\$ 245,614,636	\$ 266,200,572
-Depreciación	-\$ 13,218,333	-\$ 13,218,333	-\$ 13,218,333	-\$ 13,218,333	-\$ 13,218,333	-\$ 12,938,333	-\$ 9,813,333	-\$ 9,813,333	-\$ 9,813,333	-\$ 9,813,333
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 104,561,886	\$ 117,477,757	\$ 131,168,580	\$ 145,680,853	\$ 161,063,861	\$ 177,649,851	\$ 198,059,199	\$ 216,380,609	\$ 235,801,303	\$ 256,387,239
UTIL. ACUM. ANTES DE IMPUESTO	\$ 144,768,556	\$ 262,246,313	\$ 393,414,894	\$ 539,095,746	\$ 700,159,608	\$ 877,809,459	\$ 1,075,868,658	\$ 1,292,249,267	\$ 1,528,050,570	\$ 1,784,437,809
-Impuesto a la Renta	-\$ 28,231,709	-\$ 31,718,994	-\$ 35,415,517	-\$ 39,333,830	-\$ 43,487,243	-\$ 47,965,460	-\$ 53,475,984	-\$ 58,422,764	-\$ 63,666,352	-\$ 69,224,555
=UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 76,330,177	\$ 85,758,763	\$ 95,753,064	\$ 106,347,022	\$ 117,576,619	\$ 129,684,391	\$ 144,383,216	\$ 157,957,845	\$ 172,134,951	\$ 187,162,864
+Depreciación	\$ 13,218,333	\$ 13,218,333	\$ 13,218,333	\$ 13,218,333	\$ 13,218,333	\$ 12,938,333	\$ 9,813,333	\$ 9,813,333	\$ 9,813,333	\$ 9,813,333
INVERSION										
-Capital Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Imprevistos										
+Recup. del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,225,540
+Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,625,000
+/-Recuperación de IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIAMIENTO	\$ 89,548,510	\$ 98,977,096	\$ 108,971,397	\$ 119,565,356	\$ 129,394,952	\$ 142,622,724	\$ 154,396,549	\$ 167,771,178	\$ 181,948,285	\$ 248,826,558
+Crédito de L.P.										
+Crédito de C.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DE CAJA	\$ 89,548,510	\$ 98,977,096	\$ 108,971,397	\$ 119,565,356	\$ 129,394,952	\$ 142,622,724	\$ 154,396,549	\$ 167,771,178	\$ 181,948,285	\$ 248,826,558
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	\$ 19,247,845	\$ 18,499,527	\$ 17,710,898	\$ 16,898,011	\$ 15,901,926	\$ 15,241,345	\$ 14,347,436	\$ 13,556,170	\$ 12,784,655	\$ 15,203,872
FLUJO DE CAJA ACUM. ACTUALIZADO	-\$ 170,396,125	-\$ 151,896,598	-\$ 134,185,699	-\$ 117,287,888	-\$ 101,385,762	-\$ 86,144,417	-\$ 71,796,981	-\$ 58,240,211	-\$ 45,455,557	-\$ 30,252,185

Tabla 44: Flujo de caja hasta el fin del horizonte de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.