UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA QUE OFREZCA TOURS POR EL VALLE DE ACONCAGUA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR
RUBEN ALEXIS BARRA ARANCIBIA

PROFESOR GUÍA
DR. LIONEL VALENZUELA

SANTIAGO, 20 DE OCTUBRE DE 2017

Agradecimientos

En estas líneas deseo expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios por guiarme a terminar este proceso en el cual he podido crecer y madurar bastante.

Gracias a todos aquellos profesores que entregaron tanto conocimientos como experiencia e inspiración. A mi profesor guía Dr. Lionel Valenzuela por el material, las reuniones con galletas y su flexibilidad para cerrar este ciclo. Gracias a don Sandrino Llano y al Centro de Investigación Turismo y Patrimonio (CITYP) por recibirme en reiteradas ocasiones y alumbrar mi camino de la tesis con su experiencia en turismo y todo el apoyo material brindado.

Gracias a mis padres por su apoyo permanente, a mis pastores por sus consejos, a Arashi y su familia en Valparaíso por todo el tiempo en que estuvieron junto a mí y mi novia en ese momento.

No puedo dejar de mencionar además a todos los amigos y compañeros que de alguna u otra forma fueron parte de este proceso en estos años, tanto en Valparaíso como en Santiago y Los Andes. Su buena onda hizo que cada día fuese mejor, esos detalles si importan.

Finalmente, agradecimientos especiales para a mi esposa, la persona más importante en mi vida, por estar siempre y tener tanta paciencia conmigo, y por supuesto gracias a mi pequeña hija Annette por llegar a alegrarnos y darme más razones para seguir avanzando.

INDICE

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 8
2. OBJETIVOS 11
2.1. Objetivo General 11
2.2. Objetivos Específicos 11
3. MARCO TEÓRICO 12
3.1. Turismo en Chile 12
3.2. Turismo en el Valle de Aconcagua 13
3.2.1. Antecedentes del valle Aconcagua 13
3.2.2. Oferta turística de Aconcagua 14
3.3. Funcionamiento del Turismo 15
3.3.1. El Turismo como Sistema 15
3.3.2. Motivación y decisión del turista de viajar 16
3.4. Desarrollo Sustentable y Turismo 17
3.4.1. Sustentabilidad Económica 18
3.4.2. Sustentabilidad Social 18
3.4.3. Sustentabilidad Ambiental 18
3.5. Rutas en Aconcagua 19
3.6. ¿Por qué Modelo y Plan de Negocios? 20
3.7. Elección de Lienzo para el Modelo de Negocios 22
3.8. Diseño de un Modelo de Negocios 27
3.9. Plan de Negocios basado en un Modelo de Negocios 27
4. METODOLOGÍA 29
4.1. Diseño del Modelo de Negocios 29

4.2. Lienzo 32
4.3. Análisis del Entorno 33
4.4. Plan de Negocios 34
4.4.1. Desarrollo de un Plan de Recursos Humanos 35
4.4.2. Desarrollo de un Plan Operacional 35
4.4.3. Desarrollo de un Plan Financiero 36
5. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS 37
5.1. Primer ciclo de diseño (movilización, comprensión y diseño) 37
5.2. Aplicación del Desarrollo Sustentable en un Modelo de Negocios en Turismo 38
5.2.1. Calidad 38
5.2.2. Sustentabilidad 39
5.3. Segundo ciclo de diseño 41
5.4. Perfil del turista en el valle de Aconcagua 42
5.5. Tercer ciclo de diseño 45
5.5.1. Segmentos de mercado 46
5.5.2. Propuesta de valor 46
5.5.3. Canales 47
5.5.4. Relaciones con clientes 47
5.5.5. Fuentes de ingresos 47
5.5.6. Recursos clave 47
5.5.7. Actividades clave 48
5.5.8. Asociaciones clave 48
5.5.9. Estructura de costes 48
6. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 49
6.1. Entorno Político 49

6.2. Entorno Económico 50
6.2.1. Situación Financiera Mundial 50
6.2.2. Situación Económica Nacional 50
6.2.3. Evolución de Precios y Moneda 51
6.2.4. Efectos sobre el turismo 52
6.3. Entorno Social 52
6.4. Entorno Tecnológico 53
6.5. Entorno Ambiental 54
6.6. Conclusiones del análisis PESTA 55
6.7. Oportunidades y Amenazas 55
7. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 57
7.1. Características del sector 57
7.2. Amenaza de nuevos competidores 58
7.3. Capacidad negociadora de los proveedores 59
7.4. Capacidad negociadora de los clientes 60
7.5. Amenaza de productos sustitutos 61
7.6. Rivalidad entre empresas 62
8. DESARROLLO DE UN PLAN DE RECURSOS HUMANOS 65
8.1. Organización funcional 65
8.2. Cargos de la empresa 67
8.3. Política salarial 69
8.4. Presupuesto de remuneraciones 70
8.5. Plan de externalización de funciones 71
9. DESARROLLO DE UN PLAN OPERACIONAL 72
9.1. Comentarios acerca del tamaño y localización 72

9.2. Ingeniería del proyecto 73
9.2.1. Inversiones iniciales y costos de operación 73
9.2.2. Principales procesos 76
10. DESARROLLO DE UN PLAN FINANCIERO 79
10.1. Estimación de la demanda 79
10.2. Flujo de caja proyectado 82
10.3. Proceso de Evaluación 85
10.4. Resultados de Evaluación 87
11. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES 88
12. REFERENCIAS 91
13. ANEXOS 93
ANEXO 1: COMUNAS DEL VALLE DE ACONCAGUA 93
ANEXO 2: OFERTA TURÍSTICA DEL VALLE DE ACONCAGUA 94
ANEXO 2.1: ALOJAMIENTO 94
ANEXO 2.2: ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS 94
ANEXO 3: ESTRUCTURA DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS 95
ANEXO 3.1: MODELO DEL LIENZO DE OSTERWALDER (CANVAS) 95
ANEXO 3.2: MODELO DEL LIENZO DE MAURYA (LEAN-CANVAS) 95
ANEXO 3.3: LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR 96
ANEXO 4: PROTOTIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO 96
ANEXO 4.1: PRINCIPALES IDEAS DE PRIMER BRAINSTORMING (COMENZANDO EL PRIMER CICLO DE DISEÑO) 96
ANEXO 4.2: IDEAS DE SEGUNDO CICLO DE DISEÑO 99
ANEXO 4.3: IDEAS DE TERCER CICLO DE DISEÑO 101
ANEXO 5: CERTIFICACIÓN SERNATUR 104

ANEXO 5.1: REQUISITOS PARA CERTIFICACIÓN SELLO Q DE CALIDAD . 104

ANEXO 5.2: CONTENIDOS AUTODIAGNÓSTICO PARA DISTINCIÓN TURISMO SUSTENTABLE PARA TOUR OPERADORES Y AGENCIAS DE VIAJE 111

ANEXO 6: TABLAS INFORMATIVAS (DE ANÁLISIS MACRO Y MICROENTORNO)..... 142

TABLA 1: Exportación de bienes al año 2015 (Chile) 142

TABLA 2: Desagregación de destinos turísticos de la región de Valparaíso 143

TABLA 3: Pernoctación de Pasajeros a Establecimientos de Alojamiento Turístico, total región Valparaíso y valle de Aconcagua (Los Andes y San Felipe) 143

ANEXO 7: Organigramas 144

Diagrama 1: Organigrama de estructura del negocio 144

Diagrama 2: Organigrama de acuerdo con funciones 144

ANEXO 8: GRÁFICOS Y TABLAS DE ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA..... 145

GRÁFICO 1: Correlación llegadas de turistas entre Total Regional y Resto de la Región (Los Andes, San Felipe, Quillota, Petorca, Isla de Pascua)..... 145

Tabla 1: Correlación llegadas de turistas entre Total Regional y Resto de la Región (Los Andes, San Felipe, Quillota, Petorca, Isla de Pascua)..... 145

GRÁFICO 2: Llegada de turistas a la región de Valparaíso por mes (enero 2009 hasta julio 2017) 146

ANEXO 9: DIAGRAMAS DEL PLAN OPERACIONAL 147

Diagrama 1: Proceso de generación de convenios con empresarios locales 147

Diagrama 2: Proceso de armado de ruta con convenios vigentes..... 147

Diagrama 3: Proceso de contratación de servicio..... 148

ANEXO 10: FLUJO DE CAJA..... 149

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Chile posee gran diversidad geográfica y climática, lo que permite que en su territorio existan muchos tipos de paisajes diferentes para descubrir, desde el desierto en el norte hasta la Patagonia en el sur, pasando por valles, playas y cordillera. Además, su distribución tri continental le permite acceder además a lugares con otros climas como el Oceánico y el Antártico. Esta situación única permite a Chile atraer turistas del mundo y sus riquezas en recursos naturales turísticos le entregan gran potencial para continuar desarrollando esta industria.

La actividad del turismo en especial en los últimos años ha estado en auge como lo indica FEDETUR (2017), ya que se ha visto un aumento importante en la cantidad de extranjeros que visitan el país y en el gasto con tarjetas extranjeras, por ende, ha existido también un aumento en la oferta de empleos a nivel nacional. Todos estos resultados están en línea con la propia legislación del país, que establece al turismo como un sector prioritario.

El turismo constituye una actividad estratégica para el desarrollo del país, siendo prioritaria dentro de las políticas de Estado, por lo que éste deberá promoverla de modo armónico e integral, impulsando su crecimiento sustentable en conformidad con las características de las regiones, comunas y localidades del país. (Ley 20423, Artículo 2°).

Cada región en el país posee distintas estrategias de desarrollo que se plasman en sus estrategias regionales. En este contexto se presenta a la Región de Valparaíso como una zona que muestra su interés en el desarrollo del turismo, dentro de otros pilares. Esto se observa con claridad en la Estrategia Regional de Desarrollo 2020, en donde el turismo se presenta como un objetivo estratégico transversal en dos de los doce ejes estratégicos, esto es, siendo parte del eje “Dinamización del sistema productivo regional para el crecimiento económico y la generación de empleo” y del eje “Fortalecimiento de la identidad regional y la diversidad cultural”. En el primero se hace especial énfasis en potenciar a la región como un destino turístico nacional e internacional mientras que en el segundo se busca potenciar el turismo cultural de la región.

También el Gobierno Regional de la Región de Valparaíso apunta en esta misma dirección, como se puede ver a través del Fondo de Innovación para la Competitividad en su

Estrategia Regional de Innovación, en donde establece cuatro polos de competitividad: el sector agroalimentario, el turístico, la logística y las industrias creativas. Al hablar de turismo si bien la región mantiene su fuerza en el turismo de sol y playa, también se hace referencia al potencial de la temporada de nieve, a los espectáculos culturales y a senderos y parques, muchos de los cuales están presentes hacia la zona interior.

Al hablar un poco más de competitividad regional, se puede mencionar el índice de competitividad turística regional, creado por la Universidad Andrés Bello que representa un inventario de recursos y acciones emprendidas por cada Región, relacionadas a la competitividad turística. Este indicador analiza 125 variables distribuidas en 10 dimensiones relativas a la existencia de recursos e infraestructura acordes para la actividad turística en sus distintas ramas, así como a las acciones que en cada región se han puesto en marcha y a los resultados obtenidos para consolidar este sector. Sin profundizar en exceso en la elaboración del indicador, se pueden ver datos para los años 2012, 2014 y 2016 en donde se observa que de las 10 dimensiones que componen el indicador, en las primeras dos (relativas a el aprovechamiento de los recursos naturales que ofrece la región) hay una pérdida de competitividad. Esto en parte debido a la falta de diversificación de la oferta turística en la región, lo cual apunta a no sólo desarrollar el turismo de sol y playa que ya tiene su posicionamiento sino además de aprovechar otros recursos que la región ofrece.

Hasta aquí ya se hace evidente que los objetivos de desarrollo de la Región de Valparaíso asociados al turismo no son aleatorios, sino que tienen fundamento en la trayectoria y potencial que tiene la Región, siendo su litoral el destino turístico preferido del país para los santiaguinos y argentinos y presentando sus valles y precordillera un gran potencial para el desarrollo del turismo de montaña, rural y vitivinícola.

En este aspecto al hacer un acercamiento a las comunas del interior de la región, en específico al Valle de Aconcagua, se observa una buena cantidad de recursos turísticos, pero no necesariamente productos turísticos. La diferencia se da principalmente en la infraestructura (instalaciones), equipamiento, servicios y accesibilidad asociados a un recurso turístico, lo cual lo transforma en un producto que puede tener distintos niveles de calidad dependiendo del desarrollo de los elementos mencionados.

Lo que destaca al Valle de Aconcagua dentro de la región es la cantidad de recursos turísticos que posee y que no están a su mayor nivel de desarrollo. Esto puede verse en el estudio Aconcagua Turismo 2020 que detalla gran parte de la oferta turística de la zona utilizando una metodología propuesta por la Organización Mundial del Turismo (OMT) para cuantificar el potencial turístico de un recurso y evaluar en qué nivel de desarrollo actual se encuentra. Con esta información es posible confirmar que la zona tiene mucho potencial tanto en el recurso natural montaña como en recursos artísticos monumentales como petroglifos y lugares históricos (principalmente rurales). Dentro de todo esto se debiese escoger qué recursos o productos turísticos dentro del valle podría potenciarse ya sea con inversión en infraestructura, equipamiento o bien asociar servicios complementarios para alcanzar su nivel esperado y de esta manera ir en línea con la estrategia regional y los planes nacionales de desarrollo.

En base a la información expuesta se abre un abanico de posibilidades en donde un plan de negocios podría ser un aporte en el desarrollo del turismo en la zona, por ejemplo, serviría como argumento para buscar inversión y así transformar un recurso natural en un producto turístico, o para comenzar una empresa que ofrezca servicios complementarios a algún producto turístico actual, o en general; a establecer acciones concretas que ayuden a desarrollar el turismo en el valle. Algunas opciones al respecto son planes de negocios para hoteles tipo resort, circuitos de trekking, rutas o circuitos temáticos por el valle, entre otros.

Un último aspecto que considerar es lo manifestado por personajes importantes en el turismo local, como el Centro de Investigación Turismo y Patrimonio, la corporación Pro Aconcagua y la oficina de Turismo y Cultura de la I. Municipalidad de San Esteban, quienes concuerdan en que el turismo de montaña y rural tienen mayor potencial de desarrollo en la zona, seguido del vitivinícola. Sin embargo, las viñas importantes tienen sus propias formas de dar a conocer sus atractivos, no así los microempresarios del turismo rural ni las viñas más pequeñas y artesanales, en donde existe mayores oportunidades para aportar al desarrollo local.

En este aspecto también se destaca parte de las conclusiones en la tesis MBA de Beltrán Aravena (2012), en donde identifica que ninguno de los encuestados en su estudio viaja en la zona Aconcagua como parte de un tour o paquete turístico, lo que muestra el poco

éxito de los empresarios locales al momento de hacer lazos con operadores importantes. Este mismo estudio identifica oportunidades de negocio en el ámbito de la creación de circuitos de turismo (rutas) que generen una conexión real con tour operadores, en donde el desafío de los empresarios del turismo local es el de posicionar en el mercado regional y nacional algunos circuitos como rutas rurales, rutas de turismo aventura, rutas históricas patrimoniales y rutas religiosas patrimoniales.

Finalmente, en coordinación con el Centro de Investigación Turismo y Patrimonio (CITYP), se ha optado por trabajar sobre el problema identificado con una propuesta de un plan de negocios para una empresa que realice circuitos por el valle, de manera de aportar al desarrollo turístico de Aconcagua, al ser un servicio complementario a la oferta ya existente y al permitir un mayor acercamiento al empresario local; transmitiendo de mejor manera la visión en turismo que se busca alcanzar en la zona y permitiendo además identificar fortalezas y debilidades de la oferta turística local para trabajar en línea con las estrategias regionales y nacionales de desarrollo.

2. OBJETIVOS

2.1.Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios y proponer un plan de negocios para una empresa de recorridos turísticos en el valle de Aconcagua a través del método del lienzo y otros planes complementarios de manera de entregar una herramienta para el desarrollo del turismo de la zona en línea con los planes estratégicos regionales.

2.2.Objetivos Específicos

- Definir un modelo de negocios utilizando el método del lienzo para tener una base sobre la cual poder proponer un plan de negocios.
- Proponer un plan de negocios para una empresa de recorridos turísticos por el valle de Aconcagua, mediante la elaboración de planes operativo, de recursos humanos y

financiero de manera de complementar la información que entrega el modelo de negocios previamente definido.

- Evaluar la viabilidad económica del negocio a través de indicadores adecuados para aportar en la toma de decisiones de inversión.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Turismo en Chile

Chile cada año recibe una cantidad mayor de turistas, superando los tres millones anuales desde el año 2011 y aumentando hasta los 5 millones 640 mil visitantes en 2016, un 26% más que en 2015, siendo la tasa de crecimiento promedio entre 2008 y 2016 de un 10% anual según datos de la Subsecretaría de Turismo. Todo esto en línea con los planes de gobierno a través de la Ley N°20423 y a las estrategias nacionales de desarrollo, en donde se le da énfasis al turismo como actividad prioritaria y se delinean planes de posicionamiento de la marca "Chile" tanto dentro como fuera del país.

Al hacer una mirada desde la perspectiva económica, a la fecha de publicación de la última actualización de la estrategia nacional de turismo (2012), este sector representaba un 3,2% del PIB, existiendo como meta duplicar ese monto en una década, es decir, llegar a convertir al turismo en el tercer sector económico del país. En la misma publicación el turismo aportó un 3,6% del total de empleos. Según la Federación de Empresas del Turismo, a 2016 el turismo representaba de manera directa un 3,3% del PIB, mientras que, al mirarlo como un conjunto dada la transversalidad de esta industria con el retail y el sector inmobiliario, el turismo ya habría contribuido en un 10,1% al PIB local. Por lo mismo se busca incentivar nuevos emprendimientos de manera de avanzar en el desarrollo del país, en donde el turismo se convierte en una actividad económica estratégica para los próximos años.

En el sentido del gobierno, existe una intención clara en pos del desarrollo del turismo, reflejada tanto en la ley, como en los planes de desarrollo nacionales, los planes estratégicos regionales, la promoción de la imagen del país, la creación del sello de calidad turística de Sernatur (sello Q), capitales semilla, entre otros, existiendo una organización

institucional que trabaja en la búsqueda de este desarrollo partiendo por el propio Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, como su propio nombre lo indica, a través del Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) y la Subsecretaría de Turismo e indirectamente a través de otros departamentos en temas de ofrecer financiamiento y capacitación.

Las intenciones de desarrollo están claramente fundadas en las fortalezas del país en materia turística, dada la gran variedad de recursos naturales existentes tales como montañas, desiertos, playas, lagos, glaciares, bosques, volcanes, entre otros; lo cual, sumado a la variedad de climas, flora y fauna presentes, permiten la realización de distintas actividades relacionadas al turismo. Sumado a esto está la riqueza cultural del país, reflejado en lugares que han sido declarado patrimonio de la humanidad, y existiendo otros que sin haber recibido este nombramiento tienen alto contenido cultural que entregar. Además, existe la posibilidad de desarrollar formas de turismo más específico, como el astronómico, el vitivinícola, o el turismo aventura en gran cantidad de formas. Por otro lado, el país tiene un lugar destacado en comparación a sus vecinos en materias de seguridad, competitividad y atractivo para invertir, además de una imagen de ser un país serio. En suma, Chile tiene todo lo necesario para desarrollar el turismo más allá de los niveles actuales hasta incluso ser potencia turística mundial, para lo cual es necesaria tanto los esfuerzos del gobierno central y los gobiernos regionales como de la voluntad privada y la comunidad.

3.2. Turismo en el Valle de Aconcagua

3.2.1. Antecedentes del valle Aconcagua

El valle de Aconcagua pertenece a la región de Valparaíso, al oriente de esta, limitando al sur con la región Metropolitana, al norte con la provincia de Petorca, al oriente con Argentina y al occidente con la provincia de Quillota. Está compuesto por las provincias de Los Andes y San Felipe. Si bien en algunas clasificaciones y para algunos efectos también se integra a provincias aledañas como Quillota, formalmente no son parte del valle.

Las comunas en las que se divide la provincia de Los Andes son: Los Andes, San Esteban, Calle Larga y Rinconada; mientras que San Felipe está compuesto por las comunas de: San Felipe, Llaillay, Putaendo, Santa María, Catemu y Panquehue. El mapa con cada una de las comunas puede verse en el Anexo 1.

El total de habitantes del valle de Aconcagua según el Censo 2012 es de 256.088 habitantes, representando un 14,4% del total de habitantes de la región de Valparaíso.

Cabe destacar que en la comuna de Los Andes se encuentra el paso fronterizo con mayor cantidad de llegada de extranjeros al país después del Aeropuerto de Santiago, esto es, el paso fronterizo Los Libertadores.

3.2.2. Oferta turística de Aconcagua

El valle de Aconcagua posee una oferta definida, a través de productos y servicios turísticos. A continuación, se detalla parte de esta de acuerdo con estudios del proyecto Aconcagua Turismo 2020:

- Oferta de alojamiento: 90
- Actividades complementarias: 76
- Oferta de alimentación: 111
- Oferta de artesanías y productos locales: 70

El detalle puede verse en el Anexo 2.

Además de la oferta existe una gran variedad de atractivos turísticos, con distintos niveles de desarrollo. Estos están clasificados en:

- Recursos artísticos y monumentales: Ruinas arqueológicas, lugares históricos, museos, etc.
- Recursos naturales: Quebradas y valles, alta montaña, aguas termales, vertientes, etc.
- Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas: Viñas y entorno, arquitectura, obras de ingeniería (casino).
- Tradición y Folklore: Artesanía, manifestaciones religiosas y creencias populares, etc.
- Acontecimientos sociales programados: Fiestas populares, ferias, etc.

En total en el valle se han identificado 103 de estos atractivos.

3.3. Funcionamiento del Turismo

3.3.1. El Turismo como Sistema

De acuerdo con Acerenza (2012), es importante ver al turismo desde un enfoque de sistemas de manera de no caer en una apreciación parcial de sólo alguna de sus disciplinas. Desde esta perspectiva es importante hablar del turismo como un gran conjunto de relaciones, servicios e instalaciones que se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos. Algunas de las partes o subconjuntos de este gran conjunto llamado turismo son:

- Los distintos tipos de transporte
- El alojamiento
- Los servicios de alimentación
- Los centros de amenidades y diversión
- Establecimientos comerciales relacionados
- Servicios complementarios (agencias de viajes, guías de turistas, arriendo de vehículos, etc.)

Al mirar el sistema desde el punto de vista de los elementos, existen tres geográficos: la región de origen, la región de destino y la ruta de tránsito; y uno dinámico: el turista. Este último se mueve entre la región de origen y la región de destino a través de la ruta. Al interiorizarse en el país, en este caso Chile, observar solo al turismo nacional, una región de origen es la región metropolitana, ya que es la zona más poblada del país, y la región de destino es cualquier lugar que motive al turista a tomar una decisión de viaje. Lo mismo se puede extrapolar en otras regiones o internacionalmente.

En este caso la región metropolitana también es la principal puerta de entrada a través del aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benitez, con un 37% del total de llegadas internacionales, seguido por el paso Cristo Redentor en la comuna de Los Andes, con un 16,6%, sin embargo, estas entradas no representan necesariamente turistas para las zonas por donde están los pasos fronterizos, sino que estos vienen desde otra región de origen (país extranjero) y se dirigen a distintas regiones de destino de acuerdo a la decisión de viaje del turista.

Continuando con el análisis del sistema, se puede agregar un quinto participante, que sería la industria del turismo, que corresponde al conjunto de empresas que prestan sus servicios al sistema. En resumidas cuentas, existe un emisor, una ruta, un receptor, un turista y una industria que está presente en todo el sistema y que permite al turista trasladarse de la región emisora a la receptora, alojarse en la receptora, hacer uso de otros servicios asociados y en general satisfacer sus motivaciones de viaje.

3.3.2. Motivación y decisión del turista de viajar

El turista, quien se mueve hacia la zona de origen, es quien permite que funcione el sistema y para que esto suceda tiene que tener una motivación y tomar una decisión de viaje. Dentro de este contexto, Acerenza identifica tres tipos de turismo, y en cada uno de estos encuentra distintas motivaciones:

- Turismo tradicional (cultura, placer, descanso, recreación): Motivado por el deseo de conocer (cultura, historia, costumbres), da lugar al turismo cultural; deseo de disfrutar la naturaleza (conocer flora y fauna, conocer parques y área protegidas, respirar aire de campo), da lugar al turismo de naturaleza, ecoturismo y turismo rural; necesidad de escape (huir de la rutina, estrés del trabajo, cambiar de ambiente), da lugar al turismo de descanso, turismo de sol y playa y turismo recreativo; y necesidad de relajamiento y recuperación corporal, da origen al turismo termal y turismo de salud.
- Turismo especializado (nuevas experiencias, descubrir, educación): Motivado por expectativas de emoción y aventura, da origen a turismo de selva, turismo de alta montaña, turismo de safaris y turismo aventura; y por interés educacional, da origen a turismo científico.
- Turismo de afinidad o interés común (índole religiosa, filosófica o profesional): Motivado por propósitos espirituales, da origen al turismo religioso; y por razones profesionales o de negocios, da origen al turismo de congresos y convenciones.

Con respecto a la decisión que toma el turista, esto dependerá principalmente de la atractividad de los destinos y la influencia de la imagen en la percepción del lugar.

Un lugar será atractivo para el turista si este lo percibe como tal, lo cual puede ser en parte subjetivo, pero depende por un lado de la percepción de los atractivos turísticos y de la

percepción de la distancia a la cual se localiza el destino. Ambas tienen que ver con que se satisfaga su motivación de viaje, pero en la segunda además juega el factor tiempo y costo.

La imagen que posee el turista del destino es el otro aspecto fundamental en su decisión. Esta corresponde a una percepción mental que se tiene como consecuencia de: anteriores experiencias, información de los medios de comunicación, boca a boca, interés que el turista ve en otras personas por el lugar, guías turísticas, acciones promocionales de organismos turísticos, influencia de películas o reportajes y argumentos de venta empleados por tour operadores y agentes de viajes.

En resumen, el turista tiene una motivación que lo lleva a tomar una decisión de viaje y su elección dependerá de su percepción del lugar.

3.4. Desarrollo Sustentable y Turismo

Al hablar de turismo es inevitable considerar el desarrollo de este en el largo plazo, ya que es una actividad que utiliza una combinación de recursos y atractivos que ofrece un lugar y que al ser utilizados sufren inevitablemente un deterioro. Esto es precisamente lo que busca el desarrollo sustentable o sostenible, que se puede definir como: “Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, CMMAD).

El desarrollo sustentable es un término acuñado desde el informe de Brundtland de 1987, redactado por la ONU por la Doctora Gro Harlem Brundtland. Tiene tres pilares fundamentales, que son la economía, el medio ambiente y la sociedad. Posteriormente se fueron añadiendo otros pilares que, dependiendo de la industria, pueden ser más o menos importantes. Algunos de ellos son la cultura, la política, la naturaleza, la tecnología, entre otros. Muchas veces los distintos pilares entran en conflicto y por ende al hablar de desarrollo sustentable existe un constante debate dependiendo de la perspectiva de sustentabilidad que se tenga.

El turismo, como ya se mencionó, tiene razones de peso para avanzar por el camino de la sustentabilidad, ya que es una actividad que puede generar beneficios económicos a

particulares a costa de la utilización de recursos naturales. Es por eso que en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1992 se declaran intenciones de desarrollar el Turismo bajo esta lógica.

Al referirnos a sustentabilidad en el modelo de negocios a diseñar, se considerará los factores principales, es decir, sustentabilidad económica, social y ambiental. Cabe destacar que se considera un negocio sustentable si cumple con estos tres pilares de manera excluyente.

3.4.1. Sustentabilidad Económica

Es posible cuando considerando un nivel de sostenibilidad social y ambiental suficiente de acuerdo con ciertos indicadores, la actividad sigue siendo rentable.

3.4.2. Sustentabilidad Social

Se refiere a mantener un nivel adecuado al considerar las consecuencias sociales de la actividad realizada en sus distintos niveles, es decir, considerando condiciones de los trabajadores, relación con proveedores y clientes, y las externalidades hacia comunidades locales y la sociedad en general.

3.4.3. Sustentabilidad Ambiental

Se refiere a la compatibilidad entre la actividad realizada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de los lugares utilizados. Se consideran impactos en cuanto a utilización de recursos de difícil regeneración, generación de residuos y emisiones, y las vías que se utilizan para evitar o minimizar este desgaste.

Al momento de hablar de manera práctica de empresa sustentable se debe utilizar indicadores para medir cada uno de estos pilares de sustentabilidad. El crear indicadores es un proceso complejo y estos deben ponerse a prueba para ver si efectivamente cumplen con los objetivos que se busca. Los indicadores económicos son los más utilizados (y más estandarizados) ya que se basan principalmente en la viabilidad de un negocio de manera financiera, lo cual se detalla en un análisis financiero en el plan de negocios. Con respecto a los indicadores sociales y ambientales, aún no hay una estandarización global en indicadores, pero existen distintos tipos de certificación que pretenden acreditar que una empresa cumple

con cierto nivel de sustentabilidad en los aspectos analizados. Específicamente en turismo existen recomendaciones de la OMT para la creación y utilización de indicadores.

Por mencionar algunas certificaciones de sustentabilidad, existe la certificación CS que toma la responsabilidad social empresarial y seguridad e higiene; también la certificación como empresa B, que toma pilares como la gobernanza (transparencia), los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente, cumpliendo también con las bases de lo que se puede considerar una empresa sustentable. En el caso particular del presente modelo de negocios y dado que se enfoca en el turismo, se considerará las certificaciones que entrega Sernatur ya que son más específicas para el rubro. Para esto se considerará recomendaciones en el proceso de diseño del modelo de negocios para alcanzar ambas certificaciones de Sernatur, esto es, el sello Q de calidad y el sello S de sustentabilidad.

3.5. Rutas en Aconcagua

Luego de detallar algunos antecedentes de la oferta turística del valle, de explicar el funcionamiento del turismo como sistema, el proceso de decisión de un turista y la sustentabilidad como base en el turismo, es momento de referirse un poco más en torno al problema de investigación identificado.

Como menciona Aravena (2012), el rubro turístico del valle de Aconcagua tiene la oportunidad de potenciar las rutas turísticas a través de una sistematización y organización de la oferta estandarizada y de calidad de cada circuito identificado con sus servicios culturales, gastronómicos, de tradiciones, entre otros. Además, menciona que es necesario que se generen redes efectivas entre los empresarios del turismo y quienes comercializan los productos (en este caso circuitos) quienes son los denominados como “operadores turísticos”.

En dicho estudio se sugiere el desarrollo de oportunidades de negocio en torno a cinco tipos de potencialidades:

- Ruta del Vino
- Ruta religioso-patrimonial
- Ruta histórico-patrimonial
- Ruta rural

- Ruta de turismo aventura

En este sentido se hace importante el trabajo con alguna Organizadora de Gestión de Destinos en la zona, o en su defecto, trabajar con un enfoque en el desarrollo territorial de destinos (investigación como parte del negocio) supliendo la falencia de alguna OGD en la zona. Actualmente, sin existir formalmente una OGD local, existe investigaciones en torno al turismo, muchas de las cuales las gestiona el Centro de Investigación Turismo y Patrimonio (CITYP), cuyos resultados son útiles con relación a la gestión territorial de Aconcagua y por ende en el trazado de rutas.

En el plan estratégico Aconcagua Turismo 2020 en donde han trabajado distintos actores locales, entre ellos el CITYP, también se sugiere rutas que pueden ser tomadas como base para gestionar destinos. En este sentido se pueden nombrar algunas como la ruta sendero de Chile, ruta religiosa Los Andes, ruta del vino y patrimonio, ruta patrimonial y de salud de San Felipe, entre otras, lo cual también va en línea con la propuesta de Beltrán.[1]

Finalmente, destacar que la zona tiene su potencial en la montaña, lo rural y lo vitivinícola, como se menciona en los planes regionales de desarrollo, siendo el patrimonio algo transversal a través de recursos arqueológicos y arquitectónicos, lo cual también se apoya con los antecedentes presentados al momento de ver qué tipo de rutas se debiese trabajar.

3.6. ¿Por qué Modelo y Plan de Negocios?

Una de las formas en que se aportará al desarrollo del turismo es a través de acciones concretas no solo del gobierno, como se observaba en el primer punto del turismo en Chile, sino que también de la voluntad privada y de la comunidad. Es por esto y en base a los antecedentes hasta ahora presentados que se propone el diseño de un Plan de Negocios para una empresa que realice recorridos turísticos por la zona.

Cabe destacar que el alcance del estudio es sólo hasta la etapa de diseño, sin considerar su ejecución como se podrá ver en la metodología utilizada.

[1] Para mayor detalle de las rutas ver publicación Rutas y Circuitos Turísticos del Valle de Aconcagua (2013), desarrollado por la Universidad de Valparaíso como aporte al Plan Aconcagua Turismo 2020.

Para esto se debe tener en cuenta que la industria del turismo tiene sus particularidades a diferencia de otro tipo de industrias más tradicionales como puede ser la minera, la financiera, la construcción, etc.

Lo primero para tener en cuenta es que se debe conocer su estructura y funcionamiento, la manera en que se comporta la demanda y por sobre todo las posibilidades de negocio que se dan, siendo de vital importancia la interconexión a través de asociaciones y convenios dado su funcionamiento como sistema. Otro aspecto importante es el uso de internet y en general el internet de las cosas, en donde está presente el turismo 3.0 que básicamente consiste en entender el perfil del turista actual y su comportamiento, cómo y a través de qué medios opina, evalúa, conoce y se informa para la toma de decisiones de viaje.

Para todo esto se considera importante definir la idea y cada una de sus aristas a través de un modelo de negocios, en vez de trabajar inmediatamente en un plan con una estructura estandarizada como podría hacerse en industrias más tradicionales. Es por esto que se considera útil utilizar técnicas para la elaboración de modelos de negocios, en donde existen variadas propuestas, algunas de las cuales son:

- Lienzo del modelo de negocios (Business model canvas)[2]
- Lienzo Lean (Lean model canvas)[3]
- Lienzo Lean Social (Social lean canvas)[4]
- Lienzo del modelo de negocios para ONGs (Nonprofit business model canvas)[5]

Los dos primeros son utilizados en proyectos privados, mientras que los dos últimos en proyectos sin fines de lucro. Dado que en este caso se considera la creación de una empresa con fines de lucro, a pesar de buscar de todas formas el beneficio social, se utilizará el enfoque tanto del lienzo del modelo de negocios como del lienzo lean. Sus fortalezas y debilidades se detallan en la metodología a utilizar de manera de rescatar lo mejor de ambas propuestas.

---

[2] Propuesto por Alexander Osterwalder
[3] Propuesto por Ash Maurya y basado en modelo de Osterwalder
[4] Propuesto por Roman Yeoman y Dave Koskovitz
[5] El lienzo de Osterwalder agregando impactos positivos y negativos

Posterior a la definición de este modelo, se presenta un plan de negocios, en el cual se utilizará como base el modelo de negocios diseñado y se profundizará en aspectos operativos y financieros que el modelo no profundiza, de manera de poder evaluar la viabilidad del negocio.

En resumen, el modelo y el plan de negocios diseñados cubrirán los aspectos importantes a considerar de manera de presentar una base sobre la cual se pueda emprender o buscar inversión. El detalle de cada uno de estos aspectos se puede ver en la metodología utilizada en el presente estudio.

3.7. Elección de Lienzo para el Modelo de Negocios

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. El lienzo representa una descripción del modelo de negocios que cubre las cuatro áreas principales de un negocio: demanda (clientes), oferta (valor del producto o servicio), infraestructura y viabilidad económica. Se divide en nueve módulos que explican cada uno de estos aspectos. La estructura del lienzo de modelo de negocios de Osterwalder con sus nueve componentes se muestra en el Anexo 3.1

La ventaja de trabajar un modelo de negocios con un lienzo o canvas es principalmente la sencillez que permite tener una visión compartida del modelo y facilita la descripción de la idea en conversaciones, debates y otras reuniones, tanto para planificar emprendimientos como para reenfocar empresas o algún departamento de estas en funcionamiento. Cabe destacar que este concepto se ha aplicado y probado de manera internacional y varias empresas importantes lo utilizan.

Posterior a este modelo, Maurya (2012) construye en base al modelo de Osterwalder pero lo complementa con aspectos del modelo Lean Startup que se enfoca en emprendimientos. La estructura de dicho lienzo se puede ver en el Anexo 3.2

Dado que el modelo del lienzo de Osterwalder se enfoca más en la empresa que en el producto o servicio, lo cual es útil en empresas establecidas, pero no necesariamente en empresas en formación que recién exploran algún producto o servicio nuevo; podría utilizarse

el modelo Lean Canvas para el presente estudio. Sin embargo, hay aspectos que la propuesta de Maurya deja de lado y que, de acuerdo con el tipo de emprendimiento, son importantes de definir con claridad en el lienzo.

A continuación, se detalla el contenido de los nueve aspectos que considera tanto el modelo del lienzo como el modelo Lean Canvas y se argumentará módulo a módulo la elección de la propuesta de Osterwalder por sobre la de Maurya. Es importante mencionar que, más allá de la elección, ambas propuestas son un aporte al momento de diseñar un modelo de negocios, ya que la perspectiva del Lean Canvas sirve para tener presente aspectos que podrían pasarse por alto al sólo plasmar la idea en el modelo del lienzo original.

Segmentos de Mercado

En este módulo se define el tipo de cliente a quienes se dirige la empresa o el producto. Es importante definirlo con claridad e identificar si existe más de un segmento al que apuntar o si el servicio se enfocará en un nicho muy específico. Podría estar también dirigido a las masas. Este aspecto es el primero en analizar y es importante trabajarlo de la mano con la propuesta de valor, identificando claramente la necesidad a ser cubierta.

Propuestas de Valor

La propuesta de valor será el factor principal que haga que un cliente se decante por el servicio ofrecido por sobre el que otra empresa entregue. Se debe describir el conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento de mercado en específico. En este módulo es útil complementar con el lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014), en donde se hace un paralelo de la propuesta de valor con el segmento de mercado al identificar las alegrías, frustraciones y trabajos del cliente (por el lado del segmento de mercado) y en paralelo identificar creadores de alegrías, aliviadores de frustraciones y productos o servicios acordes al trabajo del cliente en el lado de la propuesta de valor. El diseño de esta manera de trabajar la propuesta de valor se ejemplifica en el Anexo 3.3

Es útil considerar aspectos que realmente generen valor al cliente, como pueden ser la novedad, la personalización, la experiencia, el estatus, el precio, la comodidad, la seguridad, entre otros.

Canales

En este punto se verá cómo la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado, de manera de llegar a ellos con la propuesta valor que buscan. En los canales se debe definir con claridad cómo dar a conocer a los clientes los productos y servicios ofrecidos, cómo ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes una propuesta de valor, ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa de ser necesario. El conjunto de estos atributos permitirá que los canales efectivamente sean un elemento diferenciador del negocio.

Para escoger los canales se debe observar al cliente nuevamente, observando cuáles de estos son los preferidos por el o los segmentos de mercado al que nos enfocamos, cuáles son más adecuados y cuáles son más rentables.

Relaciones con Clientes / Ventaja especial

En la propuesta de Osterwalder este módulo define las relaciones con los clientes, es decir, de qué forma se relacionará la empresa con cada segmento de clientes. Se deben definir si será una atención personal o automatizada y esto de acuerdo con el producto o servicio significará o no una ventaja al momento de captar o fidelizar clientes. Además, propone analizar formas de relacionarse con el cliente como por ejemplo asistencia exclusiva, asistencia en línea en caso de procesos automatizados, comunidades, etc.

Maurya propone no definir este aspecto inicialmente ya que en emprendimientos aún no será una diferenciación importante y según él es más útil definir la ventaja especial, es decir, el motivo por el cual el cliente optará por el producto o servicio ofrecido por sobre la competencia.

Podría hacerse redundante la propuesta de Maurya ya que la ventaja especial está implícitamente explicada en la propuesta de valor, pero para el estudio presente se hace importante definir esa diferencia frente a la competencia. Sin embargo, no se considera pertinente cambiar el módulo, sino más bien complementarlo. Por ende, se considera la propuesta del lienzo de Osterwalder pero teniendo en cuenta la ventaja especial al momento de avanzar en las etapas del estudio.

Fuentes de Ingreso

Se refiere a las distintas fuentes que generan ingresos al negocio. Puede venir de distintos segmentos de mercado y por ende es importante preguntarse por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento. Este módulo muestra a grandes rasgos los flujos de caja, es decir, ingresos menos gastos.

Las fuentes de ingreso pueden ser diversas, por ejemplo: ventas de activos, cuota por uso, cuotas de suscripción, préstamos o alquileres, concesión de licencias, corretaje, publicidad, etc.

Un tema importante es tener bien definidos los segmentos de clientes y tener claridad de la posición del negocio en la industria, ya que los clientes pueden no ser solamente quienes utilizan el servicio sino quienes lo ofrecen en el caso de ser intermediarios.

Recursos Clave / Métricas Clave

Los recursos clave en este caso son los activos más importantes para que el negocio funcione. Hilando más fino los recursos clave pueden ser pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, estos puedes tenerse en propiedad, alquilarse u obtenerse de los socios clave.

En el caso de las métricas clave, cambio sugerido por Maurya, este módulo consiste en buscar números que digan cómo está funcionando el negocio en tiempo real. Si bien es una sugerencia importante en empresas o productos nuevos como una forma de control en una etapa de prueba o ejecución, no será útil si lo que se busca es llegar hasta la etapa de diseño solamente. Por ende, en el caso actual sigue siendo preferible el lienzo original con el módulo de recursos clave.

Actividades Clave / Solución

En este módulo se deben describir las actividades más importantes a realizar para que la empresa funcione. Cada negocio tendrá actividades clave que permitirán alcanzar los objetivos establecidos, por ejemplo, relacionadas con la producción en empresas de fabricación, resolución de problemas en muchos tipos de empresas de servicios o gestión y actualización de plataforma o red en empresas que operan principalmente por internet.

El módulo “solución” es útil cuando un emprendimiento quiere enfocarse más en cómo su producto solucionará un problema del cliente, sin embargo, cambiar las actividades

clave por el módulo “solución” no sería útil en especial cuando lo ofrecido es un servicio, ya que son las actividades por realizar lo que en gran parte entrega el valor. Además, la solución que buscan los clientes se detallará de todas formas al profundizar la propuesta de valor, por ende, en este módulo también se utilizará el lienzo original.

Asociaciones Clave / Problema

Las asociaciones clave son a grandes rasgos la red de proveedores, clientes mayoristas y/o socios que contribuyen al funcionamiento del negocio. Existen algunas formas estandarizadas de asociación, como las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, “coopetición” o asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, “joint ventures” para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Algunos de los motivos por los que es útil asociarse son: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre y compra de determinados recursos.

Con respecto a la propuesta de cambiar el módulo de “asociaciones clave” por el módulo “problema” no se considera necesario. Si bien en un emprendimiento pocas veces es posible comenzar con alianzas estratégicas y por ende podría ser más útil enfocarse en el problema del cliente; para una empresa que está en medio de dos mercados como es el caso de estudio es sumamente importante buscar socios. En cuanto al módulo “problema”, al igual que la solución entregada, es posible verla implícitamente respondida en la propuesta de valor.

Estructura de Costes

Se describen los costos que implica la puesta en marcha del nuevo negocio. Cada aspecto en un negocio, como la creación y la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Se debe definir cuáles son los costos inherentes al negocio y cuáles son los recursos clave y las actividades clave más caras.

Es importante definir y comprender la estrategia del negocio, ya que se podría optar por privilegiar el valor no importando los costes o privilegiar bajar los costes sacrificando valor (o generando el valor de ofrecer un servicio económico). También es importante

identificar los costos fijos y los variables, así también como el aprovechamiento de economías de escala y/o economías de campo si fuese el caso.

3.8. Diseño de un Modelo de Negocios

El diseño de modelos de negocio propuesto por Osterwalder et al. (2010) en el modelo del lienzo es un proceso que consta de cinco etapas, esto es: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Las últimas dos corresponden al momento práctico en que se ejecuta el negocio de manera de probar los prototipos creados y su control posterior, sin embargo, en estudios en los que no es posible verificar en terreno los planteamientos hechos, se trabaja sólo hasta la etapa de diseño, que es la etapa previa a la puesta en marcha del negocio.

Cabe destacar que las etapas de comprensión y diseño suelen hacerse en paralelo, ya que se retroalimentan entre sí. En general es un proceso dinámico y en cada paso que se da al llegar al diseño se puede volver a fases anteriores para redefinir aspectos necesarios. El lienzo propiamente tal se hace presente en estas tres etapas.

3.9. Plan de Negocios basado en un Modelo de Negocios

Una vez comprendida la lógica del diseño de un modelo de negocios y justificada la elección del lienzo, corresponde relacionar ambas partes del trabajo. Al diseñar el modelo de negocios se tiene vistos casi todas las aristas del negocio y por ende sólo falta una forma adecuada de presentarlo y proyectarlo, para lo cual se construye un plan de negocios, profundizando aspectos no definidos en el modelo que permitan definir con claridad el tamaño del proyecto y entreguen información útil para analizar aspectos financieros que ayuden a determinar su viabilidad.

La metodología utilizada no sólo considera la propuesta de Osterwalder para el diseño del modelo de negocios, sino que también se sugiere una estructura para planes de negocio, aunque sin profundidad, que propone los siguientes tópicos: equipo, modelo de negocios, análisis financiero, entorno externo, mapa de aplicación y análisis de riesgos. De estos, el modelo es parte íntegra del trabajo y se presenta a través del lienzo; el entorno externo y el

análisis de riesgos son parte de la etapa de comprensión y además son equivalentes a otros análisis utilizados en la industria (en este caso existe una clara equivalencia con un análisis del micro y macro entorno). El mapa de aplicación es básicamente fechas y formas de trabajo para poner en marcha el negocio, lo cual no es parte del estudio actual. De los restantes sólo hace falta presentar al equipo que llevará a cabo el proyecto y hacer un análisis financiero. Para el primero, se puede detallar un plan de recursos humanos y para el segundo, un plan financiero, ambos pudiendo ser basados en la propuesta de Tercila Moreno, tomando algunas sugerencias que no modifiquen el fondo de la metodología.

Otro aspecto importante que debe ser parte de un plan de negocios y que no está detallado en el modelo es la proyección de la demanda, ya que esta es una base para estimar los flujos futuros y poder evaluar el proyecto. Este apartado en un plan de negocios tradicional puede ser parte de un plan de márketing, sin embargo, los demás elementos que podría contener ya están especificados al momento de diseñar el modelo de negocio, por lo tanto, no se considera necesario detallar un plan de márketing de manera de no alejarse mucho de la propuesta original. La proyección de la demanda por ende se podrá estimar como una etapa previa al plan financiero y a partir de la cual se puede obtener información además para otros apartados como la cantidad de contrataciones en el plan de recursos humanos y el tamaño del proyecto en el plan operacional. Con respecto a este último, se considera importante presentar de manera superficial esta información que no considera el modelo, describiendo a grandes rasgos los principales procesos definidos como actividades clave en el modelo.

Finalmente, y a modo de cierre, se puede decir que el plan de negocios a utilizar al ir en línea con la propuesta de Osterwalder, obliga a utilizar otras fuentes ya que dicho método contempla el diseño de un modelo de negocios, pero no profundiza más allá de una sugerencia de presentación lo que es un plan de negocios. Por este motivo se utiliza como complemento la propuesta de Tercila Moreno que, además de acercarse más a la realidad del país, entrega un método mucho más detallado para realizar los planes que entregarán la información y resultados buscados. En este caso y por lo mencionado en los párrafos anteriores, serán un plan de recursos humanos, un plan operacional y un plan financiero.

4. METODOLOGÍA

Con las bases establecidas hasta este punto, es posible definir la metodología a utilizar para obtener los resultados buscados. En primer lugar, como se pudo observar gracias a la dirección en la que apuntó el marco teórico, se debe reiterar que la metodología a utilizar para diseñar un modelo de negocios será la propuesta de Osterwalder, utilizando las primeras tres etapas que corresponden al proceso de diseño justamente antes de las etapas de ejecución que quedan fuera del presente estudio. Los resultados obtenidos se presentan a través del lienzo, en donde se describe cada uno de los nueve módulos básicos que describen el concepto de empresa que se busca diseñar. Sin embargo, al momento de buscar financiamiento o decidirse a ejecutar el negocio se hace necesario contar además con información complementaria, la cual se desprende el plan de negocios. Este plan se basa también en la propuesta de Osterwalder, pero se complementa con las bases teóricas de la propuesta de plan de negocios de Tercila Moreno. La metodología que se utilizará se define a continuación:

4.1. Diseño del Modelo de Negocios

El primer paso es el diseño del modelo de negocios, el cual cuenta de las tres etapas mencionadas, esto es: movilización, comprensión y diseño. Para lograr los objetivos se utilizará por lo menos tres ciclos, es decir, se revisará el lienzo diseñado volviendo a repasar etapas previas tres veces. Los tres ciclos al comenzar (movilización) se basan en retroalimentación con personas que conozcan del tema, en este caso se considera útil principalmente las conversaciones que se tendrá con el equipo del CITYP.

En lo que respecta a la etapa de comprensión, se define los patrones, es decir, se debe conversar la posibilidad de desagregación, de la larga cola, plataformas multilaterales, freemium y otras ideas que sugiere Osterwalder pero que no se detallarán en profundidad al ser términos más de observación e ideación, pero cuya decisión final si se verá reflejada en los resultados que se presentará como lienzo. Finalmente aparecerán distintos prototipos que serán ideados, y que se van corrigiendo hasta obtener una propuesta de diseño que se podría

considerar como “mejor pensada” pero nunca como definitiva mientras no pueda ser probada, cuyo alcance queda fuera de este estudio.

Paralelo a este proceso, y considerado por Osterwalder como parte de la etapa de comprensión, se hace un análisis del macro y micro entorno. Esta parte se complementa con la propuesta de plan de negocios de Tercila Moreno, así como los planes de recursos humanos, operacional y financiero que se hacen posteriormente.

Con respecto a las actividades que son parte de cada etapa del ciclo, estas se detallan a continuación. Cabe destacar que las actividades contempladas en cada una de las etapas tienen que ver con lo que debiese considerarse al momento de pasar por este ciclo, por ende no todos los puntos mencionados generan conclusiones finales sino más bien complementan las ideas anteriores para mejorar el diseño.

Movilización

Esta es la primera etapa, en donde se prepara un proyecto de diseño de modelo de negocios. Contempla aspectos como la definición de los objetivos del proyecto, comprobación de ideas preliminares, la planificación en general y la formación de un equipo de trabajo. Para este último aspecto el equipo no será definido de manera definitiva, sino que será el Centro de Investigación Turismo y Patrimonio quienes se considerarán como equipo de trabajo hasta el diseño del modelo de negocio, ya que no se ha definido la ejecución del negocio como alcance de este estudio.

Concretamente el trabajo a realizar en esta etapa corresponde a:

- Definición de los objetivos que se busca alcanzar con el negocio.
- Definición de la idea en base a la información recopilada en un primer borrador del lienzo, observando distintas posibilidades de modelos (brainstorming).
- Narración de historias desde el punto de vista de dos actores: clientes y empleados.
- Conversaciones en torno a la idea (caso actual con el equipo del CITYP).

Comprensión

Se centra en investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio. Parte de esta etapa es hacer un análisis del entorno, un estudio de los clientes potenciales, entrevistas con expertos, estudio de intentos anteriores si es que los hay

(ejemplos de fracasos y sus motivos) y en general una recopilación de ideas y opiniones. El proceso de investigación en esta etapa contempla algunos análisis como se detallan a continuación, siempre teniendo como base el lienzo:

- Análisis de los patrones del modelo de negocios, esto es, captar ciertas ideas de diseño de manera de definir aspectos reflejados en el lienzo.
- Adopción de la perspectiva del cliente, esto es, conocer perfectamente el tipo de clientes en los que se debe basar el modelo de negocio. Para esto se puede utilizar información de estudios de demanda que hayan sido hechos previamente en la zona (CITYP).
- Análisis del macroentorno (Tercila Moreno).
- Análisis del microentorno (Tercila Moreno).

Diseño

Esta es una etapa de adaptación y modificación del modelo de negocios. Como se menciona en un principio, el diseño se trabaja en retroalimentación con la etapa de comprensión.

Es en este momento en que todas las ideas y aspectos analizados en las etapas anteriores permiten construir prototipos del modelo de negocios que se pueden explorar y comprobar, de manera de finalmente optar por el modelo que mejor se adapta a las expectativas.

Actividades por realizar en esta etapa son:

- Repaso nuevamente de la ideación, incorporando nuevas perspectivas. Es útil volver a hacer un brainstorming pero enfocado con los antecedentes que a esta altura se tiene.
- Creación de prototipos, varias opciones para la misma idea plasmadas en distintos lienzos para ser analizadas.
- Gestión de varios modelos de negocio (posibilidad de más de una unidad de negocio en el plan general).

4.2. Lienzo

La utilización del lienzo, como se desprende del marco teórico, corresponderá finalmente a la propuesta original, sin las modificaciones hechas por algunos autores. Esto significa la utilización de los nueve módulos, para cada uno de los cuales existe un breve trabajo asociado. No todos los módulos se profundizarán de la misma forma sino solo los más importantes de acuerdo con el negocio en estudio.

Segmentos de Mercado

Se puede considerar uno de los módulos más importantes, ya que si no se define efectivamente qué tipo de turista es el que visita la zona no será posible ofrecer una propuesta de valor adecuada y por ende todo el resto del modelo no estará bien fundamentado. Para lograr identificar el o los segmentos de mercado presentes en el valle se utilizará la información presentada en estudios hechos en la zona, como los de Aconcagua Turismo 2020 o la información de oficinas de turismo de los municipios. Se cruzará la información encontrada para ver puntos en común y se escogerá en lo posible la información más vigente dentro de lo que se ha hecho en la zona. Cabe destacar que un estudio de mercado propio queda fuera del alcance ya que por sí solo podría ser un tema profundo de investigación que se deja como propuesta para otras investigaciones.

Propuestas de Valor

Al conocer un poco más del perfil del cliente, se entrega una propuesta que vaya en línea con sus intereses. Para la creación de esta propuesta se utiliza principalmente la observación. La propuesta de valor definida no necesariamente será la mejor para cada turista, pero se deberá aspirar a eso. Al no ejecutarse el negocio no se alcanzará a probar la propuesta con retroalimentación en terreno, por ende, se utilizará métodos de investigación más cercanos a lo observacional, utilizando tanto el criterio propio como el de personas expertas en el tema (en este caso de municipios y del CITYP).

Canales

Es uno de los módulos tal vez más estandarizados en la industria y por lo tanto no requerirá más profundización que observar los canales vigentes y escoger los más adecuados.

Relaciones con Clientes

Los temas por definir principalmente serán si la atención será de forma presencial o vía telefónica, o bien de manera automatizada a través de la página. Además, se debe dejar claro si existe sólo una relación al momento de contratar el servicio solamente o también al momento de entregarlo.

Fuentes de Ingreso

Se deberá identificar las fuentes de ingresos, es decir, si solo se hará a través de pagos por servicio o si también se cobrará a oferentes turísticos, además de analizar otras posibles fuentes de ingreso.

Recursos Clave

Se refiere principalmente a identificar qué activos, recursos naturales o humanos son los más importantes para el funcionamiento del negocio, para lo cual sólo se necesitará sentido común dependiendo de la idea escogida.

Actividades Clave

Al igual que el módulo anterior, es una pequeña observación de las principales actividades que hacen funcionar al negocio. Este módulo es la base que permitirá identificar los principales procesos que se detallan después en un plan operacional.

Asociaciones Clave

Un módulo que algunas opiniones consideran cambiar en emprendimientos, pero que debido a la naturaleza del negocio en análisis se considera fundamental por lo menos a nivel de definir con qué tipo de instituciones o empresas se debiese trabajar hacia la generación de lazos o convenios. Lo dicho es el trabajo fundamental en este apartado.

Estructura de Costes

Los principales costos del negocio, que servirá como base para el posterior trabajo de definición de costos fijos y variables que permitirán construir los flujos.

4.3. Análisis del Entorno

Esta etapa analiza algunos factores importantes del entorno. Para poder realizarla se utilizan herramientas conocidas, siendo un análisis de factores políticos, económicos,

sociales, tecnológicos y ambientales (PESTA) para el caso del análisis del macroentorno, del cual se desprenden oportunidades y amenazas (cumpliendo un fin similar a un análisis FODA); mientras que para el análisis del microentorno se trabaja con las cinco fuerzas de Porter.

El método no requiere mayor profundización que el describir la estructura de dichos análisis.

Análisis PESTA

Como se mencionó corresponde a hacer un pequeño análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Para cada uno de estos se utilizará distintas fuentes de información que permitan conocer de mejor forma las oportunidades y las amenazas existentes, cuyas conclusiones también son parte de los resultados que se espera obtener.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Es un análisis bastante utilizado, que debe responder a cinco aspectos que influyen en una industria y que permiten definir cierto grado de competencia que existe. De acuerdo con el método, primero se caracteriza el sector, en este caso el turismo, para luego analizar la amenaza de nuevos competidores, la capacidad negociadora con proveedores, la capacidad negociadora con clientes, la amenaza de productos sustitutos y en general el nivel de rivalidad en la industria basándose en lo anterior. A modo de pauta para no perder el enfoque, existe una serie de puntos que se van respondiendo en cada análisis hecho, el cual está definido por el método. Esta pauta originalmente propuesta por el mismo Porter, en el presente estudio se obtendrá desde el texto de Tercila Moreno.

4.4. Plan de Negocios

Una vez definido el modelo de negocio y los análisis que de este se desprenden, se procederá a proponer un plan de negocios basado este. Como se analizó en el marco teórico, se sigue utilizando la propuesta de Ostelwalder, pero dado que este no profundiza en detalle como elaborar el plan, se complementa con la propuesta de Tercila Moreno principalmente,

que entrega una metodología más completa para esta etapa. Los componentes por utilizar se describen en los siguientes puntos.

4.4.1. Desarrollo de un Plan de Recursos Humanos

Para el plan de recursos humanos se toma como base teórica la mencionada propuesta de Moreno, utilizando algunas sugerencias del Centro Europeo de Empresas principalmente en temas de planteamiento, en donde se describe con claridad cada elemento de la política del personal. Cabe destacar que no se definirá un equipo gestor al no llegarse hasta la ejecución del negocio, pero se asume que el presente estudio puede ser tomado como base por cualquier equipo que quisiera aplicar el plan de negocios, para lo cual deberá coordinarse en fechas y responsabilidades de la manera que estime conveniente.

El detalle del plan de recursos humanos por lo tanto resolverá asuntos propios del personal del negocio en estudio, cuyo detalle se presenta a continuación:

- Definir cargos.
- Describir las capacidades o conocimientos (educación) que debe tener cada cargo.
- Definir a qué áreas pertenece cada cargo, sus relaciones y jerarquía (organigrama).
- Determinar qué tareas realizará cada empleado de acuerdo con su cargo.
- Definir la jornada laboral, los salarios y otros costes de personal.
- Definir si algunas funciones se externalizarán.

4.4.2. Desarrollo de un Plan Operacional

En esta etapa se describirá aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Se construye como un complemento al módulo de actividades clave de modelo de negocios diseñado previamente, en donde se describirá el proceso de esas actividades y detallando otros aspectos como se muestra a continuación:

- Comentarios acerca del tamaño y localización del proyecto
- Ingeniería del proyecto. Descripción del servicio. Identificación de las inversiones y de los costos del proyecto.

- Ingeniería del proyecto. Descripción de procesos (diagramas de flujo) más relevantes, como el de compra o contratación del servicio o el proceso de estudio y creación de nuevas rutas.
- Programa de producción. En este caso sólo se considera útil al momento de medir la capacidad de el o los vehículos necesarios para satisfacer la demanda. Dado que no es un análisis exhaustivo, se puede desprender una vez obtenida la demanda estimada al momento de calcular el gasto de la gasolina debido a la cantidad de viajes realizados.

4.4.3. Desarrollo de un Plan Financiero

Llegando a esta etapa final se busca conocer la viabilidad económica de la empresa, es decir, verificar si se cumplen ciertas condiciones de rentabilidad. Las actividades por realizar se detallan en los siguientes puntos:

- Inversión inicial (monto requerido para ejecutar el negocio). Se debe considerar los gastos en activos necesarios. Se puede hacer considerando compra de activos clave versus su alquiler. Se debe definir tanto la inversión inicial para activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.
- Nivel de ventas por período, basado en una estimación de la demanda considerando el precio de cada servicio contratado. Puede considerarse un valor promedio de los servicios ofrecidos.
- Gastos por período, que considera todos los gastos asociados al negocio, considerando también los sueldos, arriendos (considerando su variación de acuerdo con cada escenario de la inversión inicial), etc.
- Determinación de montos a financiar con créditos a corto y largo plazo, considerando tasas de mercado.
- Construcción con toda la información recopilada de un flujo de caja, para evaluar en un horizonte de tiempo adecuado en cada escenario: con arriendo de activos y con compra de activos, tanto en escenario optimista como en escenario pesimista de ventas.
- Para evaluar se utilizará indicadores adecuados, como el VAN y el TIR, además de utilizar un método para obtener la tasa de descuento (WACC y CAPM).

5. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS

El proceso de diseño de un modelo de negocios que, en este caso tomará las tres primeras etapas de Osterwalder (movilización, comprensión y diseño), es un ciclo que puede revisarse tantas veces como sea necesario. Se considera prudente hacer tres revisiones siendo la primera más cercana a un primer borrador que podrá ir perfeccionándose. Cabe destacar que no existen propuestas correctas o incorrectas, sino más bien, se busca diseñar en base a los antecedentes que se tiene, un modelo que de acuerdo con el tipo de turista que entra a la zona, permita entregarle una propuesta de valor acorde a sus necesidades, llegando a este a través de medios adecuados y teniendo un funcionamiento y estructura internos que permita al negocio alcanzar este objetivo.

En cada ciclo de diseño se obtiene como resultado uno o más lienzos, que sirven como borrador para continuar con un ciclo nuevo, o inclusive pueden nacer nuevas ideas. Al mismo tiempo, de este proceso se puede obtener parte de la información que permita obtener otras conclusiones que se presentarán posteriormente, como lo son los análisis del entorno.

5.1.Primer ciclo de diseño (movilización, comprensión y diseño)

En una primera vuelta al proceso de diseño del modelo de negocios, se comienza con un brainstorming, en donde se puede observar diversidad de ideas y opciones a realizar como propuesta de modelo de negocios para una empresa que haga recorridos turísticos por el valle de Aconcagua. En primera instancia se definen algunos objetivos y metas que se busca con el negocio, los cuales se detallan en el siguiente párrafo:

- *Objetivo 1: Dar a conocer los recursos que ofrece el destino Valle de Aconcagua.*
- *Objetivo 2: Generar alianzas que impulsen la asociatividad de los empresarios turísticos de la zona.*
- *Objetivo 3: Ofrecer la experiencia turística a partir de las distintas motivaciones por parte de los turistas y visitantes.*

A partir de estos objetivos surgen algunas alternativas dirigidas a distintos segmentos de turistas, como tours de tipo rural, ecoturismo, artesanales e históricos patrimoniales, tours de trekking (senderismo), tours gratis para el cliente, tours para adultos mayores, tours para

estudiantes o giras de estudio. Algunas de las ideas desprendidas de este primer ciclo de diseño se detallan en el Anexo 4.1.-

Antes de continuar se hace un especial énfasis en recordar que, de acuerdo con el proceso de diseño escogido, estas ideas al no haber sido aún analizadas en profundidad no representan prototipos finales; pero son útiles como base y además podrían ser útiles para otro tipo de iniciativas.

Luego, dentro de las reuniones con el equipo de trabajo (CITYP), surge la necesidad de poner como base del modelo de negocios una visión de destino turístico sustentable, de manera de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las futuras, permitiendo mejorar en lo que se refiere a ámbitos socioculturales, económicos y medioambientales de acuerdo con el concepto mismo del desarrollo sustentable.

5.2.Aplicación del Desarrollo Sustentable en un Modelo de Negocios en Turismo

Parte de la base del proceso diseño del modelo de negocios es considerar los tres principales pilares de sustentabilidad, esto es, sustentabilidad económica, sustentabilidad medioambiental y sustentabilidad sociocultural.

Para lograr esto se debe aclarar en primer lugar de qué manera se medirá cada uno de estos aspectos y cuál será el criterio para poder decidir si es posible o no diseñar un modelo para una empresa sustentable. La manera de plantear el modelo bajo esta lógica será considerando los requisitos que el mismo Sernatur propone para acreditarse en sustentabilidad (Sello S). Para ello se solicita en primer lugar tener como base el sello Q vigente de calidad, por lo que en primer lugar se verificará las condiciones para obtener dicha certificación.

5.2.1. Calidad

Con respecto a la calidad, se debe considerar la norma chilena NCh3067 para Tour Operadores u Operadores Mayoristas, en donde se debe cumplir con una lista de requisitos tanto generales del tour operador en sí como requisitos para el diseño de paquetes turísticos y requisitos comerciales y de márketing. A rasgos generales se debe cumplir en las siguientes áreas:

- Requisitos para los tour operadores
    - Organización
    - Equipamiento
    - Selección y evaluación de proveedores de servicios
    - Postventa
- Requisitos de diseño de paquetes turísticos
    - Diseño de paquetes turísticos
    - Control del diseño de paquetes turísticos
        - Verificación de los servicios adquiridos
        - Revisión y validación del diseño del paquete turístico
    - Control de modificaciones en el diseño
- Requisitos comerciales y de marketing
    - Comercialización
    - Reservas y ventas
    - Imagen corporativa o publicidad
    - Otros requisitos

El detalle de cada uno de los requisitos en las áreas descritas anteriormente se adjunta en el ANEXO 5.1.-

5.2.2. Sustentabilidad

Si bien en la misma descripción del sello de sustentabilidad se detalla que esta distinción en un comienzo sólo aplica para servicios de alojamiento turístico, luego se abre también como una distinción para Tour Operadores y Agencias de Viaje.

Para acreditarse finalmente en sustentabilidad se debe cumplir con una serie de requisitos que en el caso de tour operadoras, deben cumplir (para en nivel 1 o más básico) con un porcentaje superior a aproximadamente el 54% de los criterios a evaluar. El valor es aproximado debido a que puede haber criterios que no apliquen a la empresa analizada. Para los niveles 2 y 3 se debe cumplir con un 70% y 90% respectivamente.

El proceso en sí para obtener la acreditación consta de cuatro etapas: autodiagnóstico, consulta regional, auditoría de cumplimiento y aprobación por parte de la Mesa Nacional de

Sustentabilidad Turística (MNST). Lo que interesa es conocer el criterio utilizado para que en la propuesta se cumpla con los requisitos para alcanzar por lo menos el nivel 1 de acreditación por lo tanto se detallará cada aspecto que Sernatur solicita en el autodiagnóstico para acreditar Tour Operadoras o Agencias de Viajes:

1) Requisitos Obligatorios
2) Gestión de Sustentabilidad
3) Política Laboral
4) Medio Ambiente
5) Proveedores
6) Responsables de viajes y guías turísticos
7) Destinos
8) Comunicación y Protección al Cliente

Cada uno de estos puntos tienen varios criterios a medir a través de verificadores, cuyo detalle se adjunta en el ANEXO 5.2.-

Es importante mencionar que con estos puntos intrínsecamente se cumple con los 3 pilares de sustentabilidad (económico, social y ambiental). Sernatur además desglosa cada uno de estos 3 pilares a los cuales llama ámbitos de sustentabilidad, en 15 aspectos relevantes adaptados a la realidad chilena, los cuales son:

- Ámbito Económico
    - Viabilidad económica
    - Prosperidad local
    - Calidad del empleo
    - Equidad social
    - Satisfacción del visitante
- Ámbito Sociocultural (social)
    - Protección del patrimonio
    - Oferta cultural
    - Bienestar de la comunidad
    - Contribución al desarrollo local
- Ámbito Medioambiental (ambiental)

- Gestión del territorio
- Gestión del agua
- Gestión de la energía
- Gestión de los residuos
- Conservación de la biodiversidad
- Medición de la huella de carbono

Ya analizada la manera en que se trabajará el modelo de negocios para ser una empresa sustentable, se procede a hacer un segundo ciclo de diseño.

5.3.Segundo ciclo de diseño

Una vez incluido el tema de la sustentabilidad y la manera en que esta puede medirse, es posible dar una segunda vuelta al diseño del modelo de negocios, en donde se considerará como parte del modelo los aspectos que apliquen a cada idea a desarrollar.

Para este segundo ciclo se mantienen los objetivos del ciclo anterior pero además se agrega un objetivo relacionado con la sustentabilidad.

- *Objetivo 4: Incluir en el diseño del modelo de negocios todos los aspectos necesarios para alcanzar por lo menos el nivel 1 de la "Distinción Turismo Sustentable" para Tour Operadoras y Agencias de Viaje (Sello "S" de Sernatur).*

Luego, considerando este importante aspecto como base, se han modificado las ideas del primer ciclo, pero además se han acotado dados los planes estratégicos de desarrollo regional, como se menciona en el problema de investigación, privilegiando ideas que apunten hacia el desarrollo del turismo de montaña y rural, seguido del vitivinícola, pero ampliando el abanico de posibilidades en torno a estas oportunidades.

Cabe destacar que incluir el objetivo 4 de manera de alcanzar dicho nivel de acreditación no puede hacerse de manera muy concreta al diseñar un modelo de negocios, ya que hay muchos detalles en un negocio que claramente no se ve en el lienzo, pero si se ve reflejado en acciones concretas al momento de poner en marcha el negocio. Sin embargo, hay muchas características que si pueden definirse desde el momento de diseñar el modelo, como por ejemplo el nivel de profesionalismo de los trabajadores (recursos clave) o el

compromiso con la sustentabilidad de algunos proveedores (asociaciones clave), entre otros. Son este tipo de aspectos los que se consideran al momento de diseñar estos nuevos prototipos del modelo de negocios. Algunos de los detalles restantes pueden verse mejor a momento de diseñar un plan operacional.

Algunas de las ideas que aparecen en este segundo ciclo son las siguientes.

- Tours rurales / patrimoniales en vehículo
- Tours rurales / patrimoniales en bicicleta

Los respectivos lienzos para cada una de estas ideas se adjuntan en el Anexo 4.2.-

Estos dos modelos pueden resumir una amplia gama de rutas y posibilidades que podrían marcar la diferencia en el valor a entregar. Para esto y además definir en detalle la demanda presente en el Valle de Aconcagua es que estas mismas ideas se pulirán en un tercer ciclo de diseño, previo al cual se comenzará con un análisis para identificar el o los segmentos de clientes (turistas) que visitan la zona.

5.4. Perfil del turista en el valle de Aconcagua

Para poder fundamentar mejor los prototipos de lienzo finales se hace sumamente importante conocer un poco más cuál es la demanda turística de la zona. Sin embargo, como se detalla en la metodología, el alcance del estudio es diseñar una propuesta de uno o más modelos de negocio, siendo una investigación de mercado o un estudio profundo de la demanda un tema complementario, mas no parte del mismo. Por lo mismo no se hace un estudio exhaustivo de la demanda de la zona, no obstante, se trabajará basado en el planteamiento que se hizo inicialmente, esto es, observando el turismo como un sistema. Para esto son útiles los datos de turismo receptivo que entrega Sernatur (datos del perfil del turista), además de la información de pernoctaciones para conocer tamaño de la demanda.

Lamentablemente estos datos de demanda turística del país y de la región, así como del perfil del turista, tienen cierto grado de carencia al interiorizarse en el valle de Aconcagua en comparación con otras zonas del país debido a la poca participación del empresario local en el sistema turístico promovido por Sernatur.

Para complementar en parte esta falencia existe información en un estudio de análisis de la demanda en el marco del plan estratégico Aconcagua Turismo 2020, de donde se puede desprender información importante con respecto al perfil del turista que visita la zona. Parte de esta información se describe a continuación:

- De los visitantes que llegan a la zona, un 50,5% no utiliza fuentes de información y un 33,5% utiliza internet.
- De los visitantes que no usan fuente de información para visitar la el valle, la gran mayoría de los visitantes vienen de zonas cercanas, siendo un 49% de la región de Valparaíso y 45% de la región Metropolitana (probablemente gente cercana, con alguna segunda vivienda o con familiares y/o amigos, ya que de este grupo cerca del 77% visita la zona constantemente).
- Del total de visitantes, un 35% lo hace por primera vez, lo cual da luces de que hay una cantidad de turistas que se renuevan en la zona.
- Sólo un 2% de los visitantes lo hacen a través de una agencia de viajes o tour operador. Este dato es importante, pero a su vez deja una interrogante: Esta cantidad casi nula de visitantes que llega través de este medio se debe a que no existen tour operadoras en la zona y las agencias de viaje no la ofertan, o simplemente la intermediación en esta zona no es primordial al momento de visitarla. Un asunto interesante a futuro será observar cómo evoluciona esta proporción en el tiempo en la medida que llegan tour operadores a la zona.
- Un 70% de los visitantes viene en grupos menores a 3 personas.
- Las ciudades que más conocen los visitantes del valle son: Los Andes con 77% seguido de San Felipe con un 65,6% (naturalmente las más conocidas). Destacan además las comunas de San Esteban (54,4%), Calle Larga (52,3%), Rinconada (51,4%) y Putaendo (44,2%). Las comunas menos conocidas por los encuestados son: Catemu (23,9%), Llay Llay (28,6%), Panquehue (31,3%) y Santa María (34,6%).
- De los visitantes la mayoría se queda en hotelería (37%), seguido de casas de familiares o amigos (25%). Un 21% sólo visita la zona por el día.
- El principal gasto que realiza el turista consultado al visitar la zona son alimentación (29%), transporte (28%), entretenimiento (19%) y alojamiento (16%).

- El 70% de los visitantes realizó entre 1 y 3 actividades en la zona, siendo la principal el descanso (32%, no especificado en que forma), la fotografía (9%), la gastronomía típica (8%), el senderismo (5%), las compras (5%), las visitas a viñas (5%) y las actividades deportivas (4%).
- Según tramos de edad, un 29% tienen entre 35 y 45 años, un 27% entre 25 y 35 años, un 21% tiene entre 45 y 65 años y un 20% entre 15 y 25 años.
- 69% de los visitantes viene en vehículo propio y 29% en bus interurbano.
- El principal motivo de viaje a la zona es por vacaciones con un 57%, seguido de visitas a familiares y amigos con un 29%, y negocios con un 9%.

Luego, es importante también destacar un estudio realizado por la I. Municipalidad de Los Andes, de donde también se desprende algunos aspectos del perfil del turista:

- Un 56% de los encuestados visita la zona por vacaciones, un 16% por visitas a familiares y amigos, un 11% por negocios y un 5% por motivos religiosos.
- Un 56% viaja en grupos de 2 o 3 personas, un 28% de 4 a 6 personas, y un 15% viaja solo.
- Un 44% visita la zona frecuentemente, un 39% ocasionalmente, y un 15% por primera vez.
- Un 35% permanece de 3 a 5 días en la zona, un 27% sólo por el día (no pernoctan), un 15% por 2 días, un 13% de 6 a 10 días y un 9% de 11 a 15 días.
- Sólo un 11% de los visitantes no realiza ninguna actividad turística en la zona.
- De una lista de atractivos de la zona, los visitantes manifiestan interés principalmente por la gastronomía de la zona (16%), seguido de cerros y montañas (12%), lagunas (11%), arte y artesanías (10%), explotaciones mineras (9%) y ríos y esteros (8%).

Es posible, además, detallar algunos aspectos más generales del turista que visita el país que, si bien son menos específicos para la zona, son útiles dado el funcionamiento como sistema que tiene el turismo, lo cual permite observar al potencial turista que puede escoger visitar el valle:

- A nivel nacional, el turista que visita el país lo hace por vacaciones en un 53,8%, por visita a familiares o amigos un 25,4% y un 15,5% por negocios.

- Los 10 principales países emisores (de donde vienen los turistas hacia Chile) son (en ese orden): Argentina, Brasil, Bolivia, Perú, EEUU, Colombia, España, Alemania, Francia y Australia. De estos viajan en su gran mayoría por vacaciones (en torno a 70% o más del total de visitantes) aquellos turistas provenientes de Brasil, Alemania, Francia y Australia.

Finalmente, se puede observar un perfil de un turista que viene efectivamente tanto al país como a Aconcagua a vacacionar, en donde si realizan actividades turísticas, en particular en la zona principalmente gastronomía, además de fotografía y senderismo (cerros y montañas). Este turista viene principalmente en grupos pequeños y en su mayoría se queda por lo menos 3 días en la zona.

5.5.Tercer ciclo de diseño

Al tener más información acerca del perfil del turista que visita la zona, es posible identificar algunos potenciales segmentos de mercado, lo cual se convierte en una de las principales piezas de la propuesta. Además, con estos datos se puede definir mejor la propuesta de valor asociado a cada segmento.

Con todo esto, se mantiene las propuestas del segundo ciclo, pero se definirán con mejor detalle, además de agregar una nueva propuesta con respecto al senderismo. Cabe destacar que, con respecto al prototipo anterior de las rutas en bicicleta, actualmente no existe mucha información detallada acerca de este perfil. No obstante, la propuesta se entrega de todas formas dado que es una tendencia que ha sido utilizada por algunos privados y poco a poco se ha ido dando a conocer y por ende en esta propuesta no se desecha la oportunidad para conocer un poco más de esta.

Los lienzos, al igual que en los ciclos anteriores, se adjuntan en Anexo 4.3.- El detalle de estos lienzos se detalla en los siguientes puntos, combinando los tres lienzos en uno al ser tres tipos de productos distintos (dados los tres segmentos de clientes encontrados) para un mismo emprendimiento.

5.5.1. Segmentos de mercado

- Turista que viene principalmente a probar gastronomía típica de la zona. Este turista viaja no sólo para probar gastronomía, sino que en su mayoría realiza más de una actividad turística.
- Turista que viene a hacer senderismo y en general a disfrutar el turismo de cerros y montañas. Este turista aprovecha la geografía de la zona y no necesariamente es un deportista de alto rendimiento, sino que busca conocer y disfrutar.
- Turista que realiza distintos tipos de actividades en la zona con un deseo de conocer y a la vez de hacer un deporte, en este caso pasear en bicicleta.

5.5.2. Propuesta de valor

- Puesta en valor del atractivo según corresponda a través de información verdadera acerca de este.
- Guía especializado según área, capacitado y registrado en Sernatur (de manera de cumplir con requerimientos para optar al sello S).
- Dependiendo del tour, traslado desde el hotel o lugar de hospedaje dentro de la zona y retorno al mismo punto.
- Información clara y transparente del servicio contratado.
- En los casos de ciclismo y trekking, oportunidad de hacer deporte mientras se conoce y aprende.
- Préstamo gratuito de elementos básicos dependiendo del tour. En el caso de tours en bicicleta: casco, luces y guantes. En el caso de trekking: bastón de trekking y bloqueador solar.
- Posibilidad de arriendo de la bicicleta en los tours correspondientes.
- Equipo a cargo cuenta con elementos de prevención de riesgos en el caso de trekking: linternas, silbato de emergencia, elementos de primeros auxilios, cuchillo, elementos para hacer fuego, alimentación extra, elementos para el frío, agua, entre otros.
- Snack dependiendo del tour y su duración.
- Souvenir.
- Además de todo esto, se establecen pilares en la empresa como lo son el respeto, la responsabilidad, la transparencia, el cuidado por el medioambiente y la actitud

positiva de manera de que esto pueda ser percibido por quien contrate el servicio como un elemento diferenciador.

5.5.3. Canales

- Redes sociales: Difusión y consultas.
- Página web: Difusión, consultas y contratación.
- Planta turística: Difusión y consultas. Cabe destacar que las actividades de captación no serán sólo en la zona de Aconcagua, sino que en Santiago y Valparaíso para aprovechar esos grandes polos y su cercanía.

5.5.4. Relaciones con clientes

- Contacto telefónico y vía e-mail para información, consultas y contratación.
- Contacto directo (presencial) para difusión y contratación al ir ejecutivos hasta planta turística dentro de la zona.
- Contacto a través de página web para información y contratación.
- En general, las relaciones con clientes independientes del canal son basadas en el respeto y la transparencia.

5.5.5. Fuentes de ingresos

- Cuota de contratación dependiendo del tour.
- Arriendo de bicicletas.

5.5.6. Recursos clave

- Guía especializado. Para potenciar este recurso clave se deberá cumplir con contratar profesional adecuado, mantener niveles de capacitación y hacer registro en Sernatur, cumpliendo requisitos para certificación Sello S.
- Recursos turísticos. Se establecen actividades de cuidado a estos, como medidas para conservación de biodiversidad, medidas para evitar alteración del hábitat de la fauna silvestre, además de medidas de protección a la propiedad intelectual de las comunidades y personas, cumpliendo requisitos para certificación Sello S.

- Chofer con licencia al día, cumpliendo con capacitaciones, en los tours correspondientes.
- Vehículo cómodo y adecuado, además de tener baja emisión de contaminantes.
- Bicicletas para arriendo (de nivel adecuado).
- Elementos de préstamo y de seguridad.

5.5.7. Actividades clave

- Tour en sí mismo. Debe ser una actividad bien coordinada y memorable para los turistas, además de segura.
- Trabajo para creación y fortalecimiento de redes de cooperación, tanto con dueños de terrenos a visitar como con empresarios de turismo local a quienes se visitará en tours, estableciendo permisos, acuerdos, etc.
- Trabajo de difusión y convenios tanto con instituciones públicas como con privadas como agencias de viajes.
- Actividades de mantención y difusión en redes sociales y página web.

5.5.8. Asociaciones clave

- Oficinas municipales de turismo
- Sernatur
- Cámaras de turismo
- Asociaciones gremiales de turismo
- Propietarios de sitios turísticos (al no ser propietarios se debe buscar convenios y se puede estudiar posibilidades de adquisición de acuerdo a sello S).
- Centro de investigación
- Agencias de viajes
- Empresarios de la zona en general

5.5.9. Estructura de costes

- Remuneraciones
- Arriendo o adquisición y mantención de vehículo y bicicletas
- Costos en caso de existir en algunos convenios (en especial agencias de viajes)

- Adquisición de elementos básicos para préstamo y de seguridad
- Gastos en actividades de difusión
- Souvenirs
- Otros gastos (propios de oficina, mantención sitio web, etc.)

6. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Con el modelo diseñado ya después de una revisión adecuada (en este caso tres ciclos), se termina la etapa de comprensión con un análisis del entorno, en este caso, del macroentorno. Para lograrlo se hará un análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental (PESTA). Posterior a esto y basado en el mismo, se complementa con un análisis de oportunidades y amenazas. Ambos se aplican a las propuestas de modelo de negocios finales.

6.1. Entorno Político

El turismo es una importante actividad de ingreso económico en muchos países y por ende se suelen establecer acuerdos y políticas que permitan el buen funcionamiento de este sector, estableciendo límites si es necesario.

En Chile en febrero de 2010 se promulgó la nueva ley que dotó de una nueva institucionalidad a este sector, integrándose al Ministerio de Economía. Con esto se crea la Ley 20.423 para el desarrollo del turismo, con una serie de medidas para beneficiar el funcionamiento de este, siendo el fin de esta ley el desarrollo y promoción de la actividad turística. Con esto se establecen límites para el desarrollo de la actividad en áreas silvestres protegidas, compromisos de promoción de la imagen país, clasificación de calidad y seguridad de prestadores de servicios turísticos (entre ellas la creación de nuevas certificaciones como lo son el sello Q de calidad y el sello S de sustentabilidad), sanciones y multas (que son regidas por la ley 19.496 de protección a los derechos de los consumidores), entre otras disposiciones reglamentarias.

Es importante mencionar que, además, a las agencias de viajes y tour operadores hoy se les permite también acceder a certificaciones de sustentabilidad (inicialmente era sólo para servicios de alojamiento), de manera de avanzar en el desarrollo del turismo sustentable, lo cual trae como consecuencia un más alto estándar nacional.

Finalmente, se debe mencionar que, si bien existen esfuerzos gubernamentales para el desarrollo turístico, históricamente ha existido poca participación del empresariado local (Aconcagua) en las actividades promovidas por Sernatur, lo cual podría causar problemas al momento de buscar asociatividad dentro de la zona. No obstante, se espera que progresivamente exista un cambio en esta cooperación debido principalmente a las últimas modificaciones en la Ley N°20.423 de turismo hecha posterior a la entrega del presente estudio, que crea un nuevo modelo de cooperación público-privado a través del Consejo Consultivo del Turismo y Comités temáticos. Además de esto, se crean comités de Seremis en cada región y un Comité Público Privado de Promoción del Turismo, por lo que se facilita la promoción de la actividad turística local y abre la oportunidad al empresariado de darse a conocer más eficazmente, a diferencia de cómo ha sido años anteriores.

6.2. Entorno Económico

6.2.1. Situación Financiera Mundial

La economía mundial se expandió solamente en un 2.2% en 2016 (la menor tasa de crecimiento desde la Gran Recesión de 2009). Entre los factores que están afectando el desempeño de la economía mundial se pueden mencionar el débil ritmo de la inversión, la disminución en el crecimiento del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad y los elevados niveles de deuda. Según las perspectivas de la ONU se pronostica que el producto bruto mundial se expandirá en un 2.7% en 2017 y un 2.9% en 2018, lo cual, si bien no es un signo de recuperación robusta, si se puede considerar como señal de una estabilización económica.

6.2.2. Situación Económica Nacional

De acuerdo con el Informe de Política Monetaria presentado por el Banco Central, Chile creció en 2015 en un 2,3% y en 2016 un 1,6%, y se proyecta durante este 2017 un

crecimiento de entre 1% y 1,75%, por debajo del crecimiento del resto del mundo y lejos de las tasas que promediaban sobre 5% entre 2010 y 2013 post crisis. Las principales causas de este bajo crecimiento son la caída de los precios del cobre, lo cual ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y los ingresos por exportaciones. No obstante, junto con una mejoría en el precio del cobre y las expectativas privadas, se espera una gradual recuperación, estimándose para el año 2018 un crecimiento de entre 2,5% y 3,5%.

6.2.3. Evolución de Precios y Moneda

La inflación durante los últimos años se ha ido acercando a los niveles esperados, es decir, entre 2% y 4%. Durante el año 2015 fue de 4,3%, regularizándose durante 2016 al ser de 3,8% anual. Se espera que la inflación para 2017 y 2018 sean de 2,6% y 2,9% respectivamente, logrando estar dentro del margen deseado.

Con respecto a los componentes medidos para el cálculo del IPC que tienen relación con el turismo, se tiene que las divisiones de “transporte”, “recreación y cultura” y “restaurantes y hoteles” tuvieron alzas de 1,7%; 0,5% y 6,7% respectivamente en 2015 y -0,5%; -0,4% y 5,5% respectivamente en 2016. Con respecto al grupo paquetes turísticos, este tuvo variaciones de -0,04% en 2015 y -1,18% en 2016. En todo esto es curioso observar que los precios que más subieron fueron los de los restaurantes y hoteles, en línea con el aumento de los precios de los alimentos y bebidas que corresponden en parte a costos de esta industria. El resto de los precios relacionados con turismo no presento alzas significativas e incluso bajó en algunos casos.

Con respecto al tipo de cambio, el dólar durante 2015 avanzó desde promediar $620,91 en enero hasta promediar $704,24 en diciembre. Luego, durante 2016 comenzó apreciándose aún más con respecto al peso chileno, llegando a promediar $721,95 en enero, aunque luego depreciándose hasta promediar $667,17 en diciembre, aunque aún muy por encima que la primera mitad del año anterior. Durante 2017 se ha ido depreciando con respecto a peso chileno, debido principalmente a una leve recuperación del valor del cobre, así como un debilitamiento a nivel mundial frente a otras divisas duras.

6.2.4. Efectos sobre el turismo

A nivel mundial el crecimiento del turismo se ha mantenido firme a pesar de las dificultades, aumentando en un 3,9% durante 2016 la llegada de turistas internacionales alrededor del mundo con respecto al año anterior. El año 2016 ha sido el séptimo año consecutivo de crecimiento tras la crisis económica y financiera mundial de 2008 y 2009. De acuerdo con el secretario general de la OMT, los viajes internacionales siguen incrementándose y consolidándose y contribuyen a la creación de empleo y el bienestar de las comunidades en todo el mundo. De acuerdo con las encuestas realizadas por la OMT, se espera que 2017 tenga resultados mejores o inclusive mucho mejores que 2016, por ende, se espera que el crecimiento se mantenga a buen ritmo.

Con respecto a Chile, el crecimiento fue mucho mayor debido principalmente al aumento en la cantidad de turistas provenientes de Argentina. Durante 2016 hubo un aumento de 26% en la llegada de turistas, provocando un incremento de 7,8% en el ingreso de divisas al país. La llegada de turistas al país ha tenido incrementos consecutivos todos los años desde 2008 a pesar de factores como crisis económicas o desastres naturales. El crecimiento promedio en los últimos 8 años ha sido de 9,6%.

6.3. Entorno Social

De acuerdo con la encuesta casen 2015, la pobreza ha ido disminuyendo en el país año tras año, bajando desde un 29,1% de la población en 2006 hasta un 11,7% de la población en 2015. Este cambio socioeconómico en la última década debido principalmente al aumento del poder adquisitivo en el país, ha permitido que más ciudadanos alcancen el nivel de clase media y muchos también el umbral de la clase media emergente.

Asimismo, la tasa de desempleo se ha mantenido estable en el tiempo y aunque ha tenido variaciones, no han sido muy significativas durante los últimos años, manteniéndose por lo general bajo el 7%.

Otro aspecto que destacar es, además, el cambio de conductas de diversión, en este caso de los chilenos, que en la última década tienden a salir más a restaurantes, parques y discotecas. Esto debido principalmente al aumento del poder adquisitivo. Al verlo a nivel

internacional, si bien cada país puede tener distintas realidades, se ha visto el aumento año a año de personas que realizan actividades turísticas por lo que no es descabellado hablar de situaciones similares a las vistas en Chile en muchos países. Esto tiene su fundamento en la pirámide de Maslow ya que el aumento del poder adquisitivo hace que más ciudadanos asciendan en la pirámide de las necesidades y por ende se busque satisfacer expectativas más cercanas a las de países desarrollados.

Finalmente, es de destacar que se ha vuelto cada vez más normal de la mano con el aumento de los hábitos de consumo, la cultura de los centros comerciales y la trasmisión de sensaciones, estilos y vivencias que las marcas hacen, el hecho de viajar y de adquirir paquetes turísticos al momento de hacerlo, todo junto con la búsqueda de experiencias que busca en este caso el turista.

6.4. Entorno Tecnológico

Hoy en día el factor tecnológico es fundamental al momento de dar a conocer una marca, producto o servicio. La proliferación de la tecnología junto con la masificación de dispositivos móviles, redes sociales, y el internet de las cosas hacen que la experiencia de viajar principalmente en nuevas generaciones vaya de la mano con la tecnología, tanto al momento de buscar información de un servicio, conocer lugares, contratar como para compartir las experiencias vividas y recordarlas.

Con respecto a las compras por internet, estas se han masificado en la última década y se han mantenido creciendo a niveles por sobre el 30% en la mayoría de los trimestres desde el año 2014. Al detallar el sector de turismo y entretenimiento, se mantiene una tasa de crecimiento permanente en la cantidad de compras que se hacen por internet, aunque la tasa de crecimiento ha tenido variaciones considerables entre un trimestre y otro. No obstante, las ventas por internet en este sector son importantes ya que, de acuerdo con los datos de Transbank, del total de transacciones con tarjeta en este rubro un 18,9% fueron hechas por internet durante el primer semestre de 2017, manteniéndose una leve tendencia al alza todos los semestres.

Finalmente, en este contexto es importante mencionar el Turismo 3.0, que no es más que un nuevo nivel en lo que significa la era digital y el cambio del comportamiento social

en este sector. Se dice que el turismo será el sector que más gastará en nuevas tecnologías y digitalización en los próximos años, ya que se busca centrarse en experiencias hacia el turista que sólo puede alcanzar por medio del acceso a nuevas tecnologías. Cabe recordar que el turismo no es una experiencia que sólo ofrece el producto o servicio contratado, sino todo lo que lleva al turista a tomar una decisión de viaje y por ende se debe conocer al turista de esta nueva generación, que es una persona que permanece todo el tiempo conectada y por ende toma en cuenta diversas opiniones de usuarios y al mismo tiempo su opinión puede influir en la decisión de otros. Además de esto, hará gran parte de sus transacciones de manera online y finalmente al ser personas abiertas a nuevas experiencias y formas de viaje muchas veces seguirán indicaciones de guías online y usarán permanentemente las plataformas de intercambio de servicios.

6.5. Entorno Ambiental

En el año 2010 se crea el Ministerio del Medioambiente para reemplazar a la antigua Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA). Entre algunas disposiciones se establece límites para la emisión de ruidos (decreto 129) y emisión de gases contaminantes (decreto 130). Además de esto existen mecanismos de control a la emisión de sustancias destructoras de la capa de ozono (Ley 20.096) en donde entran algunos tipos de aire acondicionado utilizados por vehículos, entre otros[6]. Se debe tener en cuenta además en lo que respecta el medioambiente los tribunales ambientales (Ley 20.600) y el Servicio de Evaluación Ambiental y la Superintendencia del Medio Ambiente (Ley 20.417).

Existe también una mirada global hacia la sustentabilidad al nivel que muchas personas prefieren empresas que sean responsables con su entorno. Aunque no representa a todos los consumidores, si es una parte importante y una forma en que la industria mejora su imagen.

En la búsqueda de la sustentabilidad se puede ver claramente el factor ambiental (como parte de esta), que representa uno de los aspectos que un tour operador debiese considerar desde sus bases para lograr como consecuencia una acreditación (sello S),

[6] Información de sustancias destructoras de la capa de ozono de la ley 20.096 en Anexo D del Protocolo de Montreal.

distinción reconocida internacionalmente que desde el 1° de agosto de 2016 está disponible para tour operadores y agencias de viajes. Además, algunos destinos en Chile ya han sido destacados como uno de los más sustentables del mundo de acuerdo con el Sustainable Destination 2017, por lo que el pilar ambiental, dentro de otros pilares, cada vez toma mayor relevancia en el desarrollo de la industria turística nacional.

6.6. Conclusiones del análisis PESTA

Considerando el análisis de cada uno de los sectores expuestos se puede afirmar que el grado de atractivo de la industria turística es alto, tanto así que el propio gobierno entrega su apoyo y promociona. Dado que el turismo a nivel mundial ha estado en crecimiento de manera permanente inclusive a pesar de las fluctuaciones económicas es que de a poco se abre espacio para nuevas empresas en esta industria. Es importante tener presente que uno de los aspectos más importantes es considerar el cambio en el comportamiento del turista hacia una mirada más tecnológica y responsable con el medioambiente (Turismo 3.0), por lo que también nacen otro tipo de servicios sustitutos a un tour operador como podría ser aplicaciones con guías virtuales, entre un abanico de posibilidades, dada la búsqueda de nuevas experiencias del turista 3.0. Finalmente, es recomendable buscar las acreditaciones pertinentes (sellos Q y S) ya que permite entregar mayor seguridad y confianza mientras se hace un buen trabajo, además de ganar promoción gratuita gracias a los esfuerzos del gobierno de la promoción de la imagen país tanto nacional como internacionalmente.

6.7. Oportunidades y Amenazas

También de este análisis PESTA se puede identificar algunas oportunidades y amenazas presentes en la industria:

Oportunidades:

- Dado el crecimiento que tiene el turismo a nivel mundial año tras año y el crecimiento que ha tenido Chile en turismo receptivo hacen posible la apertura de nuevos negocios en este sector.

- Se ha ido subiendo los niveles de calidad en el turismo con la implementación del sello Q y posteriormente de la sustentabilidad con el sello S, certificaciones que permite a las empresas ser parte de un nuevo estándar en la industria del turismo.
- El certificarse en sustentabilidad permite, dentro de otros beneficios, mantener una buena imagen a un perfil de turista en crecimiento.
- El internet en general permite ser un medio de difusión, márketing y venta. Además, puede significar nuevas oportunidades de negocio si se saben utilizar y se le da la prioridad suficiente (Turismo 3.0).
- La sociedad al aumentar su poder adquisitivo y ascender en la pirámide de las necesidades de Maslow busca satisfacer expectativas propias de países desarrollados, muchas de ellas relacionadas con el turismo.
- Una marca no sólo entrega un servicio sino una experiencia, lo cual puede ser cuidado y convertirse a su vez en un factor clave para obtener una buena evaluación en herramientas tecnológicas sociales y así atraer más turistas a vivir dicha experiencia.

Amenazas:

- El mismo internet puede significar la aparición de nuevos servicios sustitutos (tour operadores virtuales).
- Escasa coordinación entre agentes privados locales y agentes públicos, además de escasa búsqueda de certificaciones de calidad y sustentabilidad en la zona.
- Falta de capacitación y profesionalismo en el sector turístico local.
- Fluctuaciones económicas que provoquen un baja en el turismo receptivo.
- Tipo de cambio en el caso de turismo receptivo.

7. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Este análisis, al igual que el del macroentorno, se desarrolla con las propuestas de modelo de negocio trabajadas previamente. Se revisa por lo tanto este efecto industria desde una perspectiva más particular a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, dado que un negocio se ve afectado directamente por el éxito o fracaso del sector al cual pertenece. Por lo mismo si la industria tiene una buena rentabilidad es más probable que exista mayor cantidad de empresas que tengan éxito.

7.1. Características del sector

Como ya se ha visto con los antecedentes y análisis previos, la industria del turismo posee altas tasas de crecimiento y ha logrado convertirse en un sector económico prioritario en el país. Durante 2016 ingresaron un total de 5.640.700 turistas extranjeros al país, un 26% más que el año 2015, y durante los meses de enero a marzo de 2017 ingresó un 19% más que los mismos meses en 2016. En cuanto al ingreso de divisas, el crecimiento ha sido más moderado, pero de todas formas al alza, manteniendo una tasa media de crecimiento anual de 5,4% en los últimos 8 años.

Al año 2015, el turismo representa el sexto sector más importante en cuanto a exportaciones de bienes en el país, como se puede ver en la tabla 1 (Anexo 6).

La industria turística del valle de Aconcagua puede verse de distintas maneras, por un lado, como parte de la industria del turismo rural y vitivinícola dentro de un sistema que corresponde a toda la zona central de Chile, así como una opción para el turista que recorre Santiago y Valparaíso dada su cercanía. Además de esto también puede ser vista como parte de un sistema país de turismo de montaña, en donde tiene gran potencial de desarrollo. En este sentido es necesario conocer de qué formas se irá definiendo la zona y al respecto se debe recordar los objetivos de desarrollo del Gobierno Regional de Valparaíso que confirman la intención de avanzar en el posicionamiento del turismo rural, de montaña y vitivinícola además del turismo de sol y playa ya posicionado en la región.

Otro aspecto importante por conocer es la cantidad de turistas que visitan la zona, para lo cual se utiliza las pernoctaciones en establecimientos de alojamiento turístico. En este

sentido se tiene que la región de Valparaíso es una de las que posee más pernoctaciones después de la región metropolitana. Sin embargo, estos datos no son necesariamente representativos para la industria del turismo en el valle de Aconcagua ya que por lejos este tipo de turista disfruta de las actividades en la costa. Lamentablemente, no existe fuentes de información específicas y en esto los organismos actuales están en deuda dado que las estadísticas del INE están hechas en base al mapa político de Chile, lo cual no representa la realidad del funcionamiento del turismo, que, como se vio anteriormente, posee un funcionamiento más sistemático que va más allá de las fronteras políticas y que tiene que ver más con la geografía, los atractivos de cada sector y en general con cada destino turístico (clasificación de la región de Valparaíso para datos turísticos, ver Tabla 2, Anexo 6).

Para solucionar la falencia de información se considera un porcentaje histórico de la región considerando la información entre 2009 y 2013 (únicos años en que efectivamente se consideró provincias de Los Andes y San Felipe de manera particular en el estudio). Con esto se construye los datos presentados en la Tabla 3, Anexo 6. Esto da un 10,4% en promedio de ocupación de habitaciones de establecimientos de alojamiento turístico en Aconcagua con respecto al total de la región de Valparaíso. Con este dato se tiene que de los 2.838.970 turistas que pernoctaron en la región en 2016, alrededor de 295.000 lo hicieron en algún alojamiento dentro del valle de Aconcagua.

7.2. Amenaza de nuevos competidores

- Economías de escala: Un servicio de tour operador no presenta de manera significativa economías de escala. Si bien existe una cantidad óptima para cada recorrido que es maximizar la cantidad de turistas sujeto a la capacidad de transporte, no representa un beneficio significativo ya que hay un límite y además en cada ocasión se deberá hacer nuevos recorridos que significarán nuevos costes. Con respeto a los costes fijos, estos son bajos en comparación con los costos variables que representa el ejercicio propio del negocio.
- Diferenciación de productos: Podría considerarse una oferta heterogénea dependiendo de cómo es visto cada atractivo turístico a los ojos del turista, sin embargo, la oferta que un operador puede ofrecer no difiere mucho de lo que otro

pueda hacer dentro de la zona, por lo que como oferta turística en forma de paquete es considerada homogénea.

- Intensidad de requerimientos de capital: Considerando en general la industria de turismo, la inversión requerida para un tour operador es de nivel medio a nivel bajo, ya que los mayores costos corresponden a la adquisición de vehículos y arriendo de oficinas, dependiendo de las características y tamaño del negocio.
- Grado de proteccionismo: El entorno legal en el país es claro y transparente para el funcionamiento de este tipo de negocios. La diferenciación que una empresa puede hacer en este apartado es certificarse, pero en general existe siempre la posibilidad de ingresar a la industria.
- Facilidad de acceso a canales de distribución: La industria de turismo podría considerarse menos madura en la zona con respecto a otras zonas del país. Por ende la oferta local aún no es muy distribuida a través de los canales más conocidos que podrían ser agencias más grandes. En este sentido existen dos aristas, por un lado la opción de abrirse caminos a través de agencias y por el otro posicionar el negocio como el operador por excelencia para el valle de Aconcagua. Hacia otro sentido, un operador puede ser un distribuidor en la oferta de la zona y convertirse en una opción preferida para los servicios que se ofrecen. Dada esta falta de desarrollo en la industria, podría decirse que aún existe facilidad de acceso a canales, pero una vez la industria madure se hace más difícil la entrada.

En general, la amenaza de nuevos competidores es alta, ya que no es posible crecer y aprovechar economías de escala de manera significativa, el tipo de productos ofrecidos no son muy diferentes entre un operador y otro, no se requieren inversiones demasiado altas para entrar, y la ley permite que entren competidores y de esta manera haya mayor competencia. El único aspecto que podría dar una ventaja al respecto es la capacidad de asociatividad con empresarios locales y la diferenciación a través de certificaciones.

7.3. Capacidad negociadora de los proveedores

- Número de proveedores: Existe una cantidad suficiente de proveedores de servicios turísticos, pero no existe aún mucha cantidad de proveedores con certificaciones, lo

cual dificulta al momento de buscar ofrecer cierto nivel de servicio (además de ser requisito para certificación Sello S).

- Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores: Si existen muchas opciones, pero pocas con acreditación.
- Costo de cambio del proveedor: No existe grandes costos por parte del proveedor, ya que los convenios hechos con son flexibles y pueden o no renovarse de un período a otro, dependiendo de las decisiones que se tomen en base a encuestas de satisfacción, entre otros aspectos.
- Amenaza de integración hacia delante: Por parte de los proveedores si existe, lo cual si puede ser una amenaza en caso de ser una de las empresas que posea alguno de los atractivos más importantes de la zona. Sin embargo, dado que existe variedad de atractivos similares en el valle, no es considerado una amenaza alta sino más bien en un nivel medio.
- Amenaza de la industria de integración hacia atrás: Los operadores debiesen adquirir demasiadas empresas locales para lograr ofrecer algo similar en sus recorridos, sin embargo, al igual que el caso anterior, si un operador adquiere alguno de los atractivos importantes de la zona, podría ser una amenaza mayor. Considerando todo, es más bien una amenaza de nivel medio.

En general, la capacidad negociadora de los proveedores es media, ya que si bien existe muchos proveedores que pueden entregar un producto similar, son pocos los que realmente cumplen con las certificaciones que se busca tener y que exige además la acreditación del sello S, además los temas de integración hacia adelante y hacia atrás podrían ocurrir, pero siguen existiendo opciones en el valle para el funcionamiento del operador.

7.4. Capacidad negociadora de los clientes

- Número de turistas: Al ser el cliente el turista, la cantidad será directamente el número de contrataciones. Con esto, el poder de negociación en cuanto a la cantidad de turistas es bajo.

- Disponibilidad de sustitutos: Dado que el servicio puede ser ofrecido por cualquier operador e inclusive en parte por productores directos, por lo cual la disponibilidad de sustitutos es alta.
- Estacionalidad de la demanda: Las visitas a la zona no presentan grandes variaciones en el año, siendo levemente superior en los meses de invierno por el atractivo de la nieve en cordillera.
- Costo de cambio del cliente: El turista no tiene gran dificultad para cambiar de proveedor de este tipo de servicio turístico, dado que es libre de escoger la manera de contratar. En caso de que el servicio ya haya sido reservado y se retracte, tiene ciertos plazos para no incurrir en costos.
- Amenaza de los clientes de integración hacia atrás: Al ser el cliente el mismo turista, no existe esta amenaza.
- Amenaza de la industria de integración hacia delante: Los operadores no adquirirán turistas, por ende, no es el caso para este tipo de amenaza.

En general, la capacidad negociadora de los clientes es media, ya que al ser clientes finales no tienen capacidad de integración y a la vez existen más turistas (no son únicos). Sin embargo, en donde hay capacidad es en la opción que tienen de cambiarse de operador o bien seguir recomendaciones de manera individual gracias a las nuevas tecnologías.

7.5. Amenaza de productos sustitutos

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: Existen no solamente por parte de operadores locales que puedan ofrecer un servicio similar, sino también por operadores en otras zonas del país que ofrecen bondades similares a las del valle de Aconcagua, e inclusive al mirarlo desde un punto de vista más amplio, opciones que en otro país se puedan ofrecer de manera similar a Chile. En este sentido la amenaza es alta.
- Costo de cambio para el usuario: El costo siempre es bajo en el caso de turistas nacionales especialmente, ya que tienen tiempo para retractarse al haber solicitado un tour. Para un turista proveniente del extranjero podría existir un costo mayor en caso de que el servicio haya sido contratado a través de alguna agencia internacional que establezca costos por temas de retracto o sencillamente pérdida de tarifas

promocionales en caso de hacer cambios del servicio contratado. En este punto la amenaza es media a alta debido al bajo costo en general.

- Rentabilidad del productor del sustituto: En general la rentabilidad y los niveles de ingreso en la zona para este tipo de negocio aún son desconocidos ya que históricamente fue muy bajo el uso que se les ha dado a los operadores, a diferencia de otras zonas similares en que presuntamente por mayor difusión, si se les ha dado un mayor uso y en donde existe un grado de rentabilidad suficiente para sobrevivir y crecer. Al respecto se puede decir que la amenaza es alta ya que no se conoce la rentabilidad en la zona y podría no ser suficiente en caso de que el turista prefiera ir a zonas con más difusión que ofrezcan algo similar.
- Valor o precio del sustituto: Los valores en la industria, sea fuera de la zona como dentro de esta, en general no son muy distantes, y aumentan en función de lo que ofrecen (lugares a visitar, duración, inclusión de snack, certificaciones que poseen, etc.). En el caso de la oferta en Aconcagua, se debe buscar un precio acorde al mercado. En este punto la amenaza es baja ya que no es posible ofrecer menores tarifas sin incurrir en dumping o entregando un servicio con menor cantidad de beneficios.

En general, la amenaza de productos sustitutos es medio alta, ya que el servicio ofrecido puede ser entregado de manera similar por operadores tanto dentro como fuera de la zona, no existen altos costos para el turista para cambiar de operador y existe poco conocimiento con respecto a la rentabilidad de este tipo de servicio en la zona. En el único aspecto en que hay menor amenaza es con respecto a los precios, ya que no es posible mantener tarifas demasiado bajas si se desea entregar un servicio de cierto nivel por lo que el resto de las opciones no será demasiado atractiva en este aspecto y más bien definirá el tipo o segmento de cliente.

7.6. Rivalidad entre empresas

- Crecimiento de la industria: El turismo en el país ha presentado altas tasas de crecimiento como ya se ha visto anteriormente, impulsado principalmente por la llegada de turistas argentinos. El valle de Aconcagua no queda fuera de esto dada su

cercanía con el paso por donde entra la mayor cantidad de turistas después del aeropuerto, esto es, el paso cristo redentor. A pesar de que la escasez de información y difusión de la zona hace que no se aproveche esta ventaja del todo, si existe un notable aumento en la cantidad de turistas. A falta de información por parte de las instituciones pertinentes (INE, Sernatur) para el valle de Aconcagua, es posible ver el aumento del número de pernoctaciones de la región de Valparaíso y de Santiago, lo cual sirve para promocionar recorridos hacia el valle desde dichos polos dada su cercanía. Al mismo tiempo, ha ido aumentando la oferta de servicios turísticos en el país, lo cual hace que exista una rivalidad medio alta por captar los turistas, en especial con operadores otras zonas que buscan captar a los turistas de los mismos polos mencionados.

- Costos fijos sobre el total del negocio: Para un operador este costo es relativamente bajo, ya que la gran mayoría de los costos para su funcionamiento son variables, como el combustible, personal de captación, implementos, entre otros. Los costos fijos corresponderán solamente a arriendo de oficina (sólo si es pertinente mantener) y gastos propios del vehículo en caso de ser adquirido, además del personal de planta. Por ende, se consideran como medio bajos.
- Grado de diferenciación: No es posible obtener un alto grado de diferenciación dado que el servicio ofrecido puede darse de manera similar por otro operador tanto en la zona como en otras zonas del país, por lo que la rivalidad en este sentido es alta. Las formas de diferenciar son principalmente las certificaciones.
- Costo de cambio de los consumidores: No es excesivo y en algunos casos hasta inexistente, por lo que sigue considerándose una rivalidad de alto nivel al respecto.
- Identidad de marca: Al ser una industria que está en proceso de madurez, no existe actualmente marcas con poder significativo como si sucede en otras industrias. Al mismo tiempo en este tipo de servicios, estos se utilizan pocas veces o en casos solo una vez, por lo que es difícil producir una identidad de marca con el turista. Lo que si puede existir es cierto grado de atracción hacia un destino, como por ejemplo la marca Chile como turismo, o bien la marca valle de Aconcagua. En general la rivalidad en este aspecto es baja.

- Concentración y equilibrio entre competidores: En la industria del turismo en general existe una alta dispersión en su desarrollo, y por diversos factores como el bajo poder de marca y la aún muy reciente aplicación de certificaciones, aún no existe operadores que realmente tengan una gran cuota de mercado. Diferente es con agencias más grandes e internacionales, pero dentro de Chile no hay grandes concentraciones. Por ende, este aspecto se considera bajo.

En general, la rivalidad de la industria es de nivel medio alto, ya que existe un alto grado de crecimiento de la industria y por ende llegada de nuevos competidores que no pueden diferenciarse mucho entre sí, y tampoco logran una concentración de mercado y los clientes tienen facilidades para cambiar de operador si lo desean, por lo que es un momento en que cada empresa buscará posicionarse e intentarán aferrarse al posicionamiento que el destino turístico pueda tener. En este sentido si se busca funcionar en Aconcagua, el éxito de un operador dependerá directamente del éxito que tenga la zona para posicionarse como un destino atractivo para los turistas.

8. DESARROLLO DE UN PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de recursos humanos no es un elemento que se detalla en profundidad en la propuesta de Osterwalder, sino sólo se hace referencia a este al hablar de recursos clave para el funcionamiento del negocio y al hablar del equipo de trabajo. Sin embargo, se hace necesario detallar algunos aspectos básicos al respecto para complementar el plan de negocios y tener las bases suficientes para identificar con mejor detalle las jerarquías, políticas salariales y por ende parte de los costos. Para esto se sigue algunas recomendaciones del Centro Europeo de Empresas.

Los aspectos que se presentarán son un detalle a la organización funcional de la empresa, una idea de cómo armar un plan de contratación, proponer políticas salariales y finalmente conversar acerca de externalizar o no alguna de las funciones.

8.1. Organización funcional

En primer lugar, es importante definir el estilo organizacional que, en este caso, dada la cercanía de cada área de la empresa y el tamaño relativamente pequeño de esta, se considera como una organización con un sistema centralizado. Es importante mencionar que no existe un estilo único de organización y esta a su vez puede ir variando en el tiempo en función del crecimiento de la empresa o de un cambio en el estilo o visión de la empresa, o por alguna reforma en base a la forma de trabajo de un nuevo tipo de liderazgo, entre otros.

Como toda organización, es importante que exista una persona responsable capacitada para llevar adelante el negocio. Luego, se hace necesario personas encargadas de las principales áreas de la gestión, como lo es por un lado las finanzas y tesorería, un área de recursos humanos que inicialmente, al ser una empresa de menor tamaño, podría trabajar junto con el área de finanzas, pero estableciendo claramente las diferencias de responsabilidades, también se necesita un área de operaciones y finalmente un área de venta y márketing. El negocio, de acuerdo con el modelo propuesto, además, abarcará tres formas de turismo: rutas rurales en vehículo, rutas en bicicleta y senderismo. Para cada una de estas unidades de negocio se hace importante tener un especialista, además de un segundo especialista dependiendo del número de turistas que realicen el recorrido. En el caso de las

rutas en vehículo además se hace necesario un chofer. Con todo lo mencionado puede detallarse las siguientes áreas:

- Gerencia General: Es la encargada de coordinar las distintas áreas y velar por el buen funcionamiento de toda la organización, además de verificar que se vayan cumpliendo los objetivos de manera de direccionar y motivar.
- Administración y finanzas: Encargada de ver los costos, llevar adelante la contabilidad de la empresa, remuneraciones, etc. Se necesitará inicialmente un especialista (contador auditor preferentemente).
- Operaciones: Encargada de la logística del funcionamiento de las actividades del tour en sí, coordinar el recoger clientes y el llevarlos a cada lugar, mantener convenios con los empresarios de la oferta turística, diseñar nuevas rutas, modificar rutas actuales, etc. Se necesitará en la gerencia dos especialistas, uno encargado de todo lo referente a los convenios y compras, y otro encargado de coordinar al momento de la ejecución de cada tour.
- Márketing y ventas: Es la encargada de velar por la captación de turistas y la contratación del servicio ofrecido. Además, será la responsable de todas las actividades de difusión del operador. Se necesitará de manera permanente dos especialistas, uno encargado de ventas y otro de difusión a través de distintos medios. En ocasiones especiales se necesitará más ejecutivos que capten y vendan el servicio.
- Tour: Esta área, dependiente de la gerencia de operaciones, es la encargada de llevar a cabo del tour en sí. Se necesita, dependiendo del tour, un chofer, un guía especializado y un personal de apoyo (coordinador, primeros auxilios u otro).

A partir de las áreas identificadas, es posible presentar un organigrama de la estructura del negocio, el cual se detalla en el Diagrama 1 del Anexo 7.

Finalmente, se debe mencionar que la empresa no mantendrá los mismos niveles de personal en el tiempo ni tampoco la misma estructura necesariamente, sino que dependerá del crecimiento que pueda tener y cambios debido al funcionamiento propio. Es importante que inicialmente se cubran por lo menos las responsabilidades mencionadas, aunque sea con una cantidad menor de trabajadores, sin embargo, en la medida que sea viable, puede

necesario aumentar la contratación. Con respecto a las modalidades de contratación y otros detalles se hablará en el siguiente apartado.

8.2. Cargos de la empresa

En este apartado se define principalmente el tipo de contrato que vinculará a cada empleado con la empresa. Para esto se debe considerar que como base por lo menos una persona en cada área deberá mantenerse a tiempo completo como personal, es decir, un gerente general que podría inicialmente además ser encargado de administración y ventas, mientras que el resto de las actividades debiesen ser realizadas por el resto del equipo. Considerando la capacidad de la empresa en el corto plazo, debiese contratarse cuatro personas full time con cargos más multifuncionales que específicos, además de una persona de apoyo como part time. Al momento de realizar un recorrido, se necesita un guía especializado y un chofer en el caso de los tours en vehículo, lo cual está también considerado dentro del personal mencionado. Finalmente, existen cargos que se dejan a disposición del administrador al ejecutar el proyecto que podrían ser útiles en momentos de alta demanda, los cuales se sugiere hacer con contratos por faena u honorarios y serán remunerados de acuerdo con sus ventas. Estos son principalmente captadores que se establecerán en aeropuertos, terminales y otros espacios públicos que cumplen una labor de venta y de paso difusión.

La jornada de trabajo del personal de planta será de lunes a domingo, turnándose de manera de tener mínimo dos domingos libres al mes. Para el personal propio del tour, el horario será el correspondiente a cada tour realizado, pudiendo ser de mañana, o todo el día, cualquier día de la semana, siendo avisados con anticipación de sus horarios. Finalmente, el personal de captación debiese tener turnos rotativos de lunes a domingo en temporadas de alta demanda.

Con lo mencionado hasta aquí es lógico el intentar adquirir más personal de manera que el trabajo pueda ser mejor distribuido, sin embargo, debido al tamaño del proyecto que se ve limitado por la demanda que en los primeros años se cree poder alcanzar, no es posible mantener una dotación muy alta ya que encarece demasiado los costos de la empresa. Por este motivo es que la dotación se ve reducida a los cargos más fundamentales y las tareas

extraordinarias deberán ser suplidas inicialmente por el mismo personal (multipropósito). Los cargos que pueden ser soportados por la empresa pueden ser estructurados como se presenta en el Diagrama 2 del Anexo 7, en donde se muestra un organigrama de acuerdo con las funciones desarrolladas por el personal. Las responsabilidades de dichos cargos se detallan a continuación:

- Gerente administrador: Será el responsable de llevar adelante el negocio, por lo que deberá tener cualidades de líder motivacional. Sus principales funciones serán la de generar nuevos convenios y mantener los actuales para las rutas realizadas, velar por el buen trabajo del resto del personal y mantener al día la información contable y financiera de la empresa. Además, deberá escuchar y proponer ideas de difusión de la empresa, siendo responsable de llevar información a ferias y otros eventos adecuados. Cubre, por ende, la totalidad o parte de las áreas de gerencia general, de administración y finanzas, de operaciones y de márketing y ventas.
- Secretaria ejecutiva: Será el apoyo del gerente administrador en todo lo necesario como depósitos, redacción de informes, responder correos, etc. Además, será encargada de contactar a los clientes para aclarar dudas y enviar información de los servicios contratados. Las áreas en las que trabaja son las de gerencia general y la de márketing y ventas.
- Chofer / coordinador: Será el encargado de manejar el vehículo en que se transportan los turistas. Deberá tener las licencias pertinentes. Será también apoyo del guía en coordinación de horarios y de contactar las siguientes paradas del tour cuando el guía esté ocupado. Trabaja directamente en el área tour.
- Guía tours vehículo / coordinador: Será el encargado de entregar la información de calidad y el trato acorde a los turistas, teniendo un papel de anfitrión. Debe ser una persona profesional capacitada e inscrita en Sernatur. Deberá coordinar con los lugares hacia donde se dirige el tour. Trabaja directamente en el área tour.
- Guía aventura: Será el guía encargado de los tours de aventura, en este caso, senderismo y ecoturismo en bicicleta. Deberá tener las certificaciones correspondientes de las actividades que dirige y la inscripción en Sernatur. Trabaja directamente en el área tour.

- Part-time chofer y guía: Deberá ser una persona con licencia correspondiente para suplir el rol del chofer en sus días libres en caso de que sea necesario. Además, deberá ser capacitado por los guías certificados de manera de cumplir una labor de guía en determinados casos. Dado que su labor es variable y no es el especialista, siempre deberá ir acompañado por uno de los personales de tiempo completo y su labor siempre será de apoyo. Trabaja directamente en el área tour.
- Otros cargos de captación: Se contratarán sólo si se observa oportunidades por llegadas masivas de turistas por temporadas altas u otros momentos. Su labor será la de captar turistas para que contraten el servicio. Serán remunerados de acuerdo con la cantidad y valor de los servicios que logren vender. Trabajan directamente en el área de márketing y ventas.

8.3.Política salarial

- Gerente administrador: Sueldo base de $800.000 con reajuste anual de 3% más comisión de 0.4% sobre el total de las ventas.
- Secretaria ejecutiva: Sueldo base de $300.000 con reajuste anual de 3% más comisión de 0.4% sobre el total de las ventas.
- Chofer/coordinador: Sueldo base de $300.000 más comisión de $12.000 por viaje de día completo realizado, ambos con reajuste de 3% anual.
- Guía tours/coordinador: Sueldo base de $300.000 más comisión de $12.000 por viaje de día completo realizado, ambos con reajuste de 3% anual.
- Guía aventura: Sueldo base de $300.000 más comisión de $12.000 por viaje de día completo realizado, ambos con reajuste de 3% anual.
- Part-time multipropósito: Sueldo base de $150.000 más comisión de $12.000 por viaje de día completo realizado, ambos con reajuste de 3% anual.
- Captadores: Comisión de 10% del valor del servicio que logren vender por turista.

Cabe destacar que además se contempla una asignación mensual por colación y movilización que en el primer año asciende a $60.000 para todos los trabajadores siendo proporcional para el personal part-time, mientras que se asignan bonos especiales en fiestas patrias y navidad por $80.000 y $100.000 respectivamente.

Considerando todo lo anterior y desprendido de los análisis que se explicarán en los siguientes puntos, se muestra de modo descriptivo los sueldos promedio brutos que recibirá cada trabajador durante los primeros cinco años de funcionamiento del negocio (No se considera los captadores ya que sólo es un cargo eventual presentado como sugerencia, pero no se utiliza en los análisis hechos).

Remuneración Bruta Promedio Mensual					
Cargo \ Año	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Gerente administrador	$ 1.096.379	$ 1.148.458	$ 1.205.956	$ 1.262.287	$ 1.321.699
Secretaria ejecutiva	$ 596.379	$ 633.458	$ 675.506	$ 715.923	$ 758.945
Chofer/coordinador	$ 615.000	$ 633.200	$ 655.219	$ 674.406	$ 694.941
Guía tours/coordinador	$ 615.000	$ 633.200	$ 655.219	$ 674.406	$ 694.941
Guía aventura	$ 615.000	$ 633.200	$ 655.219	$ 674.406	$ 694.941
Part-time multipropósito	$ 315.000	$ 324.100	$ 336.776	$ 346.370	$ 357.054

TABLA 8 – 1: REMUNERACIÓN BRUTA PROMEDIO MENSUAL PARA LOS CARGOS DEFINIDOS

Finalmente, se hace hincapié en que los sueldos brutos obtenidos están acorde al mercado, siendo mayores al promedio según información estadística de carreras acorde en mifuturo.cl y según estadísticas para dichos cargos en indeed. Para el caso del gerente, si bien un Ingeniero Comercial de acuerdo a sus años de experiencia podría obtener mejores ingresos en otro rubro, existe muchos Ingenieros en Administración con especializaciones en el rubro turístico y cierta cantidad de años de experiencia a los que si se les ofrece una renta acorde a sus expectativas. Al respecto es bueno recordar también que el turismo en Chile tiene aún mucho potencial de desarrollo y por ende en un futuro próximo en línea con su crecimiento a nivel de industria podría observarse mejores expectativas salariales de manera transversal.

8.4.Presupuesto de remuneraciones

Las razones por las cuales no es posible contratar más personal o bien entregar un sueldo base a los captadores en caso de requerirse son principalmente el elevado costo que esto significa para la empresa. Considerando los flujos de cada año, se tiene que el primer año el presupuesto de remuneraciones significa un 74,4% del total de los ingresos por ventas de la empresa, mientras que ya al quinto año y último del horizonte de evaluación, se tiene que estos descienden hasta un 57,9%, siendo de todas formas algo elevados. Sin embargo, desde este punto es posible reevaluar el negocio hacia un nuevo horizonte de evaluación y

ver la posibilidad de acuerdo con el nivel de demanda real de aumentar el tamaño del proyecto, tanto desde la perspectiva de inversiones como en el aumento de personal. No obstante, el estudio se limita a este horizonte.

8.5.Plan de externalización de funciones

Como en todas las industrias, es posible externalizar algunas funciones para enfocarse en aquellas que realmente son claves y dan valor al negocio. En este caso la actividad clave, como se detalló en el lienzo, es el tour en sí y la captación y difusión. Por ende, estas actividades no serán externalizadas. No obstante, el resto de actividades podrían ser externalizadas, cuya disposición se deja en manos del gerente general y el equipo base ya que el momento en donde se tiene antecedentes para esta decisión es cuando ya existe un tiempo de ejecución del negocio.

Las actividades que podría externalizarse son la contratación de personal eventualmente, y el diseño y mantención de la página web. Por otro lado, los choferes también podrían solicitarse a otra empresa en caso de que se encuentre alguna externa que presente una buena oferta al respecto. Para el presente plan se propone inicialmente solo externalizar el diseño de la página web.

Finalmente, se propone externalizar un área experimental a fotógrafos con aspiraciones a producción multimedia, de manera de que el material producido pueda ser útil para la difusión de actividades de la empresa. Lamentablemente por el presupuesto no es posible contratar un servicio de alto nivel, por lo mismo se deja esta área de manera experimental y a decisión del gerente administrador y el equipo de trabajo se deja la opción de incluir este material en la página web y los respectivos canales en redes sociales.

9. DESARROLLO DE UN PLAN OPERACIONAL

9.1. Comentarios acerca del tamaño y localización

Al hablar del tamaño y localización hay que delinear algunos aspectos. En primer lugar, el fin del tour operador al que se busca proponer un plan no es solamente el ser rentable económicamente o cumplir con ser sustentable, sino que se busca ser un mecanismo de difusión del valle de Aconcagua y apoyar el desarrollo del turismo local. Con este fin es importante tener en consideración que se prioriza (y se limita inicialmente) el armado de recorridos por el valle y no hacia otros lugares, lo cual podría limitar en parte el tamaño de la demanda. Luego, y en línea con la estimación de la demanda (que se detalla como punto inicial en el plan financiero), se puede hablar de una demanda mensual a cubrir que posee variaciones de acuerdo con la temporada del año, con una cantidad de alrededor de 200 turistas mensuales en meses de alta demanda de según estimaciones para 2018. Con dicha información se puede hablar de una demanda semanal de 50 turistas, para lo cual se debe contar con una capacidad del o los vehículos adecuada. Con esta información en promedio al día se harían tours con 7,14 turistas, sin embargo, para que el negocio sea viable se establece un piso mínimo de 8 turistas para realizar la mayor parte de los tours, siendo la cantidad máxima de 16 turistas para los tours en vehículo. A partir de este tamaño también se fija cada uno de los implementos que se necesitará para el funcionamiento del negocio, cuyo detalle se analiza en el apartado de ingeniería del proyecto.

Con respecto a la localización, como se mencionaba inicialmente, está condicionado principalmente por los fines de difusión de Aconcagua, por lo que la zona en donde se realizarán los tours y la mayor parte de los lugares con los que se trabajará las asociaciones será dentro de las provincias de Los Andes y San Felipe. Con respecto a los lugares en donde se tendrá los vehículos, se utilizará el método del transporte, que consiste en localizar el negocio en el lugar en el que se minimicen los costos de transporte, que en este caso sería un punto en Los Andes y otro en San Felipe por ser las comunas que concentran la mayor cantidad de turistas dentro del valle de Aconcagua, sin ser una condición rígida ya que dependerá del lugar donde se aloje el turista que contrata el servicio.

Esta estructura se plantea inicialmente, con base en el modelo de negocio que tiene estipulado contacto no solo a través de página sino también de manera directa en ciertos puntos, pero cabe destacar que, dado que no es posible verificar el funcionamiento del modelo, debe estar sujeto a revisión por parte de quien desee implementar el negocio (recordando que en el presente estudio se ven las tres primeras fases para diseñar un modelo de negocio, pero se dejan fuera las siguientes dos fases prácticas de la propuesta de Osterwalder).

9.2.Ingeniería del proyecto

9.2.1. Inversiones iniciales y costos de operación

Para la puesta en marcha y operación del negocio se necesita contar con ciertos activos fijos y otros insumos básicos para el funcionamiento de este, algunos de los cuales significan una inversión inicial para la puesta en marcha del negocio, mientras que otros significarán costos mensuales para mantener el negocio, como costos de funcionamiento u operacionales.

Con respecto a los costos y gastos que significarán una inversión inicial para la puesta en marcha del negocio, se tiene como principales los siguientes:

- Elementos de oficina (computador, stock inicial de materiales de oficina, contratación de servicios de telefonía e internet, etc.)
- Otros administrativos (stands, folletería inicial, uniforme empresa, stock inicial souvenirs, etc.)
- Seguridad (extintores, botiquines, sogas, herramientas vehículos y bicicletas, llantas, luces, guantes, cascos, bombín, repuestos, linternas, bloqueador, bastones trekking, etc.)
- Adquisición y funcionamiento vehículos (compra vehículos de traslado de turistas, compra bicicletas, patente, seguro, ploteo vehículo, etc.)

Por el lado de los costos operacionales y otros costos variables, se tiene en parte muchos de los ya mencionados (exceptuando la inversión en vehículos y otros elementos

depreciables que formarán parte del activo fijo) ya que muchos de estos gastos se deben realizar constantemente (una vez agotado el stock inicial). Algunos de los principales son:

- Oficina y servicios básicos (resmas de papel, tinta, mensualidad internet y telefonía, etc.)
- Administrativos (folletería, souvenirs, mantenciones stands, mantención sitio web, renovación uniforme, etc.)
- Seguridad (renovación elementos seguridad adquiridos, pilas linternas y luces, etc.)
- Funcionamiento (gasolina vehículos, mantención vehículos, etc.)

Luego, con los datos anteriores, es posible estimar las inversiones iniciales requeridas, que corresponden a $25.989.970 en activo fijo, $129.990 en activo intangible y $6.241.271 en capital de trabajo, como se puede observar en la siguiente tabla.

INVERSIÓN INICIAL ACTIVO FIJO			
Activo	**Valor Unitario**	**Cantidad**	**Total**
Furgón	17.990.000	1	17.990.000
Bicicletas	259.990	21	5.459.790
Computador	499.990	1	499.990
Impresora	159.990	1	159.990
Stands	940.100	2	1.880.200
TOTAL			$ 25.989.970
INVERSIÓN INICIAL ACTIVO INTANGIBLE			
Activo	**Valor Unitario**	**Cantidad**	**Total**
Patente registro marca	100.000	1	100.000
Análisis factibilidad marca	29.990	1	29.990
TOTAL			$ 129.990
INVERSIÓN INICIAL CAPITAL DE TRABAJO			
Activo	**Valor Unitario**	**Cantidad**	**Total**
Materiales oficina	250.000	1	250.000
Folletería	13,2	36000	475.200
Souvenirs	1.500	1.628	2.441.681
Uniformes	8.200	20	164.000
Ploteo vehículo	200.000	1	200.000
Herramientas	150.000	1	150.000
Elementos seguridad	1.470.890	1	1.470.890
Repuestos	939.500	1	939.500
Otros	150.000	1	150.000
TOTAL			$ 6.241.271

TABLA 9 – 1: INVERSIÓN INICIAL (ACTIVO FIJO, ACTIVO INTANGIBLE Y CAPITAL DE TRABAJO)

Los valores fueron obtenidos al cotizar los activos. El vehículo corresponde a un Mercedes Benz Sprinter 315 con capacidad para 16+1 turistas, tracción 4x4 y tanque de 75 litros; las bicicletas corresponden a dos modelos: Trek Skye para mujeres y Trek Marlin 4 para hombres; el computador es un Lenovo Ideapad 500 de 15,6 pulgadas con procesador Intel Core i7, 4GB de RAM y disco duro de1 TB; la impresora es una Bother multifuncional a láser monocromática modelo MFC-L2700 DW; y finalmente los stands son unos modulares de la empresa ECO Stand, conjunto 4, trasera: 250 x 25 x alto 190 cms, counter: 100 x 30 x alto 100 cms. Para el activo intangible se solicita los servicios de AbogaDoc.com al momento de registrar la marca. El capital de trabajo se desglosa luego de definir los costos ya que muchos se irán renovando durante la ejecución del negocio, de manera de no reiterar el detalle.

Con respecto a los costos del proyecto, obviamente se identifica tanto costos fijos como costos variables. Por el lado de los costos fijos es posible mencionar, además del sueldo base por el lado de las remuneraciones, también los bonos de colación y movilización de los empleados y los aguinaldos de fiestas patrias y navidad. Junto a estos se tiene otro tipo de costos fijos como lo son los planes de telefonía e internet, el mantenimiento de la página web y el ploteo del vehículo que se renueva periódicamente. Por el lado de los costos variables, se tiene el diesel para el vehículo, compras para renovar materiales de oficina, folletería, souvenirs, uniformes, elementos de seguridad, uniformes, repuestos, entre otros. El tratamiento que se da a estos costos tanto fijos como variables es reajustarlos en su mayoría a variación IPC en el tiempo, lo cual significará una aproximación adecuada al momento de proyectar los costos en los siguientes años. Los principales costos clasificados en fijos y variables se presentan en la tabla a continuación, mostrándose además una proyección para los próximos cinco años. Cabe destacar que los valores fueron obtenidos de servicios y marcas existentes en el mercado en el caso que corresponda.

Costo	Tipo	2018	2019	2020	2021	2022
bono colación y movilización	FIJO	$ 3.960.000	$ 4.092.000	$ 4.224.000	$ 4.356.000	$ 4.488.000
bonos (fiestas patrias y navidad)	FIJO	$ 900.000	$ 900.000	$ 1.100.000	$ 1.100.000	$ 1.150.000
remuneraciones	FIJO	$ 41.193.099	$ 42.895.401	$ 44.662.768	$ 46.497.570	$ 48.402.265
telefonía	FIJO	$ 1.019.400	$ 1.019.400	$ 1.019.400	$ 1.019.400	$ 1.019.400
internet	FIJO	$ 443.880	$ 443.880	$ 443.880	$ 443.880	$ 443.880
página web	FIJO	$ 486.534	$ 501.332	$ 516.581	$ 532.293	$ 548.483
ploteo de vehículo renovación	FIJO	$ 200.000	$ 200.000	$ 210.000	$ 210.000	$ 220.000
Diesel	VARIABLE	$ 3.982.706	$ 4.437.613	$ 4.853.394	$ 5.257.681	$ 5.595.610
Renovacion materiales oficina	VARIABLE	$ 243.328	$ 250.729	$ 258.355	$ 266.213	$ 274.310
Renovación Folletería	VARIABLE	$ 422.400	$ 435.072	$ 448.124	$ 461.568	$ 475.415
Souvenirs	VARIABLE	$ 2.441.681	$ 2.649.826	$ 2.857.970	$ 3.066.114	$ 3.274.258
Renovación uniformes	VARIABLE	$ 82.000	$ 86.000	$ 90.000	$ 94.000	$ 98.000
Herramientas	VARIABLE	$ 100.000	$ 103.000	$ 106.000	$ 109.000	$ 112.000
Elementos de seguridad	VARIABLE	$ 486.655	$ 501.457	$ 516.710	$ 532.426	$ 548.620
Repuestos	VARIABLE	$ 588.000	$ 605.640	$ 623.809	$ 642.523	$ 661.799

TABLA 9 – 2: PRINCIPALES COSTOS FIJOS Y VARIABLES Y SU PROYECCIÓN PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

Los planes de telefonía fueron obtenidos desde la web de Entel, considerando planes ilimitados en minutos, los planes de internet fijo fueron obtenidos desde la web de VTR, el ploteo se obtuvo de un particular local dedicado al rubro, el valor del diesel se obtuvo a partir de precios promedio vigentes, el precio de la folletería se obtuvo de imprenta La Kimera, para los souvenirs se establece como presupuesto por turista $1.500 siendo posible al escoger un presente al por mayor, el uniforme corresponde a una polera o bluza que se renovará dos veces al año y fue cotizado en Workit.cl, para las herramientas (cambios principalmente) se establece los valores presentados como presupuesto (existe ya un stock inicial), los materiales de oficina corresponden principalmente a resmas, tinta, lápices, cuadernos, clips y carpetas, en donde también se establece un presupuesto, los elementos de seguridad son básicamente renovación del stock inicial en los casos en que se requiera y corresponden a botiquines armados (Steelpro para 25 personas), cascos (Lahsen), luces de bicicleta (Onlineclub.cl), bombín (Fernapet), bastón de trekking (Onlineclub.cl), bloqueador solar (3M factor 50), linternas (Onlineclub.cl), silbatos de emergencia (CMG), sogas (Onlineclub.cl) y otros.

9.2.2. Principales procesos

Toda actividad puede ser considerada un proceso, siendo los procesos productivos los que por lo general toman mayor atención. Para el negocio actual, en donde se ofrece servicios, se considera dos procesos como los más importantes: por un lado, el proceso de armado de rutas que toma en consideración todo lo necesario con convenios consultando

fuentes de datos; y por otro lado el proceso de contratación de servicios, que termina siendo clave para alcanzar al turista que es la razón de ser del negocio. Ambos procesos se describirán a continuación.

Procesos de generación de convenios y armado de rutas:

Este proceso puede llegar a ser extenso en cuanto a tiempo transcurrido dependiendo de la facilidad de generación de convenios. El proceso comienza con una consulta a bases de datos para conocer la oferta de empresarios turísticos de la zona, preferentemente aquellos que tengan certificaciones. El objetivo es que se escoja de acuerdo con la temática que tendrá la ruta, la cual tendrá relación con el turismo rural y ecoturismo en general para los tours en vehículo, lo cual implica también empresarios de producción artesanal de licores y vinos, trabajos manuales, etc. Luego, se busca generar un convenio ganar-ganar con dicho empresario, el cual, de ser aceptado por este, se formalizará con un documento en el cual se estipulan fechas de vigencia de este, siempre dejando la posibilidad de renovación. Si el empresario rechaza la oferta siempre se deberá buscar las razones y ver qué espera dicho empresario de un convenio, siendo posible que definitivamente no sea posible generar el convenio y de ser este el caso se procederá a buscar otro empresario que cumpla con las características que se busca. Este proceso se grafica en el Diagrama 1 del Anexo 9.

Luego, con los convenios realizados (los cuales se entiende que son hechos siempre considerando que serán parte de una ruta ya pensada) se procede a armar las rutas, dependiendo de la temática ofrecida. Las temáticas con las que inicialmente se comienza a trabajar son todas ramas del turismo rural, patrimonial y ecoturismo en cuanto a los tours en vehículo mientras que son netamente ecoturismo en los tours en bicicleta. Con respecto al senderismo se consideran solo ramas de trekking y hikking inicialmente. El proceso de armado de estas rutas consiste en tomar la información de los convenios y armar rutas tentativas, las cuales deberán ser validadas en terreno por turistas voluntarios a través de encuestas de satisfacción. Dependiendo de este resultado se establecerán como rutas oficiales integrándose a los servicios ofrecidos por la empresa. Este proceso se detalla en el Diagrama 2 del Anexo 9.-

Proceso de venta/contratación del servicio:

Este es un proceso en el cual el cliente interactúa con la página en donde se ofrece el servicio, lo cual puede ocurrir por su propia cuenta o dirigido por algún captador en las temporadas en que haya. Se comienza por la elección que el turista hace del tour observando la oferta vigente publicada, en donde debe reservar un cupo cancelando el valor del tour. Una vez que el turista reserva su cupo, recibe su comprobante por correo electrónico y podrá retractarse de su compra hasta 48 horas antes del tour, siendo reembolsable el 90% del valor cancelado. En caso de que no se logre la cantidad mínima de turistas antes de las 24 horas de la realización del tour, se le informa al cliente la suspensión de este, pudiendo modificar la fecha o bien se le devuelve la totalidad del monto cancelado, lo cual se hará antes de 24 horas desde que el cliente manifiesta su decisión. Los pasos correspondientes a este proceso pueden verse en el Diagrama 3 del Anexo 9.

10. DESARROLLO DE UN PLAN FINANCIERO

10.1. Estimación de la demanda

Antecedentes

La estimación de la demanda es una de las principales actividades al momento de hablar de un plan financiero, pero además es útil al momento de hablar del tamaño del proyecto en el plan operacional y de fijar la cantidad de cargos en el plan de recursos humanos. Se presentará una estimación de una forma sencilla pero coherente a la realidad de la zona. Cabe destacar que, al ser un plan para una empresa nueva, es difícil poder entregar una estimación demasiado certera ya que no se tiene fuentes directas de información como si pudiese tener un negocio en funcionamiento. Por este motivo no se puede hacer un análisis de proyección futura con datos históricos, sin embargo, es posible considerar una proyección de la demanda regional y determinar la cantidad de turistas que se desea alcanzar. Para esto se tomará como referencia principalmente la información de llegadas de turistas a la región.

En primer lugar, se presenta información de otros tour operadores en zonas cercanas como referencia. Uno de ellos funciona en Santiago, realizando tours urbanos y hacia la costa, viñedos y nieve (presentando recorridos de una manera similar al modelo planteado, aunque con otras temáticas). Este ha captado un promedio de 850 turistas mensuales desde sus inicios en 2007 hasta la fecha (sin considerar tendencias el crecimiento al alza a través de los años).

Otro aspecto que considerar, es la información desprendida de los estudios de demanda de Aconcagua Turismo 2020, en donde se puede apreciar que en los años analizados entre un 3,7% y un 5% de los turistas que visita la zona lo hace a través de un tour (años 2013 y 2009, respectivamente). Si tomamos la cantidad de turistas que pernoctaron en la zona en los años 2009 y 2013, se puede tener una idea del tamaño actual del mercado de tour operadores en la zona, que correspondió a 2363 turistas anuales en 2009 y 4075 en 2013, en otras palabras, un promedio de 197 turistas mensuales en 2009 y 340 en 2013. Sin embargo, se debe tener presente que muchos no viajan utilizando un tour por desinformación dada la poca difusión que hasta esa fecha estos tienen (como se desprende de las conclusiones del estudio de demanda de Aconcagua Turismo 2020). Por lo mismo no debe tomarse estos datos como la demanda por tour operadores en la zona sino solo como referencia.

Al hablar de llegadas de turistas a la zona, si bien no existe información específica para el valle de Aconcagua desde el año 2014 en adelante, este dato se presenta como "resto de la Región" junto a las provincias de Petorca, Quillota e Isla de Pascua. Además, se puede observar que la mayor parte del turismo fuera de Valparaíso y el Litoral Los Poetas se lo lleva históricamente el valle de Aconcagua (sin considerar Isla de Pascua). De acuerdo con datos del de 2009 a 2013, en donde si se detallaba dicha información, el valle se llevó en promedio el 58,6% de las llegadas de turistas de este "resto" de la región, como lo clasifica INE Valparaíso.

La llegada de turistas a la región presenta variaciones dependiendo de la temporada del año. Podría creerse que esta variación provoca aumentos principalmente en el litoral en los meses de verano sin afectar mucho otras provincias, sin embargo, al hacer una correlación entre las provincias menos importantes para INE Valparaíso y el total regional, es posible ver que el aumento también se da en el resto de la región y no solo en el litoral. El coeficiente de correlación R es de 0,91 tanto en 2015 como en 2016, lo que manifiesta una correlación positiva, es decir, cuando aumentan las llegadas de turistas en la región, este aumento ocurre literalmente en toda la región, permitiendo conocer un poco más de los ciclos de la demanda. Este análisis puede verse en el Gráfico 1 y Tabla 1 del Anexo 8.-

Estimación

Los antecedentes y el análisis hecho en base a estos sirve como argumento para utilizar la información disponible, que en este caso es la información regional, y así poder utilizar métodos de proyección adecuados aplicados a dicha información. En este caso, al mirar los datos en un gráfico es posible observar la existencia de tendencia y estacionalidad (Gráfico 2, Anexo 8), por lo que un método interesante para este caso es una proyección de serie de tiempo que considere estos elementos.

Luego, se toma el dato del total de llegada de turistas a nivel regional y se proyecta utilizando un modelo con tendencia y estacionalidad. Para estimar, en primer lugar se desestacionaliza los datos, lo cual se puede hacer calculando el promedio de los datos de cada mes (estación) comparándolos con los años anteriores, dato que se llamará promedio mensual. Luego, se vuelve a calcular un promedio con estos resultados, el cual se denominará promedio general. Luego se hace un cociente entre cada uno de los promedios mensuales y

el promedio general, dato que se denomina índice de estacionalidad. Este índice se utiliza para desestacionalizar cada uno de los datos de llegadas de turistas que se tiene mes a mes (dividiendo cada dato por dicho índice). Una vez desestacionalizada la información, se proyecta utilizando una regresión lineal simple, para finalmente volver a incluir la influencia de cada estación en la proyección (volviendo a multiplicar por el índice de estacionalidad los datos proyectados). Con este método es posible proyectar la demanda de turistas que visita la región durante los próximos cinco años.

MES	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ENERO	189.424	193.007	208.666	224.325	239.984	255.643
FEBRERO	193.296	201.162	218.079	234.996	251.913	268.830
MARZO	129.678	147.297	161.472	175.646	189.821	203.995
ABRIL	103.335	105.417	114.317	123.216	132.115	141.015
MAYO	79.989	97.385	105.715	114.045	122.375	130.704
JUNIO	72.477	93.507	101.829	110.151	118.472	126.794
JULIO	138.586	126.271	137.063	147.856	158.649	169.442
AGOSTO	92.900	101.120	109.340	117.560	125.781	134.001
SEPTIEMBRE	97.907	106.354	114.801	123.249	131.696	140.144
OCTUBRE	129.205	140.976	152.747	164.518	176.289	188.060
NOVIEMBRE	138.009	150.905	163.802	176.698	189.595	202.491
DICIEMBRE	138.895	152.189	165.483	178.777	192.071	205.364
TOTAL ANUAL	**1.503.701**	**1.615.590**	**1.753.313**	**1.891.036**	**2.028.759**	**2.166.482**

TABLA 10 – 1: ESTIMACIÓN LLEGADA DE TURISTAS REGIÓN DE VALPARAÍSO
UTILIZANDO MODELO CON TENDECIA Y ESTACIONALIDAD

Finalmente, se debe considerar la demanda a la cual se pretende alcanzar con el tour operador. Considerando la información expuesta y que además son pocos los tour operadores que trabajan en la zona, tendiendo a haber solo diferenciación en cuanto al tipo de lugares que incluyen en el recorrido; es posible con difusión alcanzar una buena parte de los turistas que utilizan servicios de tours en Aconcagua. Al respecto es importante destacar que los operadores existentes solo incluyen la zona como parte de recorridos relacionados con el vino o bien ciertos privados han logrado incluir sus centros en operadores más grandes, pero no existe un tour operador que aproveche las bondades rurales en general. Con respecto a operadores que organizan tours de senderismo existen pocos y no mantienen actividad constante o bien son grupos más informales. Por lo mismo, se podría aproximar la cuota de una manera homogénea entre los operadores que habitualmente realizan tours por la zona, que esto es, alrededor de 1% de los turistas que visitan Aconcagua (ya que no todos promocionan la zona de manera exclusiva y por lo mismo no necesariamente trasladan

turistas a la zona en todo momento). Al verlo de manera regional se está hablando de alrededor de 0.1% de los turistas que ingresan a la región de Valparaíso. Los datos obtenidos se adjuntan en la siguiente tabla.

Demanda Esperada Tour Operador en Aconcagua						
Mes\Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	191	194	210	226	242	258
Febrero	195	203	220	237	254	271
Marzo	131	148	163	177	191	206
Abril	104	106	115	124	133	142
Mayo	81	98	107	115	123	132
Junio	73	94	103	111	119	128
Julio	140	127	138	149	160	171
Agosto	94	102	110	118	127	135
Septiembre	99	107	116	124	133	141
Octubre	130	142	154	166	178	189
Noviembre	139	152	165	178	191	204
Diciembre	140	153	167	180	194	207
TOTAL ANUAL	**1.515**	**1.628**	**1.767**	**1.905**	**2.044**	**2.183**

TABLA 10 – 2: DEMANDA ESPERADA PARA TOUR OPERADOR EN ACONCAGUA PRÓXIMOS CINCO AÑOS

Con este análisis, se tiene que con datos de llegadas de turistas los últimos dos años (2015 y 2016), se puede alcanzar en torno a los 1300 a 1500 turistas de manera anual, con un crecimiento promedio de 7,6% en los próximos cinco años. Dicha información se utiliza al momento de definir tamaño del proyecto y para las proyecciones que se presentan posteriormente.

10.2. Flujo de caja proyectado

Precio promedio servicio

Lo primero necesario para construir el flujo fue definir de qué formas se obtendrían los ingresos en los siguientes años, para lo cual se observa por un lado la demanda esperada calculada anteriormente pero también el precio que esa demanda está dispuesta a pagar para que se mantenga en los niveles calculados. Para esto se hizo necesario observar nuevamente a la competencia, lo cual permitió obtener un valor promedio de mercado al cual se ofrece tours de características similares. Los valores fluctúan entre los $30.000 y los $38.000, habiendo opciones más económicas, pero más informales y otras más costosas, pero de tours

hacia ciudades a más de 200 kilómetros de distancia. Se propone un valor promedio inicialmente para alcanzar la cantidad de turistas esperados y se irá incrementando en línea con el IPC para los siguientes años, comenzando con $34.000 como media en 2018.

Inversiones Iniciales y Costos (fijos y variables)

Luego, se identifica los costos, cuyo trabajo se desprende del plan operacional y de recursos humanos, en donde se proyecta las remuneraciones a futuro, así como el resto de los costos fijo y los costos variables que fueron desglosados en dicho apartado. Además de esto se identifica las inversiones iniciales que deberán hacerse para comenzar el negocio (activo fijo, activo intangible y capital de trabajo), para las cuales no se considera una reinversión en el período de análisis sino más bien, muchos de los elementos del capital de trabajo requeridos a futuro se incorporan en los costos.

Los costos proyectados utilizan la lógica de la inflación en la mayoría de los casos, mientras que también se considera el aumento de la demanda que trae como consecuencia mayor gasto en combustible principalmente. Cabe recordar que el detalle se presentó en el plan operacional. A modo resumen se presenta los valores ahí obtenidos para inversiones iniciales y los costos fijos y variables para los próximos cinco años.

Inversión Activos Fijos	$	25.989.970
Inversión Intangibles	$	129.990
Inversión en Capital de Trabajo	$	6.241.271

TABLA 10 – 3: INVERSIÓN INICIAL

	2018	2019	2020	2021	2022
Costos Operacionales Variables	8.346.771	9.069.337	9.754.361	10.429.525	11.040.013
Costos Operacionales Fijos	48.202.913	50.052.013	52.176.628	54.159.143	56.272.028

TABLA 10 – 4: ESTIMACIÓN COSTOS OPERACIONALES PRÓXIMOS CINCO AÑOS

Depreciación

Con respecto a la depreciación, se debe identificar los activos de acuerdo con los datos del SII, lo cual muestra que el vehículo (furgón) tiene una depreciación a 7 años, al igual que las bicicletas, el computador 6 años, y finalmente la impresora y los stands tienen una depreciación de 3 años. Se opta por depreciación normal en todos los casos ya que no existe beneficios tributarios con una depreciación acelerada debido a que no hay utilidades en los primeros años.

Activo	Valor	N° Años	Valor Residual	Anual Unitaria	Cantidad	Total Anual
Furgón	$ 17.990.000	7	$ 9.990.000	$ 1.142.857	1	$ 1.142.857
Bicicletas	$ 259.990	7	$ 109.990	$ 21.429	21	$ 450.000
Computador	$ 499.990	6	$ 149.990	$ 58.333	1	$ 58.333
Impresora	$ 159.990	3	$ 59.990	$ 33.333	1	$ 33.333
Stands	$ 940.100	3	$ 200.000	$ 246.700	2	$ 493.400

TABLA 10 – 5: DEPRECIACIÓN

Financiamiento

Se debe considerar a continuación el resultado de cada año y ver qué años resultaron en pérdidas, en cuyos casos se deberá solicitar crédito a corto plazo, cuya tasa se fijará en 5% acorde al mercado. Por otro lado, se debe definir si el proyecto será financiado inicialmente con fondos propios o con algún crédito a largo plazo, cuya decisión dependerá del inversionista. En este caso se tomará inicialmente como supuesto el financiamiento de un 60% de la inversión inicial con crédito y el monto restante con un capital propio. Cabe destacar que, de ser rentable el negocio, mientras más fondos propios ponga el inversionista, menor es el retorno en términos porcentuales por temas de costo de oportunidad, mientras que, si el monto invertido es financiado con crédito, a pesar de disminuir las utilidades por causa de los intereses, se tiene un mayor retorno en términos porcentuales dado el bajo monto invertido y el costo de oportunidad de poder utilizar los fondos propios en otro tipo de inversiones. La decisión final dependerá del inversionista. Con el monto de inversión inicial obtenido en el plan operacional, es posible construir una tabla de amortizaciones a cinco cuotas para el crédito a largo plazo, en donde se consideran pagos iguales y una tasa de interés de 4,5% para este tipo de crédito de acuerdo con el mercado, la cual se adjunta a continuación.

Crédito Largo Plazo				
Periodo	Principal	Amortización	Interés	Cuota
0	19.416.739	-		
1	15.867.521	3.549.218	873.753	4.422.971
2	12.158.589	3.708.932	714.038	4.422.971
3	8.282.755	3.875.834	547.137	4.422.971
4	4.232.508	4.050.247	372.724	4.422.971
5	-	4.232.508	190.463	4.422.971

TABLA 10 – 6: CRÉDITO A LARGO PLAZO, CUOTAS IGUALES

Valor de Desecho

Finalmente, con toda la información hasta aquí recopilada es posible elaborar el flujo de caja proyectado a los próximos cinco años. Este flujo presenta resultados negativos los primeros 4 años, obteniendo utilidades recién en el último año de evaluación gracias principalmente al valor residual del proyecto, el cual fue calculado utilizando el método comercial, esto es, el valor libro más los beneficios.

Valor de desecho (Método Comercial)	
Valor comercial	18.519.970
(-) Valor libros	16.153.818
(=) Utilidad antes de impuestos	2.366.152
(+) Impuestos (27%)	638.861
(=) Utilidad después de impuestos	1.727.291
(+) Valor libros del proyecto	16.153.818
(=) Total activos	**17.881.109**

TABLA 10 – 7: CÁLCULO DEL VALOR DE DESECHO POR MÉTODO COMERCIAL

Ya con todo el proceso realizado, es posible construir el flujo de caja proyectado, el cual se adjunta en la Tabla 1 del Anexo 10. Su análisis se deja para el siguiente apartado.

10.3. Proceso de Evaluación

Para evaluar económicamente el proyecto, se considera criterios basados en el VAN y la TIR del proyecto, para cuyo cálculo se necesita en primer lugar una tasa de descuento con la cual se descontarán los flujos de caja futuros. Esta tasa se puede obtener a partir del coste promedio ponderado del capital (WACC), cuyo cálculo se muestra en la expresión presentada a continuación:

$$WACC = Ke \times \frac{E}{E+D} + Kd \times (1-T) \times \frac{D}{E+D}$$

En donde

Ke : Coste de los fondos propios (tasa de rendimiento esperada)

Kd : Coste de la deuda financiera (tasa del crédito)

E : Fondos propios

D : Deuda financiera

T : Tasa impositiva vigente

De los datos necesarios para el cálculo de esta tasa de descuento, el único que no puede obtenerse de manera directa es el costo de los fondos propios, para cuyo cálculo se utiliza el modelo de valoración de activos financieros (CAPM: Capital Asset Pricing Model), el cual se presenta a través de la expresión:

$$E(r_i) = r_f + (E(r_m) - r_f) \times \beta_i$$

Donde

$E(r_i)$	:	Tasa de rendimiento relevante del proyecto i (costo de los fondos propios, Ke)
r_f	:	Tasa libre de riesgo
$E(r_m)$	:	Retorno esperado del mercado
β_i	:	Riesgo sistemático Beta (relación entre el activo y el mercado)

En este nivel, la dificultad radica en obtener por un lado un beta representativo para la industria del turismo, y por otro lado, el retorno esperado del mercado. Para el primero, la tarea se facilita al momento de encontrar un beta en una industria similar en otro país, que en casos como el actual se podrían extrapolar a la realidad nacional. En esta línea se considera el beta en entretenimiento en Estados Unidos, ya que en Chile la realidad se asemeja cada vez más a dicha nación en el sentido de que poco a poco los ingresos van aumentando y por ende el consumidor destina mayor parte de estos al entretenimiento, en este caso el turismo. Además el país posee importantes cantidades de turismo receptivo y aumenta así como aumenta en muchos países en el mundo, al igual que en la nación norteamericana.

Para obtener el retorno esperado del mercado, se debe observar un indicador representativo en este caso de la industria chilena. Para esto puede ser útil el IPSA o el IGPA. En este caso se utiliza el IPSA en donde se considera los últimos años (en este caso se utilizarán 10 dada la volatilidad de los últimos 5 años) y así se obtiene una tasa de crecimiento promedio anual.

La tasa libre de riesgo puede obtenerse fácilmente al ver los bonos del Banco Central, en donde se utilizó en este caso el BCU-5 dado el horizonte de evaluación utilizado.

Todos los datos obtenidos de este procedimiento se adjuntan en la tabla a continuación, considerando el supuesto de financiar con deuda el 60% de la inversión inicial.

Tasa del crédito (Kd)	4,50%
Tasa libre de riesgo (rf)	3,68%
Beta	1,2
Tasa de retorno de mercado (rm) ó E(rm)	8,12%
Impuesto Renta (T)	27%
E/(E+D) (= E en %)	40%
D/(E+D) (= D en %)	60%
E(ri) (ó Ke) (CAPM)	9,01%
Kwacc (wacc)	5,58%

TABLA 10 – 8: DATOS CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO DEL INVERSIONISTA CONSIDERANDO 60% DE FINANCIAMIENTO CON CRÉDITO

Con toda la información alcanzada se procede a calcular el VAN, cuyo valor con el supuesto mencionado de financiar un 60% de la inversión inicial con deuda, es de $9.779.569, lo cual significa que el valor presente de los flujos es positivo considerando un 5,58% como tasa de descuento del inversionista. Además se obtiene una TIR de 18,2%, superior también a la tasa mínima exigida a la inversión.

10.4. Resultados de Evaluación

Con el supuesto mencionado anteriormente (financiamiento con deuda en 60%), se recomienda llevar a cabo la ejecución del negocio, ya que el valor presente de los flujos futuros es positivo y además la tasa de retorno obtenida es mayor a la mínima que se le debiese exigir a la inversión con las características actuales del mercado. En la medida en que se decide aumentar el nivel de deuda, a pesar de que pareciera que se desembolsa más dinero por causa de la mayor cantidad de intereses, en realidad se obtiene una mayor utilidad. Esto ocurre debido a que como la empresa es rentable, el apalancamiento permite que la menor cantidad de dinero propio invertido genere una mayor utilidad y por ende mejores tasas. La decisión dependerá del nivel de riesgo al cual esté dispuesto a someterse el inversionista, de la facilidad de acceso a crédito que pueda tener y de su disponibilidad de fondos propios.

11. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

- La región de Valparaíso tiene un gran potencial para el desarrollo de actividades turísticas, por lo que el diversificar la oferta actual es una buena recomendación para mejorar en competitividad regional, en donde el valle de Aconcagua cumple un rol fundamental al ofrecer las condiciones para complementar el actual turismo de sol y playa con un turismo rural y de montaña, además del vitivinícola.

- El turismo y la sustentabilidad debiesen estar inevitablemente relacionados en cualquier iniciativa, esto debido principalmente a que a nivel ambiental el turismo hace un uso del entorno y de los atractivos naturales ofrecidos, los cuales pueden ser considerados como uno de sus principales activos y no son reemplazables, por ende, el cuidarlos en el largo plazo es fundamental para el desarrollo de esta industria. Al mismo tiempo, el turismo no es una industria aislada, sino que es la suma que cada comunidad, costumbre y cultura de un lugar, cuyo cuidado y respeto va en línea también con la sustentabilidad social.

- El turismo puede verse como un sistema en donde existen elementos que se interrelacionan entre sí, tanto de hospedaje como de transporte y atractivos de diversa índole (natural, cultural, espiritual, etc.), además existe una zona que es desde donde se emite el turismo y una zona de destino, que puede verse a distintos niveles (continentes, países, ciudades, etc.). A partir de esto, Aconcagua puede ser visto como un elemento más del destino Chile, siendo el extranjero desde donde proviene el turista, pero también puede verse como un destino final para el turista proveniente de otras ciudades, principalmente Santiago y zonas cercanas (turismo interno).

- Existe una gran cantidad de formas en las que se puede diseñar un modelo de negocios y no existe una manera correcta o incorrecta de hacerlo, sino que se recomienda revisar la mayor cantidad de veces la propuesta considerando los nuevos antecedentes e información que se tenga, de manera de acercarse más a la realidad y entender mejor varios aspectos clave del negocio como qué propuesta de valor es más adecuada para

cada cliente, cuáles son esos clientes, a través de qué medios y de qué manera se llegará a ellos, cuáles son nuestras principales ventajas y recursos, cuáles son las actividades que haremos que generarán ese valor, qué tipo de asociaciones se debe hacer, qué costos existen y cómo se financiará el negocio. Una forma de representar todo esto ordenadamente es el lienzo o canvas utilizado.

- Un plan de negocios debiese responder aspectos relacionados con una futura ejecución del negocio, profundizando aspectos que el modelo no considera. Por la experiencia del trabajo realizado es recomendable comenzar por identificar la potencial demanda que podría alcanzarse a futuro para luego definir tamaño del negocio, tanto para conocer la cantidad de trabajadores como la cantidad de activos y el nivel de costos que permitan construir los flujos para evaluar su viabilidad.

- Al observar algunos factores del entorno macroeconómico, se puede decir que el grado de atractivo de la industria turística es alto ya que esta ha permanecido en constante crecimiento a pesar de las fluctuaciones temporales de la economía. Esto se explica principalmente por el cambio de conductas que se ha dado a nivel mundial en donde los ciudadanos de muchas economías que antes sólo lograban satisfacer necesidades básicas hoy aspiran a niveles más altos en la pirámide de necesidades Maslow.

- No se debe dejar de poner atención al desarrollo de las nuevas tecnologías y al internet de las cosas, ya que influyen directamente en cambios en comportamiento social y al mismo tiempo marcan tendencias en especial en industrias como el turismo. Puede significar grandes oportunidades tanto para facilitar el proceso de venta y difusión, así como mejorar la experiencia al cliente en todo el proceso, pero también puede ser una amenaza por la aparición de nuevas formas de turismo que se transformen en sustitutos para negocios como el propuesto.

- Del análisis del microentorno se puede decir que existe una alta amenaza de que entren nuevos competidores y que a su vez ofrezcan servicios similares o sustitutos,

sin embargo, la clave estará en la capacidad de generar alianzas, en las certificaciones de calidad y sustentabilidad y en la capacidad de llegar efectivamente al turista con la propuesta de valor.

- La evaluación económica del negocio muestra que en un escenario en línea con lo proyectado el proyecto si es viable para cualquier nivel de endeudamiento en la inversión inicial. A su vez se observa que, a mayor apalancamiento, mayor es la rentabilidad de los fondos propios debido a la menor inversión, pero a su vez aumenta el riesgo.

12. REFERENCIAS

Acerenza, M. (2012). *Funcionamiento y Organización Institucional del Turismo.* México: Editorial Trillas.

Aconcagua Turismo 2020 (2013). *Rutas y Circuitos Turísticos del Valle de Aconcagua.* Recuperado de http://turismoaconcagua2020.cl

Banco Central de Chile (2017). *Informe de Política Monetaria junio 2017.* Recuperado de http://www.bcentral.cl

Beltrán Rodrigo Salvador Aravena Troncoso (2012). *Estrategia territorial para el desarrollo competitivo del clúster de turismo en el Valle de Aconcagua.* (Memoria MBA). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.

Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. *Guía para la Creación de Empresas.* Asturias, España: CEEI. Recuperado de http://www.guia.ceei.es/

DEL SISTEMA INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO (Ley 20423) (2010). *Diario Oficial de la República de Chile, N°39585,* 2010, 12, Febrero.

División de Planificación y Desarrollo (2012). *Estrategia Regional de Desarrollo.* Chile: Gobierno Regional Región de Valparaíso.

FEDETUR (2017). *Barómetro Chileno del Turismo: Enero 2017.* Recuperado de http://www.fedetur.cl/

Gonzalez, P. (2009). *El Producto Turístico*. Autor.

Fondo de Innovación para la Competitividad Gobierno Regional Región de Valparaíso (2015). *Estrategia Regional de Innovación 2014-2020.* Recuperado de http://fic.gorev.cl/

Instituto Nacional de Estadísticas (2013). *Resultados XVIII Censo de la Población.* Recuperado de http://www.ine.cl

Instituto Nacional de Normalización INN (2013). *Norma Chilena NCh3067 Tour Operadores u Operadores Mayoristas.* Recuperado de http://www.calidadturistica.cl/la-certificacion/normas-y-documentos/avto/

Larrouyet, M. (2015). *Desarrollo Sustentable: Origen, Evolución y su Implementación.* Recuperado de https://ridaa.unq.edu.ar/

Maurya, A. (2012). *Como crear tu Lienzo Lean.* Recuperado de https://martesemprendedor.files.wordpress.com/2014/05/como_crear_lienzo_lean.pdf

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2012). *Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020.* Recuperado de http://www.subturismo.gob.cl

Moreno, T (2016). *Emprendimiento y Plan de Negocio.* Chile: RIL Editores.

Mundaca, G. y Roco, B. (2012). *Análisis de demanda turística comuna de Los Andes.* Recuperado de http://www.turismo.losandes.cl/

Naciones Unidas (2017). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2017*. Recuperado de http://www.un.org/es/

Osterwalder, O. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Centro Libros PAPF, S.L.U.

Osterwalder, O., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014) *Diseñando la Propuesta de Valor.* España: Centro Libros PAPF, S.L.U.

Sernatur (2015). *Turismo Receptivo Anual 2015.* Recuperado de https://www.sernatur.cl/turismo-receptivo/

Universidad Andrés Bello. *Índice de Competitividad Turística Regional*. Recuperado de http://ictchile.unab.cl

Valle Aconcagua Chile (2012). *Plan Estratégico de Ordenación y Promoción del Turismo en el Valle de Aconcagua 2014-2020.* Recuperado de http://turismoaconcagua2020.cl

13. ANEXOS

ANEXO 1: COMUNAS DEL VALLE DE ACONCAGUA

ANEXO 2: OFERTA TURÍSTICA DEL VALLE DE ACONCAGUA

ANEXO 2.1: ALOJAMIENTO

Oferta de alojamiento del Valle de Aconcagua	
Centros vacacionales	1
Hoteles	24
Apart Hotel	1
Hostales	27
Lodge	1
Residencial	8
Cabañas	7
Camping	21
TOTAL	90

Fuente: Aconcagua Turismo 2020.

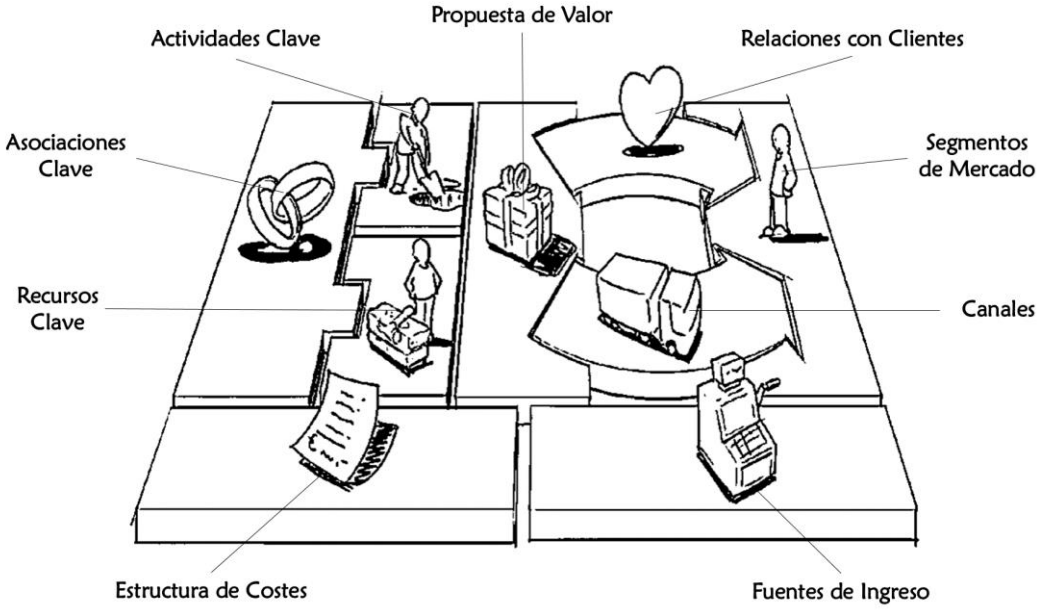
ANEXO 2.2: ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Actividades complementarias en el Valle de Aconcagua	
Senderismo y Trekking	2
Cabalgatas	22
Guías de Turismo	7
Cultura	7
Enoturismo	8
Salud y Belleza	3
Agencia	9
Picnic y Camping	3
Eventos y Ocio	6
Ski	2
Viveros y Granja	7
TOTAL	76

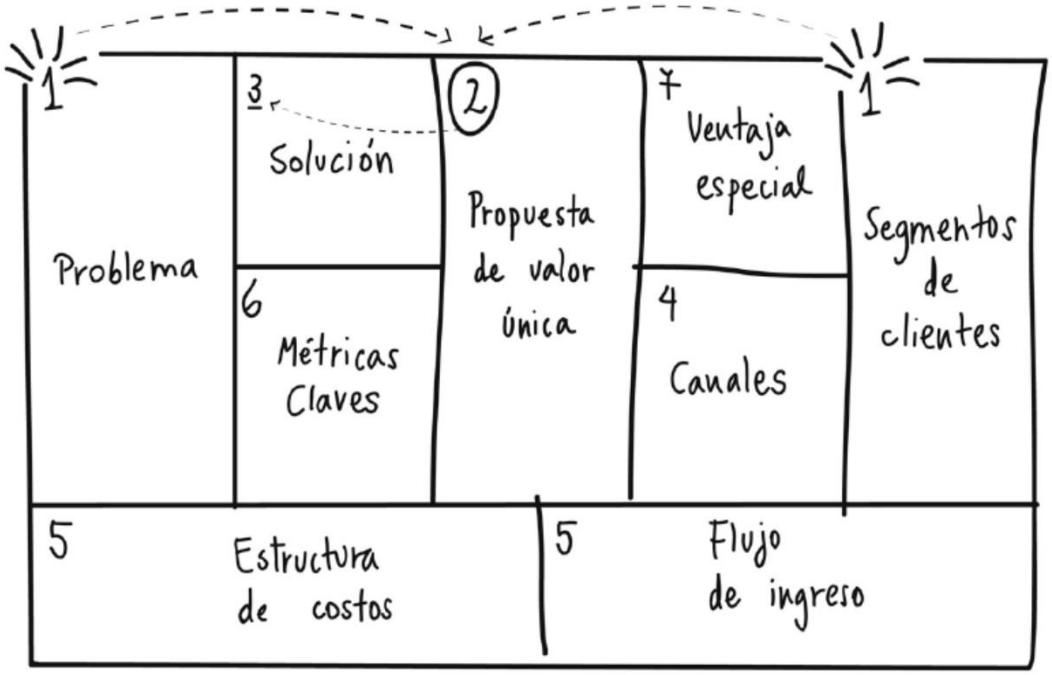
Fuente: Aconcagua Turismo 2020.

ANEXO 3: ESTRUCTURA DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS

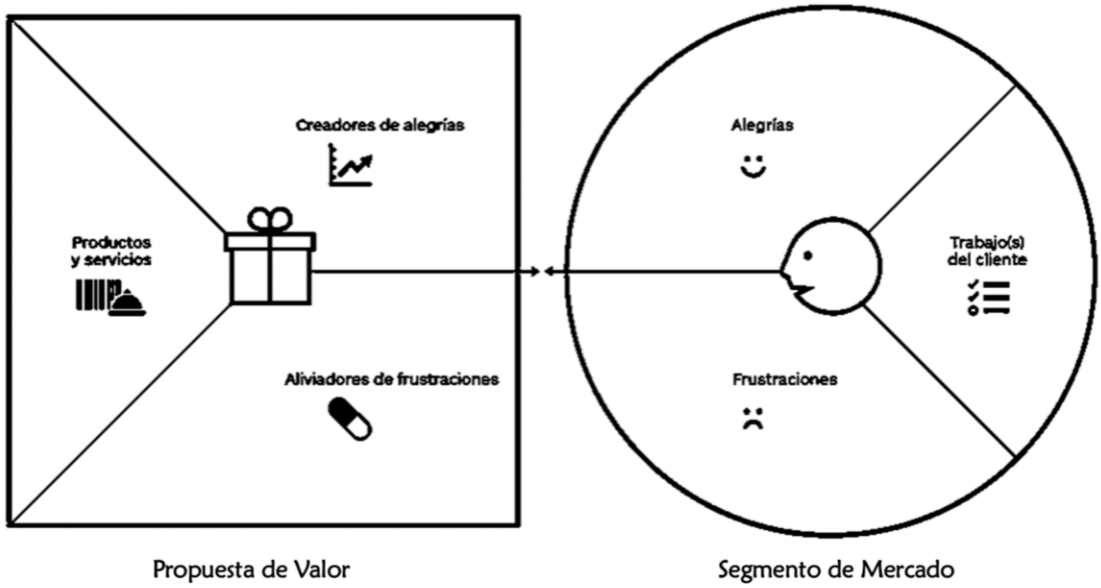
ANEXO 3.1: MODELO DEL LIENZO DE OSTERWALDER (CANVAS)



ANEXO 3.2: MODELO DEL LIENZO DE MAURYA (LEAN-CANVAS)



ANEXO 3.3: LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR



ANEXO 4: PROTOTIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO

ANEXO 4.1: PRINCIPALES IDEAS DE PRIMER BRAINSTORMING (COMENZANDO EL PRIMER CICLO DE DISEÑO)

TOURS DE TIPO RURAL, ENOTURISMO ARTESANAL Y PATRIMONIAL HISTÓRICO

Asociaciones Clave
- EMPRESARIOS CON OFERTA TURÍSTICA EN LA ZONA (PRODUCTORES DE VINOS Y LICORES ARTESANALES, CHICHA, CERÁMICAS, TEJIDOS, CABALGATAS, ETC.)
- DUEÑOS O ADMINISTRADORES DE CASONAS O LUGARES PATRIMONIALES E HISTÓRICOS
- AGENCIAS DE VIAJES

Actividades Clave
- DIFUSIÓN Y MANTENCIÓN PERMANENTE DE PÁGINA EN REDES SOCIALES
- MANTENCIÓN SITIO WEB
- TRASLADO Y CHARLA RESPECTIVA A TURISTAS POR LAS RUTAS OFRECIDAS
- CONVERSACIONES CONSTANTES CON PYMES EN CONVENIO, CAPACITACIÓN SEGÚN SEA EL CASO

Recursos Clave
- VEHÍCULO (FURGÓN) ADECUADO (CÓMODO Y CON AIRE ACONDICIONADO)
- CHOFER CARISMÁTICO
- GUÍA CAPACITADO Y CARISMÁTICO
- EXPERTO EN MANTENCIÓN DE PÁGINA/PERFIL EN REDES SOCIALES

Propuesta de Valor
- TRASLADO DESDE HOTEL
- TOUR DE INTERESES ESPECIALES POR EL VALLE DE ACONCAGUA (RURAL, PATRIMONIAL)
- GUÍA ESPECIALIZADO (CON CONOCIMIENTOS DE LA ZONA, PROFESIONALISMO Y TRATO RESPETUOSO)
- RECUERDO DEL TOUR (SOUVENIR)
- LUGARES INTERESANTES A LOS QUE NO SE LLEGA SIN CONOCIMIENTO EXHAUSTIVO DE LA ZONA

Relaciones con Clientes
- AUTOSERVICIO EN LA COTRATACIÓN DEL SERVICIO A TRAVES DE LA PÁGINA
- CONFIRMACIÓN DEL SERVICIO CONTRATADO CON LLAMADO TELEFÓNICO
- RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE A LA EMPRESA CON UNA PEQUEÑA ENCUESTA AL FINAL DEL TOUR

Canales
- REDES SOCIALES
- PÁGINA WEB
- AGENCIAS
- HOTELES
- TERMINALES

Segmentos de Mercado
- TURISTAS DE INTERESES ESPECIALES, INTERESADOS EN TURISMO RURAL
- TURISTAS DE INTERESES ESPECIALES, ENOTURISMO RURAL, RUTA DEL VINO ARTESANAL
- TURISTAS DE INTERESES ESPECIALES, PATRIMONIAL HISTÓRICO

Estructura de Costes
- REMUNERACIONES (GUÍA, CHOFER, GESTOR REDES SOCIALES)
- MANTENIMIENTO PÁGINA WEB
- ARRIENDO / CUOTAS DE VEHÍCULO, MANTENCIÓN (SI ES PROPIO)

Fuentes de Ingreso
- VALOR DE CONTRATACIÓN DEL TOUR

TREKKING

Asociaciones Clave
- AGENCIAS DE VIAJES
- DUEÑOS DE TERRENOS O PARQUES PRIVADOS DE LA ZONA

Actividades Clave
- DIFUSIÓN Y MANTENCIÓN PERMANENTE DE PÁGINA EN REDES SOCIALES
- MANTENCIÓN SITIO WEB
- TRASPASO DE INSTRUCCIONES DE SEGURIDAD, ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y PRINCIPALMENTE LIDERAZGO, RESPETO Y PRUDENCIA A TRAVÉS DE TODO EL RECORRIDO

Recursos Clave
- VEHÍCULO (FURGÓN) ADECUADO PARA LLEGAR A BASES DE LUGARES A ASCENDER
- GUÍA CAPACITADO Y CARISMÁTICO
- EXPERTO EN MANTENCIÓN DE PÁGINA/PERFIL EN REDES SOCIALES

Propuesta de Valor
- TRASLADO DESDE HOTEL HASTA BASE DEL LUGAR DE TREKKING
- GUÍA ESPECIALIZADO CON EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS EN PRIMEROS AUXILIOS Y TRATO AMIGABLE Y RESPETUOSO
- ACTIVIDAD ROMPE HIELOS, RECORDATORIO DE INSTRUCCIONES DE SEGURIDAD Y CALENTAMIENTO PREVIO PARA EL ASCENSO
- POLERA SEGÚN TALLA COMO RECUERDO
- PRÉSTAMO DE BASTÓN DE TREKKING

Relaciones con Clientes
- AUTOSERVICIO EN LA COTRATACIÓN DEL SERVICIO A TRAVES DE LA PÁGINA
- CONFIRMACIÓN DEL SERVICIO CONTRATADO CON LLAMADO TELEFÓNICO
- RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE A LA EMPRESA CON UNA PEQUEÑA ENCUESTA LUEGO DEL DESCENSO

Canales
- REDES SOCIALES
- PÁGINA WEB
- AGENCIAS
- HOTELES
- TERMINALES

Segmentos de Mercado
- TURISTAS DE INTERESES ESPECIALES, TURISMO AVENTURA (TREKKING)

Estructura de Costes
- REMUNERACIONES (GUÍA, CHOFER, GESTOR REDES SOCIALES)
- MANTENIMIENTO PÁGINA WEB
- ARRIENDO / CUOTAS DE VEHÍCULO, MANTENCIÓN (SI ES PROPIO)

Fuentes de Ingreso
- VALOR DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO

FREE TOURS, VINOS Y LICORES ARTESANALES

Asociaciones Clave
- PRODUCTORES DE VINOS Y LICORES ARTESANALES DE LA ZONA

Actividades Clave
- DIFUSIÓN Y MANTENCIÓN PERMANENTE DE PÁGINA EN REDES SOCIALES
- MANTENCIÓN SITIO WEB
- TRASLADO Y CHARLA RESPECTIVA A TURISTAS POR LAS RUTAS OFRECIDAS
- CONVERSACIONES CONSTANTES CON PYMES EN CONVENIO, FIRMA DE CONVENIOS POR PLAZOS ESTABLECIDOS

Recursos Clave
- VEHÍCULO ADECUADO
- CHOFER/GUÍA CAPACITADO
- EXPERTO EN MANTENCIÓN DE PÁGINA/PERFIL EN REDES SOCIALES

Propuesta de Valor
- PARA TURISTAS: ACERCAMIENTO TIPO TOUR GRATUITO DESDE PUNTO ESPECÍFICO HACIA LUGARES EN DONDE EMPRESARIOS OFREZCAN SUS VINOS Y LICORES
- PARA PRODUCTORES: DIFUSIÓN DE SUS PRODUCTOS Y MAYOR FLUJO DE CLIENTES.

Relaciones con Clientes
- AUTOSERVICIO EN LA COTRATACIÓN DEL SERVICIO A TRAVES DE LA PÁGINA
- CONFIRMACIÓN DEL SERVICIO CONTRATADO CON LLAMADO TELEFÓNICO
- RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE A LA EMPRESA CON UNA PEQUEÑA ENCUESTA LUEGO DEL DESCENSO

Canales
- REDES SOCIALES
- PÁGINA WEB
- HOTELES
- RESTAURANTES

Segmentos de Mercado
- PERSONAS CON DESEOS DE HACER UN TOUR POR EL VALLE DE ACONCAGUA EN DONDE CONOZCAN LOS DISTINTOS VINOS Y LICORES QUE SE OFRECEN EN LA ZONA
- PRODUCTORES DE VINOS Y LICORES ARTESANALES DE LA ZONA EN BÚSQUEDA DE DIFUSIÓN DE SUS PRODUCTOS Y DE MAYOR FLUJO DE CLIENTES PARA AUMENTAR SUS VENTAS

Estructura de Costes
- REMUNERACIONES (CHOFER, GESTOR REDES SOCIALES)
- MANTENIMIENTO PÁGINA WEB
- ARRIENDO / CUOTAS DE VEHÍCULO, MANTENCIÓN (SI ES PROPIO)

Fuentes de Ingreso
- PORCENTAJE DE VENTA / CUOTA POR EMPRESAS EN CONVENIO

TOURS PARA ADULTOS MAYORES

Asociaciones Clave
- AGENCIAS DE VIAJES
- CLUBES DE ADULTO MAYOR
- SERNATUR A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE VIAJES PARA TERCERA EDAD

Actividades Clave
- DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES OFRECIDAS EN CLUBES DE ADULTO MAYOR, ESCUCHAR INTERESES DE ADULTOS MAYORES
- TRASLADO (TOUR) Y CHARLA RESPECTIVA

Recursos Clave
- VEHÍCULO (FURGÓN) ADECUADO (CÓMODO Y CON AIRE ACONDICIONADO)
- CHOFER CARISMÁTICO
- GUÍA CAPACITADO Y CARISMÁTICO

Propuesta de Valor
- TOURS RECREACIONALES POR LA ZONA (PATRIMONIALES, CULTURALES, HISTÓRICOS, RURALES)
- GUÍA ESPECIALIZADO
- TRASLADO DESDE EL CLUB
- SOUVENIR

Relaciones con Clientes
- INFORMACIÓN EN PÁGINA WEB, RADIOS Y OTROS MEDIOS
- TRATO DIRECTO CON CLUBES, DE MANERA PRESENCIAL PARA DIFUNDIR Y CONTRATAR SERVICIOS
- OPCIÓN DE CONTRATACIÓN VÍA TELEFÓNICA

Canales
- AGENCIAS
- VISITA A CLUBES DE ADULTO MAYOR

Segmentos de Mercado
- CLUBES DE ADULTO MAYOR

Estructura de Costes
- REMUNERACIONES (GUÍA, CHOFER, GESTOR DIFUSIÓN Y CONTRATACIÓN)
- MANTENIMIENTO PÁGINA WEB
- ARRIENDO / CUOTAS DE VEHÍCULO, MANTENCIÓN (SI ES PROPIO)

Fuentes de Ingreso
- CUOTA DE CONTRATACIÓN DEL TOUR

TOURS PARA COLEGIOS (GIRAS DE ESTUDIOS, TOURS CULTURALES)

Asociaciones Clave
- AGENCIAS DE VIAJES
- MUNICIPIOS Y COLEGIOS
- SERNATUR (PROGRAMAS DE GIRAS DE ESTUDIO)

Actividades Clave
- DIFUSIÓN Y MANTENCIÓN PERMANENTE DE PÁGINA EN REDES SOCIALES
- MANTENCIÓN SITIO WEB
- TRASLADO Y CHARLA RESPECTIVA A ESTUDIANTES POR LAS RUTAS OFRECIDAS
- ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN EN COLEGIOS, CENTROS DE ALUMNOS, CENTROS DE APODERADOS, MUNICIPIOS, GRUPOS JUVENILES

Recursos Clave
- VEHÍCULO ADECUADO (MINIBUS O BUS DEPENDIENDO DEL GRUPO)
- CHOFER CARISMÁTICO
- GUÍA CAPACITADO Y CARISMÁTICO
- EXPERTO EN MANTENCIÓN DE PÁGINA/PERFIL EN REDES SOCIALES
- ENCARGADO DE DIFUSIÓN Y VENTA

Propuesta de Valor
- PASEOS CULTURALES
- GIRAS DE ESTUDIOS (OPCION)
- TRASLADO DESDE EL COLEGIO O LUGAR DE PARTIDA DEFINIDO
- GUÍA ESPECIALIZADO
- SERVICIO DE ALOJAMIENTO, DESAYUNO, ALMUERZO Y CENA INCLUIDO EN GIRAS
- SOUVENIR

Relaciones con Clientes
- INFORMACIÓN Y CONTRATACIÓN EN PÁGINA WEB
- OPCIÓN DE CONTRATACIÓN EN TRATO DIRECTO CON ENCARGADO DE GRUPO
- OPCIÓN DE CONTRATACIÓN VÍA TELEFÓNICA

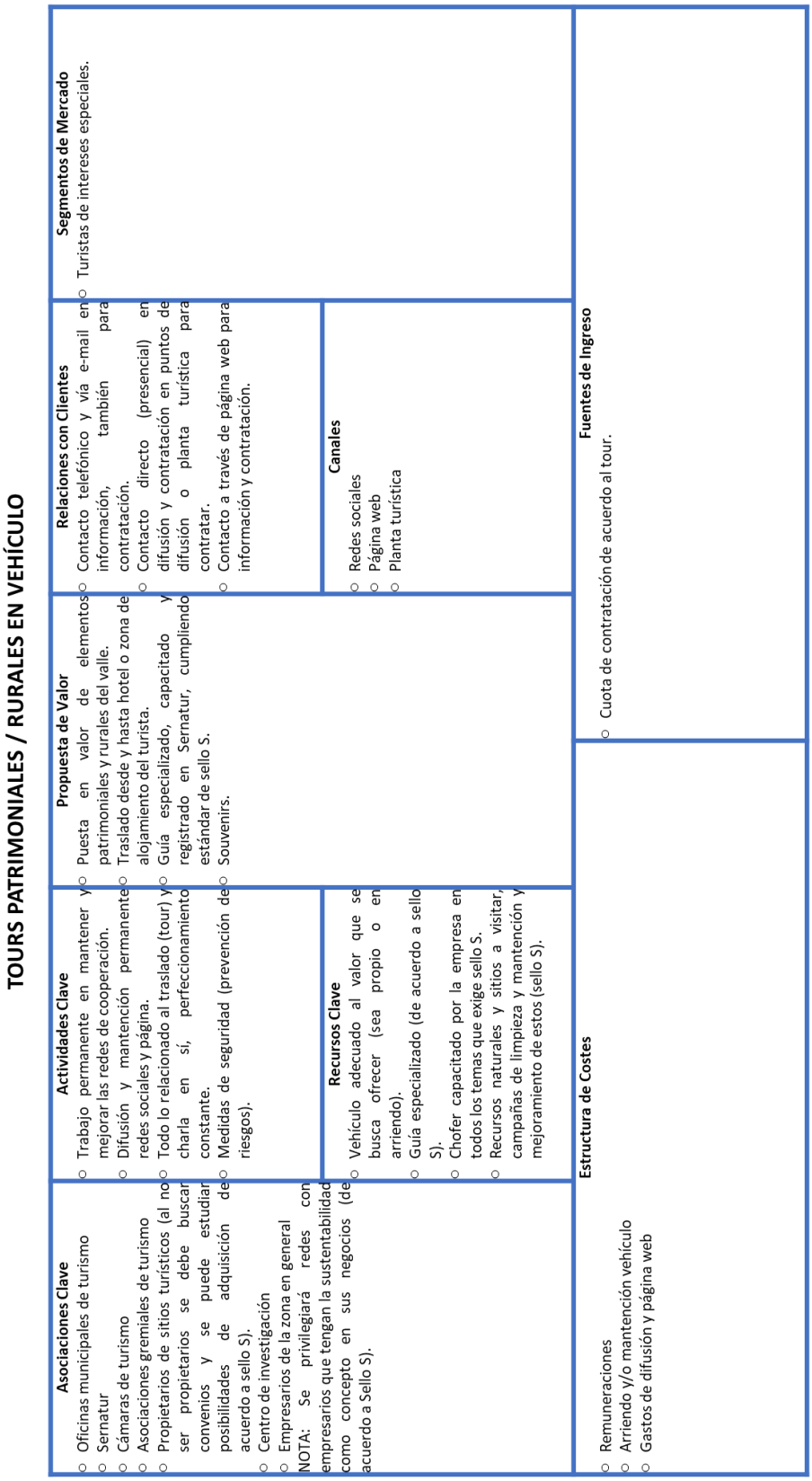
Canales
- REDES SOCIALES
- PÁGINA WEB
- AGENCIAS
- COLEGIOS
- MUNICIPALIDADES (DAEM)

Segmentos de Mercado
- COLEGIOS Y OTROS GRUPOS JUVENILES

Estructura de Costes
- REMUNERACIONES (GUÍA, CHOFER, GESTOR DIFUSIÓN Y CONTRATACIÓN)
- MANTENIMIENTO PÁGINA WEB
- ARRIENDO / CUOTAS DE VEHÍCULO, MANTENCIÓN (SI ES PROPIO)

Fuentes de Ingreso
- CUOTA DE CONTRATACIÓN DEL PASEO O GIRA

ANEXO 4.2: IDEAS DE SEGUNDO CICLO DE DISEÑO



TOURS PATRIMONIALES / RURALES EN BICICLETA

Asociaciones Clave

- Oficinas municipales de turismo
- Sernatur
- Cámaras de turismo
- Asociaciones gremiales de turismo
- Propietarios de sitios turísticos (al no ser propietarios se debe buscar convenios y se puede estudiar posibilidades de adquisición de acuerdo a sello S).
- Centro de investigación
- Empresarios de la zona en general

NOTA: Se privilegiará redes con empresarios que tengan la sustentabilidad como concepto en sus negocios (de acuerdo a Sello S).

Actividades Clave

- Trabajo permanente en mantener y mejorar las redes de cooperación.
- Difusión y mantención permanente redes sociales y página.
- Todo lo relacionado al tour en bicicleta y charla en sí, perfeccionamiento constante.
- Medidas de seguridad (prevención de riesgos).

Recursos Clave

- Bicicletas de sendero (mountain bike) para arriendo.
- Guía especializado (de acuerdo a sello S).
- Recursos naturales y sitios a visitar, campañas de limpieza y mantención y mejoramiento de estos (sello S).

Propuesta de Valor

- Puesta en valor de elementos patrimoniales y rurales del valle.
- Guía especializado, capacitado y registrado en Sernatur, cumpliendo estándar de sello S.
- Souvenirs.
- Oportunidad de hacer ejercicio mientras se aprende y conoce.
- Arriendo de bicicleta si no se posee una propia.
- Préstamo gratis de elementos de seguridad (casco, luces, guantes).

Relaciones con Clientes

- Contacto telefónico y vía e-mail en información, también para contratación.
- Contacto directo (presencial) en difusión y contratación en puntos de difusión o planta turística para contratar.
- Contacto a través de página web para información y contratación.

Canales

- Redes sociales
- Página web
- Planta turística

Segmentos de Mercado

- Turistas de intereses especiales (turismo patrimonial, rural o ecoturismo y ciclismo).

Estructura de Costes

- Remuneraciones
- Bicicletas y mantención de estas
- Elementos de seguridad bicicletas
- Gastos de difusión y página web

Fuentes de Ingreso

- Cuota de contratación de acuerdo al tour.
- Arriendo bicicletas.

ANEXO 4.3: IDEAS DE TERCER CICLO DE DISEÑO

TOURS EN VEHÍCULO (RURAL, COSTUMBRES, GASTRONOMÍA, PATRIMONIO)

Asociaciones Clave

- Oficinas municipales de turismo
- Sernatur
- Cámaras de turismo
- Asociaciones gremiales de turismo
- Propietarios de sitios turísticos (al no ser propietarios se debe buscar convenios y se puede estudiar posibilidades de adquisición de acuerdo a sello S).
- Centro de investigación
- Empresarios de la zona en general

NOTA: Se privilegiará redes con empresarios que tengan la sustentabilidad como concepto en sus negocios (de acuerdo a Sello S).

Actividades Clave

- Trabajo permanente en mantener y mejorar las redes de cooperación.
- Difusión y mantención permanente redes sociales y página.
- Todo lo relacionado al traslado (tour) y charla en sí, perfeccionamiento constante.
- Medidas de seguridad (prevención de riesgos).

Recursos Clave

- Vehículo adecuado al valor que se busca ofrecer (sea propio o en arriendo).
- Guía especializado (de acuerdo a sello S).
- Chofer capacitado por la empresa en todos los temas que exige sello S.
- Recursos naturales y sitios a visitar, campañas de limpieza y mantención y mejoramiento de estos (sello S).

Propuesta de Valor

- Puesta en valor de elementos patrimoniales y rurales del valle.
- Traslado desde y hasta hotel o zona de alojamiento del turista.
- Guía especializado, capacitado y registrado en Sernatur, cumpliendo estándar de sello S.
- Souvenirs.
- Información transparente y clara acerca del servicio contratado.

Relaciones con Clientes

- Contacto telefónico y vía e-mail en información, también para contratación.
- Contacto directo (presencial) en difusión y contratación en puntos de difusión o planta turística para contratar.
- Contacto a través de página web para información y contratación.

Canales

- Redes sociales
- Página web
- Planta turística

Segmentos de Mercado

- Turista en busca de probar la gastronomía de la zona, aprovechando de mostrar un poco acerca del patrimonio y costumbres rurales típicas.
- Turista que busca degustar y conocer acerca de licores, chichas y vinos artesanales de la zona y de paso disfrutar de conocer un poco más de costumbres y disfrutar algún almuerzo especial.

Estructura de Costes

- Remuneraciones
- Arriendo y/o mantención vehículo
- Gastos de difusión y página web
- Souvenirs

Fuentes de Ingreso

- Cuota de contratación de acuerdo al tour.

TOURS EN BICICLETA (RURAL, PATRIMONIAL, ECOTURISMO)

Asociaciones Clave

- Oficinas municipales de turismo
- Sernatur
- Cámaras de turismo
- Asociaciones gremiales de turismo
- Propietarios de sitios turísticos (al no ser propietarios se debe buscar convenios y se puede estudiar posibilidades de adquisición de acuerdo a sello S).
- Centro de investigación
- Empresarios de la zona en general

NOTA: Se privilegiará redes con empresarios que tengan la sustentabilidad como concepto en sus negocios (de acuerdo a Sello S).

Actividades Clave

- Trabajo permanente en mantener y mejorar las redes de cooperación.
- Difusión y mantención permanente redes sociales y página.
- Todo lo relacionado al tour en bicicleta y charla en sí, perfeccionamiento constante.
- Medidas de seguridad (prevención de riesgos).

Recursos Clave

- Bicicletas de sendero (mountain bike) para arriendo.
- Guía especializado (de acuerdo a sello S).
- Recursos naturales y sitios a visitar, campañas de limpieza y mantención y mejoramiento de estos (sello S).

Propuesta de Valor

- Puesta en valor de elementos patrimoniales y rurales del valle.
- Guía especializado, capacitado y registrado en Sernatur, cumpliendo estándar de sello S.
- Souvenirs.
- Oportunidad de hacer ejercicio mientras se aprende y conoce.
- Arriendo de bicicleta si no se posee una propia.
- Préstamo gratis de elementos de seguridad (casco, luces, guantes).
- Información transparente y clara acerca del servicio contratado.

Relaciones con Clientes

- Contacto telefónico y vía e-mail en información, también para contratación.
- Contacto directo (presencial) en difusión y contratación en puntos de difusión o planta turística para contratar.
- Contacto a través de página web para información y contratación.

Canales

- Redes sociales
- Página web
- Planta turística

Segmentos de Mercado

- Turistas de intereses especiales (turismo patrimonial, rural o ecoturismo y ciclismo), que deseen hacer algo de deporte (ciclismo) mientras conocen y disfrutan de algunas bondades de la zona.

Estructura de Costes

- Remuneraciones
- Bicicletas y mantención de estas
- Elementos de seguridad bicicletas
- Gastos de difusión y página web
- Souvenirs

Fuentes de Ingreso

- Cuota de contratación de acuerdo al tour.
- Arriendo bicicletas.

TOURS DE SENDERISMO (HIKKING Y TREKKING)

Asociaciones Clave

- Oficinas municipales de turismo
- Sernatur
- Cámaras de turismo
- Asociaciones gremiales de turismo
- Propietarios de sitios turísticos (al no ser propietarios se debe buscar convenios y se puede estudiar posibilidades de adquisición de acuerdo a sello S).
- Centro de investigación
- Empresarios de la zona en general

NOTA: Se privilegiará redes con empresarios que tengan la sustentabilidad como concepto en sus negocios (de acuerdo a Sello S).

Actividades Clave

- Trabajo permanente en mantener y mejorar las redes de cooperación.
- Difusión y mantención permanente redes sociales y página.
- Todo lo relacionado a la actividad de senderismo y charla en sí, perfeccionamiento constante.
- Medidas de seguridad (prevención de riesgos).

Recursos Clave

- Guía especializado (de acuerdo a sello S).
- Elementos utilizados para préstamo y prevención de riesgos.
- Recursos naturales a visitar, campañas de limpieza y mantención y mejoramiento de estos (sello S).

Propuesta de Valor

- Puesta en valor del atractivo (recurso natural) hacia el turista.
- Guía especializado, capacitado y registrado en Sernatur, cumpliendo estándar de sello S.
- Snack.
- Souvenirs.
- Oportunidad de hacer ejercicio mientras se aprende y conoce.
- Préstamo gratis de elementos básicos (bastón de trekking, bloqueador solar).
- Información transparente y clara acerca del servicio contratado.
- Elementos de prevención de riesgos (linternas, silbato de emergencia, elementos de primeros auxilios, cuchillo, elementos para hacer fuego, alimentación extra, elementos para el frío, agua).

Relaciones con Clientes

- Contacto telefónico y vía e-mail en información, también para contratación.
- Contacto directo (presencial) en difusión y contratación en puntos de difusión o planta turística para contratar.
- Contacto a través de página web para información y contratación.

Canales

- Redes sociales
- Página web
- Planta turística

Segmentos de Mercado

- Turistas de intereses especiales que deseen disfrutar de la naturaleza y hacer deporte a través del senderismo (hikking o trekking).

Estructura de Costes

- Remuneraciones
- Elementos de seguridad
- Gastos de difusión y página web
- Snacks y souvenirs

Fuentes de Ingreso

- Cuota de contratación de acuerdo al tour.

ANEXO 5: CERTIFICACIÓN SERNATUR

ANEXO 5.1: REQUISITOS PARA CERTIFICACIÓN SELLO Q DE CALIDAD

5.1.1. REQUISITOS PARA LOS TOUR OPERADORES: Los tour operadores deben cumplir con los requisitos mínimos generales, de gestión, calidad y competencias siguientes: **Organización:** El tour operador debe tener una organización tal, de manera que preste los servicios indicados en su manual de servicios y los que promocione. En particular el tour operador debe:

a) Contar con un manual de organización que contenga a lo menos:
   - organigrama o esquema de cargos, en el cual se establecen las relaciones funcionales, jerárquicas de autoridad y de control;
   - definición y estructuración de las áreas de la organización, incluyendo la definición de las funciones de cada una de las áreas definidas;
   - requisitos de selección del personal para todas y cada una de las áreas, incluyendo la formación, competencias, habilidades y experiencia que debe poseer el personal, de acuerdo a la definición y estructuración de las áreas que se hayan establecido (NOTA Una misma persona puede realizar diversas funciones); y
   - manual de procedimientos para el tratamiento de los imprevistos que el tour operador haya definido que pueden ocurrir al entregar productos, paquetes o servicios turísticos.

b) Contar con procedimientos escritos, para cada una de las áreas definidas, que permitan garantizar la calidad de los servicios ofrecidos.

c) El tour operador contará con medidas y/o políticas de prevención de la explotación de seres humanos, en cualquiera de sus formas, especialmente la sexual, y en particular cuando pueda afectar a niños, dirigidas a sus proveedores y el personal. Dando cumplimiento al menos a:
   - Informar de estas medidas y/o prácticas de prevención a los clientes, a través del diseño de paquetes turísticos;
   - a través de la evaluación de proveedores; y
   - a través de la capacitación del personal

d) Contar con el personal capacitado y entrenado en los sistemas y métodos de trabajo, para la eficiente y oportuna entrega de los servicios prestados.
e) Tener definido un sistema para identificar y documentar las necesidades de capacitación del personal, el que debe considerar como mínimo los aspectos siguientes: servicio al cliente, calidad del servicio, conocimientos técnicos para el diseño de paquetes turísticos, comercialización, idiomas, entre otros.
f) Definir los mecanismos de selección y capacitación del personal temporal o transitorio contratado para temporadas altas u otros, de forma tal que su trabajo no afecte a la calidad de los servicios ofrecidos.
g) Contar con un procedimiento de recepción y tratamiento de reclamos y sugerencias, que incluya los canales de comunicación entre el tour operador y el cliente, los plazos de respuesta y registros de las acciones tomadas.
h) Contar con programas de mantención, preventivos y correctivos, de forma tal de asegurar el buen estado de funcionamiento, conservación y mantenimiento del equipamiento de que se disponga.
i) Informar mediante un catálogo de productos, paquetes y/o servicios, de todas aquellas prestaciones que ofrece el tour operador, en español y en un segundo idioma correspondiente a él o los mercado(s) objetivo(s), indicando el producto, paquete o servicio y su descripción, forma de acceder a ellos y los precios vigentes para un tiempo específico. NOTA: Los precios de los productos, paquetes y/o servicios pueden ir incorporados en el manual o en un documento aparte designado como tarifario.

Equipamiento: El tour operador debe disponer de un domicilio, debidamente identificado, destinado a los objetivos propios de un tour operador, que cumpla con la reglamentación vigente y cuente con al menos el equipamiento siguiente:

- teléfono, destinado a las actividades propias del tour operador;
- conexión a Internet y correo electrónico vigente con dominio propio;
- fax o sistema equivalente;
- otros, según se requiera para su operación.

Selección y evaluación de proveedores de servicios: El tour operador, para asegurar la calidad del producto o servicio adquirido, debe tener un procedimiento escrito para seleccionar y evaluar a sus proveedores, considerando entre otros:

a) Identificación y verificación del cumplimiento de los requisitos legales vigentes directamente relacionados con la actividad. NOTA: En el caso de los tour operadores emisivos los requisitos legales deben corresponder a los destinos que están incluidos en el paquete turístico.
b) Experiencia de los proveedores dentro del mercado en el que se prestará el producto o servicios.
c) Evaluación de los recursos, instalaciones y medios técnicos de los proveedores para otorgar los productos o servicios.
d) Comportamiento del proveedor con otros tour operadores.
e) Criterios para la descalificación de un proveedor (por ejemplo: reiterados incumplimientos en las características o condiciones acordadas por el proveedor; falta de respuesta o respuesta insatisfactoria a reclamos; insuficiente nivel de calidad apreciado en visitas de comprobación y otros).

Post venta: El tour operador debe tener implementados como mínimo, lo siguiente:

a) Un procedimiento escrito para realizar el seguimiento de post venta, después de la prestación de los servicios.
b) Un sistema de medición de la satisfacción de los clientes respecto del paquete, producto o servicio turístico ofrecido, que permita velar porque la calidad promocionada sea igual a la calidad de los servicios prestados. Este sistema debe incluir al menos:
    - forma en que se recopilará la información (encuestas de satisfacción, entrevistas con las agencias de viajes y similares);
    - cuándo se aplicará este sistema y el responsable de su aplicación;
    - definición de la forma en que se dará tratamiento a la información obtenida y su responsable.

5.1.2. REQUISITOS DE DISEÑO DE PAQUETES TURÍSTICOS: El tour operador debe definir los procedimientos de diseño y control de calidad de los paquetes turísticos y sus correspondientes registros.

Diseño de paquetes turísticos: El tour operador, para el diseño de un paquete turístico, debe:

a) Definir la duración e itinerarios de los distintos programas que lo componen.
b) Definir el nombre, precio y vigencia del paquete turístico.
c) Definir en detalle cada uno de los productos y/o servicios que están incluidos, según corresponda.
d) Identificar los servicios opcionales y sus respectivos valores, cuando corresponda.
e) Identificar a los proveedores de cada uno de los servicios incluidos en el paquete turístico.
f) Definir las responsabilidades propias, de las agencias de viajes y de los proveedores.
g) Identificar los requisitos legales, medio ambientales, de seguridad, salud y otros, que pueden ser aplicables al paquete turístico y a los usuarios finales, en cada uno de los destinos que incluye.
h) Definir los seguros incluidos en el paquete turístico.
i) Identificar proveedores alternativos para cada uno de los servicios turísticos.

Control del diseño de paquetes turísticos: Para garantizar la prestación de los productos, servicios y/o paquetes turísticos, el tour operador debe:

Verificación de los servicios adquiridos: El tour operador debe establecer procedimientos escritos de verificación de las adquisiciones de los servicios turísticos que forman parte del paquete turístico, de forma tal de asegurar la calidad de éste. Este procedimiento debe incluir, como mínimo:

- verificación de los proveedores;
- cotizaciones de los servicios las que deben incluir todas las especificaciones y características de éstos; y
- disposiciones legales vigentes en los destinos incluidos en el paquete turístico, directamente relacionadas con la actividad.

Revisión y validación del diseño del paquete turístico: Al concluir el proceso de diseño del paquete turístico se debe generar un registro de la revisión final y validación de éste, el que debe incluir al menos:

a) Aprobación de toda la documentación que respalda la calidad y condiciones de cada uno de los servicios turísticos incluidos en el paquete turístico, verificando que se cumplan cada uno de los requisitos definidos.

b) Identificación de los participantes y representantes de cada una de las áreas de la organización.
c) Identificación de los potenciales problemas, y las acciones preventivas propuestas para asegurar que éstos no ocurran y afecten la calidad del paquete turístico.
d) Identificar los medios y periodicidad con la que se realizarán las validaciones, de forma tal de asegurar que el paquete turístico continúa satisfaciendo las necesidades de los usuarios finales, conforme a los requisitos iniciales y a las modificaciones solicitadas por las agencias de viajes, y permitir también identificar potenciales mejoras a éste.

Control de modificaciones en el diseño: El tour operador debe llevar un registro y administrar las modificaciones de los requisitos de los servicios de un paquete turístico, después de que éste haya sido implementado. El registro de modificaciones debe considerar al menos:

a) Identificación y justificación de las modificaciones, para ser sometidas a análisis y se rediseñe la parte del paquete turístico afectado.
b) Registro de las modificaciones en los requisitos del paquete turístico, identificando la planificación, aprobación y fecha de la implementación.
c) Identificación de los representantes de las áreas de la organización afectadas por las modificaciones.

5.1.3. REQUISITOS COMERCIALES Y DE MARKETING: El tour operador debe cumplir con los requisitos mínimos siguientes respecto de sus relaciones comerciales y de marketing.

Comercialización: Es competencia del tour operador contar con los requisitos mínimos siguientes:

a) Identificar las tarifas aplicables a los paquetes turísticos desarrollados y las comisiones aplicables a cada uno de los canales de distribución.
b) Identificar claramente las características de los paquetes turísticos, las ofertas y promociones, de forma tal que la agencia de viajes sepa en todo momento cuales son los compromisos asumidos por el tour operador.

c) Tener un procedimiento de venta de los paquetes, productos y servicios turísticos ofrecidos, el que debe contener al menos los precios, expresados en moneda local o su equivalente en una moneda extranjera de uso frecuente, condiciones y otros.
d) Realizar una capacitación a sus canales de distribución con el propósito de difundir y explicar las condiciones de los paquetes, productos y servicios turísticos sean entendidas, difundidas e informadas correctamente.

Reservas y ventas: Es competencia del tour operador contar con un servicio de reservas y ventas, que cumpla con los requisitos mínimos siguientes:

a) Contar con procedimientos de reservas y ventas.
b) Aceptar, como mínimo, dos medios de pagos los que deben ser informados.
c) Tener definidos los protocolos de reserva para los distintos proveedores de servicios, de forma tal de entregar la información necesaria para activar una reserva y conocer el estado de la reserva
d) Tener definido el procedimiento de venta, anulaciones, no presentación (no show) devoluciones, confirmaciones de todos los paquetes, productos o servicios turísticos que ofrece.
e) Formalizar por medio de un documento escrito, el o los paquetes, productos o servicios turísticos vendidos, el cual debe establecer según corresponda, lo siguiente:
    - identificación del cliente;
    - itinerario (destino[s] del viaje, con sus períodos y fechas de estadía);
    - medios de transporte, categorías y características, fechas, horas y lugares de salida y regreso;
    - alojamiento, categoría y servicios contratados;
    - régimen alimenticio;
    - nombre, dirección, teléfono y correo electrónico, para contactarse en caso de emergencias;
    - formas y fechas de pago;
    - plazo y condiciones de anulación, no presentación (no show), modificación o postergación de el o los servicios contratados, indicando las multas, penalidades y cargos por estos conceptos;
    - condiciones de las ofertas y promociones;

- otros servicios incluidos en el programa, tales como seguros de asistencia y otros;
- deberes, derechos y obligaciones de las partes; y
- otros.

f) Entregar recibo o documento justificante en el que conste el monto cancelado, conceptos o servicios e identificación del cliente, que haya efectuado un prepago, pago total o abono de los servicios contratados.

g) En el caso de existir diferentes tarifas (por temporada, ofertas, promociones y otros) éstas deben responder al nivel de calidad de el o los servicios que ofrece el tour operador, de modo que una tarifa reducida no signifique un nivel inferior de calidad, respecto a las prestaciones promocionadas.

Imagen corporativa o publicidad: El tour operador debe cumplir con los requisitos mínimos siguientes:

a) Consignar en forma precisa y explícita el nombre de fantasía en los medios publicitarios, correspondencia, formularios y cualquier otra documentación o material que se requiera.

b) El material utilizado en la promoción de los servicios se debe publicar en español y en un segundo idioma correspondiente a él o los mercados objetivos, y debe responder a parámetros verificables, evitando el uso de términos que, por su ambigüedad, pudieran inducir expectativas superiores a los que realmente presta el tour operador.

Otros requisitos:

a) El tour operador debe estar registrado en el Registro Nacional de Clasificación del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR).

b) Una vez obtenida la certificación, el tour operador debe exhibir la constancia de dicha certificación.

ANEXO 5.2: CONTENIDOS AUTODIAGNÓSTICO PARA DISTINCIÓN TURISMO SUSTENTABLE PARA TOUR OPERADORES Y AGENCIAS DE VIAJE

1.-Requisitos Obligatorios La empresa postulante debe cumplir todos estos requisitos obligatorios, sin excepción.	**Verificadores**
Listado de Proveedores La empresa debe contar con un listado detallado de todos sus proveedores turísticos **(el listado debe presentarse en formato base de datos, para facilitar el procesamiento de la información).** En www.chilesustentable.travel /distincion/descargables/ podrás encontrar una planilla Excel prediseñada, pero cada empresa podrá utilizar su propio sistema de identificación de proveedores (como por ejemplo su software de gestión interna)	• Revisión de listado de proveedores Debe incluir al menos los siguientes campos**:** **N**ombre de fantasía, tipo de servicio turístico, RUT, razón social, región, comuna, dirección, registro en SERNATUR (1.3), inspección de SERNATUR (1.3), fecha de inicio de contrato o fecha de primera compra de la empresa, Contacto, Correo electrónico, Fono, sitio web, declaración de cumplimiento de toda la legislación vigente (1.2), Sello S, Sello Q, cualquier otro tipo de certificación (especificando cual), política de sustentabilidad (2.2), evaluación de producto sustentable realizada(5.1), Participación del sistema de Satisfacción del Cliente (8.6), accesibilidad (5.11) , plan de manejo de riesgos (5.3).
Cumplimiento de legislación vigente La empresa y sus proveedores cumplen con toda la legislación y normas nacionales (e internacionales de no existir nacionales) en materias laborales, municipales, tributarias, ambientales, sanitarias, de seguridad (prevención de riesgos) y cualquier otra relacionada a la operación de su negocio. En materia laboral, tener especial consideración sobre lo que la ley permite respecto de contratación de menores de edad.	Para la empresa: • Certificado de vigencia de la empresa (Registro de Comercio) • Certificado de vigencia de poder de la empresa (Registro de Comercio) • Patente comercial (municipal) • Formulario 30[1] (Dirección del Trabajo) Para los proveedores: • Declaración jurada simple firmada por alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento del requisito. Considerar que se deberá revisar el listado de proveedores del requisito obligatorio 1.1 procurando que se cuente con la declaración de al menos una porción sus proveedores (considerando especialmente a sus proveedores clave), y se deberá asumir un compromiso para obtener a futuro la declaración de todos sus proveedores, explicando como se llevara a cabo.

Tener en consideración que de acuerdo a la ley de turismo 20.423 todos los prestadores de servicios turístico de alojamiento y turismo aventura deben estar registrados e inspeccionados (habiendo cumplido la misma) por SERNATUR para poder operar, de manera que los proveedores de dichos servicios turísticos deben estar en cumplimiento de la ley.	
Registro en Sernatur La empresa está inscrita en el Registro Nacional de Clasificación del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) y cuenta con al menos 1 año de operación.	Para la empresa: • Certificado de Registro vigente •"Últimos 12 IVAs" (Formulario 29 de "Declaración Mensual y Pago Simultaneo de Impuestos") ó"Carpeta Tributaria Electrónica Personalizada" la cual se obtiene desde www.sii.cl
Política de Sustentabilidad La empresa cuenta con una Política de Sustentabilidad públicamente disponible, conocida por el personal y visible a cliente final. La Política de Sustentabilidad es una declaración de intenciones y compromisos que la empresa adquiere y se obliga a cumplir en los ámbitos ambientales, socioculturales, económicos y de calidad de servicios. Podrá basarse en guía de apoyo N°1, "Guía para desarrollo de una Política de Sustentabilidad" (www.chilesustentable.travel/distincion/descargables)	• Revisión de la Política de Sustentabilidad firmada por la alta gerencia La revisión debe incluir: - Inspección visual del lugar donde la política es publicada (pag web, oficinas u otro) - Entrevista con la alta gerencia donde se debe explicar cómo se implementa la política - Entrevista con el personal para verificar el conocimiento de la política. La política de sustentabilidad podría incluir temas como: - Practicas orientadas al mejoramiento de la calidad - Medidas de seguridad - Medidas para evitar la explotación sexual infantil - Compromiso con el comercio justo - Medidas de reducción de los bienes desechables y consumibles - Medidas de eficiencia ambiental en materia de energía, agua, residuos - Medidas en materia de transporte - Otras

<u>Permisos y certificaciones del personal contratado</u> La empresa y sus proveedores cuentan con las licencias o permisos legales exigibles al personal en el desempeño de sus funciones, según el tipo de productos turísticos que se ofrece.	Para la empresa: • Listado vigente del personal contratado por la empresa <u>Listado debe incluir:</u> Apellidos, Nombres, RUT, género, nacionalidad, nivel de estudios, cargo, área/departamento, tipo de contrato (indefinido o plazo fijo), remuneración (basta con indicar si supera en 10% al sueldo mínimo), capacitaciones, licencias o permisos legales exigibles, fecha de contratación, domicilio, personal de origen local (C3.1), pertenencia a pueblo originario (el listado debe presentarse en formato base de datos, para facilitar el procesamiento de la información). Para los proveedores: • Declaración jurada simple firmada por alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento del requisito En www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/ podrás encontrar una planilla Excel prediseñada, pero cada empresa podrá utilizar su propio sistema de identificación de proveedores (como por ejemplo su software de gestión interna)
<u>Plan de Prevención y Manejo de Riesgos</u> La empresa dispone de un Plan de Prevención y Manejo de Riesgos que define procedimientos y buenas prácticas para que el **cliente final desarrolle su actividad turística de manera segura**. Este plan es enviado e informado a sus proveedores a objeto de que estos puedan incorporar lo que sea pertinente en su propio plan de prevencion y manejo de riesgos. Cuando corresponda la empresa debe cumplir con las normativas del Código Sanitario Podrá basarse en guía de apoyo N°7, "Guía para desarrollo de un Plan de Prevención y Manejo de Riesgos" (www.chilesustentable.travel/distincion/descargables)	• Revisión del Plan de Prevención y Manejo de Riesgos. <u>El plan debe contener al menos:</u> - Protocolos de accion para evitar que el cliente final sea victima de accidentes, delitos, intoxicaciones, enfermedades, extravíos, entre otras. - Protocolos de accion en caso de que ocurran accidentes o situaciones de emergencia de cualquier naturaleza.

2.-Gestión de Sustentabilidad El objetivo de estos criterios es evaluar la gestión de la empresa en torno a la sustentabilidad.	**Verificadores**
Designación de un coordinador de sustentabilidad La empresa designa un coordinador de sustentabilidad con funciones y tareas definidas. Debe haber por lo menos una persona que tiene la responsabilidad y la autoridad asociada para coordinar los objetivos de sustentabilidad, llevando registro de todas las acciones comprometidas en el plan de acción. Además de ser el responsable de velar por el cumplimiento de la Política de Sustentabilidad. Para esto no es necesario contratar a una persona, sino mas bien designar a algún empleado de la alta gerencia para agregarle esta responsabilidad.	• Revisión de la estructura organizacional donde se indique quien es el coordinador de sustentabilidad y cual es su suplente. • Anexo de contrato firmado por el empleador y el empleado que menciona responsabilidades sobre la sustentabilidad de la empresa. Esto podrá estar presente en la descripción de cargo. En www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/ podrás encontrar una guía de orientación para definir un anexo de contrato o descripcion de cargo
Selección de proveedores La empresa privilegia la selección de proveedores que asumen un compromiso en torno a la sustentabilidad, tanto para sus requerimientos internos (equipos, servicios, insumos básicos, etc.), como para los servicios turísticos que ofrece (agencias de viaje, establecimientos de alojamiento turístico, guías de turismo, operadores locales, empresas de transporte y otros).	La empresa deberá demostrar tener lo siguiente respecto de sus proveedores: • **Política de Sustentabilidad:** Declaración jurada simple firmada por alta gerencia del proveedor que de fe de que este adhiere a la política de sustentabilidad (o cuenta con una propia). Procurando que se cuente con la declaración de al menos una porción de sus proveedores (considerando especialmente a sus proveedores clave), y se deberá asumir un compromiso para obtener a futuro la declaración de al menos el 50% de sus proveedores turisticos, explicando como se llevara a cabo. • **Solo para renovaciones del Sello S:** la empresa deberá demostrar que al menos el 50% de sus proveedores turisticos cuentan con una política de sustentabilidad publica (con esto se demuestra haber realizado los compromisos asumidos en la primera postulación). Tener en consideración que no será necesario solicitar dicha politica para proveedores que cuenten con alguna certificación en sustentabilidad vigente mencionada a continuación: Sello S, certificación de sustentabilidad turística reconocida por el GSTC, ISO 14.001, Sello comercio justo (fair trade), Certificación Empresas B, Rainforest Alliance (para otras certificaciones se deberá consultar a SERNATUR). Para este criterio de evaluación será fundamental la revisión del "listado de proveedores" exigido en el Requisito obligatorio 1.1

<u>Elaboración de un Plan de Acción de Sustentabilidad</u> La empresa tiene un plan de acción de sustentabilidad que incluye metas, objetivos, acciones, medición de indicadores de éxito, recursos y presupuesto (financiamiento), plazos (cronograma o carta Gantt), responsables y planificación para abordar todos los ámbitos de sustentabilidad. El plan debe estar alineado a la política de sustentabilidad.	• Revisión del Documento del Plan de Acción de Sustentabilidad vigente Podrá basarse en guía de apoyo N°8, "Guía para desarrollo de un Plan de Acción de Sustentabilidad" (www.chilesustentable.travel/distincion/descargables)
<u>Comunicación e involucramiento del personal</u> La empresa cuenta con algún canal de comunicación (boletín de noticias, intranet, reuniones periódicas u otros) para actualizar a su personal sobre las actividades, iniciativas, proyectos y otros aspectos claves derivados de la implementación de su Plan de Acción de Sustentabilidad.	• Revisión del canal de comunicación utilizado (boletín, intranet, acta de reuniones u otros) en el cual se deberá evidenciar la implementación del plan de acción de sustentabilidad. • Registro fotográfico de actividades del personal • Entrevista con el personal
<u>Plan de Negocios</u> La empresa cuenta con un Plan de Negocios. Podrá basarse en guía de apoyo N°2, "Guía para el desarrollo de un plan de negocios" (www.chilesustentable.travel/distincion/descargables) Tener en cuenta que el espíritu detrás de este criterio es fomentar la planificación sistemática del negocio.	• Plan de Negocios firmado y aprobado por la alta gerencia Plan de negocios debe incluir: - Visión de la empresa - Definición y descripción de las Operaciones - Mercados meta - Análisis financiero - Organigrama de la organización (incluyendo áreas y funciones) - Descripción de cargos (incluyendo jerarquías, requisitos y criterios de selección) Tener en cuenta que los últimos 2 puntos de este listado también son solicitados para obtener el Sello Q
<u>Código ético Mundial</u> La empresa adhiere y difunde a sus proveedores el Código Ético Mundial para el Turismo de la Organización Mundial del Turismo http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo	• Código Ético completo publicado o publicacion de los titulos de los 10 principios del codigo ético al cual se adhiere(indicando donde se puede obtener mas detalle respecto de estos) • Evidencia de difusión de dicho código hacia sus proveedores
<u>Reporte de Sustentabilidad</u> La empresa cuenta con un Reporte anual de Sustentabilidad. Se debe tomar en cuenta que el informe es un documento que hace público, de manera voluntaria, el desempeño económico, social y ambiental de una organización, de forma comparable consigo mismo o con terceros, y cuyos antecedentes son o pueden ser verificables por expertos externos o grupos interesados. Recomendamos basarse en los estándares definidos	• Revisión del documento Reporte de Sustentabilidad (puede ser digital) el cual debe ser de acceso publico

por la Global Reporting Initiative www.globalreporting.org	
<u>Plan de mantención de equipos</u> La empresa dispone de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo, escrito, aplicable a equipos utilizados en sus oficinas, que asegure su buen estado de funcionamiento, conservación, mantenimiento y seguridad.	• Revisión del plan de mantenimiento escrito • Inspección visual • Entrevista con el personal
<u>Donaciones y Aportes</u> La empresa contribuye con servicios, especies o en dinero efectivo para beneficio público o para la protección y preservación de los sitios visitados por sus operaciones. Las donaciones pueden dirigirse también a iniciativas de desarrollo de la comunidad (infraestructuras, educación, sanidad, etc.). Considerar la Ley N° 18.985 de Donaciones Culturales para efectos de exención de impuestos.	• Revisión de iniciativas de colaboración de la empresa a las instituciones, organismos o personas beneficiadas. <u>Evidenciar con un documento que incluya</u>: Descripción de iniciativa realizada; Fecha de realización; Ubicación; Monto aportado o naturaleza del aporte (cuando este no sea en dinero), Fotos (en caso de estar disponibles), Firma de recepción de donaciones por parte del beneficiario (en caso de ser un organismo o institución).
<u>Sello Q</u> La empresa postulante cuenta con el Sello de Calidad turística de SERNATUR, vigente al momento de postulación.	Certificado que acredite que el establecimiento cuenta con el Sello de Calidad turística de SERNATUR

3.-Política Laboral El objetivo de estos criterios es evaluar las políticas laborales aplicadas por su empresa para contar con un buen clima laboral, brindando igualdad de oportunidades y manteniendo motivado a sus empleados.	**Verificadores**
Igualdad de oportunidades de contratación de personal La empresa asegura la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razones de género, color, pueblo originario, edad, discapacidad, religión, creencias y orientación sexual, en relación a la contratación, condiciones de empleo y acceso a la formación. La empresa privilegia la contratación de personas de origen local. No Aplica para Micro empresas sin empleados	• Listado vigente del personal contratado por la empresa • Entrevista con el responsable de recursos humanos para explicar el procedimiento de contratacion de personal • Entrevista con el personal Listado debe incluir: Apellidos, Nombres, RUT, género, nacionalidad, nivel de estudios, cargo, área/departamento, tipo de contrato (indefinido o plazo fijo), remuneración (basta con indicar si supera en 10% al sueldo mínimo), capacitaciones, licencias o permisos legales exigibles, fecha de contratación, domicilio, personal de origen local, pertenencia a pueblo originario (el listado debe presentarse en formato base de datos, para facilitar el procesamiento de la información). En www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/ podrás encontrar una planilla Excel prediseñada, pero cada empresa podrá utilizar su propio sistema de identificación de proveedores (como por ejemplo su software de gestión interna)

<u>Plan Anual de Capacitación (2)</u> La empresa debe contar con el personal capacitado y entrenado en los sistemas y métodos de trabajo, para la eficiente y oportuna entrega de los servicios prestados para lo cual dispone de un Plan de Capacitación Anual. Tener en consideracion la NCh3067:2013-4.1d. Todos los trabajadores reciben directrices periódicas, capacitación e información sobre sus funciones y responsabilidades respecto a la gestión interna en temas de sustentabilidad. El plan identificara actividades de capacitación sobre temas como: explotación a los seres humanos, salud ocupacional y seguridad, medioambientales, socioculturales, otros. En caso de Microempresas sin personal contratado aplica para los propietarios y/o administradores de la empresa. Considerar Guia N°12 "Listado de Posibles Entidades capacitadoras" descargable desde http://www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/	• Plan actualizado de Capacitación Anual para el personal. • Registro de las actividades de capacitación realizadas <u>Registro debe incluir:</u> Nombre del instructor, nombre institución de capacitación, tipo de capacitaciones objetivos, actividades, fecha, duración, lista de asistencia firmada por los participantes o certificado de participación, empresa del empleado (diferenciar si es personal de la empresa o de un proveedor), registro de la actividad (archivo fotográfico, prensa, respaldo de sitio web, material impreso y/o otros medios que correspondan). <u>Se puede adjuntar:</u> Certificados de cursos virtuales o presenciales.
<u>Explotación a los Seres Humanos</u> La empresa cuenta con medidas y/o politicas de prevención de la explotación a los seres humanos en cualquiera de sus formas y en especial cuando se trata de **explotación sexual comercial niños, niñas y adolecentes (ESCNNA),** dirigidas a sus proveedores y personal. Tener en cuenta ley 20.507 y la NCh3067:2013-4.1c. La empresa demuestra que al menos un 60% del personal con contacto directo con pasajeros (cliente final); tales como guias turisticos, ejecutivas de ventas, anfitrion de viaje; esta capacitado para reconocer situaciones donde exista explotación a los seres humanos y poder manejar adecuadamente situaciones de esta naturaleza. De lo contrario, para cumplir se podrá asumir un compromiso para lograrlo, explicando como y en que tiempos se llevara a cabo. Esta capacitación debe ser realizada por una entidad externa validada, a continuación algunas recomendadas: Nacionales: PDI y red sename Internacionales: www.d2l.org o www.thecode.org Para otras instituciones consultar a SERNATUR.	• Revisión de las políticas y/o medidas definidas (Podrá incluirse en la Politica de Sustentabilidad y/o en el Plan de Accion de Sustentabilidad). • Entrevista con el personal. • Documento vigente, con las actividades de capacitación. <u>Documento debe incluir:</u> Nombre del instructor, nombre institución de capacitación, objetivos, actividades, fecha, tipo de capacitaciones, lista de asistencia firmada por los participantes o certificado de participación. <u>En caso de no cumplir aún con el 50%:</u> Asumir un compromiso para lograrlo, y explicar en el plan de capacitaciones (3.2) el como se realizará. <u>Puede incluir:</u> Identificación de otras medidas que el establecimiento aplica para cumplir con este requisito, además de las capacitaciones.

Salud Ocupacional y Seguridad La empresa entrega a todos sus miembros periódicamente recomendaciones y/o capacitación en materia de salud y seguridad. Estas charlas o capacitaciones debe ser realizada por una entidad externa validada, a continuación algunas recomendadas: Organismos administradores del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (Mutuales de seguridad) Para otras instituciones consultar a SERNATUR.	• Revisión de Documentos disponibles que demuestren las iniciativas que la empresa realiza para informar a su personal sobre riesgos de salud y seguridad. Debe incluir: Información sobre charlas impartidas al personal, medidas preventivas, afiches informativos, paneles u otros que orientan al personal en materia de salud y seguridad.
Oportunidades de acceso a cargos directivos La empresa brinda igualdad de oportunidades para contratación de cargos directivos sin discriminación por razones de género, color, pueblo originario, edad, discapacidad, religión, creencias y orientación sexual, entregando capacitación cuando corresponda. La empresa privilegia la contratación de personas de origen local. No Aplica para Micro empresas sin empleados	• Listado vigente del personal contratado por la empresa • Entrevista con el responsable de recursos humanos para explicar el procedimiento de contratacion de personal • Entrevista con el personal Listado debe incluir: Apellidos, Nombres, RUT, género, nacionalidad, nivel de estudios, cargo, área/departamento, tipo de contrato (indefinido o plazo fijo), remuneración (basta con indicar si supera en 10% al sueldo mínimo), capacitaciones, licencias o permisos legales exigibles, fecha de contratación, domicilio, personal de origen local (C3.1), pertenencia a pueblo originario (el listado debe presentarse en formato base de datos, para facilitar el procesamiento de la información). En www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/ podrás encontrar una planilla Excel prediseñada, pero cada empresa podrá utilizar su propio sistema de identificación de proveedores (como por ejemplo su software de gestión interna)

Salario El monto mínimo de remuneración ofrecido, supera al menos en un 10% al Salario Mínimo vigente, definido por la Dirección del Trabajo. En caso de no contar con personal contratado este criterio No Aplica.	• Listado vigente del personal contratado por la empresa Listado debe incluir: Apellidos, Nombres, RUT, género, nacionalidad, nivel de estudios, cargo, área/departamento, tipo de contrato (indefinido o plazo fijo), remuneración (basta con indicar si supera en 10% al sueldo mínimo), capacitaciones, licencias o permisos legales exigibles, fecha de contratación, domicilio, personal de origen local (C3.1), pertenencia a pueblo originario (el listado debe presentarse en formato base de datos, para facilitar el procesamiento de la información). • Planilla de pago de imposiciones con los últimos 12 meses (o certificado previred) En www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/ podrás encontrar una planilla Excel prediseñada, pero cada empresa podrá utilizar su propio sistema de identificación de proveedores (como por ejemplo su software de gestión interna)
Accesibilidad El edificio y otras instalaciones de la empresa proporciona, donde sea viable técnica y financieramente, acceso para personas en situación de discapacidad. (Ref: Ley 20.422) En caso de no contar con personal contratado y no tener atención a publico presencialmente este criterio No Aplica. Tener en cuenta www.sellochileinclusivo.cl	• Inspección visual de las instalaciones de la empresa. Para efectos de este criterio bastará con demostrar si es posible acceder a las instalaciones con silla de ruedas.
Satisfacción del personal laboral La empresa mide regularmente la satisfacción del personal y las sugerencias son tomadas en cuenta. En caso de no contar con personal contratado este criterio No Aplica.	• Carpeta con registro de evaluaciones de satisfacción del personal • Documento que detalle las medidas aplicadas para reducir brechas de satisfacción del personal • Entrevistas al personal

Capacitación en materias de medio ambiente Al menos el 50% del personal de la empresa ha pasado por al menos una instancia de capacitación en los últimos 24 meses para reforzar sus responsabilidades y competencias en prácticas ambientales. En caso de Microempresas sin personal contratado aplica para los propietarios y/o administradores de la empresa. Estas capacitaciones pueden ser realizadas por entidades externas o por personal interno competente y también podrán ser mediante la metodología e-learning. Considerar Guia N°12 "Listado de Posibles Entidades capacitadoras" descargable desde http://www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/	• Registro de las actividades de capacitación realizadas Registro debe incluir: Nombre del instructor, nombre institución de capacitación, objetivos, actividades, fecha, tipo de capacitaciones, lista de asistencia firmada por los participantes o certificado de participación. Se puede adjuntar: Certificados de cursos virtuales o presenciales.
Capacitación especializada en materias socioculturales Al menos el 50% del personal de la empresa ha pasado por al menos una instancia de capacitación en los últimos 24 meses para reforzar sus responsabilidades y competencias en prácticas socioculturales En caso de Microempresas sin personal contratado aplica para los propietarios y/o administradores de la empresa. Estas capacitaciones pueden ser realizadas por entidades externas o por personal interno competente y tambien podran ser mediante la metodologia e-learning. Considerar Guia N°12 "Listado de Posibles Entidades capacitadoras" descargable desde http://www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/	• Registro de las actividades de capacitación realizadas Registro debe incluir: Nombre del instructor, nombre institución de capacitación, objetivos, actividades, fecha, tipo de capacitaciones, lista de asistencia firmada por los participantes o certificado de participación. Se puede adjuntar: Certificados de cursos virtuales o presenciales.

<u>Capacitación especializada en materias económicas y/o de calidad</u> Al menos el 50% del personal de la empresa ha pasado por al menos una instancia de capacitación en los últimos 24 meses para reforzar sus responsabilidades y competencias en materias económicas y/o de calidad de servicio En caso de Microempresas sin personal contratado aplica para los propietarios y/o administradores de la empresa. Estas capacitaciones pueden ser realizadas por entidades externas o por personal interno competente y tambien podran ser mediante la metodologia e-learning. Considerar Guia N°12 "Listado de Posibles Entidades capacitadoras" descargable desde http://www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/	• Registro de las actividades de capacitación realizadas <u>Registro debe incluir:</u> Nombre del instructor, nombre institución de capacitación, objetivos, actividades, fecha, tipo de capacitaciones, lista de asistencia firmada por los participantes o certificado de participación. <u>Se puede adjuntar:</u> Certificados de cursos virtuales o presenciales.
<u>Capacitación especializada en materias de prevención de riesgos</u> Al menos el 50% del personal de la empresa ha pasado por al menos una instancia de capacitación en los últimos 24 meses para reforzar sus responsabilidades y competencias en materias de prevención de riesgos. Y al menos el 30% del personal esta capacitado en materia de primeros auxilios. En caso de Microempresas sin personal contratado aplica para los propietarios y/o administradores de la empresa. Las capacitaciones en materia de prevencion de riesgos pueden ser realizadas por entidades externas o por personal interno competente, pero las de primeros auxilios solo podran ser impartidas por entidades externas validada. Considerar Guia N°12 "Listado de Posibles Entidades capacitadoras" descargable desde http://www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/	• Registro de las actividades de capacitación realizadas <u>Registro debe incluir:</u> Nombre del instructor, nombre institución de capacitación, objetivos, actividades, fecha, tipo de capacitaciones, lista de asistencia firmada por los participantes o certificado de participación. <u>Se puede adjuntar:</u> Certificados de cursos virtuales o presenciales.

4.-Medio Ambiente El objetivo de estos criterios es evaluar el esfuerzo que la empresa hace para minimizar su impacto en el medioambiente de sus oficinas.	**Verificadores**
Adquisición de propiedad La empresa ha obtenido la tenencia de las tierras (se refiere a cualquier figura legal de uso de la tierra como propietario, arrendatario, concesionario u potros) y derechos de agua en forma legal, y especialmente, respetando a las comunidades locales y la legislación que protege los derechos de los pueblos indígenas, prevista en la Ley Nº 19.253 y demás normas que sean aplicables. Asimismo, la referida adquisición no ha significado el reasentamiento o desplazamiento involuntario de dichos pueblos.	Para empresas emplazadas en zona urbana: • Declaración jurada simple firmada por alta gerencia de la empresa que de fe del cumplimiento del criterio Para empresas emplazadas en zona rural: • Declaración jurada simple firmada por alta gerencia que de fe del cumplimiento del criterio En caso de que el postulante sea propietario del terreno: • Certificado de Dominio Vigente con un máximo de 60 días desde que fue extendido. En caso de que el postulante tenga cualquier otra figura para el uso del terreno este deberá presentar: • Copia simple del título que refleja dicha figura como contrato, escritura pública, u otro En caso de que aplique puede incluir: • Carta de NO registro de Tierra Indígena extendido por la CONADI (Corporación Nacional de Desarrollo Indígena). Revisar documento de orientación en www.chilesustentable.travel/distincion/descargables
Aprovisionamiento de agua El aprovisionamiento del agua es sustentable, y no afecta los flujos ambientales.	En caso de que la única fuente de agua utilizada sea la provista por la empresa sanitaria local será suficiente con: • Factura o boleta de empresa sanitaria En caso de que utilizar cualquier otra fuente distinta a la provista por alguna empresa sanitaria se deberá presentar: • Copia de Inscripción de derechos de agua, del registro de propiedad de aguas del Conservador de Bienes Raíces respectivo.
Tratamiento de aguas residuales Las aguas servidas de la empresa son tratadas de manera efectiva y son liberadas sin causar efectos negativos para la comunidad ni el medioambiente. En caso de estar conectado al alcantarillado publico este criterio se dará por cumplido, de lo contrario se deberá demostrar que se cuenta con un alcantarillado particular que trate sus aguas servidas, que este en buen funcionamiento y este aprobado por la autoridad sanitaria (Decreto N° 236/26 del Ministerio de Salud)	• Si la empresa se encuentra o demuestra estar conectado al alcantarillado público, este criterio se considerará por cumplido. • Inspección de las instalaciones • Entrevistas con el personal. • Resolución Sanitaria de alcantarillado particular (en caso de que aplique)

<u>Plan de Gestión del Agua</u> La empresa cuenta con: - un plan de gestión del agua para los próximos 2 años. - un sistema de registro y monitoreo de consumo mensual de agua para evaluar el desempeño de las medidas tomadas. Recomendamos apoyarse en: - Guía de apoyo N°3, "Guía para el Desarrollo de un Plan de Gestión del Agua". - Herramienta de eco eficiencia www.chilesustentable.travel/alojamientos-eco-eficientes.	• Plan bienal (2 años) de gestión del agua firmado por la alta gerencia, el cual debe incluir a lo menos: - **Descripción de la situación actual** (refiriéndose al menos a los "temas fundamentales" definidos en guía de apoyo N°3 Desarrollo de un Plan de Gestión de Agua, justificando cuando alguno de ellos no aplique) - **Identificación de oportunidades de mejora**. (siempre intentando mejorar la eficiencia en el consumo del agua y justificando cuando no aplique en alguno de los temas) - **Plan de incorporación de las oportunidades de mejora** (definiendo al menos: acciones a implementar, recursos, responsables y plazos.) • Registros de consumo mensual de agua
<u>Contaminación de agua</u> La empresa aplica medidas para evitar la contaminación del agua y sistemas de alcantarillado, y aplica medidas que permiten minimizar el uso de sustancias nocivas para la salud y el medioambiente. La empresa cuenta con medidas para el transporte, almacenamiento y manejo de sustancias perjudiciales tales como: detergentes, desinfectantes, amoniaco, cloro, pesticidas, soda caustica, blanqueadores, aceite, pinturas, tintas y otros productos que, por su composición o naturaleza, pueden afectar el medio ambiente. Una de estas medidas de minimización consiste en sustituir las sustancias peligrosas con productos biodegradables, inocuos o menos peligrosos. Para cumplir con este criterio se debe demostrar que una porción significativa de estos productos cuentan con etiquetados ecológicos y se debe asumir un compromiso para aumentar en el tiempo dicha porción. Se deberá considerar que aun la oferta de productos biodegradables es limitada, de manera que, en caso de que la empresa no utilice ninguno en la actualidad, se podra cumplir explicando por que aun no se han incorporado y asumiendo un compromiso para incorporarlos en el corto plazo (presentando cotizaciones o descripcion de productos afines disponibles en el mercado).	• Documento que detalle: listado de productos potencialmente nocivos, identificando cuales de ellos cuentan con eco-etiquetas, detalle del compromiso a asumir para aumentar la porción de productos eco-etiquetados. • Cotizaciones o descripcion de productos afines disponibles en el mercado • Inspección visual • Entrevista con el personal • Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia de la empresa que de fe del cumplimiento del criterio

<u>Plan de Gestión de la Energía</u> La empresa cuenta con: - un plan de gestión de energía para los próximos 2 años - un sistema de registro y monitoreo de consumo mensual de energía para evaluar el desempeño de las medidas tomadas. Recomendamos apoyarse en: - Guía de apoyo N°4, "Guía para el Desarrollo de un Plan de Gestión de la Energía". - Herramienta de eco eficiencia www.chilesustentable.travel/alojamientos-eco-eficientes/	• Plan bienal (2 años) de gestión del agua firmado por la alta gerencia, el cual debe incluir a lo menos: - **Descripción de la situación actual** (refiriéndose al menos a los "temas fundamentales" definidos en la Guía de apoyo N°4 Desarrollo de un Plan de Gestión de Energía, publicada por Sernatur, justificando cuando alguno de ellos no aplique) - **Identificación de oportunidades de mejora** (siempre intentando mejorar la eficiencia en el consumo de la energía y justificando cuando no aplique en alguno de los temas) - **Plan de incorporación de las oportunidades de mejora** (definiendo al menos: acciones a implementar, recursos, responsables y plazos). • Registros de consulmo mensual de energía
<u>Plan de gestión de residuos</u> La empresa dispone de un Plan de Gestión para el Manejo de residuos y contaminantes durante sus operaciones. Los residuos se depositan conforme a las disposiciones del sistema local de recolección de basura. De no existir un sistema local de recolección de basura, la empresa toma las medidas necesarias con respecto al manejo de sus residuos contaminantes. Recomendamos apoyarse en: - Guía de apoyo N°5, "Guía para el Desarrollo de un Plan de Gestión de Residuos". - Herramienta de eco eficiencia www.chilesustentable.travel/alojamientos-eco-eficientes.	• Plan bienal (2 años) de gestión de la contaminación firmado por la alta gerencia, el cual debe incluir a lo menos: - **Descripción de la situación actual** (refiriéndose al menos a los "temas fundamentales" definidos en guía de apoyo N°5 Desarrollo de un Plan de Gestión de Residuos, justificando cuando alguno de ellos no aplique) - **Identificación de oportunidades de mejora** (siempre intentando mejorar la gestión de residuos y justificando cuando no aplique en alguno de los temas) - **Plan de incorporación de las oportunidades de mejora** (definiendo al menos: acciones a implementar, recursos, responsables y plazos) Se debe considerar: • Inspección de las instalaciones • Entrevistas con el personal
<u>Abastecimiento y Consumo</u> La empresa aplica medidas para reducir el uso de artículos desechables, señalando prácticas orientadas a la compra de mercaderías re-utilizables, retornables y reciclables, cuando ellas estén disponibles y estimulando compras a granel y/o que eviten el empaquetado, en la medida de lo posible. La empresa prefiere abastecerse de productos producidos localmente. La Política de Sustentabilidad de la empresa incluye directrices relativas al abastecimiento y consumo responsable y local. Tener en cuenta los sellos de: www.manoscampesinas.cl www.selloexcelencia.cultural.gob.cl www.sellodeorigen.cl	• Revisión de la Política de Sustentabilidad • Registro de facturas, boletas o planilla de adquisiciones que demuestren la reducción de la compra de este tipo de productos <u>Registro debe incluir:</u> Desglose de productos (no servicios) adquiridos según valor monetario, identificando claramente aquellos que poseen materias primas recicladas o bien productos que se pueden reciclar o reutilizar. Además se debe identificar a las empresas o personas que proveen dichos productos.

Comercio justo (1) La empresa prioriza la compra directa de insumos a productores de comercio justo, lo que se evidencia ante los clientes. La Política de Sustentabilidad de la empresa declara un compromiso con el comercio justo. Tener en cuenta que los productores y trabajadores al principio de la cadena productiva no siempre reciben un reparto justo de los beneficios generados por el comercio. Fairtrade permite a los consumidores corregir esta situación de injusticia. Hay ciertos productos que son mas susceptibles de caer en ese tipo de injusticias como el algodón, el café, el arroz, el azúcar, el cacao, la fruta y el té, de manera que comprar este tipo de productos certificados con comercio justo es un buen punto de inicio, aunque no suficiente.	• Revisión de la Política de Sustentabilidad mencionada en requisito obligatorio 1.4 • Entrevista con la alta gerencia donde se debe explicar cómo la empresa adhiere a los 10 principios del comercio justo • Registros de cumplimiento de al menos 5 de los principios http://wfto-la.org/comercio-justo/wfto/10-principios/
Protección de la propiedad intelectual La empresa respeta los derechos de propiedad intelectual de las comunidades y de las personas, considerando a los grupos indígenas, artesanos, compositores, escultores y otros que cultivan alguna expresión artística. Tener en consideración www.sellodeorigen.cl	• Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia de la empresa que de fe del cumplimiento del criterio En caso de utilizarse propiedad intelectual de las comunidades y de los individuos: • Revisión de certificados de pago o autorizaciones de cesión de derechos de uso propiedad intelectual o industrial. Por ejemplo Certificado de pago a la Sociedad Chilena de Derecho de Autor (SCD), si se trata de expresiones musicales.
Reciclaje La empresa cuenta con un sistema de reciclaje que permite recuperar y valorizar los principales desechos NO orgánicos (considerando materiales tales como: vidrio, plástico, tetra pak, metales, papel y cartón, y elementos como equipos electrónicos, aceite, otros) generados por su operacion directa (sin considerar proveedores) y/o un sistema de valorización de desechos orgánicos (compostaje, vermicompostaje, alimento para animales, etc.) en buen funcionamiento.	• Revisión de contenidos del Plan de Acción de Sustentabilidad, donde se identifiquen claras medidas de reciclaje. • Inspección de las instalaciones • Entrevistas con el personal
Reducción de contaminación del aire, acústica, lumínica y erosión de suelos. La empresa aplica medidas para minimizar la contaminación por ruido, luz, compuestos dañinos para la capa de ozono (elementos químicos llamados clorofluorocarbonos que se utilizan en algunos aerosoles, lacas desodorantes, insecticidas, pinturas, sistemas de aire acondicionado, espumas sintéticas y frigoríficos), y otros contaminantes del aire,	• Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia de la empresa que de fe del cumplimiento del criterio • Informe que identifique claramente cuáles son los riesgos que pueden ocasionar las operaciones de la empresa y un detalle de como se hace cargo de ellos (si es que aplica) • Inspección de las instalaciones • Entrevistas con el personal.

aguas y erosión del suelo producto de su operación.	
<u>Medición de Huella de Carbono</u> La empresa ha medido su huella de carbono anual al menos una vez en los últimos 2 años, calculando las emisiones de gases de efecto invernadero de todas las fuentes controladas por él. Recomendamos apoyarse en: - Plataforma web estatal para medir la huella de carbono www.huellachile.cl - Guía de apoyo N°6, "Guía para la Medición de la Huella de Carbono".	• Inventario anual de gases de efecto invernadero de acuerdo a metodología reconocida a nivel internacional (planilla de cálculo e informe). <u>Puede Incluir:</u> Entrevista con el responsable de la medición de la huella de carbono.
<u>Uso de materiales locales (3)</u> Las instalaciones de la empresa emplean técnicas tradicionales, patrimoniales y/o materiales locales y/o de origen indígena en el diseño y/o construcción de sus instalaciones (siempre considerando la sustentabilidad en la obtención y uso de los recursos naturales). Tener en consideración que para el cumplimiento del criterio basta con emplear una técnica o material local o indígena, pero esta debe estar presente en al menos un 50% de las instalaciones.	• Inspección de las instalaciones. • Documento que describa los materiales y/o técnicas de construcción utilizadas en las instalaciones. <u>Documento debe incluir</u>: Características de los materiales, diseños, técnicas que permitan reconocer la vinculación con la cultura local, justificación citando bibliografía para avalar la información <u>Puede incluir</u>: • Fotografías de las instalaciones.
<u>Aplicación de medidas para la conservación de la biodiversidad</u> La empresa cuenta con un "Plan Operativo para la Conservación de la Biodiversidad" en relación a su operación. Dicho plan debe explicar como sus operaciones pueden aportar a la conservación, reducir sus amenazas y mitigar sus impactos a la biodiversidad (flora y fauna), sobre todo cuando las operaciones involucren áreas silvestres protegidas. Adicionalmente la empresa deberá incorporar especies nativas para jardinería dentro de sus instalaciones, siempre que sea posible, sobre todo en terrenos de su propiedad. Recomendamos apoyarse en: • Guía de apoyo N°9, "Guía para el Desarrollo de un Plan Operativo para la conservación de la biodiversidad"	• Revisión del Plan operativo para la conservación de la biodiversidad. • Entrevista al responsable del plan

<u>Alteración del hábitat de especies animales</u> La empresa incluye en su plan operativo para la conservación de la biodiversidad medidas para evitar la alteración del hábitat de la fauna silvestre.	• Revisión del Plan operativo para la conservación de la biodiversidad. • Entrevista al responsable del plan
<u>Control de especies exóticas</u> La empresa incluye en su plan operativo para la conservación de la biodiversidad medidas para evitar la proliferación de especies exóticas, cumpliendo la normativa vigente.	• Revisión del Plan operativo para la conservación de la biodiversidad. • Entrevista al responsable del plan

5.-Proveedores El objetivo de estos criterios es evaluar el esfuerzo que la empresa hace para instar a sus proveedores a que sus operaciones consideren la sustentabilidad como factor clave.	**Verificadores**
Control de Productos Turísticos La empresa dispone de procedimientos para el control de sus productos turísticos y el nivel de sustentabilidad que ofrece. Para tal efecto evalua los recursos, instalaciones, medios tecnicos y servicios ofrecidos por sus proveedores (transporte, alojamiento, alimentación, excursiones, actividades de esparcimiento u otras). Tener en consideracion la NCh3067:2013-4.3c. La empresa prefiere aquellos servicios turísticos que cuentan con certificaciones de sustentabilidad reconocidas nacional o internacionalmente.	• Procedimiento escrito de evaluación de productos (on-site inspection) incluye aspectos de sustentabilidad ("evaluacion de producto sustentable"): este debe incluir como mínimo la verificación de la "política de sustentabilidad" publicada, visible y accesible y determinar si este es de conocimiento de los empleados. • Se ha llevado a cabo la "evaluación de producto sustentable" (on-site inspection): identificando en terreno que proveedores cumplen con los estándares definidos por la empresa. Procedimiento que se ha llevado a cabo con una porción de sus proveedores (considerando especialmente a sus proveedores clave). Y se deberá asumir un compromiso para aumentar a futuro dicha porción, explicando como se llevara a cabo. Tener en consideración que no será necesario contar con los puntos anteriores para proveedores que cuenten con alguna certificación en sustentabilidad vigente mencionada a continuación: Sello S, certificación de sustentabilidad turística reconocida por el GSTC, ISO 14.001, Sello comercio justo (fair trade), Certificación Empresas B, Rainforest Alliance (para otras certificaciones se deberá consultar a SERNATUR). Para este criterio de evaluación será fundamental la revisión del "listado de proveedores" exigido en el Requisito Obligatorio 1.1
Reservas y Ventas La empresa dispone de un procedimiento de reservas y ventas para los distintos proveedores de servicios (relación empresa y proveedor) turísticos. Tener en consideracion la NCh3067:2013-6.2a.	• Revisión de los procedimientos de contratación

<u>Plan de Prevención y Manejo de Riesgos para proveedores</u> Los proveedores de turismo aventura disponen de un Plan de Prevención y Manejo de Riesgos que define procedimientos y buenas prácticas para una operación turística segura para el visitante. Los clientes son informados sobre los riesgos y las precauciones a tomar, relacionados con la salud y la seguridad de la actividad turística antes de realizarla.	Para la empresa: • Evidencia de envío del plan de prevención y manejo de riesgos de la empresa a sus proveedores de servicios turísticos Para los proveedores de turismo aventura: • Declaración jurada simple firmada por alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento del criterio Considerar que este criterio complementa al Requisito Obligatorio 1.6
<u>Iniciativas para estimular la sustentabilidad</u> La empresa ofrece estímulos a los proveedores que se dedican activamente a aplicar buenas practicas y promover la sustentabilidad Por ejemplo: • Especificar el logo del hotel y su nivel de sustentabilidad en publicaciones de la empresa, sitio web, descripciones de viajes o folletos. • Promoción de estos alojamientos en boletines de consumo y / o en otras publicaciones, con una atención clara sobre los logros de sustentabilidad de los alojamientos. • Listado preferencial en los sistemas de búsqueda. • Condiciones del contrato preferencial (precio, términos de contrato, duración, etc.)	• Revisión de la descripción de las iniciativas aplicadas (esto podrá ser incluido en el plan de acción de sustentabilidad señalado en el criterio 2.3)
<u>Sustentabilidad de los alojamientos turísticos</u> La empresa prioriza la contratación de establecimientos de alojamiento certificados en sustentabilidad con Sello S o cualquier otra certificación reconocida por el GSTC. Se establecen metas anuales de incremento de la cantidad de establecimientos certificados contratados por la empresa.	• Una porción de sus proveedores de alojamiento turístico cuenta con una certificación de sustentabilidad turística vigente. Se debe asumir un compromiso para aumentar dicha porción en el tiempo, explicando como se llevara a cabo. Para este criterio de evaluación será fundamental la revisión del "listado de proveedores" exigido en el Requisito Obligatorio 1.1

Mantención de equipos de transporte La empresa y sus proveedores (en caso de ofrecer en forma directa, servicios de transporte, terrestre aéreo o acuático), mantiene sus revisiones técnicas al día, para cada uno de los vehículos de que dispone.	Para los vehículos de la empresa: • Certificados de revisión técnica vigentes Para los proveedores: • Declaración jurada simple firmada por alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento de este criterio.
Cumplimiento de legislación vigente sobre biodiversidad La empresa cumple con las leyes locales e internacionales sobre caza, pesca, cautiverio y consumo de especies silvestres u otras actividades similares de los servicios que provee. Tener en consideración la Ley Nº 4.601, Modificada por la LEY-19.473	• Declaración jurada simple firmada por alta gerencia de la empresa que de fe del cumplimiento de este criterio. • Se entrevistará al personal Cuando corresponda: • Documento de identificación de los lugares donde se practican las actividades mencionadas en el criterio con una descripción de la misma. • Se solicitarán los permisos vigentes de caza y pesca
Transporte hacia destino La empresa considera criterios de sustentabilidad (como las emisiones de gases de efecto invernadero o uso de tecnologías de bajo impacto medioambiental, entre otras) en la selección de proveedores de transporte, prefiriendo a aquellas que las aplican. La empresa difunde buenas practicas en sustentabilidad a sus proveedores turísticos.	• Declaración jurada simple firmada por alta gerencia de la empresa que de fe del cumplimiento del criterio • Difusión de buenas practicas en sustentabilidad a los proveedores de transporte, recomendamos apoyarse en www.chilesustentable.travel/biblioteca/manuales-y-guias/manual-buenas-practicas-transporte-turistico Para este criterio de evaluación será fundamental la revisión del "listado de proveedores" exigido en el Requisito Obligatorio 1.1
Fomento a la capacitación del personal de los proveedores La empresa prioriza la contratación de proveedores que han participado o están motivados por participar en programas de capacitación en materia de turismo sustentable. La empresa invita a participar de sus actividades de capacitación al personal de sus proveedores, incluyéndolos en su plan anual.	• Plan actualizado de Capacitación Anual para el personal (incluirlo dentro del mismo documento desarrollado en el criterio 3.2) • Registro de difusión de actividades de capacitación a los proveedores (esto aplicara dependiendo de los tiempos del plan anual) • Registro de las actividades de capacitación realizadas (esto aplicara dependiendo de los tiempos del plan anual) Registro debe incluir: Nombre del instructor, nombre institución de capacitación, tipo de capacitaciones objetivos, actividades, fecha, duración, lista de asistencia firmada por los participantes o certificado de participación, empresa del empleado (diferenciar si es personal de la empresa o de un proveedor), registro de la actividad (archivo fotográfico, prensa, respaldo de sitio web, material impreso y/o otros medios que correspondan). Se puede adjuntar: Certificados de cursos virtuales o presenciales.

<u>Souvenirs</u> La empresa y sus proveedores contribuyen a valorar la historia local, ofreciendo a cliente final (pasajero) a título de venta o regalo, souvenirs elaborados con materiales locales que contribuyen a rescatar la identidad cultural e incorporar información interpretativa. El cliente final es informado sobre la legislación aplicable en materia de compras, tenencia y exportación de bienes históricos o religiosos protegidos (ley 17.288); así como de objetos que contengan elementos de la flora y /o fauna amenazadas en el destino.	Para la empresa: • Evidencia de los souvenirs que ofrece tanto el como sus proveedores a cliente final (pasajero) y la información interpretativa correspondiente. • Verificar la vinculación directa de los souvenirs, con la cultura e identidad locales. • Verificar iniciativas de difusión a los proveedores respecto de incentivarlos a poner en valor el patrimonio cultural a través de los souvenirs y a la vez protegiendo de posibles malas practicas. Para los proveedores: • Declaración jurada simple firmada por alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento de este criterio.
<u>Accesibilidad de productos y servicios</u> La empresa evalúa periódicamente a sus proveedores y prioriza aquellos que ofrecen productos y servicios accesibles, cuando ello no afecta significativamente sus estándares de precios y servicios. Tener en cuenta www.sellochileinclusivo.cl	• Declaración jurada simple firmada por alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento del criterio • Revisión de listado de proveedores en requisito obligatorio 1.1 • Revisión del material promocional con el que se cuente (sitio web, folletos, afiches, letreros u otros).

6.-Responsables de Viajes y Guías Turísticos El objetivo de estos criterios es evaluar el esfuerzo que la empresa hace para solicitar que sus representantes de viaje que realicen sus actividades considerando la sustentabilidad como un factor clave.	**Verificadores**
Procedimientos de prestación del servicio de guía de turismo La empresa pone en valor la sección de Guías de Turismo del Manual de buenas prácticas en sustentabilidad para TTOO desarrollado por SERNATUR (de la serie de 7 manuales "Chile por un Turismo Sustentable") y las pone en práctica en la entrega de sus servicios a través de sus guías turísticos.	• Revisión de acciones de difusión realizadas. Material de apoyo: Manual de Buenas Prácticas en Sustentabilidad para TTOO , descargable desde www.chilesustentable.travel/manuales-y-guias
Formación del personal en contra de la explotación a los seres humanos Los responsables de viaje y representantes locales, contratados por la empresa reciben información significativa y/o formación en contra de la explotación a los seres humanos en cualquiera de sus formas y en especial cuando se trata de explotación sexual comercial niños, niñas y adolecentes (ESCNNA), ley 20.507. Al menos el 90% del personal está informado de como poder reconocer situaciones donde exista explotación a los seres humanos y poder manejar adecuadamente situaciones de esta naturaleza. En caso de capacitación esta debe ser realizada por una entidad externa validada. A continuación algunas recomendadas: -Nacionales: PDI y red sename -Internacionales: www.d2l.org o www.thecode.org -Para otras instituciones consultar a SERNATUR.	• Entrevista con el personal. • Documento vigente que detalle las actividades de difusión realizadas. Puede incluir: Identificación de otras medidas que apliquen para cumplir con este requisito, además de las capacitaciones.
Contratación de guías registrados La empresa solicita a sus proveedores que (en la medida de lo posible) prioricen la contratación de guías de turismo registrados en www.sernatur.cl/buscador-de-servicios-turisticos/	• Verificacion de solicitud enviada a proveedores • Listado de Guías Turísticos contratados con información sobre sus competencias. Listado debe incluir: Nombre, RUT, Registrado en SERNATUR, Estudios universitarios turísticos, curso de sustentabilidad

Formación y educación La empresa prioriza trabajar con guías de turismo (contratados directamente o por sus proveedores) capacitados para desarrollar operaciones turísticas sustentable. Se entendera como capacitacion aplicable cualquier curso de minimo 8 horas que incluya materias de sustentabilidad para el guiado turistico. Aplican estudios universitarios y tecnicos que incluyan cursos afines, o cursos especificos como "No deje rastros" de http://www.nols.edu/ o similares.	• Listado de Guías Turísticos contratados con información sobre sus competencias. • Al menos el 50% de los Guías turísticos cuentan con algún curso de sustentabilidad turística. Listado debe incluir: Nombre, RUT, Registrado en SERNATUR, Estudios universitarios turísticos, curso de sustentabilidad Material de apoyo: Manual de Buenas Prácticas en Sustentabilidad para TTOO, descargable desde www.chilesustentable.travel/manuales-y-guias

7.-Destinos El objetivo de estos criterios está enfocado a que la empresa estimule la sustentabilidad del destino turístico considerando los ámbitos socioculturales, medioambientales y económicos en su operaciones.	**Verificadores**
Selección del destino La empresa considera los aspectos de sustentabilidad en el proceso de selección de nuevos destinos para sus operaciones (por ejemplo, zonas libres de contaminación, planificación urbana sostenible, adecuada gestión de los residuos y participación de la comunidad local). Para tal efecto, la empresa recomienda a los actores locales (municipio, cámara de turismo, cámara de comercio, junta de vecinos y representantes de la comunidad en general) del destino turístico tomar en cuenta la sustentabilidad para su planificación y desarrollo. La empresa podrá tener en consideración algunos de los siguientes puntos para seleccionar los destinos donde opera (e intentará estimular que estos se desarrollen): 1. Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR) vigente de la comuna. 2. Unidad de turismo en el municipio 3. Información sobre los niveles de satisfacción de los visitantes con la actividad turística. 4. Plan Comunal de Emergencia. 5. Iniciativas de la comunidad local con el turismo sustentable. Ejm: Campañas de Conciencia Turística. 6. Instrumentos de regulación de la actividad turística (ordenanzas municipales y otros). 7. Planes o programas de protección o conservación del patrimonio natural. 8. Planes o programas de protección, conservación o restauración del patrimonio cultural (por ejemplo arquitectónico e histórico).	• Listado que identifique los destinos turísticos donde la empresa opera, detallando caracteristicas y variables que puedan reflejar una planificacion y desarrollo sustentable del mismo (podra tomar como referencia algunos de los 8 puntos señalados en el criterio o cualquier otro que a ud le parezca pertinente). • Informe que detalle iniciativas realizadas para estimular la planificación y desarrollo sustentable de sus destinos turísticos, o en caso de no haber realizado iniciativas aun, asumir un compromiso para realizarlas a futuro.

<u>Bienestar de la comunidad</u> La planificación, diseño, construcción, restauración (si aplica), operación y actividades de la empresa y sus proveedores (incluidas las actividades que se organizan para los turistas), se desarrollan teniendo en cuenta prácticas sustentables, respetan la legislación vigente de uso del suelo y de áreas protegidas y no afectan o ponen en peligro: • la producción, consumo o transporte de alimentos y agua de las comunidades aledañas • el suministro de energía de las comunidades aledañas • el suministro de agua a las comunidades aledañas • los servicios básicos de salud o la infraestructura sanitaria de las comunidades aledañas • el acceso a los recursos básicos para la subsistencia de la comunidad, incluyendo los recursos acuáticos. • el acceso a sitios patrimoniales culturales, históricos o espirituales. • los derechos de uso de vías de acceso y el transporte de las comunidades residentes. • el entorno natural y el patrimonio cultural aledaño a las instalaciones	Para la Empresa: • Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia de la empresa que de fe del cumplimiento del criterio. • Informe que identifique claramente cuáles son los puntos de riesgo que podrían afectar a la empresa y un detalle de cómo se hace cargo de ellos (considerar acciones o iniciativas desarrolladas para reducir el impacto ambiental y socioculturales, cuando corresponda). Esto podrá incluirse en el plan de acción de sustentabilidad mencionado en criterio 2.3. Para proveedores: • Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento del criterio
<u>Fomento al desarrollo y producción local</u> La empresa y sus proveedores promueven el desarrollo sustentable a la comunidad local para que a futuro pueda incorporarse a su red de proveedores o bien sus productos y servicios puedan ser adquiridos en forma directa por los clientes. Ha desarrollado iniciativas para apoyar a micro y pequeñas empresas productoras locales para elaborar y vender productos (incluyendo alimentos y bebidas, productos agrícolas, artesanías y otros) que promuevan y/o rescaten el patrimonio ambiental, cultural e histórico local. Las actividades de apoyo podrán ser dirigidas a la comunidad, empresas y autoridades locales y contemplan cosas como: Asesoría y/o capacitación, Apoyo financiero, Incorporación formal como proveedor del establecimiento, u otros.	Para la empresa: • Registro de actividades realizadas o planificación de actividades a realizar para estimular los efectos positivos del turismo sobre el desarrollo local. Esto podrá incluirse en el plan de acción de sustentabilidad mencionado en criterio 2.3. Para el proveedor: • Declaración jurada simple firmada por la gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento del criterio.

Tener en cuenta los sellos de: www.manoscampesinas.cl www.selloexcelencia.cultural.gob.cl www.sellodeorigen.cl	
Incorporación del patrimonio local La empresa incorpora elementos del patrimonio cultural y/o natural local en sus operaciones turísticas.	• Revisión del programa turístico donde se evidencie la incorporación de actividades propias de la cultura local, como fiestas religiosas y costumbristas, etc o la puesta en valor del patrimonio natural. • Descripción de los elementos del patrimonio cultural o natural local utilizados. • Fotografías. • Citas bibliográficas o referencias concretas que avalen la información.
Gestión responsable del Patrimonio Cultural y Natural Los destinos en los que opera la empresa y sus proveedores cuentan o están fomentando iniciativas para resguardar la protección de los sitios arqueológicos, patrimoniales (culturales y naturales) o sagrados donde desarrollan sus operaciones turísticas.	• Revisión de las iniciativas o medidas para prevenir efectos adversos de las actividades turísticas desarrolladas por la empresa en sitios del Patrimonio Histórico-Cultural. Debe incluir: - Evidencia de difusión del código del turista responsable de SERNATUR (o uno propio) previo a una excursión u otra actividad turística para resguardar el patrimonio cultural y natural (www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/) - Listado de Monumentos Nacionales y otros sitios patrimoniales incluidos en la operación. - Listados de Áreas Silvestres Protegidas y otros sitios naturales protegidos incluidos en la operación**.**
Impacto ambiental en sitios turísticos culturales y naturales En caso de que la empresa y sus proveedores, incluidos los guías de Turismo hayan causado algún daño no previsto en los sitios visitados (naturales, arqueológicos, patrimoniales o sagrados) donde desarrollan sus operaciones turísticas, este ha sido adecuadamente reparado de acuerdo a la normativa vigente y planes preventivos de la empresa.	• En caso de NO haber daños, declaracion jurada simple firmada por alta gerencia que de fe de que que ha sido así. • En caso de haber habido daños de algún tipo, revisión de las medidas de reparación de las actividades turísticas desarrolladas por la empresa en sitios del Patrimonio Histórico-Cultural. En cualquier caso debe incluir: - Listado de Monumentos Nacionales y otros sitios patrimoniales incluidos en la operación. - Listados de Áreas Silvestres Protegidas y otros sitios naturales protegidos incluidos en la operación.
Plan de Emergencia Los destinos en los que opera la empresa y sus proveedores cuentan con un Plan de Emergencia que tiene carácter preventivo para enfrentar situaciones de riesgo ambiental. En caso de no contar con dicho plan se adoptarán las medidas preventivas que correspondan conforme a las recomendaciones de la ONEMI.	Para la empresa: • Identificación de los destinos donde opera. • Contar con un plan de Emergencia. • Identificación de puntos críticos relacionados a potenciales emergencias. • Difusión del Plan de Emergencia a sus proveedores. Para proveedores: • Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento del criterio SERNATUR proporcionara una Guia Orientacion sobre Planes de Emergencia para la implementación de este criterio descargable desde http://www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/

<u>Oportunidades de conocer la cultura local</u> La empresa y sus proveedores, incluidos los Guías de Turismo, aseguran al cliente final la oportunidad para observar y experimentar aspectos del arte local, arquitectura y/o patrimonio cultural, durante su estadía o durante las excursiones. Instando a la adquisición de productos locales por parte del cliente final.	• Revisión física de catálogo de productos, de folletería y/o sitio web, donde se describa los productos turísticos y se muestre a través de fotografías, aspectos de su operación. • La descripción y fotografías de los productos turísticos ofrecidos, debe destacar la experiencia y participación de los visitantes en aspectos de arte local, arquitectura y/o patrimonio cultural.
<u>Apoyo a la conservación de la biodiversidad</u> La empresa apoya la conservación de la biodiversidad en el destino, incluyendo áreas protegidas y áreas de alta biodiversidad; a través de, por ejemplo, la contribución financiera, el apoyo a las políticas de conservación y la integración de las áreas naturales en las ofertas de productos.	• Registro de iniciativas y aportes de la empresa • Listado de Áreas Protegidas que se integran en la oferta de productos turísticos (si corresponde) • Entrevista con el empleado de la empresa que tenga a su cargo la selección de destinos turísticos y diseño de productos turísticos. Esto podrá incluirse en el reporte de sustentabilidad mencionado en criterio 1.5

8.-Comunicación y Protección al Cliente El objetivo de estos criterios está enfocado en controlar la manera en que su empresa informa y crea conciencia a cliente final (pasajero) con respecto a iniciativas sustentables considerando factores sociales, medioambientales y económicos, además de tomar en cuenta las evaluaciones que sus clientes hacen de su empresa, productos, servicios y proveedores.	**Verificadores**
Promoción de viajes sustentables La empresa entrega asesoría sobre viajes sustentables a sus clientes, informándole sobre las alternativas de alojamiento, excursiones, viajes organizados; así como de las opciones de transporte, más respetuosas con el medio ambiente. La empresa tiene la intención de incluir en los paquetes turísticos y promover a cliente final (pasajero) excursiones y actividades en áreas silvestres protegidas.	• Revisión de documentos, material (escrito, e-mail, audiovisual, sitio web, etc.) o iniciativas que informe al cliente final sobre alternativas sustentables. • Evidencia de difusión del código de conducta del turista responsable de SERNATUR (o uno propio) previo a una excursión u otra actividad turística para evitar efectos negativos en la biodiversidad de la zona (www.chilesustentable.travel/distincion/descargables/)
Marketing y mensajes publicitarios La empresa cuenta con material promocional con la información completa, actualizada y verificable de su oferta turística (Catálogo de Productos o Travel Planner) publicada en español y en un segundo idioma correspondiente a los mercados objetivos, evitando el uso de términos que, por su ambigüedad, pudieran inducir a expectativas por sobre los servicios que realmente presta el tour operador. Esto incluye consideraciones relativas a la sustentabilidad. Se comunica a los clientes que la empresa esta comprometida con la sustentabilidad turística y si esta cuenta con el Sello S vigente (si es que aplica). Tener en consideración la NCh3067:2013-6.3b.	• Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia de la empresa que de fe del cumplimiento del criterio • Revisión del Catálogo de Productos. • Revisión del material promocional con el que se cuente (sitio web, folletos, afiches, letreros u otros).
Código de Conducta de Turista Responsable La empresa y sus proveedores difunde a cliente final (pasajero) antes de iniciar el viaje, el "Código del Turista Responsable" (elaborado por	• Verificación de envío de e-mail con el "Código de conducta del Turista Responsable" u otro material equivalente a cliente final (pasajero). Puede Incluir: -Publicación del código en otros soportes comunicacionales como Folletería, Sitio web, redes sociales u otros

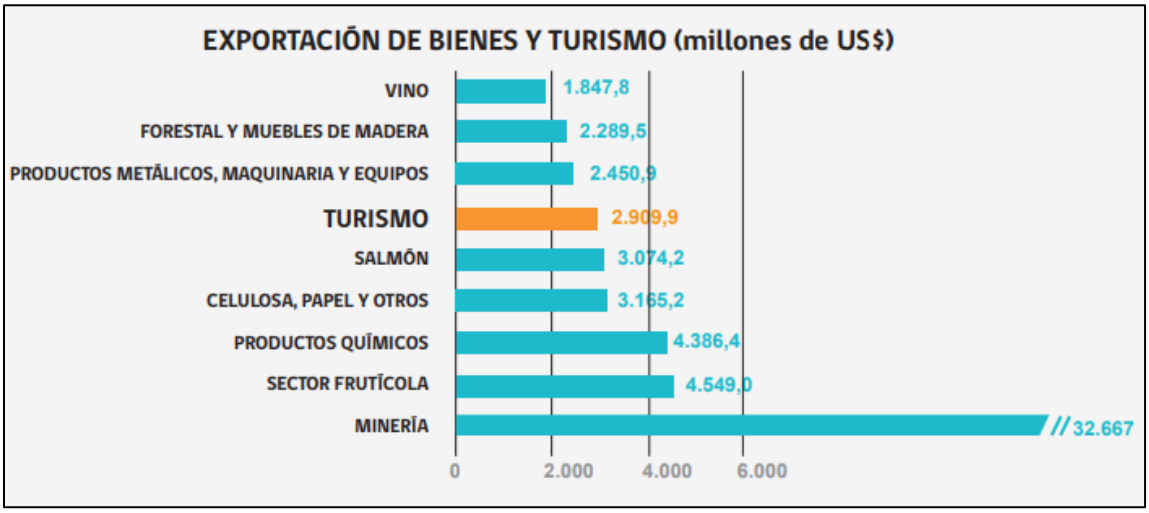
SERNATUR) u otro material impreso o audiovisual equivalente.	
<u>Acuerdo de medidas de comportamiento del visitante</u> En los casos en que se realicen o puedan verificarse actividades en comunidades indígenas organizadas, la empresa deberá ajustar el contenido del "Código de Conducta del Turista Responsable" mediante una participación de la o las comunidades indígenas involucradas, con la finalidad de acordar dicho contenido. Además, el referido código deberá ser debidamente difundido y socializado entre el personal de la empresa y los clientes de ésta **durante el viaje**.	• Identificación de los destinos turísticos donde actualmente se realizan actividades en comunidades indígenas organizadas, señalando en cuales de ellos ya se ha realizado un proceso de participación indígena para acordar medidas y un código sobre el comportamiento del visitante. Se deberá asumir un compromiso para realizar estas gestiones en todos los destinos que aun no se hayan realizado, incluyendo plazos y explicando como se llevara a cabo. En caso de ya existir procesos de participación indígena realizados: • Código de Conducta del Turista Responsable acordado con la comunidad indígena. • Informe que consigne el proceso de participación indígena que se haya realizado y que dé cuenta de los acuerdos o resultados alcanzados para ajustar el Código de Conducta de Empresario y/o turista responsable. Tener en cuenta que para renovaciones del Sello S se deberá demostrar que en todos los destinos turísticos identificados ya se han realizado las gestiones de participación indígena.
<u>Plan de Prevención y Manejo de Riesgos</u> La empresa y los proveedores envian la informacion pertinente del Plan de Prevención y Manejo de Riesgos (mencionado en criterio 5.11) al cliente final (pasajero), después de realizada la reserva y durante el viaje, informando sobre los riesgos y las precauciones a tomar, relacionados con la salud y la seguridad en el destino o actividad turística. En caso de que esto aun no esté implementado, deberá asumir un compromiso para lograrlo, explicando como se llevara a cabo. Tener en consideración que: **-Antes de su salida:** Se proporciona información a cliente final (pasajeros) **-Durante el viaje:** Existen procedimientos para alertar a cliente final (pasajero) en caso de problemas específicos u ocasionales, o situaciones de emergencia. -Debe haber una persona de contacto y un número de teléfono permanentemente accesible y disponible para situaciones de emergencia en el destino u actividad turística.	Para la empresa: • Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia de la empresa que de fe del cumplimiento del criterio. • Entrevista con el personal. Para el proveedor: • Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento del criterio. <u>En caso de no cumplir aún:</u> Asumir un compromiso para lograrlo, y explicar en el plan de accion el como se realizará.

<u>Satisfacción del cliente final (pasajero)</u> La empresa cuenta con un **sistema de post-evaluación** (podria ser en base a encuestas o report) periódica de la satisfacción del cliente final (pasajero), que incluye aspectos de calidad y sustentabilidad. La satisfacción del cliente final (pasajero) es sistemáticamente medida y los resultados se tienen en cuenta para mejorar los servicios y el producto. El sistema debe estar explicado en detalle en un procedimiento escrito, dentro del cual se detalla el tratamiento que se le realiza a los reclamos y sugerencias.	• Revisión del procedimiento • Revision de respuestas a cliente final (pasajero) y acciones correctivas realizadas. Puede incluir: -Resumen de los principales resultados de la evaluación de los clientes y tratamiento de los reclamos -Resumen de las medidas correctivas aplicadas durante los últimos 2 años (si las hubiere).
<u>Accesibilidad del material promocional</u> La empresa disponen de material de marketing y de promoción accesible a personas con discapacidad visual y/o auditiva.	• Revisión del material de marketing y promocional, en versión impresa y/o digital.
<u>Información sobre el entorno cultural y ecosistemas del destino</u> La empresa y sus proveedores entregan a cliente final (pasajero) antes del inicio del viaje, información a través de documentos o material audiovisual, que favorezcan una comprensión general del entorno local, patrimonio natural y cultural de los lugares a visitar en el destino.	Para la empresa: • Revisión de material informativo (escrito, audiovisual u otros) o instancias (charlas, envío por e-mail) que favorezcan una comprensión general del entorno local en sus aspectos culturales, destinado a ser exhibido a cliente final (pasajero) antes del inicio del viaje. • Evidencia de que la información es entregada (incluir fotografías en caso de que aplique). Para el proveedor: • Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento del criterio
<u>Información sobre la compensación GEI / Carbono</u> La empresa define mecanismos para generar conciencia entre clientes, personal y proveedores, acerca de medidas prácticas para reducir las emisiones de gases invernadero, relacionadas con el transporte, la calefacción, la cocción de alimentos, el calentamiento de agua, entre otras. Los clientes son informados sobre las posibilidades de reducción de gases de efecto invernadero o de carbono y/o su compensación para el transporte en el paquete turístico.	• Revisión de mecanismos previstos para generar conciencia entre clientes, personal y proveedores, descritos en el Plan de acción de sustentabilidad incluyendo: descripción del mecanismo; fecha de implementación; registro fotográfico (si corresponde). Esto podrá incluirse en el plan de acción de sustentabilidad mencionado en criterio 2.3.

Contribución a la producción local La empresa y sus proveedores promueven entre sus clientes finales (pasajeros) la posibilidad de acceder a productos de origen local (artesanía, alimentos y bebidas, entre otros), para ser comprados en forma directa. El cliente final (pasajero) se sienten motivados e informados para utilizar los restaurantes y tiendas locales. Para los destinos que aplique, el cliente final (pasajero) debe ser informados con respecto a productos ilegales disponibles en el mercado y como reconocerlos. Tener en cuenta los sellos de: www.manoscampesinas.cl selloexcelencia.cultura.gob.cl www.sellodeorigen.cl	Para la empresa: • Revisión de los materiales escritos u otros utilizados para estimular a los clientes a consumir productos de origen local, los cuales deben encontrarse en versión vigente. Debe incluir -Folletería, carpeta de recomendaciones, posters, link en pg. web, diario mural u otros. Para el proveedor: • Declaración jurada simple firmada por la alta gerencia del proveedor que de fe del cumplimiento del criterio

ANEXO 6: TABLAS INFORMATIVAS (DE ANÁLISIS MACRO Y MICROENTORNO)

TABLA 1: Exportación de bienes al año 2015 (Chile)



Fuente: Turismo en cifras. Subsecretaría de Turismo (Noviembre 2016)

TABLA 2: Desagregación de destinos turísticos de la región de Valparaíso

Desagregación comunal de los destinos turísticos

Región de Valparaíso

Región	Nombre Destino	Comuna
Valparaíso	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	Concón Valparaíso Viña del Mar
	Litoral Norte	Papudo Puchuncaví Quintero Zapallar
	Litoral de Los Poetas	Algarrobo Cartagena Casablanca El Quisco El Tabo San Antonio Santo Domingo
	Resto región	Cabildo Calera Calle Larga Isla de Pascua Juan Fernández La Cruz La Ligua Limache Llaillay Los Andes Nogales Olmué Petorca Putaendo Quillota Quilpué Rinconada San Esteban San Felipe Villa Alemana

Fuente: INE Valparaíso

TABLA 3: Pernoctación de Pasajeros a Establecimientos de Alojamiento Turístico, total región Valparaíso y valle de Aconcagua (Los Andes y San Felipe)

Año	Porcentaje	Total Región	Aconcagua
2009	10,3%	1028815	106256
2010	10,3%	1075045	111246
2011	8,8%	1244460	109421
2012	10,0%	1452373	144538
2013	12,8%	1486628	189943

Fuente: Elaboración propia con datos de INE Valparaíso

ANEXO 7: Organigramas

Diagrama 1: Organigrama de estructura del negocio

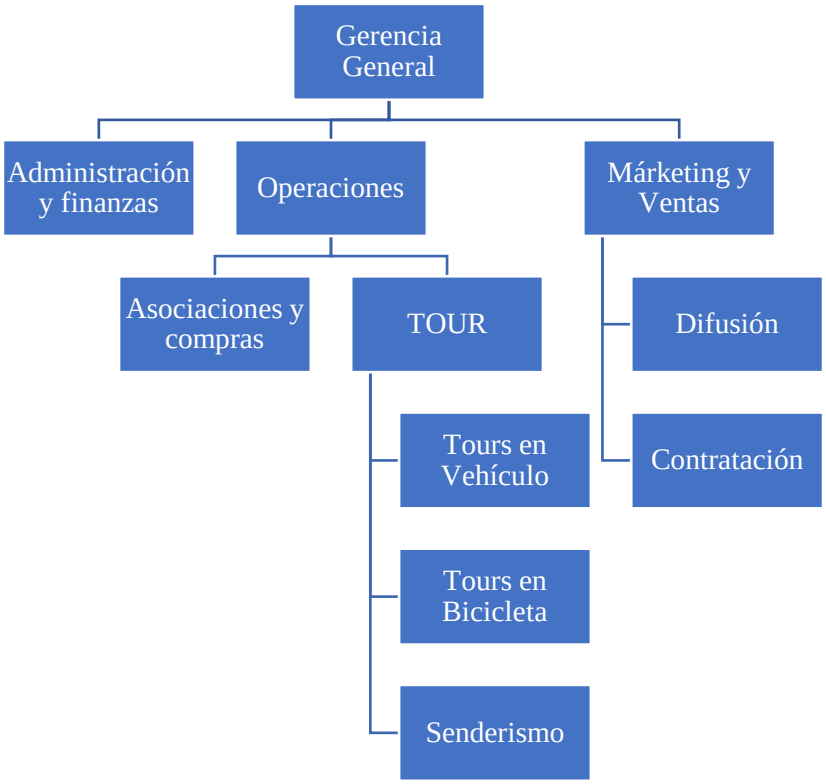
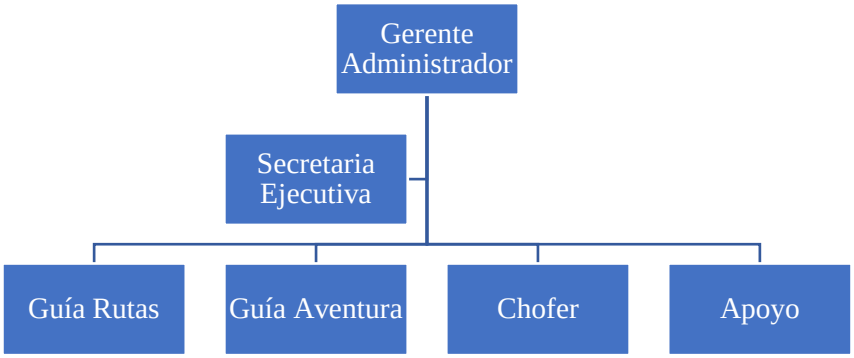
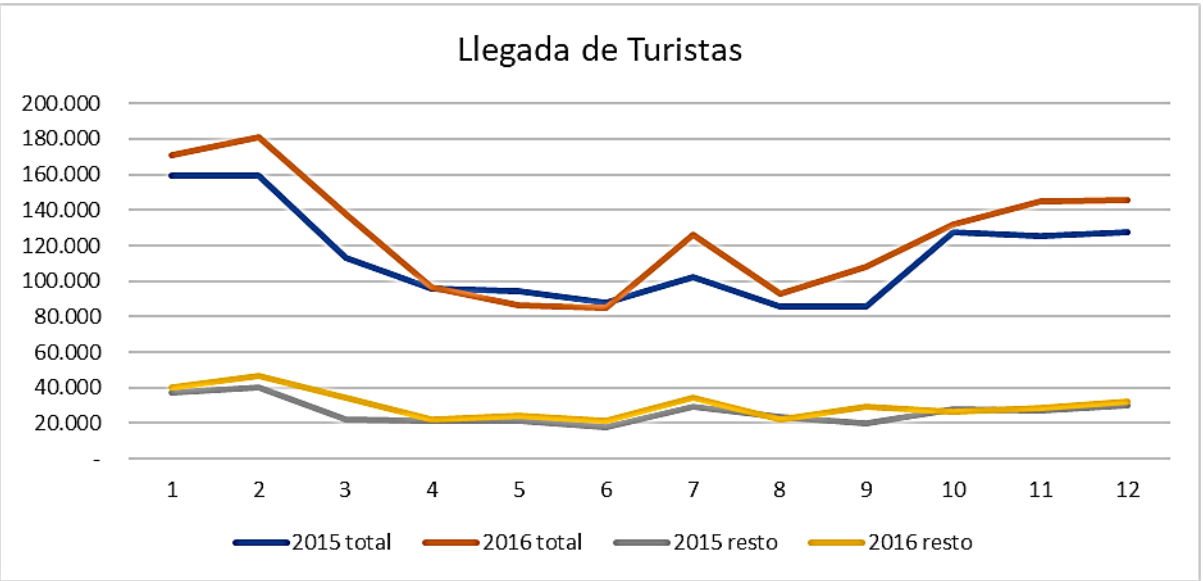


Diagrama 2: Organigrama de acuerdo con funciones



ANEXO 8: GRÁFICOS Y TABLAS DE ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

GRÁFICO 1: Correlación llegadas de turistas entre Total Regional y Resto de la Región (Los Andes, San Felipe, Quillota, Petorca, Isla de Pascua)

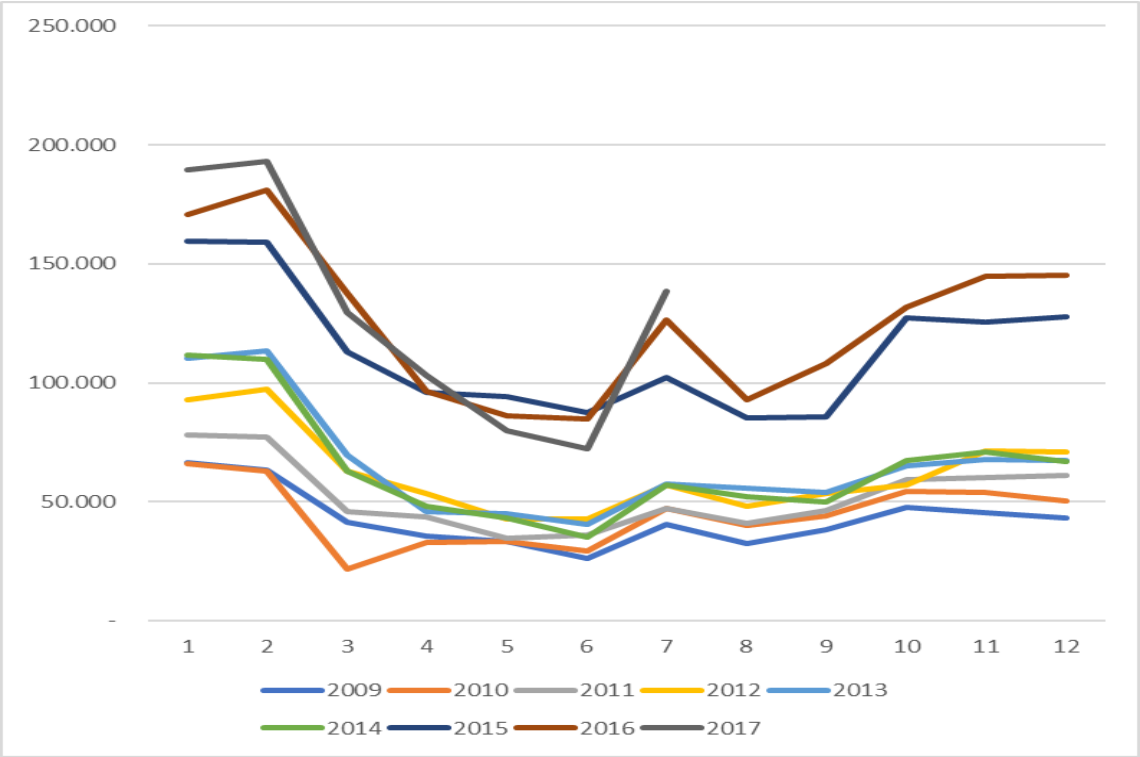


Fuente: Elaboración propia con datos INE

Tabla 1: Correlación llegadas de turistas entre Total Regional y Resto de la Región (Los Andes, San Felipe, Quillota, Petorca, Isla de Pascua)

CORRELACIÓN (R)	
2015	0,910
2016	0,905

GRÁFICO 2: Llegada de turistas a la región de Valparaíso por mes (enero 2009 hasta julio 2017)



Fuente: Elaboración propia con datos INE

ANEXO 9: DIAGRAMAS DEL PLAN OPERACIONAL

Diagrama 1: Proceso de generación de convenios con empresarios locales

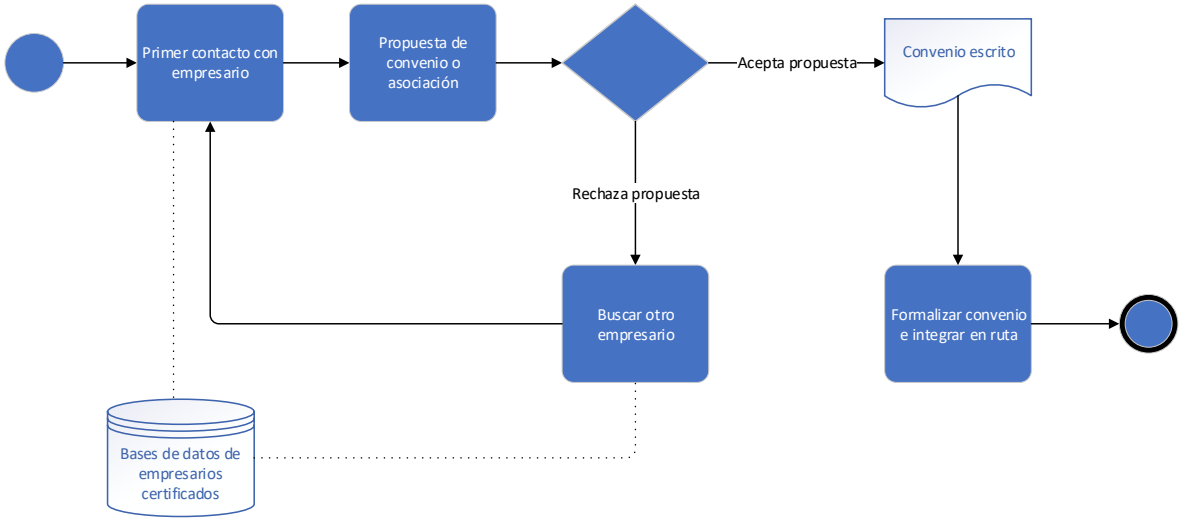


Diagrama 2: Proceso de armado de ruta con convenios vigentes

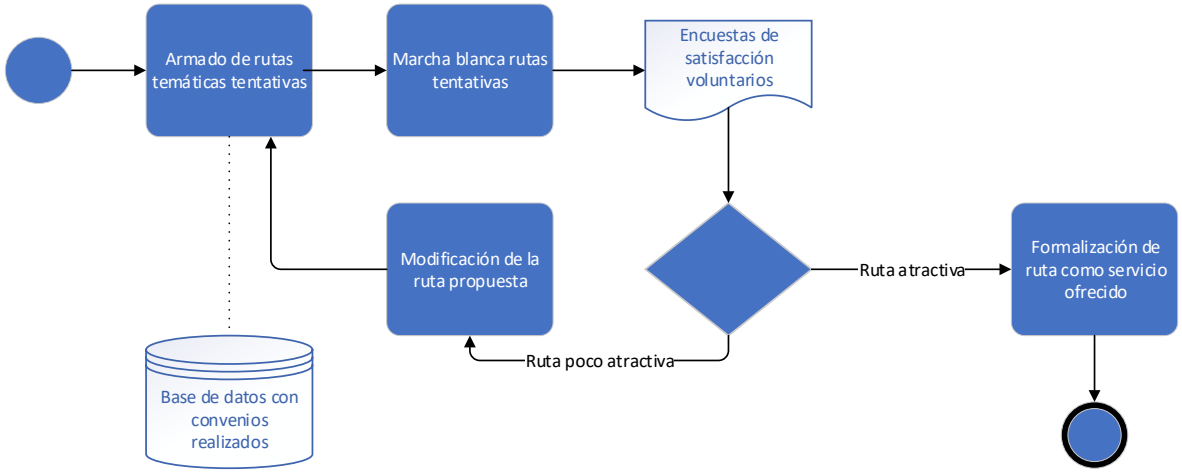
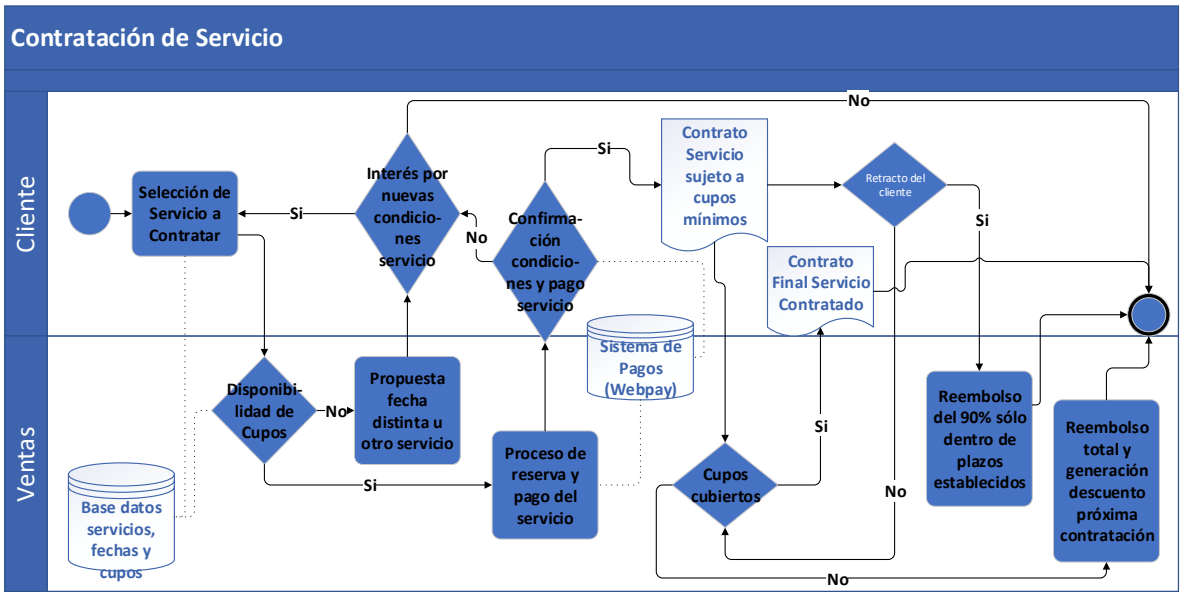


Diagrama 3: Proceso de contratación de servicio



ANEXO 10: FLUJO DE CAJA

	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Demanda estimada		1.628	1.767	1.905	2.044	2.183
Valor promedio servicio		34.000	35.020	36.071	37.153	38.267
Ingresos		$ 55.344.780	$ 61.864.595	$ 68.725.787	$ 75.942.974	$ 83.531.338
Costos Operacionales Variables		-8.346.771	-9.069.337	-9.754.361	-10.429.525	-11.040.013
Costos Operacionales Fijos		-48.202.913	-50.052.013	-52.176.628	-54.159.143	-56.272.028
Utilidad Operacional		$ -1.204.903	$ 2.743.245	$ 6.794.798	$ 11.354.306	$ 16.219.298
Depreciación		-2.177.924	-2.177.924	-2.177.924	-1.651.190	-1.651.190
Pérdida Ejercicio Anterior			$ -3.382.827	$ -2.817.506	$ -	$ -
Utilidad Antes de Impuestos		$ -3.382.827	$ -2.817.506	$ 1.799.369	$ 9.703.116	$ 14.568.107
Impuestos		-	-	-485.830	-2.619.841	-3.933.389
Utilidad Despues de Impuestos		$ -3.382.827	$ -2.817.506	$ 1.313.539	$ 7.083.274	$ 10.634.718
Depreciación		2.177.924	2.177.924	2.177.924	1.651.190	1.651.190
Pérdida Ejercicio Anterior			$ 3.382.827	$ 2.817.506	$ -	$ -
Amortización Crédito LP		-4.422.971	-4.422.971	-4.422.971	-4.422.971	-4.422.971
Amortización Crédito CP			$ -5.909.267	$ -7.968.443	$ -6.386.567	$ -2.178.827
Inversión Activos Fijos	$ -25.989.970					
Inversión Intangibles	$ -129.990					
Inversión en Capital de Trabajo	$ -6.241.271					
Recuperación Capital de Trabajo						$ 6.241.271
Valor de Desecho del proyecto						17.881.109
Flujo Antes de Financiamiento	$ -32.361.231	$ -5.627.874	$ -7.588.993	$ -6.082.445	$ -2.075.073	$ 29.806.491
Crédito LP	$ 19.416.739					
Crédito CP		$ 5.627.874	$ 7.588.993	$ 6.082.445	$ 2.075.073	$ -
Flujo Despues de Financiamiento	$ -12.944.493	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 29.806.491
Flujo Desp. de Financ. Acumulado	$ -12.944.493	$ -12.944.493	$ -12.944.493	$ -12.944.493	$ -12.944.493	$ 16.861.999