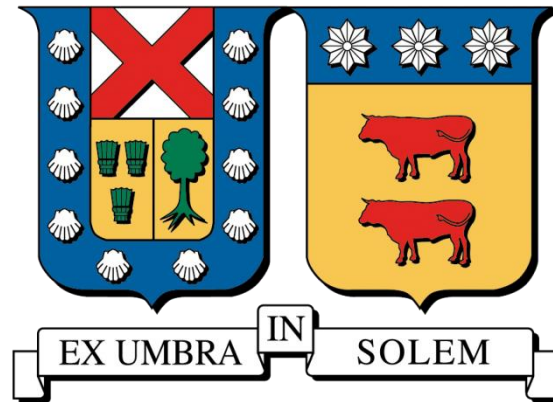


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

VALPARAÍSO – CHILE



**MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL ECOSUSTENTABLE
CON CARACTERÍSTICAS BIOCLIMÁTICAS UBICADO EN LA
LOCALIDAD DE SAN PEDRO DE ATACAMA, REGIÓN DE
ANTOFAGASTA, CHILE.**

DANIEL ALEJANDRO RODRÍGUEZ RAMÍREZ.

**MEMORIA DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO
CIVIL INDUSTRIAL.**

PROFESOR GUÍA: LUIS YÁÑEZ SANDIVARI.

DICIEMBRE - 2016

Índice de Contenidos.

I. RESUMEN EJECUTIVO.....	8
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
III. OBJETIVOS.....	12
3.1. Objetivo general.....	12
3.2. Objetivos específicos.....	12
IV. METODOLOGÍA.....	13
4.1. Análisis de la Industria.....	13
4.2. Levantamiento de Información.....	13
4.3. Investigación de Mercado.....	13
4.4. Propuesta de Plan de Negocios.....	14
V. ANTECEDENTES GENERALES.....	15
5.1. Turismo Mundial.....	15
5.2. Turismo Sustentable.....	17
5.2.1. Sustentabilidad.....	18
5.2.2. Leyes, Normas y Sellos de Calidad.....	21
5.3. Turismo en Chile.....	25
5.3.1. Desarrollo Sustentable en Chile.....	27
5.3.2. Proyecciones.....	29
5.4. Turismo Regional: San Pedro de Atacama.....	31
5.5. Hospedajes Ecosustentables.....	33
VI. MARCO TEÓRICO.....	35
6.1. Análisis PEST(A).....	35
6.1.1. Factores Políticos.....	35
6.1.2. Factores Económicos.....	35
6.1.3. Factores Sociales.....	35
6.1.4. Factores Tecnológicos.....	36
6.1.5. Factores Ambientales.....	36
6.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	36
6.2.1. Amenazas de potenciales competidores.....	37

6.2.2.	Rivalidad entre competidores actuales.	37
6.2.3.	Poder de negociación de los proveedores.	38
6.2.4.	Poder de negociación de los clientes.	38
6.2.5.	Amenaza de productos sustitutos.	38
6.3.	Investigación de Mercado.	39
6.3.1.	Proceso de Investigación de Mercado.	39
6.3.2.	Tipos de investigación de mercado.	41
6.3.3.	Muestreo.	49
6.4.	Segmento de mercado.	53
6.4.1.	Análisis Cluster o de Conglomerados.	53
6.5.	Modelo de Negocios.	56
6.5.1.	Modelo CANVAS.	56
VII.	DESARROLLO.	66
7.1.	Análisis PESTA.	66
7.1.1.	Factor Político.	66
7.1.2.	Factor Económico.	69
7.1.3.	Factor Social.	71
7.1.4.	Factor Tecnológico.	73
7.1.5.	Factor Ambiental.	81
7.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.	83
7.2.1.	Amenazas de potenciales competidores.	83
7.2.2.	Rivalidad entre competidores actuales.	86
7.2.3.	Poder de negociación de los proveedores.	89
7.2.4.	Poder de negociación de los clientes.	91
7.2.5.	Amenaza de productos sustitutos.	95
7.3.	Investigación de mercado.	96
7.3.1.	Desarrollo del planteamiento del problema.	96
7.3.2.	Formulación de un diseño de investigación.	97
7.3.3.	Trabajo de campo o recopilación de datos.	107
7.3.4.	Preparación y análisis de datos.	107
7.3.5.	Preparación y presentación de los resultados.	108

7.4.	Análisis de conglomerados.	158
7.5.	Modelo de negocios.	165
7.5.1.	Segmentos de mercado.	165
7.5.2.	Propuesta de valor.	167
7.5.3.	Canales de Distribución y Comunicación.	171
7.5.4.	Relación con los clientes.	172
7.5.5.	Fuentes de ingresos.	173
7.5.6.	Recursos claves.	176
7.5.7.	Actividades claves.	177
7.5.8.	Asociaciones claves.	179
7.5.9.	Estructura de costos.	180
VIII.	CONCLUSIONES.	184
IX.	BIBLIOGRAFÍA.	189
X.	ANEXOS.	192
10.1.	Anexo 1: Entrevista en profundidad para análisis de la oferta.	192
10.2.	Anexo 2: Cuerpo de la encuesta realizada a la demanda.	196

Índice de figuras.

Figura 1:	Metodología de trabajo.	14
Figura 2:	Antecedentes macroeconómicos del turismo.	16
Figura 3:	Llegadas de turistas internacionales.	16
Figura 4:	Pilares de la sustentabilidad.	18
Figura 5:	Sello Green Globe 21.	22
Figura 6:	Sello de Sustentabilidad S.	24
Figura 7:	Sello Q de Calidad Turística.	25
Figura 9:	Evolución de la llegada de turistas al país.	26
Figura 10:	Brechas en sustentabilidad.	29
Figura 11:	Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.	37
Figura 12:	Clasificación de los datos de una investigación de mercado.	42
Figura 13:	Proceso de Investigación de mercado.	43
Figura 14:	Virtudes y defectos de las técnicas básicas de muestreo.	52
Figura 15:	Estructura del modelo CANVAS.	57
Figura 16:	Fases de un Canal de Distribución. Fuente:	60
Figura 17:	Disponibilidad de agua en Chile	68

Figura 18: Indicador de actividad económica de la región de Antofagasta.....	69
Figura 19: Variación porcentual de ocupados y su incidencia según actividad económica.	70
Figura 20: Esquema resumen IDERE donde se compara la región de Antofagasta con el promedio país.	73
Figura 21: Costo de instalación de un pequeño sistema fotovoltaico menor a 100 kW.....	75
Figura 22: Esquema del proceso de funcionamiento de una piscina natural.....	76
Figura 23: Piscina natural ya construida.	77
Figura 24: Confort térmico en base a temperatura del aire interior y la humedad relativa del mismo.	78
Figura 25: Confort térmico en base a la temperatura del aire interior y la velocidad del aire.	79
Figura 26: Confort térmico en base a la temperatura del aire interior y la temperatura radiante media.....	79
Figura 27: Esquema arquitectónico bioclimático para un edificio ubicado en zona Andina	81
Figura 28: Cantidad de alojamientos turísticos según tipo.....	86
Figura 29: Cantidad de llegadas a territorio nacional en el periodo 2001-2014.	88
Figura 30: Brecha entre oferta y demanda.....	89
Figura 31: Composición del gasto con tarjeta extranjera de los turistas que arriban a Chile.	92
Figura 32: Llegadas de pasajeros, por mes, en destinos sin estacionalidad.	92
Figura 33: Número de llegadas en el periodo enero 2014-agosto 2106.	93
Figura 34: Porcentaje de ocupación de alojamientos turísticos en el periodo enero 2014-agosto 2106.....	94
Figura 35: Preferencias de elección del lugar.....	108
Figura 36: Duración de la estancia en la localidad.....	109
Figura 37: Preferencias de tipo de alojamiento.	110
Figura 38: Disponibilidad a pagar por cada noche de alojamiento	110
Figura 39: Valoración de características ofrecidas por el hospedaje.....	111
Figura 40: Preferencias del tipo de turismo a realizar.	112
Figura 41: Preferencias de la forma de hacer turismo.	112
Figura 42: Preferencias de fuentes de información.	113
Figura 43: Conocimiento sobre el turismo ecosustentable.....	114
Figura 44: Personas que pueden dar una definición acertada sobre turismo ecosustentable.	114
Figura 45: Percepción sobre la industria del turismo.	115
Figura 46: Características esenciales que debe tener un alojamiento en base al turismo ecosustentable.	116
Figura 47: Disposición a pagar por un alojamiento ecosustentable.	117
Figura 48: Percepción sobre la regulación del turismo tradicional.	117
Figura 49: Conocimiento sobre los aspectos negativos del turismo tradicional.....	118

Figura 50: Percepción sobre posibles soluciones para fomentar el turismo ecosustentable.	119
Figura 51: Disposición a educarse sobre el turismo ecosustentable.	120
Figura 52: Reconocimiento de algún elemento propio del turismo ecosustentable.	120
Figura 53: Elementos reconocidos del turismo ecosustentable.	121
Figura 54: Percepción sobre si realiza o no acciones en base a la sustentabilidad.	122
Figura 55: Acciones que realiza en base a la sustentabilidad.	122
Figura 56: Percepción sobre si aporta o no al turismo ecosustentable.	123
Figura 57: Actividades que realiza cuando se encuentra de viaje en base al turismo ecosustentable.	124
Figura 58: Disposición del turista a realizar turismo ecosustentable.	124
Figura 59: Elemento en que basará su forma de hacer turismo ecosustentable.	125
Figura 60: Reconocimiento de algún elemento propio del turismo ecosustentable.	126
Figura 61: Nacionalidad del turista encuestado.	127
Figura 62: Rango de edad del turista encuestado.	127
Figura 63: Género del turista encuestado.	128
Figura 64: Ocupación actual del turista encuestado.	128
Figura 65: Nivel de ingresos promedios del turista encuestado.	129
Figura 66: Preferencias de elección del lugar por parte de turistas Nacionales	130
Figura 67: Preferencias de elección del lugar por parte de turistas Extranjeros.	131
Figura 68: Duración de la estancia en la localidad.	132
Figura 69: Preferencias de tipo de alojamiento.	132
Figura 70: Disponibilidad a pagar por cada noche de alojamiento.	133
Figura 71: Valoración por parte de turistas Nacionales de las características ofrecidas por el hospedaje.	134
Figura 72: Valoración por parte de turistas Extranjeros de las características ofrecidas por el hospedaje.	135
Figura 73: Preferencias de tipo de turismo a realizar por los turistas Nacionales.	136
Figura 74: Preferencias de tipo de turismo a realizar por los turistas Extranjeros.	137
Figura 75: Preferencias de la forma de hacer turismo.	138
Figura 76: Preferencias de fuentes de información por parte de turistas Nacionales.	138
Figura 77: Preferencias de fuentes de información por parte de turistas Extranjeros.	139
Figura 78: Conocimiento sobre el turismo ecosustentable.	140
Figura 79: Personas que pueden dar una definición acertada sobre turismo ecosustentable.	140
Figura 80: Percepción sobre la industria del turismo.	141
Figura 81: Características esenciales que debe tener un alojamiento en base al turismo ecosustentable según turistas Nacionales.	142
Figura 82: Características esenciales que debe tener un alojamiento en base al turismo ecosustentable según turistas Extranjeros.	143
Figura 83: Disposición a pagar por un alojamiento ecosustentable.	144

Figura 84: Percepción sobre la regulación del turismo tradicional.	145
Figura 85: Conocimiento sobre los aspectos negativos del turismo tradicional.....	145
Figura 86: Percepción de los turistas Nacionales sobre posibles soluciones para fomentar el turismo ecosustentable.....	146
Figura 87: Percepción de los turistas Extranjeros sobre posibles soluciones para fomentar el turismo ecosustentable.....	147
Figura 88: Disposición a educarse sobre el turismo ecosustentable.....	147
Figura 89: Reconocimiento de algún elemento propio del turismo ecosustentable.	148
Figura 90: Elementos reconocidos del turismo ecosustentable.	149
Figura 91: Percepción sobre si realiza o no acciones en base a la sustentabilidad.....	149
Figura 92: Acciones que realiza en base a la sustentabilidad.....	150
Figura 93: Percepción sobre si aporta o no al turismo ecosustentable.	151
Figura 94: Actividades que realiza cuando se encuentra de viaje en base al turismo ecosustentable.	152
Figura 95: Disposición del turista a realizar turismo ecosustentable.	152
Figura 96: Elemento en que basará su forma de hacer turismo ecosustentable.	153
Figura 97: Reconocimiento de algún elemento propio del turismo ecosustentable por parte de turistas Nacionales.	154
Figura 98: Reconocimiento de algún elemento propio del turismo ecosustentable por parte de turistas Extranjeros.	154
Figura 99: Rango de edad del turista encuestado.	155
Figura 100: Género del turista encuestado.	156
Figura 101: Ocupación actual del turista encuestado.	156
Figura 102: Nivel de ingresos promedios del turista encuestado.	157
Figura 103: Distribución de los elementos por cada conglomerado	160
Figura 104: Nivel de importancia del predictor.....	161
Figura 105: Proporción asociada a los costos del proyecto 1	182
Figura 106: Proporción asociada a los costos del proyecto 2	183

Índice de Tablas.

Tabla 1: Matriz de Oportunidades y Amenazas.	83
Tabla 2: Tarifas de los principales competidores de la industria	87
Tabla 3: Competidores directos de la industria	87
Tabla 4: Tamaño de la muestra por estratos	107
Tabla 5: Asignación numérica de la variable Tipo de alojamiento	159
Tabla 6: Asignación numérica de la variable Precio a pagar	159
Tabla 7: Asignación numérica de la variable Disposición a pagar por un alojamiento con características ecosustentables.....	159
Tabla 8: Asignación numérica de la variable Edad	159



Tabla 9: Asignación numérica de la variable Género.....	159
Tabla 10: Asignación numérica de la variable Nivel de ingresos	160
Tabla 11: Número de clusters y número de elementos en cada uno de ellos	161
Tabla 12: Tabla ANDEVA de las variables seleccionadas	162
Tabla 13: Centroides de cada conglomerado.....	162
Tabla 14: Tarifas por noche dependiendo el tipo de habitación.....	174
Tabla 15: Caracterización de las habitaciones.....	175
Tabla 16: Costos del proyecto 1	182
Tabla 17: Costos del proyecto 2	183

I. RESUMEN EJECUTIVO.

El turismo como actividad económica ha ido adquiriendo cada vez más protagonismo en las diferentes economías a nivel mundial, en donde sin duda se ha presentado como una alternativa bastante viable para diversificar la matriz de ingresos de dichas naciones y así colaborar con el crecimiento y el desarrollo de sus ciudadanos. Por ejemplo, la Organización Mundial del Turismo estima que el turismo aporta cerca del 10% del PIB mundial y genera de forma directa o indirecta 1 de cada 11 empleos ofrecidos (UNWTO, 2014).

De esta forma, el contexto a nivel nacional no es muy distinto y se posiciona de muy buena manera como pilar fundamental de la economía chilena, siendo una de las industrias que más ha crecido respecto a periodos anteriores. Actualmente esta industria ha adquirido tanta relevancia en las decisiones que se toman a nivel gubernamental, que se ha vuelto un eje importante de trabajo en los últimos gobiernos. Su importancia radica principalmente en su gran aporte al PIB nacional, el cual alcanzó un 3,23% el año 2010 y fue una de las principales fuerzas generadoras de empleos. Pese a que Chile no puede ser considerado como una potencia en este tema debido a que sólo aporta un 0,3% de las llegadas de turistas internacionales y un 0,2% al gasto internacional en turismo (UNWTO, 2011), a nivel local si se ha posicionado como un pilar esencial de la economía, alcanzando el cuarto lugar en las exportaciones (5% de sus ingresos equivalentes a 2.357 millones de dólares por conceptos de turismo receptivo) superado sólo por la gran minería, la industria de la celulosa y el papel y el sector frutícola.

Sin embargo, el turismo a nivel mundial cuenta con bastante detractores principalmente por cómo se ha tornado la forma de llevar esta actividad. La principal crítica hacia esta industria se debe al poco cuidado que se tiene con el entorno al momento de ofrecer sus servicios, en donde el cuidado del medioambiente, las relaciones con la comunidad y la poca empatía con el espacio ajeno, se ven superados por la ambición de generar dinero a cualquier precio y sin mediar consecuencias. Frente a esto, diferentes organizaciones gubernamentales e independientes han propuesto formas alternativas de hacer turismo, las cuales no buscan que esta actividad deje de ser lucrativa sino que se considere como una actividad importante para el desarrollo de las comunidades y se vuelva sustentable en el tiempo.

Una de las actividades que ofrece la industria del turismo, y que es quizás una de las más importantes, es la asociada a los alojamientos. Esta actividad es indispensable para cualquier destino turístico ya que sin ella dicho destino no podría potenciarse como tal. No obstante, esta actividad no está exenta de críticas y malas prácticas, donde muchas de ellas son evidentes para cualquier persona sin necesidad de realizar un análisis tan exhaustivo. Los grandes edificios que ofrecen servicio de hotelería, con sus grandes y morbosas

estructuras, insertos en un pueblo donde su arquitectura es bastante simple y llana, son una fuente importante de contaminación visual, las grandes casonas en el sur de Chile que alimentan su red de calefacción mediante el uso de leña y liberan gran parte del día los gases propios de la combustión al medioambiente, las gran cantidad de hostales en el norte del país que utilizan aguas con descriterio en una zona donde se presenta una de las mayores crisis hídricas a nivel mundial, entre otras, son ejemplos palpables del problema que se plantea anteriormente.

A partir de los antecedentes planteados con anterioridad, nace la motivación de este trabajo, el cual busca generar alternativas en el funcionamiento de esta industria sin dejar de lado la importancia económica que tiene esta para el desarrollo del país pero contemplando factores que van más allá de lo monetario y que actúan con igual importancia en dicho desarrollo. Específicamente, se propone un modelo de negocio enfocado en la industria del alojamiento turístico en la localidad de San edro de Atacama, el cual se presente como una alternativa real y viable para el desarrollo de un nuevo negocio, cuyas características diferenciadoras vayan en directa colaboración con el cuidado del medioambiente, el trabajo en conjunto con las comunidades y el respeto a la historia del lugar donde se encuentren. Para ello se realizará un análisis completo del macroentorno que envuelve a la empresa y así lograr entender los problemas y necesidades que posee el lugar. De igual forma se analizará el entorno a nivel micro que rodea a la firma, estudiando en detalle las características de la industria y las empresas competidoras que la rodean. Posterior a ello, y con el objetivo de recolectar información adicional no encontrada en los análisis anteriores, se realizará una investigación de mercado para tener una mirada más precisa del trabajo a realizar. Finalmente se llevará toda esta información a un modelo de negocios que permita a una empresa cualquiera ofrecer un servicio de alojamiento turístico basado en la ecosustentabilidad, donde se hace hincapié al uso de materiales y técnicas constructivas propias de la bioclimática, herramienta que se considera muy útil para la construcción en la zona de trabajo a estudiar.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Cuando hoy en día en el mundo se habla de turismo se hace con una mirada totalmente distinta a como se planteaba 15 años atrás, donde se pensaba que el hacer turismo era privilegio de unos pocos y que sólo podían acceder a este las familias con mayor poder adquisitivo. Sin embargo, hoy en día gracias a distintas políticas tanto del sector público como del sector privado, se ha producido un incremento importante de personas que tienen acceso a viajar y conocer los diferentes destinos que tanto Chile como el mundo ofrecen.

Actualmente el turismo forma parte importante del PIB a nivel mundial, donde se estima que este alcanza alrededor de un 3% del total y genera un 3% del empleo en forma directa. Pero si se considera además la influencia de este en forma indirecta, se calcula que bordea el 9% del PIB mundial y genera un 9% de empleo, lo que permite afirmar que la industria del turismo es una gran industria generadora de empleos, otorgando 1 de cada 11 puestos de trabajo en todo el planeta (Ambiente, 2012).

En el caso de Chile el crecimiento de esta industria no ha sido significativo, pero posee antecedentes importantes de analizar. Si se posiciona a Chile a nivel mundial este colabora con apenas un 0,3% de las llegadas internacionales y un 0,2% del gasto total en turismo. Pese a esto, el turismo se ha transformado en una fuerza económica importante y trascendente para Chile al ser el 4to sector exportador, posicionándose incluso sobre la industria forestal, vitivinícola y salmoneera, generando ingresos que alcanzan los 2.357 millones de dólares por concepto de turismo receptivo (World Tourism Organization, Abril 2011).

En base a esta información se esperaría que no existiera duda en promover políticas que fomenten el desarrollo del turismo a nivel nacional y se potencien la gran variedad de zonas turísticas que posee todo el territorio nacional, pero la pregunta es ¿Se pueden implementar nuevas formas que den sustentabilidad a un proyecto amplio que impulse el turismo en la región?

Es así como una de las ideas más sugerentes de los últimos años, y que crece aceleradamente, es la alternativa del turismo ecosustentable, que viene a dar solución a problemáticas tan complejas a nivel mundial como lo son el cambio climático, la escasez de recursos energéticos e hídricos y las responsabilidades sociales con el medio ambiente. Actualmente se han generado programas que buscan certificar estas buenas prácticas tales como las normas de certificación ambientales, la entrega de sellos de sustentabilidad y unas cuantas leyes gubernamentales que buscan proteger y asegurar el cuidado del territorio. Si se considera además, que el turismo se sustenta en base a la conservación de los recursos naturales y el interés de las personas de involucrarse culturalmente con los destinos que visita, se vuelve esencial el preservar cada lugar y aportar de una u otra forma con el

cuidado de este. Según un estudio hecho por World Business Council for Sustainable Development (Ambiente, 2012) en base a las prácticas ecosustentables, se indica que los turistas no hacen caso omiso a este tipo de acciones, asegurando que un 81% de estos prefiere acceder al producto y/o servicio más responsable con el entorno, mientras que un 38% dice considerar criterios de sustentabilidad al momento de elegir su destino turístico. Datos no menores si se considera que el 65% de los turistas que visita Chile lo hace influenciado por su hermosa y variada naturaleza. Es así como nacen una serie de incertidumbres en base a una mirada global del problema, tales como ¿Son realmente estas prácticas valoradas por los usuarios al momento de elegir un destino turístico? O mayor aún, ¿Son consideradas las prácticas ecosustentables al momento de seleccionar el lugar de pernoctación?

En Chile, uno de los destinos más visitados tanto por turistas nacionales como extranjeros es la localidad de San Pedro de Atacama, ubicada en plano corazón del Desierto de Atacama. Sin duda, y dado su contexto geográfico, San Pedro de Atacama se vuelve un destino casi obligatorio para turistas de cualquier edad, sexo y nacionalidad, e incluso sector socioeconómico. Su gran variedad de oferta hotelera varía desde económicos sectores de acampada hasta lujosos hoteles de calidad mundial, donde las personas pueden aprovechar de los diferentes servicios que ofrecen cada uno de ellos y disfrutar de cada una de sus comodidades. De esta forma, el mercado puede seleccionar el lugar que prefiera bajo la mirada de factores que cada persona considera determinantes al momento de dicha elección. Cercanía a las zonas turísticas, precios, calidad de la atención, servicios adicionales y un sinnúmero de otras características forman parte de esta inmensa gama que poseen los clientes cuando buscan decidir, pero ¿Existen dentro de esta gama factores asociados al cuidado del medio ambiente? Y de ser así, ¿Es percibido esto por la industria hotelera para tomarlo como un elemento diferenciador?

Considerando todos los antecedentes expuestos anteriormente, se propone dar respuesta a cada una de estas interrogantes con el fin de posicionar un nuevo hotel a construir en la localidad de San Pedro de Atacama y basar su estrategia de negocio entorno a las prácticas ecosustentable, destacando que su obra física se sustenta en este tipo de prácticas al utilizar materiales amigables con el medio ambiente y técnicas constructivas que permiten aprovechar los recursos naturales de forma consciente y eficiente, hablese de métodos de climatización, aprovechamiento y cuidado del agua, generación de energía bajo técnicas de Energías Renovables No Convencionales (ERNC), entre otros.

III. OBJETIVOS.

3.1. Objetivo general.

- Realizar un modelo de negocios para un hotel ecosustentable en la localidad de San Pedro de Atacama mediante un análisis de investigación de mercado que permita fomentar y posicionar este servicio en base a prácticas propias del turismo ecosustentable.

3.2. Objetivos específicos.

- Realizar un análisis de macroentorno y microentorno para entender cómo se comporta la industria del turismo en la localidad de San Pedro de Atacama.
- Realizar una investigación de mercado que permita estimar y comprender el comportamiento de la oferta y la demanda.
- Realizar un análisis clúster que ayude en el conocimiento y la definición de un segmento de mercado objetivo.
- Investigar qué características y/o servicios pueden ser entregados para fomentar la práctica del turismo ecosustentable y agregar valor a este.

IV. METODOLOGÍA.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos presentados en este documento se definirá una estructura de trabajo que permita ejecutarlos de manera clara y eficiente.

4.1. Análisis de la Industria.

Posteriormente, y apoyado por la información obtenida en los puntos anteriores, se ejecutará un análisis lo más completo posible de la industria del turismo. En primer lugar se estudiará el macroentorno que envuelve a una empresa inserta en la industria del turismo por medio de un análisis PESTA, ayudando este a estudiar los factores más relevantes que afectan en el desarrollo de este tipo de empresas. Luego se hará un análisis del microentorno utilizando la herramienta basada en las Cinco Fuerzas de Porter para así entender de manera más detallada la industria en cuestión.

4.2. Levantamiento de Información.

El punto de partida para cualquier trabajo de este tipo es el levantamiento de información mínima para poder dirigir de manera adecuada nuestro trabajo hacia la realización de los objetivos. Para ello existen dos tipos de fuentes de información: Fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes primarias permitirán obtener información detallada sobre el comportamiento y las necesidades del mercado y la industria del turismo, las cuales serán observadas por medio de los resultados entregados por las encuestas realizadas. Por su parte las fuentes secundarias permitirán acceder a información ya clasificada en los temas que sean requeridos, ayudando así a disminuir los tiempos de trabajo y hacer más eficiente la búsqueda de información por medio de las fuentes primarias.

4.3. Investigación de Mercado.

Para poder desarrollar lo planteado en el punto anterior se procederá a realizar una investigación de mercado que permita comprender el comportamiento tanto de la demanda como de la oferta por medio de una investigación de mercado de tipo cuantitativa descriptiva y cualitativa (encuesta en profundidad) respectivamente. Para esto se ocuparán técnicas de observación y comunicación, materializando la información requerida por medio de la aplicación de una encuesta a cada uno de los actores participantes. En el caso de la oferta se estudiará por medio de una entrevista en profundidad a diversos actores de la

industria. Finalmente se realizará un análisis de los resultados por medio de gráficos y tablas que permitan entender de manera más clara la información recolectada.

4.4. Propuesta de Plan de Negocios.

Para concluir, se utilizará toda la información reunida y cada uno de los análisis obtenidos para crear un plan de negocio acorde a las necesidades y requerimientos planteados. Se utilizará un modelo de negocios CANVAS el cual permitirá detectar factores de gran importancia para la planeación de una empresa, tales como el segmento de mercado al cual enfocar sus servicios, cómo ofrecer dichos servicios, reconocer proveedores y actividades claves, entender su matriz de costos, entre otros.

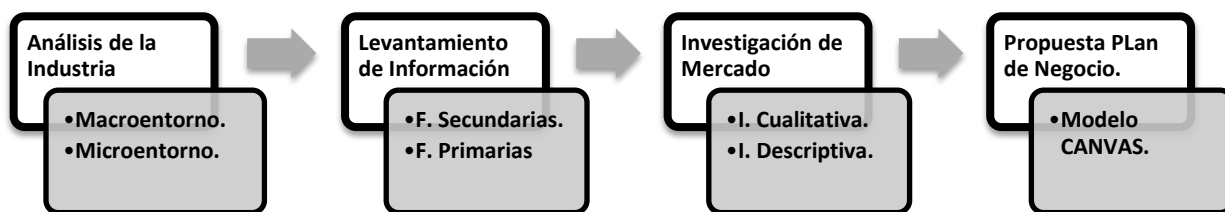


Figura 1: Metodología de trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

V. ANTECEDENTES GENERALES.

5.1. Turismo Mundial.

Hasta hace unos 20 años atrás el turismo era mirado como una actividad asequible sólo para cierto grupo de personas, los cuales poseían ciertas características en comunes, esencialmente basadas en altos estándares de calidad de vida y un ingreso económico familiar muy por sobre el promedio, lo que les permitía tener un alto grado de flexibilidad en sus gastos y destinar gran parte a ocio y recreación. Si bien puede que esta sea una mirada muy subjetiva, no deja de tener un sustento técnico y antecedentes concretos que vienen a dar sostén a dicha creencia. Por ejemplo, no es novedad que el valor actual de un boleto aéreo sea casi un 50% del valor que se podía adquirir en el año 1978 (Tan & Samuel, 2016) o que hasta mediados del año 1990 la cantidad de alojamientos turísticos, y servicios en general, fuese casi un 40% inferior a la oferta actual (Orozco Alvarado & Núñez Martínez, n.d.).

Pero ya en la actualidad, el turismo como actividad ya constituida ha experimentado un continuo crecimiento que lo ha llevado a posicionarse como uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez a nivel mundial, apoyando sin duda el desarrollo y el progreso socioeconómico de un gran número de países. Aún más sorprendente es cuando se miran los números que ha alcanzado el turismo, igualando y superando incluso a las exportaciones de petróleo, productos de alimentación o automóviles según la Organización Mundial del Turismo (OMT). De igual forma, se ha considerado al turismo como un catalizador importante para el desarrollo y crecimiento de diversos sectores de la economía mundial, por ejemplo la agricultura, la construcción o las telecomunicaciones, permitiendo un aumento considerable en la creación de nuevas fuentes de empleo. Agregar sin duda los beneficios no monetarios que trae consigo esta actividad, los cuales fortalecen de sobremanera las relaciones entre personas de diferentes lugares, el bienestar físico y emocional de quienes tienen acceso a estos servicios turísticos, el compromiso y la conciencia con el cuidado del medioambiente y los lugares a los cuales se visita, entre otros.



Figura 2: Antecedentes macroeconómicos del turismo. Fuente: Organización Mundial del Turismo.

Todo este auge que ha tenido esta actividad se ve reflejado por el constante transitar de turistas de las diferentes nacionalidades que deciden optar por este tipo de eventos. Si se hace una mirada a nivel mundial, el continente que más turistas atrae es Europa, alcanzando un 51,8% del total de llegadas, con una tasa de crecimiento promedio que alcanzó el 2,5% entre los años 2005 y 2012. Luego lo sigue la región de Asia y el Pacífico, los cuales reciben un porcentaje que alcanza el 22,8%. Mientras tanto el continente Americano acumula un 15,5% de las llegadas, donde América del Sur posee una de las tasas de crecimiento anual más altas, la cual alcanza un 5,5%, seguido por África con un 5,2% y Medio Oriente con un 4,7% (UNWTO, 2014).

Llegadas de turistas Internacionales

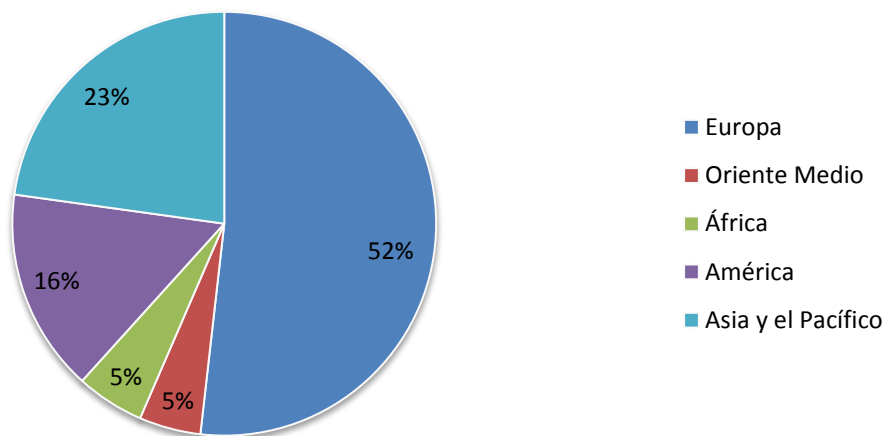


Figura 3: Llegadas de turistas internacionales. Fuente: Organización Mundial del Turismo, 2014.

5.2. Turismo Sustentable.

Debido al fuerte auge que ha tenido el turismo en el último tiempo, tanto las autoridades gubernamentales como los propios empresarios de la industria, han comenzado a levantar una fuerte preocupación por las consecuencias que ha traído la actividad turística a los diferentes destinos, principalmente por la huella que deja el turista durante y después de su visita

Ya en el año 1993 la Organización Mundial del Turismo definía el turismo sustentable como “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (OMT, 1993)”, definición que prima hasta la actualidad.

La orientación para el desarrollo sustentable del turismo y las buenas prácticas en la gestión de este mismo se aplican a todos los sectores y formas de turismo en cualquier destino que este se realice. Para esto se han definido una serie de principios que aportan en la sostenibilidad del turismo, teniendo como ejes principales los aspectos económicos, medioambientales y socioculturales, los cuales deben coexistir en un equilibrio adecuado para poder garantizar una política sustentable a largo plazo.

Por otra parte la World Tourism Organization Network (UNWTO) define tres aspectos fundamentales que deben cumplirse para asegurar un turismo sustentable:

- a. Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- b. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.
- c. Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes, unos beneficios socio-económicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Pese a todo lo que definen y defienden estas organizaciones, se hace necesario que las personas comprendan y compartan estos principios, ya que el turismo sustentable también

buscar entregar una experiencia única a los mismos visitantes, la cual intenta ir más allá de la satisfacción de conocer un nuevo lugar; sino de conocer e impregnarse de una nueva cultura y hacerlos conscientes de los problemas de sustentabilidad que aquejan hoy al mundo.

5.2.1. Sustentabilidad.

El desarrollo sustentable es un concepto del que todo el mundo está hablando, el cual se centra en la dicotómica sobre el cómo crecer y desarrollarse en cualquier sector sin afectar otros elementos importantes para el mismo crecimiento y desarrollo de otros sectores. La vieja idea de crecer económicamente sin importar sus consecuencias ha ido quedando en el pasado y ha sido remplazada poco a poco por una nueva estrategia, basada en la conciencia y la limitación en la forma de explotar los recursos, generando condiciones de bienestar y estabilidad para los actores presentes y para el mismo desarrollo de futuras generaciones.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), dentro del texto generado en la Cumbre Mundial del año 2005, expone y describe las características que debe contemplar una actividad para ser considerada como una actividad que se ejecuta bajo las normas de un desarrollo sostenible a largo plazo, las cuales se sostienen en base a tres pilares: Social, Ecológico y Económico.

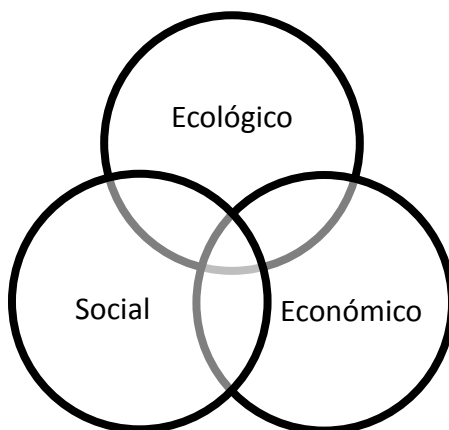


Figura 4: Pilares de la sustentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.1. Pilar Ecológico.

La coexistencia entre la actividad ejecutada y el medioambiente se vuelve sustancial para preservar el entorno que nos rodea, fomentando actitudes de cuidado hacia la flora y

fauna presente en este mismo. La gestión de esta se puede dar en base a diferentes elementos:

- **Gestión del agua:** Se sabe que las cantidades y las condiciones del agua varían dependiendo del lugar del mundo en que se encuentre, por lo que su correcto uso y distribución aportará de manera importante para la preservación del medio, sobre todo en ciertos lugares del planeta donde dicho recurso es escaso.
- **Gestión del territorio:** Muchas veces un territorio es fuente de recursos de distintas actividades económicas, donde deben convivir empresas que nada tienen que ver una con otra. Sin embargo, el no considerar a la empresa de al lado puede generar pérdidas enormes, y cuando hablamos de pérdidas no hablamos de dinero sino que de pérdidas importantes para la sostenibilidad del medioambiente. Un caso aplicado a nuestro problema de investigación es la existencia de empresas de manufactura y turismo en un mismo sector geográfico.
- **Gestión de la energía:** El consumo energético es uno de los problemas más latentes en la actualidad y representan un alto costo para las empresas. Si bien la gran industria es la que mayor consumo de este recurso posee, el turismo presenta altos índices de consumo energético, causados no sólo por los gastos típicos de un alojamiento, sino por el transporte y las actividades que los visitantes realizan. Para solucionar este problema se suele implementar tecnología que permita obtener energía por medio de los recursos naturales, ya sea a través del sol, vientos, etc.
- **Gestión de los residuos:** El nivel de residuos que generan los turistas en los destinos que visitan puede superar ampliamente lo que generan habitualmente, transformándose en una fuente de contaminación importante para los diferentes lugares, dañando su imagen y preservación.
- **Gestión de la huella de carbono:** La huella de carbono es sin duda el elemento más silencioso y poco conocido por la mayoría de los turistas. La huella de carbono tiene relación con los gases invernaderos que se emiten de forma directa e indirectamente por los usuarios, los cuales son cada vez más peligrosos dado el actual escenario en el que se encuentra el planeta respecto al calentamiento global.

5.2.1.2. Pilar Social.

La conservación del entorno social y cultural permitirá mantener una buena relación con los habitantes de un lugar en específico. Sin embargo, lo más importante es fomentar las prácticas que permitan mantener viva la identidad y las costumbres de los destinos a visitar.

- **Bienestar de la comunidad:** Es importante que el turismo se desarrolle en un espacio de respeto y conciencia, ya que los diferentes actores de esta industria pueden influir directamente en el bienestar local.
- **Protección y conservación del Patrimonio:** Las diferentes manifestaciones que tiene el patrimonio (edificios, calles, etnias, etc.) son sin duda el principal atractivo para los turistas, por lo que su cuidado y conservación son esenciales para mantener el estatus turístico de la localidad y mantener viva la historia que los cobija.
- **Vinculación con el entorno:** Este aspecto engloba todo lo que se ha mencionado anteriormente y agrega elementos como la importancia de relacionarse con la gente y la historia del lugar, con el fin de sentir que el lugar que se visita es nuestro y cuidarlo como tal.

5.2.1.3. Pilar Económico.

Este pilar se manifiesta cuando se logra generar una sinergia positiva entre la generación de un negocio y un cambio positivo en el entorno que este se establece. Este se puede manifestar de diferentes formas:

- **Viabilidad económica:** Es una condición excluyente, ya que si el negocio no es viable económicamente no tiene razón de existir. Es por esto que es necesario que exista rentabilidad, la cual permita generar bienestar y mejorar la calidad de vida a largo plazo de la comunidad que convive con el negocio.
- **Generación y calidad del empleo:** Esta es una de las mejores formas en que la industria del turismo puede retribuir a la población, generando puestos de empleos locales y mejorando las condiciones que existen actualmente. Se vuelve relevante que estas condiciones estén por sobre el promedio y sean percibidas por los propios trabajadores, en caso contrario, el pilar económico comienza a debilitarse.
- **Equidad social:** Toda la ganancia producida por el turismo debe ser redistribuida de forma equitativa en el desarrollo local, generando mejores condiciones de vida para los habitantes de dicha localidad.

- **Satisfacción del visitante:** El bienestar y la satisfacción del visitante son un elemento de bastante preocupación para la industria del turismo, donde todos los esfuerzos están enfocados a que el servicio entregado asegure esta condición. Pero para que esto ocurra, la industria debe mantenerse en armonía con la población, de no ocurrir, la población manifestará su malestar con los visitantes.

5.2.2. Leyes, Normas y Sellos de Calidad.

Tanto a nivel mundial como nacional, las distintas instituciones y organizaciones turísticas han intentado velar por que se reconozca a las empresas del rubro que ejecuten su trabajo en base a buenas prácticas con el medioambiente y respeten el entorno en el cual están insertos. Para esto existen algunas normas que describen las características, y dan fe, del cumplimiento de los estándares solicitados. A continuación se presentan algunos sellos que se entregan en el mundo y en Chile.

5.2.2.1. NMX-AA-164-SCFI-2013 - Edificación Sustentable.

Esta norma mexicana especifica los criterios y requerimientos ambientales mínimos de una edificación sustentable para contribuir en la mitigación de impactos ambientales y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, sin descuidar los aspectos socioeconómicos que aseguran su viabilidad, habitabilidad e integración al entorno urbano y natural (Econom, 2013).

Esta ley considera criterios ambientales formulados en diferentes leyes de la Constitución mexicana, agrupándolos para generar una única certificación en el sector turístico, específicamente en las edificaciones. Dicha norma considera entre sus parámetros de medición los siguientes aspectos:

- Absorción Acústica.
- Aguas de lluvia.
- Aguas residuales domésticas.
- Ciclo de vida.
- Áreas verdes.
- Azotea verde naturada.
- Edificación sustentable.
- Eficiencia Energética.
- Otros.

5.2.2.2. Green Globe 21.

Green Globe 21 es una de las tantas certificaciones ambientales existentes en la región de Centro América. Este programa se encuentra aprobado por *World Tourism and Travel Council* (WTTC) e incorpora unas cuantas características de las normas internacionales ISO. Este programa consiste en dar una evaluación estructurada del desempeño en ámbitos de sostenibilidad de las empresas de viajes y turismo, abarcando cerca de 44 criterios básicos acompañado de más de 380 indicadores de cumplimiento, los cuales generan un control constante en las empresas asociadas. La distribución de estos criterios considera un 40,9% el cuidado Ambiental, un 25% Socioeconómico, un 25% la Gestión Sustentable y un 9,1% el Patrimonio Cultural.

Esta norma se basa en las siguientes normas y acuerdos internacionales:

- Criterios Globales de Turismo Sostenible.
- Asociación Mundial para Criterios de Turismo Sostenible (Asociación STC).
- Criterios de referencia de la Red de Certificación en Turismo Sostenible de las Américas.
- Programa 21 y principios para el desarrollo sostenible aprobado por 182 gobiernos en la Cumbre de Río de Janeiro de la Organización de las Naciones Unidas en 1992.
- ISO 9001/14001/19011.



Figura 5: Sello Green Globe 21. Fuente: www.greenglobe.com/

5.2.2.3. ECOTEL.

Ecotel es un sistema de responsabilidad ambiental impulsado por *Ecoservices International* (HVS). Este sello se basa específicamente en el rubro de los hospedajes turísticos, basándose en cinco criterios conocidos como Globe Award:

- Compromiso Ambiental.
- Manejo de Desechos Sólidos.
- Eficiencia Energética.
- Uso Racional del Agua.
- Educación ambiental a empleados y participación comunitaria.

Para obtener cada uno de estos Globe Awards la empresa es calificada en tres niveles: Primario, secundario y terciario. Esta calificación se realiza a través de una serie de inspecciones las cuales pueden ser o no avisadas previamente a la firma. Cabe destacar que el nivel primario es obligatorio alcanzarlo, de no aprobar este nivel no se continúa con la calificación del segundo nivel hasta haberlo alcanzado completamente. La certificación se otorga por dos años y para esto debe haberse obtenido al menos dos de los cinco criterios mencionados con anterioridad.

5.2.2.4. Sello S.

El Sello S es un sello que se otorga en Chile por medio del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), el cual tiene como objetivo certificar a todas las empresas que ofrezcan servicios turísticos basados en criterios de sustentabilidad. Este sello garantiza al visitante que el servicio que recibirá cumple una serie de estándares nacionales e internacionales de sustentabilidad turística en el ámbito socioeconómico, medioambiental y económico.

El objetivo de hacer entrega de esta certificación es reconocer a los alojamientos turísticos que hayan realizados avances importantes en cualquier ámbito de la sustentabilidad. Pero no sólo eso, si no que entrega a las empresas una diferenciación y una ventaja competitiva frente a sus más cercanos competidores.

Los requisitos obligatorios para poder participar en la certificación son los siguientes:

- Cumplimiento Normativo.
- Estar registrado en SERNATUR.
- Contar con una Política de Sustentabilidad.
- Tener al menos 1 año de operación.

- Demostrar la tenencia legal de tierras y derechos de agua.



Figura 6: Sello de Sustentabilidad S. Fuente: www.sernatur.cl/

5.2.2.5. Sello Q.

El sello Q es un sello que certifica la calidad turística el cual busca desarrollar y fortalecer los servicios entregados por esta industria en especial. Busca además dar confianza y seguridad al turista de que accederá a un servicio de alta calidad, seguro y transparente, en donde no exista duda de que está pagando por lo que realmente le ofrecieron. Las certificaciones que entrega este sello se configuran en cuatro áreas esenciales del turismo chileno, las cuales se mencionan a continuación:

- Alojamiento Turístico.
- Agencias de viajes y tour operadores.
- Guías de turismo.
- Turismo aventura.

De igual forma, no es sólo el turista el que obtiene beneficios al tener la certeza de que el servicio contratado cuenta con este sello sino que también la empresa certificada posee retribuciones directas de este. Por ejemplo, se genera un mayor nivel de organización dentro de la empresa, se provoca una disminución considerable de los costos y se asegura la entrega de un buen servicio, atrayendo un mayor número de clientes. Otro beneficio que ofrece SERNATUR es hacer partícipe a todas las empresas con este sello de calidad en las distintas ferias que promueven el turismo a nivel nacional e internacional.

Las empresas que deseen obtener esta certificación pueden hacerlo en alguno de los siguientes niveles:

- Nivel Básico o Turista.
- Nivel Básico, Turista o Turista Superior.
- Nivel Turista.
- Nivel Turista, Turista Superior, Turista de Lujo.
- Nivel Estándar, Superior o Lujo.

- Nivel 1 a 5 estrellas.



Figura 7: Sello Q de Calidad Turística. Fuente: www.calidadturistica.cl/

5.3. Turismo en Chile.

Así como a nivel mundial, el turismo en Chile es una de las industrias que más rápido crece respecto a años anteriores. Actualmente esta industria ha adquirido tanta relevancia en las decisiones que se toman a nivel gubernamental, que se ha vuelto un eje importante de trabajo en los últimos gobiernos. Su importancia radica principalmente en su gran aporte al PIB nacional, el cual alcanzó un 3,23% el año 2010 y fue una de las principales fuerzas generadoras de empleos. Pese a que Chile no puede ser considerado como una potencia en este tema debido a que sólo aporta un 0,3% de las llegadas de turistas internacionales y un 0,2% al gasto internacional en turismo (UNWTO, 2011), a nivel local si se ha posicionado como un pilar esencial de la economía, alcanzando el cuarto lugar en las exportaciones (5% de sus ingresos equivalentes a 2.357 millones de dólares por conceptos de turismo receptivo) superado sólo por la gran minería, la industria de la celulosa y el papel y el sector frutícola.



Figura 8: Exportaciones de bienes y servicios (USD MM). Fuente: Organización Mundial del Turismo, 2011.

El año 2011 fue un año importante estadísticamente para Chile en lo que respecta a la llegada de turistas a territorio nacional, constatándose el ingreso de 3 millones de turistas internacionales, un 11% más que el año anterior.

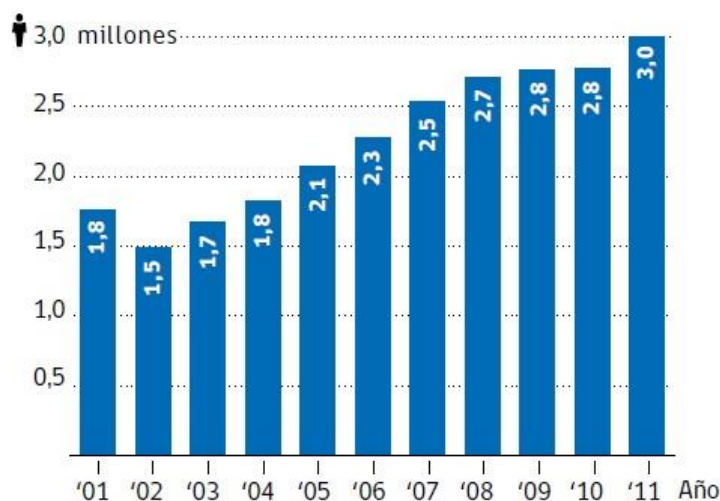


Figura 9: Evolución de la llegada de turistas al país. Fuente: Organización Mundial del Turismo, 2011.

No cabe duda que Chile posee un fuerte potencial para atraer turistas de todas partes del mundo. Sus características y bondades únicas lo hace un país exclusivo en lo que se refiere a riquezas naturales. El desierto más árido del mundo, 6.435 kilómetros de costa, 24.093 glaciares, cerca de 300 termas, 139 volcanes activos, 1.509 cumbres que superan los 4.000 metros de altura y cinco zonas declaradas patrimonio de la humanidad son sólo alguna de estas características (Ambiente, 2012).

Diversos estudios han generado una lista de porqué Chile es un país con un fuerte potencial de crecimiento en el área del turismo y se perfila como uno de los candidatos preferenciales para invertir en él. A continuación se desglosan algunos argumentos:

- **Libertad económica:** 7 de 179 países – Índice de Libertad Económica, Heritage Foundation.
- **Facilidad para hacer negocios;** 39 de 183 países – Ranking DoingBusiness, Banco Mundial.
- **Competitividad económica:** 31 de 142 países – Ranking de Competitividad, Foro Económico Mundial.

- **País innovador:** 38 de 125 países – Índice Global de Innovación, Boston Consulting Group.
- **Baja corrupción:** 22 de 182 países – Ranking de Percepción de la Corrupción, Transparency International.
- **País para invertir:** 24 de 134 países – Ranking de Mejores Países para Invertir, Forbes.
- **País próspero:** 31 de 110 países – Índice de Prosperidad, Legatum Index.
- **Igualdad de géneros:** 46 de 135 países – Ranking del Reporte de Brecha de Géneros, Foro Económico Mundial.
- **Buen lugar para vivir:** Santiago, 2ª ciudad de Latinoamérica, The Economist Intelligence Unit.
- **Marca país:** 34 de 113 países - Ranking de Marca País, Country Brand Index.
- **Desarrollo de Turismo Aventura:** 3 de 163 países emergentes – Índice de Desarrollo de Turismo de Aventuras, ATDI.
- **Desarrollo de Turismo de Congresos y Convenciones:** 33 de 116 países – Número de Congresos y Convenciones, Ranking ICCA.

5.3.1. Desarrollo Sustentable en Chile.

Cuando en Chile se habla de sustentabilidad en cualquiera de sus industrias, sin duda la nación se encuentra al debe. No es coincidencia que en el sur de Chile las empresas forestales acaben con hectáreas de bosques nativos a una tasa de crecimiento exponencial e irracional. Tampoco es azar que en la zona norte de nuestro país existan ciudades donde sus habitantes están en constante exposición a los altos niveles de contaminación a causa de la gran minería. O inclusive, de ninguna forma es casual la gran cantidad de basura encontrada en las playas de Chile al término de cada temporada estival.

Sin duda, Chile es un país que de conciencia medioambiental no tiene mucho y los antecedentes así lo demuestran, sin embargo este paradigma ha ido cambiando y mejorando con el pasar de los años. De acuerdo a datos obtenidos de la segunda encuesta nacional de medio ambiente se han evidenciado cambios sustanciales en el comportamiento de los ciudadanos. Por ejemplo, en el año 2014 un 35% de las personas encuestadas decía reciclar

directamente en su casa y un 27% lo hacía en los llamados “puntos limpios”. Actualmente estas cifras aumentaron a un 36% y 35% respectivamente. Otra pregunta que llama bastante la atención dada su contundente respuesta fue: ¿A usted le gustaría que en los productos que compra tuvieran una etiqueta que muestre su impacto ambiental? Donde un 99% de los encuestados respondió con un Si (“Agenda,” n.d.).

La industria del turismo no se aleja mucho del comportamiento promedio de la ciudadanía y sus prácticas se han visto guiadas por una continua mejora en base a prácticas sustentables. La tecnología que se está utilizando en los recintos de pernoctación ha ido evolucionando a elementos que permitan el ahorro y el cuidado de los recursos hídricos y energéticos, los servicios complementarios que ofrecen han agregado componentes ecosustentables y tintes de educación responsable con el medio ambiente, entre otros.

Todo esto se ha visto fortalecido por políticas provenientes de agrupaciones gubernamentales y ONG que han decidido no sólo regular y obligar a los turistas y empresarios a respetar ciertos estándares en la entrega de sus servicios, sino fomentar y premiar en cierto aspecto a quienes ejecuten acciones que vayan en la línea de la ecosustentabilidad, ya sea entregando certificaciones o incentivos monetarios según corresponda. Un punto de inflexión importante que marcó un antes y un después en la industria del turismo fue la creación de la Ley de Turismo, Ley N° 20.423, la cual busca promover la promoción y el desarrollo del turismo por parte de diferentes actores, otorgándole atribuciones a los órganos del estado de diseñar, coordinar y ejecutar acciones o programas asociados al turismo. Sin embargo, lo más importante que aporta esta ley, es el declarar al turismo como una actividad clave y estratégica para el desarrollo económico del país como indica el artículo 2°:

Artículo 2°.- 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 (Mineduc, 2014).

Todo lo anteriormente plasmado demuestra los esfuerzos que se han comenzado a realizar en esta área por parte de las autoridades, el empresariado y, en general, todos los stakeholders involucrados con el fin de posicionar el turismo nacional como una industria que está a la altura no sólo de competir con los mejores destinos turísticos a nivel mundial, sino de demostrar un comportamiento acorde a la necesidad de proteger nuestros recursos naturales, colaborar con las comunidades y conservar el patrimonio cultural que Chile posee.

A continuación se presenta la posición de Chile respecto a otros países en base a dos indicadores excluyentes para posicionarse como un destino turístico sustentable, en los cuales se puede observar que se encuentra muy por debajo respecto a sus competidores.

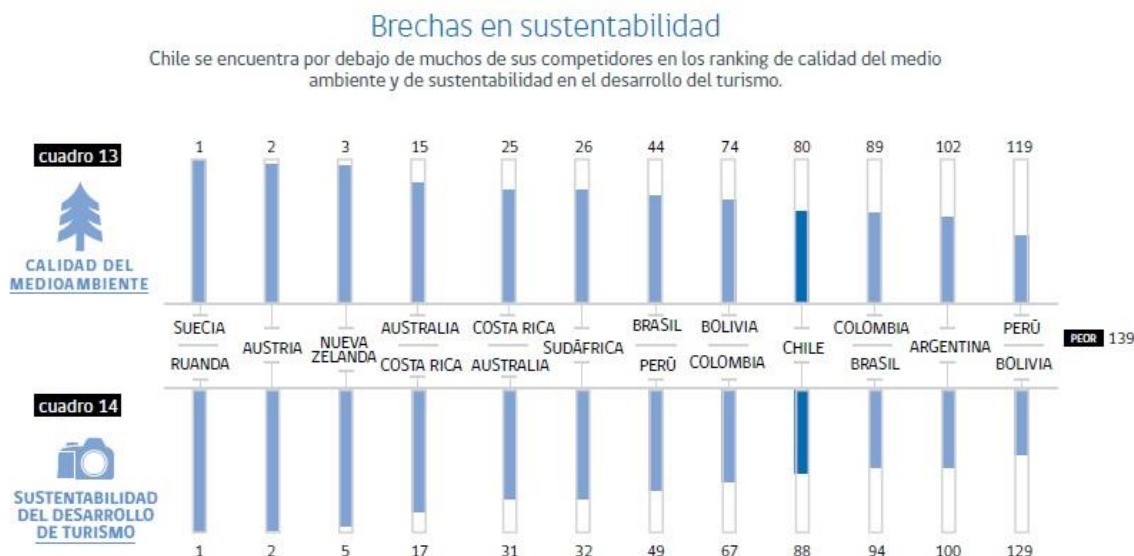


Figura 10: Brechas en sustentabilidad. Fuente: World Economic Forum.

Es por estas razones que Chile debe ejecutar acciones que busquen mejorar la posición en distintos ámbitos del turismo, proyectando un trabajo en conjunto con todos los actores involucrados y generando propuestas en base a una educación ecosustentable.

5.3.2. Proyecciones.

Los antecedentes que llaman a promover y fomentar el crecimiento del turismo en todos sus ejes son bastantes y están a la vista. Un país que posee un potencial enorme en cuanto a recursos naturales y patrimoniales está llamado a mostrarse frente al mundo y abrir sus puertas a cualquiera que desee ingresar. No obstante, esta promoción debe seguir ciertos estándares y políticas acordes a las condiciones socioeconómicas de los habitantes de Chile y debe hacerse considerando todos los factores que puedan beneficiar o afectar a estos mismos.

Actualmente el Gobierno de Chile se encuentra trabajando en la implementación de un programa a largo plazo implementado el año 2012 bajo el gobierno del Sr. Sebastián Piñera Echeñique denominado “Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020”. Vale mencionar que paralelamente a este programa se ejecutan diferentes trabajos por organizaciones como SERNATUR, FEDETUR y agrupaciones populares de esta misma industria.

La línea de acción que promueve este plan de sustentabilidad se trabaja en función de tres grandes conceptos, los que a su vez poseen algunos ítems complementarios.

5.3.2.1. Gestión Sustentable.

- a. **Prácticas Sustentables en Turismo:** Fomentar un desarrollo sustentable de la actividad turística, tanto en los destinos como en las empresas, mediante la difusión de prácticas sustentables que permitan posicionar a Chile como un destino cuya oferta turística se desarrolle bajo criterios de sustentabilidad reconocidos internacionalmente.
- b. **Responsabilidad Social Empresarial:** Fomentar entre las empresas de la industria turística chilena la adopción de políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de mejorar su competitividad y, al mismo tiempo, optimizar las condiciones económicas, sociales y ambientales de la comunidad donde operan y contribuir a preservar y poner en valor su patrimonio cultural.

5.3.2.2. Sustentabilidad Turística del Territorio.

- a. **Desarrollo Turístico Sustentable en Áreas Silvestres Protegidas del Estado, ASPE:** Contar con un sistema de concesiones que incentive el desarrollo sustentable del turismo, y que permita fortalecer la oferta de destinos, productos y servicios turísticos asociados a las ASPE, respetando las categorías de éstas, sus objetos de protección y sus planes de manejo, así como las intensidades de uso público que se determinen para cada caso.
- b. **Desarrollo Turístico en Áreas Protegidas Privadas, APP:** Contar con un registro de la oferta turística de las APP, segmentado según mercado objetivo y con su respectiva información sobre localización, actividades, nivel de demanda, dueños y administradores de los atractivos.
- c. **Declaración de Zonas de Interés Turístico:** Promover el desarrollo de la actividad turística en áreas delimitadas del territorio mediante la priorización de programas y proyectos públicos de fomento, que permitan la valoración y simultáneamente el resguardo de sus características culturales y naturales como recurso turístico.
- d. **Evaluación Ambiental del Turismo y Paisaje:** Establecer los procedimientos para la evaluación de proyectos de inversión y su impacto en el paisaje y turismo y la consideración del paisaje, en su contexto ambiental, en los instrumentos de

planificación territorial y las políticas sectoriales que correspondan, así como contar con un sistema de monitoreo de la influencia del desarrollo turístico.

5.3.2.3. Integración de las Comunidades.

- a. **Promoción de la Oferta Turística Cultural:** Desarrollar oferta turística con elementos culturales y fomentar la promoción y comercialización de la oferta turística cultural.
- b. **Desarrollo y Comercialización de la Oferta de Turismo Rural:** Apoyar a los pequeños agricultores, que ofrecen servicios de turismo rural para que mejoren la calidad de su oferta turística, la competitividad de las empresas de turismo rural mediante la profesionalización de su oferta y comercialización, y la asociatividad en el desarrollo de productos y promoción de los mismos, procurando así mejorar el nivel de vida de pequeños productores agrícolas.
- c. **Integración de los Pueblos Originarios:** Integrar a los pueblos originarios y hacerlos partícipes del diseño, gestión, implementación y fiscalización de las políticas y planes que regulan y afectan la actividad turística.

5.4. Turismo Regional: San Pedro de Atacama.

San Pedro de Atacama es una pequeña localidad ubicada en uno de los oasis en el altiplano de la II Región de Chile, emplazada en pleno corazón del desierto más árido del mundo: El Desierto de Atacama. Esta se encuentra situada a casi 2.500 metros de altura sobre el nivel del mar y cuenta con una pequeña población compuesta por cerca de 6.800 habitantes (INE, 2012).

San Pedro de Atacama es considerada la capital arqueológica de Chile, lo que lo ha transformado en un destino turístico obligatorio para chilenos y extranjeros. Su amplia oferta turística está basada esencialmente en la gran variedad de paisajes que posee el Desierto de Atacama, encontrándose lugares únicos en el mundo para ser visitados. Dentro de sus principales atractivos se pueden mencionar los siguientes:

- Cordillera de la Sal.
- Valle de la Luna.
- Museo Padre le Paige.
- Pukará de Quito.
- Geysers del Tatio.

- Lagunas altiplánicas.
- Otros.

Los tipos de turismo que se realizan en San Pedro de Atacama abarcan desde el turismo clásico hasta una amplia variedad como el ecoturismo, turismo religioso, turismo étnico-cultural, turismo astronómico, etc. Donde además se pueden realizar una serie de actividades que acompañan a cada uno de estos descritos anteriormente. Dentro de las actividades principales se encuentra el senderismo, los paseos en caballos, visitas a sectores arqueológicos, sandboard, entre otras.

Pero además de esta gran variedad de actividades que se pueden realizar en una visita a esta localidad, existe una amplia oferta de alojamientos turísticos que permiten al visitante acomodarse a las condiciones que el desee, pudiendo elegir desde lujosos hoteles hasta interesantes zonas de acampada, con precios por noche que van desde los \$5.000 hasta los \$600.000 aproximadamente, pero la incertidumbre que surge es: ¿Existe alguna tendencia hacia una nueva forma de hacer turismo en base a elementos que den sustentabilidad a sus servicios?

La respuesta es poco alentadora, aunque no nula, debido a que si bien no existe una tendencia clara que permita a los visitantes apreciar un cambio de paradigma respecto a la antigua forma de hacer turismo, si existen casos puntuales que ofrecen un servicio de hospedaje basado en prácticas ecosustentables, habiendo realizado grandes inversiones para que sus instalaciones y servicios cumplan ciertas normas y estándares que den soporte a lo anteriormente mencionado. A continuación se presentan brevemente dos casos de hoteles que implementaron en su política de funcionamiento elementos ecosustentables:

- **Hotel Explora Atacama.**

Fundada en 1993, Explora es una compañía de viajes que posee y opera hoteles y travesías en seis destinos remotos de Sudamérica. En el año 1998 se construye el Hotel Explora Atacama, construido en el Ayllu de Larache a una altura de 2.500 metros sobre el nivel del mar, el cual fue diseñado como una base desde donde explorar el altiplano andino, uno de los ecosistemas más complejos del mundo.

Explora actualmente trabaja con un programa de sustentabilidad y conservación basado en dos pilares que operan bajo el mismo ideal corporativo: Un modelo en que viajeros del mundo entero puedan interactuar con la naturaleza de los lugares más remotos de Sudamérica, desarrollando paralelamente modelos participativos de conservación natural y cultural.

- **Tierra Atacama Hotel & Spa.**

Este recinto es uno de los que mayor grado de compromiso posee con el medioambiente y para ello ejecuta una serie de acciones que responden a políticas ecosustentables. El año 2013 se realizó una fuerte inversión para adquirir paneles solares y poder así obtener energía solar para sus instalaciones, permitiéndoles así constar con un sistema híbrido en base a energía solar y generadores diesel.

Pero eso no es todo, ya que de forma complementaria han implementado una estricta política medioambiental para guiar cada una de sus acciones. En su sitio web detallan:

“Nosotros en Tierra Atacama Hotel Boutique & Spa nos hemos comprometido con la vida sustentable y protección del medio ambiente, ya que reconocemos que nuestra presencia genera un impacto sobre el medio que nos rodea. Por medio de nuestra política de medio ambiente, tenemos la intención de hacer una diferencia, adoptando decisiones y operaciones sustentables, pero asegurando de entregar un excelente producto y experiencia. Al hacer hincapié en la sustentabilidad, nuestro objetivo es mitigar el impacto sobre el medio ambiente, apoyar a la comunidad y proporcionar una mejor experiencia para nuestros huéspedes”.

5.5. Hospedajes Ecosustentables.

Si bien no existen características definidas, ni únicas, para que un hospedaje sea considerado ecosustentable, se pueden evidenciar algunas prácticas y particularidades propias de empresas que participan en este giro, las cuales van en la misma línea de ejecución de un trabajo basado en el cuidado del medioambiente, el patrimonio y las tradiciones históricas de la ciudadanía que coexiste en el lugar. A continuación se presenta un listado de este tipo de características:

- El cumplimiento de normas bioclimáticas se vuelve fundamental al momento de seleccionar los materiales con que está construido y diseñado el lugar físicamente, permitiéndole a la firma obtener ahorros importantes en aspectos como la calefacción y la electricidad.
- Su construcción y espacios están contruidos considerando todas las variables medioambientales posibles, tales como vegetación, vientos, calidad del suelo, humedad, temperatura, etc.



- Se trabaja con una matriz energética compuesta en gran porcentaje con energías renovables no convencionales tales como paneles termo-solares, turbinas eólicas, etc.
- El agua se vuelve un recurso clave y para ello se realizan una serie de procesos con el objetivo de reutilizar de alguna u otra forma dicho recurso. Las plantas de tratamiento de agua y sistemas de regadíos son muy comunes en hoteles y hospedajes de mayor tamaño.
- Las formas de acceder al lugar se efectúa por medios de transportes no contaminantes, principalmente vehículos no motorizados como bicicletas o de carga eléctrica y/o solar.
- Muchos hoteles cuentan con restaurantes donde la comida ofrecida es 100% orgánica.
- Se ofrecen actividades recreativas que fomentan el cuidado del ecosistema, ya sean charlas, foros o muestras de documentales.

VI. MARCO TEÓRICO.

6.1. Análisis PEST(A).

Cuando se quiere entender e identificar los factores externos que afectan el normal funcionamiento de una organización, una herramienta muy útil es el análisis PEST, el cual dentro de las tantas variaciones que posee existe una muy especial: El factor Ambiental. Sin duda alguna este es bastante relevante y debiese ser incluido siempre que se haga un análisis del macroentorno, sobre todo por la alta tendencia que se ha dado en el último tiempo en cuanto al cuidado y la protección del medioambiente. En pocas palabras, el análisis PESTA nos ayudará a entender las fuerzas externas que afectarán directa e indirectamente la estructura y el crecimiento de la industria.

Los factores que estudia este modelo vienen dado por sus iniciales (**Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales**) y se describen a continuación.

6.1.1. Factores Políticos.

Los gobiernos y autoridades fiscalizadoras juegan un rol muy importante en el funcionamiento de una industria o mercado, ya que son estos los encargados de regular o desregular el sistema, prohibir o aceptar ciertas prácticas o simplemente actuar como una posible amenaza de la organización. Es por esto que se vuelve importante el considerar este factor cuando la empresa define sus políticas y estrategias de competencia.

6.1.2. Factores Económicos.

Los factores económicos tienen directa relación con las estrategias y posturas que toma una empresa frente a determinada situación. Ya sea al momento de invertir, de vender o de adoptar una estrategia a largo plazo. Dentro de estos factores se pueden distinguir elementos como las tasas de interés, el valor de las acciones, el nivel de inflación, las tasas de cambio, entre otros.

6.1.3. Factores Sociales.

En la última década este factor se ha convertido en un agente principal al momento de evaluar el entorno que nos rodea, y con justa razón cuando se tiene en cuenta que la firma se encuentra inmersa en una sociedad a la cual debe considerarse en la toma de decisiones.

La fuerza que posee este elemento es tan potente, que puede frenar un proyecto o simplemente acabar con uno ya establecido.

6.1.4. Factores Tecnológicos.

En un entorno en que los descubrimientos tecnológicos avanzan a pasos agigantados y una industria que depende en gran parte de estos, no puede dejar de lado el trabajo de identificar las principales características de este elemento. La fuerza de la tecnología puede transformarse en una oportunidad y una ventaja muy importante para la estrategia de cualquier firma que desee estar a la vanguardia en sus procesos, pero de igual forma puede transformarse en la peor de las amenazas cuando no se tiene en consideración.

6.1.5. Factores Ambientales.

La conciencia con el medio ambiente también juega un papel importante en nuestra sociedad, una sociedad con mayor nivel de educación y de entendimiento sobre el cuidado de la naturaleza. El fuerte auge de organizaciones no gubernamentales enfocadas en el cuidado del medioambiente ha llevado no sólo a las empresas a tomar conciencia en esta área, sino que también ha obligado a los gobiernos a generar leyes y decretos que regulen y sancionen las malas prácticas referidas a este tema.

6.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter es un elemento muy interesante cuando se desea analizar la industria en la que se está compitiendo (o pretende competir). Según decía Porter, es muy difícil sobrevivir en este mundo cuando no se cuenta con un plan que de sustento a nuestro actuar. Para esto Porter propuso una herramienta que permite generar dicho plan a partir del conocimiento, y entendimiento, de la industria en la que se desea participar.

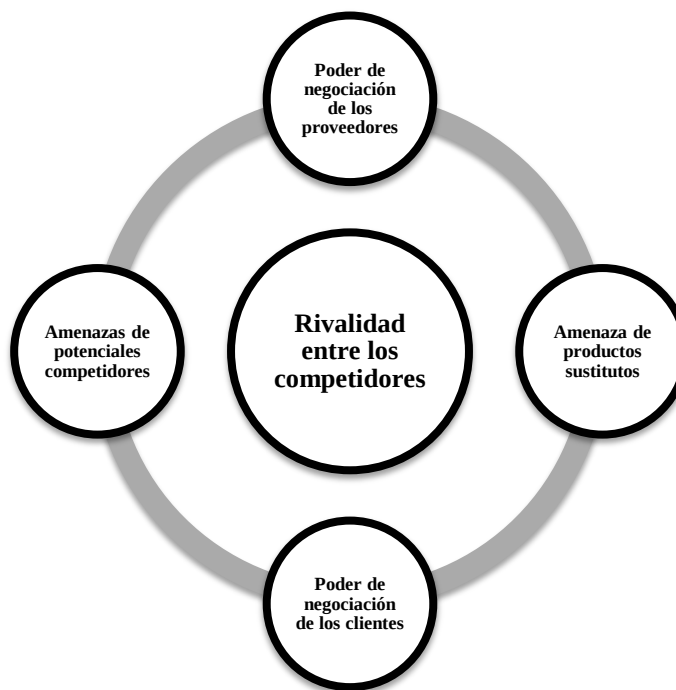


Figura 11: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

6.2.1. Amenazas de potenciales competidores.

Es importante lograr reconocer los potenciales competidores que puedan entrar a la industria, ya que con el ingreso de estos se producen una serie de eventos que pueden alterar de manera considerable la posición actual de nuestra firma. Dentro de estos eventos se pueden mencionar la disminución de la cuota de mercado, una presión sostenida sobre el nivel de precios o directamente una disminución en la rentabilidad de la empresa. Para esto las firmas actuales suelen prepararse y defenderse por medio de las barreras de entrada y salida, las cuales buscan limitar el ingreso de nuevas empresas a la industria.

6.2.2. Rivalidad entre competidores actuales.

La rivalidad entre las firmas que compiten actualmente en una determinada industria se vuelve relevante cuando se desea que nuestra empresa no sólo sobreviva en ella, sino que también posea características que le permitan situarse por sobre el resto. Esta rivalidad puede manifestarse de diferentes formas, ya sea por la intensidad en que se compite, los precios o la calidad del producto o servicio que se entrega. Para esto se vuelve esencial la estrategia competitiva que adopte la firma para enfrentar al resto de los competidores.

6.2.3. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación que poseen los proveedores es una herramienta muy poderosa que utilizan las firmas para poder alcanzar sus objetivos propuestos. Cuando un proveedor posee insumos o materias primas que son de difícil acceso en el mercado, obligan en cierta forma a sus clientes a permanecer con ellos bajo las condiciones que el proveedor defina. De igual forma, esto hace que el cliente incurra en altos costos al cambiarse de proveedor, lo que le otorga aún más poder al proveedor al momento de iniciar una negociación.

6.2.4. Poder de negociación de los clientes.

De forma similar al punto anterior, cuando los clientes poseen un alto poder de negociación obligan a sus proveedores a entregar sus servicios bajo los estándares impuestos por ellos con el fin de obtener beneficios importantes al momento de la compra. Así mismo, cuando un cliente es considerado fuerte dentro de la industria, el proveedor no querrá perder su calidad como tal frente a este, accediendo a bajar sus precios, prolongar los periodos de pagos, etc.

6.2.5. Amenaza de productos sustitutos.

Cuando comienzan a aparecer productos o servicios con características similares al que ofrece una firma y vienen a satisfacer la misma necesidad, se produce un efecto importante en el nivel de ventas, y por consiguiente, en el nivel de ingresos, debido a que estos nuevos productos al ser considerados sustitutos reales pueden ser vendidos a un precio mucho menor que el producto original, obligando así a la firma a bajar sus precios.

6.3. Investigación de Mercado.

Para comenzar se vuelve necesario definir qué se entiende por investigación de mercado. Sin embargo, hay que tener presente que dada la transversalidad de este tema existen muchas definiciones.

La American Marketing Association define este término como:

“La función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el comerciante a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar, refina y evaluar las acciones de mercadotecnia; vigilar su desarrollo y mejorar su comprensión como un proceso”.

Otra definición es la que entrega Naresh K. Malhotra, la cual define la investigación de mercado como la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia (Naresh K. Malhotra, 2004).

6.3.1. Proceso de Investigación de Mercado.

Con el propósito de que la investigación cumpla con los objetivos propuestos es necesario definir una serie de tareas que permitirán abordar el problema desde su origen hasta el diseño de un sistema acertado para la investigación que permita analizar de manera clara la información reunida.

6.3.1.1. Definición del problema.

La definición del problema es el primer paso para comenzar una investigación de mercado. En esta se debe considerar la finalidad del estudio, los antecedentes de información más importantes y el cómo se utilizará esta información al momento de la toma de decisiones. Esta tarea incluye acciones como la discusión con aquellos que tomarán las decisiones, entrevistas con expertos de la industria, análisis de datos secundarios, entre otras. Sólo cuando se ha definido de forma clara el problema, se podrá avanzar con seguridad hacia las etapas de planteamiento y diseño de la investigación. Cabe mencionar que si el problema queda mal definido, todos los recursos invertidos en esta investigación serán en vano.

De forma complementaria, y a mi juicio obligatorio, para poder comprender los antecedentes del problema se debe estudiar y entender tanto la empresa del cliente como la industria, analizando cada uno de los factores que conforman el llamado Contexto Ambiental del Problema (Naresh K. Malhotra, 2004). A continuación se mencionan algunos de los más relevantes:

- Información anterior y pronósticos.
- Recursos y limitaciones.
- Conducta del comprador.
- Ambiente legal.
- Ambiente económico.
- Mercadotecnia y tecnología.

6.3.1.2. Desarrollo de un planteamiento del problema.

El desarrollo de un planteamiento del problema incluye formular de manera obligatoria un objetivo, preparar modelos analíticos, preguntas e hipótesis a investigar y factores que puedan afectar al diseño de la investigación. Se debe considerar como objetivo final de este punto los resultados, por lo que se vuelve esencial no ejecutar desviaciones de este.

6.3.1.3. Formulación de un diseño de investigación.

El diseño de la investigación es el plano de ejecución sobre el cual se lleva a cabo el proyecto de investigación. En este se precisan los procedimientos para obtener la información requerida, se determinan las posibles respuestas a las preguntas que están investigándose y entrega la información necesaria para la toma de decisiones.

Para establecer un buen diseño de investigación se deben tener presente los siguientes pasos:

- Análisis de datos secundarios.
- Investigación cualitativa.
- Investigación cuantitativa.
- Definición de la información necesaria.
- Procedimientos de medición y escalas.
- Diseño de cuestionarios.
- Procesos de muestreo.
- Planeación del análisis de datos.

6.3.1.4. Trabajo de campo o recopilación de datos.

La recopilación de datos necesita de una fuerza de trabajo capaz de recolectar la información por diferentes medios (entrevistas personales, telefónicas, internet, etc). Se torna fundamental la selección, capacitación, supervisión y evaluación de esta fuerza de trabajo cuando se desea disminuir al máximo los errores en la recolección de datos.

6.3.1.5. Preparación y análisis de datos.

La preparación de los datos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se revisa, edita o corrige según sea la necesidad. Luego se utiliza esta información y se ordena de manera que responda a las interrogantes que se han planteado con anterioridad, utilizando herramientas gráficas y de texto para su comprensión de manera más clara y simplificada.

6.3.1.6. Preparación y presentación de los informes.

Finalmente, todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito que entregue de manera completa todas las preguntas e interrogantes planteadas, con sus respectivos análisis y conclusiones. Los resultados obtenidos deben ser claros y deben ir acompañados de los hallazgos más importantes. Al igual que el punto anterior, se puede recurrir a la ayuda de herramientas gráficas para entregar mayor claridad e impacto en la presentación.

6.3.2. Tipos de investigación de mercado.

Es necesario entender que previo a la definición del tipo de investigación que se quiere llevar a cabo se debe tener total conocimiento de la información que se dispone, la cual será esencial para el desarrollo de dicha investigación. De acuerdo a la procedencia de la información esta se puede clasificar en dos tipos. La primera de ellas es la información que proviene de datos secundarios, los cuales son de rápida y fácil obtención, además de que permiten al investigador no incurrir en altos costos. Dentro de las principales fuentes que se pueden obtener estos datos es de sitios webs especializados, periódicos, papers y revistas científicas, entre otros. Lo importante es que estos provengan de fuentes confiables previamente respaldadas. Por otra parte están los datos primarios, los cuales son recolectados con un objetivo preciso que se encuentra fuertemente relacionado con el objetivo de la investigación. Esta información puede ser de carácter cualitativa o cuantitativa, cuyas diferencias radican en aspectos como el objetivo de la investigación, el

tamaño de la muestra, los análisis de esta misma y los resultados finales que se generan. A diferencia de los datos secundarios, los datos primarios pueden llegar a tener un alto costo para poder obtenerlos, por lo que se torna fundamental una buena definición del problema y de los objetivos a cumplir.

La figura 2 muestra cómo se distribuyen los diferentes tipos de datos, y cómo a la vez se subdividen dependiendo del objetivo de la investigación de mercado que se desea realizar.

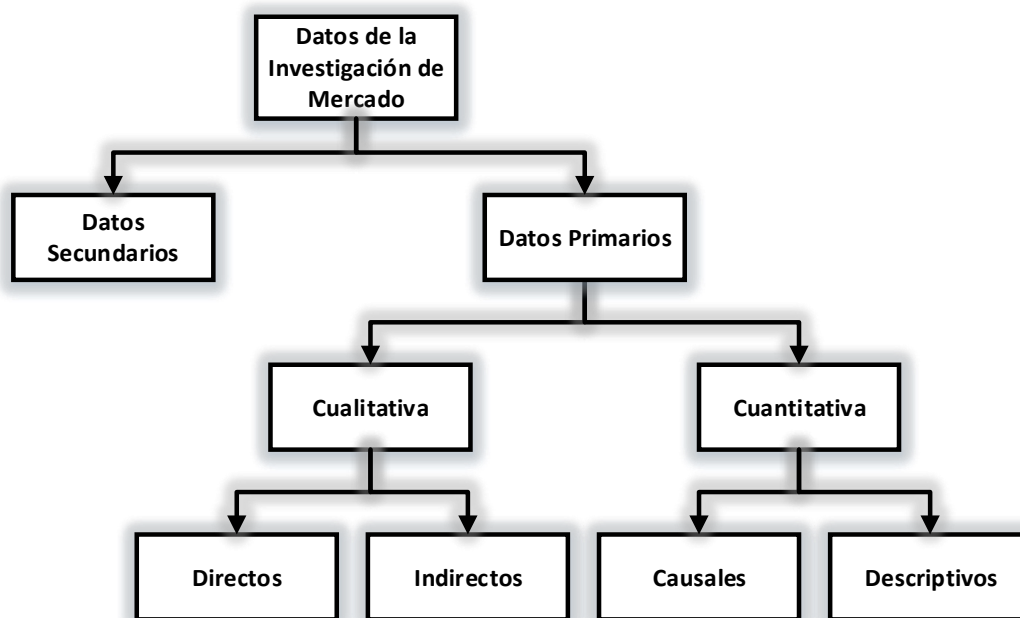


Figura 12: Clasificación de los datos de una investigación de mercado. Fuente: Investigación de Mercados, Naresh K. Malhotra (2004).

Para concretar una investigación de mercado se puede hacer de diferentes formas. De acuerdo a Kinneer y Taylor (KINNEAR, Thomas C. & TAYLOR, 2004) existen tres tipos de investigación de mercado donde cada una de estas puede verse como una parte de un único proceso, como lo grafica la figura 3, y se mencionan a continuación:

- Investigación exploratoria.
- Investigación Concluyente.
- Investigación de monitoreo del desempeño.

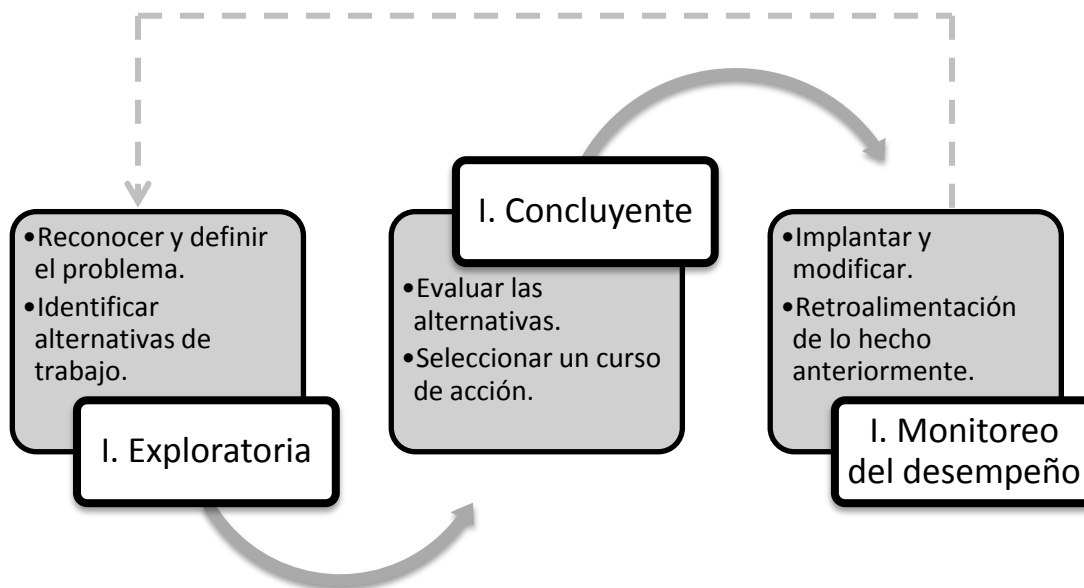


Figura 13: Proceso de Investigación de mercado. Fuente: Elaboración propia.

6.3.2.1. Investigación Exploratoria.

El objetivo principal de este tipo de investigación es examinar o buscar a través del problema que se presente para dar una mejor idea y comprender en profundidad este mismo. De acuerdo a lo que señala Naresh K. Malhotra, este tipo de investigación será útil y de gran ayuda para los siguientes pronósticos (Naresh K. Malhotra, 2004):

- Formular un problema o definirlo de forma más precisa.
- Identificar cursos alternativos a seguir.
- Desarrollo de una hipótesis del problema.
- Ganar comprensión para desarrollar un enfoque del problema.
- Establecer prioridades para una investigación posterior.

La investigación exploratoria será elocuente en cualquier escenario donde no se tenga el conocimiento suficiente acerca de cómo continuar el proyecto. En líneas generales es una investigación bastante flexible debido a que no cae en la metodología de trabajo de una investigación más formal. Debido a esto se hace muy común que el eje central de la investigación vaya cambiando a medida que avanza el tiempo y se descubren nuevas ideas y conceptos.

Existen métodos que pueden beneficiar de gran forma este tipo de investigación, donde los más conocidos son los siguientes:

- Análisis junto a expertos del tema central de la investigación.
- Estudios hechos previamente.
- Análisis de datos secundarios.
- Investigación cualitativa.

Es precisamente este último método uno de los más usados, siendo de gran ayuda al momento de recolectar información específica del problema planteado.

6.3.2.1.1. Investigación Cualitativa.

Este método de investigación de mercado, como lo indica su nombre, es utilizado para comprender y detectar cualidades y características propias de las personas, las cuales no pueden ser evidenciadas por medio de métodos más estructurados. Hay que considerar que muchas veces las personas no pueden, o no están dispuestas, a responder ciertas preguntas, lo que genera un espacio de flexibilidad por parte de quien está realizando la entrevista. La comprensión, tolerancia y diversidad de puntos de vista se vuelven factores importantes en este tipo de investigación.

Existen diversas formas de hacer una investigación cualitativa, las cuales dependen netamente de la manera en que se plantea el objetivo de la entrevista al entrevistado, siendo del tipo directa cuando el objetivo es presentado como tal. En el escenario en que se oculte el real objetivo de la entrevista a las personas, nos encontraremos frente a una investigación cualitativa de tipo indirecta.

a. Directa.

El propósito de la investigación es claro y abierto a los entrevistados, y aunque muchas veces no sea explícito, este es de fácil interpretación para ellos a partir de las preguntas que se les solicita responder. Dentro de las formas directas más utilizadas se encuentran los focus group y entrevistas en profundidad.

- **Focus Group.**

El focus group o sesión de grupos es una entrevista que se realiza a un grupo reducido de personas y se encuentra liderada por un moderador, que es quien dirige la discusión. Su objetivo principal es obtener una visión amplia del problema planteado por medio de la discusión de los participantes, los cuales se esperan que formen parte del segmento objetivo de la investigación. Es tan contundente la información que se puede obtener de este tipo de debates, que muchos eruditos del tema la consideran cómo la más eficiente forma de investigación cualitativa.

Este tipo de investigación posee características propias y de fácil reconocimiento. El tamaño del grupo entrevistado se mueve en el rango de entre 8 a 12 personas, las cuales fueron observadas previamente con el fin de formar un grupo relativamente homogéneo. Otra particularidad es que el escenario físico donde se realiza esta sesión debe ser informal y relajado, ya que sólo eso permitirá que los participantes expelen sus ideas de manera espontánea. Su duración bordea las 2 horas en promedio y por ello mismo, suelen ser grabadas en audio y/o video. Finalmente, el moderador juega un rol trascendental en la investigación, por lo que se le exige a dicha persona que presente alta capacidad de observación y buen nivel comunicacional.

- **Entrevista en Profundidad.**

Este tipo de entrevistas es otro método para realizar la obtención de datos cualitativos. Al igual que el focus group poseen una estructura bastante flexible en su ejecución, pero su diferencia radica en la cantidad de participantes que son sometidos a esta, la cual siempre es una persona. Su objetivo principal es descubrir elementos importantes en la persona entrevistada que puedan ser útiles para el cumplimiento de los objetivos planteados. Motivaciones, actitudes, doctrinas o sentimientos son algunos de estos elementos.

El tiempo de duración bordea entre la media hora y una hora, dependiendo exclusivamente de la capacidad de expresarse del entrevistado y del interés que ponga el entrevistador en ciertas preguntas. Una de las grandes ventajas que posee la entrevista en profundidad frente a la sesión de grupos es su confidencialidad e intimidad, lo que permite al entrevistador hacer preguntas más íntimas y directas que quizás no podrían ser respondidas en una sesión grupal.

Existen muchas formas de realizar entrevistas, pero dentro de las más utilizadas se reconocen tres: Técnica del escalafón, Preguntas sobre un tema oculto y Análisis simbólico.

b. Indirecta.

En este caso se oculta por completo el objetivo de la investigación y se torna muy difícil para el entrevistado comprender cuál es el fin de cada una de las preguntas que intenta responder. Las técnicas proyectivas son la herramienta más utilizada para estos casos.

- **Técnicas Proyectivas.**

Las técnicas proyectivas son una forma indirecta y no estructurada de investigación que lleva a los entrevistados a “proyectar” sus motivaciones, gustos, creencias o cualquier elemento que el entrevistador desee observar. Lo novedoso de esta metodología es que se le pide al entrevistado que analice e interprete el comportamiento de otras personas en vez del

de ellos mismos. A partir de esta interpretación, el entrevistador proyecta el comportamiento del entrevistado de manera indirecta y saca sus propias conclusiones alusivas al tema en cuestión.

Se podrá deducir que la complejidad que conlleva utilizar técnicas proyectivas hace que el entrevistador sea una persona altamente capacitada y con un alto conocimiento sobre el tema que se investiga, lo que se traduce en un alto costo para la empresa que desee realizar esta técnica.

Existen cuatro formas de clasificar estas técnicas, las cuales se mencionan a continuación:

- Técnicas de asociación.
- Técnicas de terminación.
- Técnicas de construcción.
- Técnicas de expresión.

6.3.2.2. Investigación Concluyente.

Este tipo de investigación se caracteriza por proveer información de gran utilidad, la cual permite al investigador elegir un curso de acción a seguir. A diferencia de la investigación exploratoria, la investigación concluyente ejecuta procedimientos que responden a una forma mucho más estructurada y formal de trabajo, donde se exige que el objetivo de la investigación y la información estén claramente definidos. En palabras simples, este tipo de investigación está hecha para entregar información relevante para la evaluación de acciones alternativas a seguir.

6.3.2.2.1. Investigación Cuantitativa.

Cuando se decide realizar una investigación del tipo cuantitativa se hace pensando en primera instancia en la recolección de un gran número de datos que permita entender y dar respuesta a las interrogantes que se han planteado en el problema de investigación. Este planteamiento se basa en la medición numérica y el uso de herramientas estadísticas que permitan detectar con precisión el comportamiento de una determinada población (Sampieri, 2003).

Dentro de sus principales características se evidencia su forma estructurada y sistemática para la recopilación y el análisis de los datos. Actualmente se utilizan dos formas de hacer una investigación cuantitativa, las cuales se describen a continuación.

a. Causal.

La investigación causal es conveniente utilizarla cuando los objetivos de la investigación buscan comprender cuáles son las variables que se producen a causa de lo que se ha pronosticado, intentando entender el origen de la relación causa-efecto que se produce. Su forma más utilizada es por medio de la experimentación.

- **Experimental.**

Según Naresh K. Malhotra, como lo define en su libro de Investigación de Mercado:

“Un experimento se forma cuando el investigador manipula una o más variables independientes y mide su efecto sobre una o más variables dependientes, en tanto que controla el comportamiento de las variables extrínsecas”.

b. Descriptiva.

La investigación descriptiva se define por sí sola, donde su objetivo principal es la descripción de algo, donde ese algo suele ser por lo general el funcionamiento del mercado o las características más propias de este. A diferencia de los métodos de investigación exploratorios, la investigación descriptiva plantea de forma previa una hipótesis, permitiendo definir con claridad la información necesaria. A demás se caracteriza por ser una investigación muy estructurada y que necesariamente debe ser planeada previamente.

Existen diversas razones para llevar a cabo una investigación exploratoria:

- Describir características esenciales de los diferentes actores que conforman el mercado.
- Entender, y cuantificar, cierto comportamiento que posee una población previamente definida.
- Disponer el grado de asociación entre diferentes variables del mercado.
- Para llevar a cabo predicciones determinadas.

Para poder materializar esta investigación existen dos formas de hacerlo. Una de ellas es simplemente observando. La otra es un poco más estructurada y se hace por medio de la toma de encuestas.

- **Encuestas.**

Esta herramienta se utiliza para obtener información a partir de una serie de preguntas que se les hacen al o los entrevistados. Estas preguntas pueden ser muy variadas dependiendo del tipo de información que se quiere extraer de las personas. Lo más común es entender su comportamiento, motivaciones, estilos de vida, creencias o simplemente características demográficas de estas.

Este método posee varias ventajas, donde la principal de ellas es su fácil aplicación. Además los datos obtenidos en ella son muy confiables por el simple hecho de que las respuestas se encuentran limitadas a las alternativas propuestas por el investigador. Por último, la codificación, el análisis y la interpretación de los datos tienden a ser bastante sencillo. Sin embargo, poseen unas cuantas desventajas asociadas exclusivamente a la posibilidad de que los entrevistados no puedan o no estén dispuestos a proporcionar la información solicitada. De igual forma, pueden generarse preguntas que no sean de fácil entendimiento, provocando respuestas al azar por parte del entrevistado.

Así, existen tres formas que son las más comunes de realizar encuestas, a continuación se detallan brevemente cada una de estas.

- **Métodos por teléfono:** Este tipo de entrevista puede subdividirse en dos formas. Una de ellas es la forma tradicional, la cual consiste en que el entrevistador llama a un determinado número de personas y realiza una serie de preguntas, cuyas respuestas son anotadas con papel y lápiz. La otra forma es la entrevista por teléfono asistida por computadora, donde la persona que realiza la entrevista cuenta con ciertos equipos tecnológicos que le permiten tomar nota y hacer más eficiente su trabajo, permitiendo ahorros de tiempo sustanciales cuando la muestra es demasiado grande.
- **Métodos personales:** Para este mecanismo se conocen tres formas básicas de hacerlo. En primer lugar la típica entrevista personal a domicilio, donde el entrevistador está frente a frente con el entrevistado y generan cierta interacción entre ambos. Otra forma es la entrevista personal de interceptación en centros comerciales, donde el entrevistador intercepta al entrevistado mientras este hace sus compras o pasea por algún centro comercial. Por último, la entrevista asistida por computadora, donde el entrevistado se posiciona frente a una pantalla y rellena un cuestionario solicitado. En este caso puede o no existir un entrevistador desde el otro lado de la pantalla.
- **Métodos por correo:** Este mecanismo posee dos formas de ejecutarse. La entrevista por correo es la primera de ellas, donde se hace envío de un

cuestionario a los participantes previamente seleccionados y estos luego de responderlos, los envían de vuelta. El otro caso son los llamados paneles de correo, los cuales consisten en una amplia muestra que están de acuerdo en participar de forma periódica. Por lo general se hace entrega de incentivos a los participantes.

- **Observación.**

La observación integra el registro de los patrones de conducta de personas, objetos y situaciones en forma sistemática para obtener información relevante sobre el fenómeno que se está investigando. No existe interacción entre el observador y las personas a quien observa, el sólo se encarga de analizar, tomar nota, generar suposiciones y concluir. Se presentan diferentes métodos de observación:

- Observación personal.
- Auditoría.
- Observación mecánica.
- Análisis de contenido.
- Análisis de vestigios.

6.3.2.3. Investigación de monitoreo del desempeño.

Luego de que se ha realizado de manera correcta la investigación exploratoria y concluyente, se vuelve necesario ejecutar una investigación de monitoreo de desempeño. Esta investigación cumple la función de controlar los programas planteados con anterioridad, de lo contrario, se producirán desviaciones del plan inicial que culminarán con resultados fuera de lo esperado. Además, esta cumple la función de detectar errores en los procesos anteriores, colaborando en la generación de informes que sirven de retroalimentación a la investigación de mercado inicial.

6.3.3. Muestreo.

6.3.3.1. Conceptos.

- **Población meta:** Se define como el conjunto de elementos que poseen la información buscada por el investigador y referente del cual se harán conclusiones. Es muy importante su correcta definición, ya que cualquier error de precisión conllevará a un análisis poco acertado.

- **Elemento:** Es el objeto sobre el cual se desea obtener información.
- **Unidad de muestreo:** Es un elemento que se encuentra disponible para ser seleccionado en alguna de las etapas del proceso de muestreo.
- **Marco de muestreo:** Este representa a los elementos de la población meta. Por lo general este puede representarse por una lista de alumnos, un directorio telefónico, bases de datos bancarias, etc.
- **Población a estudiar:** Corresponde al conjunto de elementos sobre el cual se obtiene la muestra. Es precisamente con esta población con la que se realiza la investigación y las inferencias correspondientes.

6.3.3.2. Proceso de diseño de la muestra.

El proceso de diseño de la muestra está conformado por cinco pasos, los cuales se encuentran fuertemente relacionados y son de gran importancia para el proyecto de investigación. A continuación se definen los cinco pasos que definen este proceso.

- Paso 1: Definición de la población meta.
- Paso 2: Determinar el marco de muestreo.
- Paso 3: Selección de la técnica de muestreo.
- Paso 4: Definición del tamaño de la muestra.
- Paso 5: Llevar a cabo el proceso de muestreo.

6.3.3.3. Técnica de muestreo.

Dependiendo del tipo de investigación que se desea realizar existen dos técnicas de muestreo: Muestreo Probabilístico y Muestreo No Probabilístico.

6.3.3.3.4. Muestreo Probabilístico.

En este tipo de muestreo las unidades de la muestra se seleccionan al azar, donde se puede definir previamente cada muestra potencial de un tamaño definido que puede

extraerse de la población, así como la probabilidad de seleccionar cada muestra. Es importante entender que no es necesario que cada muestra posea la misma probabilidad de ser elegida.

Esta técnica es muy útil gracias a su aleatoriedad, la cual permite obtener una serie de indicadores que ayudan a inferir ciertas conclusiones importantes de la investigación que se está llevando a cabo, admitiendo incluso obtener proyecciones de la información obtenida. Estas se pueden clasificar en:

- **Muestreo aleatorio simple (M.A.S.):** En este procedimiento cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegida, la cual puede incluso ser conocida previamente.
- **Muestreo Estratificado:** La población de trabajo es dividida previamente en grupos (estratos), cuyas características diferenciadoras los hace excluyentes entre sí. Dentro de las características más utilizadas se encuentra el sexo, la nacionalidad, tamaño, entre otras.
- **Muestreo por Conglomerados:** A diferencia del muestreo estratificado este se divide en dos grandes grupos (conglomerados) mutuamente excluyentes, donde luego se extrae una muestra aleatoria de cada uno de ellos.
- **Muestreo Sistemático:** Este tipo de muestreo es muy similar al muestreo aleatorio simple en el aspecto de que cada elemento tiene igual probabilidad (conocida) de ser elegido. Sin embargo, su diferencia radica en que sólo las muestras aceptables de tamaño n que pueden extraerse tienen una probabilidad igual y conocida de ser elegida, las restantes poseen probabilidad cero.

6.3.3.3.5. Muestreo No Probabilístico.

Este tipo de muestreo no se basa en acciones aleatorias, sino en el juicio propio del investigador que selecciona la muestra con la que desea trabajar. El investigador está facultado para decidir qué elementos incluirá en su muestra u cuáles no. Si bien este tipo de muestras entregan información relevante de la población a estudiar, no permiten evaluar de manera objetiva la precisión de los resultados. A continuación se mencionan algunas de las técnicas más utilizadas de este tipo:

- **Muestreo por Conveniencia:** La selección del elemento se hace en base a criterios de comodidad, accesibilidad y utilidad. Su principal desventaja es la poca claridad de dónde se obtuvo la muestra.

- **Muestreo por Juicio:** En este escenario el investigador selecciona la muestra en base a un criterio definido previamente, considerando que dicha muestra es representativa de la población de interés.
- **Muestreo por Cuotas:** Este tipo de muestreo se puede entender como un muestreo por juicio regido por dos etapas. En la primera etapa se desarrollan categorías o cuotas de la población en base a características relevantes para el investigador. En la etapa final se seleccionan por método de juicio o conveniencia elementos que fueron separados en la etapa uno.

Virtudes y defectos de las técnicas básicas de muestreo		
TÉCNICA	VIRTUDES	DEFECTOS
Muestreo no probabilístico		
Muestreo por conveniencia	Menor costo, menor consumo de tiempo; mayor conveniencia	Sesgo de selección, muestra no representativa; no se recomienda para la investigación descriptiva o causal
Muestreo por juicio	Menor costo; conveniencia; no consume tiempo	No permite generalizar; es subjetivo
Muestreo por cuotas	Pueden controlarse ciertas características de la muestra	Sesgo de selección; la representatividad no es segura
Muestreo de bola de nieve	Puede estimar características poco comunes	Consume mucho tiempo
Muestreo probabilístico		
Muestreo aleatorio simple (MAS)	Es fácil de entender; resultados extrapolables	Es difícil construir el marco de muestreo; costoso; menor precisión; la representatividad no es segura
Muestreo sistemático	Puede incrementar la representatividad; es más fácil de poner en práctica que el MAS; no se requiere el marco de muestreo	Puede disminuir la representatividad
Muestreo estratificado	Incluye todas las subpoblaciones importantes; precisión	Es difícil elegir las variables de estratificación relevantes; no es factible estratificar con muchas variables; es costoso
Muestreo por conglomerados	Es económico y fácil de poner en práctica	Poco preciso; es difícil calcular e interpretar los resultados

Figura 14: Virtudes y defectos de las técnicas básicas de muestreo. Fuente: Investigación de Mercados, Naresh K. Malhotra (2004).

6.4. Segmento de mercado.

Para realizar un análisis más preciso con respecto a las características del mercado y conocer de manera precisa sus necesidades y requerimientos, resulta útil dividir este mercado en grupos que compartan elementos y una estructura similar.

Una definición formal sobre este concepto es la que entrega Kotler & Keller a continuación:

“La segmentación del mercado consiste en dividir este en partes homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos”.

Para realizar esta segmentación de mercado existen diferentes métodos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- **Segmentación Geográfica:** Requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, ya sea en estados, países, regiones, comunas, etc.
- **Segmentación Demográfica:** La división del mercado se hace en base a aspectos como la edad, sexo, nivel de ingresos, nacionalidad, nivel de estudios, etc.
- **Segmentación Socioeconómica:** Consiste en agrupar la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.
- **Segmentación Sicográfica:** Esta segmentación utiliza como criterios de división elementos tales como la clase social, estilo de vida y personalidad.
- **Segmentación Conductual:** Este criterio es uno de los más complejos al momento de dividir y entender a un grupo determinado del mercado. Se utilizan características como el conocimiento que tienen el consumidor sobre un producto. En este caso se destacan elementos como los beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, entre otros.

6.4.1. Análisis Cluster o de Conglomerados.

El análisis de conglomerados consiste en un tipo de técnicas que se utilizan para clasificar los objetos o casos en grupos relativamente homogéneos llamados conglomerados. Los objetos en cada grupo tienden a ser similares entre si y diferentes a los objetos de otros grupos. Este análisis también se conoce como análisis de clasificación o taxonomía numérica (Malhorta, Naresh K, 2008).

El análisis cluster es una herramienta muy eficiente para estudiar la segmentación del mercado y comprender el comportamiento de este mismo. Además permite identificar nuevas oportunidades y realizar diferentes pruebas de mercado.

Para realizar este análisis se estipulan una serie de pasos a seguir los cuales se describen a continuación según como lo describe Malhorta, Naresh K en su texto de Investigación de Mercado:

- **Formulación del problema:** Quizá la parte más importante de la formulación del problema de conglomerados es la selección de variables en las que se basa la agrupación. La inclusión de una o más variables irrelevantes puede distorsionar una solución de agrupación que de otra forma podría ser útil. El conjunto de variables seleccionado debe describir la similitud entre los objetos en términos relevantes para el problema de investigación de mercados. Las variables deben seleccionarse con base en la investigación previa, la teoría o una consideración de las hipótesis que se prueban. En la investigación exploratoria, el investigador debe poner en práctica el criterio y la intuición.
- **Seleccionar una medida de distancia o similitud:** El objetivo del conglomerado es agrupar objetos similares, se necesita alguna medida para evaluar las diferencias y similitudes entre los objetos. La estrategia más común consiste en medir la equivalencia en términos de la distancia entre los pares de objetos. Los objetos con distancias reducidas entre ellos son más parecidos entre sí que aquellos que tienen distancias mayores.
- **Selección de procedimiento para conglomerados:** Estos pueden ser jerárquicos o no. El conglomerado jerárquico se caracteriza por el desarrollo de una jerarquía o estructura en forma de árbol. Los métodos jerárquicos pueden ser por aglomeración o división. El conglomerado por aglomeración empieza con cada objeto en un grupo separado. Los conglomerados se forman al agrupar los objetos en conjuntos cada vez más grandes. Este proceso continúa hasta que todos los objetos agrupados forman parte de un solo grupo. El conglomerado por división comienza con todos los objetos agrupados en un solo conjunto. Los conglomerados se dividen hasta que cada objeto es un grupo independiente. El otro tipo de procedimiento de conglomerados, son los métodos de conglomerados no jerárquicos, con frecuencia se conocen como agrupación de k medias. Este método, tiene como procedimiento, primero asignar o determinar un centro de conglomerado y después agrupa todos los objetos dentro del valor de umbral que se especifica previamente a partir del centro.

- **Decisión del número de grupos:** Un aspecto importante en el análisis de conglomerados es decidir el número de éstos. A pesar de que no existe ninguna regla general y rápida, están disponibles algunos lineamientos: Las consideraciones teóricas, conceptuales o prácticas pueden sugerir un número determinado de grupos. Por ejemplo, si el propósito de la agrupación es identificar segmentos del mercado, es probable que la gerencia quiera un número de grupos en particular. En el conglomerado jerárquico, las distancias en las que los grupos se combinan pueden utilizarse como criterio. Esta información puede obtenerse del programa de aglomeraciones. En la agrupación no jerárquica, la relación de la varianza total dentro de los grupos con varianza entre los grupos puede trazarse en comparación con el número de estos. El punto donde ocurre un recodo o un doblez marcado indica un número apropiado de grupos. Generalmente, no vale la pena aumentar el número de grupos más allá de este punto. Los tamaños de los grupos deben ser significativos.
- **Interpretación y perfil de los grupos:** La interpretación y el perfil de los grupos comprenden el análisis de los centroides de grupo. Los centroides representan los valores medios de los objetos que contiene el grupo en cada una de las variables. Los centroides nos permiten describir cada grupo al asignarle un nombre o etiqueta.
- **Determinación de la confiabilidad y validez:** Dados los criterios generales que comprende el análisis de conglomerados, no debe aceptarse ninguna solución de agrupación sin una evaluación de su confiabilidad y validez. La validación debe asegurar que los conglomerados sean representativos de la población.

6.5. Modelo de Negocios.

Un modelo de negocio debe ser entendido como una planificación que realiza una firma con el fin de obtener ingresos y beneficios asociados a la entrega de un determinado producto o servicio. Es en este modelo donde se definen los lineamientos que la empresa seguirá para hacer entrega de su producto y a través de qué canales y formas lo hará.

Es importante entender que cuando se establece un modelo de negocio se debe conocer en profundidad una serie de factores importantes para su correcta implementación. Hay que recordar que la empresa se encuentra inmersa en un sistema donde existen otras empresas, donde existen personas que pueden pasar a ser clientes o competidores, donde existe un gobierno central que puede imponer regulaciones y redefinir de acuerdo a las necesidades la forma en que siga funcionando dicho sistema.

Así mismo, es de esperar que no exista un único modelo de negocio, y que con el pasar de los años hayan sido modificados los ya existentes o simplemente implementado nuevos modelos. Para este trabajo, se utilizará el llamado *Modelo CANVAS*, el cual servirá para entender el plan de implementación de nuestro servicio.

6.5.1. Modelo CANVAS.

El modelo *CANVAS* es una potente herramienta en el área de los negocios, ya que permite detectar de manera sistemática los elementos que generan y entregan valor a un negocio determinado. Este modelo consiste en dividir el proyecto en nueve secciones que ayudarán a entender el cómo una empresa obtiene sus ingresos. Estos nueve módulos permitirán ver cómo interactúan diferentes factores entre sí con el objetivo de entregar un diagnóstico general de nuestro negocio y aportando en la búsqueda de generación de valor de una firma. De igual manera, este modelo ayudará a responder cuatro preguntas esenciales para el cumplimiento del objetivo:

- ¿A quién se dirige?
- ¿Qué se entregará?
- ¿Cómo se pretende generar valor?
- ¿Cómo será financiado?

Los nueve módulos que componen este modelo se pueden observar en la siguiente figura:

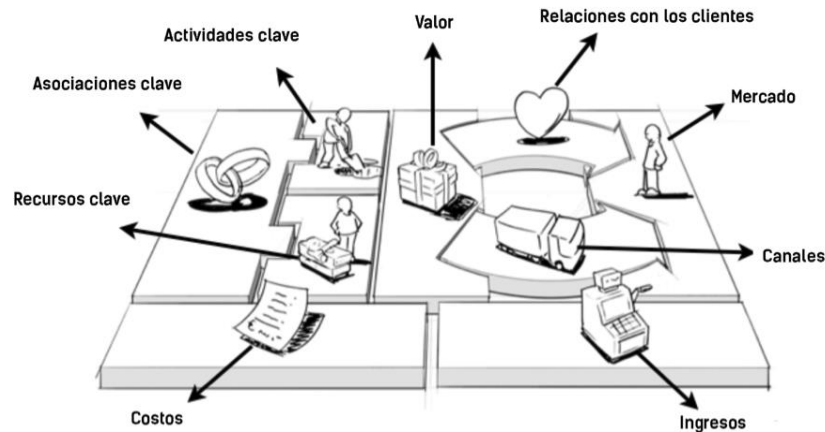


Figura 15: Estructura del modelo CANVAS. Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

6.5.1.1. Segmentos de Mercado.

Se parte de la premisa de que el cliente es el actor principal a quien se le hará entrega del producto o servicio que se desea ofrecer, ya que son estos quienes pagarán y ayudarán a generar rentabilidad para la firma. De esta forma se busca dirigir todos los esfuerzos a un grupo de clientes objetivos, los cuales se agrupan de acuerdo a distintos tipos de características que poseen en común (edad, sexo, ubicación geográfica, comportamiento, gustos, entre otros). Es primordial que el segmento elegido sea el correcto, de lo contrario, el fracaso del plan de negocio será un hecho.

Vale mencionar que un plan de negocio puede ir enfocado a más de un segmento de mercado, lo importante es que estos estén muy bien definidos y caracterizados. A continuación se presentan algunos ejemplos de segmentos de mercado.

- **Mercado de Masas:** En este caso no existe una segmentación clara de un determinado mercado y los esfuerzos se unifican hacia un único mercado con características y necesidades muy similares.
- **Mercado Segmentado:** A diferencia del caso anterior, acá sí existe una distinción entre distintos grupos los cuales se diferencian levemente pero lo suficiente como para identificar sus necesidades y requerimientos particulares. En este escenario cobra fuerza la propuesta de valor y la forma en que la empresa se relaciona con cada cliente.

- **Mercado Diversificado:** Cuando el contexto en el que se envuelve la empresa percibe dos mercados totalmente diferentes, donde sus necesidades y características poseen poca o nula relación, se habla de un mercado diversificado. Para que la propuesta de valor de la firma sea eficiente en este escenario, debe generar dos estrategias diferentes de como afrontará cada mercado.
- **Nicho de Mercado:** Un nicho de mercado se manifiesta cuando se trata de un segmento de mercado muy acotado y cuyas necesidades son muy específicas. Por lo general estos nichos poseen muy pocos clientes.
- **Plataformas Multilaterales:** Este caso es muy similar al *Mercado Diversificado*, pero se diferencia de este por el hecho de que son dos mercados muy diferentes y hasta opuestos. Su peculiaridad es que ambos mercados son esenciales para el desarrollo de la firma y sus resultados.

6.5.1.2. Propuestas de Valor.

Luego de haber definido correctamente el segmento de mercado se debe precisar de qué forma se agregará valor a los clientes por medio de los bienes ofrecidos. Dicho valor debe satisfacer las necesidades insatisfechas de los clientes o suplir de mejor forma una necesidad que no se encuentra del todo saldada. Este valor puede ser percibido por el cliente de distintas maneras, pudiendo abarcar características como el precio, diseño o calidad, hasta entregar un momento o experiencia única a estos.

Los siguientes elementos pueden ayudar a generar valor para el cliente.

- **Novedad:** Este elemento es percibido por el cliente sólo al momento de satisfacer una necesidad que no la buscaba previamente. Por lo general se da en productos nuevos y de alto impacto tecnológico.
- **Personalización:** La personalización se manifiesta cuando la empresa adapta su producto o servicio a las necesidades particulares de un cliente. Actualmente ha cobrado bastante relevancia la personalización para grupos de clientes.
- **Diseño:** El diseño se torna muy relevante cuando el producto posee una calidad superior en este aspecto y es percibido por el cliente. Es esencial esto último, dado que si el cliente no percibe un diseño superior, pese a que este lo posea, no agrega valor.

- **Marca:** La marca se relaciona directamente con el estatus que esta entrega por el simple hecho de poseer dicho producto. Si bien esta puede o no traer consigo una calidad mayor, lo relevante es la marca que lo acompaña.
- **Precio:** El precio es un elemento que se utiliza principalmente en segmentos donde los clientes valoran de sobremanera este atributo. La esencia de este es vender un producto de valor similar, a un precio mucho menor.
- **Accesibilidad:** Esta alternativa crea valor al poner a disposición de los clientes productos o servicios que antes no estaban a su alcance, lo cual es valorado de forma positiva por estos mismos. Para esto se ocupan principalmente herramientas tecnológicas o nuevas propuestas de innovación.
- **Reducción de Riesgos:** Este elemento se refiere principalmente a la reducción del riesgo al adquirir un producto. La forma tangible en la que el cliente percibe esto es por medio de las garantías, devoluciones u otras herramientas que dan certeza de que obtendrán un producto en buen estado.
- **Comodidad:** Esta se ve reflejada al facilitar el acceso o uso de ciertos productos al cliente, haciendo que todo el proceso sea más práctico.

6.5.1.3. Canales de Distribución y Comunicación.

Los canales de distribución son el medio por el cual la firma hace llegar un determinado bien a sus clientes, permitiendo a este hacerse acreedor de dicho bien. Estos canales permiten superar los problemas de espacio y distancia, ya que por medio de distintas formas de transporte pueden hacer llegar los productos a su destino final.

Dentro de los canales de distribución pueden existir pocos o muchos intermediarios, los que dependerán directamente de la envergadura de la firma. Estos intermediarios de una u otra forma van agregando valor al producto, ya que estos pueden participar en el proceso productivo, de envasado, etiquetado o simplemente trasladando de la mercadería desde un punto a otro.

En sus principales funciones se pueden mencionar las siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la firma.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor la firma.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.

- Ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa.

En el siguiente esquema se pueden observar las distintas fases que posee un canal de distribución, aunque hay que tener la claridad de que no siempre se ejecutan todas estas.

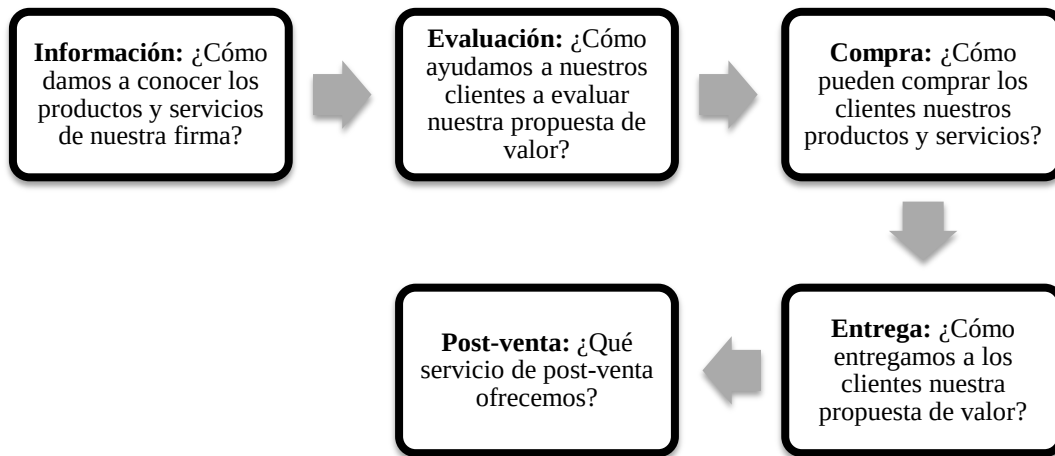


Figura 16: Fases de un Canal de Distribución. Fuente: Elaboración Propia.

6.5.1.4. Relación con los Clientes.

Este se refiere a la forma en que la firma se comunica e interactúa con los clientes de cada segmento de mercado que la firma ha definido. Si bien muchos autores no entregan un rol importante a este aspecto, otros sí dan señales de que se debe tener cuidado en cómo se maneja el trabajo firma-cliente. Para que este trabajo sea efectivo se pueden ejecutar diferentes tipos de relaciones, donde la aplicación de cada una de estas dependerá del tipo de cliente y del tipo de servicio que se le está entregando. Para hacer que este análisis sea un poco más completo y se transforme en un aporte al plan de negocio, se presentarán algunos tipos de relaciones existentes.

- **Asistencia Personal:** Este tipo de relación es de una forma muy directa, donde la firma destina una persona en particular para que trabaje de forma concreta en un problema o sector específico de la empresa.
- **Asistencia Personal Exclusiva:** Este tipo de relación es muy similar al caso anterior, pero su diferencia radica en que la persona que la firma destina trabaja de

manera exclusiva con un solo cliente. Se busca establecer una relación más íntima y a largo plazo con el cliente.

- **Autoservicio:** Es una relación que se expresa de forma indirecta, donde la firma busca entregar los medios y herramientas necesarias para que el cliente se atienda el mismo. Este tipo de relación busca entregar más libertad al cliente y disminuir los tiempos de espera.
- **Servicios Automáticos:** Aquí se combinan los procesos automáticos con el autoservicio. El objetivo de estos es llegar a transformarse en una relación de asistencia personal pero automatizada, donde el cliente tenga a su alcance el máximo de información para tomar la mejor decisión sin la ayuda de ninguna otra persona.
- **Comunidades:** Esta relación se da al crear diferentes tipos de comunidades donde los clientes se agrupan y comparten necesidades similares. En estas plataformas, que pueden ser también de tipo virtual, los clientes comparten experiencias, opiniones, quejas y cualquier tipo de información que pueda servir a otros clientes para realizar una compra de manera eficiente y segura.
- **Creación Colectiva:** Esta relación empresa-cliente es muy importante, dado a que ayuda a la empresa a generar valor en sus productos o servicios a partir de la ayuda que ofrecen sus propios clientes, ya sea con opiniones, recomendaciones o cualquier tipo de herramienta que vaya en directa relación con el desarrollo del diseño del bien final.

6.5.1.5. Fuentes de Ingresos.

Este módulo se enfoca principalmente en las fuentes de ingreso que genera una firma, la cual es esencial para la generación de beneficios de esta. Dado que cada segmento seleccionado posee características y necesidades diferentes, se debe estudiar detalladamente al cliente en lo que respecta la forma de pago que prefiere, cómo paga actualmente, cuánto está dispuesto a pagar y otros factores que caractericen al segmento.

Dentro de las formas más comunes de generar ingresos se pueden mencionar las siguientes:

- **Ventas de activos:** Venta de los derechos de propiedad sobre un producto o servicio. Es lo que comúnmente se entrega al cliente a cambio de su pago.

- **Cuota por uso:** Este mecanismo se basa en el cobro asociado al uso de un servicio en específico, en donde la cantidad pagada es directamente proporcional al uso que se le da.
- **Cuota por suscripción:** Esta forma de ingresos consiste en un pago por un periodo determinado de tiempo (mensual, anual, etc.) para acceder al uso de un determinado producto o servicio.
- **Préstamos o alquileres:** Este mecanismo consiste en otorgar los derechos de uso de un producto por un determinado tiempo previamente establecido, por lo general periodos muy cortos, a cambio de una tarifa fija.
- **Concesión de Licencias:** Este tipo de concesión consiste en otorgar un permiso para que el cliente ocupe la propiedad intelectual de algún bien de la firma oferente a cambio de un determinado monto.
- **Gastos de Corretaje:** Estos gastos provienen de los servicios de intermediación en nombre de dos o más partes.
- **Publicidad:** Este tipo de ingresos se da de manera muy recurrente en la actualidad debido a la intención de las firmas de dar a conocer sus productos y servicios en el mercado. Para llevar a cabo un pago por publicidad se consideran factores como el tiempo que se mantendrá el anuncio, el horario, la cantidad de veces, etc. Cabe destacar que este tipo de ingresos es predominante en los medios de comunicación.

6.5.1.6. Recursos Claves.

En toda empresa, y para cualquier tipo de negocio, se presenta la existencia de ciertos recursos que se vuelven imprescindibles para la organización. Son estos recursos los que hay que observar, detectar y analizar para que se vuelvan una ventaja competitiva sustentable en el tiempo para la firma. Es necesario saber que estos recursos pueden ser propios de la institución, alquilados o incluso creados. Existen diversas categorías para reconocer estos recursos.

- **Recursos Físicos:** Dentro de esta categoría se encuentran edificios, máquinas, vehículos, sistemas e infraestructuras varias.
- **Recursos Intelectuales:** En esta categoría se encuentran las patentes, derechos de autor, derechos de marcas, asociaciones y bases de datos de clientes.

- **Recursos Humanos:** Este recurso es fundamental e imprescindible para toda organización por el hecho de ser inimitable. Un recurso humano clave puede generar bastante valor al momento de interactuar con los clientes, de generar ideas en la firma, etc.
- **Recursos económicos:** En este nivel se encuentra el dinero, las cuentas bancarias o cualquier mecanismo que permita a la empresa incorporar algún tipo de recurso clave.

6.5.1.7. Actividades Claves.

Las actividades claves son un conjunto de acciones con las que debe contar la empresa para poder lograr que su modelo de negocio funcione de forma eficiente y eficaz. Estas actividades ayudarán a que la firma concrete su propuesta de valor y pueda ser entregada, y percibida, al segmento de mercado observado por dicha empresa. Su mayor importancia radica en que son estas actividades las encargadas de generar de forma directa e indirecta fuentes de ingreso.

Se pueden mencionar los siguientes tipos de actividades:

- **Producción:** Esta actividad se relaciona directamente con el diseño, fabricación y entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad percibida mayor.
- **Resolución de problemas:** La resolución de problemas es un tema bastante complejo e importante en una organización, ya que esta ayudará a ejecutar mejoras en la propuesta de valor entregada al cliente, colaborando así con la resolución de alguna problemática particular que este posea.
- **Plataforma/Red:** Cuando el modelo de negocio presenta como recurso clave alguna plataforma o red, obliga a que las actividades claves para la empresa se relacionen e interactúen a través de esta. Casos comunes de este tipo de actividad son las redes, plataformas de contacto o la implementación de algún software relacionado.

6.5.1.8. Asociaciones Claves.

En este módulo se describen la red de proveedores y socios directos que contribuyen a que el modelo de negocio sea efectivo. Este considera de manera directa los recursos y actividades que aportan estos últimos.

Dentro de estas asociaciones se pueden distinguir diferentes tipos, ya sean alianzas estratégicas entre empresas que compiten entre ellas o empresas no competidoras, lo importante es generar nuevos negocios. Otro caso de asociación es el que se da entre cliente y proveedor con el fin de asegurar la disponibilidad de suministros requeridos.

Los motivos para generar este tipo de asociaciones pueden ser variados, a continuación se presentan algunas de estas motivaciones:

- **Optimización y economías de escala:** El optimizar los recursos y actividades que posee la firma es esencial para hacer uso eficiente de estos, es por ello que las empresas suelen asociarse para aprovechar herramientas que otras firmas pueden ofrecerle. De igual manera, estas asociaciones colaboran en la reducción de costos al generar economías de escala, formando directa o indirectamente barreras de entradas para los nuevos competidores.
- **Reducción de riesgos e incertidumbres:** Al encontrarse insertos en un ambiente competitivo, donde el riesgo es un elemento que se encuentra siempre presente, las empresas toman la decisión de asociarse para minimizar este riesgo. Para esto suelen gestar alianzas estratégicas en un área específica y competir en otras al mismo tiempo.
- **Adquisición de determinados recursos y actividades:** Es muy común que las empresas recurran a otras organizaciones para adquirir recursos o actividades con las que desean contar. El objetivo de esto es obtener información, licencias o acceso a clientes con los que actualmente no cuentan y consideran importante para el cumplimiento de su plan de negocio.

6.5.1.9. Estructura de Costos.

La estructura de costos es el último módulo de este modelo de negocio, y en él se plasman todos los costos en los que incurre la firma para poner en marcha el plan de negocio deseado. Hay que tener presente que al relacionarse con proveedores, al generar una propuesta de valor o invertir en recursos y actividades tiene un costo tangible asociado. Además, en este módulo se determinan los costos que tendrán un mayor impacto en nuestro plan, ya que son precisamente estos los que hay que mantener bajo cierto control para no incurrir en costos excesivos y poco eficientes.

Se pueden distinguir dos clases de estructura de costos:

- **Según Costos:** Lo esencial en este caso es mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con una propuesta de valor que no incida en gastos innecesarios y tratando de minimizar costos en cada una de las actividades que la empresa realice.
- **Según Valor:** Este caso es contrario al anterior. En este sistema se busca entregar una propuesta de valor sin escatimar en gastos, entregando una propuesta personalizada y de altísimo nivel.

Tanto la estructura según costos como la basada en valor, poseen características similares:

- **Costos Fijos:** Estos costos no dependen del volumen de producción, son estables y e incurre en ellos en periodos iguales de tiempo (meses, semestres, años, etc.)
- **Costos Variables:** Los costos variables dependen directamente del volumen de producción.
- **Economías de Escala:** Ventaja competitiva a largo plazo que consiste en tener menores costos unitarios debido a los altos volúmenes de producción.
- **Costos de Campo:** Se obtienen ventajas de costos al momento en que la firma amplía su campo de actuación.

VII. DESARROLLO.

7.1. Análisis PESTA.

7.1.1. Factor Político.

Sin duda el contexto político bajo el que se encuentra Chile es un factor esencial para pronosticar el funcionamiento de las diferentes industrias que forman parte de nuestro pilar económico. La industria del turismo no es la excepción, y son variadas las características políticas que interactúan con esta.

Los últimos antecedentes basados en la desaprobación que demuestra la ciudadanía respecto a cómo el gobierno actual ha llevado su mandato han alterado de manera significativa el clima político de la región. Las fuertes disputas con los movimientos sociales y la nula capacidad de negociación por parte de las autoridades ha llevado a la presidenta Michelle Bachelet a alcanzar un histórico 77% de desaprobación por parte de la ciudadanía, mientras que su gobierno ha alcanzado una cifra histórica del 13% de aprobación (Adimark, Agosto 2016). Pese a lo que se podría especular respecto a la situación política del país, el orden de este y la seguridad no se han visto alterados de manera significativa y la industria del turismo no ha sido afectada de manera considerable. Según estudios de medios especializados en esta industria siguen situando a Chile de muy buena manera, obteniendo reconocimientos importantes y posicionándose sin duda como uno de los destinos con bastante potencial futuro. Según el Ranking de Percepción de la Corrupción (Transparency International, 2011) Chile alcanza el lugar 22 de 182 países, mientras que el Ranking de mejores Países para Invertir realizado por Forbes lo posiciona en el lugar 24 de un total de 134. Así mismo el Foro Económico Mundial ubica a nuestro país en el lugar 31 de las 142 naciones con mayor competitividad económica. Finalmente, como un último antecedente de lo que respecta a seguridad, comodidad y bienestar, Santiago se ubica como la segunda ciudad de Latinoamérica con mejor calidad de vida según The Economist Intelligence Unit (Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, 2011).

Por otra parte, el Gobierno y sus diferentes instituciones, han intentado dar gran protagonismo al turismo nacional por medio de la promulgación de leyes afines al tema y la implementación de gran cantidad de programas que buscan apoyar al sector con el fin de fortalecerlo como un recurso esencial, más aún con la actual situación por la que pasa el principal sector económico del país: El cobre. Es así como el día 04 de febrero del año 2010 el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción en conjunto con la Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción promulgan la Ley 20.423, más conocida como la Ley de Fomento al Turismo. El hito esencial de esta ley es que declara al turismo como una

actividad clave y estratégica para el desarrollo económico del país, tal cómo se explica el Artículo 2°:

Artículo 2°.- 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 (Mineduc, 2014).

Otro hito importante que apoya el fomento al turismo es el programa denominado Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, propuesto el año 2011 bajo el mandato del Sr. Sebastián Piñera. Lo que propone este programa es una serie de acciones que permitan mejorar y hacer más eficiente el actual programa de turismo, el cual sólo se sustentaba por el actuar intuitivo de la industria. Este programa propone un trabajo basado en cinco ejes principales: Promoción, Sustentabilidad, Inversión y Competitividad, Calidad y Capital Humano e Inteligencia de Mercado. Acompañado a este plan estratégico se suman unos cuantos más, que si bien no son exclusivos de esta área, lo complementan de forma importante. Dentro de ellos se reconocen la Estrategia Nacional de Recursos Hídricos 2012-2025, la Estrategia Nacional de Salud 2011-2020 y la Estrategia Nacional de Energía 2012-2030.

La creación de organismos autónomos que vienen a apoyar el trabajo de los diferentes ministerios ha sido bastante eficiente y ha dado resultados importantes a diferentes sectores de la economía nacional. Para el caso del turismo, el Servicio Nacional de Turismo, SERNATUR, ha ejecutado un trabajo espectacular en lo que respecta a gestión, control y cooperación. Uno de sus últimos trabajos que busca impulsar una nueva forma de hacer turismo es la creación de dos sellos de turismo. El primero de ellos es el Sello S, el cual tiene como objetivo certificar a todas las empresas que ofrezcan servicios turísticos basados en criterios de sustentabilidad. Este sello garantiza al visitante que el servicio que recibirá cumple una serie de estándares nacionales e internacionales de sustentabilidad turística en el ámbito socioeconómico, medioambiental y económico. El otro sello es el llamado Sello Q, el cual certifica la calidad turística y busca desarrollar y fortalecer los servicios entregados por esta industria en especial. Busca además dar confianza y seguridad al turista de que accederá a un servicio de alta calidad, seguro y transparente, en donde no exista duda de que está pagando por lo que realmente le ofrecieron.

Sin embargo, el Gobierno no sólo utiliza como herramienta de apoyo la implementación de planes de financiamiento y gestión, sino que también se encarga de regular y asegurar su correcto funcionamiento por medio de leyes, planes reguladores y/o normas nacional e internacional. A nivel macro se encuentran las ya conocidas normas ISO establecidas por la Organización Internacional de Normalización, las cuales controlan

diferentes factores dependiendo su categorización. En el caso de los alojamientos turísticos la Norma ISO 9001:2008 busca garantizar la satisfacción de los clientes por medio del cumplimiento efectivo de los productos y servicios ofrecidos. Por otro lado, la Norma ISO 14.001:2004 se vuelve fundamental en el tema de la ecosustentabilidad, ya que busca regular y minimizar el impacto que tienen las empresas sobre la comunidad que los rodea y el medioambiente. Una de las normas más recientes es la ISO 26000 sobre Responsabilidad Social Empresarial, y si bien esta se reconoce como una norma voluntaria, es importante su implementación ya que fomenta la responsabilidad con todos los actores del medio, resguardando el cuidado y el respeto con estos mismos al promover las buenas prácticas laborales, el cuidado con el medioambiente, los derechos humanos y la participación activa de la comunidad.

No se deben dejar de lado por cierto las leyes que son transversales a cualquier industria con temas de seguridad laboral, derecho de los trabajadores, etc.

Finalmente, la situación actual de la localidad de San Pedro de Atacama y la II Región de Chile en general, nos lleva a considerar regulaciones y criterios extras para resguardar el buen funcionamiento de esta industria. El principal problema que aqueja a la región es la escasez de agua, la cual otorga tan solo 52 m³ por persona al año, ubicándola como la más escasa del país. El motivo principal de este problema se debe a la cantidad de agua que utiliza la industria de la minería en sus procesos productivos y la gran contaminación que ha provocado en la zona. Un ejemplo muy crudo de este escenario es la declaración de la cuenca del Río Loa como cuenca agotada en sus aguas superficiales (DGA, 2014).

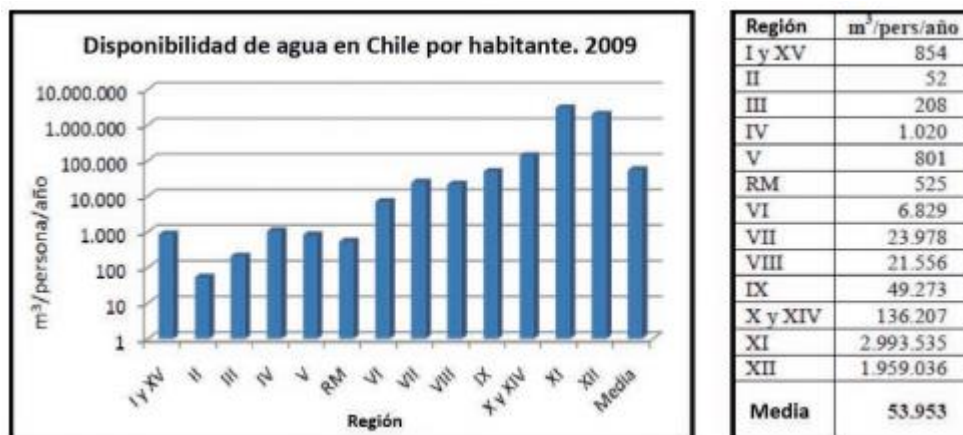


Figura 17: Disponibilidad de agua en Chile. Fuente: Banco Mundial, 2011.

7.1.2. Factor Económico.

La economía a nivel país se encuentra en un periodo de desaceleración evidente, donde el elemento más trascendente de esta caída ha sido la industria de la minería cuya variación en el periodo Abril-Junio del año 2016 alcanzó un -5,5% en comparación al mismo periodo del año anterior. Por su parte el Producto Interno Bruto alcanzó un crecimiento del 1,5%, la cifra más baja desde el periodo Julio-Septiembre del año 2014 que alcanzó un 0,9%. Pese a ello, el sector del turismo, expresado por el comercio, restaurantes y hoteles, ha ido en alza y pareciese no detenerse, alcanza un aumento de un 4,2% respecto al periodo del año anterior (Sofofa, Julio de 2016). Esto se traduce en la fuerte inversión que ha decidido llevar a cabo el estado de Chile en esta materia, potenciándolo como uno de los polos económicos con mayor proyección dentro de los próximos cinco años.

En el plano local, la actividad económica de la región de Antofagasta mostró una disminución de un 2,4% respecto al segundo trimestre del año 2015, acumulando a junio de 2016 una contracción total de un 1,9%. Dicha contracción se explica por la caída de cuatro de los diez sectores económicos que componen el INACER (INE, Julio 2016). Es evidente que la caída en la industria minera y manufacturera ha afectado de manera sustancial la economía global de la región al ser dos de los pilares con mayor peso relativo en este ámbito. Sin embargo, el sector de la construcción y el pequeño comercio aportaron a contrarrestar dicha caída, gracias a la inversión ejecutada por el Gobierno Regional en proyectos viales e ingeniería pública.

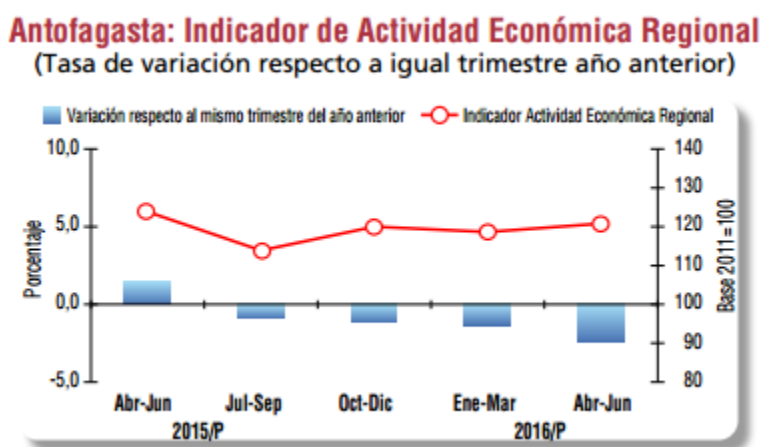


Figura 18: Indicador de actividad económica de la región de Antofagasta. Fuente: www.ine.cl.

Con esta disminución de los ingresos a nivel regional se podría esperar que los ingresos familiares también cayeran, sin embargo, y a pesar de que aquello ha sucedido, la

caída no ha sido relevante y el poder adquisitivo de las personas no se ha visto afectado de manera significativa.

Como antecedente importante para este análisis se hace alusión a este poder adquisitivo que se menciona previamente. Según la última Encuesta Suplementaria de Ingresos, ESI, muestra que el ingreso medio de los ocupados en el año 2015 se estimó en \$505.477 generando un alza de un 6,8% respecto al año anterior, el cual de forma particular alcanzó una de sus cifras más altas precisamente en la región de Antofagasta con un valor medio de \$679.800 pesos. Pese a ello los niveles de desempleo se han visto fuertemente afectados, alcanzando una tasa de desocupación del 7,1% en el último trimestre mayo-julio 2016 a nivel nacional y una cifra aún mayor en la región de Antofagasta, donde los índices alcanzaron un 8,1% de personas desempleadas, posicionándola como la segunda región con mayor nivel de desempleo a nivel país. No obstante, a nivel sectorial, el comercio y los alojamientos y servicios de comida lideraron el aumento anual de ocupados con un 3,9% y 10,5% respectivamente. De forma particular, el sector de alojamientos y servicios de comida cuenta con 31.420 puestos de trabajo en los últimos 12 meses, de los cuales 5.430 fueron ocupados en el último trimestre del año (INE, Julio 2016).

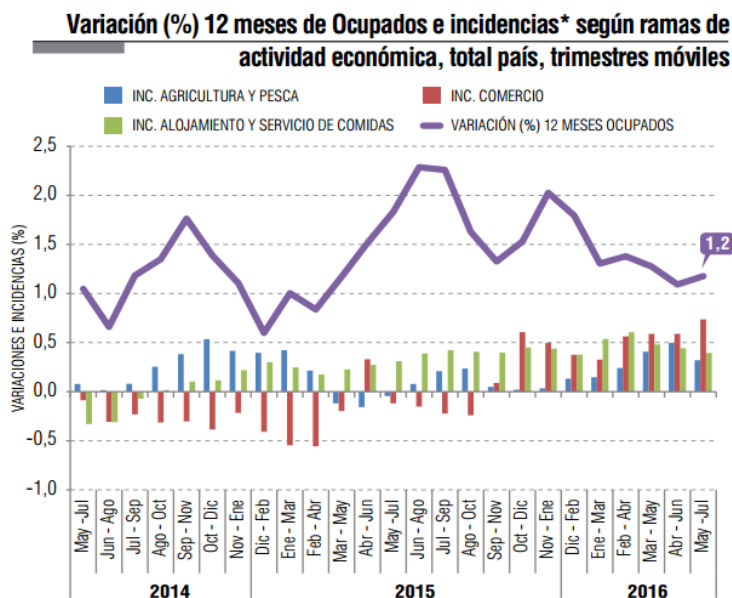


Figura 19: Variación porcentual de ocupados y su incidencia según actividad económica. Fuente:
www.ine.cl.

7.1.3. Factor Social.

La localidad de San Pedro de Atacama es una zona muy particular debido a la gran presencia de habitantes pertenecientes a alguna etnia indígena, alcanzando un total de 23.230 personas en el año 2014, correspondientes a un 3,4% del total de población indígena a nivel nacional. En la región de Antofagasta se concentra un 66% de la población total de Atacameños, un 33,4% del total de Quechuas y un 5,3% de personas correspondientes al pueblo Aymara (Censo, 2002). Es por esto que la localidad se rige por ciertas normas muy distintas al resto del país, donde el respeto a la cultura y sus habitantes son parte obligada de cualquier programa regional o de gobierno. En base a una investigación personal se pudieron observar varios aspectos particulares de la ciudad, entre los que destacan los siguientes:

- La inexistencia de congestión de tránsito es casi total debido a la implementación de normas que resguardan la circulación de cierto tipo de vehículos. En el caso de vehículos motorizados sólo pueden transitar por algunas vías destinadas para su uso, mientras que bicicletas y otros vehículos no motorizados cuentan con otros espacios. En el centro de la ciudad se prohíbe el ingreso de cualquier tipo de vehículo.
- La construcción de nuevas edificaciones se encuentran normadas por un plan regulador especial para la localidad, donde se deben respetar las fachadas acorde a la historia del pueblo, respetando el uso de materiales de construcción típicos de la zona y resguardando el cuidado del agua y otros recursos.
- El uso del agua es fuertemente regulado por las autoridades y los habitantes del pueblo debido a la gran escasez que posee este recurso a nivel mundial y local.

Otro aspecto que es interesante de analizar es la actitud del cliente frente a la adquisición de nuevos productos o servicios, la cual ha cambiado bastante en el pasar de los años. El aumento de los índices de escolaridad, el despertar de los movimientos sociales y el incremento de la oferta en ciertos sectores han sido elementos trascendentes para que las personas perciban de forma diferente los bienes adquiridos y exijan in situ una mejor calidad de estos. Para ello es importante entender ciertos factores demográficos de la región, los cuales sin duda permiten tener una visión algo más completa respecto a este comportamiento. Un indicador muy completo de este escenario es aquel que entrega el Índice de Desarrollo Regional, IDERE, el cual se define cómo:

“Una herramienta que mide el desarrollo a nivel territorial desde una perspectiva multidimensional, a través de una medida geométrica de índices normalizados entre 0 y 1, donde 0 expresa el desarrollo mínimo y 1 el máximo. Gracias a ello, el IDERE permite analizar trayectorias y asimetrías de dimensiones consideradas críticas en el desarrollo de las personas, agrupadas según las regiones donde habitan, constatando las desigualdades territoriales y brechas existentes” (IDERE, 2016).

De acuerdo al último estudio de este indicador elaborado por la Universidad Autónoma de Chile, se pueden extraer los siguientes antecedentes:

En materia de educación, la región de Antofagasta cuenta con un factor global de 0,741, donde los principales elementos medidos fueron las matrículas a nivel profesional (0,516), el nivel de analfabetismo (0,934), donde fue la más alta a nivel país, y los años de escolaridad (0,780).

En la dimensión de salud, alcanza un máximo global de 0,619, donde los elementos medidos fueron la disponibilidad de camas en hospitales (0,180), tasa de suicidios (0,554), obesidad infantil (0,529) y mortalidad infantil (0,813).

En materia de bienestar socioeconómico, la localidad alcanzó un nivel global de 0,659, donde se midió el nivel de hacinamiento (0,439), pobreza e indigencia (0,909) o calidad de la vivienda (0,595).

Otro parámetro medible fue el de actividad económica, donde se pudiese pensar que la región lideraría, pero sólo alcanza el 5° lugar a nivel país con un promedio de 0,432. En este se midieron aspectos como la diversificación del sector productivo (0,322), nivel de desempleo (0,633) y renta por contribuyente (0,724).

La conectividad también es un elemento que mide este indicador, donde pese a ubicarse en el 2° lugar, sólo alcanza un 0,465. Este se mide en base a tres elementos: Conexión internet (0,401), Líneas telefónicas fijas (0,659) y carreteras y caminos pavimentados (0,334).

Por último, y coincidentemente el menos alentador, es el indicador de dimensión de la seguridad, donde la región de Antofagasta alcanza el lugar 12° de un total de 15 regiones con un promedio de 0,548. En este se mide la cantidad de denuncias (0,534), violencia intrafamiliar (0,722) y los delitos de mayor connotación social (0,387).

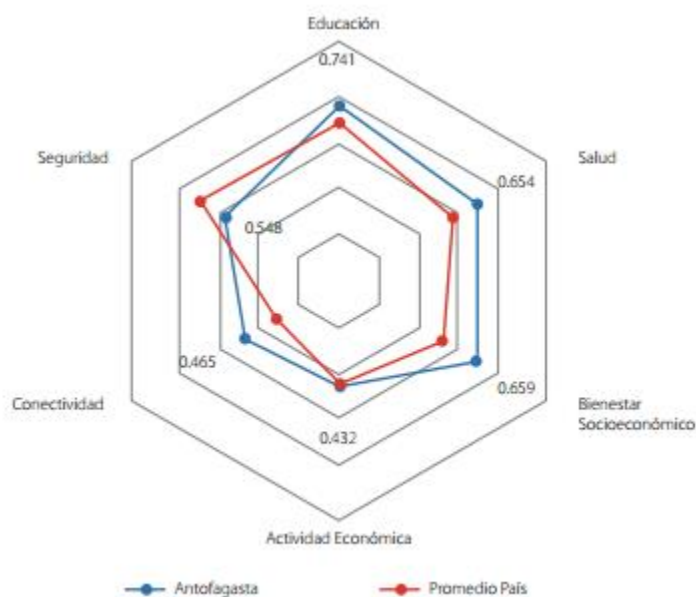


Figura 20: Esquema resumen IDERE donde se compara la región de Antofagasta con el promedio país. Fuente: www.uaautonoma.cl.

7.1.4. Factor Tecnológico.

Como primera aproximación se podría pensar que el turismo no es una industria que se vea afectada de manera importante por los avances tecnológicos, ya que sus herramientas de trabajos e instalaciones suelen ser muy similares a las de uso cotidiano de un hogar normal. Inclusive, siendo un poco más riguroso, se podría decir que las grandes cadenas hoteleras si requieren de los avances tecnológicos para reducir gastos de energías o incrementar la eficiencia del servicio a nivel administrativo y gerencial, lo que es completamente cierto. Sin embargo, cuando lo que se desea estudiar es la industria del turismo ecosustentable, el factor tecnológico y sus avances juegan un papel fundamental en su desempeño y se transforma sin dudar en una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

Básicamente los elementos tecnológicos que han ido implementando los distintos alojamientos turísticos se basan en su fácil adquisición y su bajo valor comercial, como por ejemplo la iluminación LED y ampollitas de eficiencia energética, los reductores de caudal de agua, aireadores en las duchas, temporizadores para reducir el uso del agua, entre otros. Agregar además el uso de computadores y software comerciales propios el rubro para mejorar la calidad de su administración, sus servicios y el control de inventario. Los software ERP son los más utilizados gracias a su fácil acceso y simplicidad al momento de

utilizarlos, generando mejoras sustanciales en materia de distribución, logística, control financiero y de inventario, recursos humanos, etc. No obstante, la oferta es multivariada y existen cientos de software para la administración y la gestión (DeFontana, Laudus, Manager, OpenVía, otros). Otro criterio importante que han adquirido las empresas de esta industria es el concepto de la seguridad, donde la tecnología sin duda ha sido protagonista. La instalación de cámaras de seguridad, tanto de grabación como en tiempo real, es ya un elemento obligado para los recintos turísticos, cuyos sistemas han sido complementados con modernos sensores de movimiento, elementos de apertura y cierre de puertas e incluso con cámaras de temperatura, sin dejar de lado las clásicas alarmas con sus respectivos avances.

De forma complementaria, las nuevas empresas del rubro han decidido ir más allá al momento de invertir en tecnologías, y apoyados por capitales públicos y privados han desarrollado la implementación de elementos que colaboran con esta ventaja competitiva sustentable que se hablaba anteriormente. Este análisis se enfocará en tres elementos que se reconocen como claves para un alojamiento tipo hotel ecosustentable con características bioclimáticas. Estos elementos se basan en lo que se conoce como Tecnología Ambiental, la cual se caracteriza por no dañar el medioambiente y basar sus procesos en el desarrollo sostenible de sus acciones, utilizando avances a nivel material e intelectual.

El primero de estos elementos es el uso, cuidado y disminución de recursos energéticos apoyados por la instalación de paneles y colectores solares, e incluso elementos de trabajo cotidiano como las cocinas y hornos solares. Si bien el precio de los paneles fotovoltaicos se ha reducido en casi diez veces su valor en los últimos 35 años, el costo actual de la electricidad de dichos paneles sigue siendo más alto que los precios en el mercado de la electricidad. A nivel mundial, el precio de la energía fotovoltaica de la fábrica de paneles se redujo de 22 [USD/W] a 1,5 [USD/W] entre el año 1980 y 2010 (Bloomberg, 2010). El costo promedio de la inversión en sistemas fotovoltaicos, el cual incluye costo de adquisición de los equipos, compra de piezas necesarias y costos de instalación, también decayó de manera considerable en las últimas décadas y se prevé que siga cayendo, sin embargo esta caída en el nivel de precios depende la ubicación geográfica y de la madurez de sus mercados. A continuación se presenta un análisis histórico de los precios de este sistema en las regiones de Japón, Europa y Estados Unidos.

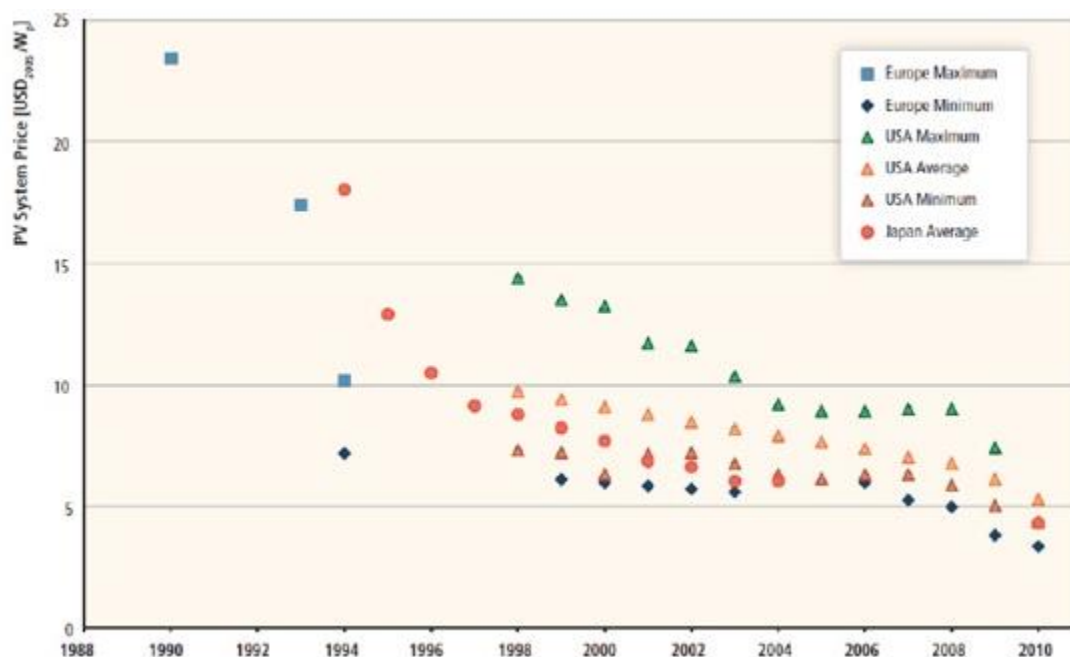


Figura 21: Costo de instalación de un pequeño sistema fotovoltaico menor a 100 kW. Fuente: IPCC, Special Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, 2012).

Si bien esta figura no explicita la variación histórica para la región de Sudamérica, o de forma precisa Chile, se puede considerar como una buena aproximación para lo que debiese ocurrir, considerando que nos encontramos en una economía globalizada donde Chile es considerado un país bastante confiable para invertir y hacer negocios.

Otro factor importante que es importante considerar para este análisis es la potencialidad en radiación que posee nuestro territorio. Según diversos estudios, el Desierto de Atacama es una zona que cuenta con un altísimo nivel de radiación, sin embargo a nivel agregado existen lugares en el mundo cuya potencialidad es mucho mayor, como lo es en el Desierto del Sahara, el Desierto del Kalahari o ciertas zonas de Australia. Pese a ello, cuando se hace un análisis más preciso, se puede observar que ciertas zonas del norte de Chile presentan los mayores índices de radiación solar en el mundo. Según la ISCCP (International Satellite Cloud Climatology Project), estas zonas poseen una radiación que bordea los 275 [W/m^2], seguido por el Desierto Árabe y Great Sandy Desert con 270 [W/m^2] y 265 [W/m^2] respectivamente (ISCCP, 2010). Si se considera además que dicha radiación se encuentra en el SING, cuyo sistema posee los más altos costos de energía y depende exclusivamente de fuentes fósiles, debiese existir una política gubernamental que fomente la utilización de este tipo de energías cuyos beneficiarios sea toda la población local y del país y no sólo las grandes empresas mineras y manufactureras de la zona.

El segundo elemento hace alusión al cuidado de un recurso cada vez más escaso, sobre todo en la zona norte de Chile, como es el agua. Ya se mencionó anteriormente el contexto de la escasez de agua en la zona norte, donde la segunda región es una de las más afectadas y cuenta con una disponibilidad del recurso hídrico de sólo 52 [m³] por persona cada año. Es por ello que se torna imprescindible el uso de la tecnología para enfrentar este problema y para ello se trabaja en base a dos frentes. El primero de ellos consiste en la reutilización del agua para darle uso en sistemas de regadío. En este contexto la tecnología juega un rol fundamental a nivel de producto más que de proceso, donde la eficiencia de los sistemas de bombas, estanques y cañerías son el pilar principal en este escenario. El segundo frente consiste en un proceso bastante innovador, que si bien utiliza técnicas muy antiguas, el plan de negocio y la proyección comercial son elementos fuertemente diferenciadores. Se trata de la utilización de piscinas naturales, las cuales se diferencian de las tradicionales en sus procesos de limpieza y filtración del agua, además de su bajo costo de mantención. La empresa BioAntu, pioneras en este mercado a nivel nacional, se encargan de la construcción de este tipo de piscinas para el sector público y privado bajo la consigna de la no utilización de químicos que dañen la calidad del agua, el medioambiente ni a las personas. A nivel tecnológico tradicional, sólo se hace necesario la utilización de una bomba, la que se encarga de hacer recircular el agua desde la zona de filtrado natural hacia la zona de nado, por lo que su eficiencia se relaciona netamente a cómo avance la tecnología en esta materia. Sin embargo, lo interesante está en la zona de filtrado, donde se utilizan plantas y flores que realizan la función de limpieza y desinfección del agua, apoyadas por una red de piedra y arena que filtra los desechos de mayor tamaño.

A continuación se muestra un esquema que muestra el proceso de funcionamiento de la piscina y algunos ejemplos de construcción en territorio nacional.

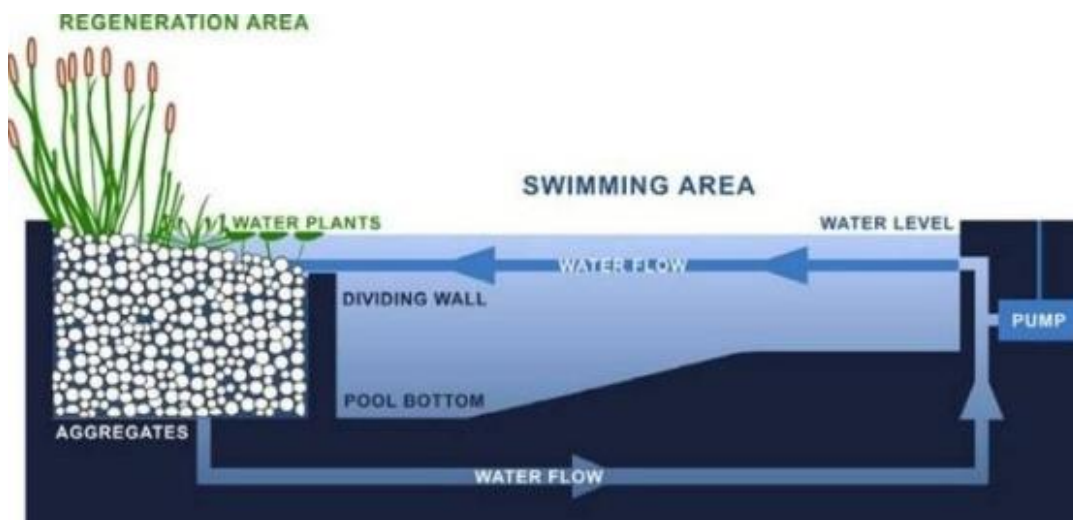


Figura 22: Esquema del proceso de funcionamiento de una piscina natural. Fuente:
www.piscinas.com



Figura 23: Piscina natural ya construida. Fuente: www.bioantu.cl

El último de estos elementos basados en la tecnología ambiental es lo que se conoce como la Arquitectura Bioclimática. Esta se define como la arquitectura que se adapta en todas sus formas al medioambiente y que es sensible al impacto que puede provocar en la naturaleza, intentando minimizar el consumo energético y la contaminación ambiental. Esta tiene en consideración las condiciones del terreno, las corrientes de aire, el recorrido del sol y otros factores que pueden ser aplicados a la distribución de los espacios, el lugar preciso y la orientación de puertas y ventanas, etc. Dentro de sus objetivos principales se pueden mencionar los siguientes:

- Lograr las condiciones ideales de temperatura, humedad y calidad del aire.
- Tener en cuenta factores relevantes que producen las construcciones con su entorno, tales como el exceso de población, el libre acceso, el cuidado de áreas verdes, la generación (eliminación) de gases vinculados al acondicionamiento de los edificios, etc.
- Colaborar con la disminución del uso de combustibles (50-70% del consumo normal).
- Disminuir el gasto excesivo de iluminación y uso del agua, entre un 20-30%.

Uno de los términos más importantes en este tipo de arquitectura es el confort térmico, el que en simples palabras se describe como un balance global entre la generación de calor y la pérdida de este. Existen numerosos factores que trabajan en conjunto con este término, los cuales se describen a continuación:

- **Temperatura del aire:** Este elemento viene determinado por la cantidad de calor que el cuerpo libera hacia el aire principalmente por convección. Cuando se considera este factor como determinante del confort térmico, dejando constante otras variables, se espera que la temperatura alcance unos 25°C en verano y 20°C en invierno.
- **Humedad relativa del aire:** Porcentaje de vapor de agua presente en un momento dado con respecto al total que podría haber a la misma temperatura (Servicio Vasco de meteorología, 2005). Lo propicio para la salud de las personas es una humedad relativa del aire en el rango entre 30-70%.

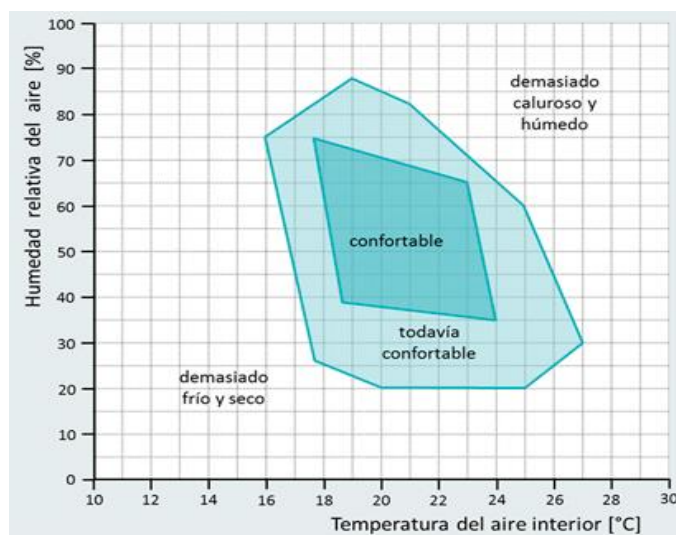


Figura 24: Confort térmico en base a temperatura del aire interior y la humedad relativa del mismo. Fuente: www.arquitecturaeingeniería.cl

- **Movimiento del aire:** Este componente se relaciona directamente con la pérdida de calor por convección y evaporación. Cuando la velocidad del aire es entre 0,36 [Kms/Hra] y 0,72 [Kms/Hra] se considera en condiciones de confort.

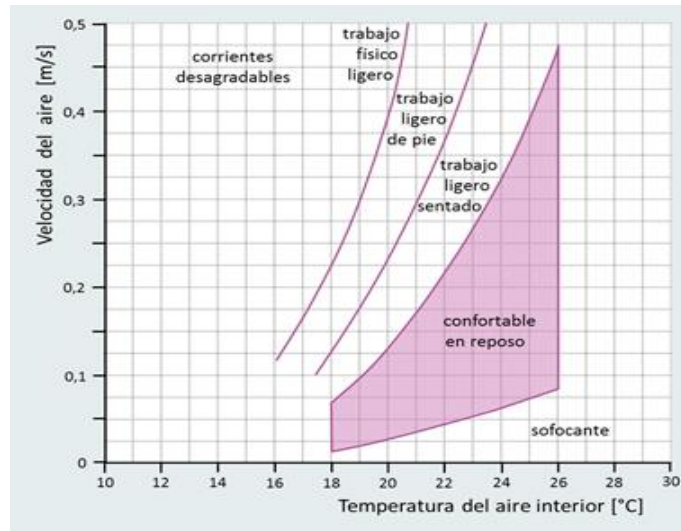


Figura 25: Confort térmico en base a la temperatura del aire interior y la velocidad del aire. Fuente: www.arquitecturaeingeniería.cl.

- **Temperatura operativa:** Es la temperatura que percibe o siente una persona al encontrarse en un ambiente interior. Para el verano se espera una temperatura operativa entre los 25-27°C, mientras que en invierno es de un 20-22°C.
- **Temperatura radiante media:** Esta representa el calor propagado en forma de radiación por los elementos del entorno.

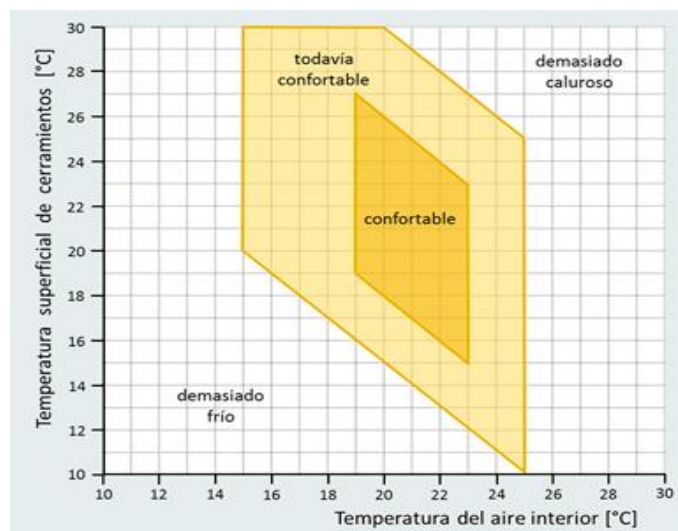


Figura 26: Confort térmico en base a la temperatura del aire interior y la temperatura radiante media. Fuente: www.arquitecturaeingeniería.cl.

En el contexto local, específicamente para la localidad de San Pedro de Atacama, se pueden aplicar diferentes criterios acordes a las características territoriales del lugar.

La zona en la que se sitúa San Pedro de Atacama es denominada Zona Andina, la cual posee un clima muy seco en la zona norte y se va haciendo cada vez más húmedo y frío a medida que se avanza en dirección hacia el sur. Se caracteriza por tener tormentas de verano y fuertes vientos, acompañado de una temperatura muy fría y con heladas muy frecuentes. Posee además una variación muy amplia en sus temperaturas, condicionando la existencia y la variedad de vegetación en la zona más al norte. Posee gran cantidad de luz solar y fuerte radiación, la cual disminuye hacia el sur a causa del aumento de nubosidad.

La empresa nacional SCS Arquitectos recomiendan una serie de criterios para aprovechar dichas condiciones, tales como:

- Orientar la construcción hacia el Norte o Nororiente. Sin embargo, esta puede sufrir variaciones debido a la gran variedad de altitud y fuertes vientos, pero lo importante es ubicarla de tal forma de aprovechar al máximo la radiación solar en época de invierno.
- La construcción debe ser compacta y su relación superficie/volumen debe ser mínima para así disminuir las pérdidas de calor y optimizar la distribución de este en su interior. Es recomendable ubicar la calefacción en el centro del edificio.
- Aprovechar la ventilación natural cruzada por medio de recintos altos sólo algunas horas del día.
- Utilizar quiebra-vientos para los fuertes vientos desde el sur poniente e implementar una fuerte aislación en muros y cielos.
- Se necesitan aleros holgados en cada muro para protegerse de las lluvias de verano.
- Ocupar materiales de la zona como arena, piedra, arcilla, madera, etc. Deben ser resistentes a la humedad o, en su defecto, acondicionarlos para ello.
- Para la fachada del edificio se recomienda utilizar colores que capten la radiación, yendo desde tonos más claros en el norte hasta colores más oscuros hacia el sur.

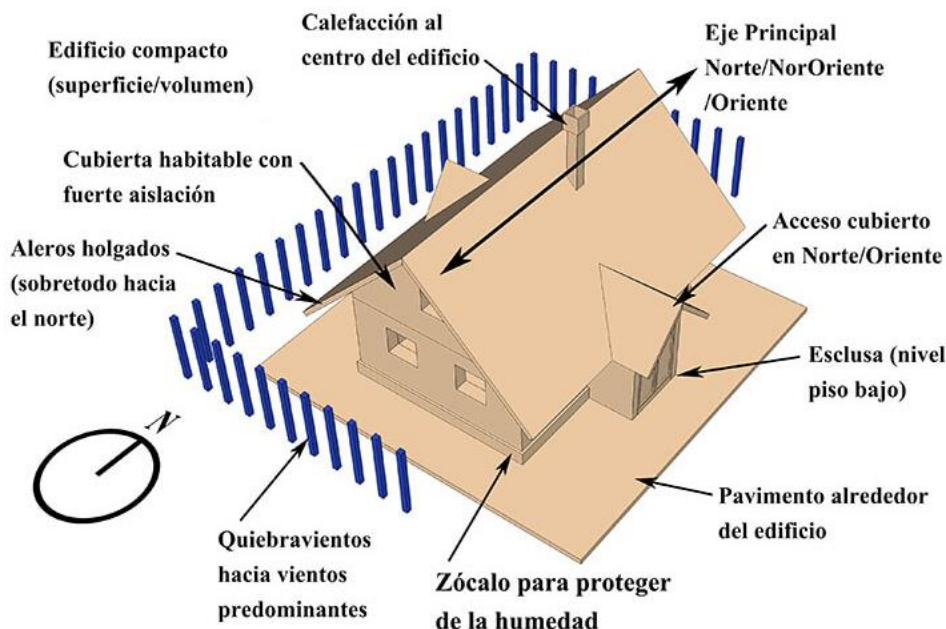


Figura 27: Esquema arquitectónico bioclimático para un edificio ubicado en zona Andina. Fuente: www.scsarquitecto.cl.

7.1.5. Factor Ambiental.

El análisis del factor ambiental es una actividad que depende netamente del investigador, ya que este se propone como un complemento del análisis básico del macroentorno PEST. En este caso se trata de un parámetro fundamental para este negocio, ya que al tratarse de un servicio basado en la sustentabilidad debe ser congruente en los tres pilares que forman parte de este término: Económico, social y medioambiental.

Ya en el estudio de las variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas se han visto características y antecedentes asociados al factor medioambiental, y con el fin de no ser redundante en este estudio, se propone hacerlo desde la mirada y el comportamiento de las personas frente a este ítem.

Según la Segunda Encuesta de Medioambiente hecha por el Ministerio de Medioambiente en marzo de 2016, los ciudadanos de la región de Antofagasta creen que el principal problema que los afecta es la contaminación del aire (27%) seguido por la alta cantidad de basura y suciedad (21%). En tercer lugar reconocen un problema que ya nos es familiar en este análisis, la contaminación y escasez de agua a causa de la contaminación industrial (10%). Entre los aspectos positivos que destaca la región respecto al resto de las ciudades del país se encuentra el alto porcentaje de personas que dice reciclar, alcanzando

un 58% de los encuestados, de los cuales un 35% dice hacerlo más de dos veces a la semana. Otro elemento que los diferencia del resto de la población es en lo que respecta a la utilización del transporte público, específicamente la micro, donde un 34% dice utilizarla de manera cotidiana. Así como existen valores positivos, la región también destaca en aspectos negativos frente al resto del país. En el año 2014 un 63% de las personas declaró visitar áreas protegidas de la región, estadística que cayó a un 58% en el año 2016. En cuanto al 35% que decía reciclar más de dos veces a la semana, sólo un 11% de estos lo hace en los llamados Puntos Limpios. Por último, un 43% dice utilizar el automóvil como medio de transporte, de los cuales sólo un 13% indica no utilizar la bicicleta por la mala o nula existencia de ciclovías o infraestructura adecuada.

Por último, es necesario conocer la conducta ecológica que poseen los habitantes de la región de Antofagasta, lo cual permitirá tener un primer acercamiento al comportamiento de estos como potenciales turistas y clientes de la región.

Bajo la interrogante de ¿Con qué frecuencia realiza las siguientes acciones?, las siguientes proporciones de personas respondieron Siempre o Casi siempre.

- Desenchufo los artefactos electrónicos, 70%.
- Compro productos que no dañen el medioambiente, 57%.
- Separo papeles y cartones para reciclaje, 41%.
- Separo envases de vidrio para su reciclaje, 43%.
- Compro pilas y baterías recargables, 50%.
- Separo los restos de frutas y verduras, 29%.

Para resumir el análisis PESTA realizado, se propone una Matriz de Oportunidades y Amenazas que permitan entender de forma más clara los antecedentes entregados.

FACTOR DE ANÁLISIS	IMPORTANCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
POLÍTICO			
Estabilidad del País	Media	X	
Regulación y Fomento	Alta	X	
Abundancia de Recursos Naturales	Alta		X
ECONÓMICO			
Tendencia del P.I.B.	Media		X
Nivel de Ingresos Disponibles	Alta	X	
Tendencia de Desempleo	Media		X
SOCIAL			
Entorno de la Ciudad	Alta	X	
Nivel de Escolaridad	Media	X	
Actitud ante el Servicio al Cliente	Alta	X	
TECNOLÓGICO			
Necesidad del Uso de Tecnología	Baja	X	
Avance de la Tecnología	Media	X	
Costo de invertir	Media	X	
AMBIENTAL			
Regulación Gubernamental	Alta		X
Conocimiento de las Personas	Media	X	
Conducta de las Personas	Media	X	

Tabla 1: Matriz de Oportunidades y Amenazas. Fuente: Elaboración propia.

7.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

7.2.1. Amenazas de potenciales competidores.

- **Barreras de entrada.**

La existencia de barreras de entrada en esta industria, y sobre todo en la localidad de San Pedro de Atacama, son un elemento importante para determinar el riesgo del ingreso de nuevos competidores a la industria hotelera. En los últimos años la oferta de alojamientos se ha mantenido relativamente constante en la región de Antofagasta y en sus distintas localidades debido al alto costo que implica hacer una inversión de este tipo. Según

antecedentes de portales de compra y venta de propiedades (VivaStreet, Portal Inmobiliario y CasasTrovit), el valor del m^2 de terreno alcanza un valor promedio entre las 0,9 y 1,5 [UF] dependiendo de la cercanía de este al centro de la ciudad y el acceso a redes de agua potable. Agregado a este costo, deben considerarse los costos de construcción del inmueble en caso de que sea requerido, la adquisición de mobiliario y equipos necesarios para su funcionamiento, sobre todo cuando su plan de funcionamiento se basa en la ecosustentabilidad donde la inversión es un poco mayor al requerir equipos con un alto valor de compra.

Sin embargo, una barrera de entrada que hace aún más difícil el ingreso de nuevos competidores está relacionado con los trámites legales que se exigen, donde una autorización para instalar un hotel en la localidad puede tardar hasta 5 años debido a la oposición de la comunidad y la Asociación Indígena de industrializar y sobre poblar el lugar. Considerar además que los permisos de agua son de difícil adquisición y su solicitud debe ser muy bien justificada, sumado a que el valor del m^3 es bastante superior para las empresas debido a que el resto de la comunidad que reside allí se encuentra subsidiada por el Estado de Chile.

A forma de conclusión, las barreras de entradas en este escenario son consideradas medias-altas, ya que pese a todas sus dificultades de ingreso a la industria, existen grandes cadenas hoteleras que pueden cumplir sin problemas con dichos requerimientos económicos.

- **Economías de escala y exceso de capacidad.**

Las economías de escala y el exceso de capacidad son dos elementos muy potentes a la hora de limitar o permitir el ingreso de nuevos competidores a una industria, no obstante, en la industria del turismo no es un factor que cobre demasiada importancia.

En el caso de las economías de escala el análisis es complejo y su importancia depende exclusivamente del recurso que se analice, visto desde el punto de vista de su variabilidad. En el caso de los costos que se asocian proporcionalmente a la cantidad de huéspedes que utilizan las instalaciones (componente fija y variable), las economías de escala se manifiestan de manera importante al poderse prorratar este costo entre la sumatoria total de personas que utilizan el servicio. Casos concretos de este son el gasto de agua, luz, calefacción y combustible, etc. Sin embargo, existen costos que deben ser pagados independiente de cuántas personas o cuánto tiempo se utilicen (costos netamente fijos) como lo es el caso del internet, arriendos, mantenciones, entre otros.

Respecto al exceso de capacidad, suele darse de manera casi natural en las distintas firmas debido al fenómeno de la estacionalidad de la demanda, donde la capacidad de sus

recintos está, o al menos debiese, estar diseñada para albergar la mayor cantidad de pasajeros en periodos de alta demanda. Esto provoca que en periodos de baja demanda las firmas cuenten con un amplio exceso de capacidad, haciendo que el ingreso de nuevos competidores sea aún más difícil al poder bajar los precios sin provocar grandes pérdidas financieras ni económicas en sus negocios.

- **Efecto reputación.**

El efecto reputación de las firmas ya posicionadas en la industria es un elemento que debe ser muy bien estudiado por los potenciales entrantes, ya que esto les permitirá entender cómo funciona el negocio y cómo deben enfrentar actitudes agresivas por parte de las empresas existentes. En la localidad de San Pedro de Atacama se suele dar una competencia bastante leal entre los participantes según dichos de los propios empresarios, lo que sólo se ve condicionado cuando se disputan espacios en ciertos clusters, como el caso de los hoteles más lujosos. En pocas palabras, no es un factor de preocupación para los nuevos competidores.

- **Ventajas de marcas pioneras.**

Este parámetro se vuelve importante dependiendo de las características que se le asocien el servicio requerido, el cual puede ser considerado por el turista como un bien de experiencia o un bien de inspección. En la industria del alojamiento turístico esta diferenciación entre ambos tipos de bienes se ve determinada por una segmentación de los clientes, donde los clientes con mayor poder adquisitivo inspeccionan este bien en base a sus atributos y valoraciones previas, permitiéndoles tener una visión completa del servicio entregado previo a su adquisición. En el caso de servicios con un bajo costo, los clientes lo consideran como un bien de experiencia, donde sus atributos no son percibidos a simple vista y simplemente se arriesgan. Todo esto se relaciona directamente con la incertidumbre y el costo que implica una mala elección, donde por simple indagación estos son mayores en los bienes de inspección.

En esta investigación, al tratarse de un hotel ecosustentable donde sus costos de servicio son bastantes elevado, se considera como un bien de inspección donde el costo y el riesgo de una mala elección son muy altos, y por ende su objetivo al ingresar a este mercado será convencer a los potenciales clientes de contratar sus servicios cuando estos ya conocen la oferta existente del resto de los recintos.

7.2.2. Rivalidad entre competidores actuales.

- **Número de competidores.**

El número de firmas es un parámetro importante para entender el nivel de rivalidad en la industria del turismo, dado que la existencia de un gran número de empresas hace más difícil la coordinación entre estas y cada una tiende a actuar en forma individual.

La siguiente figura muestra el número total de competidores en la localidad de San Pedro de Atacama diferenciados por tipos de alojamientos entre los años 2014 y 2015.

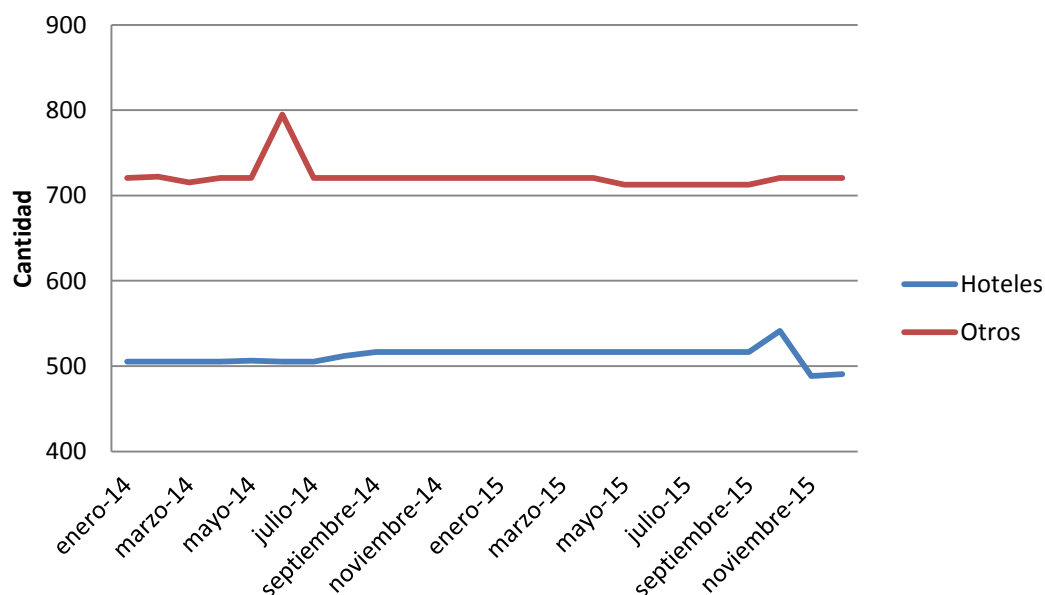


Figura 28: Cantidad de alojamientos turísticos según tipo. Fuente: www.ine.cl.

Como se puede observar el número de competidores es relativamente alto, incluso cuando se pudiese hacer una separación en dos grupos según tipo de alojamiento. Esto conlleva a que el nivel de competencia sea alto y que cada una de la firmas participantes piense y actúe en pos de sus propios beneficios.

- **Tamaño de los participantes.**

El tamaño de los participantes es muy variado en la localidad y depende exclusivamente del tipo de alojamiento que este se trate. Sólo para contextualizar la gran variedad de este ítem, se puede decir que existen alojamientos que van desde los \$5.000 pesos por noche como es en el caso de un camping, hasta los \$898.000 pesos en una habitación de un hotel de lujo.

Con el objetivo de orientar esta investigación hacia un análisis más acotado, se estudiará a los participantes cuyo tamaño sea relativamente similar y posean características similares a las planteadas en nuestro proyecto. En la tabla a continuación se presentan las tarifas de cada hotel, las cuales son una muy buena aproximación para entender su tamaño y potencialidad en relación a los servicios ofrecidos.

Hotel	Hab. Simple	Hab. Doble
Awasi	\$ 583.776	\$ 898.117
Explora		
Atacama	\$ 643.314	\$ 894.585
Alto Atacama	\$ 475.800	\$ 681.156
Kunza	\$ 529.788	\$ 529.788
Tierra Atacama	\$ 325.441	\$ 499.514
Tulor	\$ 189.210	\$ 189.210
Terrantai	\$ 128.663	\$ 160.450
Altiplánico	\$ 121.094	\$ 151.368
La Aldea	\$ 116.553	\$ 124.879
Kimal	\$ 105.958	\$ 121.094

Tabla 2: Tarifas de los principales competidores de la industria. Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, si se acota aún más la oferta y se deja sólo a los competidores directos, los cuales ofrecen un servicio no diferenciado entre ellos, y se excluye a las grandes cadenas hoteleras de este análisis, se pueden observar los siguientes resultados de acuerdo a su tarifa y capacidad de servicio.

Hotel	Hab. Single	Hab. Doble	Número de Habitaciones	Capacidad (personas)
Tulor	\$189.210	\$189.210	19	48
Terrantai	\$128.663	\$160.450	21	60
Altiplánico	\$121.094	\$151.368	29	70
La Aldea	\$116.553	\$124.879	12	30
Kimal	\$105.958	\$121.094	19	49
La Casa de don Tomás	\$79.468	\$99.146	50	100
Iorana Tolache	\$86.870	\$86.870	12	24
Promedio	\$118.259,5	\$133.288,2	23,1	54,4

Tabla 3: Competidores directos de la industria. Fuente: www.sernatur.cl.

- **Cambio en las condiciones de oferta y demanda.**

A nivel nacional, la demanda ha presentado una fuerte tendencia al alza en los últimos 15 años debido al constante crecimiento que ha tenido nuestro país y la gran inversión por parte de los gobiernos hacia la industria del turismo. Tal como se aprecia en la **Figura 29**, ya al año 2014 el número de pasajeros que llegaban a Chile casi duplicaba la cifra del año 2001 en ese entonces. Este crecimiento permite ilusionarse a los trabajadores de esta industria, quienes esperan con amplias expectativas que esta siga creciendo.

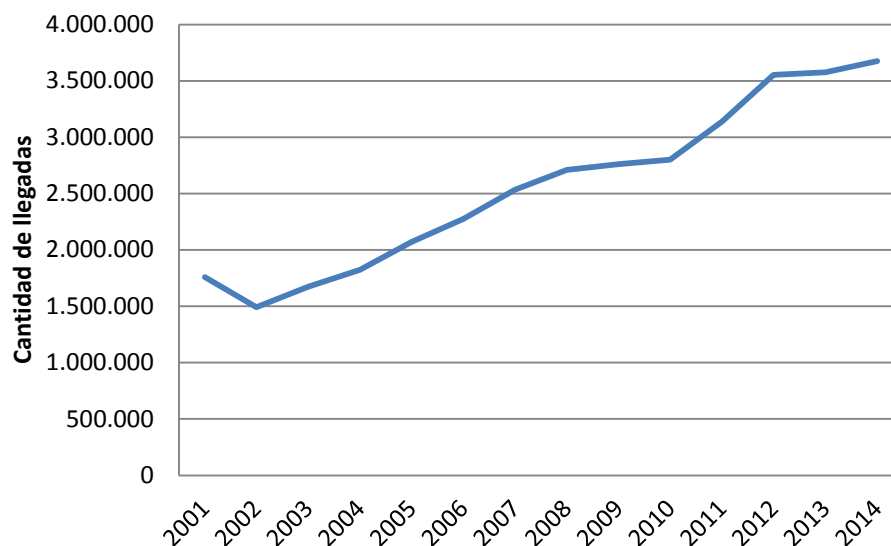


Figura 29: Cantidad de llegadas a territorio nacional en el periodo 2001-2014. Fuente:
www.ine.cl.

No obstante, este crecimiento no se ha visto reflejado de forma considerable en la localidad de San Pedro de Atacama, aún cuando sea uno de los destinos turísticos preferidos por turistas nacionales y extranjeros. Si bien la demanda presenta un crecimiento año a año, la oferta no ha aumentado de forma significativa como se podría esperar, más aun considerando que uno de los objetivos principales del gobierno al inyectar dinero en esta industria es la generación de empleo.

Al ver como se comporta la demanda en esta industria, se observa como cota superior cerca de 16.000 llegadas y como cota inferior cerca de 8.000 ingresos a la localidad. Pese a ello, la oferta no logra superar las 4.000 plazas disponibles mensualmente.

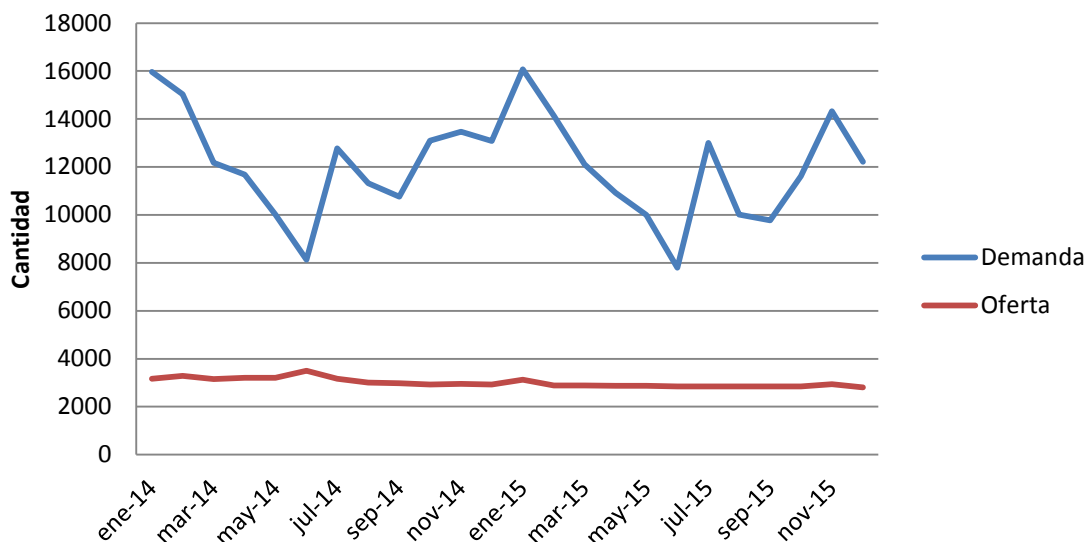


Figura 30: Brecha entre oferta y demanda. Fuente: Elaboración propia.

Es importante la información que entrega la figura 30 al mostrar la gran brecha que existe entre la oferta y la demanda de plazas de alojamiento, donde sin duda existe un mercado amplio que no es cubierto. A priori, y sólo basado en este indicador, se puede asegurar que existe un gap interesante para ser cubierto en esta industria.

7.2.3. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores depende exclusivamente del tipo de proveedor, donde se proponen dos grupos.

El primer grupo corresponde a los proveedores de servicios básicos y transversales a cualquier tipo de alojamiento. En esta categoría caen los proveedores de servicios eléctricos, agua potable, redes de internet y telefonía, gas licuado y otros combustibles. Debido a que los servicios de agua y electricidad son monopolios naturales fuertemente regulados por el estado, no suelen tener un poder importante sobre las empresas y estas sólo “aceptan” precios. En el caso de redes de internet y telefonía y gas licuado, las empresas poseen valores muy similares, lo que no implica un gran costo el cambiarse de una empresa a otra, por lo que su poder de negociación también es casi nulo.

El segundo grupo corresponde a los proveedores de bienes especializados, los cuales poseen un poder de negociación un poco mayor dependiendo del ítem de sus

servicios. En el caso de los proveedores digitales de anuncio y promoción de sus negocios, poseen un poder de negociación bajo-medio dependiendo de la tasa de cobro que estos posean. Actualmente, uno de los más convenientes, prestigiosos y confiables, es la red Trip Advisor, la cual ejecuta un cobro por comisión del 3% + IVA por servicio contratado a través de su portal (Trip Advisor, 2016). Otros proveedores de este servicio son Hostel Booker, Hostel World, Air Bnb, entre otros, cuyas tasas de cobro se encuentran entre el 3-5% por servicio contratado.

Otro tipo de proveedores específicos son los pertenecientes a la categoría de alimentos y bebidas, los cuales se ubican principalmente en la ciudad de Calama. En el ítem de alimentos se prefiere por lo general el mercado local en lo que respecta a frutas y verduras, mientras que en otros bienes no perecibles los proveedores principales son las cadenas de supermercado Santa Isabel, Líder y Jumbo. Por su parte, en el ítem de bebidas se encuentran las grandes cadenas Coca-Cola Company y la Compañía Cervecerías Unidas (CCU), los cuales tienen un poder de negociación medio-alto dependiendo los volúmenes de compra realizados.

Finalmente, la última subcategoría de proveedores específicos es relacionada directamente con servicios turísticos en sus diferentes formas, ya sea servicios de restaurante, excursiones, banquetería, marketing, city tour, transporte, etc. De acuerdo al Programa Territorial Integrado (PTI) financiado y guiado por Corfo, existen una gran cantidad de pequeños y medianos empresarios que forman parte de la cadena de valor en el turismo. De acuerdo al último Directorio de Proveedores de la Industria Turística de la región de Antofagasta realizado en el año 2014 son cerca de 25 las empresas participantes. Cabe destacar que el poder de estas empresas es bajo-medio y depende de la calidad, exclusividad y precio de sus servicios. A continuación se mencionan algunas de estas empresas participantes:

- a. **El Toconar:** Empresa familiar que brinda la más alta variedad de servicios a los turistas que llegan a San Pedro de Atacama: producción de vino ayllu (principal viñedo de la zona), hotelería, gastronomía, turismo y servicios a la minería con transporte. A la vez, contribuye a potenciar el turismo en el pueblo de Toconao, rico en cultura, leyendas y tradiciones.
- b. **ICB Food Service LTDA:** Empresa dedicada a la atención del canal HORECA. Somos un proveedor integral, de comercialización y distribución de alimentos congelados, refrigerados y a temperatura ambiente. Esta se hace en camiones altamente calificados, capaces de transportar simultáneamente estas tres temperaturas a clientes como: cadenas de comida rápida, restaurantes, compañías de servicios de alimentación, cafeterías, hoteles, estaciones de servicio, etc.

- c. **Atacama Wild:** Empresa familiar de turismo de naturaleza que busca poner en valor la flora, fauna y la herencia cultural de San Pedro de Atacama y sus alrededores utilizando la interpretación ambiental para conectar al visitante con el entorno natural. Servicios: Birdwatching, Excursiones de Interpretación ambiental en sitios tradicionales de visitación, Rutas herencia cultural, Ruta intervolcanes, Trekking de altura.
- d. **Taller De Arte Nativo “LATCHIRATCHI”:** Taller de arte y artesanía Lickanantai (Atacameño) dedicado a la producción y venta de piezas utilitarias, regalos corporativos, publicidad, muebles, entre otros; principalmente tallados con iconografías Originaria-Andina, elaborados con materias primas nobles del desierto como piedras, maderas, metales, cuero. Trabajos a pedido según requerimiento de la empresa (imágenes, textos, logos institucionales, etc). Productos destacados: Señaléticas, letreros, galardones, llaveros, escritorios, portallaves.
- e. **Ram Mercosur:** Nuestra empresa se dedica al arrendamiento de vehículos y soluciones integrales para empresas nacionales e internacionales. Respondemos en forma eficiente con excelente calidad en nuestros servicios y proyectamos confiabilidad para el desarrollo de misiones críticas gracias a resultados técnicos entregados en nuestras intervenciones y estrictos estándares de seguridad presentes en todas las etapas relacionadas a nuestros servicios.

7.2.4. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes viene determinado por diversos factores que se relacionan directamente con tres elementos claves: El poder adquisitivo de los turistas, la estacionalidad de la demanda y la tasa de ocupación de los diferentes alojamientos.

El poder adquisitivo viene dado por el tipo de cliente que llega a la localidad de San Pedro de Atacama y, por lo general, tiene estrecha relación con su nacionalidad u origen. En primer lugar, según antecedentes entregados por la empresa Transbank, la composición del gasto con tarjeta extranjera de los turistas se conforma por un 39% en gastos asociados a hoteles, lo que supera incluso al gasto realizado en pasajes aéreos, 25% (Transbank, 2014), lo que condiciona de manera importante la importancia que le da el turista al gasto en alojamiento y, con ello, las exigencias sobre la calidad del servicio por el cual están dispuestos a pagar. Junto a esto, es importante conocer de dónde provienen los turistas que arriban a nuestro país. Si bien el 81,6% proviene de países de América del Sur, cuyas economías no son necesariamente buenas, a excepción de algunas, el 7,5% proviene de alguna potencia europea como Alemania, Inglaterra, Francia u Holanda, un 6,1% son personas originarias de potencias como Australia, Japón o China y un 4,8% pertenecen a

economías fuertes y estables de América del Norte como Estados Unidos, Canadá o México (Sernatur, Enero 2016).

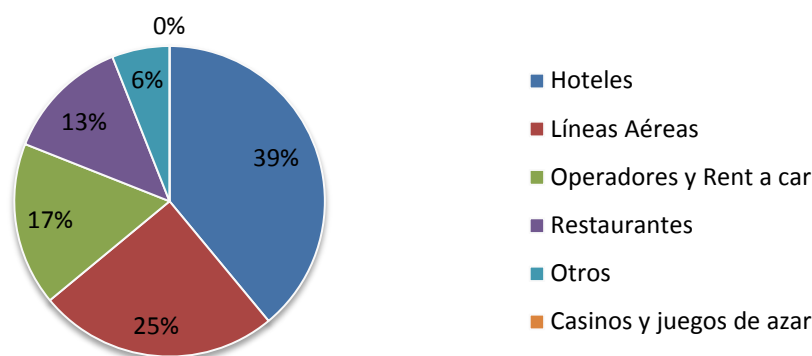


Figura 31: Composición del gasto con tarjeta extranjera de los turistas que arriban a Chile. Fuente: Transbank.

El otro criterio importante hace alusión a la estacionalidad de la demanda. Pese a que la región de Antofagasta es considerada como un destino turístico cuya demanda no presenta un comportamiento cíclico, si posee ciertas tendencias temporales a nivel comunal importantes en lo que respecta al gasto que hacen los turistas o las variaciones de precio de los diferentes servicios.

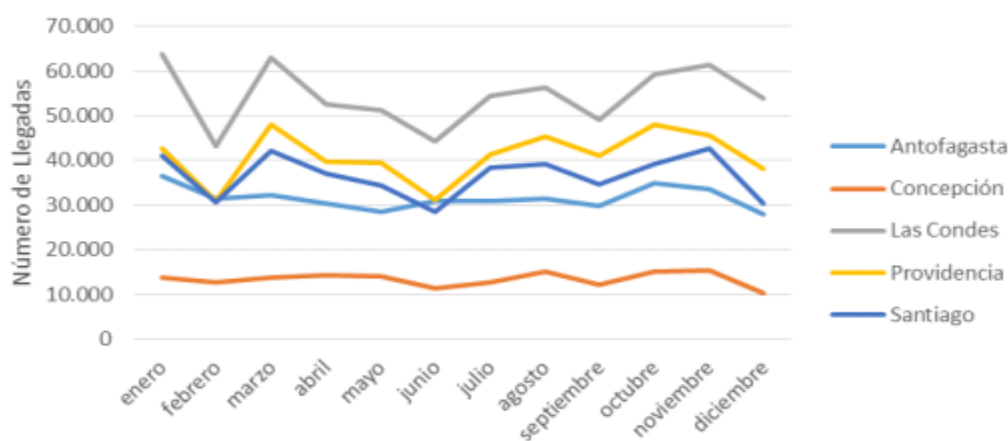


Figura 32: Llegadas de pasajeros, por mes, en destinos sin estacionalidad. Fuente: www.subturismo.gob.cl.

Por ejemplo, según datos históricos, los meses en que los turistas realizan un aumento significativo de su gasto con tarjetas de créditos extranjeras son los meses de abril,

octubre y diciembre (Transbank, 2014). O inclusive, si se hace un análisis que contempla la cantidad de turistas que llegan cada mes y cada año, independiente su origen, se puede observar una clara tendencia de comportamiento estacional en los meses de enero y febrero como los meses con mayor cantidad de llegadas, mientras que los meses con menor demanda son los meses de mayo y junio. De igual manera se puede percibir la tasa de ocupación de alojamientos turísticos, y en particular la de hoteles, donde la estacionalidad es evidente y muestra sus máximos valores en los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero, así como sus más bajas demanda en los meses de mayo, junio y julio.

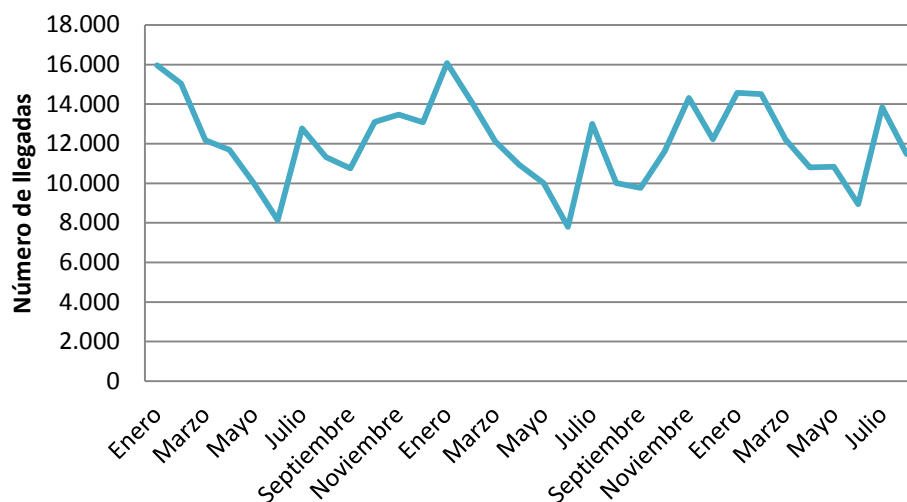


Figura 33: Número de llegadas en el periodo enero 2014-agosto 2106. Fuente: Elaboración propia.

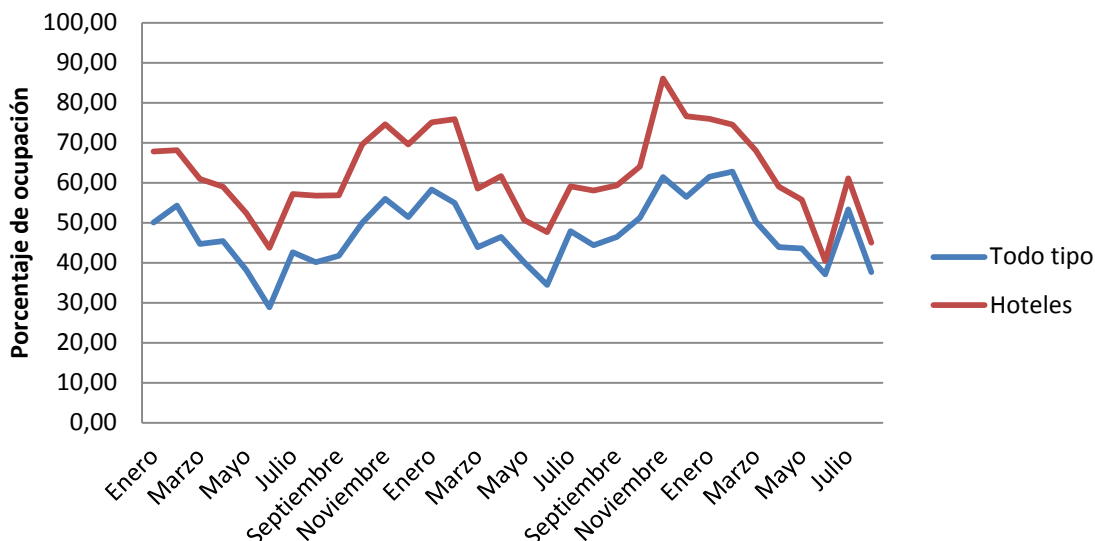


Figura 34: Porcentaje de ocupación de alojamientos turísticos en el periodo enero 2014-agosto 2106. Fuente: Elaboración propia.

En base a los antecedentes señalados se puede concluir que el poder de negociación de los clientes se ve fuertemente afectado por la estacionalidad de la demanda en la localidad de San Pedro de Atacama, en donde su poder de negociación aumenta en los meses de menor demanda debido a la presión y necesidad que tienen las empresas de solventar sus costos fijos y disminuir sus pérdidas, mientras que en los meses de alta demanda el poder que los clientes tienen es casi nulo dado el alto nivel de ocupación que poseen los alojamientos. Así mismo, cuando el poder de negociación de los clientes es bajo, se verán obligados a pagar un precio mayor por razones lógicas de oferta y demanda.

A continuación se presentan estadísticas relevantes que permiten conocer el costo de hospedarse en San Pedro de Atacama y obtener una visión más amplia de este escenario (Sernatur, Enero 2016).

- Cantidad de pernoctaciones: 40.037.
- Llegadas totales: 14.564.
- Tasa de ocupación en habitaciones: 61,5%.
- Ingreso por habitación disponible: \$98.846.
- Ingreso por habitación disponible en hotel: \$209.440.
- Tarifa promedio: \$160.000.
- Tarifa promedio en hotel: \$275.754.

7.2.5. Amenaza de productos sustitutos.

En este escenario, la existencia de productos sustitutos se relaciona directamente con la variada oferta de alojamientos turísticos, los cuales se transforman en sustitutos por factores como la calidad, la cercanía o el precio, siendo este último el más relevante y sobre el cual se basará nuestro análisis.

Como se ha mencionado ya anteriormente, los servicios ofrecidos por un hotel ecosustentable poseen un costo relativamente alto debido a la fuerte inversión y grado de novedad que estos presentan, sin embargo no todos los turistas están dispuestos o pueden pagar dicho valor. Esto conlleva a que los clientes busquen otras alternativas para hospedarse, buscando potenciales instalaciones en la amplia gama de alojamientos que ofrece la región. Para turistas cuyo poder adquisitivo es relativamente bajo y cuyas preferencias sean un turismo más aventurero, los campings resultan ser la primera opción para sustituir a los hoteles ecosustentables. En San Pedro de Atacama existen varios campings, cuyos valores van desde los \$5.000 hasta los \$8.000 por noche y por persona. La falencia que tienen la mayoría de estos es que se encuentran alejados de la zona céntrica de la ciudad y se debe incurrir por lo general en un gasto extra en transporte. El caso más emblemático de la localidad es el conocido “Camping Pozo 3”, ubicado a 5 kilómetros del centro de la ciudad y cuyo valor es de \$5.000 por noche y por persona.

En el caso de turistas que buscan una mayor comodidad y su motivación principal es el descanso y las vacaciones en familia, su principal sustituto son las hostales y los hoteles de bajo costo, cuyos precios varían entre los \$45.000 y los \$150.000 por noche y por persona. Dentro de sus servicios principales cuentan con una muy buena ubicación, o en caso de que se encuentre alejado cuentan con transporte privado para trasladar a sus huéspedes. Poseen áreas de recreación en su interior tales como piscinas, spa, canchas de fútbol, áreas verdes, restaurantes, entre otros. Por lo general, en sus servicios viene incluido los desayunos, aseos en sus habitaciones y ropa de cama acorde a la fecha de la visita.

Es importante notar que esta sustitución no satisface la totalidad de los atributos entregados por un hotel ecosustentable y sólo provee ciertos elementos. El elemento principal que satisface un producto sustituto es el otorgar un lugar donde pasar la noche, ya que en otros ítems no se cumplen a cabalidad las expectativas del cliente en relación al resto de los servicios recibidos.

7.3. Investigación de mercado.

7.3.1. Desarrollo del planteamiento del problema.

La parte más importante de realizar una investigación de mercado es definir los objetivos de manera coherente con la información que se desea obtener.

El objetivo principal de esta investigación es adquirir y reconocer antecedentes relevantes de la industria del turismo y comprender el grado de conocimiento que posee tanto la oferta como la demanda respecto al turismo ecosustentable con el fin de recolectar antecedentes suficientes para generar un plan de negocios para un hotel ecosustentable. Así mismo, esta investigación permitirá responder una serie de interrogantes que se plantean a continuación en forma de objetivos específicos.

- Identificar las características principales de los turistas que visitan la localidad de San Pedro de Atacama.
- Identificar las preferencias de los clientes al momento de elegir el lugar de pernoctación.
- Reconocer el grado de conocimiento que poseen los clientes sobre la ecosustentabilidad.
- Detectar si el cliente reconoce el valor agregado del turismo ecosustentable.
- Conocer en detalle los canales de comunicación y distribución que más se utilizan por parte de la demanda y la oferta.
- Identificar la existencia de una conducta cotidiana en base a la sustentabilidad.
- Identificar en las personas si conocen los pros y contras del turismo ecosustentable.
- Identificar y detallar el segmento de mercado objetivo.
- Conocer la disposición de la oferta para realizar cambios en la forma que entrega sus servicios actualmente.
- Entender en detalle el comportamiento de las empresas que forman parte de la industria del turismo en su categoría de alojamientos.

- Identificar la percepción y el grado de conocimiento que poseen las empresas respecto a cómo valoran sus servicios los clientes.

7.3.2. Formulación de un diseño de investigación.

A partir de los objetivos planteados se proponen diferentes formas de realizar una investigación de mercado, donde cada una de estas depende de la información que se quiere adquirir, su fuente y su profundidad.

En este caso se comenzará realizando una investigación exploratoria para aprovechar su característica de ser una investigación bastante flexible durante su realización. El objetivo de esta investigación será conocer en detalle las características y el funcionamiento de las empresas relacionadas al turismo, específicamente al sector de los alojamientos. Para ello se utilizará como herramienta de trabajo la entrevista en profundidad, la cual se basa en técnicas de trabajo del tipo cualitativas.

La entrevista en profundidad nos permite reconocer en detalle el funcionamiento diario que tiene la oferta de los alojamientos turísticos, proporcionando antecedentes claves respecto a sus clientes, su estrategia de trabajo y su capacidad de satisfacer a la demanda con los servicios entregados. Dichas entrevistas fueron tomadas a alojamientos turísticos del tipo hostel y eco-hostales de la localidad de San Pedro de Atacama y de la región de Valparaíso, las cuales fueron respondidas de forma directa por alguno de sus administradores cuyo único requisito era que conocieran en detalle el funcionamiento del negocio.

Cada una de las entrevistas realizadas a las empresas de la localidad de San Pedro de Atacama fueron hechas de manera personal entre los días 21 y 23 de septiembre del presente año, mientras que las aplicadas en la ciudad de Valparaíso se realizaron entre el 19 y 22 de octubre del mismo.

A continuación se detallan las empresas participantes y los administradores que colaboraron con su aplicación:

- *Hostal Casa Volante*, Valparaíso.
Administradora Srta. Gabriella Rodríguez.
- *Nómada Eco-Hostal*, Valparaíso.
Administrador Sr. Felipe Lavié.
- *Hostal CkausaTur*, San Pedro de Atacama.

Administradora Sra. Luz Cárdena Selti.

- *Hostal Chiloé Residencial*, San Pedro de Atacama.
Administrador Sr. Luis Barrientos.
- *Hostal Callejón Reales*, San Pedro de Atacama.
Administrador Sr. Daniel Rivera Real.

La entrevista realizada consta de una parte inicial compuesta por once preguntas abiertas que tienen como objetivo principal conocer el modelo de negocios y el funcionamiento de la empresa, para luego dar paso a una segunda parte compuesta de seis preguntas, cuatro de ellas abiertas y dos de alternativas múltiples, que buscan conocer la percepción y el nivel de conocimiento que tienen las empresas respecto al turismo ecosustentable y su disposición a implementar ciertas prácticas relacionadas a este. El cuerpo de la entrevista se puede observar en el ANEXO 1.

Los resultados y antecedentes más importantes obtenidos de la totalidad de entrevistas realizadas se presentan a continuación.

En líneas generales no se reconoce un segmento de mercado bien definido por ninguno de los entrevistados ya que se trata de clientes que responden a características muy diversas. De forma unánime se distingue un segmento que fluctúa entre los 18 y los 60 años de edad, de nacionalidades multivariadas donde no existe predominancia ni tendencias a ser chilenos, pero se logra reconocer la presencia mayoritaria de estos los fines de semana, lo cual se asocia al descanso de su jornada laboral. Así mismo no se reconoce una tendencia en cuanto a sexo, estado civil ni nivel de estudios de los pasajeros. Por último, al no reconocerse un segmento de mercado objetivo, su estrategia de entrega de servicios no se basa en ninguna característica especial, sin embargo la mayoría coincide en entregar un servicio tipo Backpackers aspirando a las comodidades y la calidad que entrega un hotel, sin diferenciar el tipo de cliente que adquiere sus servicios.

La propuesta de valor sigue una clara tendencia pese a no ser diferenciada para tipos de segmentos distintos. En este caso se omite el factor precio y la propuesta de valor se centra en la “experiencia” que se entrega al pasajero, donde el compromiso y la calidad de este dependen de algunos elementos claves. En primer lugar se realiza una fuerte inversión y una selección minuciosa en lo que respecta al personal de trabajo, el cual debe estar comprometido al 100% con los requerimientos del cliente. En segundo lugar se enfatiza en las características que debe tener la hostal, la cual debe entregar una experiencia única acorde a la zona donde se ubica. Para ello se enfatiza en los pequeños detalles tales como la decoración, la comida que se ofrece, los servicios adicionales, etc.

Para hacer entrega de sus servicios o simplemente darse a conocer frente a sus potenciales clientes, las empresas contratan el servicio que entregan diferentes portales asociados al giro de los establecimientos que permiten difundir y dar a conocer sus negocios. El 100% de las empresas utiliza estas plataformas web como canales de distribución, las cuales le ayudan además a controlar y gestionar las reservas de sus habitaciones. Dentro de estas plataformas las que mayor reconocimiento tienen son *Booking*, *Hostel World* y *Trip Advisor*. Cuando se les consulta si están dispuestos a invertir en nuevos canales de comunicación y distribución se presenta una negativa dado a que no creen que exista una herramienta más eficiente que se complemente con sus plataformas propias. Finalmente, un antecedente interesante que se obtuvo de las entrevistas es el poder que se le da al llamado “boca a boca”, el cual dicen que atrae por lo menos a un 30% de los nuevos clientes que llegan a sus hostales.

Al analizar el cómo se relacionan con sus clientes, basado en el antes, durante y después de adquirido el servicio, las respuestas son diversas, pero se pueden encontrar algunos términos medios. Todos los administradores señalan que la relación previa con los clientes se da por medio de las plataformas intermediarias mencionadas anteriormente, donde sólo llegan a generar el primer lazo cuando el cliente realiza oficialmente la reserva. Por lo general se le hace envío de un correo que contiene todos los antecedentes necesarios para generar confianza y ponerse en contacto con este. Una vez que el cliente llega a hacer uso de sus instalaciones el trato con este es bastante personalizado, ya que hay que recordar que la propuesta de valor sienta sus pilares en la atención y la experiencia generada en el pasajero. Se intenta satisfacer todos los requerimientos que el cliente solicite siempre y cuando estos sean bajo una necesidad coherente y la solución esté al alcance de las capacidades de la empresa. Por último el servicio posventa es considerado una actividad clave para fidelizar al cliente, y es quizás considerada la única de este tipo, en donde se intenta que el cliente vuelva a hacer uso de sus servicios si alguna vez vuelve a la localidad. Agregar además que se considera como un elemento esencial la retroalimentación que pueda entregar el turista respecto a los servicios que recibió, la cual se hace en la mayoría de los casos por medio de la plataforma web donde adquirió y realizó el pago por el servicio.

Al analizar las fuentes de ingresos se reconoce como fuente principal el ingreso producido por el pago de los servicios de alojamiento, evidentemente. Sin embargo, con el fin de diversificar dicha matriz de ingresos, las empresas se han visto en la necesidad de buscar nuevas formas de generar dinero y la principal de ellas ha sido generar alianzas con empresas del rubro del turismo especializadas en tours y servicios de transporte, donde se les hace un pago en forma de comisión por parte de estas por cada pasajero, o grupo de pasajeros, que la hostel envíe hacia sus oficinas. Otra actividad que se posiciona como seguidora de la principal se proyecta en la expansión del giro en términos de venta de

comidas, tipo restaurante, pero no todos la implementan por la inversión que trae consigo en términos de activos y recursos humanos.

Para poder entregar el servicio tal como se plantea, bajo los estándares de calidad y seguridad deseados, se reconocen diversos recursos como claves. Como se hace alusión en casi toda la entrevista, el recurso humano es esencial y se posiciona como el recurso diferenciador frente a la competencia. Es este el que entrega gran parte del servicio y del que depende la experiencia del pasajero, en donde un mal funcionamiento de dicho recurso puede desencadenar sin duda la pérdida de reputación para la empresa y consigo la disminución de reservas generadas.

El segundo recurso que se reconoce como esencial es el asociado a la instalación, donde la mayoría de los entrevistados reconoce la ubicación y calidad del terreno como un elemento clave para la elección frente a la competencia. En el caso de San Pedro de Atacama se privilegia y se valora de mejor manera los alojamientos ubicados en el centro de la ciudad o a un radio de cobertura deseable para poder llegar a este.

Por último, se identifican como claves también ciertos recursos intangibles, como lo son la reputación que genera la empresa en el tiempo y la cultura que ha generado esta misma en base a la experiencia entregada. De igual forma comienzan a tomar protagonismo los recursos tecnológicos, en especial los softwares administrativos y de gestión.

Con el fin de poder aprovechar de manera eficiente los recursos que posee la empresa, estas realizan diferentes actividades con dichos recursos en donde se reconocen algunas como indispensables. Por consenso la actividad primordial se relaciona con la “creación y entrega” del servicio, en donde el diseño y la forma en que se entrega se identifica directamente con el nivel de servicio que se desea entregar. Para ello el equipo de trabajo debe realizar constantemente trabajos asociados a la mejora de la calidad del servicio y deben encontrarse disponibles para cualquier solicitud hecha por el administrador de turno. En el mismo ámbito, se posiciona como una actividad clave la relación que tiene el equipo de trabajo con los clientes, donde se busca siempre potenciar los lazos de cercanía y generar un ambiente propicio para la estadía de este. Finalmente, una pequeña parte de los entrevistados reconoce como actividad importante el buen uso de los softwares y bases de datos con que trabajan, manteniendo siempre interconectado estos con los servicios a entregar.

Al momento de consultarle a las empresas sobre el reconocimiento de asociaciones claves con socios o proveedores las respuestas guardan bastante semejanza una con otra, donde las conclusiones que se obtienen son transversales para todas ellas.

Ninguna de las empresas reconoce a algún socio formal o legal como parte de sus asociaciones, pero si generan alianzas estratégicas importantes con otras empresas de la

industria. Dentro de estas asociaciones destacan las hechas con tour operadores y empresas de transporte, en donde sin excepción, todas cuentan con una. Así mismo, todas cuentan con las llamadas “hostales amigas” con las cuales se realizan traspasos de pasajeros en caso de encontrarse estas en su máxima capacidad. En lo que respecta a los proveedores, se reconocen como proveedores claves a las empresas que trabajan por medio de plataformas web donde se les permite realizar reservas y captar sus clientes. No obstante, estas empresas serían las únicas indispensables para el funcionamiento de las hostales, ya que cuando se trata de proveedores encargados de proveer insumos como líquidos y alimentos, materiales de aseo, ropa de cama, maquinarias o servicios de mantenimiento y reparación, las firmas del turismo suelen cambiarlos con bastante rapidez, y se quedan con el que les entregue lo requerido al menor precio y con mayor confiabilidad.

Finalmente, la última pregunta de esta primera parte de las entrevistas está enfocada a la estructura de costos con que trabajan las firmas. Todas reconocen como el gasto más alto que se realiza anualmente es el pago por recursos humanos, que en base a las necesidades de cada alojamiento cuentan en promedio con 10-14 trabajadores en diferentes áreas. El segundo gasto que ocupa gran parte de esta matriz de costos es la comisión que cobran las plataformas web de reserva y gestión de alojamientos, el cual corresponde en promedio al 12% por reserva. Se reconoce además un gasto bastante alto en trabajos de mantención y reparaciones, que si bien son bastante variables, suelen ser relativamente altos. Por último se encuentran los gastos asociados a la adquisición de insumos para el funcionamiento del negocio y gastos fijos asociados a servicios básicos, estos últimos suelen tomar importancia en temporada alta y pueden posicionarse sin problemas entre los mayores de la matriz de gastos. Acompañado a esto, varias de las empresas entrevistadas reconocen realizar acciones periódicas de análisis de sus costos para poder tomar decisiones que les permitan disminuir algunos de estos. Para ello se basan en dos herramientas, donde la primera de ellas es transversal a todos y se trata del análisis de sus estados financieros y contables. La segunda es ocupada sólo por algunas empresas y se trata de la implementación de softwares específicos para la industria, los cuales generan informes de ventas, reservas, gastos, entre otros.

Luego de conocer el modelo de negocios y el cómo funciona la empresa se realizará el análisis de la segunda parte de la entrevista, la cual permitirá reconocer antecedentes sobre la empresa en base al turismo ecosustentable.

Si bien todos los administradores entrevistados reconocen saber o haber escuchado sobre el turismo ecosustentable, todos tienen opiniones y percepciones distintas de este. La mayoría lo asocia de manera correcta al cuidado del medioambiente y el uso correcto de los recursos y considera que es muy bueno y necesario aplicar ciertos elementos de este en la vida diaria. No obstante, sienten que no es un elemento indispensable para el buen funcionamiento de su negocio. Mucho de los entrevistados dicen aplicar políticas del

cuidado de sus recursos en base al turismo ecosustentable pero influenciados por la disminución de sus costos más que por agregar valor a sus servicios. De igual manera, varios alojamientos realizan trabajo en conjunto con ONG's y entidades gubernamentales para aplicar medidas de sustentabilidad a sus negocios en lo relacionado al medioambiente. Dicen verse influenciado y motivados a aplicar estas actividades gracias a la llegada de turistas extranjeros, quienes poseen una mentalidad más desarrollada en este tipo de temas.

Al consultarles si creen que la industria de los alojamientos turísticos valoran este tipo de prácticas señalan en su totalidad que sí y que la motivación y actividades en concreto ha ido creciendo con el paso de los años y no se detendrá en el corto plazo, lo que consideran como algo muy bueno tanto para el desarrollo de sus negocios como para el desarrollo de las ciudades en general. Así mismo agregan que gracias a la inversión realizada por los gobiernos en esta industria se les permite poder invertir de forma particular en mejorar sus instalaciones y su calidad del servicio al cofinanciar sus iniciativas con dichos dineros. Por último señalan que desconocen si el cliente valora de igual forma estas iniciativas y no están seguros si este estará dispuesto a pagar más por un servicio basado en prácticas ecosustentables. Reconocen que el cliente lo valora y lo agradece cuando hace utilización de sus instalaciones y se genera una experiencia nueva para ellos, lo que les ha funcionado casi como una forma de fidelizar al cliente más que para aumentar sus ingresos por servicio ofrecido.

Finalmente en las dos últimas preguntas se genera una especie de juego que busca asociar la disposición de la empresa a implementar en su negocio acciones para transformar este en un alojamiento ecosustentable. Se les planteó en primer lugar una lista de actividades relacionadas a la ecosustentabilidad y se les solicitó seleccionar cinco de ellas en caso de que contaran con un presupuesto ilimitado. Acto seguido se repite la interrogante, pero esta vez la inversión debe salir de sus propios ingresos.

A continuación se presentan los resultados que identifican las preferencias de los entrevistados en ambos escenarios.

- Al contar con un presupuesto ilimitado las actividades más elegidas fueron implementar paneles solares a sus instalaciones, ofrecer alternativas alimenticias que vayan con la línea e la sustentabilidad y construir instalaciones con materiales reciclados y de la zona con el fin de no dañar visualmente el contexto geográfico.
- Las actividades secundarias que implementarían en caso de contar con un presupuesto ilimitado sería reutilizar el agua para riego y generar políticas y planes de disminución en el uso de energía.

- En el escenario que cada actividad que realicen debe ser pagada por sus utilidades, la elección de estas cambian tajantemente en relación al escenario anterior.
- Las actividades a implementar como primera opción serían fomentar planes turísticos en base a la educación y el cuidado del medioambiente, integrar a la comunidad local en sus actividades y construir instalaciones con materiales reciclados y de la zona con el fin de no dañar visualmente el contexto geográfico, siendo esta última la única alternativa que se mantiene independiente del presupuesto.
- Por último, en actividades secundarias se elige la opción de separación de basura por categorías e implementación de paneles solares, siendo esta última seleccionada a pesar de su alto costo de implementación, lo que ratifica la necesidad de cuidar los recursos energéticos y aprovechar los entregados por la naturaleza.

Una vez finalizado los análisis de la oferta entregados por las entrevistas en profundidad se continúa con una investigación concluyente del tipo cuantitativa. Para este análisis se ocupa uno de los elementos más utilizados para obtener antecedentes e información de un tema en específico como es la encuesta.

Para la recolección de datos se realizará una encuesta utilizando métodos personales, es decir, la entrevista es hecha de manera personal entre el encuestador y el encuestado, el cual otorga información a partir de las interrogantes planteadas por el encuestador. Se utiliza esta metodología para obtener respuestas más precisas y solucionar problemas de interpretación o de mal entendimiento por parte de las personas encuestadas.

El diseño de dicha encuesta se realiza en base a la información captada en las entrevistas en profundidad y busca dar respuesta a ciertas interrogantes que no quedaron zanjadas en los análisis de macroentorno y microentorno. Dicha encuesta se modela entonces con el fin de dar respuesta los objetivos planteados de forma inicial en esta investigación. Para esta se confeccionó un cuestionario que consta de 31 preguntas de alternativas múltiples y de respuesta abierta corta. Cada una de las preguntas pertenece a subgrupos que buscan responder a objetivos específicos los cuales se conforman de la siguiente manera:

- Desde la pregunta 1 hasta la pregunta 8 pertenecen al grupo denominado ***“Contexto y preferencias actuales”***. En este se busca conocer antecedentes respecto al tipo de alojamiento, cantidad de días que pernochará, disposición a pagar, entre otros. De igual forma busca dar respuesta a las preferencias de los

turistas respecto al tipo de turismo que realizan, el tipo de servicio que elige o las formas en que conoce y selecciona las actividades que realizará en su viaje.

- A partir de la pregunta 9 y hasta la pregunta 19 se conforma el grupo que se denomina ***“Conocimientos sobre el turismo Ecosustentable”***. En este subgrupo se pretende conocer al turista en cuánto sabe sobre el turismo ecosustentable, sus definiciones y características. Así mismo busca informar un poco al encuestado para que a partir de sus percepciones pueda completar las siguientes preguntas, las cuales buscan entender cómo valora, y qué elementos valora, el turista a la hora de definir características propias del turismo ecosustentables en sus alojamientos y servicios a contratar.
- Luego, desde la pregunta 20 hasta la pregunta 26 se denomina el grupo llamado ***“Propuestas”***, el cual pretende a partir de las actividades cotidianas de los turistas proponer acciones para fomentar el turismo ecosustentable y a partir de aquello proponer ciertos elementos a implementar en un hipotético hotel ecosustentable donde a ellos les gustaría alojar.
- Por último, entre las preguntas 27 y 31 se encuentra el grupo denominado ***“Identificación del encuestado”***, que como su nombre lo indica busca conocer antecedentes demográficos de la persona encuestada, ya sea edad, nacionalidad, ocupación, etc.

El cuerpo de la encuesta se puede ver en el ANEXO 2.

Como último paso para el diseño de la encuesta se hace necesario conocer los pasos y características que debe tener el diseño de la muestra. Para diseñar correctamente la muestra sobre la que se aplicarán las encuestas se hará a partir del siguiente proceso:

- Definir la población.
- Determinar el marco muestral.
- Seleccionar la técnica de muestreo.
- Determinar el tamaño de la muestra.
- Ejecutar el proceso de muestreo.

7.3.2.1. Definir la población.

Para la definición correcta de la población, la cual se considera un punto esencial si se quiere obtener los resultados esperados, se torna necesario definir los siguientes componentes:

- **Elementos de la muestra:** Hombres y mujeres sin importar su edad, nacionalidad o nivel socioeconómico.
- **Unidad de muestreo:** Personas que se encuentren en calidad de turistas en la localidad de San Pedro de Atacama.
- **Alcance de la muestra:** San Pedro de Atacama, II Región, Chile.
- **Tiempo en que se tomará la muestra:** Del 21 al 23 de septiembre del año 2016.

7.3.2.2. Determinar el marco muestral.

No se cuenta con algún padrón o base de datos que permita identificar la población objetiva, por lo que cualquier persona que cumpla con las características previamente definidas puede formar parte de este.

7.3.2.3. Seleccionar las técnicas de muestreo.

La técnica de muestreo que se utilizará para esta parte de la investigación será del tipo no probabilística basada en un muestreo por conveniencia, esto fundamentado principalmente porque la probabilidad de elegir a una persona en específico es totalmente desconocida y difícil de calcular. No obstante, existe un nivel de aleatoriedad importante, lo que nos permite trabajar con elementos propios de un muestreo del tipo probabilístico. Este muestreo se hará en torno a un muestreo aleatorio simple (M.A.S.) pero previamente se dividirá a la muestra en dos grandes grupos excluyentes uno de otros, lo que se conoce como muestreo estratificado. Cada estrato viene dado por la nacionalidad del turista encuestado, diferenciándolos en turistas chilenos y turistas extranjeros.

7.3.2.4. Determinar el tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra se hará utilizando herramientas del muestreo probabilístico, pese a que este no lo sea por completo como se menciona con anterioridad. Para ello se hará utilizando la siguiente formulación.

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

En donde,

n: Tamaño de la muestra.

p: Proporción de la población.

D: Error muestral.

Z: Valor asociado al nivel de confianza a utilizar.

Para este estudio se ha definido trabajar en base al supuesto que maximice la proporción de la población debido al desconocimiento de la cantidad de la población que cumple con las características solicitadas en el diseño de la muestra. Esto se traduce en que la variable **p** toma un valor de 0,5. Además se propone trabajar con un nivel de confianza válido del 95% y un error muestral aceptable del 8%. Con estos valores ya determinados previamente se puede calcular el tamaño de la muestra sin problemas, el cual viene dado por,

$$n = \frac{0,5 \cdot (1 - 0,5) \cdot 1,96^2}{0,08^2} = 150,063$$

$$n \approx 151$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra se debe realizar una aproximación para definir la cantidad precisa de la muestra que corresponderá a cada estrato. Para ello se utilizarán los datos entregados por la **Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico (EMAT)** realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas en el mes de septiembre del año 2015. Esta señala que la cantidad total de turistas que llegó en dicho mes a la localidad de San Pedro de Atacama fue de 9.771 personas, de las cuales 3.790 corresponden a visitantes chilenos y 5.981 a turistas de otras nacionalidades. A partir de esto se genera la siguiente tabla que permitirá obtener el tamaño de la muestra por estratos.

Categoría	Cantidad de llegadas	Proporción	Tamaño de la muestra	Error asociado
Nacional	3.790	38,79%	58	12,87%
Extranjero	5.981	61,21%	93	10,16%
Total	9771	100,00%	151	7,98%

Tabla 4: Tamaño de la muestra por estratos. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se concluye que se deberán tomar 151 encuestas a turistas que visiten la localidad de San Pedro de Atacama, de los cuales 58 deben poseer nacionalidad chilena y los 93 restantes cualquier nacionalidad distinta a esta.

7.3.3. Trabajo de campo o recopilación de datos.

Cómo se menciona anteriormente, las entrevistas fueron hechas de forma presencial entre el 21 y 23 de septiembre en la localidad de San Pedro de Atacama y entre los días 19 y 22 de octubre en la región de Valparaíso a los administradores que estaban presentes aquel día. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada entre los 25-35 minutos cada una, tiempo que dependía exclusivamente de la disposición y comprensión del entrevistado.

Por su parte las encuestas fueron realizadas sólo en la localidad de San Pedro de Atacama a personas que se encontraban en ella en calidad de turistas entre los días 21 y 23 de septiembre, teniendo una duración promedio de 10 minutos en personas de habla hispana y de 15-17 minutos en turistas que no manejaban el español como idioma.

7.3.4. Preparación y análisis de datos.

Una vez que se terminó de tomar la totalidad de encuestas, se procede a hacer revisión de estas para asegurar el cumplimiento de los parámetros previamente definidos en su diseño. Para aquello se contabilizó la totalidad de encuestas realizadas cuyo número alcanzó las 157, sin embargo existían 4 de ellas que contenían preguntas sin responder y/o preguntas mal respondidas, específicamente las que solicitaban marcar más de una opción por orden de preferencia. Así mismo, luego de eliminar las encuestas mencionadas, se contabilizaron las restantes y se separaron de acuerdo a la política de estratificación, encontrándose 59 de ellas correspondientes a turistas chilenos y 94 a turistas de otras nacionalidades, una más de lo diseñado para caso. Se optó por eliminar un cuestionario de cada estrato de forma aleatoria.

Una vez teniendo la muestra final con la que se trabajará se dio paso al almacenamiento de dicha información. En primera instancia se ejecutó un análisis general de los encuestados sin aplicar la política de estratificación. Para ello se realizó un análisis univariado utilizando las herramientas entregadas por *Microsoft Excel*. De igual manera se realizó un análisis para dos variables al aplicar el criterio de estratificación por nacionalidad. Finalmente, con el fin de reconocer la existencia de algún grupo influyente y definir la existencia de segmentos de mercado objetivos, se realizó un análisis multivariado (Cluster) utilizando la herramienta de análisis estadístico *Statistical Package for the Social Sciences, SPSS*.

7.3.5. Preparación y presentación de los resultados.

Ya almacenada toda la información y cumpliendo todos los criterios de diseño, se procede a la última etapa de esta. En esta etapa se presentan los resultados finales de la investigación cuantitativa en lo que respecta el análisis general, por estratos y por conglomerados.

7.3.5.1. Resultados generales.

I. Contexto y preferencias actuales.

1. ¿Por qué eligió visitar San Pedro de Atacama? Enumere por orden de importancia.

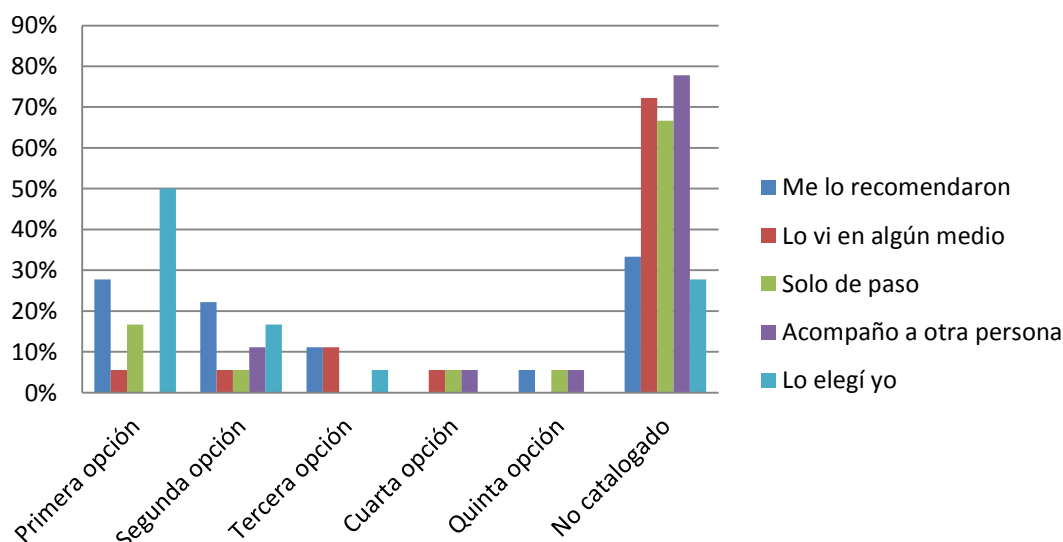


Figura 35: Preferencias de elección del lugar. Fuente: Elaboración propia.

Bajo el contexto en que se le solicita al encuestado que seleccione por orden de importancia el por qué eligió visitar San Pedro de Atacama, el 50% de los encuestados dijo en primera opción haber sido porque ellos mismo lo eligieron, seguido por un 27,78% que dicen haber sido recomendados. En segunda opción, la gente que dice haber visitado la localidad porque le fue recomendada alcanza un 22,22%, mientras que un 16,67% dice haberla elegido por gusto propio. Las opciones “Acompañé a otra persona” o “Estoy sólo de paso” son las menos elegidas por los visitantes.

2. ¿Por cuántos días pernoctará en la ciudad?

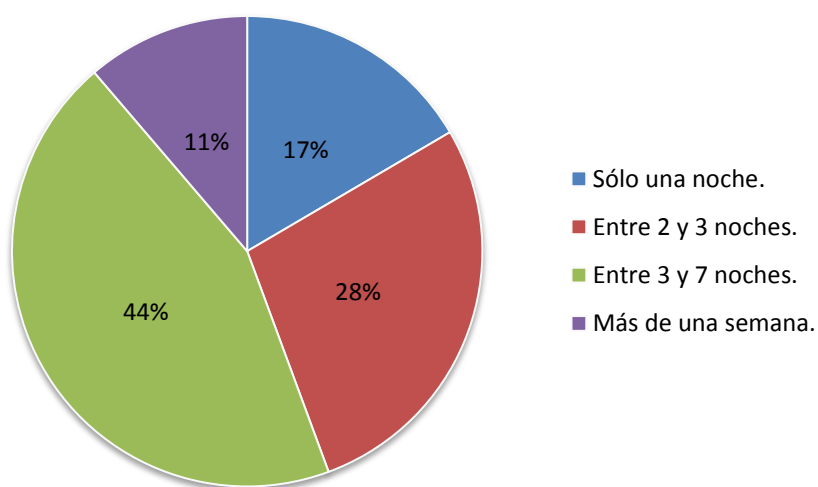


Figura 36: Duración de la estancia en la localidad. Fuente: Elaboración propia.

De la totalidad de personas encuestadas, un 44% de estas indicó que pernoctará por un periodo entre 3 y 7 noches, mientras que el 28% señaló que lo hará por un máximo de 3 noches. Sin embargo, se vuelve interesante tener en cuenta la proporción de personas que sólo estará una noche en la localidad, quienes alcanzan un 17% de la totalidad y se puede interpretar que sólo están de paso en el lugar.

3. ¿En qué tipo de alojamiento lo hará?

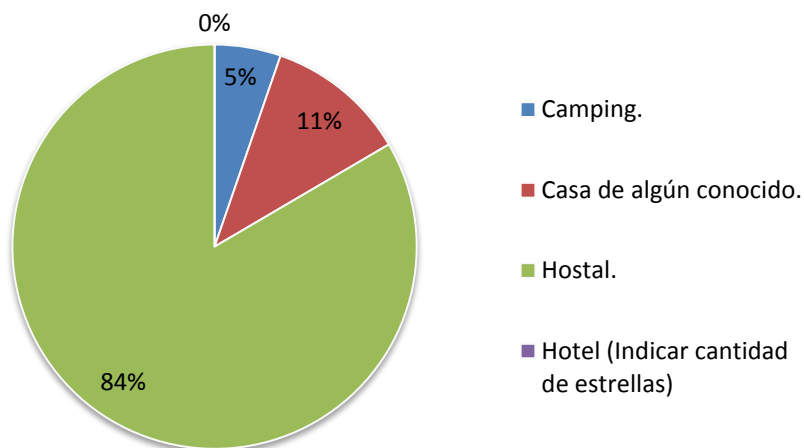


Figura 37: Preferencias de tipo de alojamiento. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se le consultó a los encuestados sobre qué tipo de alojamiento elegirá para pernoctar, un 84% dijo hacerlo en hostal y un 11% en la casa de alguna persona conocida. El antecedente importante que deja esta interrogante es que ninguna persona indicó alojarse en un hotel, lo que se vuelve preocupante para los resultados de este trabajo.

4. ¿Cuánto está dispuesto a pagar en promedio por noche?

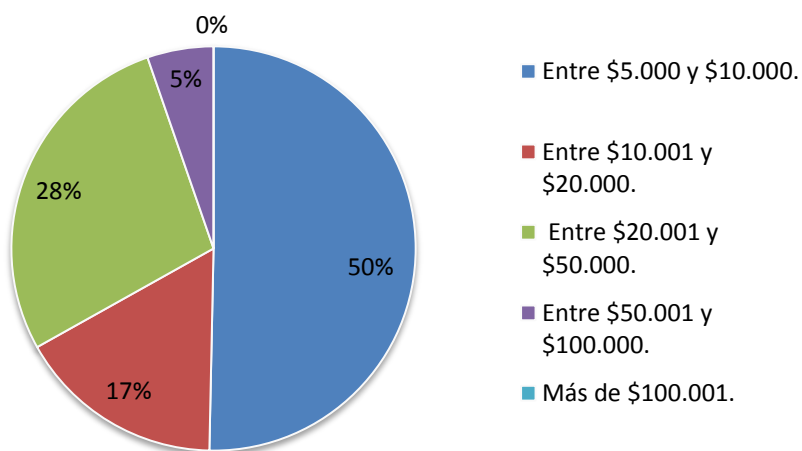


Figura 38: Disponibilidad a pagar por cada noche de alojamiento. Fuente: Elaboración propia.

Pese a que en la pregunta anterior casi la totalidad indicó que pernoctará en una hostel, la mitad de las personas indicó que pagará sólo entre \$5.000 y \$10.000, lo que corresponde a una tarifa promedio de un camping o una hostel de las más económicas. De todas formas, un 28% de los encuestados dijo que pagará entre \$20.000 y \$50.000 por noche y por persona, cifra que se acerca más a lo que cuesta una hostel en la localidad. Por último, nadie dijo estar dispuesto a pagar más de \$100.000 por noche, que es el mínimo que se podría pagar por una noche en un hotel.

5. ¿Qué aspectos valora más en el lugar que hospedará? Elija 5 opciones en orden de preferencia.

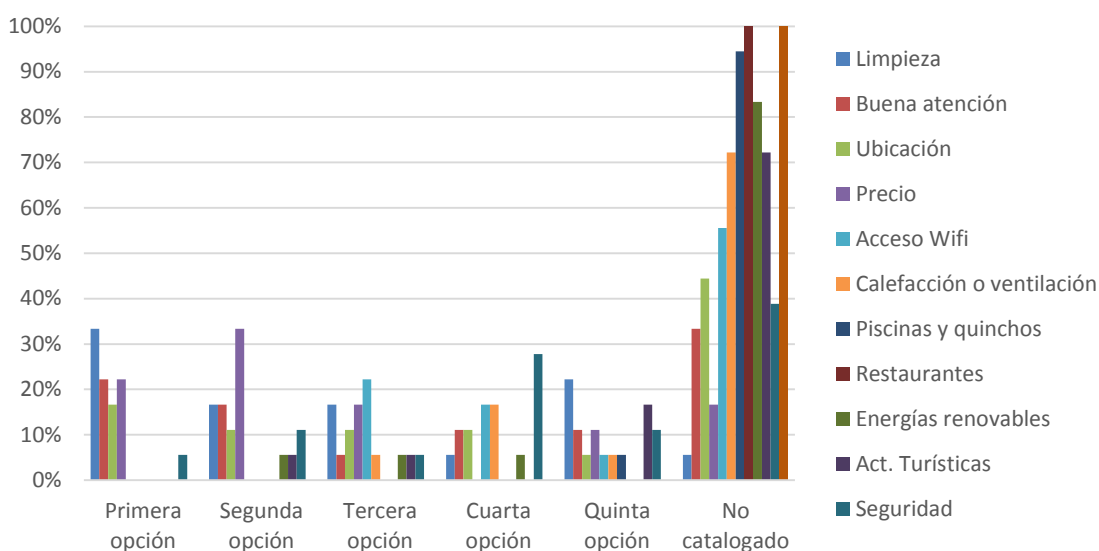


Figura 39: Valoración de características ofrecidas por el hospedaje. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las características que más valoran los visitantes se encuentran en la categoría de indispensables la limpieza con un 33,33% y el precio junto con la buena atención, ambas con un 22,22% de las preferencias. En segunda opción la variable mejor valorada es sin duda el precio con un 33,33%, seguida por la limpieza y la buena atención con un 16,67%. Las características que le son indiferentes al encuestado son varias, donde las que destacan con valores superiores al 80% los restaurantes, la decoración, las piscinas y quinchos y las energías renovables.

6. ¿Qué tipo de turismo gusta practicar? Elija los que desee por orden de preferencia.

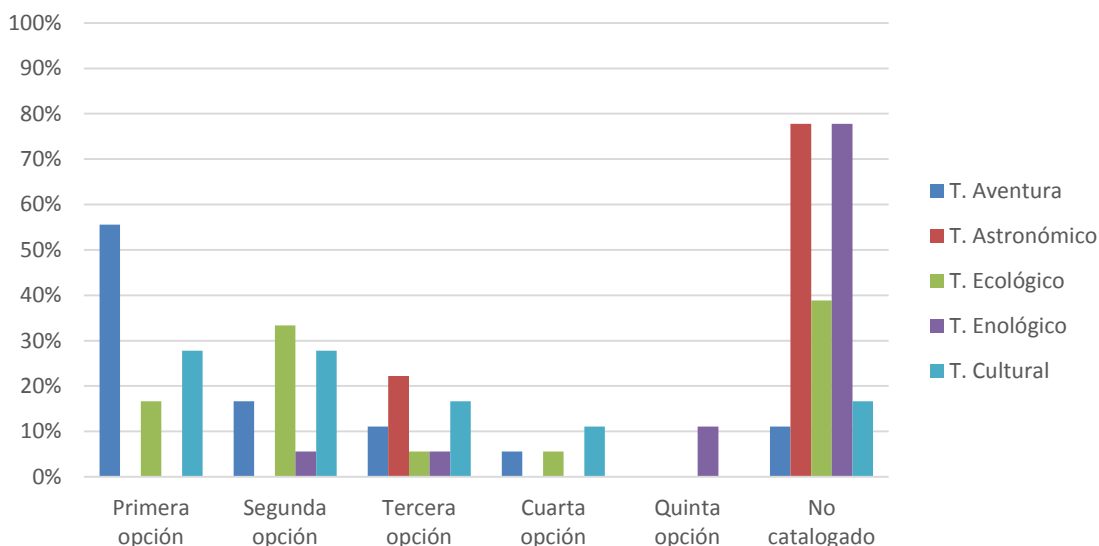


Figura 40: Preferencias del tipo de turismo a realizar. Fuente: Elaboración propia.

El tipo de turismo que los visitantes prefieren realizar en primera opción es el turismo aventura, con un 55,56% seguido con igual importancia el turismo cultural con un 27,78%. En segundo lugar la preferencia se inclina con un 33,33% de las elecciones por el turismo ecológico y un 27,78% por el turismo cultural. El turismo enológico y el turismo astronómico no son del gusto, o no están en conocimiento, de los visitantes.

7. ¿Cómo prefiere usted hacer turismo?

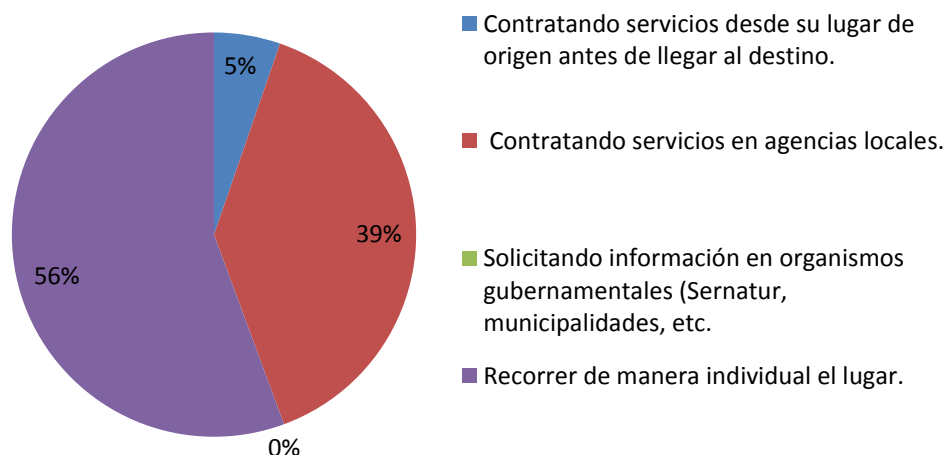


Figura 41: Preferencias de la forma de hacer turismo. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las preferencias sobre la forma de hacer turismo de los visitantes, un 58% indico preferir recorrer los lugares que visita de forma individual sin orientación previa ni contratando servicios externos, mientras que un 39% indicó que suele contratar servicios en agencias locales de turismo. Sólo un 5% indicó haber contratado servicios previos a su viaje desde su lugar de origen.

8. ¿Por qué medios se informa usted antes de elegir dónde ir, dónde alojar, qué hacer, etc? Seleccione y defina en orden de preferencia.

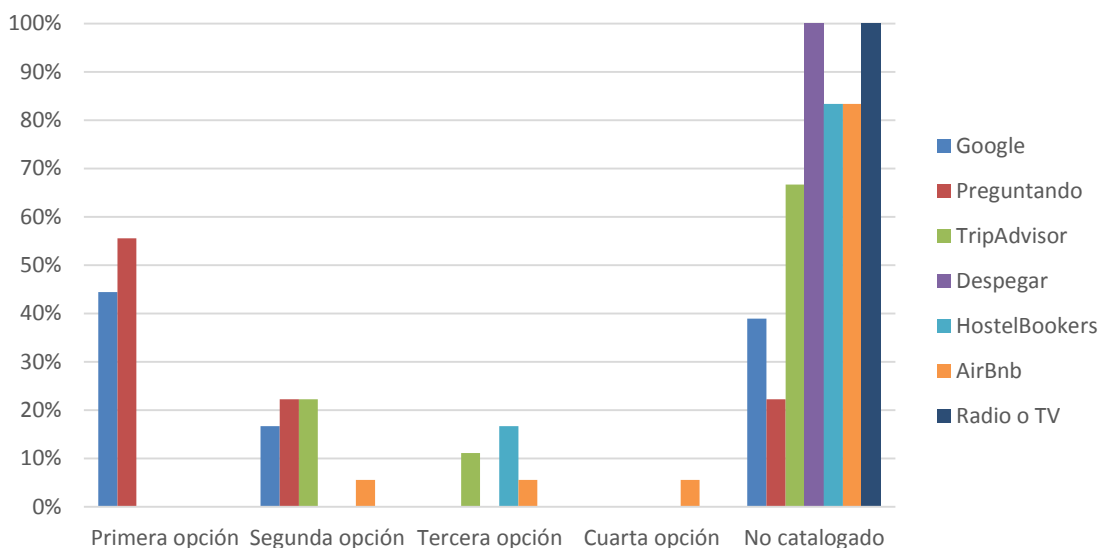


Figura 42: Preferencias de fuentes de información. Fuente: Elaboración propia.

Los medios de información son una fuente importante para los visitantes y las empresas del turismo para tener conocimiento sobre diferentes variables esenciales en la industria. Entre estas fuentes las más utilizadas por los visitantes son preguntando o el conocido “boca a boca” con un 55,56% y la plataforma web de Google con un 44,44%. Otra herramienta que busca posicionarse es la plataforma de TripAdvisor con un 22,22% de las preferencias.

Es importante destacar que la radio o la televisión junto a la plataforma Despegar no son elegidas por los visitantes bajo ningún contexto para informarse.

II. Conocimiento sobre el turismo Ecosustentable.

9. ¿Ha escuchado hablar sobre el Turismo Ecosustentable?

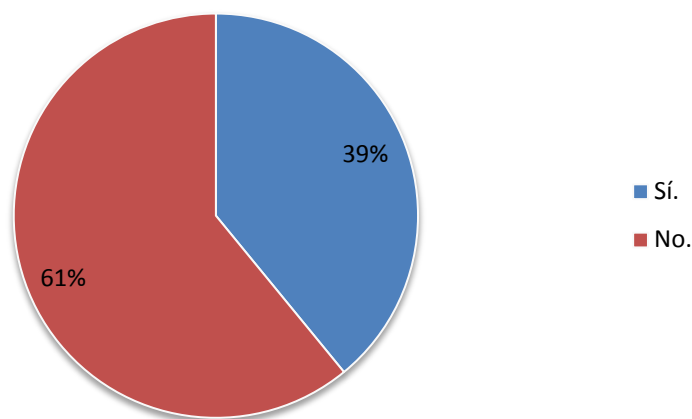


Figura 43: Conocimiento sobre el turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Un 61% de las personas encuestadas reconoció haber escuchado alguna vez hablar sobre turismo ecosustentable, mientras que el 39% no le es familiar el término de ninguna manera.

10. ¿Podría usted dar una definición formal o informal sobre este término?

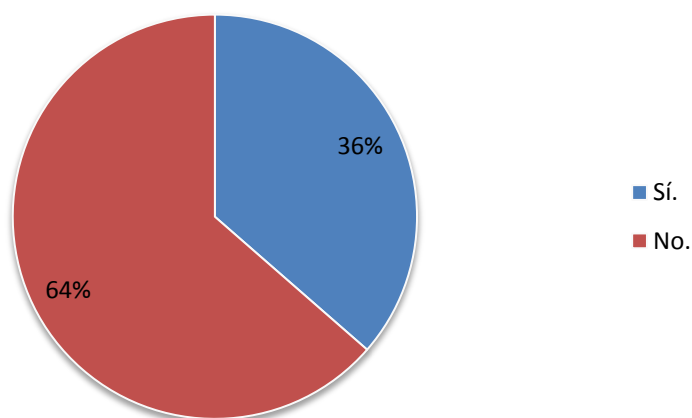


Figura 44: Personas que pueden dar una definición acertada sobre turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, del 61% que dijo haber escuchado hablar sobre turismo ecosustentable, solamente el 64% de ellos pudo dar una definición relativamente certera acerca de este.

“El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (OMT, 1993)”

11. ¿Qué parte de la industria del turismo tradicional cree que cumple con la definición entregada por la OMT?

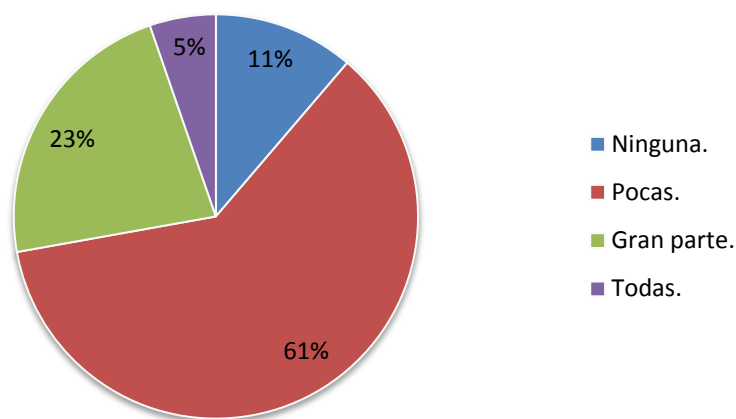


Figura 45: Percepción sobre la industria del turismo. Fuente: Elaboración propia.

Al momento de consultarles en base a su “intuición” qué parte de las empresas que forman parte de la industria del turismo cumple con la definición entregada por la Organización Mundial del Turismo, un 61% indicó que muy pocas lo hacen, entretanto un 11% fue tajante al indicar que ninguna lo hacía. No obstante, un 23% concuerda en que gran parte de las firmas participantes trabajan respetando este criterio.

12. Seleccione 4 o 5 características que usted considere esenciales para que un alojamiento cumpla con entregar un turismo ecosustentable. Ordene por orden de preferencia.

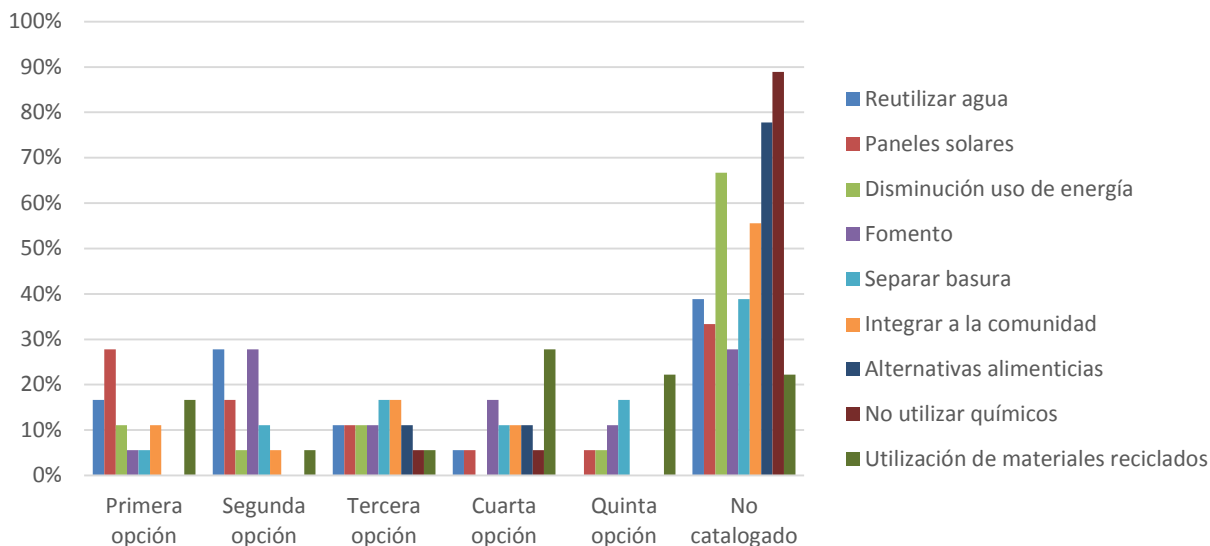


Figura 46: Características esenciales que debe tener un alojamiento en base al turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Cuando el visitante selecciona las características más importantes que debe tener un alojamiento para ser considerado ecosustentable, selecciona como esenciales la presencia de paneles solares y la reutilización del agua con un 27,78% y 16,67% respectivamente. En segundo lugar de importancia indican que deben ser la reutilización de aguas y fomentar planes turísticos en base a la educación y el cuidado del medioambiente, ambos con un 27,78% de las preferencias. Por último, las características que consideran indiferentes son la no utilización de químicos en la limpieza de piscinas y espacios comunes, la oferta de alternativas alimenticias y en menor grado la disminución en el uso de energías.

13. ¿Qué porcentaje sobre lo que paga actualmente estaría dispuesto a pagar por un alojamiento que cuente con estas características elegidas anteriormente?

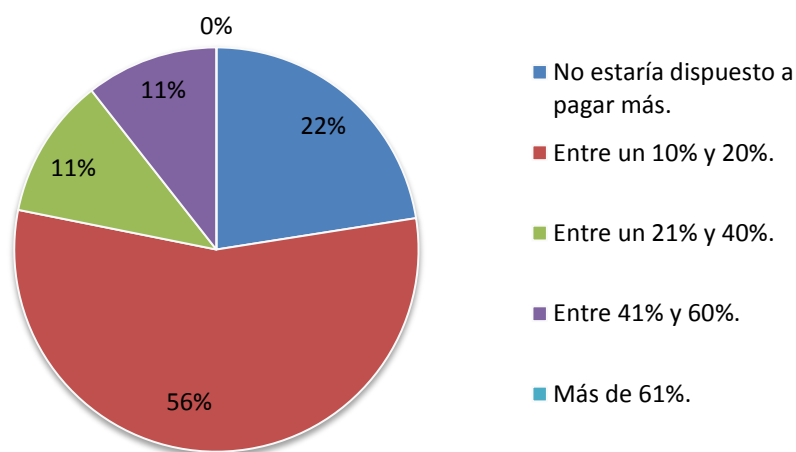


Figura 47: Disposición a pagar por un alojamiento ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la disposición a pagar por un hospedaje que cuente con las características señaladas en la pregunta 12, un 56% dijo que sólo estaría dispuesto a pagar entre un 10% y un 20% sobre el valor original, mientras que un 11% indicó estar dispuesto a pagar entre un 21% y un 40%, igual proporción que los que indicaron poder pagar entre un 41% y un 60%. Pese a ello, un 22% de los turistas dijo no estar dispuesto a pagar un cargo extra.

14. ¿Cree usted que debiese regularse de mejor manera la forma de hacer turismo?

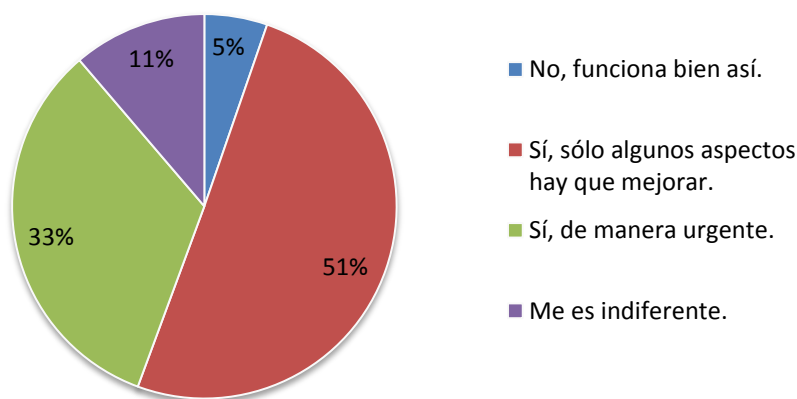


Figura 48: Percepción sobre la regulación del turismo tradicional. Fuente: Elaboración propia.

El 51% de los encuestados cree que debiese regularse de mejor manera la forma de hacer turismo, sólo en algunos aspectos, un 33% cree que debiese hacerse de manera urgente. Mientras tanto un número no menor de visitantes indica serle indiferente, ocupando un 11% de las preferencias. Sólo un 5% cree que el turismo funciona bien hasta ahora.

15. ¿Sabía usted que existen destinos en el mundo que se han visto obligados a cerrar sus accesos debido a la contaminación casi irreversible que deja el turismo?

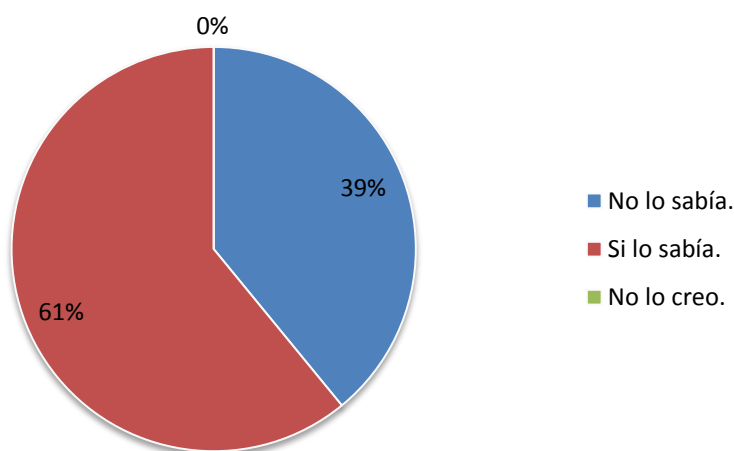


Figura 49: Conocimiento sobre los aspectos negativos del turismo tradicional. Fuente: Elaboración propia.

Un 61% de las personas dijo estar en conocimiento que existían lugares con riesgo de ser cerrados a causa de los daños provocados por el turismo, mientras que un 39% dijo desconocer por completo dicha medida.

16. A priori, ¿Cuál cree usted que puede ser una buena solución para fomentar el turismo ecosustentable? Si selecciona más de una opción, hágalo en orden de importancia.

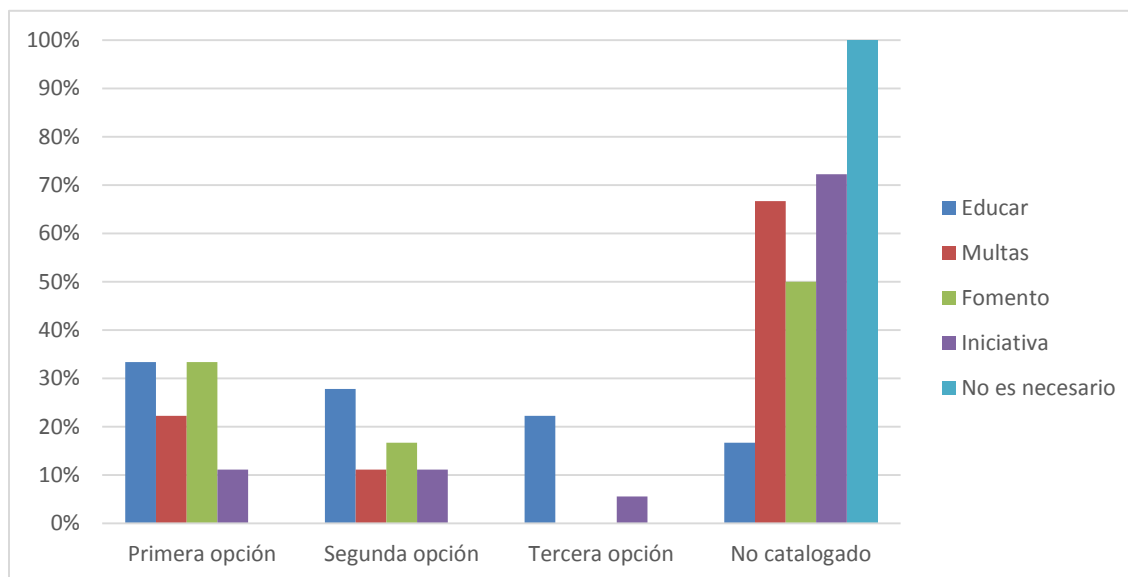


Figura 50: Percepción sobre posibles soluciones para fomentar el turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Un 30% de los encuestados piensa que la educación y el fomento de los gobiernos sobre el turismo ecosustentable son esenciales para fomentar este tipo de turismo. En segunda opción, un 28% cree que la educación es la herramienta adecuada. Las alternativas menos eficientes para fomentar el turismo ecosustentable vienen dadas por iniciativas propias de las empresas de la industria del turismo y multas por parte de los gobiernos. Por último, un antecedente importante es que la totalidad de los encuestados cree que hay que buscar alternativas de fomento.

17. ¿Estaría dispuesto a oír una charla obligatoria antes de ingresar a cualquier alojamiento o iniciar cualquier actividad turística respecto al turismo ecosustentable?

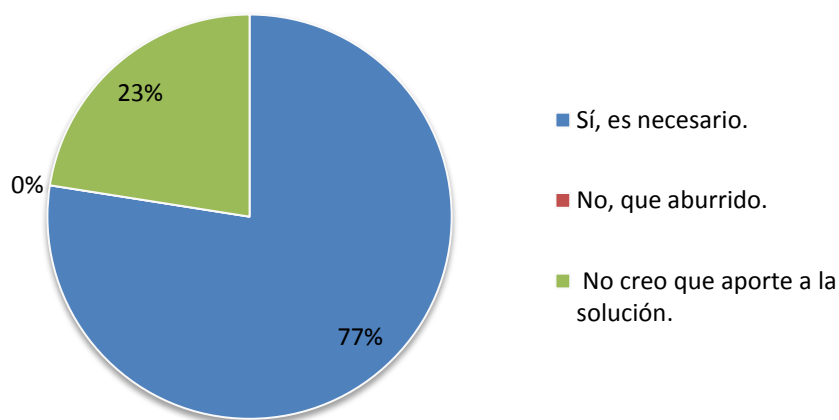


Figura 51: Disposición a educarse sobre el turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de medir la disposición de los visitantes a educarse respecto al turismo ecosustentable y las buenas prácticas, se les consultó a los encuestados si estaban dispuestos a oír una charla educativa previa a cualquier actividad a realizar. El resultado fue categórico y un 77% dijo que sí porque lo considera muy necesario pero un 23% reconoció que la solución no va por esa línea

18. ¿Ha encontrado en San Pedro de Atacama algún elemento propio del turismo ecosustentable? (Hospedajes, actividades, etc).

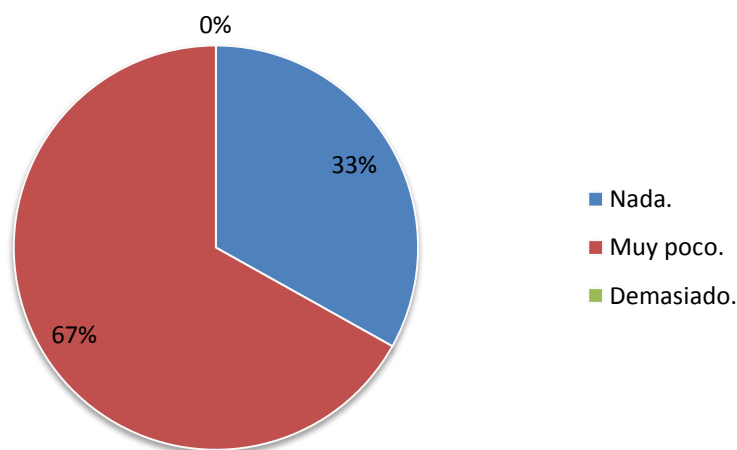


Figura 52: Reconocimiento de algún elemento propio del turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Un 33% de los encuestados dijo no haber encontrado ningún lugar, actividad o indicio característico del turismo ecosustentable, mientras que el restante 67% indicó haber visto muy poco.

19. ¿Cuáles serían? Omitir si la respuesta fue NADA.

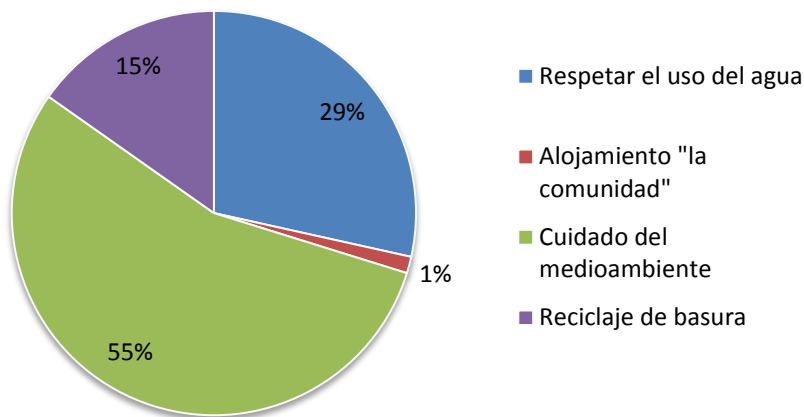


Figura 53: Elementos reconocidos del turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Del 67% que reconoció algún elemento típico del turismo ecosustentable, un 46% dijo haber sido ligado al cuidado del medioambiente, un 30% asociado a actividades de reciclaje de basura y un 22% aplicado a políticas de cuidado del agua.

III. Propuestas.

20. En el día a día ¿Ejecuta acciones en base a la sustentabilidad?

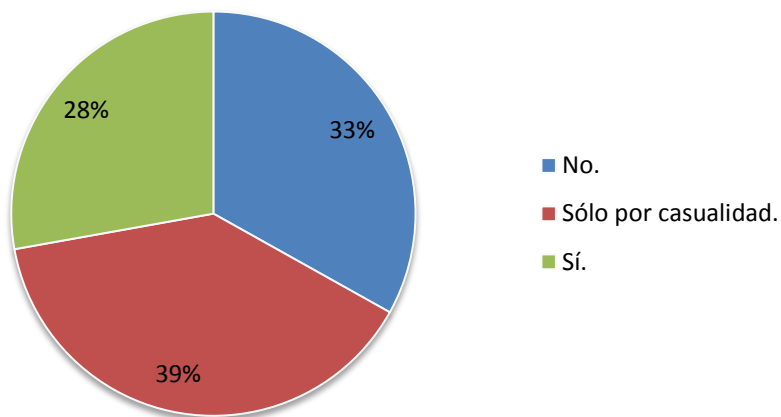


Figura 54: Percepción sobre si realiza o no acciones en base a la sustentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Al ser consultados sobre la ejecución de acciones en el día a día respecto a la ecosustentabilidad, un 39% indicó hacer más de alguna sólo por casualidad, un 33% reconoció no hacer nada y apenas un 28% dijo si hacer acciones que colaboren con el medioambiente.

21. Cuáles... (Nombre al menos tres).

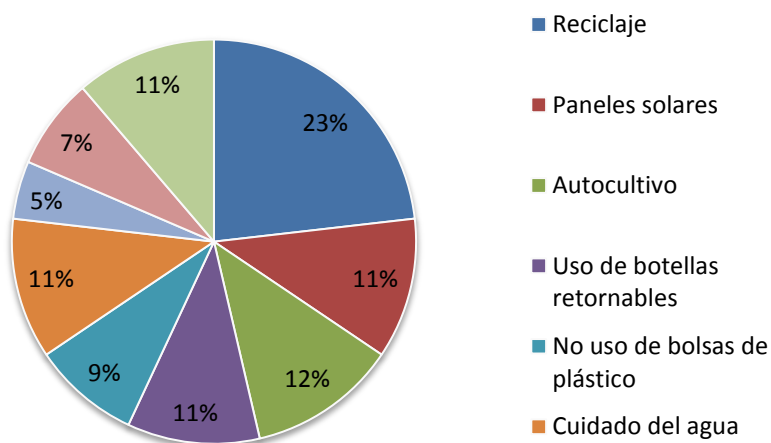


Figura 55: Acciones que realiza en base a la sustentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

De las personas que dijeron hacer acciones en base a la sustentabilidad en el día a día, ya sea por casualidad o de forma voluntaria, un 28% dijo hacer actividades de reciclaje, un 26% dijo ejecutar actividades en base al cuidado del agua y un 15% dijo utiliza solamente envases retornables. EL dato interesante es que un 14% dijo utilizar paneles solares en su vida cotidiana.

22. En base a todo lo anterior ¿Usted cree que aporta en su forma de hacer turismo al turismo ecosustentable?

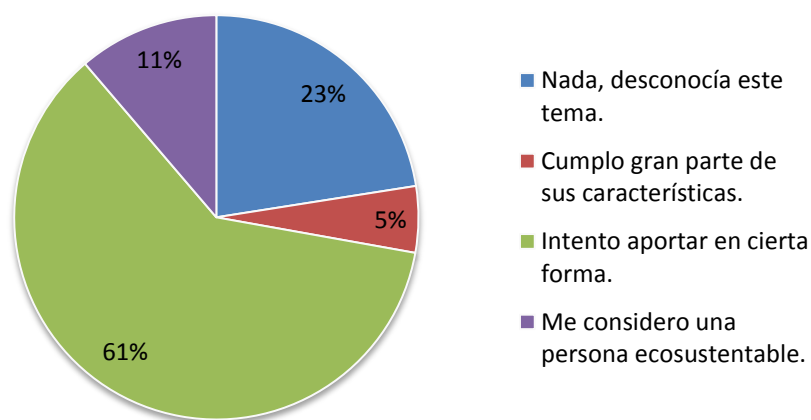


Figura 56: Percepción sobre si aporta o no al turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Al ser consultados sobre su percepción sobre su aporte al turismo ecosustentable, un 61% dijo intentar aportar de alguna u otra forma, mientras que un 23% dijo no aportar en nada debido principalmente al desconocimiento del tema

23. Nombre 3 actividades ecosustentables que usted realiza cuando se encuentra de viaje.

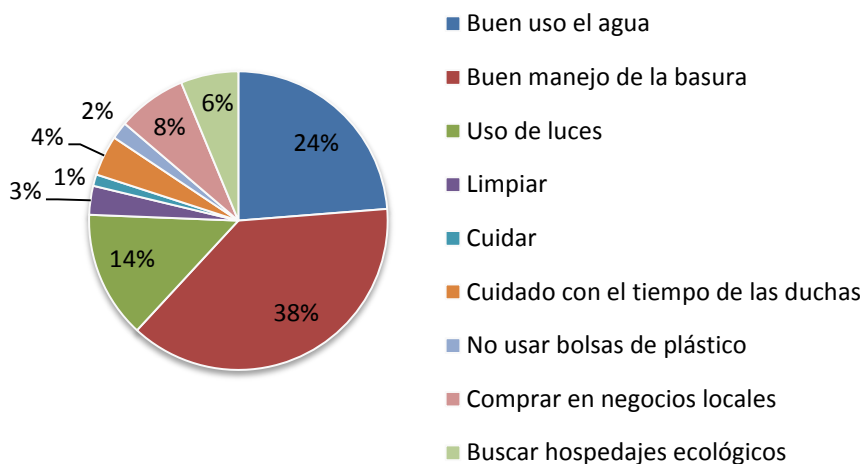


Figura 57: Actividades que realiza cuando se encuentra de viaje en base al turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a qué acciones realiza en base a la ecosustentabilidad mientras está de viaje, un 38% dijo intentar hacer un buen manejo de la basura que genera, un 24% indicó usa de manera correcta el agua y un 14% señaló cuidar la energía eléctrica por medio del uso de luces sólo cuando fuese necesario.

24. ¿Está usted dispuesto a realizar turismo ecosustentable desde ahora en adelante?

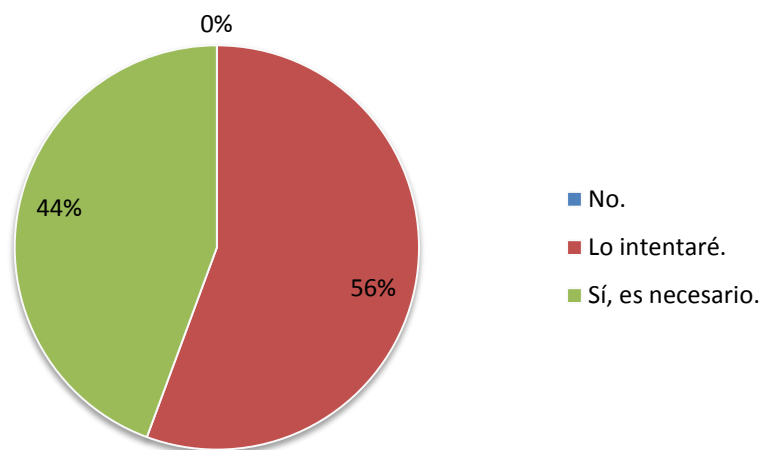


Figura 58: Disposición del turista a realizar turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Un 56% de los encuestados dijo que intentará desde ahora en adelante intentar realizar turismo ecosustentable, mientras que el 44% aseguró que lo haría porque es muy necesario.

25. ¿De qué forma?

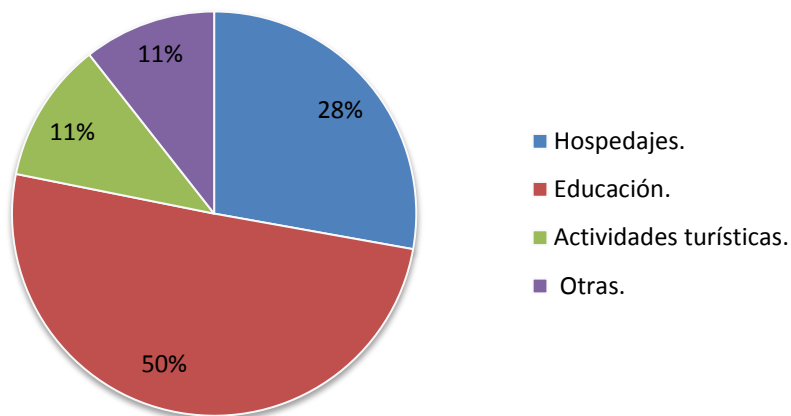


Figura 59: Elemento en que basará su forma de hacer turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Un 50% dijo que comenzaría por educarse respecto al tema, un 28% lo haría buscando alojamientos y hospedajes ecosustentables y un 11% lo haría por medio de adquirir servicios turísticos asociados al tema.

26. Si se instalara en la localidad un hotel ecosustentable, ¿Qué características le gustaría que posea? Seleccione por orden de preferencia un máximo de 5 opciones.

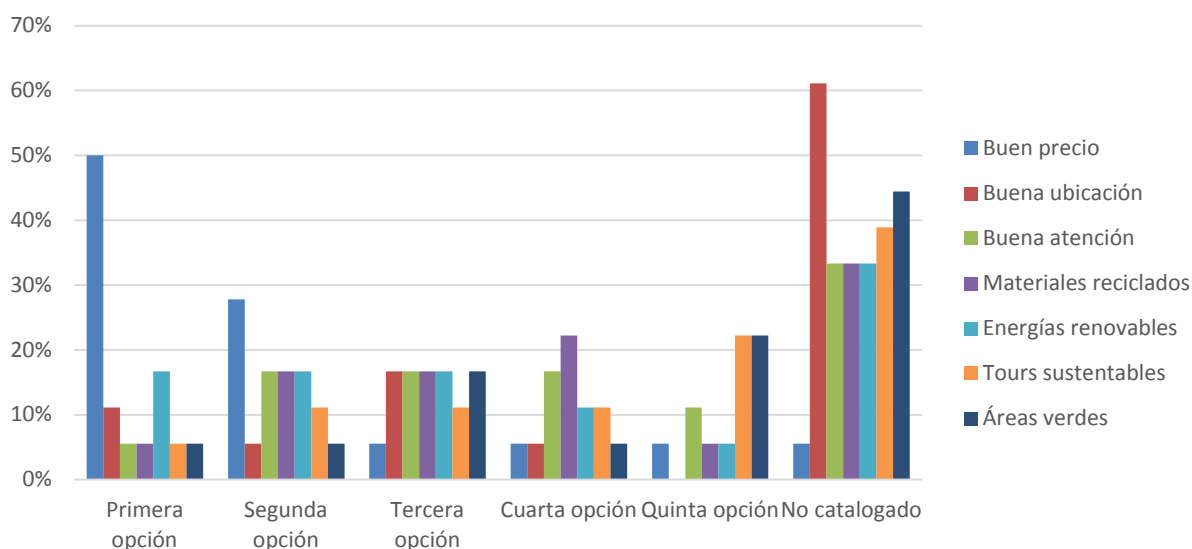


Figura 60: Reconocimiento de algún elemento propio del turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Las características esenciales que desea el turista en un hotel ecosustentable en la zona son que posea un buen precio, 50%, y que utilice energías renovables con un 17%. En segundo lugar vuelve a mencionar la necesidad del buen precio con un 28% y con un 17% valora por igual una buena atención, uso de materiales reciclados y utilización de energías renovables. Finalmente, los turistas no les importan la ubicación de este, la existencia de áreas verdes ni la oferta de tours ecosustentables.

IV. Identificación del encuestado.

27. ¿A qué nacionalidad pertenece?

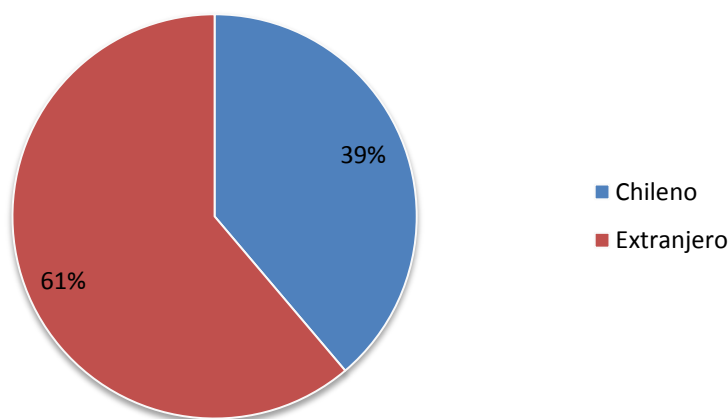


Figura 61: Nacionalidad del turista encuestado. Fuente: Elaboración propia.

En base a los antecedentes personales de los encuestados, y siguiendo el criterio definido por el muestreo estratificado, un 61% de estos posee nacionalidad extranjera y el restante 39% corresponde a chilenos que visitan la zona.

28. ¿Cuál es su rango de edad?

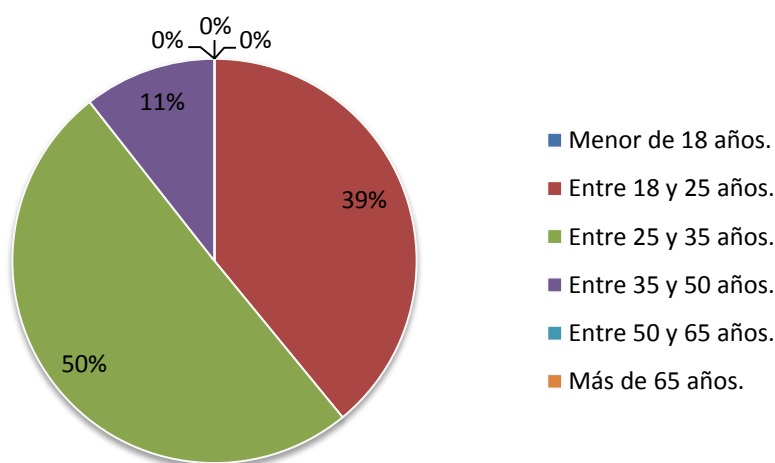


Figura 62: Rango de edad del turista encuestado. Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el 50% de los encuestados se encuentra en el rango de edad entre los 25 y 35 años, un 39% tiene entre 18 y 25 años. La proporción restante corresponde al 11% cuyo rango de edad es entre 35 y 50 años.

29. ¿A qué género pertenece?

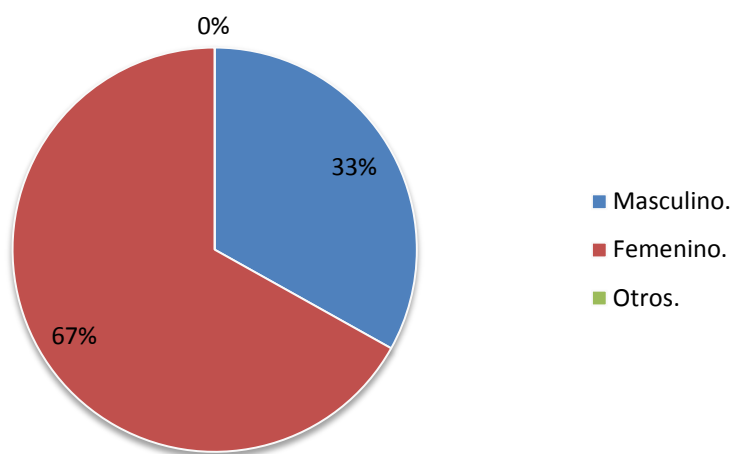


Figura 63: Género del turista encuestado. Fuente: Elaboración propia.

De la totalidad un 67% pertenece al género femenino y un 33% al género masculino.

30. ¿Cuál es su ocupación actual?

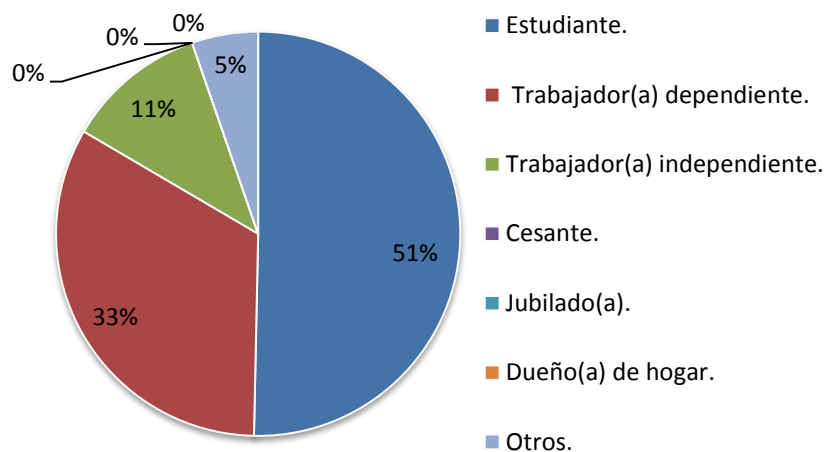


Figura 64: Ocupación actual del turista encuestado. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la ocupación actual que tienen los turistas, un 51% indicó ser estudiante y un 33% dijo ser trabajador dependiente. Con un porcentaje menor, equivalente al 11%, se encuentran los trabajadores independientes.

31. ¿Cuál es su nivel de ingresos promedio?

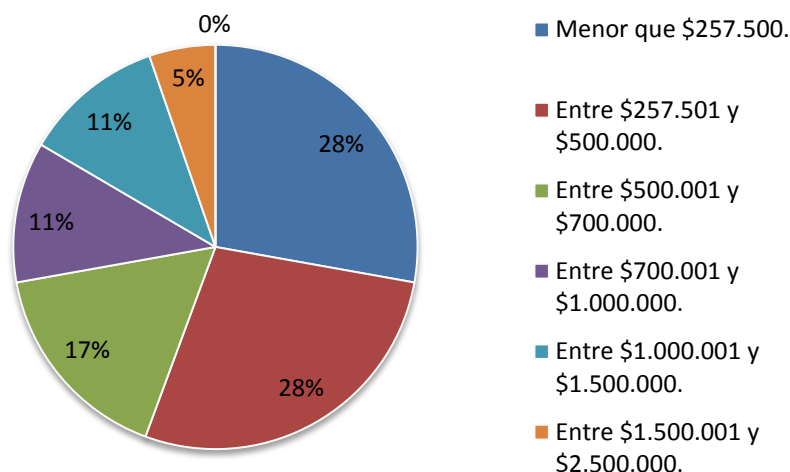


Figura 65: Nivel de ingresos promedios del turista encuestado. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, una última característica de las personas encuestadas hace referencia a su nivel de ingreso promedio, en donde un 28% dijo recibir entre \$257.501 y \$500.000, igual proporción que aquellos que reciben u ingreso menor que \$257.500. Además un 17% dijo recibir ingresos promedio por un valor entre \$500.001 y \$700.000 mensuales. Por último un 11% dijo recibir entre \$1.000.001 y \$1.500.000, igual porcentaje que aquellos que perciben \$700.001 y \$1.000.000

7.3.5.2. Resultados por estratos.

I. Contexto y preferencias actuales.

1. ¿Por qué eligió visitar San Pedro de Atacama? Enumere por orden de importancia.

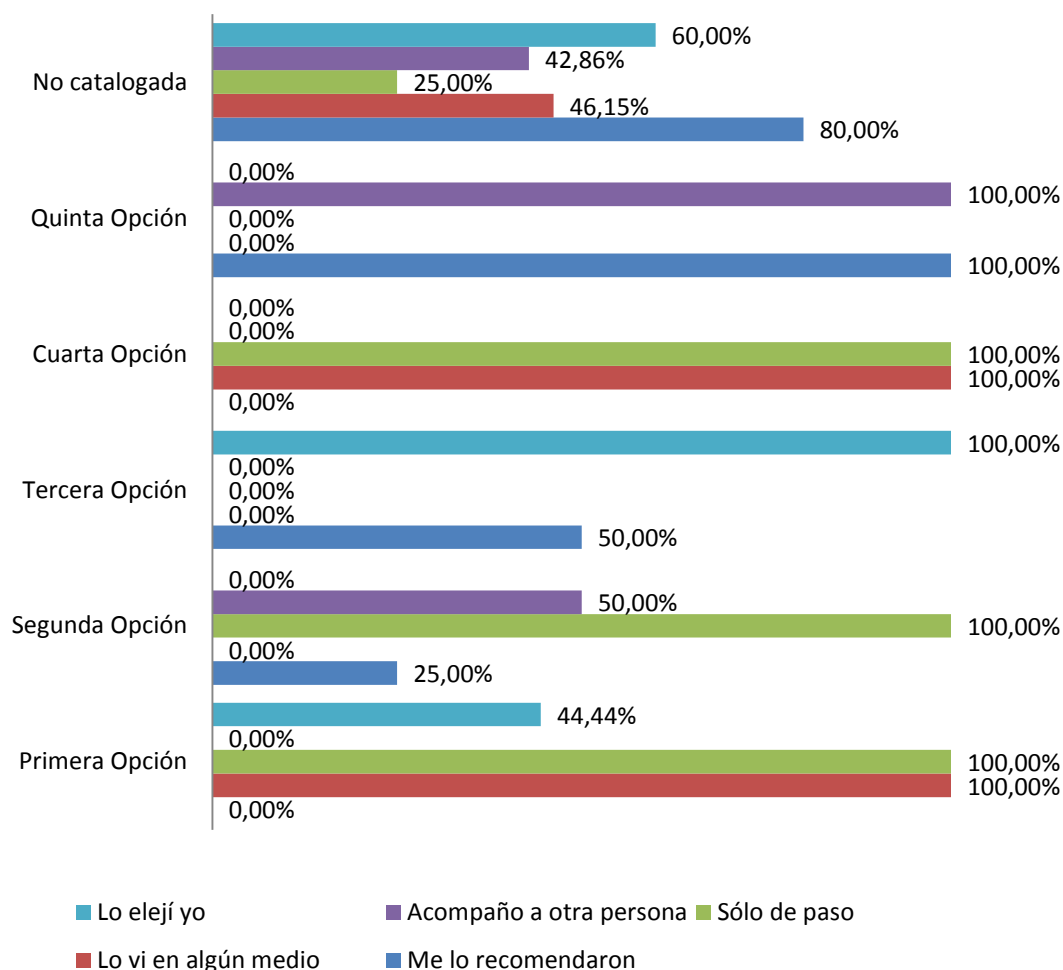


Figura 66: Preferencias de elección del lugar por parte de turistas Nacionales. Fuente: Elaboración propia.

La tendencia de los turistas chilenos a visitar la localidad se da principalmente porque lo vieron en algún medio o porque se encuentran sólo de paso, lo que se da esencialmente por viajes programados en dirección a la frontera con Bolivia o Argentina. Y en segundo lugar se marca la tendencia de que el turista chileno suele estar en San Pedro de Atacama debido a que acompaña a otra persona, de donde se puede deducir que este ha visitado más de una vez el lugar.

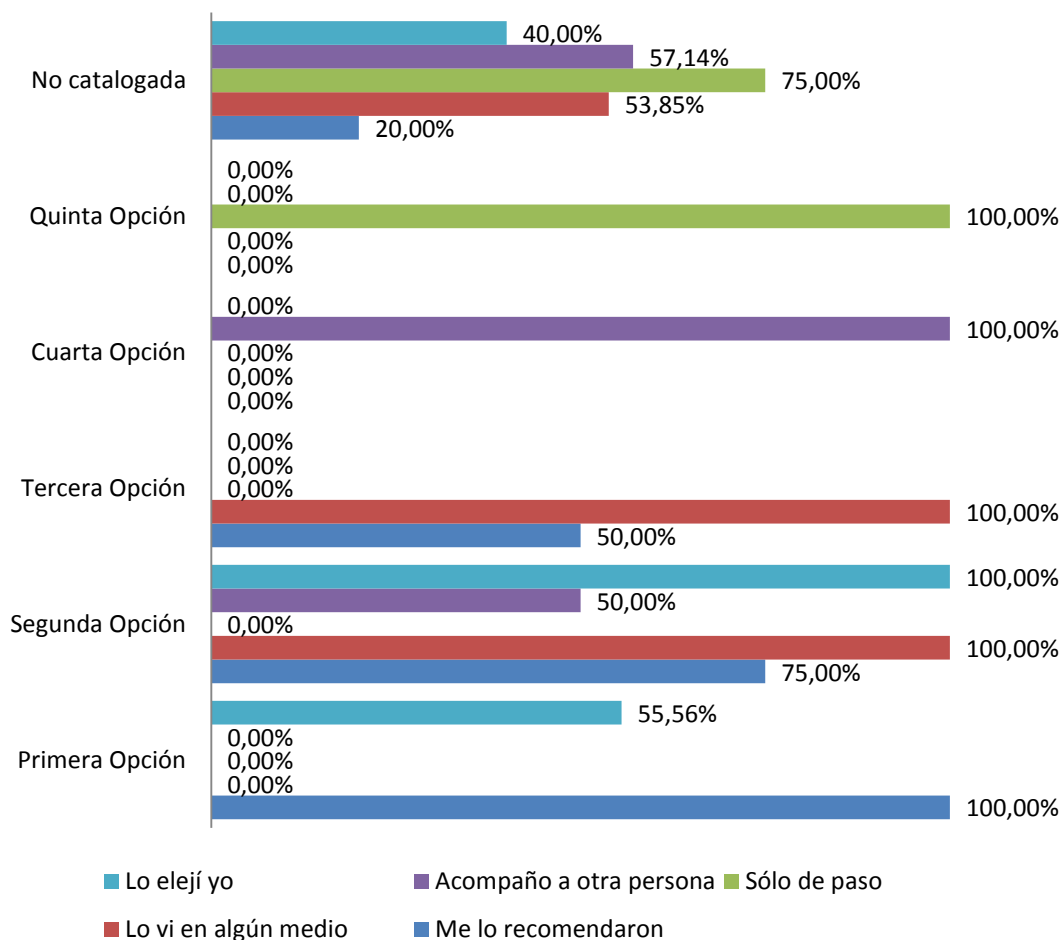


Figura 67: Preferencias de elección del lugar por parte de turistas Extranjeros. Fuente: Elaboración propia.

A diferencia del turista nacional, el turista extranjero visita el lugar en primera instancia porque le fue recomendado previamente o con 55,6% de probabilidad porque le eligieron ellos mismos entre los destinos que debían visitar alguna vez. En segunda opción, la visita se produce porque vieron información del lugar en algún medio en particular. La posibilidad de que el turista extranjero esté sólo de paso es casi nula.

2. ¿Por cuántos días pernoctará en la ciudad?

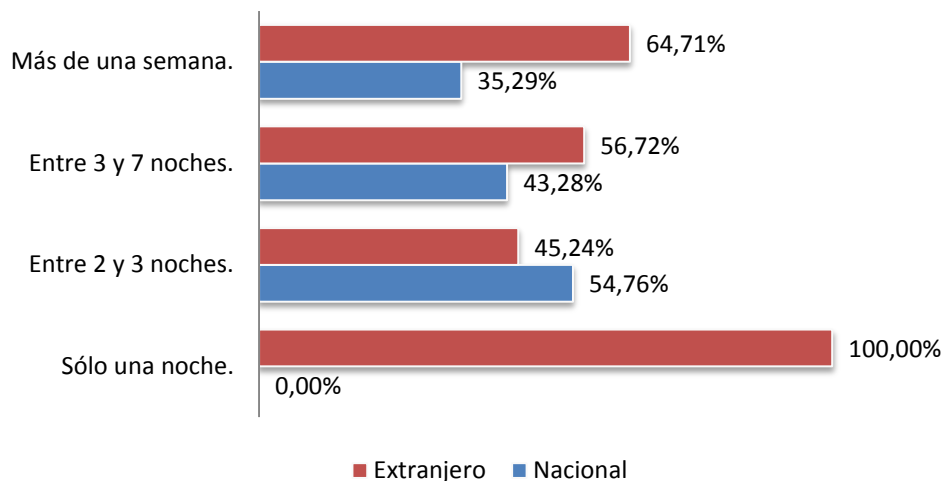


Figura 68: Duración de la estancia en la localidad. Fuente: Elaboración propia.

De la totalidad de los turistas que visitan el lugar un 44% pernocta entre 3 y 7 noches, de los cuales un 56,72% corresponden a turistas extranjeros. Mientras que del 28% que lo hará por 2 o 3 noches, un 54,76% corresponde a turistas nacionales. Se puede desprender de esta información que el turista nacional suele visitar el lugar por menos tiempo que el turista extranjero, sin embargo esta tendencia no se encuentra diferenciada por grandes distancias.

3. ¿En qué tipo de alojamiento lo hará?

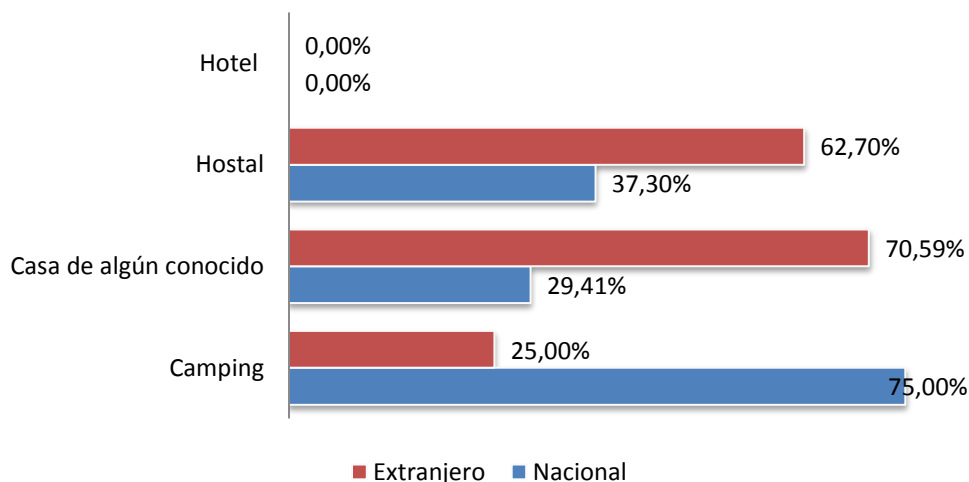


Figura 69: Preferencias de tipo de alojamiento. Fuente: Elaboración propia.

Del 84% de los visitantes que eligió pernoctar en una hostel, un 62,7% corresponden a turistas extranjeros. Mientras que las personas que prefieren pasar la noche en un camping, un 75% corresponde a turistas de nacionalidad chilena.

4. ¿Cuánto está dispuesto a pagar en promedio por noche?

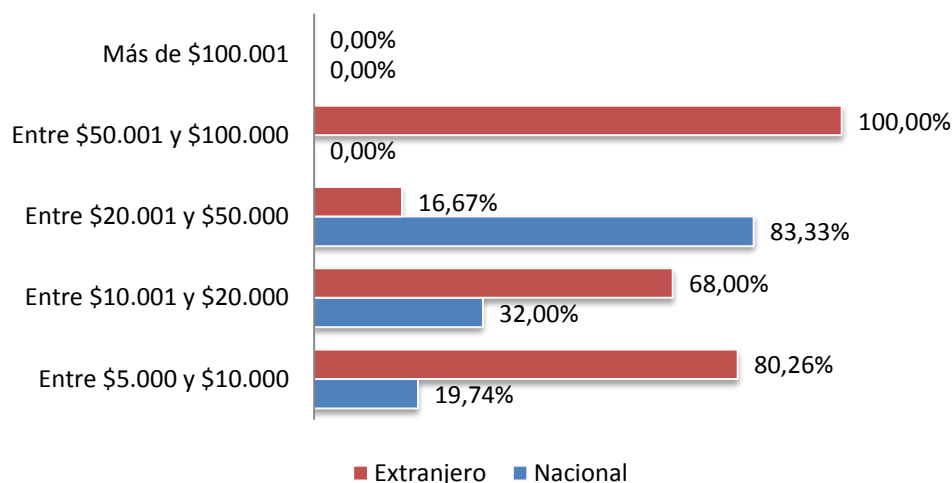


Figura 70: Disponibilidad a pagar por cada noche de alojamiento. Fuente: Elaboración propia.

Si bien la mitad de los encuestados dice pagar entre \$5.000 y \$10.000 por noche, lo que corresponde a un valor promedio de un camping, el 80% de estos son de nacionalidad extranjera. Sin embargo se logra percibir que el 100% de las personas que está dispuesta a pagar entre \$50.001 y \$100.000 corresponde a turistas extranjeros.

5. ¿Qué aspectos valora más en el lugar que hospedará? Elija 5 opciones en orden de preferencia.

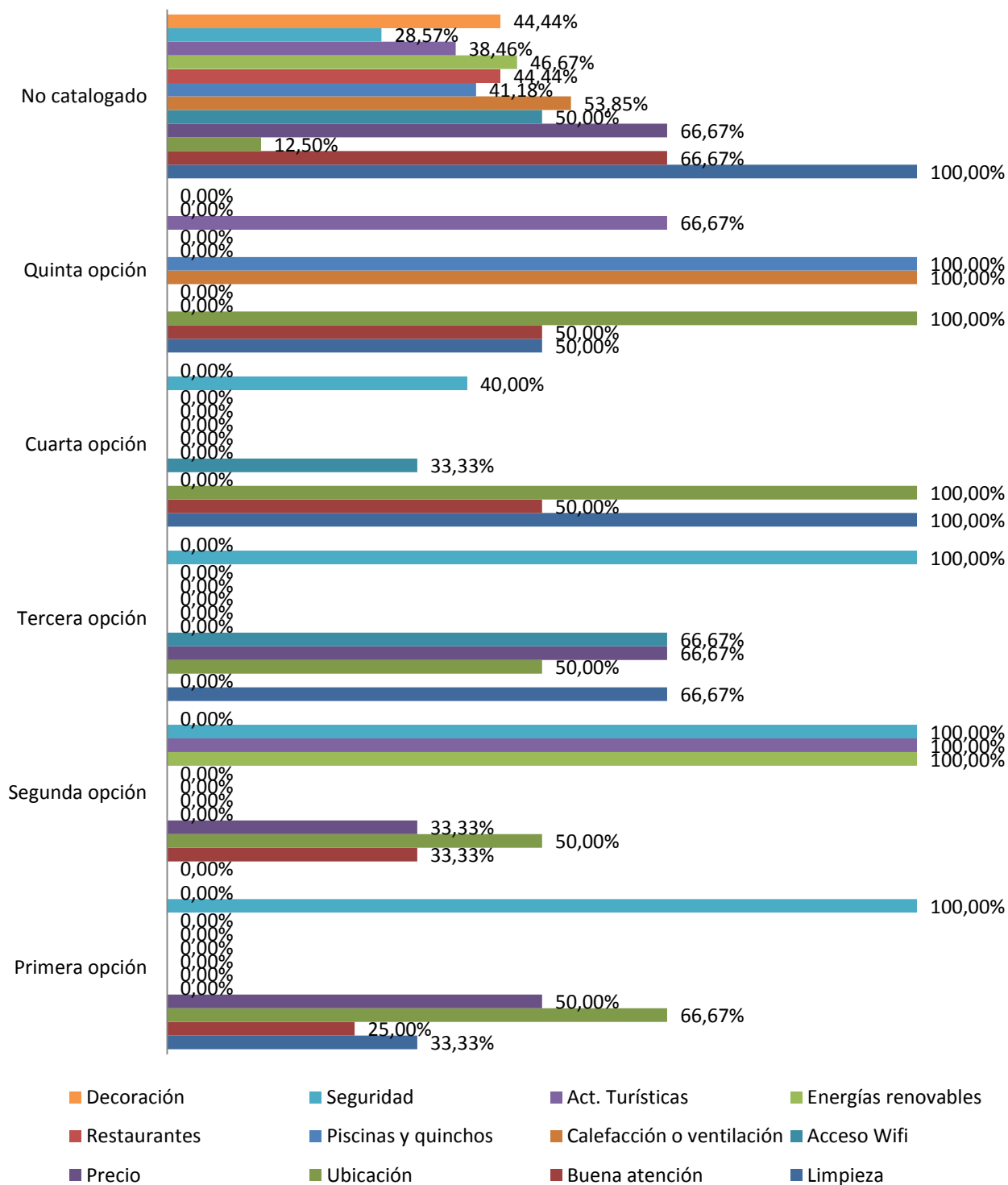


Figura 71: Valoración por parte de turistas Nacionales de las características ofrecidas por el hospedaje. Fuente: Elaboración propia.

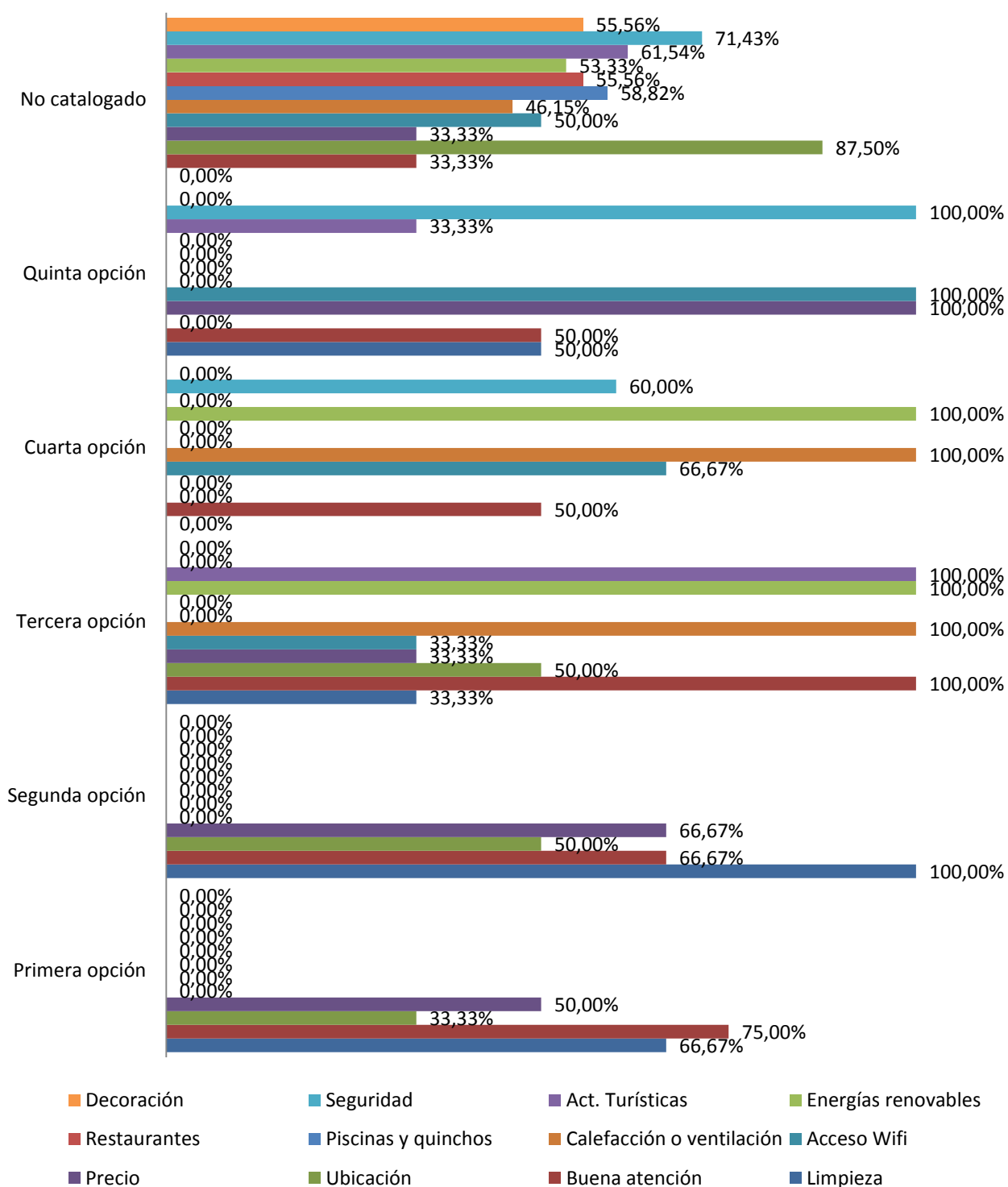


Figura 72: Valoración por parte de turistas Extranjeros de las características ofrecidas por el hospedaje. Fuente: Elaboración propia.

6. ¿Qué tipo de turismo gusta practicar? Elija los que desee por orden de preferencia.

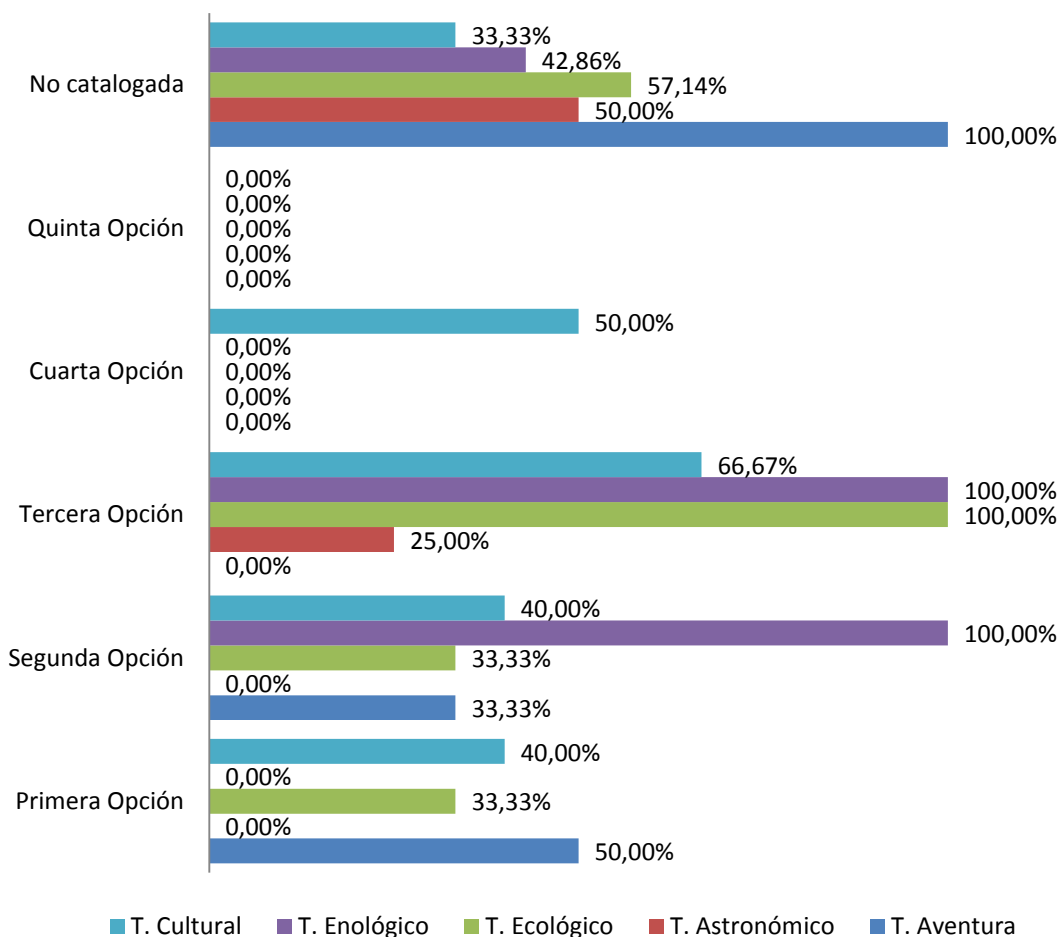


Figura 73: Preferencias de tipo de turismo a realizar por los turistas Nacionales. Fuente: Elaboración propia.

El turista nacional no muestra una tendencia clara al tipo de turismo que desea realizar, sin embargo se inclina en todas sus opciones por el turismo aventura, turismo cultural y ecológico.

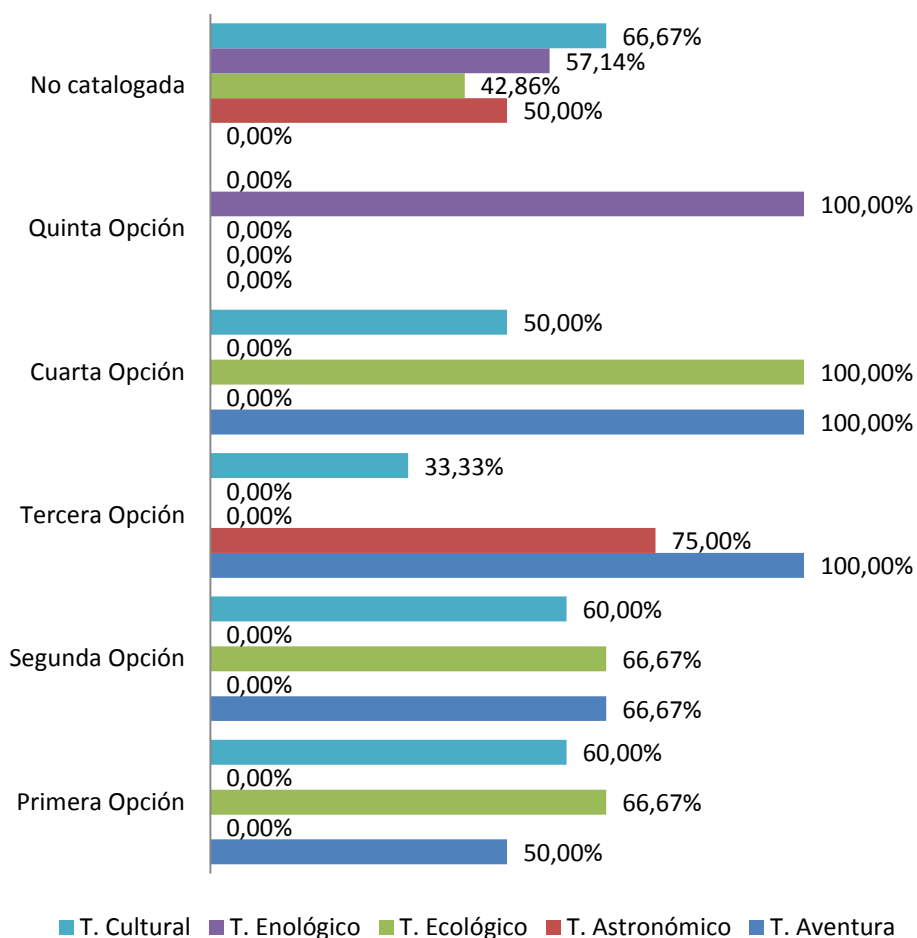


Figura 74: Preferencias de tipo de turismo a realizar por los turistas Extranjeros. Fuente: Elaboración propia.

Por su parte el turista extranjero posee cierta tendencia a realizar turismo aventura por sobre el resto de las opciones, no obstante el turismo ecológico y cultural son una opción relevante a la hora de decidir.

7. ¿Cómo prefiere usted hacer turismo?

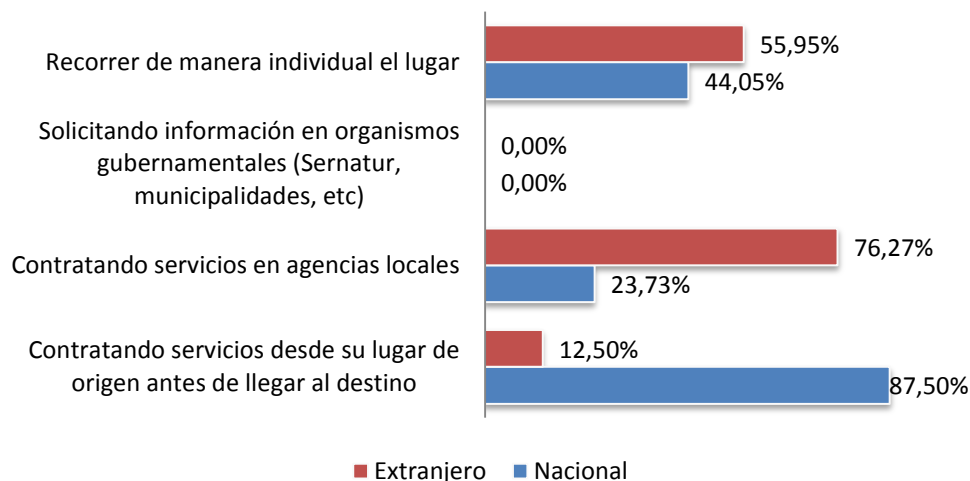


Figura 75: Preferencias de la forma de hacer turismo. Fuente: Elaboración propia.

El principal antecedente que entrega esta segmentación viene dado por la tendencia de los turistas extranjeros a contratar los servicios en agencias locales, posiblemente para evitar ofertas falsas al contratar un servicio desde su país de origen, a diferencia de lo que sucede con los turistas nacionales, quienes en un alto porcentaje prefieren contratar servicios previamente a su llegada al destino.

8. ¿Por qué medios se informa usted antes de elegir dónde ir, dónde alojar, qué hacer, etc? Seleccione y defina en orden de preferencia.

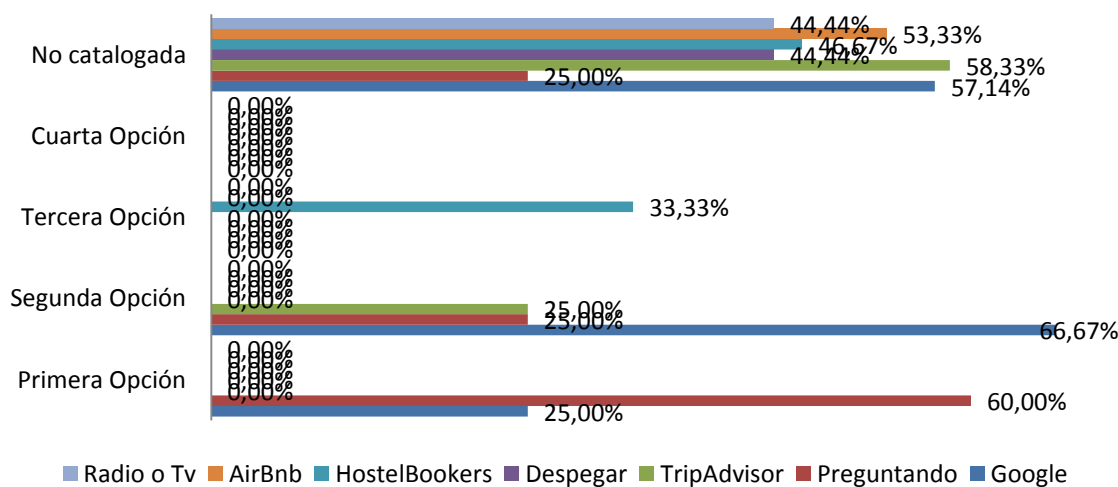


Figura 76: Preferencias de fuentes de información por parte de turistas Nacionales. Fuente: Elaboración propia.

El turista nacional prefiere ampliamente informarse por medio del boca a boca, e cual lo reconoce como un elemento esencial al momento de tomar decisiones. Por lo general, como segunda opinión recurre a herramientas tecnológicas básicas como Google.

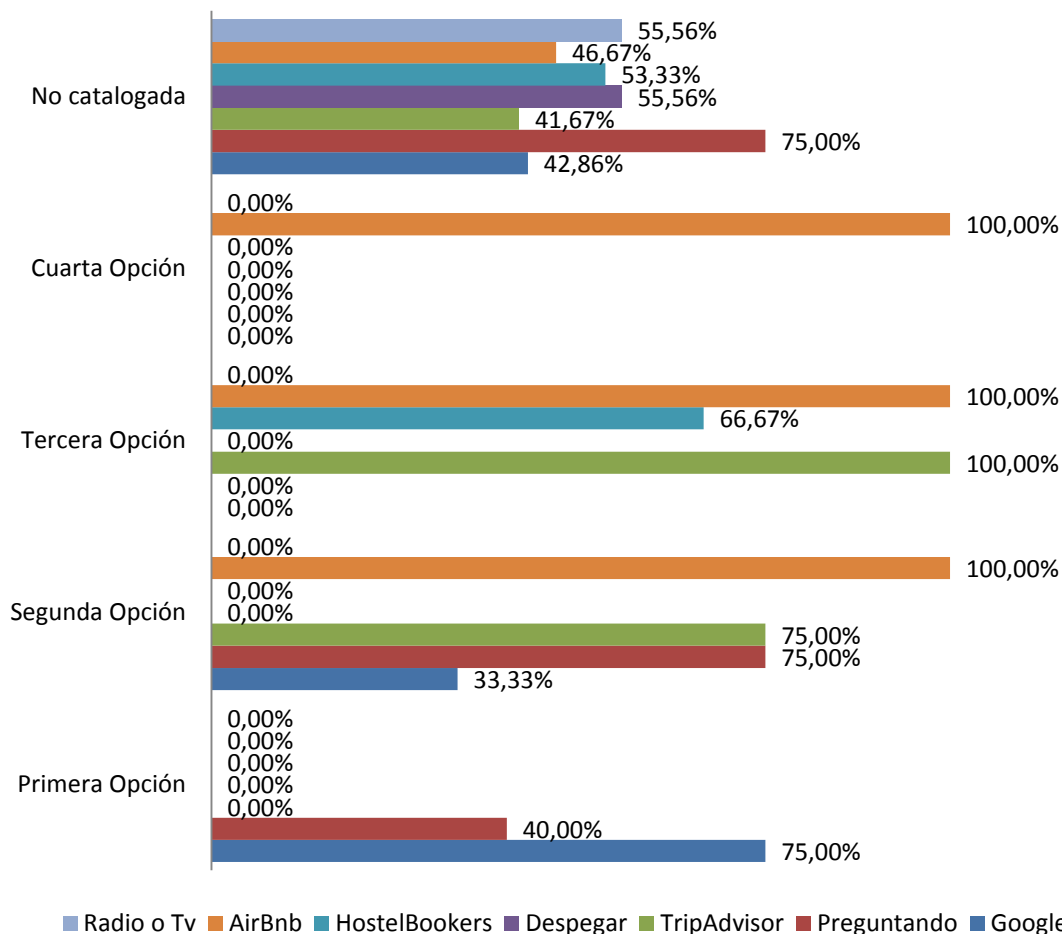


Figura 77: Preferencias de fuentes de información por parte de turistas Extranjeros. Fuente: Elaboración propia.

Mientras tanto, los extranjeros toman sus decisiones informándose mayoritariamente por Google y hacen uso de herramientas tecnológicas especializadas en turismo como TripAdvisor o HostelBookers.

II. Conocimiento sobre el turismo Ecosustentable.

9. ¿Ha escuchado hablar sobre el Turismo Ecosustentable?

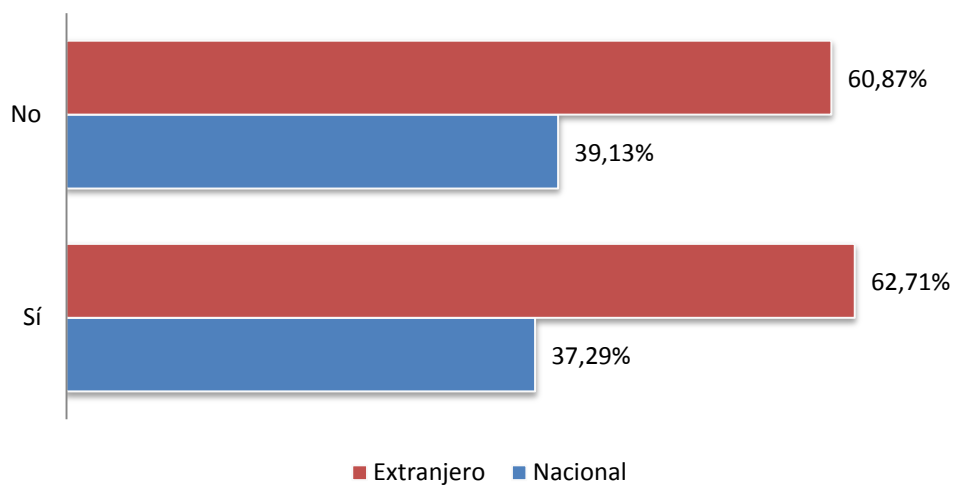


Figura 78: Conocimiento sobre el turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Por tendencia cultural, y tal como uno esperaría, los turistas extranjeros son los que poseen mayor familiarización con el término de turismo ecosustentable, donde un 62,71% de los encuestados que dijo conocer el término pertenecen a este grupo.

10. ¿Podría usted dar una definición formal o informal sobre este término?

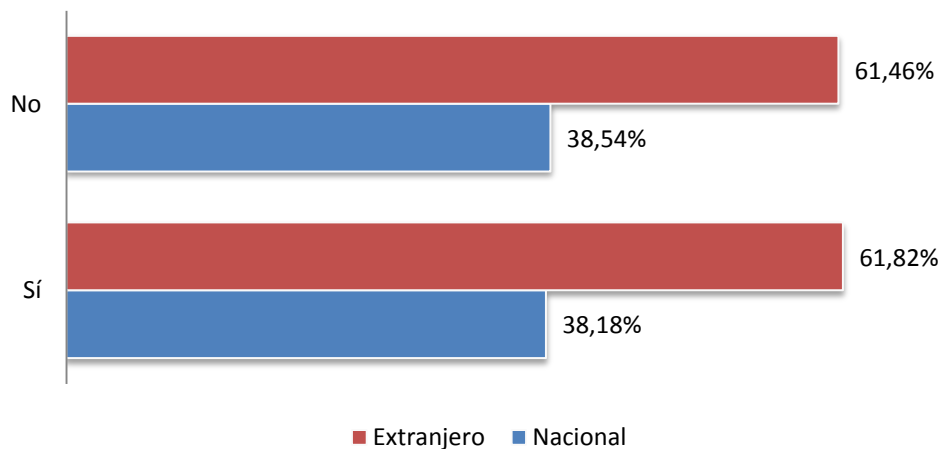


Figura 79: Personas que pueden dar una definición acertada sobre turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

La conclusión sigue en la misma línea que la respuesta anterior, donde la tendencia es muy semejante.

“El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (OMT, 1993)”

11. ¿Qué parte de la industria del turismo tradicional cree que cumple con la definición entregada por la OMT?

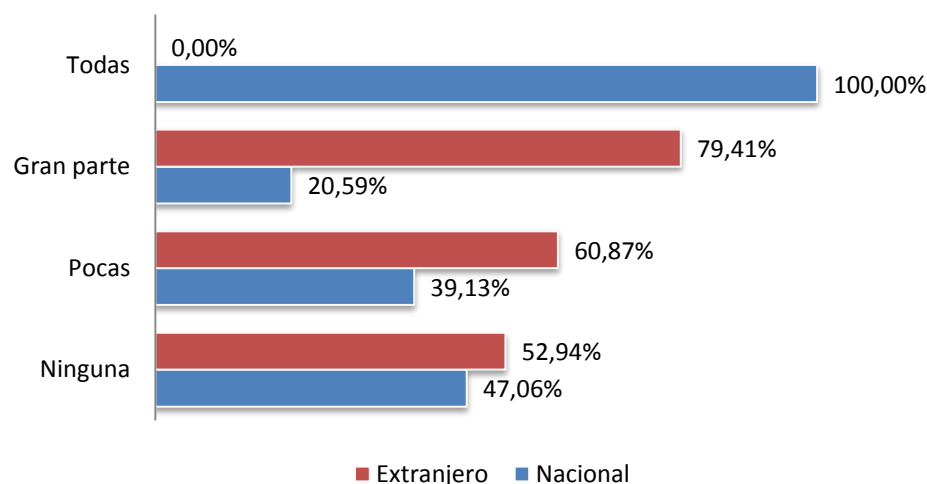


Figura 80: Percepción sobre la industria del turismo. Fuente: Elaboración propia.

El turista extranjero es quien dice percibir más aspectos ecosustentables en la industria chilena, donde del total de encuestados que dijeron que gran parte de la industria cumplía con la definición, un 79,41% pertenece a una nacionalidad distinta de la chilena. Pese a ello, en líneas generales, la percepción final de esta industria es muy similar entre chilenos y extranjeros.

12. Seleccione 4 o 5 características que usted considere esenciales para que un alojamiento cumpla con entregar un turismo ecosustentable. Ordene por orden de preferencia.

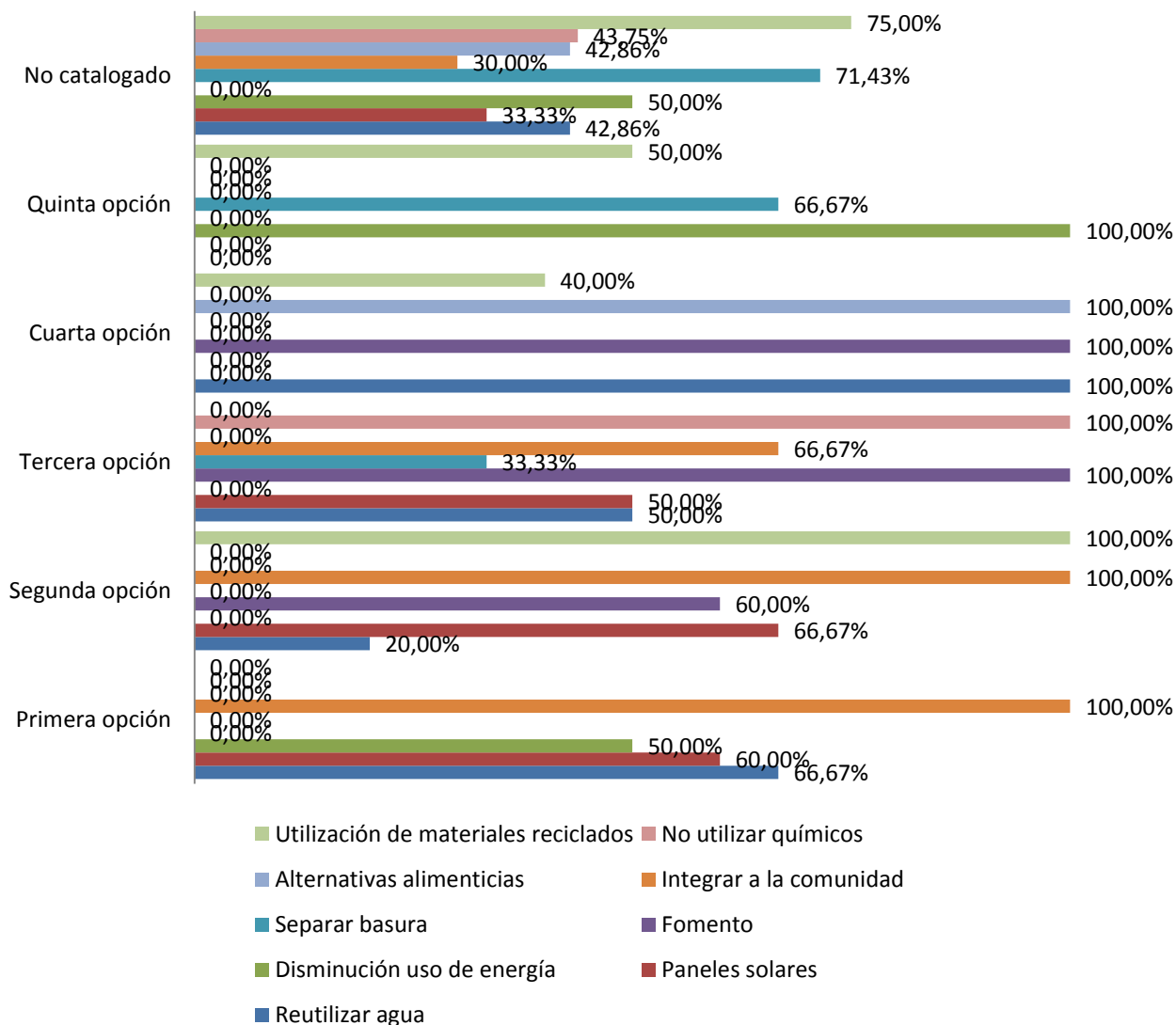


Figura 81: Características esenciales que debe tener un alojamiento en base al turismo ecosustentable según turistas Nacionales. Fuente: Elaboración propia.

Un antecedente importante que se da en esta pregunta, es que el turista nacional propone como característica esencial el integrar a la comunidad en las actividades que se realicen. Además valora de muy buena manera la implementación de paneles solares en los recintos donde desea alojar.

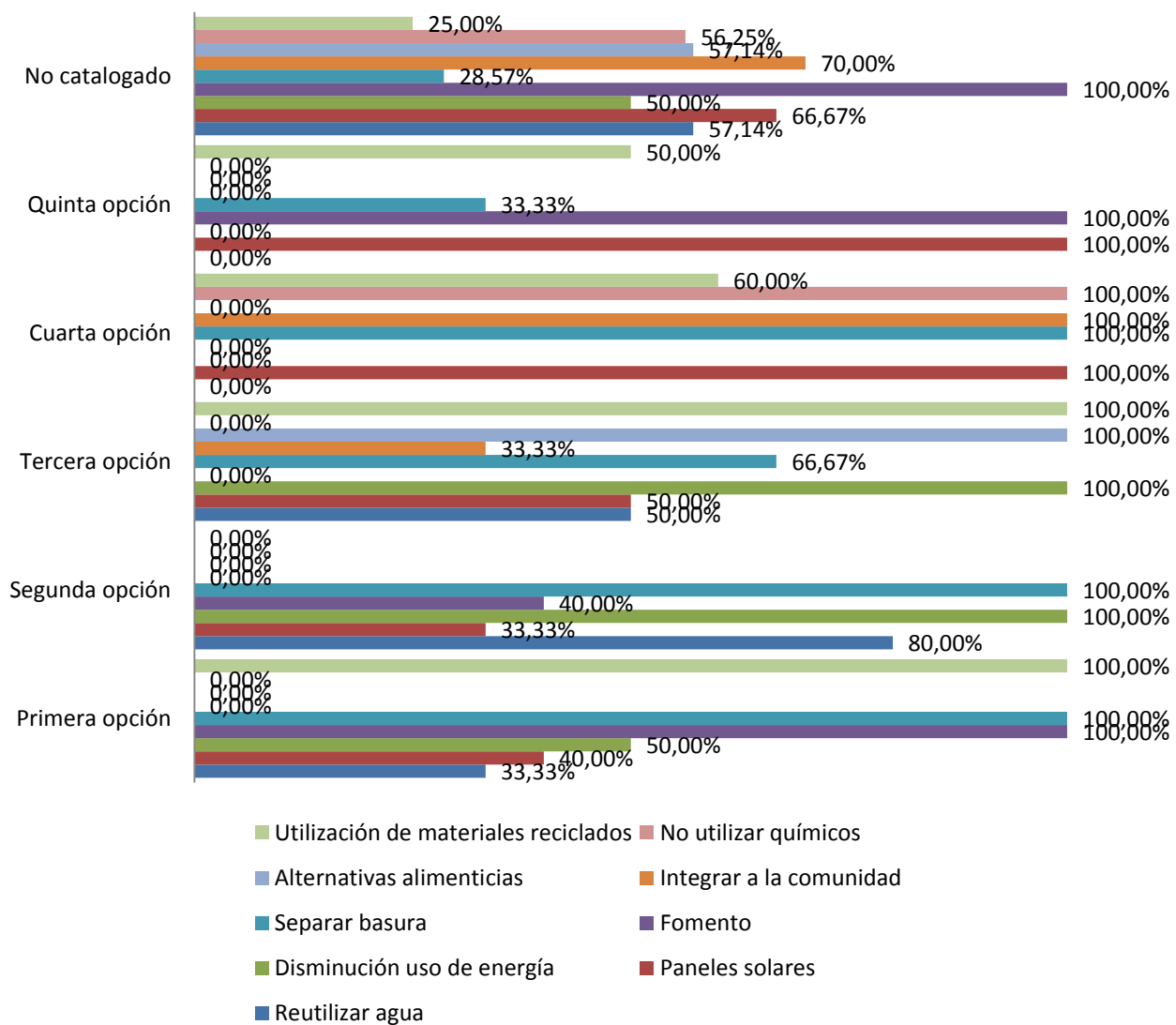


Figura 82: Características esenciales que debe tener un alojamiento en base al turismo ecosustentable según turistas Extranjeros. Fuente: Elaboración propia.

Mientras tanto el turista extranjero hace hincapié en características más conductuales y educacionales al momento de decidir. Intenta en cierta forma hacer coincidir su actuar cotidiano en base al reciclaje y la sustentabilidad con lo que desearía que tuviese el lugar donde pernoctará.

13. ¿Qué porcentaje sobre lo que paga actualmente estaría dispuesto a pagar por un alojamiento que cuente con estas características elegidas anteriormente?

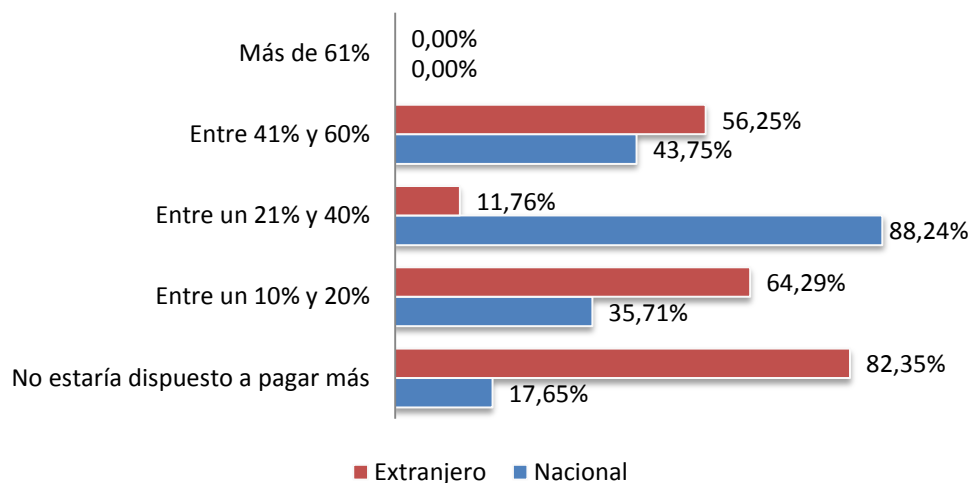


Figura 83: Disposición a pagar por un alojamiento ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Del 56% de los encuestados que dijo estar dispuesto a pagar entre un 10% y 20% extra por un alojamiento ecosustentable, un 64,29% pertenece a nacionalidad extranjera. Sin embargo, los que mejor valoran estas características son los turistas chilenos, quienes del 11% que está dispuesto a pagar entre un 21% y 40%, un 88,24% pertenecen a este estrato. Un antecedente importante es que de las personas que no estarían dispuestas a pagar un cargo extra, un 82,35% son turistas extranjeros, esto debido principalmente a que consideran que dichas características no deberían traspasar sus costos hacia ellos.

14. ¿Cree usted que debiese regularse de mejor manera la forma de hacer turismo?

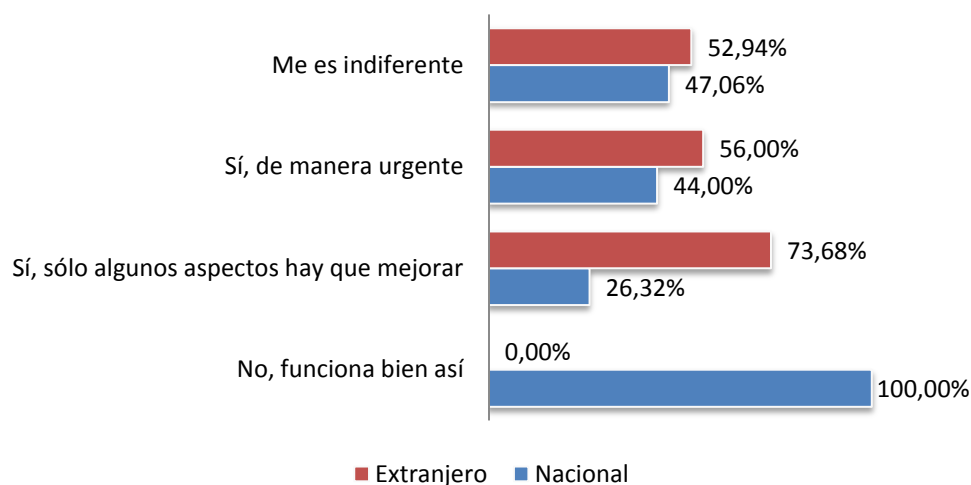


Figura 84: Percepción sobre la regulación del turismo tradicional. Fuente: Elaboración propia.

De manera concluyente el turista extranjero es quien más cree que el turismo debe regularse en cualquiera de sus grados para que la industria comience a fomentar dichas prácticas.

15. ¿Sabía usted que existen destinos en el mundo que se han visto obligados a cerrar sus accesos debido a la contaminación casi irreversible que deja el turismo?

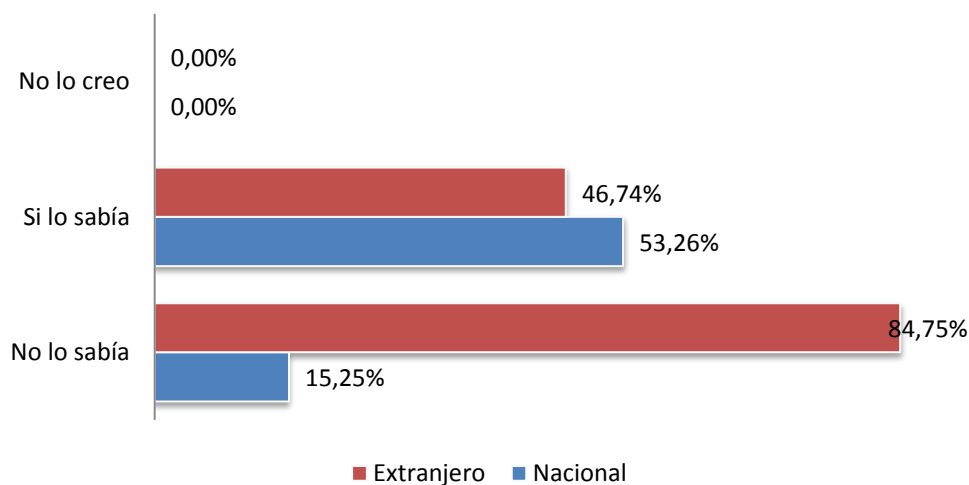


Figura 85: Conocimiento sobre los aspectos negativos del turismo tradicional. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las personas que manejaban dicha información, la repartición es muy similar entre turistas nacionales y extranjeros, sin embargo los turistas que no estaban en conocimiento de estos hechos, un 84,75% eran extranjeros.

16. A priori, ¿Cuál cree usted que puede ser una buena solución para fomentar el turismo ecosustentable? Si selecciona más de una opción, hágalo en orden de importancia.

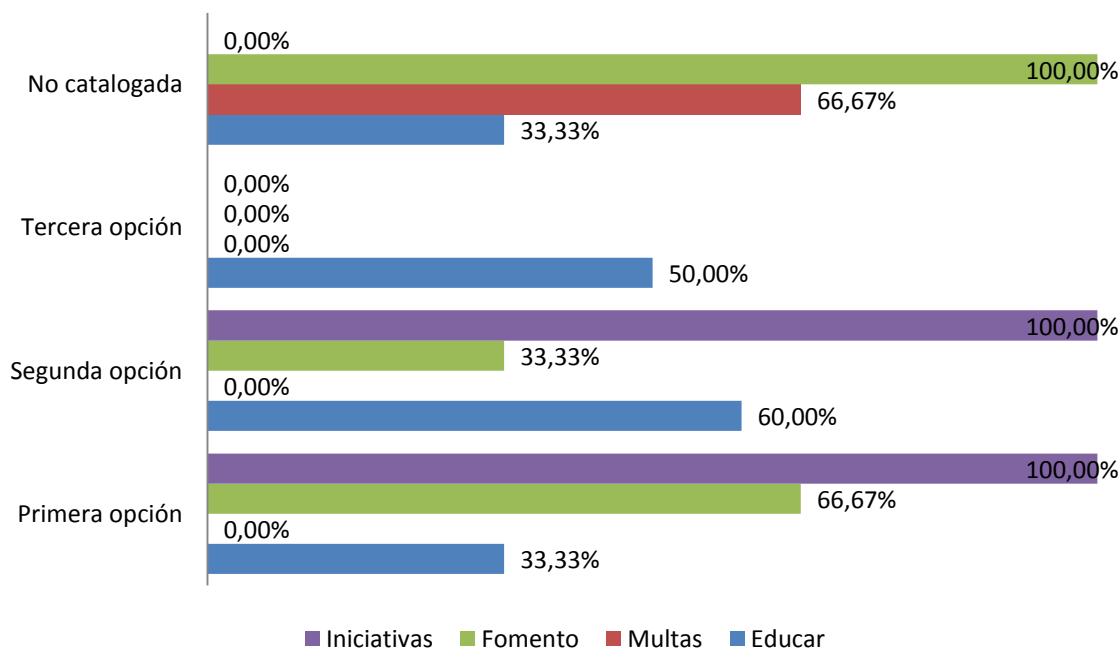


Figura 86: Percepción de los turistas Nacionales sobre posibles soluciones para fomentar el turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

El turista nacional se inclina por las soluciones basadas en educar y fomentar este tipo de turismo por parte del gobierno. Así mismo otorga cierta responsabilidad a la industria del turismo a realizar acciones que fomenten la ecosustentabilidad.

De manera muy diferente, si bien el turista extranjero siempre opta por la educación como paso previo a cualquier cambio, se inclina de manera categórica por entregar responsabilidad a los gobiernos y que estos apliquen multas a quienes realicen formas de turismo no sustentable ni respetables con el medio.

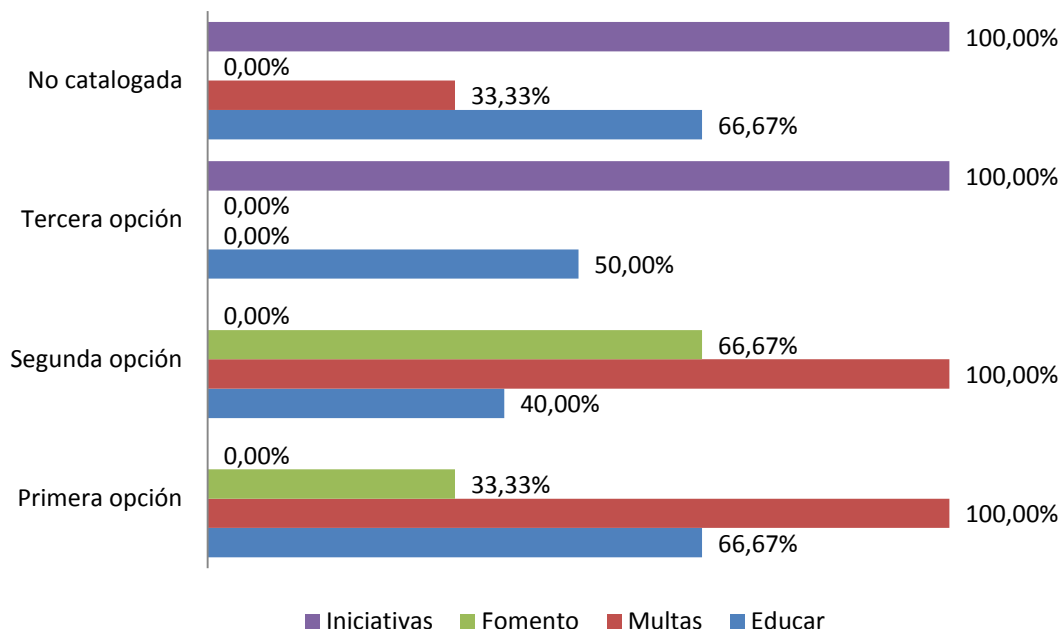


Figura 87: Percepción de los turistas Extranjeros sobre posibles soluciones para fomentar el turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

17. ¿Estaría dispuesto a oír una charla obligatoria antes de ingresar a cualquier alojamiento o iniciar cualquier actividad turística respecto al turismo ecosustentable?

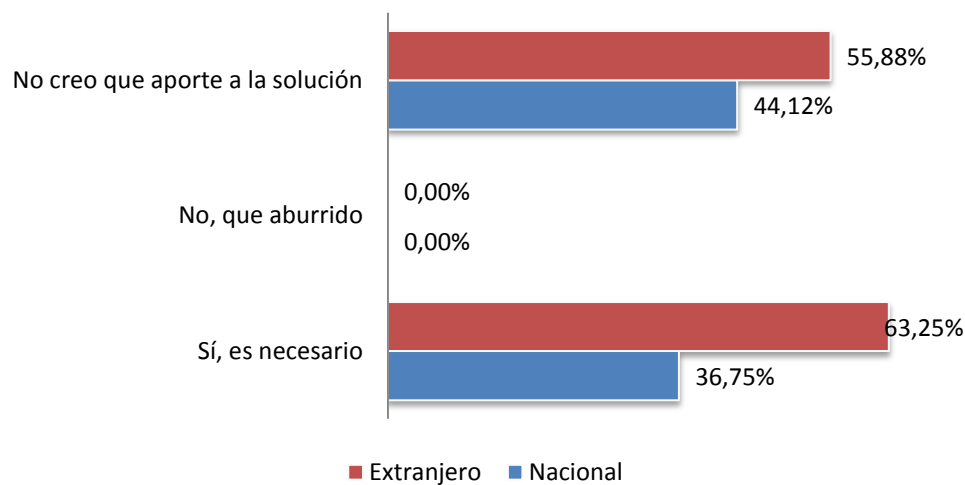


Figura 88: Disposición a educarse sobre el turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Es el turista extranjero quien posee mayor disposición a escuchar una charla previa y educarse sobre el tema, con un 63,25% de las preferencias. Así mismo, es éste quien también cree que no es la solución al problema.

18. ¿Ha encontrado en San Pedro de Atacama algún elemento propio del turismo ecosustentable? (Hospedajes, actividades, etc).

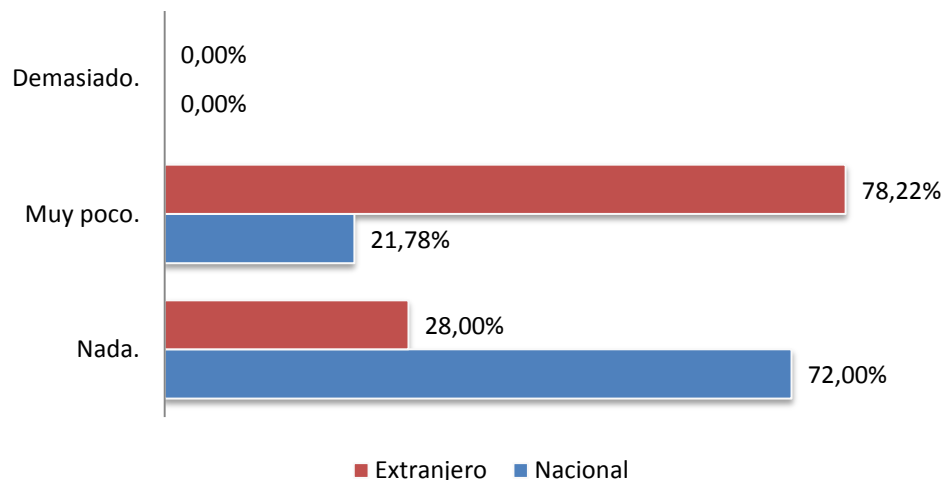


Figura 89: Reconocimiento de algún elemento propio del turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

El turista nacional es quien predomina al momento de asegurar que no ha encontrado ningún elemento del turismo ecosustentable, sin poder asegurar si es por la no existencia o por desconocimiento. Mientras tanto, el turista extranjero es mayoría al asegurar que existe muy poco de esto en la localidad.

19. ¿Cuáles serían? Omitir si la respuesta fue NADA.

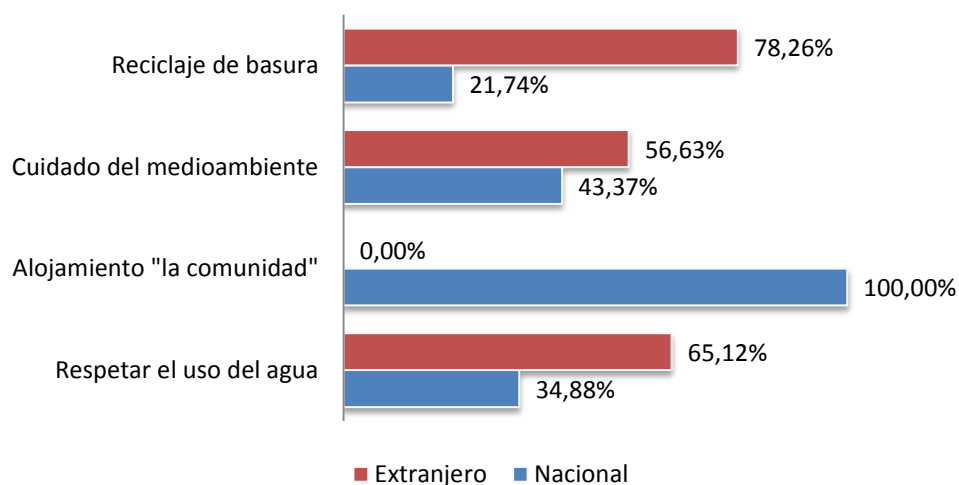


Figura 90: Elementos reconocidos del turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Es el turista extranjero quien reconoce mayor cantidad de elementos, corroborando la hipótesis planteada en la pregunta 18. Esto puede darse por los hábitos que posee el turista extranjero a diferencia del turista nacional.

III. Propuestas.

20. En el día a día ¿Ejecuta acciones en base a la sustentabilidad?

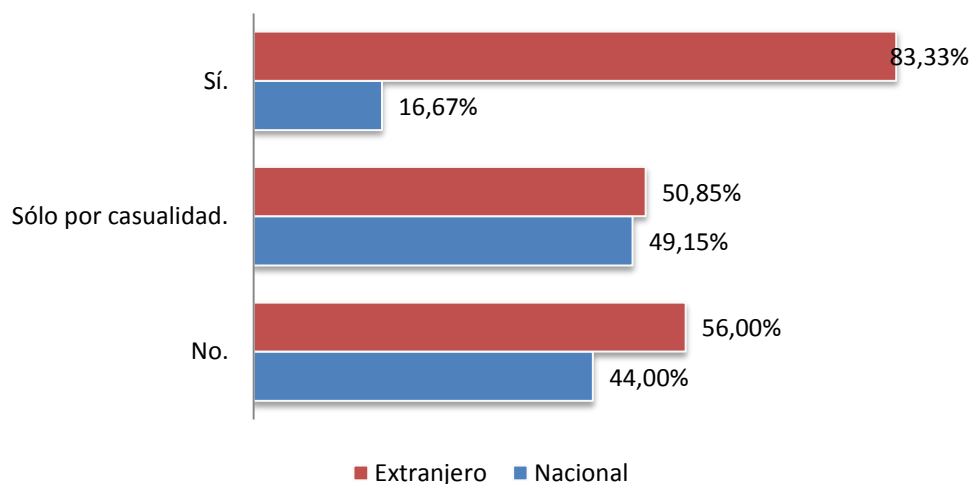


Figura 91: Percepción sobre si realiza o no acciones en base a la sustentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo la misma línea de preguntas anteriores, es el turista extranjero quien predomina al momento de realizar acciones sustentables en su vida cotidiana, no obstante el turista nacional comienza poco a poco a implementar acciones de este tipo en su diario vivir, aunque sea por casualidad.

21. Cuáles... (Nombre al menos tres).

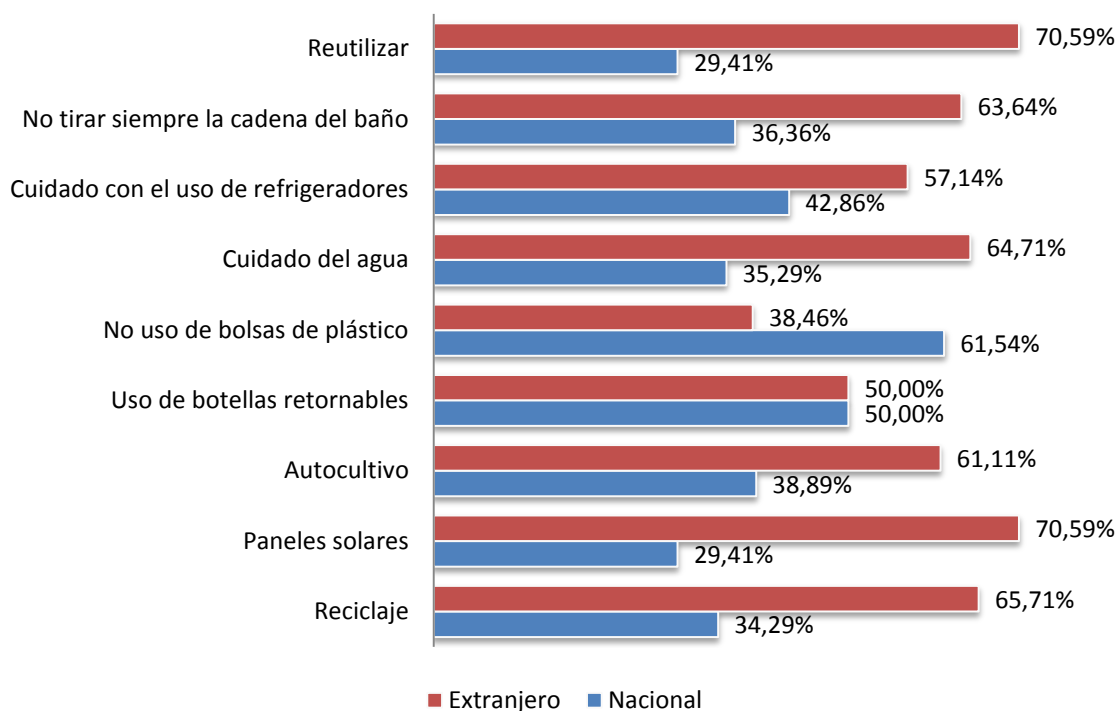


Figura 92: Acciones que realiza en base a la sustentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

22. En base a todo lo anterior ¿Usted cree que aporta en su forma de hacer turismo al turismo ecosustentable?

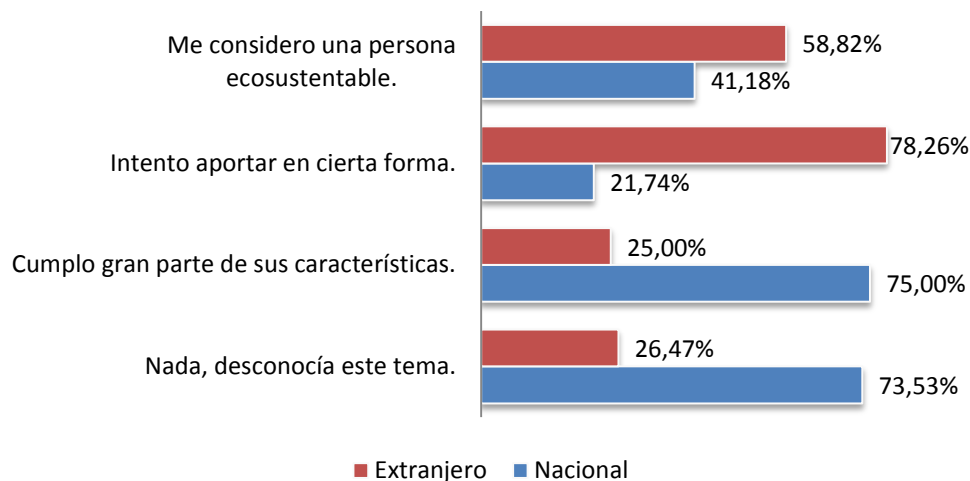


Figura 93: Percepción sobre si aporta o no al turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

El turista nacional es quien demuestra menor conocimiento sobre el tema, traduciéndose en que sea el turista extranjero quien más cree aportar a hacer turismo ecosustentable, o al menos intentarlo.

23. Nombre 3 actividades ecosustentables que usted realiza cuando se encuentra de viaje.

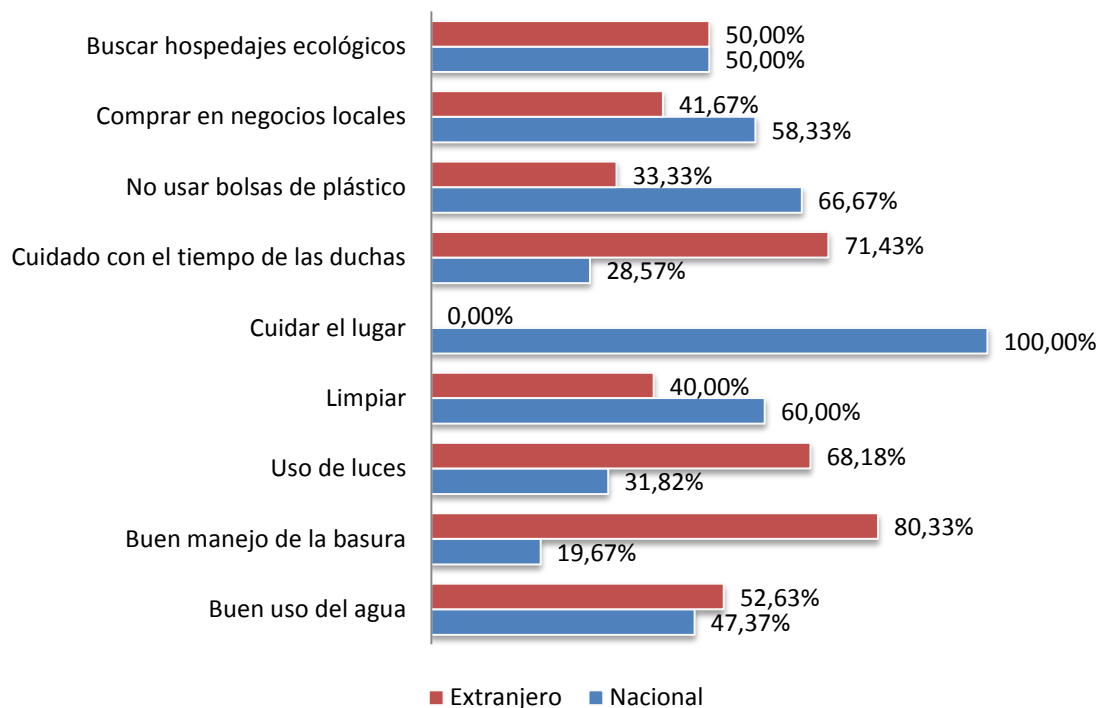


Figura 94: Actividades que realiza cuando se encuentra de viaje en base al turismo ecosustentable.
Fuente: Elaboración propia.

24. ¿Está usted dispuesto a realizar turismo ecosustentable desde ahora en adelante?

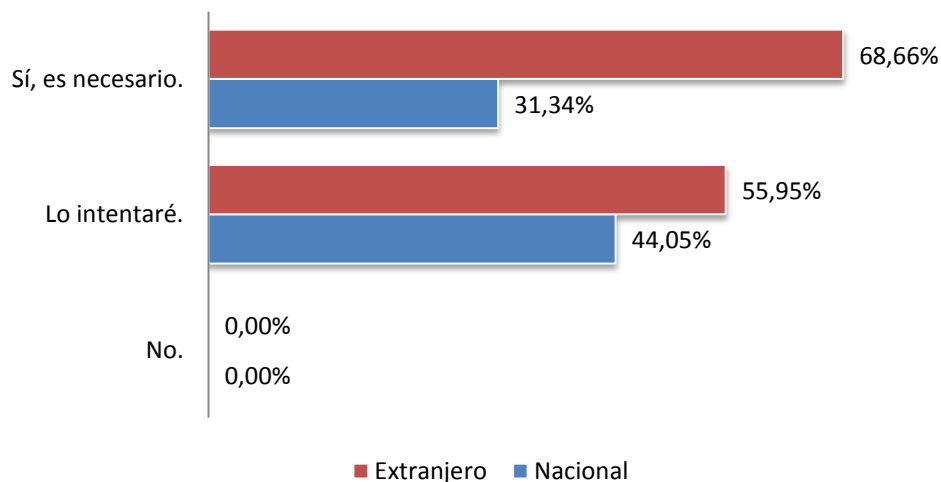


Figura 95: Disposición del turista a realizar turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Si bien la disposición a comenzar a hacer turismo ecosustentable es global, sigue siendo el turista extranjero quien posee mayor aceptación a realizarlo o intentarlo. El turista nacional sigue en periodo de crecimiento en las estadísticas.

25. ¿De qué forma?

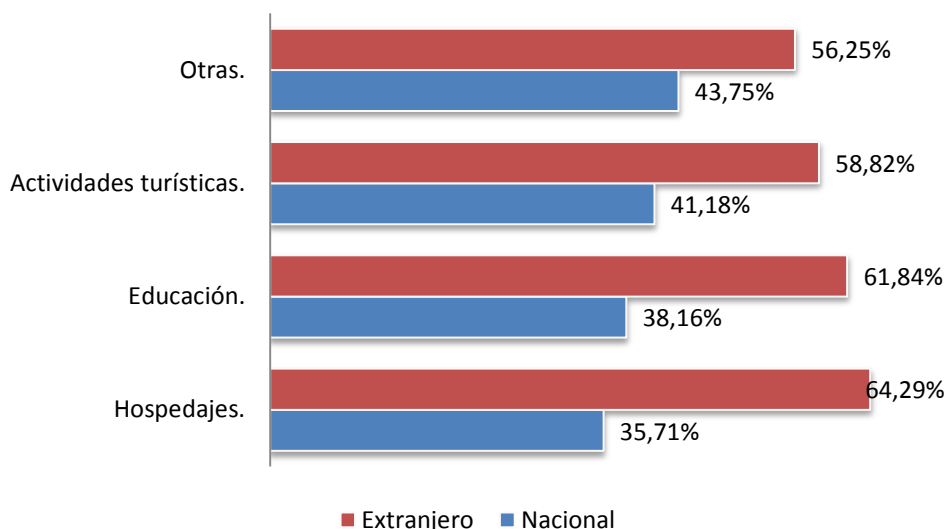


Figura 96: Elemento en que basará su forma de hacer turismo ecosustentable. Fuente: Elaboración propia.

Independiente de la forma en que se esté dispuesto a hacer turismo, el turista extranjero lo hace casi el doble que el chileno.

26. Si se instalara en la localidad un hotel ecosustentable, ¿Qué características le gustaría que posea? Seleccione por orden de preferencia un máximo de 5 opciones.

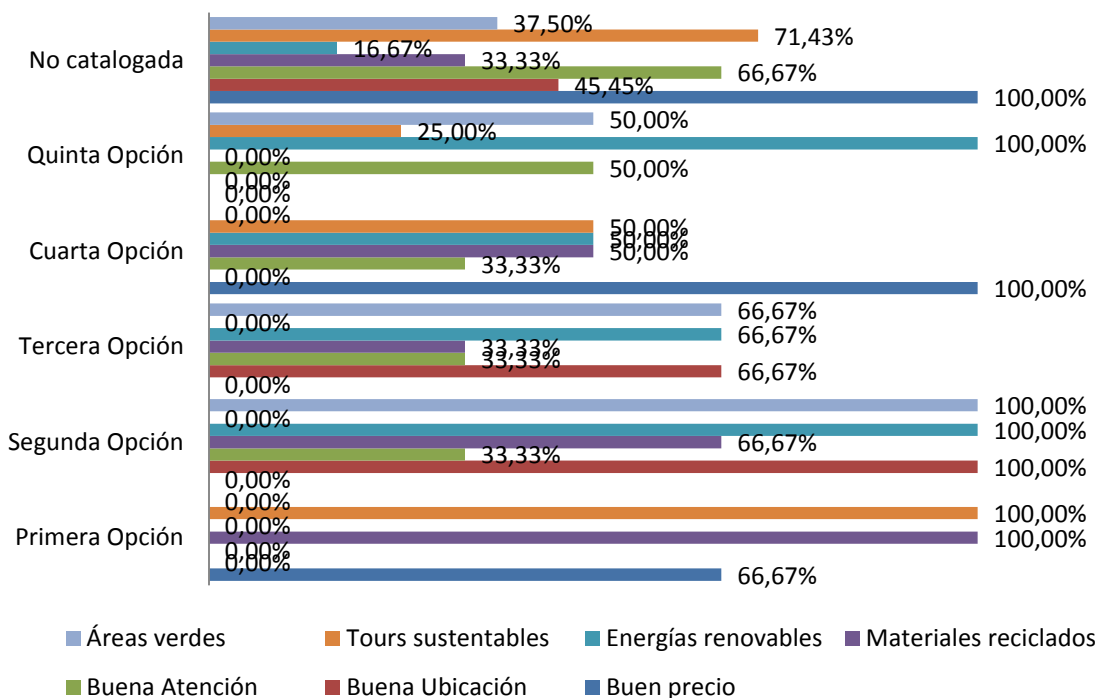


Figura 97: Reconocimiento de algún elemento propio del turismo ecosustentable por parte de turistas Nacionales. Fuente: Elaboración propia.

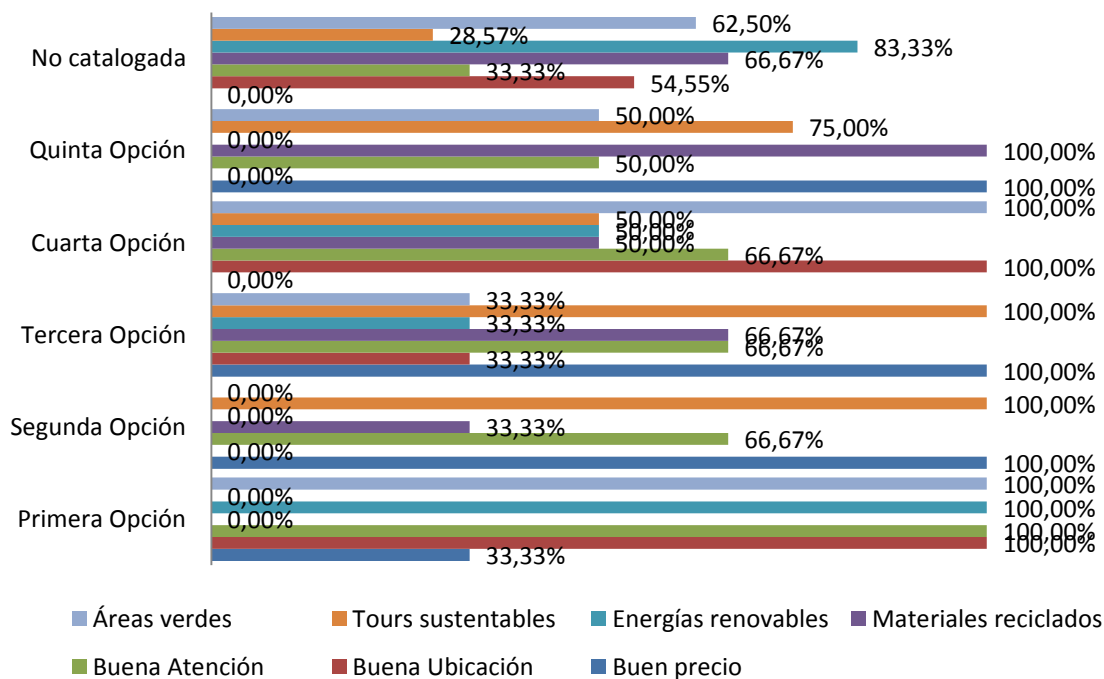


Figura 98: Reconocimiento de algún elemento propio del turismo ecosustentable por parte de turistas Extranjeros. Fuente: Elaboración propia.

IV. Identificación del encuestado.

27. ¿A qué nacionalidad pertenece?

Pregunta en la que se basa la estratificación.

28. ¿Cuál es su rango de edad?

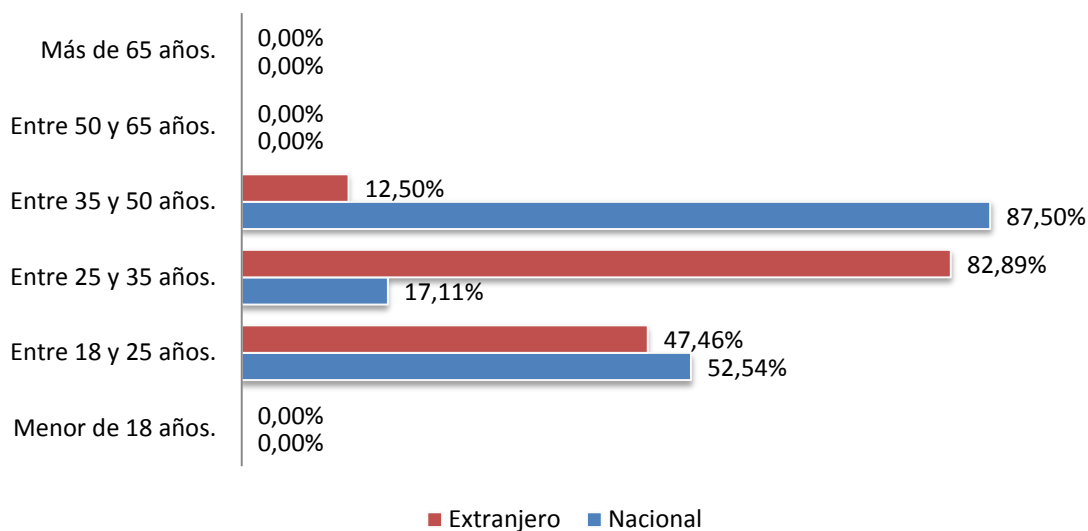


Figura 99: Rango de edad del turista encuestado. Fuente: Elaboración propia.

A nivel global, la mitad de los turistas que visitan San Pedro de Atacama están en el rango de edad entre los 25 y 35 años, de los cuales cerca del 83% son turistas extranjeros. Mientras que del 11% total que se encuentran entre los 35 y 50 años, un 87,5% son turistas nacionales. Finalmente, los visitantes entre los 18 y 25 años poseen una proporción muy similar en sus nacionalidades.

29. ¿A qué género pertenece?

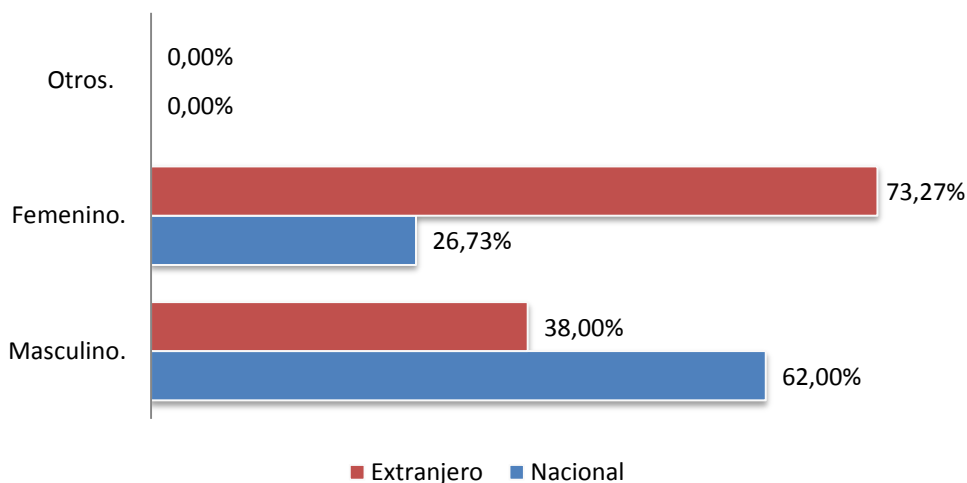


Figura 100: Género del turista encuestado. Fuente: Elaboración propia.

La mayor cantidad de visitantes son mujeres de origen extranjero, seguido por turistas nacionales del género masculino.

30. ¿Cuál es su ocupación actual?

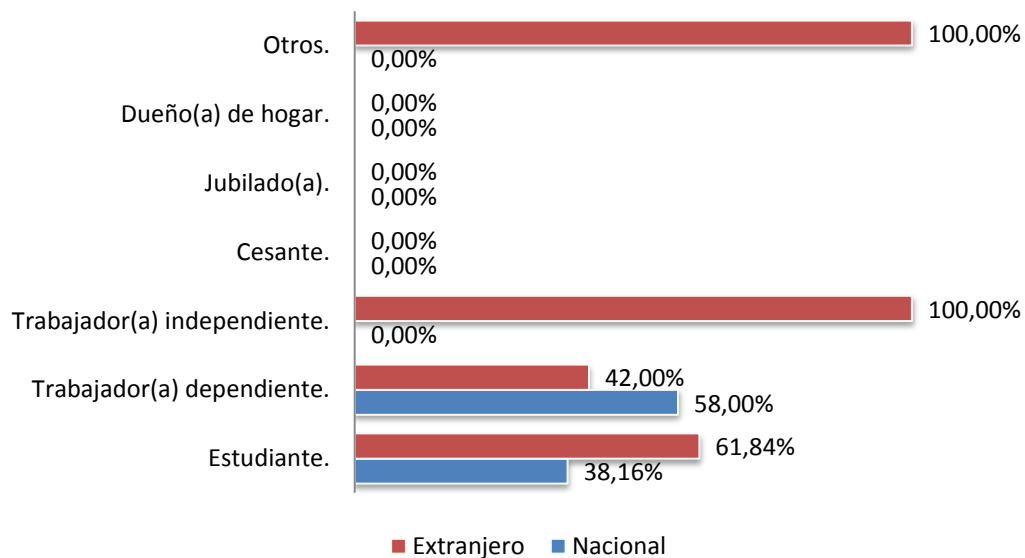


Figura 101: Ocupación actual del turista encuestado. Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad de los visitantes son estudiantes, mayormente universitarios, de los cuales cerca del 62% son de nacionalidad extranjera. Por su parte los trabajadores dependientes que visitan el lugar, más de la mitad de nacionalidad chilena. Por último, el total de visitantes que realizan trabajos de forma independiente son turistas extranjeros.

31. ¿Cuál es su nivel de ingresos promedio?

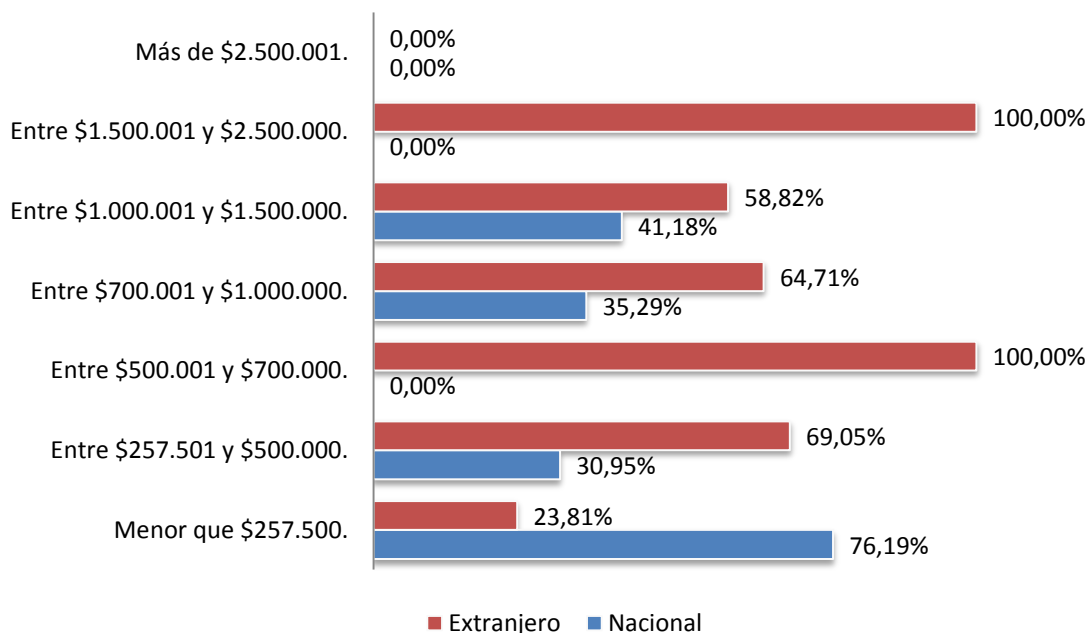


Figura 102: Nivel de ingresos promedios del turista encuestado. Fuente: Elaboración propia.

El turista chileno es quien demuestra un menor poder adquisitivo, triplicando al turista extranjero en la cantidad de personas que reciben menos que el sueldo mínimo nacional. En todos los otros segmentos, es el turista extranjero quien supera en proporción de manera considerable al turista nacional.

7.4. Análisis de conglomerados.

Una herramienta importante para dar respuesta a los objetivos planteados en este trabajo, tanto para la investigación de mercado como para la confección del plan de negocios, es el análisis de conglomerados o análisis cluster. La intención principal de realizar este análisis es el hecho de que se nos permite encontrar grupos de personas o clientes que responden a características similares, lo que ayuda de manera categórica a la definición de uno o varios segmentos objetivos del mercado.

Este análisis se llevara a cabo considerando a la totalidad de los encuestados y se utilizarán todas las preguntas que componen el cuestionario definido para la investigación de mercado. Lo ideal hubiese sido filtrar a los potenciales clientes por la pregunta 3 “***¿En qué tipo de alojamiento pernoctará?***” Quienes respondieran que lo haría en un hotel, sin embargo la proporción de los encuestados que optó por dicha alternativa fue cero.

El primer paso para realizar este trabajo fue definir las variables que se utilizarán para dicho análisis. Para ello se realizaron una serie de iteraciones utilizando diferentes preguntas de las 31 existentes, en donde el criterio de selección se basó en tres elementos: El número de conglomerados generados, la proporción de personas en cada uno de estos y la información entregada por su respectiva tabla ANDEVA.

En varias de las iteraciones que se realizaron, el número de conglomerados que se generaban eran bastante grandes, en promedio 8 a 9 por iteración. Agregado a esto, en varios escenarios se daba que uno o dos conglomerados acaparaban gran parte de los elementos, atribuyéndose sobre el 90% de estos. En cuanto a los resultados entregados por la tabla ANDEVA, se utilizó un nivel de significancia menor al 1%. Luego de analizar una gran cantidad de escenarios, se llegó a la determinación de trabajar con las variables que mejor respondían a los objetivos planeados bajo el criterio del investigador. Las variables que seleccionadas fueron:

1. Tipo de alojamiento.
2. Precio a pagar.
3. Disposición a pagar por un alojamiento con características ecosustentables.
4. Edad.
5. Género.
6. Nivel de ingresos.

Para fines prácticos se le otorgó un valor numérico entero a cada una de las posibles respuestas de cada variable, representadas de la siguiente forma:

Camping	1
Casa de algún conocido	2
Hostal	3
Hotel	4

Tabla 5: Asignación numérica de la variable Tipo de alojamiento. Fuente: Elaboración propia.

Entre \$5.000 y \$10.000	1
Entre \$10.001 y \$20.000	2
Entre \$20.001 y \$50.000	3
Entre \$50.001 y \$100.000	4
Más de \$100.001	5

Tabla 6: Asignación numérica de la variable Precio a pagar. Fuente: Elaboración propia.

No estaría dispuesto a pagar más	1
Entre un 10% y 20%	2
Entre un 21% y 40%	3
Entre 41% y 60%	4
Más de 61%	5

Tabla 7: Asignación numérica de la variable Disposición a pagar por un alojamiento con características ecosustentables. Fuente: Elaboración propia.

Menor de 18 años	1
Entre 18 y 25 años	2
Entre 25 y 35 años	3
Entre 35 y 50 años	4
Entre 50 y 65 años	5
Más de 65 años	6

Tabla 8: Asignación numérica de la variable Edad. Fuente: Elaboración propia.

Masculino	1
Femenino	2
Otros	3

Tabla 9: Asignación numérica de la variable Género. Fuente: Elaboración propia.

Menor que \$257.500	1
Entre \$257.501 y \$500.000	2
Entre \$500.001 y \$700.000	3
Entre \$700.001 y \$1.000.000	4
Entre \$1.000.001 y \$1.500.000	5
Entre \$1.500.001 y \$2.500.000	6
Más de \$2.500.001	7

Tabla 10: Asignación numérica de la variable Nivel de ingresos. Fuente: Elaboración propia.

Luego de contar con las variables definitivas con que se trabajará, se planteó la interrogante de ¿Cuál es el número de conglomerados a trabajar? Para ello se decidió hacer en primera instancia un análisis cluster de dos etapas (bietápico), el cual responde de muy buena manera cuando se trabaja con variables del tipo cualitativa y cuantitativa a la vez, además de entregar el número “ideal” de clusters a trabajar basado en las características de las variables seleccionadas.

El análisis basado en dos etapas entregó como número ideal de clusters a trabajar un total de 7 conglomerados, los cuales se distribuyen de la siguiente manera.

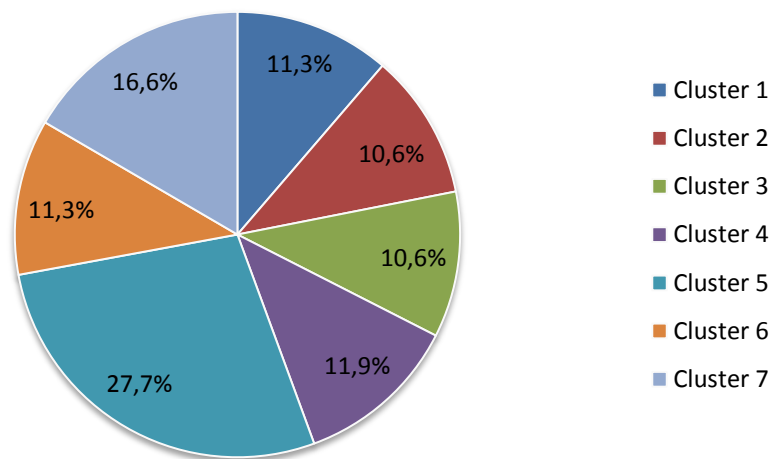


Figura 103: Distribución de los elementos por cada conglomerado. Fuente: Elaboración propia.

Otra información importante que entregó dicho análisis fue la importancia que posee cada variable en dicho análisis, lo cual resulta muy útil para análisis posteriores. La escala de importancia utilizada fue la siguiente:

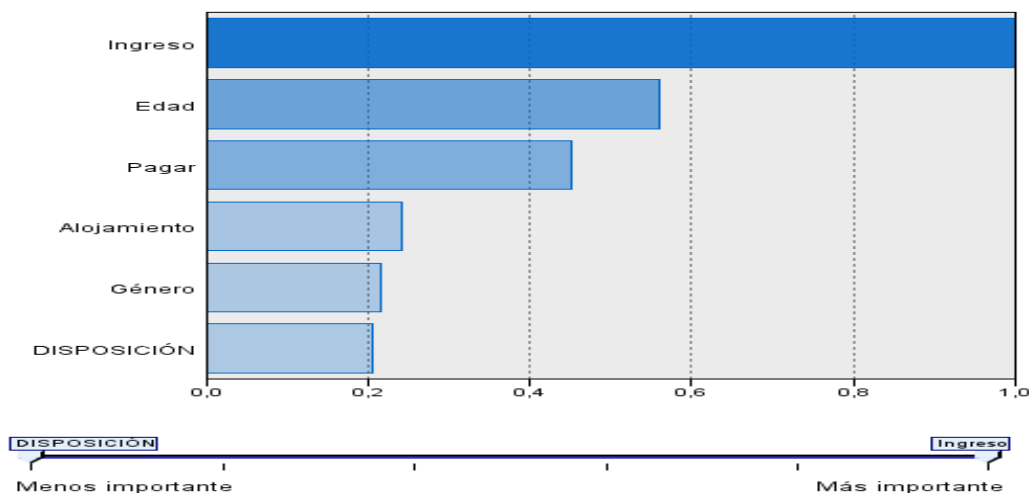


Figura 104: Nivel de importancia del predictor. Fuente: Elaboración propia.

No obstante, se considera que la cantidad de conglomerados es demasiado grande, pero sirve como una muy buena aproximación para definir la cantidad definitiva de estos, basado en un análisis de k-medias, en donde el investigador es quien define el número óptimo de grupos a trabajar. Se decidió trabajar con 5 medias, la cual entregó los siguientes resultados.

Número de casos en cada clúster		
Clúster	1	25,000
	2	25,000
	3	75,000
	4	17,000
	5	9,000
Válido		151,000
Perdidos		0,000

Tabla 11: Número de clusters y número de elementos en cada uno de ellos. Fuente: SPSS.

A priori se puede observar la importancia que tiene el clúster 3 dado su alta cantidad de elementos contenidos. En segunda instancia, no se puede dejar de lado los clúster 1 y 2.

Además, como se indicó previamente, uno de los elementos importantes para determinar la contundencia de las variables seleccionadas era la tabla ANDEVA, con la

cual se verifica que el nivel de significancia de cada variable es cero (0), lo cual cumple con el parámetro definido previamente.

ANDEVA						
	Clúster		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Alojamiento	7,602	4	,078	146	97,507	,000
Pagar	18,937	4	,494	146	38,343	,000
Disposición	13,762	4	,400	146	34,369	,000
Edad	7,947	4	,212	146	37,463	,000
Género	1,172	4	,197	146	5,951	,000
Ingreso	77,135	4	,282	146	273,106	,000

Tabla 12: Tabla ANDEVA de las variables seleccionadas. Fuente: SPSS.

Otro antecedente importante que entrega el software SPSS, es una caracterización de cada uno de los clusters en base a los elementos que estos contienen. Se basa en el resultado entregado por el centroide de cada conglomerado.

Centros de clústeres finales					
	Clúster				
	1	2	3	4	5
Alojamiento	3,00	3,00	2,89	1,53	3,00
Pagar	2,00	3,32	1,67	1,00	1,00
Disposición	3,00	2,28	1,56	2,94	2,00
Edad	2,36	3,60	2,68	2,00	2,89
Género	1,68	1,64	1,67	2,00	1,11
Ingreso	3,32	4,64	1,77	1,00	5,89

Tabla 13: Centroides de cada conglomerado. Fuente: SPSS.

Finalmente, se procede a analizar toda la información recolectada con el fin de generar una descripción más detallada de cada clúster en torno a los criterios definidos con anterioridad. Para ello se describirá a continuación cada clúster en base a las variables de similitud que posee cada elemento almacenado en este y que describe a cada uno como un posible segmento de mercado.

- a. **Clúster 1:** En este conglomerado se almacena el 16,6% de la totalidad, correspondiente a 25 elementos. Se caracteriza por tener en su mayoría mujeres con una edad promedio entre los 18 y 25 años cuyo nivel de ingresos fluctúa entre los \$500.001 y \$700.000. En instancias de turismo suelen alojarse en hostales cuyo valor bordea entre los \$10.001 y \$20.000 por noche, el cual si se tratará de un alojamiento con características ecosustentables, estarían dispuestos a pagar entre un

21% y 40% sobre el valor normal. Este cluster contiene personas que por lo general son estudiantes o trabajadores dependientes que valoran la comodidad y las buenas prácticas, que suelen invertir gran parte de su tiempo y de sus ingresos viajando. A este cliente se le denomina ***“Turista Apasionado”***.

- b. Clúster 2:** En este conglomerado se almacena el 16,6% de la totalidad, correspondiente a 25 elementos. Se caracteriza por tener en su mayoría mujeres con una edad promedio entre los 35 y 50 años cuyo nivel de ingresos fluctúa entre los \$1.000.001 y \$1.500.000. En instancias de turismo suelen alojarse en hostales cuyo valor bordea los \$20.001 y \$50.000 por noche, el cual si se tratará de un alojamiento con características ecosustentables, estarían dispuestos a pagar entre un 10% y 20% sobre el valor normal. Este cluster contiene a personas que desean la comodidad en sus viajes y sus motivaciones de hacerlo suelen ser para descansar. Reciben ingresos muy por sobre el promedio y de la misma forma pagan un buen lugar donde pernoctar. Así mismo, son personas que valoran en cierta forma el turismo ecosustentable. A este cliente se le denomina ***“Turista Ideal”***.
- c. Clúster 3:** En este conglomerado se almacena el 49,7% de la totalidad, correspondiente a 75 elementos, siendo este el más abundante de todos los grupos. Se caracteriza por tener en su mayoría mujeres con una edad promedio entre los 25 y 35 años cuyo nivel de ingresos fluctúa entre los \$257.501 y \$500.000. En instancias de turismo suelen alojarse en hostales cuyo valor bordea los \$10.001 y \$20.000 por noche, el cual si se tratará de un alojamiento con características ecosustentables, estarían dispuestos a pagar entre un 10% y 20% sobre el valor normal. Este cluster contiene al turista nacional típico, que cumple casi a la perfección con las características económicas y sociales del ciudadano chileno. A este cliente se le denomina ***“Turista Promedio”***.
- d. Clúster 4:** En este conglomerado se almacena el 11,3% de la totalidad, correspondiente a 17 elementos. Se caracteriza por tener en su mayoría mujeres con una edad promedio entre los 18 y 25 años cuyo nivel de ingresos es menor que \$257.500. En instancias de turismo suelen alojarse en campings cuyo valor bordea los \$5.000 y \$10.000 por noche, el cual si se tratará de un alojamiento con características ecosustentables, estarían dispuestos a pagar entre un 21% y 40% sobre el valor normal. Este clúster se conforma por personas con muy bajo nivel adquisitivo, que por lo general suelen ser estudiantes o desempleados, sin embargo suelen valorar de muy buena manera las prácticas sustentables. A este cliente se le denomina ***“Turista consciente”***.



- e. **Clúster 5:** En este conglomerado se almacena el 6% de la totalidad, correspondiente a 9 elementos, siendo este el más pequeños de todos. Se caracteriza por tener en su mayoría hombres con una edad promedio entre los 25 y 35 años cuyo nivel de ingresos fluctúa entre los \$1.500.001 y \$2.500.000. En instancias de turismo suelen alojarse en hostales cuyo valor bordea los \$5.000 y \$10.000 por noche, el cual si se tratará de un alojamiento con características ecosustentables, estarían dispuestos a pagar entre un 10% y 20% sobre el valor normal. Este clúster se considera un caso poco normal dado su alto nivel de ingreso y su baja disposición a pagar en sus alojamientos. A este cliente se le denomina ***“Turista Atípico”***.

7.5. Modelo de negocios.

7.5.1. Segmentos de mercado.

El reconocer las características de los potenciales clientes que harán uso de nuestros servicios se vuelve una tarea muy importante para asegurar el éxito de este plan de negocios, ya que son estos a quienes deben dirigirse todos los esfuerzos.

De acuerdo a los antecedentes recolectados, y sobre todo los obtenidos en la investigación de mercado por medio de la estratificación realizada, las diferencias que existen entre los clientes que requieren de servicios turísticos, específicamente alojamientos, no son muy claras y responden a un espectro bastante amplio de características y necesidades. Por esto, es que se podría decir a priori que nos encontramos con un mercado de masas, donde la segmentación de por sí no es clara y sus necesidades son muy similares. No obstante, luego del análisis de conglomerados hecho en el capítulo anterior, se pueden observar ciertas relaciones y semejanzas entre clientes, lo que nos permite almacenar dicha información y pensar en la existencia de ciertos segmentos del mercado bien diferenciados, todo esto ya enfocado en el caso particular de un alojamiento ecosustentable.

En el análisis clúster se obtuvieron cinco grupos o conglomerados, donde sólo alguno de ellos posee más importancia y peso sobre el resto. Es en estos en los que se enfocará el trabajo de este plan de negocios y hacia quienes se dirigirán los esfuerzos. Los cinco clúster encontrados se mencionan a continuación.

- **Clúster 1:** Turista Apasionado.
- **Clúster 2:** Turista Ideal.
- **Clúster 3:** Turista Promedio.
- **Clúster 4:** Turista Consciente.
- **Clúster 5:** Turista Atípico.

De todos los tipos de turistas se trabajará sólo con algunos, cuyo criterio de decisión se basa sólo en la percepción del investigador y en el peso que poseen cada uno de estos sobre el total.

El Turista Consciente es un cliente bastante importante en el sentido de la mentalidad y la educación que se busca precisamente con este tipo de alojamientos, pese a ello este clúster se conforma por personas de muy baja edad y, por ende, con un muy bajo poder adquisitivo, lo que podría complicar de manera sustancial sus aspiraciones de adquirir los

servicios de este tipo de alojamiento. En base a este criterio, este segmento se descarta como segmento de mercado al cual enfocarse.

El Turista Atípico responde a un segmento de mercado donde sus características no responden de manera lógica ni acordes unas con otras, lo que hace muy difícil su comprensión y un posible trabajo con ellos. Además sólo representan el 6% de la totalidad, por lo que se decide no trabajar con este grupo de clientes.

El clúster 3, quien se conforma por el llamado Turista Promedio, es un grupo bastante importante de analizar, partiendo por la premisa que es el grupo más influyente al abarcar cerca del 50% del total de encuestados. Se caracteriza por tener en su mayoría mujeres con una edad promedio entre los 25 y 35 años cuyo nivel de ingresos fluctúa entre los \$257.501 y \$500.000. En instancias de turismo suelen alojarse en hostales cuyo valor bordea los \$10.001 y \$20.000 por noche, el cual si se tratará de un alojamiento con características ecosustentables, estarían dispuestos a pagar entre un 10% y 20% sobre el valor normal. Este último antecedente es el que no le permite a este grupo ser el segmento de mercado principal de este plan de negocios, ya que su bajo poder adquisitivo podría limitar la contratación de los servicios de un hotel ecosustentable, acompañado a su baja disposición de pago. Sin embargo, dado la alta cantidad de personas que posee este grupo, no se puede descartar que un porcentaje importante de ellas busqué de todas maneras acceder a este.

A continuación se encuentra el Turista Apasionado, quienes abarcan casi un 17% de la totalidad de potenciales clientes. Este es un grupo muy interesante de analizar dada las características que presenta, las cuales se adaptan de muy buena manera a los servicios que se desean entregar. Se caracteriza por tener en su mayoría mujeres con una edad promedio entre los 18 y 25 años cuyo nivel de ingresos fluctúa entre los \$500.001 y \$700.000. En instancias de turismo suelen alojarse en hostales cuyo valor bordea entre los \$10.001 y \$20.000 por noche, el cual si se tratará de un alojamiento con características ecosustentables, estarían dispuestos a pagar entre un 21% y 40% sobre el valor normal. Este cluster contiene personas que por lo general son estudiantes o trabajadores dependientes que valoran la comodidad y las buenas prácticas, y que suelen invertir gran parte de su tiempo y de sus ingresos viajando. Es en base a esto que se vuelve un grupo atractivo, ya que pese a que son personas de muy baja edad su ingreso promedio es bastante bueno, y se debe en esencia al gusto por viajar y disfrutar de las comodidades que ofrece el lugar, donde gran parte de sus ingresos lo gastan en hacer turismo.

Finalmente, el segmento formado por los llamados Turistas Ideales, son el último segmento de mercado objetivo con quien se trabajará. Como su nombre lo indica, son el segmento ideal para ofrecer este tipo de servicios y poseen características bastante importantes de atender. Forman parte del 17% de la totalidad al igual que el grupo anterior, sin embargo el poder adquisitivo de este tipo de clientes es bastante superior a cualquier

otro grupo, bordeando entre \$1.000.001 y \$1.500.000 sus ingresos mensuales. Son personas en su mayoría mujeres con una edad promedio entre los 35 y 50 años quienes por lo general son trabajadoras independientes o dependientes con alto grado de estabilidad. Todo esto responde a que poseen un nivel educacional por sobre el resto, lo que las posiciona de buena manera en el mercado y también en el mundo intelectual, valorando así de buena manera las prácticas ecosustentables. En instancias de turismo suelen alojarse en hostales cuyo valor bordea los \$20.001 y \$50.000 por noche, el cual si se tratará de un alojamiento con características ecosustentables estarían dispuestos a pagar entre un 10% y 20% sobre el valor normal. Este cluster contiene a personas que desean la comodidad en sus viajes y sus motivaciones de hacerlo suelen ser para descansar y conocer.

A modo de resumen, se trabajará entonces con tres clúster: Turista Promedio, Turistas Apasionado y Turista Ideal. El primero de ellos se aborda principalmente por el alto número de integrantes que posee y ciertas características favorables que les permitiría acceder a este tipo de servicios. Mientras tanto, el turista apasionado y el turista ideal, son segmentos importantes de atacar y en base a sus necesidades se debe plantear la propuesta de valor entregada por el alojamiento ecosustentable. En cuanto a números, al trabajar con estos tres segmentos, se aborda a casi el 83% de los clientes potenciales a este servicio, cifra bastante importante para el cumplimiento de los objetivos planteados.

7.5.2. Propuesta de valor.

Una vez definido el segmento de mercado objetivo a quien se dirigirán los servicios ofrecidos, se debe trabajar de forma coherente con la propuesta de valor que se les entregará a estos y el cómo percibirán las características del servicio entregado estos mismos. Para ello se definirá una propuesta de valor sustentada en la investigación de mercado hecha, específicamente en las preguntas donde los clientes indicaban sus preferencias, gustos o necesidades, así mismo en las que se les solicitaba proponer ideas o características sobre el servicio que les gustaría recibir.

Esta propuesta de valor se hará en base a tres ejes, donde cada uno de ellos busca satisfacer de manera particular una necesidad pero sin dejar de lado la sinergia que se produce al percibir el trabajo en conjunto de estos. Los tres ejes son: **Novedad, Precio y Personalización.**

- i. **Novedad:** Este elemento se torna muy importante cuando se busca satisfacer una necesidad que el cliente no la estaba buscando previamente, o simplemente cuando el servicio que esperaba recibir supera sus expectativas de manera importante.

El principal elemento que se trabajará en este ítem va relacionado directamente con la infraestructura y el funcionamiento de esta, en donde se busca que la llegada del cliente a las instalaciones se transforme inmediatamente en un evento trascendente en su estadía. Para esto se implementarán las siguientes características:

- Fachada del recinto y decoración interior fuertemente trabajada con materiales de la zona y en lo posible reciclados, en donde el turista no perciba un espacio disruptivo dentro de la localidad de San Pedro de Atacama. Evidentemente sin dejar de lado la innovación y la arquitectura moderna de la instalación.
- Destacar la utilización de mecanismos bioclimáticos en la instalación, donde los visitantes entiendan conceptos como el por qué la construcción se encuentra hundida o mirando en alguna dirección determinada.
- Implementación de tecnología que trabaje directamente en beneficio del cuidado del medioambiente y el buen uso de los recursos. Para ello se propone la instalación de paneles solares que formen parte de un sistema híbrido que permita solventar cualquier posible falla en el sistema. Además se propone instalar colectores solares, sistemas de reutilización de agua, entre otros.
- Implementación de una piscina natural, la cual sería única en la localidad. Si bien el turista no valoró como esencial la existencia de una piscina en su alojamiento, si lo percibe como un elemento importante cuando esté ya ha pagado por el servicio. Destacar el funcionamiento de esta piscina al no utilizar químicos de limpieza y desinfección.

Por último, en la propuesta de novedad se trabajará el tema educacional de los turistas y el fomento de actividades que se ejecuten en la línea de la ecosustentabilidad. Para ello se proponen las siguientes actividades:

- Implementación de una charla educacional y motivacional obligatoria al momento que los turistas hacen su check-in. Esta se enfocará en educar sobre este concepto y contextualizarlo con el cuidado de la localidad de San Pedro de Atacama. Así mismo, se les hará un recorrido por las instalaciones del hotel con el fin de enseñarles el cómo funcionan ciertos elementos y el cómo colaborar con el cuidado ecosustentable del lugar. Recordar que este contará con lugares específicos para que los turistas reciclen su basura y con

implementos que les permitirán hacer un uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos del lugar.

- Se propone la oferta de tours innovadores a cargo de entidades gubernamentales o privadas que fomenten el turismo ecosustentable, en donde el turista tendrá ciertos beneficios al adquirir estos servicios por el simple hecho de pagar su alojamiento en el lugar.

ii. Precio: Este elemento es esencial a la hora de ofrecer algún producto o servicio, ya que muchas veces el cliente basa su decisión de compra en gran parte dependiendo del precio. En este escenario no es la excepción, debido a que la gente actualmente que valora pagar más por un alojamiento con características ecosustentables es muy poca. Sin embargo, se propone el precio en la propuesta de valor con el objetivo de posicionar en primera instancia este tipo de alojamientos, y como se puede deducir, se propone un valor por debajo del valor de mercado para este tipo de lugar.

Si se analiza el ingreso por habitación disponible en un hotel en la localidad, este bordea los \$209.440 (Sernatur, Enero 2016). Si este sector se acota aún más a los hoteles que cumplen con características similares a las de nuestro trabajo, el ingreso promedio es cercano a los \$118.000. No obstante, los antecedentes entregados en la investigación de mercado indicaron que un 0% de los encuestados se estaría alojando en un hotel, lo que complica de manera considerable nuestras aspiraciones. Pese a ello, se propone entregar un servicio económico y que se acerque más a lo que es una hostel de calidad superior, y acompañado a la información que se tiene respecto a los segmentos de mercados seleccionados y su disposición a pagar, se puede establecer una tarifa promedio básica por noche que fluctúe entre \$56.000 y \$80.500 dependiendo de la estacionalidad. Además se contará con otro tipo de tarifas para habitaciones más personalizadas o con características diferentes, en donde la tarifa puede situarse entre \$100.000 y \$299.000 por noche sin inconvenientes.

iii. Personalización: Este último elemento se enfocará en que la empresa adapte la entrega de sus servicios a las necesidades particulares de los clientes o grupos de clientes. Las entrevistas realizadas a la oferta de la industria del turismo entregó información muy importante sobre este ítem, en donde lo que mejor valoraban los clientes era el cómo se le entregaban los servicios y el cómo se relacionaba el equipo de trabajo con estos mismos. Es por esto que se proponen diversas acciones para trabajar en este concepto:

- **Limpieza y ornato:** La limpieza fue el concepto que los potenciales clientes más valoran al momento de pagar por un alojamiento turístico, lo que también se refleja en las evaluaciones hechas por los turistas, donde cerca del 60% de las malas calificaciones se deben a una mala calidad en la higiene del lugar (Booking, 2015). Para ello se propone la implementación de tres turnos de trabajo, cuya cantidad de trabajadores dependerá del tamaño de la instalación y la temporada en que se trabaje, en donde se deberá contar con personal de apoyo en caso de que la situación así lo requiera. De igual manera se propone la creación de un protocolo de limpieza, en donde se detalle de manera correcta los pasos a seguir en caso de cualquier acontecimiento que altere el normal funcionamiento de esta labor. Así mismo, debe especificarse los cursos a seguir en caso de que el cliente realice alguna queja antes de terminar su estadía o solicite atención especial en lo que respecta este ítem.
- **Seguridad:** Si bien este elemento no se torna importante para los turistas en general cuando eligen un alojamiento, al momento de analizar el estrato de turistas nacionales son estos quienes si lo valoran de manera importante antes de elegir dónde pernoctar. Es por esto que se propone la implementación de un protocolo de seguridad que funcione de manera directa con las autoridades locales y las entidades de seguridad asociadas a estas. Todo esto apoyado por sistemas de seguridad y video vigilancia propios del establecimiento, que aseguren el correcto funcionamiento tanto en el interior como en el exterior del recinto.
- **Atención al cliente:** Este aspecto es esencial, y se considera un elemento fundamental para la buena valoración de la estadía de los pasajeros. Es por esto que se debe contar con un personal seleccionado de manera minuciosa que cumpla con características importantes de relaciones interpersonales y tengan un conocimiento amplio de cómo funciona el negocio, lo que permitirá solucionar en gran forma los problemas que presenten los visitantes en su estadía. Este personal debe así mismo satisfacer al cliente en todas sus necesidades sin excepción, claramente bajo estándares éticos y considerando que las solicitudes sean coherentes. En conclusión, la selección del recurso humano debe ser minuciosa y profesional y se espera que sea realizada por un profesional experto en el tema, ya que es el staff quien genera el lazo directo entre lo que requiere el cliente y el cómo satisface la empresa dichas necesidades.

7.5.3. Canales de Distribución y Comunicación.

En base a los antecedentes obtenidos en la investigación de mercado, se puede generar una estrategia comunicacional importante con elementos que son indispensables para el buen funcionamiento de cualquier empresa en esta industria. Sin embargo, se requiere de un trabajo más contundente para dar a conocer este tipo de alojamientos, en donde sus características ecosustentables no sólo deben cumplir un rol basado en la educación y la conciencia, sino que deben transformarse en un elemento diferenciador percibido por los potenciales clientes.

Las herramientas tecnológicas actuales son la principal fuente comunicacional entre la empresa y el cliente, cuyo uso se vuelve obligatorio cuando se trata de dar a conocer los servicios ofrecidos. Para ello se propone en primera instancia la creación de una página web por parte de la empresa en la cual se encuentre toda la información asociada al funcionamiento del negocio y donde se haga énfasis en las características ecosustentables del alojamiento. Además esta plataforma debe trabajar con un sistema interno de reservas que permita al cliente acceder a los servicios ofrecidos y conocer la disponibilidad de estos. No obstante, se debe reconocer que el motor principal para hacer reservas y acceder a los servicios se hará por medio de firmas que entregan estas herramientas a través de sus portales, adjudicándose un porcentaje importante de la transacción. De acuerdo a la información recolectada, la plataforma que mejor servicio otorga es Booking, la cual cobra un 12% del total de la reserva. Si bien es un costo importante que debe asumir la empresa, muchas firmas que ya trabajan con esta plataforma reconocen que cerca del 60% de sus clientes llegan a través de ella. De manera complementaria se sugiere trabajar con otras plataformas similares como lo son Trip Advisor y Hostel World, cuyo objetivo es servir de sustento a la plataforma principal. Por último, como estrategia netamente publicitaria y difusiva, se debe trabajar con herramientas basadas en redes sociales, en donde la empresa debe contar con un perfil en sitios como Facebook, Twitter u otros.

Es necesario tener en cuenta que la plataforma de Booking no sólo ayudará en el ítem informativo y de compra del servicio, sino que es parte esencial en el proceso de evaluación y posventa del mismo.

Pero la información no sólo se dará por medio de plataformas web, ya que se debe abarcar al máximo las posibilidades de difusión. En este contexto, y buscando potenciar la cualidad de ser un recinto ecosustentable, se propone trabajar directamente con los espacios entregados por Sernatur al adquirir los sellos de calidad S y Q, con el fin de sacar el máximo provecho a dichas calificaciones. Una vez conseguido esto, se propone asistir a eventos asociados al fomento y la educación de este tema, ya sean ferias ambientales, foros, congresos o simplemente publicaciones en revistas relacionadas.

Finalmente, generar un espacio de evaluación y retroalimentación se torna esencial para que la empresa trabaje en base a la mejora continua, sobre todo tratándose de un servicio con características no estandarizadas. Para ello se entregará una especie de formulario donde el turista pueda evaluar su estadía y así generar un feedback importante con los trabajadores de la empresa. Cabe destacar que entregar un servicio posventa en este tipo de negocios se torna un poco complicado, ya que no se puede hacer devolución o reparación del servicio entregado, pese a ello se debe comprometer un servicio que satisfaga la necesidad del cliente por sobre sus expectativas, previniendo errores y enfocados siempre en una mejora continua.

7.5.4. Relación con los clientes.

En general, la relación con el cliente no suele ser un elemento esencial en muchos negocios, donde la entrega del producto muchas veces se hace por medio de bastantes distribuidores o intermediarios, sin embargo, cuando se trata de hacer entrega de un servicio toma gran importancia, más aún cuando este servicio se hace entrega en periodos que pueden durar varios días y la relación es constante entre la empresa y el cliente.

En este escenario, la relación con el cliente se da a través de tres etapas, en donde cada una de ellas responde a formas distintas de interacción y conocimiento.

i. Etapa 1: Captación del cliente.

Esta etapa se inicia en el momento que el potencial cliente accede a alguna plataforma donde se encuentre información asociada al alojamiento, ya sea una descripción general de la ubicación, precio, reputación, etc, o de lleno se tratase de revisar la disponibilidad de este.

Para ello la relación con el cliente se da por medio de **Servicios Automatizados**, en donde el cliente accede a la página web de la empresa o a las plataformas secundarias con que esta trabaja (Booking o Trip Advisor) y comienza a indagar y buscar información relevante acorde a sus necesidades. Es por esto que se requiere que las plataformas web cuenten con gran cantidad de información y sean lo más eficiente posible, para que el cliente pueda tomar la mejor decisión sin ayuda de una tercera persona. Esta etapa concluye cuando el usuario realiza una reserva y se transforma en cliente definitivo de la empresa.

ii. Etapa 2: Entrega directa del servicio.

Una vez que el cliente hace su reserva, se toma contacto inmediatamente con este por medio de una llamada telefónica o envío de un mail con todos los detalles que este requiere para hacer uso del servicio contratado. De esta forma se inicia una relación del tipo **Asistencia Personalizada**, donde el equipo de trabajo comienza a tener un trato muy directo con el turista dependiendo de los requerimientos de este. Cabe recalcar que la atención al cliente es un elemento importante en este plan de negocios al formar parte de la propuesta de valor que se desea entregar. De esta manera, el equipo de trabajo debe estar al tanto de cada cliente y sus necesidades, relacionándose de manera simétrica con este y trabajando de forma colaborativa con cada uno de ellos.

iii. Etapa 3: Finalización del servicio contratado.

Esta última etapa comienza cuando el cliente realiza su check-out y el equipo de trabajo correspondiente desea conocer detalles de su estadía y su apreciación del servicio entregado. En esta situación se genera una **Creación Colectiva** en donde la relación empresa-cliente se vuelve esencial y el cliente toma un protagonismo mayor que en las etapas anteriores. Se puede entender este proceso como un espacio de retroalimentación con tintes de posventa, en donde el cliente por medio de un formulario evalúa el servicio recibido y genera un informe de críticas y propuestas cuyo objetivo es mejorar y generar valor a los servicios que se entreguen con posterioridad a nuevos clientes, o incluso a ellos mismos en una segunda oportunidad. Es necesario mencionar que el “boca a boca” es un elemento importante para atraer o alejar a nuevos clientes, por lo que el trabajo de mejora debe ser constante y basado en la experiencia de quienes fueron usuarios del servicio en su momento.

7.5.5. Fuentes de ingresos.

En este apartado se busca definir y reconocer las formas en que la empresa obtendrá sus ingresos con el fin de entender la importancia que cada uno de ellos posee en lo que respecta la generación de los beneficios esperados.

La principal forma de generar ingresos será por **cuota de uso** al pagar por el servicio de alojamiento que los turistas deseen. Se espera que este sea el pilar principal de la matriz de ingresos de la empresa y bordee cerca del 80% del total de estos. Además, dado que los segmentos presentan cierto grado de similitud, las características asociadas al pago de servicio serán comunes para todos y se podrá hacer de las siguientes formas:

- A través de la página web oficial de la empresa o la plataforma web en donde encontró disponibilidad de habitaciones (Booking u otra) por medio del sistema de pago web-pay, en donde podrá hacer uso de sus tarjetas de débito y/o crédito asociada a cualquier banco. Se debe considerar que el pago por este medio corresponderá a un máximo del 12% del valor total, indistintamente de la plataforma utilizada.
- Dado que el cliente debe cancelar el porcentaje restante de su reserva al momento de llegar al lugar, se contará con el servicio de pago de Transbank, en donde el cliente podrá hacer dicho pago con sus tarjetas de crédito y/o débito. Sin embargo, el cliente podrá hacer pago de la diferencia por medio de dinero en efectivo, siempre y cuando este sea en moneda chilena o divisas como el dólar o el euro.

Entonces, volviendo al punto anterior, el precio de las habitaciones será dado por noche y deberá responder a los horarios de ingreso y salida previamente definidos, los cuales serán a partir de las 13:00 y 11:00 horas respectivamente. La lista de precios que se estima se presenta a continuación:

Tipo de habitación	Temporada Baja		Temporada Alta	
	Precio 1	Precio 2	Precio 1	Precio 2
Single	\$ 56.000	\$ 70.000	\$ 64.400	\$ 80.500
Doble A	\$ 100.000	\$ 125.000	\$ 115.000	\$ 143.750
Doble B	\$ 108.000	\$ 135.000	\$ 124.200	\$ 155.250
Familiar	\$ 208.000	\$ 260.000	\$ 239.200	\$ 299.000

Tabla 14: Tarifas por noche dependiendo el tipo de habitación. Fuente: Elaboración propia.

Se espera que este hotel cuente con 7 habitaciones singles, 4 habitaciones Doble A, 4 habitaciones Doble B y 5 habitaciones Familiar. Además, se debe especificar que la estacionalidad de la localidad de San Pedro de Atacama es importante y colabora de manera positiva en el poder que tiene la empresa sobre los clientes, es por ello que se definen diferentes precios dependiendo de esta. La temporada baja se define desde el 01 de abril hasta el día 30 de septiembre, mientras que la temporada alta se define desde el día 01 de octubre hasta el 31 de marzo. El objetivo de que existan precios diferenciados para cada temporada y cada tipo de habitación, responde a una estrategia de incentivar a las personas a contratar los servicios del hotel y así producir una especie de diversificación en el tipo de cliente que aloje en este, rescatando además que los segmentos objetivos de mercado definidos al inicio responden a distintas características en cuanto a nivel de ingresos y

disposición a pagar. Finalmente la siguiente tabla explica las características de los diferentes precios (1 y 2) y de cada habitación:

Tipo de Habitación	Características	Precio	Característica
Single	Dimensiones: 15 m ² y 1 cama de 1,5 plaza.	Precio 1	2 primeras habitaciones
		Precio 2	5 habitaciones restantes
Doble A	Dimensiones: 20 m ² y una cama de 2 plazas	Precio 1	Primera habitación
		Precio 2	3 habitaciones restantes
Doble B	Dimensiones: 20 m ² y 2 camas de 1,5 plaza	Precio 1	Primera habitación
		Precio 2	3 habitaciones restantes
Familiar	Dimensiones 40 m ² y 1 cama de 2 plazas y 2 camas de 1,5 plaza	Precio 1	2 primeras habitaciones
		Precio 2	3 habitaciones restantes

Tabla 15: Caracterización de las habitaciones. Fuente: Elaboración propia.

Por último, se espera que el 20% restante de la matriz de ingresos se produzca en base a dos actividades. La primera de ellas consta en la venta de alimentos y bebidas en forma de snack, donde no existe un proceso de producción del producto por parte de la empresa, sólo se distribuye. La particularidad que busca esta actividad es fomentar el desarrollo local en este tipo de iniciativas, donde los productos ofrecidos sean en su mayoría producidos en la zona por pequeñas empresas. Obviamente existirá también un pequeño porcentaje de productos clásicos que consume la gente procesados por grandes transnacionales. Se espera que este ítem atraiga entre el 5% y 8% del total de beneficios.

La segunda actividad se asocia a la oferta de actividades turísticas relacionadas con el ecoturismo, en donde se pretende ofrecer diferentes tipos de tours por parte propia de la empresa y otros tercerizados, en donde se reciba una proporción por cada pasajero que realice el tour con la empresa asociada. En esta línea se desea ofrecer tours que fomenten de igual forma el desarrollo local, en donde se haga participe a la población local de forma activa y se produzca un acercamiento importante entre los visitantes y estos.

7.5.6. Recursos claves.

Para este tipo de negocios existen diferentes tipos de recursos que se tornan esenciales para el cumplimiento de los objetivos planteados, en donde el objetivo de hacer de este un negocio rentable se sustenta a partir de diferentes pilares. Para ello se trabajará en base a tres tipos de recursos que se reconocen como claves: Recursos físicos, recursos humanos y recursos intelectuales.

i. Recursos Físicos.

Este recurso es el de mayor importancia, dado que la propuesta de valor basa gran parte de su trabajo en base a las instalaciones y la infraestructura del hotel. Es por esto que la fachada y la arquitectura del hotel deben ser acorde al servicio de ecosustentabilidad que se desea entregar, en donde la utilización de materiales de la zona y que sean en su mayoría reciclados, permitirá una valoración positiva por parte de los clientes al momento de ingresar al hotel y durante toda su estadía. Dentro de esta categoría además se encontrará la piscina natural, la cual se espera que sea un polo de atracción importante y un elemento que satisfaga una necesidad que el cliente no la consideraba como necesaria, ayudando así a la valoración de la estadía y la calidad del servicio entregado.

De igual forma, dentro de los recursos físicos se hace una valoración importante y se reconocen como esenciales la tecnología que se utilizará, en donde el uso de paneles solares, colectores solares, sistemas de reutilización de agua, entre otros son esenciales para otorgar las características de ecosustentables al negocio y permitir el trabajo directo en lo que se refiere a cuidado del medio ambiente y manejo eficiente de los recursos.

Por último, y quizás no guarda la misma importancia que los recursos mencionados con anterioridad, se reconoce como un recurso físico importante el lugar donde se instalarán los puntos limpios y de reciclaje. Esto debido principalmente a que en este punto se pretende dar inicio a un cambio de cultura y de incentivo educacional en cuanto a las prácticas mínimas de ecosustentabilidad. En resumen, es el punto de partida para el fomento de la cultura del turismo ecosustentable.

ii. Recursos Humanos.

En el ámbito de los recursos humanos, la empresa contará con varias secciones dependiendo la labor que se deba realizar. Si bien existirá un departamento administrativo y contable, quienes deben velar por la correcta gestión del negocio, no serán estos reconocidos como un recurso clave, pese a que deben ser personas capacitadas para realizar dicho trabajo. Es por ello, y con el fin de trabajar en la misma dirección de la propuesta de valor presentada, que el recurso clave en este ítem será el staff de trabajo que se relacionará

a diario con los pasajeros. Hay que considerar que son estos trabajadores quienes interactuarán con los visitantes durante toda su estadía, teniendo que solucionar cada uno de los problemas que se les presente, entregar todos los servicios ofrecidos y hacer que su estadía en el lugar sea lo más agradable posible, con el fin de que el cliente se vaya satisfecho y genere un buen comentario de la empresa. Además, se reconocerá como un recurso humano clave en la parte inicial del proyecto (dos primeros años aproximadamente) al departamento de publicidad y marketing, quienes deben potenciar la imagen del hotel e incidir en la decisión de los futuros clientes para que elijan adquirir los servicios ofrecidos por este mismo. Es fundamental que se ejecute un buen trabajo de imagen y que se transmita la idea de la necesidad que ha adquirido en el último tiempo cambiar las formas tradicionales de hacer turismo, pese a que ello implique un gasto monetario extra.

iii. Recursos Intelectuales.

En este último apartado, la imagen de marca es un recurso que se debe potenciar de tal forma de hacer esta idea, y este negocio, sustentable en el tiempo. Lo principal es que en el largo plazo la gente asocie el nombre del hotel a una marca relacionada directamente con la ecosustentabilidad y las buenas prácticas, en donde los locatarios se sientan beneficiados de la existencia del recinto y pueda comenzar a posicionarse a nivel nacional o internacional.

7.5.7. Actividades claves.

Para abordar de manera directa los desafíos planteados, entregar de forma coherente la propuesta de valor y generar los beneficios económicos esperados, se deben generar una serie de actividades que son consideradas como esenciales en el trabajo a desarrollar. A continuación se presentan las más importantes.

i. Publicidad y marketing.

En primera instancia, y con el fin de potenciar la imagen del hotel, se debe trabajar de forma intensiva en una campaña de publicidad y marketing que busque informar a los potenciales clientes de los beneficios que otorga un alojamiento ecosustentable y cuáles de ellos podrán encontrar en nuestro hotel. La idea es posicionar la marca a nivel local en un plazo cercano a los dos años, en donde la base de datos de clientes se vea diversificada con el pasar del tiempo y se haga más común la necesidad de las personas de alojar en un recinto que colabore de manera directa con el cuidado del espacio y fomente el desarrollo local. La captación de clientes, la mejora continua de la imagen y el trabajo publicitario constante, son las actividades principales de este ítem.

ii. Charla inicial y visita guiada por la instalación.

Una vez que el cliente ya ha pagado por hacer utilización de los servicios, se debe poner a este en conocimiento de los objetivos de este tipo de alojamiento y contextualizarlo en lo que será su estadía en el lugar, en donde conocerá ciertos derechos y deberes que deberá respetar mientras se hospede en el recinto. El punto inicial comienza con una charla informativa y educativa que busca incentivar al cliente y hacerlo entender que el turismo no es una actividad disruptiva y que tiene que ejecutarse en armonía al diario vivir de la gente que habita en la localidad. De ninguna forma se entenderá esta charla como una instancia de recomendaciones sobre qué lugares puede visitar, dónde podrá comer o beber algún trago. A continuación se le hará una visita guiada por las instalaciones en donde el usuario conocerá el funcionamiento de la instalación, donde el guía deberá destacar todos los elementos propios de la ecosustentabilidad. Pero además se espera que dicho paseo sea interactivo, donde los visitantes puedan entender cómo funciona un panel solar, para qué sirve la reutilización de aguas y cómo se puede lograr, porqué las ventanas poseen un doble vidriado y qué es un termo-panel, etc. La idea es que lo aprendido en su estadía pueda ser replicado en su diario vivir y se naturalice este tipo de prácticas. Y por último, se le enseñará a los pasajeros el punto de reciclaje limpio que posee el hotel, el cual deben hacer uso de manera obligatoria en su estadía al llevar allá cada uno de los residuos que dejen en sus actividades diarias.

iii. Trabajo directo con la población local.

Durante la estadía del pasajero se ofrecerán distintas actividades que lo lleven a internalizarse con la localidad y sus pobladores, en donde conozcan su cultura de forma directa y no en base a lo que ofrece el turismo tradicional, el cual en rigor aleja al turista de las personas oriundas del lugar. Para ello habrá actividades gratis y pagadas, hechas por la misma empresa o por empresas de servicios turísticos asociados a esta, en donde se desea dar una alternativa a la oferta actual del turismo que ofrece la región y a un precio que incentive al visitante a adquirirlos.

Así mismo, se busca que la población sienta que la empresa colabora con el desarrollo de la ciudadanía y abre sus espacios para ellos. De esta forma se fomentará venta de productos locales en las instalaciones en donde el turista pague por el producto y por la experiencia de aprender y colaborar, donde podrá seguir indagando en la cultura y las costumbres de los lugareños.

iv. Mantención de la instalación.

Finalmente, la propuesta de valor fuerte está dada por la novedad de sus instalaciones y los recursos tecnológicos con que esta se sustenta. Es por esto que no tendría sentido tener equipos en mal estado o sin funcionamiento, que es lo que pasa actualmente en la localidad con los recintos que se hacen llamar ecosustentables. Para ello se trabajará en una política de mantenimiento preventiva para los equipos que así lo requieran y formen parte sustancial del funcionamiento de la instalación. Se creará un protocolo de trabajo de mantenimiento que busque resguardar lo anteriormente mencionado y así poder entregar el servicio con los más altos estándares de calidad. En dicho protocolo se especificará que debe existir un equipo de trabajo anexo a la empresa que realice dichas labores, sin embargo el personal de trabajo diario deberá capacitarse en el conocimiento de ciertos equipos, que en caso de presentar fallas deberán solucionarlo con rapidez.

7.5.8. Asociaciones claves.

Para que el trabajo sea sustentable en el tiempo y se haga a partir de la sinergia con diversos actores, se debe trabajar en conjunto con distintas personas u organizaciones que lleven por la misma vía su trabajo. Para esto se propone trabajar de forma asociativa con diferentes entidades dependiendo del objetivo que se desee alcanzar.

En primera instancia, se desea trabajar de manera directa con entidades gubernamentales asociadas al desarrollo sustentable de las comunidades y al área de las energías. Si bien este trabajo puede no considerarse como una asociación, si se le reconoce como esencial para tener un acercamiento constante a las instituciones que regulan este tipo de servicios y que pueden ser de gran aporte al momento de gestionar actividades o generar aportes monetarios a este tipo de iniciativas.

Luego, y quizás sea esta la asociación más importante para la empresa, se desea trabajar de manera colaborativa con diferentes organizaciones locales y organismos no gubernamentales, en donde se generen organizaciones políticas y sociales que permitan un trabajo en conjunto con la comunidad y conocer de forma directa las necesidades de esta. El rol de la responsabilidad social empresarial es un eje principal en este negocio. De igual forma, se busca acercarse a organizaciones de pequeños productores que elaboren sus propios bienes en base a materias primas propias de la zona. El objetivo es generar alianzas comerciales para proponer la venta de sus productos en las instalaciones del hotel y organizar instancias educativas y de conocimiento por parte de estos a los turistas que visiten el lugar. Se espera que de estas actividades se potencie y diversifique el polo económico que posee la región.

Además, se propone la generación de asociaciones más estratégicas con empresas relacionadas a la industria del turismo. En primer lugar se buscará trabajar con tour operadores que ofrezcan servicios basado en la línea de la ecosustentabilidad y así poder ofrecer estos servicios en la cartera de servicios que ofrecería el hotel. Lo que respecta a las formas de ganancia no se profundizará. Así mismo se buscará trabajar con empresas que incentiven el uso de medios de transporte de bajo nivel contaminante para ofrecer dichos servicios a los pasajeros que deseen realizar este tipo de actividades, ya sea por fines recreacionales o simplemente porque desean transportarse del recinto hacia un lugar en específico.

Finalmente, el trabajo con proveedores es fundamental para entregar el nivel de servicio deseado y manejar de manera correcta la matriz de costos de la empresa. Para ello se realizarán asociaciones con los proveedores de los insumos más importantes para el funcionamiento de la empresa y no se descarta el trabajar con una matriz diversificada de estos para evitar traspiés en los tiempos de entregas o inconvenientes similares. Dentro de los proveedores esenciales se reconocen la empresa a cargo de las mantenciones de la instalación y los equipos, los proveedores de alimentos para el desayuno y las pequeñas ventas y los proveedores de insumos de limpieza.

7.5.9. Estructura de costos.

La estructura de costos del negocio se verá fuertemente influenciada por los gastos realizados en la etapa previa a la iniciación del giro, los cuales se mencionan a continuación.

- Costos de inversión para la adquisición del terreno. Se estima que el terreno deberá contar con al menos 1.500 [m²] para abordar de manera eficiente la distribución de espacios, en donde cerca de 600 [m²] serán utilizados sólo para las habitaciones, cerca de 300 [m²] para la instalación de la piscina y área de recreación. El restante debe contemplar bodegas, baños, zonas de aseo, puntos limpios y las zonas de acceso para instalación de los sistemas de energías renovables y reutilización de aguas.
- Costos de infraestructura y adquisición de equipos. Se espera que esta inversión sea la más costosa dado el costo que tiene la construcción hoy en día, acompañado de la fuerte inversión en equipos utilizados para producir energías limpias.
- Gasto de adaptación del lugar y adquisición de elementos del giro. Para que el negocio comience a funcionar, la empresa deberá incurrir en gastos asociados a

definir los detalles internos y externos de la instalación con el objetivo de que el lugar se vuelva habitable y se vea acorde a los objetivos presentados. Además se deberá incurrir en gastos de elementos para hacer del inmueble un lugar habitable. Entre estos gastos se incluyen camas, muebles, refrigeradores, cocinas, mesas, mesones para atención al público, lozas, lavadoras, entre otros.

Luego, bajo el supuesto de que el hotel está listo para entrar en funcionamiento, se reconocen una serie de gastos en que se incurrirán de manera permanente. A continuación se mencionan los gastos más influyentes en la matriz de la empresa.

- Capacitación y contratación del personal fijo. Este gasto será uno de los más altos en que incurrirá la empresa ya en funcionamiento, en donde deberá hacer pago de las capacitaciones y honorarios de todo el personal que trabaje en dicho negocio. En este ítem se encuentran los pagos a personal administrativo, staff de trabajo, personal de oren y limpieza, personas encargadas del trabajo de marketing y publicidad y personal extra que colabore en la difusión publicitaria del negocio.
- Acceso a materias primas e insumos varios. El pago a los proveedores explicitado en el punto anterior es un gasto importante dentro de los que debe incurrir la empresa, en donde varios de ellos ocurrirá varias veces en un mes. Cabe destacar que en base a los antecedentes recolectados de las entrevistas, se reconoce a los gastos de mantención y reparación como un gasto muy común y que muchas veces se incurre muy a menudo.
- Comisiones y pagos por uso de plataformas. Si bien el pago por dominios web u elementos similares es bastante bajo, incluso despreciable, el pago asociado a la comisión que cobran páginas como Booking es bastante alto, abarcando un 12% del total de ingresos por ítem de arriendo de habitaciones.
- Pagos de cuentas básicas. Por último, y siendo un gasto bastante menor a todos los anteriormente explicados, el pago por los servicios básicos se puede volver muy importante dependiendo de la demanda que exista en el lugar. Pagos de luz, agua, gas, cable e internet forman parte de esta categoría. No obstante, hay que considerar que el objetivo de que el hotel posea características ecosustentables es precisamente disminuir al máximo este tipo de gastos, y así debiese darse.

Entonces, en base a lo anteriormente planteado se propone una estructura según costos, y si bien en ciertas actividades no se escatimará en gastos con el fin de darle un mayor valor a la propuesta, no se utilizará una estructura según valor. Así mismo se logra reconocer una estructura intensiva en costos fijos, la cual puede aportar de manera importante en la toma de decisiones y la mejora sustancial de la gestión a realizar.

Para finalizar, y con el fin de evidenciar el comportamiento de la estructura de costos, se presenta una comparación entre dos proyectos de tesis que tenían como objetivo principal realizar un análisis de factibilidad de instalar un hotel en la localidad de San Pedro de Atacama.

Item	Costo [U.F]
Terreno	1509
Infraestructura	22779
Equipos	5695
Equipamiento	1898
Patente	252
Contratación de personal	5695
Materias primas	3417
Cuentas básicas	3797

Tabla 16: Costos del proyecto 1. Fuente: Plan de negocios para un hotel boutique astronómico en San Pedro de Atacama.

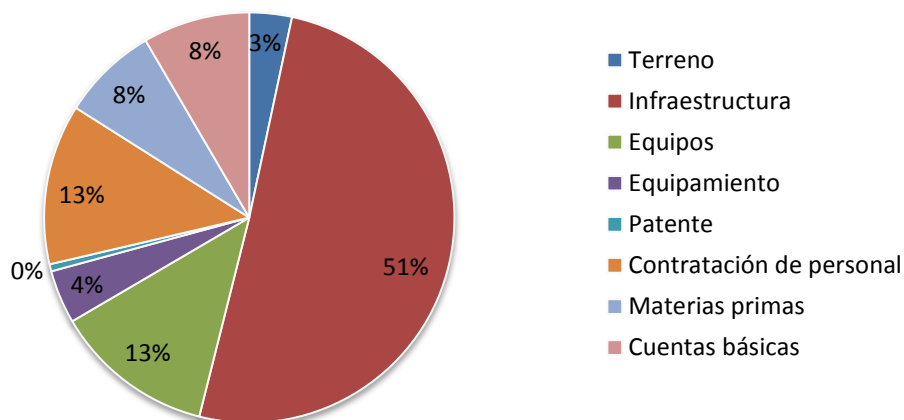


Figura 105: Proporción asociada a los costos del proyecto 1. Fuente: Elaboración propia.

Item	Costo [\$]
Terreno	\$ 129.000.000
Infraestructura	\$ 660.482.419
Equipos	\$ 220.144.614
Patente	\$ 5.000.000
Contratación de personal	\$ 130.800.000
Materias primas	\$ 55.000.000
Cuentas básicas	\$ 45.000.000

Tabla 17: Costos del proyecto 2. Fuente: Plan de negocios para un complejo hotelero de domos con enfoque ecológico y astronómico en la zona de San Pedro de Atacama.

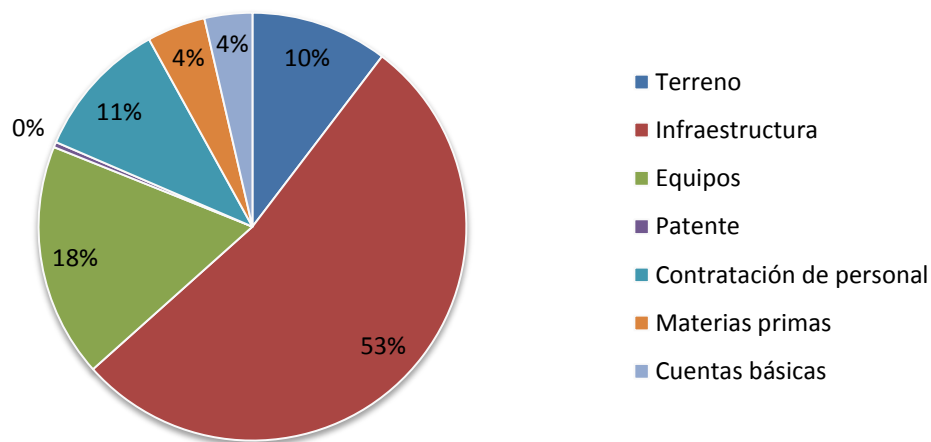


Figura 106: Proporción asociada a los costos del proyecto 2. Fuente: Elaboración propia.

VIII. CONCLUSIONES.

Luego de haber analizado el escenario completo que envuelve la creación de un hotel ecosustentable en la localidad de San Pedro de Atacama, reconociendo en dicho proceso los elementos y factores que se tornan más relevantes para la formulación de su respectivo modelo de negocios, se pueden obtener una serie de antecedentes que ayudan a concluir este trabajo, acompañado adicionalmente de recomendaciones que permitan aplicar y mejorar el trabajo realizado.

A partir de los antecedentes que envuelven a Chile a nivel político y económico, y bajo la urgencia de diversificar la forma en que el país genera sus ingresos, el turismo asoma como un potencial candidato a dicha problemática. Ya a inicios del año 1990 se comenzaba a evidenciar un ingreso de turistas extranjeros a territorio nacional por sobre la media establecida en ese entonces, sin embargo el fuerte crecimiento que tuvo en los siguientes 15 años rompió con toda expectativa, superando de manera indiscutible las proyecciones realizadas. La respuesta que se generó a partir de las autoridades fue clara y lógica: Invertir en dicha industria e intentar posicionarla como un pilar fundamental de nuestra economía. El reflejo de aquello fue la creación de la ley 20.423, la cual reconoce al turismo como una actividad estratégico para el desarrollo y el crecimiento del país.

No obstante, la forma con que se hace turismo a nivel mundial en la actualidad ha generado ciertas interrogantes y cada vez suma más detractores. Esto se sustenta principalmente en los problemas que aquejan a la población mundial, específicamente en lo que respecta al cuidado del planeta y el medio ambiente, en donde el turismo ha colaborado de manera negativa en esto, acrecentando problemas como lo son el cuidado del agua, el buen uso de los recursos energéticos, la forma en que se trata la basura, la integración inexistente entre la comunidad local y los visitantes, el respeto por el patrimonio y su cultura, entre muchos otros. Entonces, cómo se puede generar un buen modelo de negocios sustentable en el tiempo que sea capaz de responder y colaborar con estas problemáticas pero que a su vez sea valorado por el mercado.

En este trabajo se propuso hacer un análisis completo sobre la industria del turismo y el mercado que sustenta a esta misma. Para ello se realizó un análisis de macroentorno en donde se pudo observar que Chile cuenta con todo lo necesario para llevar adelante el potenciamiento de esta industria pese al mal momento económico por el que pasa el país y a la inestabilidad que genera un gobierno con una desaprobación por parte de la ciudadanía que supera el 75%. Así mismo, se valora de muy buena forma las iniciativas que provienen de las autoridades para potenciar esta industria generando planes de trabajo en otras áreas

pero que colaboran de manera directa con esta, como lo son la estrategia nacional de energía, de recursos hídricos, de salud, etc.

Por otra parte, e intentando analizar el escenario más cercano a donde se pretende instalar este negocio, la región de Antofagasta cuenta con antecedentes macroeconómicos bastante interesantes para su desarrollo. Sus trabajadores cuentan con uno de los salarios más altos del país a nivel promedio, alcanzando los \$679.800 mensuales. Sin embargo, también cuenta con una de las mayores tasas de desempleo, pese a que la industria del turismo generó sobre 5.000 nuevos empleos en el último periodo. Adicionalmente, la región de Antofagasta cuenta con una gran cantidad de personas pertenecientes a alguna etnia indígena así como una gran cantidad de inmigrantes que han llegado a la región con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Además, según señala el Índice de Desarrollo Regional IDERE, la región se posiciona por sobre el promedio del país en materia educacional, de salud, bienestar socioeconómico, actividad económica y conectividad, sólo falla en lo que respecta a seguridad.

Otro antecedente que permite a esta industria poder seguir desarrollándose de forma sustentable se da gracias al desarrollo tecnológico que ha ido alcanzando nuestro país, en donde las tecnologías que fueron pensadas para otras industrias están siendo aplicadas de manera eficiente en el turismo, llamando la atención de cada vez más clientes e incentivando más aún la inversión por parte de empresarios. La potencialidad que posee el desierto de Atacama para generar energías limpias a partir del sol y los vientos sumado a lo mencionado anteriormente, se transforma en un incentivo importantísimo para invertir en esta industria.

La localidad de San Pedro de Atacama además posee un fuerte potencial de crecimiento gracias al desarrollo del turismo y sin duda atraerá a cada vez más visitantes tanto de nacionalidad extranjera como chilena. Por ello se convierte en un desafío importante innovar en la forma de hacer turismo y atraer así a los potenciales clientes antes que la competencia. Esta competencia en general es muy tranquila y no se aprecian características de un mercado demasiado agresivo, inclusive se trabaja con una brecha importante entre oferta y demanda, en donde muchas veces la oferta no da abasto para satisfacer dicha demanda.

Luego, con el objetivo de conocer in situ las necesidades de los clientes, se realizó una investigación de mercado enfocada en dos aristas, una de ellas basada en la toma de encuestas a turistas y otra sustentada por una entrevista en profundidad a los administradores de hostales en funcionamiento. De este trabajo se pudieron obtener antecedentes muy importantes, en donde se reconocieron las características principales de los turistas que visitan la localidad y su comportamiento al momento de elegir donde alojar, conociendo sus preferencias, quejas y prioridades. Así mismo se evidenció la forma en que

prefieren los turistas hacer turismo dependiendo de su nacionalidad, edad o situación socioeconómica. Sin embargo, y siendo quizás una de las conclusiones más importantes de esta investigación, la diferenciación al momento de entregar un servicio a un turista extranjero o una nacional debe ser nula, ya que no se logra detectar una diferencia significativa entre ambos segmentos al momento de optar por un servicio u otro. Entonces cuando la empresa enfoque sus fuerzas en cómo diferenciar sus clientes, de ninguna forma debe hacerlo en base a su nacionalidad, ya que sólo logrará fragmentar su servicio en una cantidad de sub-servicios inconsistentes e ineficientes.

Otro antecedente importante que se obtuvo de esta fragmentación fallida y que quizás puede ser útil en algún momento, hace alusión a la brecha educacional en temas medioambientales entre turistas nacionales y extranjeros, en donde estos últimos poseen un manejo evidentemente mayor y lo practican a diario en sus acciones. Por último, y como es de esperarse, el turista extranjero posee un poder adquisitivo mayor, principalmente aquellos que provienen de conocidas potencias mundiales.

Entonces al momento de definir un segmento de mercado objetivo, se debe tener en consideración que estos cumplan con características notoriamente similares, ya que de otra forma hará que los esfuerzos sean mal dirigidos y no se logre satisfacer las necesidades de todos los participantes que conforman el segmento de mercado definido. Además considerar que no es recomendable el trabajo con una gran cantidad de segmentos, ya que esto podría concluir en altos costos operacionales y en la entrega de un nivel de servicio muy por debajo a lo esperado.

Finalmente, se entregan las principales conclusiones obtenidas a partir del trabajo hecho con la metodología Canvas para el modelo de negocios propuesto.

El turista que se definió como “Consciente” y “Atípico” no es un elemento importante para el trabajo realizado por el hotel ecosustentable, ya que por diferentes motivos no responden de acuerdo a lo que se espera obtener en términos económicos ni monetarios. En este mismo ítem, con el fin de captar clientes y fidelizar a quienes hagan uso de las instalaciones, se debe tener cierta flexibilidad en los precios por utilización del servicio, ya que en un principio pueden ser considerados muy altos para ciertos segmentos de mercado y se perdería parte importante de la masa a la cual se quiere llegar.

En lo que respecta a la propuesta de valor se deben tener un par de consideraciones muy importantes para que esta se mantenga y perdure en el tiempo. Lo principal es mantener un equipo de trabajo que cumpla con los requisitos señalados en este informe, ya que de manera contraria la atención de los clientes se verá afectada y podría desencadenar una huida importante de clientes hacia la competencia. Además se debe mantener la

instalación siempre funcionando en un 100% en cuanto a sus equipos e instalaciones, de otra forma perdería su potencial de ser ecosustentable.

Para captar e interactuar con el cliente, se debe mantener a la vanguardia en los canales de comunicación y distribución, estando siempre alerta a la aparición de nuevos sistemas, softwares o páginas de redes sociales. Se deben atacar todos los frentes posibles y estar en cada uno de los lugares donde esté la competencia, de manera contraria estaríamos entregándole una ventaja de captar nuevos clientes a esta.

En la relación con el cliente no es mucho lo que se puede decir, ya que lo principal se menciona con anterioridad y hace mención a la calidad del equipo de trabajo. En pocas palabras, si el equipo no es adecuado, el servicio no será percibido como se desea entregar.

Las fuentes de ingresos del negocio son limitadas y bastante pocas, donde la principal viene dada por la cuota de uso de las instalaciones. Por ello gran parte de los esfuerzos deben ir siempre en esta dirección y luego enfocar y entregar recursos a otros servicios. Pese a ello, las otras actividades no pueden anularse de ninguna forma, ya que trabajan en directa relación con la propuesta de valor y de la ecosustentabilidad, apoyando y fomentando los lazos de cooperación entre la comunidad, la empresa y los visitantes.

Para el trabajo con los recursos claves detectados se recomienda mantener a estos mismos siempre y cuando estos sigan entregando el nivel de servicios acorde a la estrategia inicial. Específicamente, los recursos físicos deben mantener sus cualidades ya que forman parte de la propuesta de valor, al igual que los recursos humanos. Por su parte, los recursos intelectuales deben ir siendo monitoreados constantemente, ya que se debe evaluar el trabajo de marca y corroborar si responde al objetivo planteado inicialmente. En caso de desviaciones se debe replantear la imagen de marca que se desea obtener.

Las actividades claves juegan un rol importante para hacer entrega del servicio propuesto, es por esto que no pueden dejarse de lado o eliminar alguna de las cuatro planteadas en el modelo de negocio. La publicidad y el marketing del negocio debe ser también reevaluado de manera constante, ya que de este depende la imagen de marca que se menciona en el párrafo anterior. Las tres actividades restantes son esenciales para responder a la propuesta de valor ofrecida y son esenciales para educar y fomentar el turismo ecosustentable en las personas que accedan a nuestras instalaciones.

Por último, la estructura de costos debe verse como una fuente e información importante al momento de tomar decisiones de tipo táctica o estratégica, ya que es esta quien permitirá detectar ineficiencias, gastos excesivos o innecesarios, o inclusive fallas en la administración y gestión del negocio. Se recomienda estar constantemente en conocimiento de la matriz de costos de la industria y sobre todo de los competidores más

directos, ya que también esto permitirá observar el desempeño del modelo de negocio propuesto y/o tomar ventaja frente al resto al momento de fijar precios.

A modo de recomendación final y como sugerencia transversal a todo este trabajo, se propone una adaptación más precisa de la investigación de mercado al momento de aplicar este modelo de negocios en esta industria, ya que se pueden redefinir los objetivos de la investigación, los niveles de error y confianza e incluso la metodología de estratificación, la cual en este caso fue ineficiente para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Además se debe estar al tanto de nuevos antecedentes de esta industria, que evidentemente avanza a pasos agigantados gracias a la fuerte inversión que realizan los gobiernos centrales y regionales para fortalecer sus respectivas economías.

IX. BIBLIOGRAFÍA.

- Adimark. (2015). *Evaluación Gestión del Gobierno*. Obtenido de http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/18_eval%20gobierno_ago_2015.pdf
- Ambiente, M. de medio. (2012). *Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*, 101.
- Banco Mundial. (2011). *Chile: diagnóstico de la gestión de los recursos hídricos*. Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible para Región América Latina y el Caribe.
- China Renewable Energy Association (2009). *Annual Report of New Energy and Renewable Energy in China, 2009*. China Renewable Energy Association, Beijing, China
- DGA - Dirección General de Aguas. 2012. *Estrategia Nacional de Recursos Hídricos 2012-2025*.
- Econom, D. E. (2013). Norma Mexicana Nmx-Aa-164-Scfi-2013 Edificación Sustentable - Criterios Y Requerimientos Ambientales Mínimos Sustainable Building - Criteria and Minimal, 158
- Fedetur. (2014). *Análisis del Turismo en Chile/ Enero a Diciembre 2014*. Recuperado de Barómetro Chileno del Turismo: www.fedetur.org/barometros/brt17/edit03.html.
- Figuerola, Manuel. (1990). *Teoría económica del turismo*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Furtado, Celso. (1969). *Dialéctica del desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- González, Antonio; Amérigo, María, (1999). *Actitudes hacia el medio ambiente y conducta Ecológica*. Dirección provincial de cuenca y Universidad de Castilla-La Mancha, Psicothema, 1999. Vol. 11, n° 1, pp.13.25.
- ISO - International Organization for Standardization (2016). *ISO 26000, Visión general del proyecto*. Obtenido de iso 26000 http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Jaramillo. K. (2008). *Plan de negocios para un hotel boutique astronómico en San Pedro de Atacama*. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Kinncar, Thomas C. y TAYLOR, James R. *Investigación de Mercados*. 5° ed. Colombia, McGraw-Hill, 2004.

López, V. M. (2006). *Sustentabilidad y Desarrollo Sustentable*. México: IPN.

Malhotra, Naresh. *Investigación de Mercados, Un enfoque práctico*. 2° ed. Pearson Educación, 1997.

Mineduc. (2014). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2014.

<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Ministerio del Medio Ambiente (2015). Segunda Encuesta Nacional de Medioambiente, 2015.

Ministerio de Obras Públicas (2013). *Estrategia Nacional de Recursos Hídricos*. Obtenido de http://www.mop.cl/documents/enrh_2013_ok.pdf

MINTUR. (2013). *Anuario Estadístico de Turismo 2013*. Argentina.

Orozco Alvarado, J., & Núñez Martínez, P. (n.d.). Theories of development: In the analysis of tourism. *InterSedes*, 14(27), 144–167. Retrieved from http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-24582013000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Pinto. C. (2009). *Plan de Negocios para un complejo hotelero de domos, con enfoque ecológico y astronómico en la zona de San Pedro de Atacama*. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Porter, M. (2008). *Cinco Fuerzas Competitivas que le dan a la Estrategia*. Harvard Business Review América Latina.

Quesada Castro, R. (2007). *Elementos del Turismo*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia San José.

Saavedra, O. (2013). *Principios Básicos de la Dirección Estratégica y Data Mining*. Chile: USM editorial.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.

SCS Arquitectos (2015). *Guía Bioclimática, Zona Andina*. Santiago, Chile.

SERNATUR. (2015). *Calidad Turística de SERNATUR - Sello Q*. Obtenido de <http://www.calidadturistica.cl/>

Tan, K. M., & Samuel, A. (2016). The effect of de-hubbing on airfares. *Journal of Air Transport Management*, 50, 45–52. <http://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.10.002>

Turismo MICE (2013). *Directorio de Proveedores de la Industria Turística, Región de Antofagasta*. Santiago, Chile. Obtenido de <http://www.ptiturismodenegocios.cl/wp-content/uploads/DIRECTORIO-DE-PROVEEDORES-TURISMO-DE-NEGOCIOS.pdf>

X. ANEXOS.

10.1. Anexo 1: Entrevista en profundidad para análisis de la oferta.

I. Reconocer el funcionamiento actual de la empresa.

- Segmento de mercado.
 1. En líneas generales, ¿Podría usted describir las características principales de sus clientes? (Edad, nacionalidad, nivel de estudio, género, estado civil, etc).
 2. ¿En base a qué segmento de clientes basan la entrega de sus servicios? ¿Puede reconocerlos? De no ser así, ¿Qué tipo de estrategias utiliza para atender a diferentes tipos de personas? ¿O las atiende a todas por igual?
- Propuesta de valor.
 3. ¿Cómo agrega valor a los servicios que ofrece? ¿Existe una propuesta de valor definida previamente? ¿Qué lo diferencia de sus competidores más cercanos?
- Canales distribución y comunicación.
 4. ¿Qué tipo de canales de comunicación utiliza para que sus servicios lleguen a los clientes? ¿Le da resultado? ¿Ha pensado en invertir más en su utilización?
- Relación con los clientes.
 5. ¿Cómo se relaciona usted con sus clientes durante el proceso de la prestación de servicio? ¿De qué manera se comunica o interactúa con la persona? Considere el antes de captar al cliente, el momento en que lo atiende y el instante en que abandona su hospedaje.

- Fuentes de ingresos.
6. ¿Cuál es la fuente de ingreso más importante de su negocio? ¿Posee más de una? ¿Ha pensado en diversificar su matriz de ingresos y generar actividades (servicios) extras a los que ya ejecuta? (Por ejemplo, ingreso por hospedaje, por venta de productos al interior, por comisión al ofrecer tours a empresas anexas, etc).
- Recursos claves.
7. ¿Puede usted mencionar al menos tres recursos claves para el correcto funcionamiento de su negocio? ¿Por qué elige a cada uno de ellos? ¿Cómo afectaría a su negocio la carencia de uno de ellos? ¿Cree que existen recursos claves que no ha logrado reconocer aún? Si es así, ¿Cuáles serían?
- Actividades claves.
8. ¿Cuáles son sus actividades claves que le permiten entregar sus servicios tal como lo planea? Si pudiera agregar una actividad que le ayude a mejorar su negocio ¿Cuál elegiría y por qué?
- Asociaciones claves.
9. ¿Cuenta usted con proveedores o socios que considere esenciales para entregar de buena forma sus servicios? ¿Cuáles y por qué los considera claves a cada uno de ellos? ¿Podría reemplazar a cada uno ellos?
- Estructura de costos.
10. Dentro de todos los costos asociados al giro de su empresa, ¿Puede reconocer cuáles son los más importantes? ¿Por qué los considera importantes?
11. ¿Realiza acciones periódicas de análisis de sus costos para así poder tomar decisiones que le permitan disminuir algunos de estos? Si no lo hace ¿Por qué?

II. Sobre el turismo ecosustentable.

12. ¿Ha oído usted hablar sobre el turismo ecosustentable? De ser así ¿Qué podría decirme sobre este?
13. Dentro de todas las aristas del turismo ecosustentable están los alojamientos que buscan cumplir con estas características ¿Qué apreciación tiene sobre esta nueva actitud? ¿Siente que es necesaria? ¿Estaría dispuesto a implementar ciertas cualidades en su negocio?
14. ¿Cree usted que la industria del turismo, específicamente los dueños de hospedajes, valoran este tipo de iniciativas? ¿Cree que en el corto plazo (menor a 5 años) crezca esta tendencia ecosustentable en la forma de hacer turismo?
15. Respecto a los clientes, ¿Cree que ellos valoran las empresas que han comenzado a implementar este tipo de mejoras? ¿De qué forma lo retribuye el cliente? ¿Estará dispuesto a pagar un poco más?
16. Si usted contara con un presupuesto ilimitado ¿Qué características agregaría a su negocio para transformarlo en ecosustentable? Elija 5 de ellas en orden de preferencia.
- Reutilizar el agua para riego.
 - Implementar paneles solares.
 - Generar una política de disminución en el uso de energía.
 - Fomentar planes turísticos en base a la educación y el cuidado del medioambiente.
 - Separar la basura por categorías.
 - Integrar a la comunidad local en sus actividades.
 - Ofrecer alternativas alimenticias que vayan con la línea de la sustentabilidad.
 - Dejar de utilizar químicos en la limpieza de piscinas y espacios comunes.
 - Construir sus instalaciones con materiales reciclados y no dañar visualmente el contexto geográfico.



17. ¿Y si no fuese ilimitado y saliera de sus ingresos? Elija 5 de ellas en orden de preferencia.

- Reutilizar el agua para riego.
- Implementar paneles solares.
- Generar una política de disminución en el uso de energía.
- Fomentar planes turísticos en base a la educación y el cuidado del medioambiente.
- Separar la basura por categorías.
- Integrar a la comunidad local en sus actividades.
- Ofrecer alternativas alimenticias que vayan con la línea de la sustentabilidad.
- Dejar de utilizar químicos en la limpieza de piscinas y espacios comunes.
- Construir sus instalaciones con materiales reciclados y no dañar visualmente el contexto geográfico.

10.2. Anexo 2: Cuerpo de la encuesta realizada a la demanda.

I. Contexto y preferencias actuales.

1. ¿Por qué eligió visitar San Pedro de Atacama? Enumere por orden de importancia.
 - Me lo recomendaron.
 - Lo vi en algún medio que lo posicionaba como un buen destino.
 - Estoy sólo de paso.
 - Acompañé a otra persona.
 - Lo elegí yo entre los lugares que debo visitar alguna vez.
2. ¿Por cuántos días pernoctará en la ciudad?
 - Sólo una noche.
 - Entre 2 y 3 noches.
 - Entre 3 y 7 noches.
 - Más de una semana.
3. ¿En qué tipo de alojamiento lo hará?
 - Camping.
 - Casa de algún conocido.
 - Hostal.
 - Hotel (Indicar cantidad de estrellas)
4. ¿Cuánto está dispuesto a pagar en promedio por noche?
 - Entre \$5.000 y \$10.000.
 - Entre \$10.001 y \$20.000.
 - Entre \$20.001 y \$50.000.
 - Entre \$50.001 y \$100.000.
 - Más de \$100.001.

5. ¿Qué aspectos valora más en el lugar que hospedará? Elija 5 opciones en orden de preferencia.

- ☐ Limpieza.
- ☐ Buena atención.
- ☐ Ubicación.
- ☐ Precio.
- ☐ Acceso Wifi.
- ☐ Sistemas de calefacción o ventilación.
- ☐ Piscinas y quinchos.
- ☐ Restaurantes.
- ☐ Uso de energías renovables.
- ☐ Oferta de actividades turísticas.
- ☐ Seguridad.
- ☐ Decoración.

6. ¿Qué tipo de turismo gusta practicar? Elija los que desee por orden de preferencia.

- ☐ Turismo Aventura.
- ☐ Turismo Astronómico.
- ☐ Turismo Ecológico.
- ☐ Turismo Enológico.
- ☐ Turismo Cultural.
- ☐ Otro ¿Cuál?

7. ¿Cómo prefiere usted hacer turismo?

- ☐ Contratando servicios desde su lugar de origen antes de llegar al destino.
- ☐ Contratando servicios en agencias locales.
- ☐ Solicitando información en organismos gubernamentales (Sernatur, municipalidades, etc).
- ☐ Recorrer de manera individual el lugar.

8. ¿Por qué medios se informa usted antes de elegir dónde ir, dónde alojar, qué hacer, etc? Seleccione y defina en orden de preferencia.

- ☐ Búsqueda general en Google.
- ☐ Preguntando a otras personas que hayan visitado el lugar.
- ☐ TripAdvisor.
- ☐ Despegar.
- ☐ HostelBookers.
- ☐ AirBnb.
- ☐ Radio o Tv.

II. Conocimiento sobre el turismo Ecosustentable.

9. ¿Ha escuchado hablar sobre el Turismo Ecosustentable?

- ☐ Sí.
- ☐ No.

10. ¿Podría usted dar una definición formal o informal sobre este término? (Responder sólo si la pregunta 9 es afirmativa).

- ☐ Sí. (Describir)
- ☐ No.

(Darles a conocer la definición que da la OMT para contextualizar un poco al encuestado en este nuevo ítem).

“El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (OMT, 1993)”

11. ¿Qué parte de la industria del turismo tradicional cree que cumple con la definición anterior?

- ☐ Ninguna.
- ☐ Pocas.
- ☐ Gran parte.
- ☐ Todas.

12. Seleccione 4 o 5 características que usted considere esenciales para que un alojamiento cumpla con entregar un turismo ecosustentable. Ordene por orden de preferencia.

- | | |
|---|--|
| ☐ Reutilizar el agua para riego. | ☐ Integrar a la comunidad local en sus actividades. |
| ☐ Implementar paneles solares. | ☐ Ofrecer alternativas alimenticias que vayan con la línea de la sustentabilidad. |
| ☐ Generar una política de disminución en el uso de energía. | ☐ Dejar de utilizar químicos en la limpieza de piscinas y espacios comunes. |
| ☐ Fomentar planes turísticos en base a la educación y el cuidado del medioambiente. | ☐ Construir sus instalaciones con materiales reciclados y no dañar visualmente el contexto geográfico. |
| ☐ Separar la basura por categorías. | |

13. ¿Qué porcentaje sobre lo que paga actualmente estaría dispuesto a pagar por un alojamiento que cuente con estas características elegidas anteriormente?

- ☐ No estaría dispuesto a pagar más.
- ☐ Entre un 10% y 20%.
- ☐ Entre un 21% y 40%.
- ☐ Entre 41% y 60%.
- ☐ Más de 61%.

14. ¿Cree usted que debiese regularse de mejor manera la forma de hacer turismo?

- ☐ No, funciona bien así.
- ☐ Sí, sólo algunos aspectos hay que mejorar.
- ☐ Sí, de manera urgente.
- ☐ Me es indiferente.

15. ¿Sabía usted que existen destinos en el mundo que se han visto obligados a cerrar sus accesos debido a la contaminación casi irreversible que deja el turismo?

- ☐ No lo sabía.
- ☐ Si lo sabía.
- ☐ No lo creo.

16. A priori, ¿Cuál cree usted que puede ser una buena solución para fomentar el turismo ecosustentable? Si selecciona más de una opción, hágalo en orden de importancia.

- ☐ Multas por parte de los Gobiernos.
- ☐ Fomentos a este tipo de turismo por parte de los Gobiernos.
- ☐ Iniciativas propias de las empresas de la industria del turismo.
- ☐ Educar y concientizar a los turistas.
- ☐ No es necesario fomentarlo.

17. ¿Estaría dispuesto a oír una charla obligatoria antes de ingresar a cualquier alojamiento o iniciar cualquier actividad turística respecto al turismo ecosustentable?

- ☐ Sí, es necesario.
- ☐ No, que aburrido.
- ☐ No creo que aporte a la solución.

18. ¿Ha encontrado en San Pedro de Atacama algún elemento propio del turismo ecosustentable? (Hospedajes, actividades, etc).

- ☐ Nada.
- ☐ Muy poco.
- ☐ Demasiado.

19. ¿Cuáles serían? Omitir si la respuesta fue NADA.

III. Propuestas.

20. En el día a día ¿Ejecuta acciones en base a la sustentabilidad?

- ☐ No.
- ☐ Sólo por casualidad.
- ☐ Sí.

21. Cuáles... (Nombre al menos tres).

- 1.
- 2.
- 3.

22. En base a todo lo anterior ¿Usted cree que aporta en su forma de hacer turismo al turismo ecosustentable?

- ☐ Nada, desconocía este tema.
- ☐ Cumpla gran parte de sus características.
- ☐ Intento aportar en cierta forma.
- ☐ Me considero una persona ecosustentable.

23. Nombre 3 actividades ecosustentables que usted realiza cuando se encuentra de viaje.

- 1.
- 2.
- 3.

24. ¿Está usted dispuesto a realizar turismo ecosustentable desde ahora en adelante?

- ☐ No.
- ☐ Lo intentaré.
- ☐ Sí, es necesario.

25. ¿De qué forma? Omitir en caso que la respuesta anterior sea NO.

- ☐ Hospedajes.
- ☐ Educación.
- ☐ Actividades turísticas.
- ☐ Otras.

26. Si se instalara en la localidad un hotel ecosustentable, ¿Qué características le gustaría que posea? Seleccione por orden de preferencia un máximo de 5 opciones.

- ☐ Buen precio.
- ☐ Buena ubicación.
- ☐ Buena atención.
- ☐ Materiales reciclados y de la zona.
- ☐ Energías renovables.
- ☐ Oferta de tours sustentable.
- ☐ Áreas verdes.
- ☐ Otros ¿Cuál?

IV. Identificación del encuestado.

27. ¿A qué nacionalidad pertenece?

Respuesta: _____

28. ¿Cuál es su rango de edad?

- ☐ Menor de 18 años.
- ☐ Entre 18 y 25 años.
- ☐ Entre 25 y 35 años.
- ☐ Entre 35 y 50 años.
- ☐ Entre 50 y 65 años.
- ☐ Más de 65 años.



29. ¿A qué género pertenece?

- ☐ Masculino.
- ☐ Femenino.
- ☐ Otros. ¿Cuál?

30. ¿Cuál es su ocupación actual?

- ☐ Estudiante.
- ☐ Trabajador(a) dependiente.
- ☐ Trabajador(a) independiente.
- ☐ Cesante.
- ☐ Jubilado(a).
- ☐ Dueño(a) de hogar.
- ☐ Otros. ¿Cuál?

31. ¿Cuál es su nivel de ingresos promedio?

- ☐ Menor que \$257.500.
- ☐ Entre \$257.501 y \$500.000.
- ☐ Entre \$500.001 y \$700.000.
- ☐ Entre \$700.001 y \$1.000.000.
- ☐ Entre \$1.000.001 y \$1.500.000.
- ☐ Entre \$1.500.001 y \$2.500.000.
- ☐ Más de \$2.500.001.