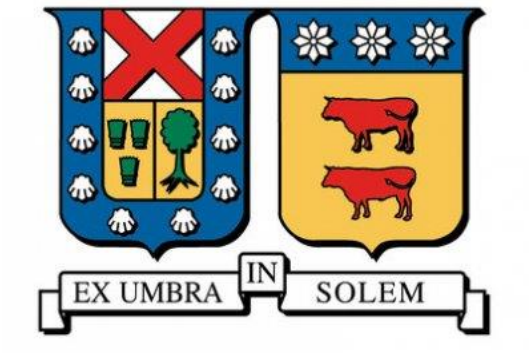



**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

**DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS**

# ANÁLISIS Y PROPUESTA DE PLAN Y MODELO DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN PLAN DE MARKETING PARA UN CENTRO DE BUCEO UBICADO EN LA CUARTA REGIÓN.

**CASO APLICADO: CENTRO DE BUCEO MANTRA**

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

**AUTOR**

**JORGE IGNACIO MÉNDEZ FLORIDO**

**PROFESOR GUÍA**

**JOHANA MOYA**

# 1 Introducción

Frente a la caída de la ley del cobre en el último tiempo (Orellana, 2017) y debido a que esta actividad representa la principal fuente de ingresos para Chile, es que se hace necesario la búsqueda de nuevas actividades económicas que permitan un desarrollo sustentable de la economía del país. Ante esta necesidad Chile en septiembre del 2015 se suma a la Agenda 2030, reafirmando este compromiso en julio del año pasado (Ministerio de Desarrollo Social, 2017), dando a conocer al resto de las naciones el interés de encaminarse a un desarrollo sostenible. Frente a esto se identifica qué actividades económicas son candidatas, donde encontramos al turismo, que durante el año 2015 se posicionó cómo la quinta actividad que en niveles de ingreso para Chile.

Dentro del turismo en Chile se encuentra el orientado a la práctica de deportes acuáticos, principalmente en las costas del país. Dentro de estos deportes encontramos al buceo, actividad que se puede realizar desde Arica hasta la Antártica, siempre que se cuente con el equipo adecuado para enfrentar las condiciones del sitio donde se desee practicar (El Mostrador, 2016).

Es esta la principal actividad que desarrolla Buceo Mantra, centro de buceo ubicado en la costa de Pichidangui, cuarta región, "…es una empresa de servicios integrales de buceo y kayak cuyo objetivo es enseñar y fomentar estos deportes mediante la creación de una escuela…" (Buceo Mantra, s.f.). Según G. Baltierra, director de Buceo Mantra (comunicación personal, 12 de septiembre 2017) la empresa se enfrenta a una serie de problemas que dificultan el funcionamiento de la empresa.

Dentro de las problemáticas presentadas se encuentra la disminución de ventas de abril a diciembre provocada por la estacionalidad que hay. No basta con identificar la causa del problema. También se debe velar por un contar con un plan de acción para enfrentar los tiempos de baja demanda durante este periodo del año ¿Cuál es la manera más adecuada para intervenir en la empresa y contrarrestar la estacionalidad?

# 2 Resumen Ejecutivo

Considerando los últimos años, la ley del cobre ha disminuido y desde hace tiempo ya Chile busca una matriz económica más sustentable, con más de 4.000 km de costa, el desierto más árido del mundo en el norte, y la Patagonia en el sur, sin duda una de las alternativas estudiadas es el turismo. Dentro de los cuales se encuentra los deportes de aventura náuticos. En específico el buceo es posible practicarlo a lo largo de todo Chile. Es así que el presente trabajo está enfocado en el asesoramiento de una pyme de buceo ubicada en la cuarta región.

Buceo Mantra es una pequeña empresa familiar donde participan Gustavo, su pareja Margarita y el padre de Gustavo cómo encargado de finanzas, constituida el 13 de julio de 2011 llevan ya 8 años entregando su comprensión y servicios de calidad en las costas de Pichidangui.

Durante el estudio se determina como industria de estudio el buceo, considerando tanto las inmersiones guiadas como las cursos de certificación, esto debido a las similitudes en los procesos productivos de ambos. Debido a su dependencia de las condiciones marinas para práctica es que se ve amenazado por el cambio climático, el cual es capaz de hacer desaparecer los atractivos de este deporte. También es posible encontrar como amenaza la especificidad de sus activos generando barreras de salida. Aún así, el interés de las personas por vivir experiencias nuevas, y el cuidado por el medio ambiente hace que éstas vean en el buceo una oportunidad de conocer el fondo marino y como un medio de conexión con la naturaleza.

Considerando el microentorno de la empresa, es posible apreciar una gran cantidad del competidores considerando que el mercado ya se encuentra saturado. La presencia de un líder se hace evidente al acaparar el 50% de la cuota de mercado. Más la llegada de un nuevo competidor por año hacen que la desigualdad aumente dentro del mercado, solo considerando al último en ingresar, significó un cambio en el índice de Gini de 0,3 a 0,33. Sin embargo la

presencia de sustitutos según temporada dificulta más la labor de los centros de buceo más pequeños.

Aun así, Gustavo y Margarita han logrado generar lo que ellos llaman la familia Mantra, constituida por clientes fidelizados, quienes han vistos en estos instructores de buceo más que un proveedor de servicios, han visto a un amigo. En su pasión por mejorar el servicio entregado a sus clientes, en los últimos años han realizado cambios en el centro, comenzando por una nueva ubicación que les permita contar con un baño propio a diferencia del lugar donde arrendaban anteriormente. También deciden implementar un servicio de camping para sus clientes a modo de fidelizarlos y de ayudar a estos con los gastos de estadía, ya que la mayoría de sus clientes provienen de la ciudad de Santiago.

Dentro de los servicios que ofrecen aquel más rentable resulta ser los cursos de especialidades con un promedio de ganancia de $8.500 /hr, mientras que el menos rentable es el curso Divemaster que permite obtener licencia profesional en primer nivel, es decir trabajar como buzo guiando las inmersiones, este genera un total de $2737 /hr. Sin un sistema de información para recopilar esta información Mantra se había sostenido en base a ensayo y error y gracias a la fidelización de sus clientes quienes decidían seguir buceando con ellos aún cuando en ocasiones contaban con los precios más altos del mercado.

Respecto a sus competidores se puede decir que hay aliados y enemigos, Suyai un centro de buceo de similares características pero que cuenta con piscina propia para las clases de buceo, resulta ser un aliado llegando a compartir una amistad entre ambos dueños y acudiendo en ayuda del otro si así es necesario. Por otro lado, Buceo Pichidangui es el líder y además de también contar con piscina decide contar con certificadores de Instructores, siendo el único en la zona capaz de entregar esta certificación que permite trabajar como instructor de cursos y no solo guiando. Debido a encontrarse en la misma ubicación geográfica, los puntos de buceo resultan ser un producto homogéneo para todos los cetros.

Al estudiar la demanda se detectan 3 grupos de personas. Aquellos que no quieren bucear, representando un 16% de las personas encuestadas, donde el principal motivo para no querer practicar este deporte es el miedo en un 59% de los casos.

El segundo grupo corresponde a personas que desean bucear pero que no lo han hecho, o han practicado en pocas ocasiones. Representan el 49,3% de las personas encuestadas, entre ellos es posible encontrar que el 67,6% desea practicar buceo en busca de una nueva experiencia siendo el siguiente motivo, conocer el fondo marino con un 63,2%. De este público solo un 20,6% le gustaría contar con una certificación que le permita trabajar como buzo, donde el 42,9% de ellas pertenecen al rango etario de 21 a 25 años. Al preguntarles sobre el valor del servicios de buceo guiado para personas sin licencia solo el 17,6% está dispuesto a pagar el precio ofertado en el mercado.

Finalmente se tiene al tercer grupo, estas personas son buzos frecuentes, de las cuales el 83,2% se encuentra certificado con la misma empresa, el resto se distribuye entre 4 empresas y personas que no tienen certificación. Dentro de los niveles que tienen las personas de este grupo, el predominante es el Advanced Open Water con 48,1% y un 35,4% se encuentra satisfecho con este nivel de certificación, el cual es segundo dentro de la línea de buceo recreativo. La principal motivación para bucear es la búsqueda de desconexión, paz y calma con el 85,4% de los buzos frecuentes. Los grupos socioeconómicos AB y C1a acaparan al 50% de las personas que bucean de forma frecuente.

Se descubre una alta estacionalidad donde entre los meses de diciembre a febrero se bucea en promedio 11 veces por buzo mientras que en el periodo de demanda baja esta cantidad llega 4,7 inmersiones por buzo.

Respecto a los hábitos de consumo de los miembros del tercer grupo, el 66% realiza más de una inmersión en aquellos días que decide bucear. De todas las personas encuestadas que bucean de forma regular, el factor más importante a la hora de elegir donde hacerlo es la seguridad, donde se obtuvo un promedio de 6,5 donde la nota máxima era 7. Sobre lo que

hace que un buceo genere satisfacción, el factor mejor evaluado fue el trato de los trabajadores del centro con un 6,6 y el de menor importancia el frío con nota 4,0. Finalmente sobre los precios de mercado donde el aquel con mayor aprobación fueron las inmersiones con arriendo de equipo con 66,7% indicando que el precio era adecuado

Para finalizar el trabajo se proponen los mecanismos mediante los cuales la empresa pueda organizar mejor sus actividades y recursos determinando a que clientes darles prioridad según la temporada. Priorizando la captación de nuevos clientes y fidelización de los nuevos durante la temporada alta y durante la temporada baja, que también disminuye la cantidad de personas presente en la zona, enfocarse en aumentar las ocasiones de uso de los clientes ya fidelizados.

# 3 Índice

## 3.1 Índice general

1 Introducción ..... 2

2 Resumen Ejecutivo ..... 3

3 Índice ..... 7

3.1 Índice general ..... 7

3.2 Índice de Ilustraciones ..... 15

3.3 Índice de gráficos ..... 19

4 Agradecimientos ..... 25

5 Problema de Investigación ..... 26

5.1 Descripción de la Problemática ..... 26

5.2 Propuesta del Tema ..... 26

5.3 Objetivos ..... 27

5.3.1 Objetivo General ..... 27

5.3.2 Objetivos Específicos ..... 27

5.4 Alcance ..... 27

5.5 Metodología ..... 28

5.5.1 Levantamiento de información ..... 28

5.5.2 Análisis de la industria ..... 29

5.5.3 Análisis interno ..... 29

5.5.4 Estudio de mercado ..... 30

5.5.5 Propuesta plan y modelo de negocios ..... 30

6 Antecedentes Generales ..... 31

6.1 Turismo ..... 31

6.1.1 Historia del turismo ..... 31

6.1.2 Turismo Mundial Actual ..... 32

6.1.3 Turismo en Chile ..... 36

*6.1.3.1 Turismo receptivo (demanda internacional* ..... 36

6.1.4 Qué se espera para el turismo en Chile ..... 42

6.2 Marketing ..... 50

6.2.1 ¿Qué es el marketing y por qué es importante' ..... 50

6.2.2 Historia del marketing ..... 50

6.2.3 Tipos de Marketing ..... 51

6.2.4 Marketing Digital ..... 53

6.2.5 Plataformas para marketing digital ..... 56

6.2.6 Impacto de las Redes Sociales ..... 60

6.3 Buceo ..... 62

6.3.1 Tipos de Buceo Autónomo ..... 63

6.3.2 Historia del buceo recreativo ..... 64

6.3.3 PADI ..... 64

6.4 Normativas y certificaciones ..... 67

6.4.1 ISO 9001:2015 ..... 68

6.4.2 ISO 14.001 ..... 69

6.4.3 Certificación PADI ..... 70

6.4.4 Sello Q ..... 71

6.4.5 Ley de Turismo 20.423 ..... 72

6.5 Centro de Buceo Mantra ..... 75

6.5.1 Perfil de la empresa ..... 75

6.5.2 Historia ..... 76

6.5.3 Gobierno Corporativo ..... 77

6.5.4 Industria ..... 77

6.5.5 Competidores y posicionamiento ..... 79

6.5.6 Proyectos a futuro ..... 80

7 Marco Teórico ..... 81

7.1 Fidelización de clientes ..... 81

7.1.1 El cliente ..... 81

7.1.2 Tipos de clientes ..... 82

7.1.3 Gestión de clientes ..... 85

7.1.4 El trébol de la fidelización de clientes (Alcaide, 2015) ..... 87

7.1.5 Dirección de ventas ..... 98

7.2 Marketing experiencial ..... 100

7.2.1 Marketing transaccional versus marketing experiencial ..... 100

7.2.2 Conceptos clave del marketing experiencial ..... 101

7.2.3 La matriz experiencial ..... 103

7.2.4 Cuatro pasos para la implantación de un plan de comunicación experiencial ..... 104

7.3 Marketing digital ..... 106

7.3.1 Pilares del marketing digital ..... 106

7.3.2 Profesionales imprescindibles en marketing online ..... 108

7.3.3 E-X-I-T-O, estrategia de marketing digital en 5 pasos ..... 109

7.4 Plan de marketing..... 111

7.4.1 Elaboración de un plan de marketing..... 112

8 Casos Exitosos..... 117

8.1 Harley Davidson, Fidelización de clientes ..... 117

8.2 Ministerio de Energía, Marketing digital ..... 120

8.3 Meridian Adventure Dive Resort..... 124

9 Análisis Externo ..... 127

9.1 Definición industria..... 127

9.1.1 Preparación..... 128

9.1.2 Inmersión..... 129

9.1.3 Retorno..... 129

9.2 Análisis PESTA ..... 129

9.2.1 Factores políticos ..... 129

9.2.2 Factores económicos..... 130

9.2.3 Factores sociales ..... 131

9.2.4 Factores tecnológicos..... 133

9.2.5 Factores ambientales..... 133

9.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter ..... 134

9.3.1 Rivalidad ..... 134

9.3.2 Sustitutos ..... 138

9.3.3 Barreras de entrada ..... 142

9.3.4 Proveedores ..... 144

9.3.5 Clientes ..... 146

9.4 Resumen Análisis externo ..... 148

10 Análisis Interno ..... 149

10.1 Proceso de atención a clientes ..... 149

10.1.1 Bautismo submarino ..... 149

10.1.2 Inmersión clientes frecuentes. ..... 153

10.1.3 Inmersión ..... 155

10.2 Actividades Primarias ..... 156

10.2.1 Operaciones ..... 156

10.2.2 Marketing y Ventas ..... 160

10.2.3 Rentabilidad de los Servicios ..... 171

10.2.4 Servicio Posventa ..... 176

10.3 Actividades de Apoyo ..... 176

10.3.1 Aprovisionamiento ..... 176

10.3.2 Gestión de RRHH ..... 177

10.3.3 Gestión Financiera y Contable ..... 178

10.3.4 Sistema de Planificación ..... 178

10.3.5 Aspectos Legales ..... 179

10.4 Entrevistas ..... 180

10.4.1 Dueño Centro de Buceo Mantra ..... 181

10.4.2 Clientes Fidelizados ..... 183

10.4.3 Trabajadora ..... 185

10.4.4 Conclusiones Entrevistas ..... 190

11 Estudio de mercado ..... 192

11.1 Análisis de la oferta ..... 192

11.1.1 Información General ..... 192

11.1.2 Éxito chileno ..... 194

11.1.3 Competencia Directa ..... 199

11.1.1 Principales Conclusiones y Aprendizajes ..... 238

11.2 Análisis de la Demanda ..... 240

11.2.1 Encuestas ..... 240

11.2.2 Análisis de las encuestas ..... 303

11.2.3 Entrevistas ..... 314

11.2.4 Principales aprendizajes ..... 322

12 Plan de Negocios ..... 326

12.1 Plan Estratégico ..... 326

12.1.1 Objetivos del plan estratégico ..... 326

12.1.2 Decisiones Plan Estratégicas ..... 329

12.1.3 Indicadores de Desempeño ..... 331

12.2 Plan de Marketing ..... 334

12.2.1 Segmento objetivo ..... 334

12.2.2 Objetivos del plan de marketing ..... 335

12.2.3 Marketing Táctico ..... 336

12.2.4 Marketing Mix Extendido ..... 342

12.3 Plan de Operaciones ..... 348

12.3.1 Indicadores de desempeño ..... 349

13 Modelo de Negocios ..... 350

13.1 Segmento de Clientes ..... 350

13.2 Propuesta de Valor ..... 351

13.3 Canales de Entrega ..... 352

13.4 Relación con el Cliente ..... 354

13.5 Fuente de Ingresos ..... 354

13.6 Recursos Claves ..... 355

13.6.1 Recursos físicos ..... 355

13.6.2 Recursos Intelectuales ..... 356

13.6.3 Recursos Humanos ..... 356

13.7 Actividades Clave ..... 356

13.8 Socios Clave ..... 357

13.9 Estructura de Costos ..... 358

13.9.1 Costos Fijos ..... 359

13.9.2 Costos Variables ..... 359

13.9.3 Economías de escala ..... 359

14 Conclusiones ..... 360

14.1 Conclusiones generales ..... 360

14.2 Conclusiones del caso ..... 361

15 Recomendaciones ..... 363

Tabla 1:Ranking mundial de visitas turísticas e ingresos por turismo internacional. Fuente: Organización Mundial de Turismo..... 37

Tabla 2: Atributos a mejorar según clientes. Fuente: "Fidelización de clientes "Alcaide (2015) pág,206 ..... 92

Tabla 3: Costo de activos necesarios para el desarrollo del servicio de buceo, los valores fueron obtenidos al consultar con el dueño del centro de buceo. ..... 142

Tabla 4: Oportunidades y amenazas. Elaboración propia..... 148

Tabla 5: Costos asociados a una inmersión. Fuente: Elaboración propia..... 174

Tabla 6 : Costos asociados a cada servicio, primera parte. Fuente: Elaboración propia ..... 174

Tabla 7: Costos asociados a cada servicio, segunda parte (continuación). Fuente: Elaboración propia..... 175

Tabla 8: Ganancia y ganancia por hora de cada servicio. Fuente: Elaboración propia ..... 175

Tabla 9: Valores de servicio según centro de buceo que los ofrece, segunda parte. Fuente: Elaboración propia ..... 235

Tabla 10: Resumen comparación competencia local. ..... 236

## 3.2 Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Porcentaje de la población que utiliza redes sociales según región geográfica. Fuente: Global digital report 2019. WE ARE SOCIAL ..... 60

Ilustración 2:Cursos PADI. Fuente: https://www.padi.com ..... 71

Ilustración 3: Centro de buceo Mantra ..... 75

Ilustración 4: Organigrama Buceo Mantra. Elaboración Propia, Basada en entrevista con Dueño Centro de Buceo Mantra. ..... 77

Ilustración 5: Trébol de la fidelización. Fuente: Fidelización de clientes, Alcaide, 2015; página 20 ..... 87

Ilustración 6: Las tres dimensiones del marketing de fidelización. Fuente: "Fidelización de clientes "Alcaide (2015) pág,215 ..... 94

Ilustración 7: Integración del nivel de compromiso de los clientes y los empleados. Fuente: "Fidelización de clientes "Alcaide (2015) pág,221 ..... 95

Ilustración 8: Matriz Experiencial. Fuente: Schmitt (1999) ..... 103

Ilustración 9:Ejemplo de cómo la empresa utiliza el concepto de libertad para potenciar las experiencias. Fuente: https://www.harley-davidson.com/la/es/motorcycles/index.html ..... 118

Ilustración 10: Promoción de Harley Davidson apelando a las experiencias. Fuente: https://www.harley-davidson.com/la/es/index.html ..... 120

Ilustración 11:Meme sobre uso de energía solar en Palacio de la Moneda. Fuente: Ministerio de Energía. ..... 121

Ilustración 12: Meme sobre pago de cuentas online. Fuente: Ministerio de Energía ..... 123

Ilustración 13: Ejemplo diversidad marítima encontrada en Raja Ampat. Fuente: https://travel.padi.com ..... 124

Ilustración 14: Meridian Adventure Dive Resort. Fuente: https://www.facebook.com/meridianadventuresdive/photos ..... 125

Ilustración 15: Embarcaciones utilizadas por Meridian Adventure Dive Resort. Fuente: https://travel.padi.com ..... 126

Ilustración 16: Porcentaje de personas dispuestas a pagar un determinado rango de precios por los servicios de Bautismo submarino. Fuente: Elaboración propia. ..... 132

Ilustración 17: Diagrama de flujo Bautismo Submarino. Fuente Elaboración propia ..... 152

Ilustración 18: Diagrama de flujo Inmersiones Guiadas. Fuente: elaboración propia ..... 154

Ilustración 19: Diagrama de flujo de Inmersión..... 155

Ilustración 20: Ubicación de antiguos puntos de zarpe y centro de buceo en relación con los actuales. ..... 157

Ilustración 21: Ubicación de pizarra donde se realiza reserva de buceos. ..... 159

Ilustración 22: Front page página web de Centro de Buceo Mantra. ..... 163

Ilustración 23: lista de servicios y precios de Buceo Mantra publicado en su página web ..... 165

Ilustración 24: Página de inicio de perfil den Facebook de Buceo Mantra, se muestra algunos comentarios de clientes, cantidad de personas que siguen la página y puntuación según evaluación de clientes. ..... 166

Ilustración 25: Perfil en Instagram de Buceo Mantra, con cantidad de seguidores y publicaciones ..... 167

Ilustración 26: Publicación en Instagram realizada por Buceo Mantra..... 168

Ilustración 27: Sector de camping habilitado detrás del centro de buceo..... 170

Ilustración 28: Frontis Centro de buceo Orca Dive. Fuente: Fanpage de centro de buceo. ..... 194

Ilustración 29: Página de inicio sitio web Orca Dive ..... 195

Ilustración 30: Inicio fanpage en Facebook de centro de buceo Orca Dive ..... 197

Ilustración 31: Frontis Centro de Buceo Pichidangui, conocida como la casa azul. Fuente Fanpage BP ..... 199

Ilustración 32Inicio sitio web Buceo Pichidangui..... 200

Ilustración 33: Inicio fanpage en Facebook Buceo Pichidangui ..... 202

Ilustración 34: evaluaciones del servicio, recopiladas y mostradas por Facebook 203

Ilustración 35: Fotografía tomada desde el patio trasero de centro de buceo BC/CO. Fuente fanpage..... 209

Ilustración 36: Página de inicio sitio web BC/CO ..... 210

Ilustración 37: Línea de tiempo de publicaciones realizadas en página web por BC/CO ..... 212

Ilustración 38: uno de los reportajes publicados en sitio web BC/CO ..... 214

Ilustración 39: Evaluación negativa de cliente, se refiere a otro centro de los pertenecientes a Cinco Océanos ..... 218

Ilustración 40: Frontis centro de buceo Suyai. Fuente Fanpage en Facebook..... 219

Ilustración 41: Señalética de nombre de calle con publicidad de Suyai..... 220

Ilustración 42: Inicio Fanpage en Facebook de buceo Suyai..... 221

Ilustración 43: Video con tomas aéreas publicado en fanpage de buceo Suyai..... 222

Ilustración 44: Publicación en Facebook sobre remodelaciones, buceo Suyai..... 223

Ilustración 45: página inicio sitio web Océano ..... 226

Ilustración 46: Inicio fanpage en Facebook de Océano..... 227

Ilustración 47: Camioneta estacionada en frontis centro de buceo Deepwave. Fuente: Sitio web Deepwave ..... 230

Ilustración 48: Vista satelital de los centros de buceo y del punto de zarpe. Fuente Google Earth..... 233

## 3.3 Índice de gráficos

Gráfico 1:Crecimiento del PIB de diversos sectores 2018. Fuente: Global Economic Impact Trends 2019 ..... 33

Gráfico 2:CONTRIBUTION TO GLOBAL TRAVEL & TOURISM GDP GROWTH, 2018. Fuente: Global Economic Impact trends 2019..... 33

Gráfico 3:Llegada de chilenos al exterior en miles según trimestre de viaje. Fuente: Anuario de turismo 2016, SERNATUR..... 39

Gráfico 4: Egreso de divisas en millones de dolares, realizadas por turistas chilenos en el extranjero según trimestre de viaje. Fuente: Anuario de turismo 2016, SERNATUR 41

Gráfico 5: :Pernocataciones promedio de turistas chilenos en el extranjero según trimestre de viaje. Fuente: Anuario de turismo 2016, SERNATUR ..... 41

Gráfico 6: Ranking: Efectividad del marketing y Posicionamiento de Marca. Fuente: Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020..... 48

Gráfico 7: Usuarios activos mensuales declarados por Facebook según rango etario y género. Fuente: Global digital report 2019. WE ARE SOCIAL ..... 58

Gráfico 8:Usuarios activos mensuales declarados por Instagram según rango etario y género. Fuente: Global digital report 2019. WE ARE SOCIAL ..... 59

Gráfico 9: Usuarios activos de distintas redes sociales. Fuente: Global digital report 2019. WE ARE SOCIAL ..... 62

Gráfico 10: Cantidad de personas que desea o no bucear..... 241

Gráfico 11: Cantidad de personas encuestadas según el ingreso del hogar..... 242

Gráfico 12: Cantidad de personas según ingreso del hogar y preferencia a bucear243

Gráfico 13: Cantidad de personas según género con el que se identifica..... 244

Gráfico 14:Cantidad de personas según género con el que se identifica y si quiere o no practicar buceo..... 244

Gráfico 15: Distribución según género, ingreso del hogar y si desea o no practicar buceo ..... 245

Gráfico 16: Medios por los cuales las personas se informan al adquirir un nuevo producto o servicio..... 246

Gráfico 17:Rango etario de personas encuestadas ..... 247

Gráfico 18:Cantidad de personas según rango etario y género con el que se identifica ..... 248

Gráfico 19: Distribución según género, preferencia a bucear y edad..... 249

Gráfico 20: Motivos para no bucear..... 250

Gráfico 21: Cantidad de personas que han practicado o no buceo y frecuencia de buceos..... 251

Gráfico 22: Cantidad de personas según género y cantidad de buceos que realiza 252

Gráfico 23: Cantidad de personas según cantidad de buceos e ingreso del hogar. 253

Gráfico 24: Cantidad de personas según motivo para querer practicar buceo..... 254

Gráfico 25: Cantidad de personas según interés en querer ser buzo profesional... 255

Gráfico 26: Cantidad de personas según interés en ser o no buzo profesional según rango etario..... 255

Gráfico 27: cantidad de personas según interés en ser buzo profesional e ingreso del hogar..... 257

Gráfico 28: Cantidad de personas dispuestas a pagar un determinado monto por un Bautismo submarino ..... 258

Gráfico 29:Cantidad de personas dispuestas a pagar un determinado monto por bautismo submarino según ingreso del hogar ..... 259

Gráfico 30: Cantidad de personas a pagar un determinado precio según rango etario ..... 260

Gráfico 31: Cantidad de personas por cada nivel de ingreso del hogar ..... 261

Gráfico 32: Cantidad de personas por cada curso de buceo ..... 262

Gráfico 33: Cantidad de personas por empresa certificadora ..... 263

Gráfico 34: Cantidad de personas según nivel de certificación al cual les gustaría llegar..... 263

Gráfico 35: Cantidad de personas que está conforme con su certificación actual . 264

Gráfico 36:Cantidad de personas según motivo por el cual practican buceo ..... 265

Gráfico 37: Cantidad de personas por medio utilizado para hacer reserva en centros de buceo..... 266

Gráfico 38: Cantidad de buceos en un día ..... 267

Gráfico 39: cantidad de personas según número de inmersiones diarias e ingreso del hogar..... 268

Gráfico 40:Cantidad de personas según número de inmersiones diarias y nivel de certificación ..... 269

Gráfico 41: Cantidad de personas que prefiere realizar más de una inmersión en el mismo centro de buceo..... 270

Gráfico 42:Cantidad de personas según con quien prefieren bucear ..... 271

Gráfico 43: Cantidad de personas a quienes les han ofrecido algún determinado servicio ..... 271

Gráfico 44: Cantidad de personas según los medios en los que le gustaría recibir promociones de buceo..... 272

Gráfico 45:Cantidad de personas según cantidad de buceos entre diciembre y febrero ..... 274

Gráfico 46:Cantidad de personas según cantidad de buceos e ingreso del hogar entre diciembre y febrero ..... 275

Gráfico 47:Cantidad de personas según cantidad de buceos entre marzo y mayo. 276

Gráfico 48:Cantidad de personas según cantidad de buceos e ingreso del hogar entre marzo y mayo ..... 277

Gráfico 49:Cantidad de personas según cantidad de buceos entre junio y agosto. 278

Gráfico 50:Cantidad de personas según cantidad de buceos e ingreso del hogar entre junio y agosto..... 279

Gráfico 51: Cantidad de personas según cantidad de buceos entre septiembre y noviembre..... 280

Gráfico 52: Cantidad de personas según cantidad de buceos e ingreso del hogar entre septiembre y noviembre ..... 281

Gráfico 53: cantidad de personas según relevancia del precio al momento de elegir un centro de buceo ..... 282

Gráfico 54: Cantidad de personas según relevancia de recomendaciones de familiares y amigos al momento de elegir un centro de buceo..... 283

Gráfico 55: Cantidad de personas según relevancia de recomendaciones en internet al momento de elegir un centro de buceo ..... 284

Gráfico 56: Cantidad de personas según relevancia del estado y calidad del equipo de buceo al momento de elegir un centro de buceo ..... 285

Gráfico 57: Cantidad de personas según relevancia de la infraestructura al momento de elegir un centro de buceo..... 286

Gráfico 58: Cantidad de personas según relevancia de las redes sociales del centro al momento de elegir un centro de buceo ..... 287

Gráfico 59: Cantidad de personas según relevancia de la relación con los trabajadores del centro al momento de elegir un centro de buceo ..... 287

Gráfico 60: Cantidad de personas según relevancia de que el centro sea ecológico al momento de elegir un centro de buceo ..... 288

Gráfico 61: Cantidad de personas según relevancia de la flora y fauna observada al momento de sentirse satisfecho con la inmersión..... 290

Gráfico 62: Cantidad de personas según relevancia de la tranquilidad durante la inmersión al momento de sentirse satisfecho con la inmersión..... 291

Gráfico 63: Cantidad de personas según relevancia de que la inmersión represente un desafío al momento de sentirse satisfecho con la inmersión..... 292

Gráfico 64: Cantidad de personas según relevancia del trato del personal del centro al momento de sentirse satisfecho con la inmersión..... 293

Gráfico 65: Cantidad de personas según relevancia de la temperatura/sensación térmica del agua al momento de sentirse satisfecho con la inmersión ..... 294

Gráfico 66: Cantidad de personas según relevancia de la duración de la inmersión al momento de sentirse satisfecho con la inmersión..... 295

Gráfico 67: Cantidad de personas según percepción por el precio de bautismo submarino ..... 296

Gráfico 68: Cantidad de personas según percepción por el precio de curso Open Water Diver..... 297

Gráfico 69: Cantidad de personas según percepción por el precio de curso Advanced Open Water..... 298

Gráfico 70: Cantidad de personas según percepción por el precio de curso Rescue Diver..... 299

Gráfico 71: Cantidad de personas según percepción por el precio de curso pofesional Dive Master ..... 299

Gráfico 72: Cantidad de personas según percepción por el precio de curso de especialidades ..... 300

Gráfico 73: Cantidad de personas según percepción por el precio de buceo con arriendo de equipo ..... 301

Gráfico 74: Cantidad de personas según percepción por el precio de buceo sin arriendo de equipo ..... 301

# 4 Agradecimientos

*En primer lugar, quiero agradecer a mi madre y a mi padre, no solo por darme la vida, sino por haber hecho todo cuanto estuviese en sus manos para entregarme las enseñanzas que me han llevado a ser la persona que soy hoy. Aún en los momentos más difíciles siempre me han apoyado y han deseado lo mejor para mí.*

*A mi hermana y familia en general, que siempre estuvieron presionando para que finalizara este proceso.*

*También quiero agradecer a mi profesora guía Johana Moya, quien, con mucha paciencia siempre encontró la forma de atender a mis dudas y de guiarme aún con todos los acontecimientos de contingencia.*

*Agradezco a Gustavo y Margarita, dueños de Buceo Mantra, quienes abrieron las puertas no solo del centro sino de su casa para recibirme y ayudarme en todo cuanto pudieron, espero este trabajo les ayude a continuar con la familia Mantra.*

*Finalmente, pero no menos importante, agradezco a mis amigos, sobre todo a Magda, Simón y Felipe quienes me acompañaron en interminables horas sentado frente al computador y siempre se preocuparon por mí.*

*A todos ustedes*

*¡MUCHAS GRACIAS!*

# 5 Problema de Investigación

## 5.1 Descripción de la Problemática

Durante años la empresa ha desarrollado sus actividades optando con el modo "ensayo y error" en algunas áreas estratégicas, como por ejemplo en el marketing, donde actualmente no se cuenta con plan o modelo específico mediante el cual desarrollar esta actividad dentro de la empresa. Es así, que se pretende enfocar la intervención en el área de marketing pretendiendo con esto generar una fidelización de clientes la cual por medio del aumento en las ocasiones de uso permitirá contrarrestar la actual baja de la demanda de buceos durante los meses de abril a diciembre. Lo cual actualmente se dificulta debido a la poca información respaldada con la que cuenta la empresa. Al no tener registros sobre los hábitos de consumo de los clientes se opta por estrategias globales de marketing sin diferenciar entre los distintos tipos de clientes.

Parte de la problemática es ocasionada también por el aumento en el número de empresas dedicadas al buceo, las cuales han logrado abarcar de sobremanera la demanda presente en la bahía de Pichidangui, a primera vista surge la idea de un mercado saturado surgiendo la pregunta de cómo abarcar a aquellas personas que no forman parte actual de la demanda, los no clientes, es decir, aquellas personas que no desean practicar este deporte.

## 5.2 Propuesta del Tema

Se propone desarrollar un modelo y un plan de negocios enfocados en marketing experiencial, los cuales permitan a la empresa tener los lineamientos para poder combatir la estacionalidad presente actualmente mediante la fidelización de los clientes actuales, incentivando un mayor nivel de uso de los servicios ofrecidos por la empresa. Junto a esto se buscarán mecanismos los cuales permitan atraer la atención de los no clientes, intentando no caer en una competencia por atraer a los clientes de otros centros de buceo.

Tanto el plan como el modelo de negocio estarán construidos en base a estudios tanto del entorno externo como interno de la empresa, utilizando información de primera fuente, mediante encuestas y entrevistas, y de segunda principalmente recolectada de internet.

Además, para facilitar la implementación de estas herramientas se propondrá un mecanismo para el registro de información que ayude a la toma de decisiones de la empresa diferenciando entre distintos tipos de clientes.

## 5.3 Objetivos

### 5.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo y plan de negocios enfocados en marketing experiencial mediante promoción, publicidad y propuesta de nuevas experiencias en la localidad de Pichidangui, distinguiendo entre intereses e inquietudes de distintos tipos de clientes y, no clientes, con la finalidad de generar fidelización de ellos.

### 5.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar cambios en el entorno mediante herramientas establecidas para detectar oportunidades y amenazas.
- Analizar los distintos aspectos de la industria del buceo para identificar los factores críticos de esta actividad.
- Reconocer las principales fortalezas y debilidades de la empresa mediante un estudio interno, para así identificar opciones de mejora dentro de esta.
- Identificar los principales factores del mercado tanto de la competencia como de la demanda, mediante un estudio de ambos para dar lineamientos de los planes de acción.
- Proponer planes de acción específicos a los problemas detectados por los estudios tanto internos como externos realizados para mejorar la situación actual de la empresa, definiendo los indicadores asociados a la mejora de los problemas detectados.

## 5.4 Alcance

La finalidad del trabajo realizado será la propuesta de modelo y plan de negocios para la empresa Buceo Mantra quien actualmente se desarrolla en el sector de servicios

recreacionales de buceo, dedicado a la venta de paseos guiados o cursos de buceo, ubicado en la localidad de Pichidangui, cuarta región.

Ambas propuestas estarán enfocadas en el marketing experiencial apelando al aumento de la preferencia de las personas por experiencias sobre los aspectos técnicos de servicio prestado. Para facilitar una posible implementación por parte del centro de buceo y una identificación de las mejores estrategias para cada tipo de cliente, se propondrá además un mecanismo de registro de información que permita catalogar a los clientes. La implementación del modelo queda fuera del alcance del trabajo realizado debido a que esta se encuentra sujeta a la aprobación por parte de la empresa de la propuesta realizada.

La investigación de la industria se centrará en el pueblo Pichidangui, cuarta región, considerando que son estos los principales competidores para la empresa y quienes tienen un impacto real en las actividades de la empresa, según ésta misma.

El nivel de especificación en las actividades tanto en el modelo como en el plan de negocios estarán sujetas a la información de los clientes que sea posible recopilar. En aquellos casos que se requiera un registro más exhaustivo del comportamiento de estos, se dejarán los lineamientos principales y algunas propuestas.

## 5.5 Metodología

Para el correcto desarrollo del trabajo presentado, y por tanto para el cumplimiento de los objetivos planteados se plantea la siguiente metodología para el desarrollo de esta memoria.

### 5.5.1 Levantamiento de información

Para llevar a cabo la propuesta y evaluación tanto del plan como el modelo de negocios será requerida información tanto de fuentes primarias como secundarias.

#### *5.5.1.1 Fuentes primarias*

Se obtendrá esta información mediante encuestas a: personas que asisten a Pichidangui durante sus vacaciones, clientes del centro de buceo, buzos y público en general. También se realizarán entrevistas a: dueño del centro de buceo, clientes frecuentes de la empresa, extrabajadores. La finalidad de estas herramientas será conocer distintos aspectos como preferencias, necesidades y opiniones sobre diversos factores a la hora de contratar servicios de buceo, desde cómo se informan, hasta que determina que un buceo sea bueno o no. Se incluye además los motivos de las personas que no deseen practicar este deporte.

#### *5.5.1.2 Fuentes secundarias*

Las materias que se abordarán en el desarrollo de este proyecto están alineadas a la búsqueda, clasificación y análisis de información proveniente principalmente de estudios realizados por entidades tanto nacionales como internacionales, encontrados en la web

### 5.5.2 Análisis de la industria

Gracias a la información recopilada se hace el análisis de la industria utilizando la herramienta PESTA para el estudio del macroentorno, se agrega el ámbito ambiental considerando que en éste se basa el desarrollo de la industria estudiada. Para el análisis del microentorno se utiliza la herramienta diamante de Porter. Con ambas se determinan las amenazas y oportunidades.

### 5.5.3 Análisis interno

Para el análisis al interior de la empresa se hace un estudio de la cadena de valor, donde se describen y clasifican las principales actividades realizadas por la empresa determinando la importancia que tienen para el cliente a la hora de recibir el servicio. Con este estudio se determinan las debilidades y fortalezas de la empresa.

### 5.5.4 Estudio de mercado

Se comienza con un estudio de la oferta actual principalmente de la competencia directa, se concentra el estudio en la presencia online de cada centro de buceo y de cómo utiliza estos medios en la experiencia de compra de los clientes. Luego se estudia la demanda para así obtener un perfil sobre las preferencias de los buzos actuales, quienes deseen bucear, y los motivos de quienes no quieren hacerlo para así generar el plan de acción para cada uno de estos grupos, y así crear una experiencia para el cliente que tenga suficiente valor para que decida, en primer lugar, adquirir el servicio y desde ahí poder fidelizarlo.

### 5.5.5 Propuesta plan y modelo de negocios

Con todos los estudios realizados se procede a definir las actividades que la empresa deberá realizar para contrarrestar la estacionalidad, estas actividades se ven reflejadas en primer lugar con un plan de negocios abarcando plan estratégico, de marketing, de operaciones, y de recursos humanos; y en segundo con un modelo de negocios utilizando el modelo CANVAS.

# 6 Antecedentes Generales

## 6.1 Turismo

La Real Academia Española define al turismo como: "Actividad o hecho de viajar por placer" (Real Academia Española, 2014). Debido a que cada persona encuentra el placer en distintas actividades es que existen un sin número de tipologías de turismo las cuales pueden ser combinadas unas con otras dependiendo de donde se desee llevar a cabo esta actividad, dentro de los distintos tipos de turismo se encuentra, por ejemplo: el convencional, de descanso, sol y playa, de aventura, deportivo, cultural, gastronómico, entre muchos otros (Tapia, 2014)

### 6.1.1 Historia del turismo

Desde el inicio de los tiempos el ser humano ha debido desplazarse de un lugar a otro, esto debido a la condición de nómadas en que vivían nuestros antepasados, esto con el fin de buscar refugio, alimentos, etc. Pero entendiendo el turismo como lo es hoy en día según la real academia española concediéndole el carácter de actividad de viajar por placer, es que nos remontamos a los inicios del turismo al imperio romano, donde los hombres más ricos veían la necesidad de tener un segundo hogar en la bahía de Nápoles.

Durante la era medieval, durante el siglo XVI es posible encontrar registros de viajes realizados desde Inglaterra a Roma para visitar tierra santa, esto muestra que desde ese tiempo ya se realizaba el turismo religioso, el cual "basa su placer" en la visita a lugares sagrados para alimentar la fe. Algunos estudios señalan que este tiempo de viajes eran realizados incluso desde antes, y que los peregrinajes a tierra santa ya eran realizados durante el siglo IV y V.

Luego de esto se da un salto a la era de los "*Grand Tour*" en el siglo XVII donde jóvenes aristócratas, principalmente de Inglaterra, realizaban un viaje por Europa como parte de su educación. Este viaje podía llevar varios meses o varios años dependiendo del presupuesto y era realizado para familiarizarse con la cultura de los otros países y aprender

nuevos idiomas. Esto debido a que en ese entonces las universidades de Inglaterra se encontraban en un período de mala reputación. Una vez la estabilidad volvió a Inglaterra se puso de moda viajar y el Grand Tour tomó mayor popularidad.

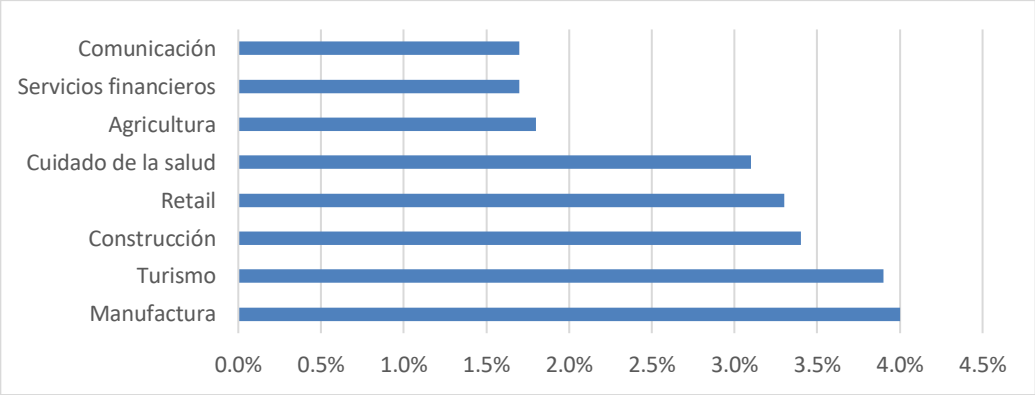
El siguiente hito está marcado por la aparición de los SPA y de los resorts a orillas del mar, nuevamente es Inglaterra el exponente que llama la atención, donde es posible relacionar el crecimiento de los resorts con el poder sobre la tierra y una evolución del gobierno local. (Towner & Wall, 1991)

Es así como llegamos a la creación de la primera agencia de viajes protagonizada por Thomas Cook en el año 1841, quien llevo a cabo la idea de arrendar un tren para transportar a un grupo de personas en un viaje entre las ciudades de Leicester y Loughborough. Comprendiendo el potencial de este nuevo tipo de negocio decide dedicarse totalmente a este rubro desde 1945 creando la agencia de viajes Cook & Son. En 1856 organiza la primera excursión a Europa, y luego en 1866 el primer viaje a Estados Unidos

### 6.1.2 Turismo Mundial Actual

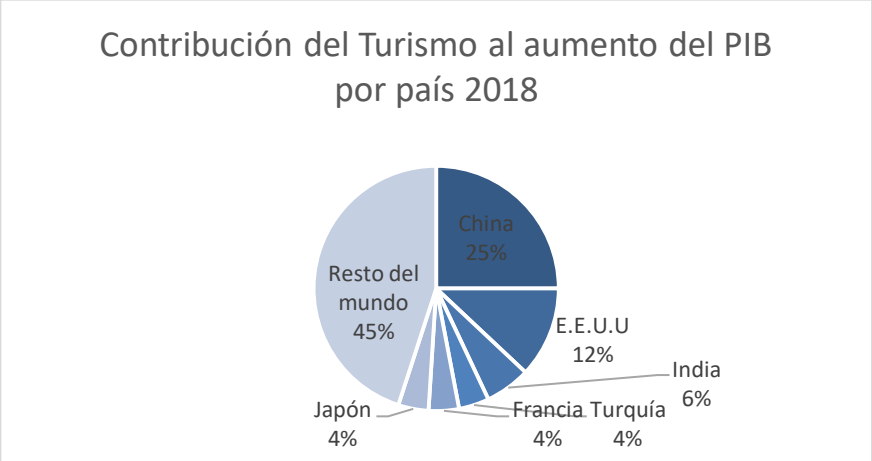
Siendo una de las industrias de más alto crecimiento a nivel mundial el turismo actualmente colabora de forma significativa al crecimiento de la economía, 3,9% de aumento en el PIB mundial, siendo superado solo por el sector de manufactura el cual alcanzó el 4.0% y sobrepasando a otros tales como construcción, con un 3,4%; cuidado de la salud, con un 3,1%; y agricultura con un 1,8%. Llegando a un 10,4% del total del PIB mundial alcanzando lo US$8.8 trillones. De estos el 28,8% se recibe por medio de visitas extranjeras, de esta forma es el turismo local quien domina el gasto con el 71,2% restante. Aun cuando los países concentran sus esfuerzos en captar a los turistas internacionales para así conseguir ingresos mediante exportaciones.

*Gráfico 1:Crecimiento del PIB de diversos sectores 2018. Fuente: Global Economic Impact Trends 2019*




Esta industria se desarrolla de forma transversal independiente del tipo de economía ya sea avanzada o emergente. Sin embargo, los actuales líderes del sector son las dos economías más grandes del planeta, China y Estados Unidos, cada uno con un 25% y 12% respectivamente. Estos dos se encuentran seguidos por dos países considerados como economías emergentes, India y Turquía con un 6% y un 4% respectivamente.

*Gráfico 2:CONTRIBUTION TO GLOBAL TRAVEL & TOURISM GDP GROWTH, 2018. Fuente: Global Economic Impact trends 2019*




En cuanto a sus aportes a la generación de empleo el turismo es también uno de los sectores que más nuevos puestos de trabajo ha puesto a disposición, actualmente son casi 320 millones de puestos de trabajo disponibles representando el 10% del total de puestos de

trabajo en todo el mundo. Durante los últimos 5 años uno de cada 5 empleos ha sido en el sector de turismo.

Al considerar el turismo internacional, durante el 2018 se pudo apreciar un aumento en la llegada de turistas extranjeros (se considera aquellos viajes en los que se permanece por una o más noches en el país, sin considerar viajes realizados por el día) en un 6% respecto al año anterior, esto se traduce en más de 1400 millones de llegadas de turistas internacionales. El primer lugar en aumento de visitas respecto al año anterior se lo lleva Oriente Medio con un aumento del 10%, seguido por África con un aumento del 7% mientras que América queda en el quinto lugar con un aumento del 3%. Al igual que años anteriores es durante junio y septiembre que se presenta la mayor cantidad de visitas. Esto asociado al periodo de temporada alta del hemisferio norte.

Sin embargo, estos números no reflejan la cantidad turistas que llegan a estos destinos, el primer lugar se lo lleva Francia con casi 87 millones de visitas durante el 2017, seguido de España con 82 millones seguido de Estados Unidos con casi 77 millones. Lo cual concuerda con el ranking regional de llegadas de visitas donde Europa obtiene el primer lugar con el 51% de las llegadas, es decir, 674,73 millones de visitas. De igual manera es Europa quien se llevaba el primer lugar por ingresos asociados a turismo con US$519.000 millones, seguido por Asia y Pacífico con US$390.000 millones y luego Américas con US$326.000 millones.

Al considerar los medios por los cuales los turistas realizan sus viajes el 55% lo realiza en avión mientas que el 39% por tierra, esto sobre todo en los viajes de larga distancia, donde el tiempo de viaje se vuelve un factor importante para las personas que desean pasar el mayor tiempo posible en el destino al cual se dirigen. Esto junto a la masificación de los viajes Low Cost han ayudado a mantener vigentes los viajes en avión aun cuando en algunas regiones, sobre todo en Europa, el tren se ha vuelto una opción muy atractiva con varias comodidades.

### 6.1.3 Turismo en Chile

Ubicado en el quinto lugar, el turismo aporta US$3.097 millones como ingreso por divisas, 5,1% del total de exportaciones de bienes de la economía, superado por la minería, el sector frutícola, productos químicos, y la industria del salmón sube dos puestos desde el año 2014 donde era la séptima actividad que generaba más ingresos por divisas.

En cuando a los puntos de acceso al país destaca como líder indiscutible el aeropuerto Arturo Merino Benítez por donde ingresaron un total de 1.932,6 mil turistas extranjeros, en cuanto al ingreso por vía terrestre el primer puesto se lo lleva el paso fronterizo sistema Cristo Redentor con 1.077,2 mil ingresos durante el año 2016. En su conjunto estos dos puntos de ingreso acaparan el 53,4% del total de llegadas, cuya cifra alcanza os 5.640,7 miles.

La llegada de turistas a Chile con relación al año anterior creció un 26% muy por encima de la media de América del Sur que creció solo un 6,3%, aun así, es mayor que la media mundial la cual presentó un incremento de 3,9%.

#### *6.1.3.1 Turismo receptivo (demanda internacional)*

Se entiende por turismo receptivo a las actividades realizadas dentro del país con la finalidad de recrearse que son llevadas a cabo por personas que no residen en el país. Estando Chile en la mira a nivel mundial luego de ser elegido el país número uno a visitar durante el 2018 según Lonely Planet (Lonely Planet, 2017), reconocida guía turística para viajeros alrededor del mundo.

Sin considerar este hecho en el último tiempo Chile ha experimentado un aumento en el número de visitas, con una tendencia al alza, registrando en el año 2017 un total de 6.449,9 miles de ingreso de turistas al país, 10% más que el año 2016, pero muy lejos de los primeros puestos en el ranking de llegadas de visitas internacionales, el cual es liderado por Francia con 82.6 millones de visitantes, seguido de Estados Unidos con 75.6 millones de visitas,

ambos para el periodo 2016. Sin embargo, para ambos países esto es una disminución respecto al año 2015, lo cual es reflejo del cambio a nivel mundial pasando de los 674 millones de visitas turísticas durante el año 2000 a 278 millones en el 2016 y donde las economías emergentes, se espera que tengan una tasa de crecimiento del doble de las economías avanzadas, 4,4% y 2,2 % al año respectivamente, entre los años 2010 a 2030. Se prevé que para el 2030 la tasa de participación de mercado para destinos emergentes alcance un 57%, versus el 45% que se presentó en el año 2016.

*Tabla 1:Ranking mundial de visitas turísticas e ingresos por turismo internacional. Fuente: Organización Mundial de Turismo*

| Llegadas de turistas internacionales | | | (millones) | | Variación (%) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rango | | Serie | 2015 | 2016* | 15/14 | 16*/15 |
| 1 | Francia | TF | 84,5 | 82,6 | 0,9 | -2,2 |
| 2 | Estados Unidos | TF | 77,5 | 75,6 | 3,3 | -2,4 |
| 3 | España | TF | 68,5 | 75,6 | 5,5 | 10,3 |
| 4 | China | TF | 56,9 | 59,3 | 2,3 | 4,2 |
| 5 | Italia | TF | 50,7 | 52,4 | 4,4 | 3,2 |
| 6 | Reino Unido | TF | 34,4 | 35,8 | 5,6 | 4,0 |
| 7 | Alemania | TCE | 35,0 | 35,6 | 6,0 | 1,7 |
| 8 | México | TF | 32,1 | 35,0 | 9,4 | 8,9 |
| 9 | Tailandia | TF | 29,9 | 32,6 | 20,6 | 8,9 |
| 10 | Turquía | TF | 39,5 | .. | -0,8 | .. |

| Ingresos por turismo internacional | $ EE.UU. | | | | Monedas locales | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | (miles de millones) | | Variación (%) | | Variación (%) | |
| Rango | 2015 | 2016* | 15/14 | 16*/15 | 15/14 | 16*/15 |
| 1 Estados Unidos | 205,4 | 205,9 | 7,0 | 0,3 | 7,0 | 0,3 |
| 2 España | 56,5 | 60,3 | -13,3 | 6,9 | 3,8 | 7,1 |
| 3 Tailandia | 44,9 | 49,9 | 16,9 | 11,0 | 23,0 | 14,7 |
| 4 China | 45,0 | 44,4 | 2,1 | -1,2 | 3,6 | 5,3 |
| 5 Francia | 44,9 | 42,5 | -22,9 | -5,3 | -7,6 | -5,1 |
| 6 Italia | 39,4 | 40,2 | -13,3 | 2,0 | 3,8 | 2,3 |
| 7 Reino Unido | 45,5 | 39,6 | -2,3 | -12,9 | 5,2 | -1,4 |
| 8 Alemania | 36,9 | 37,4 | -14,8 | 1,4 | 2,0 | 1,7 |
| 9 Hong Kong (China) | 36,2 | 32,9 | -5,8 | -9,1 | -5,8 | -9,0 |
| 10 Australia | 28,9 | 32,4 | -8,2 | 12,3 | 10,2 | 13,5 |

Para Chile las visitas turísticas representan un ingreso de US$4.253,8 millones por concepto de divisas. Esto es un 5,4% sobre el total de exportaciones de bienes y servicios, mientras que a nivel global los ingresos alcanzan un 7% de los ingresos generados por este tipo de actividades, un punto mayor que el 6% registrado durante el año 2015 (Subsecretría de Turismo, 2018). Este aumento porcentual en el nivel de ingreso por exportaciones de bienes y servicios a nivel mundial es un reflejo que el turismo, en los últimos años ha crecido más rápidamente que el comercio mundial ocupando el tercer puesto como categoría de exportación. Estados Unidos lidera el ranking a nivel mundial por ingresos referidos al turismo receptivo, ascendiendo a 205,9 de miles de millones de dólares, 5 veces más que los ingresos percibidos por Chile.

Se percibe una tendencia al crecimiento en viajeros aéreos, alcanzando en 2016 el 55% del total de visitantes, mientras que el 39% llegó a su destino utilizando las carreteras como vías de conexión, 2% ferrocarril y 4% por vías acuáticas. Mismo panorama se refleja en Chile donde la principal puerta de entrada al país es el Aeropuerto C. Arturo Merino Benítez con 2.523,6 miles de visitas equivalente al 39,1% de ingreso del total nacional, seguido por el Paso Sistema Cristo Redentor con 1.224,8 miles de visitan igual a un 19% de las llegadas al país.

Los principales países que visitan Chile son Argentina en el número uno con el mayor cantidad de visitantes, 3.445.378, y el mayor cantidad de ingreso por divisas, US$ 1.288.801.749 pero con la menor cantidad de noches de permanencia,5,3; le sigue Brasil con una cantidad de turistas igual a 553.265, ingreso por divisas US$462.714.719, y 8 noches de permanencia; y en tercer lugar está Bolivia con 478.934 llegadas de turistas, US$146.143.212 de ingresos y una permanencia promedio de 10,8 noches. Cabe señalar además los visitantes que más gasto diario realizan son los brasileños con un promedio de US$104,8 diarios.

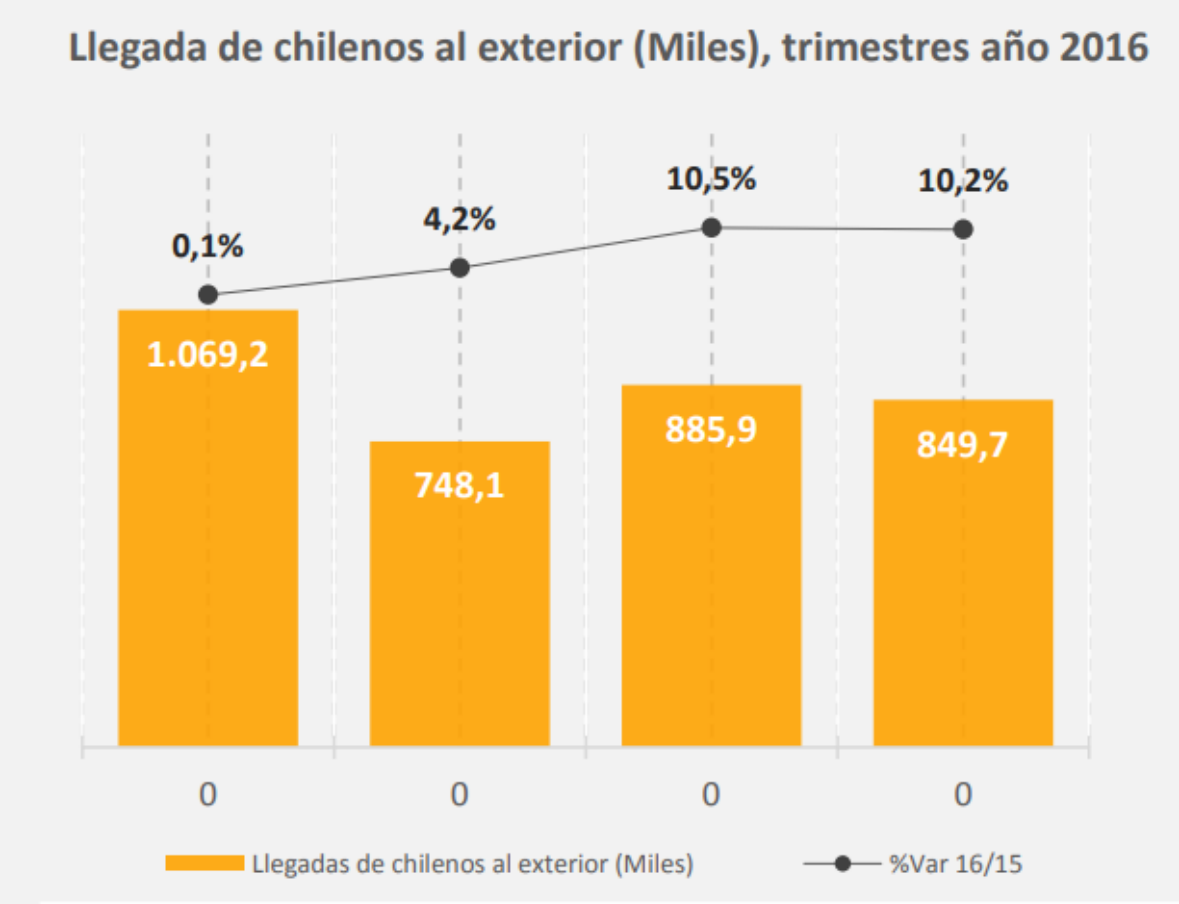
Los principales motivos para viajar son las vacaciones con un 61,3% del total de visitas y luego visita a familiares y amigos, con un 19,5% de los ingresos al país.

#### *6.1.3.2 Turismo Emisivo*

Dentro de las metas que se quiere lograr para Chile (siguiente punto), se encuentra que los chilenos realicen sus actividades de turismo dentro del país, es así como para realizar un contraste se debe saber cuántos chilenos actualmente prefieren turistear fuera del país y cuáles son los destinos y motivos de esto. Es así como Argentina ocupa el primer puesto como país que recibió a más chilenos durante el año 2016 con un total de 1.271,2 miles de llegadas con un promedio de estadía de 5,7 noches y con un gasto total individual igual a US$268 significando una exportación de divisas igual a US$340,6 millones. Si se logra cambiar la preferencia de los turistas parte de este egreso podría quedar dentro del país.

Si bien Argentina se lleva la mayor cantidad de turistas extranjeros es en Estados Unidos donde los chilenos realizan un mayor gasto total individual de US$1.899,6, mucho mayor de la media de los turistas chilenos que se encuentra en US$582,9. De todos los chilenos que salieron del país el promedio de estadía en el extranjero fue de 7,9 noches. Donde el principal motivo de viaje fue por vacaciones con un 66,7% de los viajes realizados por chilenos gasto cada uno en promedio US$602,9, el segundo motivo fue la visita a familiares y amigos con un 12,3% del total y con un gasto total individual igual a US$350,8.

*Gráfico 3:Llegada de chilenos al exterior en miles según trimestre de viaje. Fuente: Anuario de turismo 2016, SERNATUR*



En el gráfico 3 se aprecia que la mayoría de los viajes se realizan durante el primer trimestre del año, correspondiendo al periodo de verano. También es durante este trimestre que se presentan los mayores gastos totales individuales lo cual en parte podría estar explicado por el ser el periodo en el que los chilenos pasan más días de permanencia.

*Gráfico 4: Egreso de divisas en millones de dolares, realizadas por turistas chilenos en el extranjero según trimestre de viaje. Fuente: Anuario de turismo 2016, SERNATUR*

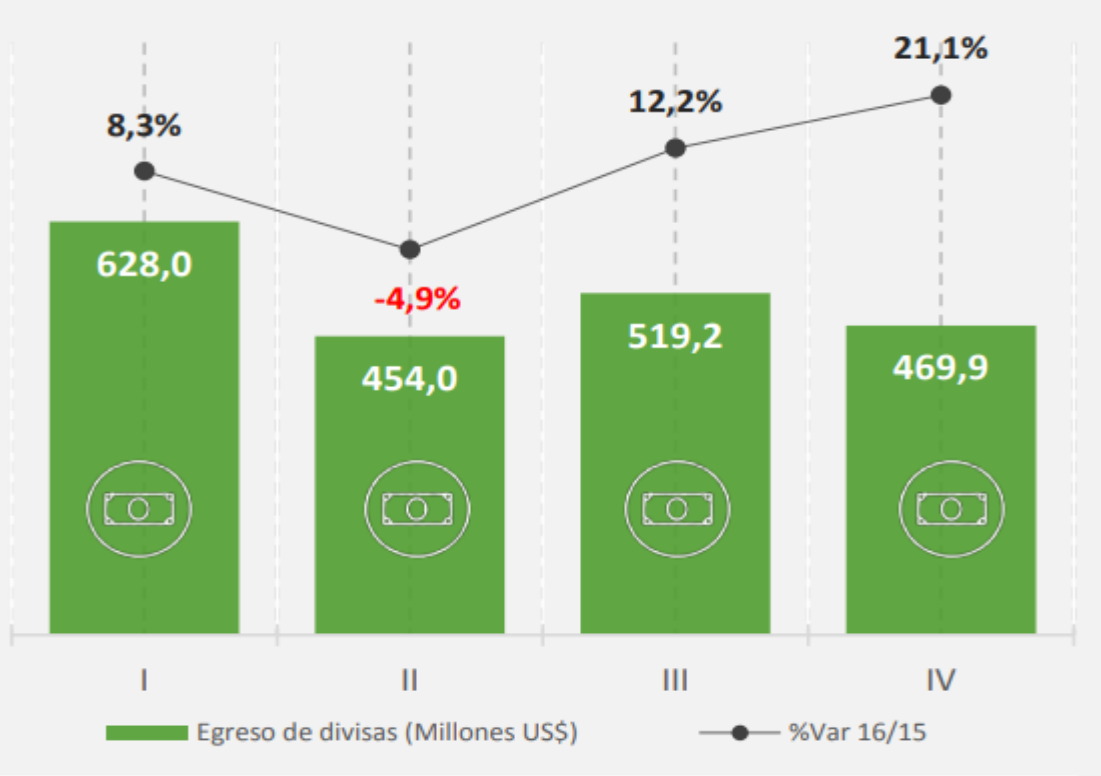



*Gráfico 5: :Pernocataciones promedio de turistas chilenos en el extranjero según trimestre de viaje. Fuente: Anuario de turismo 2016, SERNATUR*



### 6.1.4 Qué se espera para el turismo en Chile

Frente a la caída de la ley del cobre en el último tiempo (Orellana, 2017) y debido a que esta actividad representa la principal fuente de ingresos para Chile, es que se hace necesario la búsqueda de nuevas actividades económicas que permitan un desarrollo sustentable de la economía del país. Es así como en Chile surge la estrategia nacional de Turismo 2012-2020, mediante la cual se espera que Chile sea reconocido como un destino turístico de clase mundial y que sea admirado por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad. Esto gracias al potencial en turismo que se ve en el país gracias a su amplio catálogo de paisajes naturales y su diversidad cultural que ofrecen no solo arquitectura, sino que también gastronomía, literatura, danza, entre otros.

Y en conjunto con estos deseos es que se espera utilizar al turismo como principal promotor para la conservación de todo el patrimonio nacional. Con lo cual se hace importante seguir una metodología para la realización de la estrategia la cual considere a los distintos sectores involucrados con el turismo, tanto del sector privado como público. De esta manera en una primera instancia se realizó un levantamiento de información mediante variados estudios nacionales e internacionales, con los cuales fue posible determinar el potencial de Chile en el turismo, una vez realizado esto se fijaron las metas a alcanzar y que tan lejos se estaba de cumplirlas. Luego se evaluarían distintas soluciones que minimizaran o eliminaran las brechas encontradas. Y en base a todo esto se definen 5 pilares que representan las rutas de acción. Los cuales tienen como objetivos estratégicos aumentar la contribución del turismo al PIB de un 3,2% en 2011 a un 6% para el 2020; la generación de 40.000 nuevos empleos directos y 160.000 empleos indirectos, mediante la creación de pequeñas y medianas empresas; y finalmente, aumentar la llegada de turistas de 3 millones a 5,4 millones al 2020 y que estos aumenten su gasto promedio en un 50%, respecto a sus competidores, Chile presenta el menor gasto diario por turista debido al bajo posicionamiento internacional.

Los 5 pilares en los cuales se soporta la estrategia nacional de turismo se explican a continuación:

#### *6.1.4.1 Sustentabilidad:*

Mediante las prácticas sustentables en la actividad turística es posible aportar beneficios a la sociedad tales como la conservación del medio ambiente y el desarrollo de buenas relaciones entre comunidades. Un 34% de los turistas declara incluso estar dispuesto a pagar un precio mayor por quedarse en hoteles y destinos amigables con el medio ambiente. En Chile el cuidado del medio ambiente toma un rol mayor debido a que el turismo está basado en recursos naturales y culturales. Se debe fomentar el turismo en las áreas silvestres protegidas, sin embargo, se debe suplir la deficiencia servicios y productos presentes en estas mediante la concesión de estos servicios y productos. Cada área silvestre protegida deberá ser evaluada para identificar aquellos servicios que permitirán hacer más llamativo a la unidad y que al mismo tiempo promuevan el cuidado del medio ambiente.

Se busca fomentar un desarrollo sustentable de la actividad turística de los destinos y de las empresas mediante la difusión de prácticas sustentables con las cuales Chile sea reconocido como un destino con una oferta verde. Será necesario elaborar y difundir información respecto a las prácticas con el fin de apoyarlas sobre todo en los principales destinos del país. No solo prácticas referentes al medio ambiente, sino que también de responsabilidad social empresarial se deberán incentivar, apoyando así la mejora de las condiciones económicas, sociales y ambientales de la comunidad donde operan.

Se debe tener cuidado con la sobreexplotación de los recursos naturales debido al deterioro producido por los servicios de turismo, es así como se hace necesario la implementación de un sistema de evaluación ambiental con directrices y criterios claros para la evaluación de los proyectos que ingresen al sistema de evaluación de impacto ambiental.

Se debe aprovechar la riqueza cultural del país desarrollando ofertas turísticas que comercialicen la cultura de cada zona, siempre respetando y cuidando el patrimonio cultural mediante un plan transversal a todas las comunidades y otros actores de la oferta turística

cultural. Se incluye en este grupo a los pueblos originarios incentivando a los mismos miembros de estas comunidades a emprender y ofrecer servicios turísticos.

#### *6.1.4.2 Inversión y Competitividad:*

Actualmente la oferta de Chile se encuentra homogeneizada tanto en sus destinos como en el servicios y experiencias ofrecidas. Con esto se logra captar la atención de los turistas siempre que la propuesta a ofrecer haga uso de las ventajas competitivas con las cuales presenta Chile, ofreciendo así al turista una experiencia única. Parte de este trabajo es la restauración de patrimonio cultural, capacitar a comunidades, mejoramiento de la infraestructura vial. También se debe lograr una sinergia entre las distintas ofertas de servicios a lo largo del país. Parte de esta coordinación se verá facilitada mediante la creación y el mejoramiento de las actuales rutas turísticas, las cuales deben contar con una señalización que facilite la navegación de los turistas a través de éstas. Además, dichas rutas reunirán los elementos más distintivos de cada zona, y permitirán agrupar la comercialización.

Es mediante la inversión que las industrias pueden crecer, es así como se debe buscar metodologías que permitan la captación de inversionistas. Para esto se debe revelar los polos geográficos con mayor potencial turístico y cuáles son las actividades con potencial en cada uno de estos para así poder llevar a cabo una difusión de las oportunidades a través de los medios más adecuados para cada uno de los mercados involucrados.

Gracias a los acuerdos internacionales con los que cuenta el país se ve facilitada la entrada tanto de capital como de inversionistas extranjeros. Pero se debe mejorar la información entregada a los emprendedores de tal manera que estos hagan uso de las distintas herramientas de financiamiento. Se incentivará a generar ideas novedosas que generen nuevas plazas de trabajo con énfasis en fomentar la materialización de inversiones en “zonas de oportunidad “, que hace referencia a zonas extremas y zonas de bajo desempeño económico.

Además de la conectividad mediante caminos terrestres se debe tener preocupación por la conectividad aérea, buscando medidas que logren mejorar las condiciones y precios para los turistas nacionales e internacionales. Para esto se debe analizar la demanda, capacidad y conectividad aeroportuaria del país y según las necesidades de cada zona atraer a las aerolíneas internacionales.

Es sabido que ciertos turistas, sobre todo aquellos provenientes de países más lejanos donde se conoce menos sobre Chile, sienten desconfianza respecto al nivel de seguridad dentro del país, aún más con la periodicidad que se producen desastres naturales en el país. Es así como debe desarrollarse un plan nacional de seguridad turística que incluya las medidas y prácticas para prevenir cualquier tipo de situaciones riesgosas. Como apoyo se debe considerar la formación y entrenamiento continuo de trabajadores del sector y comunicar esta información hacia el exterior para que así el turista se sienta más seguro.

Finalmente se necesita mejorar la fluidez a través de los pasos fronterizos procurando un trabajo conjunto de los distintos entes, así como la policía de investigaciones, la dirección nacional de aduanas, servicio agrícola y ganadero (SAG) con el fin de mejorar la calidad de la atención y reducir los tiempos de espera.

#### *6.1.4.3* Calidad y Capital humano:

Para poder mejorar la competitividad y obtener beneficios de imagen y posicionamiento para la marca país es que se debe mejorar la calidad de los servicios y productos ofrecidos tanto por públicos como privados. Se debe buscar superar las expectativas de los turistas para poder lograr un impacto y que así se elija la oferta nacional por sobre la competencia. A falta de incentivos, o el hecho de que estos no eran claramente visibles generaba que los empresarios no optaran por las certificaciones, es por eso por lo que actualmente se promueve mediante incentivos claros y el cofinanciamiento de estas certificaciones. Por otro lado, también se debe cuidar que el trato de los empleados hacia los turistas sea de calidad, incentivando, por ejemplo, el manejo de idiomas extranjeros, en este

aspecto hoy en día se evalúa como deficiente por parte de los turistas extranjeros. También se debe disminuir la contratación de personal no calificado con el fin de disminuir costos.

Es así como se propone contar con normas técnicas de calidad que permitan el perfeccionamiento de la oferta turística en Chile. Para llevarse a cabo se debe definir un mecanismo mediante el cual se revise de forma regular los criterios que dan cumplimiento a los requisitos de cada una de las normas tanto actuales como futuras de calidad turística. También se debe promocionar y fomentar el sello de calidad turística el cual será reconocido por los turistas como un compromiso por parte de las empresas a entregar un servicio y productos de calidad. No bastará con el fomento a adquirir las certificaciones, sino que también se hará necesaria una revisión in situ de los lugares de prestación de servicios.

Se certificará además las competencias laborales de trabajadores de distintas áreas productivas mediante un organismo del estado, ChileValora. Esta entidad se encargará de levantar perfiles ocupacionales definiendo conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desarrollar con eficacia las labores en 5 áreas: Actividades de asistencia a turista, Agencia de viajes, Alojamiento, Gastronomía, Local de comida rápida.

#### *6.1.4.4 Inteligencia de mercado:*

Se debe conocer y manejar las estadísticas referentes al turismo, tanto nacional como internacional. Con esto es posible identificar barreras a superar con el fin de ser considerado un destino turístico de clase mundial. Así también será posible la revisión continua de los avances y si se está acercando a las metas propuestas según lo previsto y a partir de esa información modificar las estrategias establecidas.

Para facilitar el manejo de información se debe unificar los mecanismos por los cuales se recolecta la información, y así la compilación de información recolectada por las distintas entidades será más rápida y eficiente. Para esto se debe definir los datos que son relevantes y publicar las estadísticas, con esta información se podrá generar modelos predictivos

adecuados que faciliten la toma de decisiones como por ejemplo cuando se necesitará aumentar la capacidad de personal debido al aumento en la demanda.

La ley de turismo establece que los prestadores de servicios de alojamiento turístico y de turismo aventura deben inscribirse en el registro nacional de clasificación, siendo opcional para el resto. Es así como se puede ordenar la oferta turística nacional existente de acuerdo al tipo de actividades realizadas. Será necesario contar comuna plataforma de registro de fácil acceso, además de promover la exigencia legal de ésta.

Con la información recopilada se podrán realizar estudios del perfil y comportamiento de los turistas la cual es valiosa para la estrategia de atracción de turistas extranjeros. También se debe evaluar de forma objetiva las inversiones con el fin de dar oportunidad a los inversionistas de comprar las distintas ofertas.

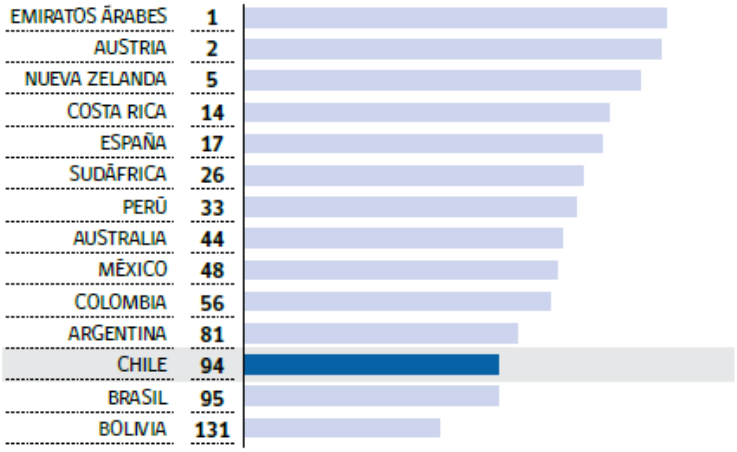
#### *6.1.4.5 Promoción:*

Los esfuerzos de marketing de la industria de turismo resultan determinantes no solo dentro, sino que también fuera de Chile para aumentar la llegada de turistas, prolongar su estadía y el gasto promedio diario. Es así como se hace importante un posicionamiento de la marca" Chile" en los distintos mercados tanto nacional como internacional. Esta es la vitrina mediante la cual se dará a conocer Chile es por esto, gran parte de los recursos públicos destinados al turismo serán invertidos en promocionar el turismo basado en experiencias y no solo en los atractivos naturales como se hacía hasta ahora.

Es así como deben definirse los mercados objetivos para la promoción siendo los prioritarios: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Colombia, España, Estados Unidos, Francia, Inglaterra y Perú. Para aumentar el volumen de visita de estos países e incentivar el aumento en gasto diario promedio es necesario diversificar la oferta ofrecida en el extranjero innovando y adaptando su oferta a las nuevas tendencias mundiales.

El posicionamiento de la marca Chile se hace evidente al consultar a los turistas sobre sus expectativas, quienes señalan que estas se ven sobrepasadas en gran medida respecto a lo que esperaban antes de llegar a destino, Chile se ubica en un bajo lugar en el ranking de "Efectividad del Marketing y Posicionamiento de Marca"

*Gráfico 6: Ranking: Efectividad del marketing y Posicionamiento de Marca. Fuente: Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*




La oferta de Chile basado en su riqueza natural es poco eficiente para la atracción de turistas, es así como se hace necesario cambiar el enfoque ofreciendo experiencias reconocibles y atractivas. Se debe analizar las principales actividades que se llevan a cabo en cada zona para así desarrollar un manual de imagen para mantener la homogeneidad a través de las campañas.

La identificación de estas experiencias no será suficiente, se debe hacer llegar al consumidor final mediante el marketing en los mercados prioritarios. Para esto se debe reasignar la inversión en promoción y aumentar la cobertura de los medios, además de reevaluar anualmente si los mercados prioritarios lo siguen siendo.

Ante la posibilidad que alguno de los mercados prioritarios deje de serlo y también en busca de aumentar el volumen de visitas se debe aumentar la cobertura hacia mercados

no tradicionales que tengan potencial de crecimiento a futuro, para facilitar este trabajo se debe trabajar en la promoción conjunta entre países de Sudamérica potenciando las ofertas de cada destino.

La centralización del turismo en Chile se desarrolla en Isla de Pascua, Torres del Paine y San pedro de Atacama, se debe ampliar la oferta de destinos. Esto será posible en la medida que se incorporen esfuerzos de promoción a destinos como, Sewell, Valparaíso, Iglesias de Chiloé, Antártica y Puerto Williams, entre otros. Esto permitirá posicionar a Chile como destino para eventos de turismo y negocios al contar con un abanico de posibilidades, actividades de este tipo pueden ser congresos, ferias, reuniones internacionales o incluso documentales.

Deberá haber una coordinación entre los esfuerzos que se realizan en el exterior y los habitantes del país. En el último tiempo la mejora en los niveles de ingreso de los chilenos ha significado un aumento en el turismo emisivo, de Chile se sale a turistear a otros países, trayendo consigo pérdidas para el turismo interno.

La información entregada tanto a nivel nacional como internacional debe ser de calidad y mostrar el valor agregado de cada una de las ofertas de tal manera que permitan un mejor posicionamiento de la marca Chile. Para esto se debe segmentar la información turística que tiene valor para determinados usuarios, no conforme con eso se debe actualizar constantemente. La entrega de esta información debe ser realizada en infraestructura adecuada para poder llegar a los distintos sectores y potenciales clientes. Con el creciente uso masivo de plataformas digitales en la promoción prácticamente todos los servicios y productos existentes gracias a la globalización, Chile debe plantear una estrategia de marketing digital la cual sea reconocida a nivel mundial. Sobre todo, ya que más de la mitad de los turistas de larga distancia que visitan Chile utilizan internet para la planificación de su viaje.

## 6.2 Marketing

### 6.2.1 ¿Qué es el marketing y por qué es importante'

La Asociación Americana de Marketing define al marketing como "…*la actividad, grupo de instrucciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofrecimientos que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general"*

Diego Montefer (Tirado, 2013) en su libro "*Fundamentos de marketing" señala que el marketing de entenderse como "…una filosofía de negocio que se centra en el cliente…"* además indica *"… en el centro de la teoría y la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados…*" Es así como en ambas definiciones encontramos en común la idea de que el marketing está constituidos por actividades mediante las cuales la empresa ofrece y entrega valor a sus clientes.

El marketing está encargado de reconocer las necesidades de los clientes y es mediante la promesa de satisfacer dicha necesidad que el marketing trabajará para demostrar al cliente que con la adquisición de ese producto o servicio obtendrá un valor, o superior al resto, o que de otra forma no pudiese satisfacer.

### 6.2.2 Historia del marketing

Montefer divide la historia del marketing desde finales del siglo XIX hasta fines del siglo XX en 5 etapas las cuales hacen referencia al enfoque que se presentaba en ese momento.

1. Orientado a la producción: se busca la eficiencia productiva, ampliar producción y bajar los costos operativos. Debido a la poca competencia no se ve al marketing como una herramienta para competir. Se cree que el consumidor solo espera que el producto sea de fácil acceso tanto en espacio como en tiempo
2. Orientado al producto: El marketing sigue teniendo un rol pasivo a la hora de competir, la búsqueda ahora se enfoca en encontrar aquel producto que logre un mejor

resultado y que sea de una mejor calidad, aún no es considerada las preferencias ni los deseos de los consumidores. Debido a la baja competencia que aún existe se ignoran los efectos de la miopía del marketing, la empresa cree saber lo que el cliente necesita y que este comparte su pensamiento.

3. Orientado a la venta: hay cambios en el nivel de competencia, este comienza a crecer y con este cambio, también cambia la forma de competir, mediante propuestas más agresivas las empresas buscan maximizar sus ventas con la idea que el cliente está dispuesto a conformarse con todo.
4. Orientación al marketing: Las empresas comienzan a preocuparse por las necesidades de los clientes y en cómo lograr satisfacerlas de forma eficiente y eficaz. Este cambio surge debido a la transformación del entorno en uno más dinámico, respecto a la oferta. El marketing deja de tener un enfoque solo en el corto plazo, y comienza a haber interés en fidelizar al cliente para la subsistencia de la empresa.
5. Orientación al marketing social: en la etapa anterior existe una preocupación por el consumidor como individuo, en esta las empresas se enfocan también por la sociedad, ya no solo importan las necesidades de los clientes, sino que también de los proveedores, trabajadores, es decir, de los stakeholders, y de cómo mantener las relaciones con éstos. Esta nueva forma de enfrentar el marketing conlleva la búsqueda del beneficio de la empresa sin perjudicar a la sociedad por lo que surgen nuevas subdisciplinas como el marketing ecológico, marketing de minorías, marketing de relaciones, entre otros.

### 6.2.3 Tipos de Marketing

Para el interés de este trabajo se considera la clasificación del marketing en marketing transaccional y marketing experiencial a continuación se entregará una definición de cada uno de ellos.

#### *6.2.3.1 Marketing Transaccional*

Éste se caracteriza por el paradigma tradicional del marketing, el que por medio de cuatro variables (Producto, precio, distribución y comunicación) convence al consumidor para que compre un determinado producto, está enfocado en el intercambio en sí entre la empresa y el consumidor, por lo que se considera de corto plazo. El centro está en el producto y no en los consumidores.

#### *6.2.3.2 Marketing Experiencial*

Éste incide en aportar valor al cliente a través de las experiencias que los productos y servicios ofrecen al consumidor, esto se traduce, a diferencia del marketing transaccional, en llevar la experiencia de compra más allá del mero intercambio del producto por dinero. El foco se encuentra en la experiencia que vivirá el cliente no solo durante la adquisición del producto o servicio, sino que también en el antes y después. En este sentido, se entiende como experiencia según Maslow (1964) “un acontecimiento que trasciende la realidad ordinaria experimentando un efecto positivo y de corta duración”.

Las características de este tipo de marketing son 4 listadas a continuación:

- El marco central es la experiencia del cliente, no las características funcionales del producto como en el marketing transaccional. Las experiencias del cliente son resultado de los estímulos que éste recibe, de esta forma el cliente puede asociar a la empresa y/o marca con su estilo de vida.
- Los clientes son individuos racionales y emocionales. El individuo no basa su decisión solo con elementos racionales, también en emociones que son las que transforman a un momento en una experiencia, y el cliente desea vivirlas al momento de relacionarse con una empresa para adquirir algún determinado producto o servicio, además de esto buscará la creatividad.
- Examen en la situación de consumo. Al no considerar solo los aspectos funcionales que presenta el producto el cliente evaluará también cuáles son las experiencias que le aporta en función de cuál será la situación en la cual

consumirá el producto o servicio. El producto ya no es un elemento aislado de consumo si no que se considera un contexto más amplio.

- Métodos y herramientas ecléticos. Este tipo de marketing no se encuentra presente en alguna de las metodologías de investigación concreta, si no que utiliza instrumentos amplios y diversos debido a que su estudio dependerá de que tipo de estímulos buscan los clientes, cuáles son sus preferencias, y las posibles situaciones de uso.

La relevancia del marketing experiencial ha tenido auge en las últimas décadas debido a 3 factores (Schmitt 1999 y 2006):

- La omnipresencia de la tecnología de la información, la que ha permitido el contacto y conexión entre la empresa y el cliente
- La supremacía de la marca, gracias a las tecnologías de la información se puede disponer de información de manera inmediata siendo las marcas un medio para facilitar la experiencia de elección al cliente, éste puede atribuir ciertos atributos a un producto a partir solo por la marca que entrega dicho producto o servicio
- El predominio de las comunicaciones permite que haya feed-back por parte del cliente permitiendo una mayor orientación sobre las decisiones hacia el cliente final

### 6.2.4 Marketing Digital

El marketing digital se entiende como aquel que utiliza el internet como medio de difusión. La internet es la red global interconectada de computadoras compuesta por millones de redes de tipo privado, público, académico e incluso gubernamentales. Actualmente es la

mayor fuente de información. Gracias a esta conexión es que se hace posible el uso de esta red para poder llegar a un mayor número de personas con el marketing, versus si se intentara, por ejemplo, repartir panfletos, o pasar un aviso publicitario por televisión.

Según Madhu Bala el internet es la herramienta más poderosa en la globalización siendo evidente, por ejemplo, que la compañía de taxis más grande del mundo, Uber, no posee ningún vehículo. Él también identifica 13 tipos distintos de marketing digital, a continuación, se mencionarán los más relevantes.

#### *6.2.4.1 Optimización de motor de búsqueda*

Hace referencia a la posición en la que aparece la información del producto o servicio al buscar cierta palabra clave en motores de búsqueda como Google o Bing. Es posible pagar una suma de dinero a estas empresas para que al buscar alguna palabra relacionada a su negocio la información aparezca primero que la de la competencia.

#### *6.2.4.2 Marketing a través de redes sociales*

Hace referencia a utilizar redes sociales como Facebook o Instagram para hacer llegar a los seguidores información sobre los servicios y productos ofrecidos, ofertas, o sencillamente mostrar situaciones cotidianas de la empresa. En este caso se hace importante la interacción diaria con los seguidores mediante la creación de contenido de calidad que llame la atención del público objetivo, de lo contrario el público perderá interés y el flujo de visitantes a los sitios de la empresa disminuirá. El impacto de éstas será estudiado más a fondo más adelante.

#### *6.2.4.3 Mobile marketing*

Es posible la creación de una herramienta de marketing que permita una interacción en ambas direcciones mediante la utilización de una aplicación para teléfono celular, también se considera como mobile marketing si la página web está optimizada para celulares de tal forma que esta no presente fallas al momento de revisar la página desde un teléfono móvil.

Se tiene la ventaja, al igual que con el marketing a través de redes sociales, que se puede llegar en cualquier momento a los clientes.

#### *6.2.4.4 Marketing tradicional V/S marketing digital*

El marketing digital permite una respuesta en tiempo real por parte del cliente, mientras que para producirse una respuesta del cliente en el marketing tradicional se requiere que coincidan el cliente y el estímulo en una ventada de espacio y tiempo, si se coloca un afiche, pero el cliente no pasa frente a él jamás se obtendrá una respuesta por parte de ese cliente. Esto mismo hace posible comprobar la efectividad de una determinada campaña dependiendo de la respuesta que se genere por parte del cliente, por ejemplo, que haga que abra un determinado link o la realización de una determinada acción como compartir una fotografía.

Otro factor relevante a la hora de comparar el marketing digital y el marketing tradicional es el costo asociado pudiendo eliminar el costo de impresión y utilizar una fracción del ahorro en la publicidad, de esta forma es posible llegar a una mayor cantidad de clientes.

#### *6.2.4.5 Ventajas para los consumidores del marketing digital*

Al igual que para la empresa, el cliente se ve beneficiado con la interacción en tiempo real, ya que se encuentra con ofertas actualizadas, siempre que la empresa esté haciendo buen uso del servicio. Dependiendo de los servicios ofrecidos por la empresa el cliente también tiene la oportunidad de realizar compras mediante las plataformas, o reservas en su defecto, cualidad que se vuelve imposible mediante los métodos tradicionales de marketing, e incluso estas en muchas ocasiones es posible encontrarlas disponible durante las 24 horas del día.

Es posible la comparación entre distintos productos de distintas empresas evitando cobros excesivos. No necesitan visitar a cada empresa para poder elegir el producto o servicio que sea más de su agrado

### 6.2.5 Plataformas para marketing digital

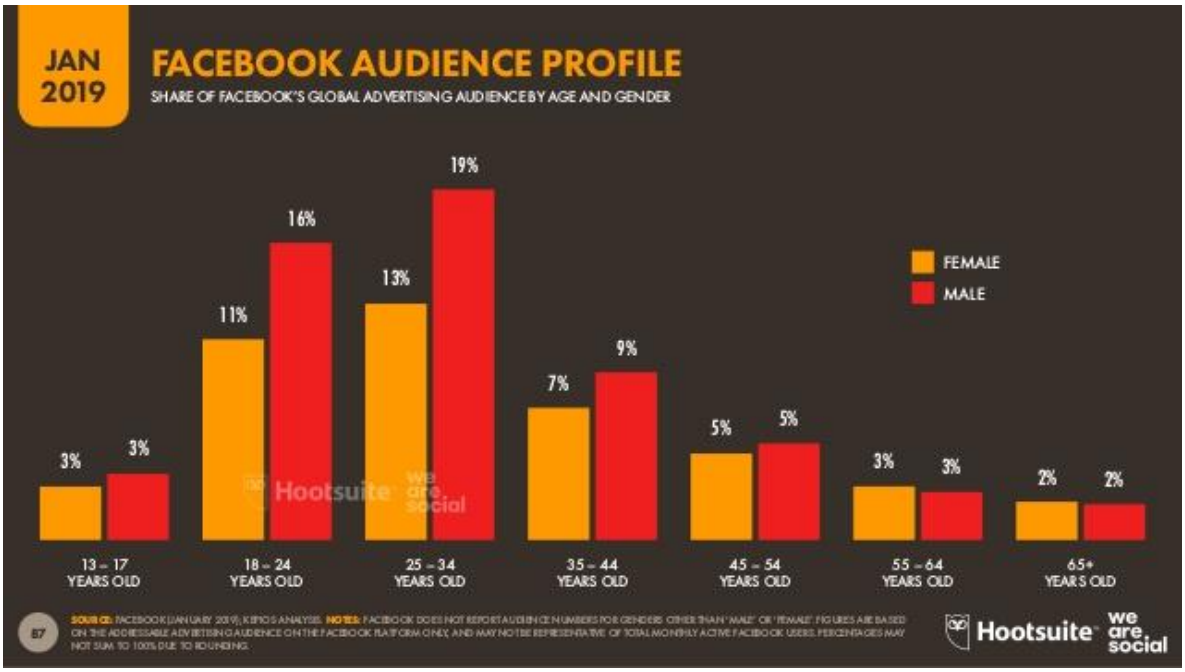
Con una población mundial estimada de7.753.483.209 de personas no es menor que más de la mitad de ellas, 4.346.561.853 es decir el 56,1% utilice internet, es así como este es uno de los medios de comunicación más masivos, permitiendo enviar información de un extremo del globo al otro en fracción de segundos hacen posible hoy la globalización de la información. En Chile aumenta el porcentaje de personas con acceso a internet, según un estudio realizado el 2017 por la subsecretaría de telecomunicaciones de Chile el 87,4% de la población chilena cuenta con conectividad a internet es así como es relevante saber que plataformas están a disposición de las empresas para poder ejecutar sus planes de marketing. A continuación, se listan algunas de ellas.

#### *6.2.5.1 Facebook*

Nace por manos de Mark Zuckerberg en el año 2004 como un directorio de los distintos estudiantes de Harvard, pero luego sería posible el ingreso por parte de estudiantes de otras universidades, llegando finalmente a aceptar a cualquier persona que desease crear un perfil en esta red. Red social número uno de participación, declaró en enero de 2019 que actualmente tiene 2.121 billones de usuarios activos donde más del 90% de ellos accede mediante dispositivos móviles. Dentro del top 20 de usuarios es posible encontrar a varios países de América Latina como Brasil, México, Argentina y Colombia, También se encuentra India en primer lugar, seguido de Estados Unidos y en las posiciones 13, 15 y 18 es posible encontrar a Francia Alemania y Japón respectivamente.

Del total de usuarios el 43% se encuentra registrado como mujer y el 57 % como hombre. En el gráfico 7 es posible observar el total de usuarios a quienes es posible hacer llegar publicidad por este medio, separados por rango etario y género. Además de esto el estudio reveló que, en promedio, de toda la publicidad que se recibe por medio de Facebook, los usuarios hacen clic en ella 8 veces, en el caso de las mujeres están declaran haber abierto en promedio 9 avisos publicitarios en los últimos 30 días mientras que los hombres solo lo hacen en 6 ocasiones.

*Gráfico 7: Usuarios activos mensuales declarados por Facebook según rango etario y género. Fuente: Global digital report 2019. WE ARE SOCIAL*

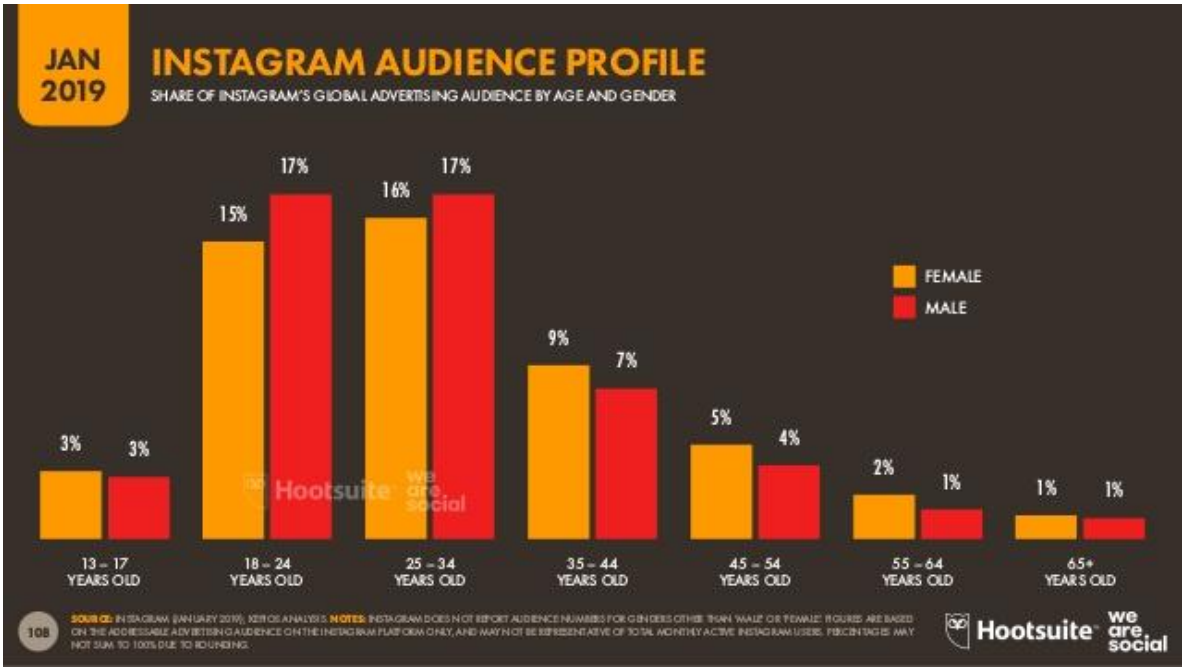



### *6.2.5.2 Instagram*

A diferencia de Facebook surge directamente como aplicación para dispositivos móviles y nace como red social para subir fotos y videos contando con numerosas herramientas para le edición de estos. Actualmente, a enero de 2019 cuenta con más de 1.000 millones de usuarios activos al mes, de los cuales la empresa reporta que 894,9 millones es posible llegar publicidad a través de la plataforma. Dentro del top 19 de países que utiliza esta red social es posible encontrar a los mismos 4 países de América Latina en las posiciones tercero para Brasil noveno para México décimo tercero para Argentina y décimo noveno para Colombia. El primer lugar lo tiene Estados Unidos y en las posiciones 7, 10 y 12 es posible encontrar a Alemania, México y Francia respectivamente.

De los usuarios registrados el 50,3% se identifica como mujer mientras que el 49,7% lo hace como hombre. A continuación, en el gráfico 8 es posible apreciar la distribución de los usuarios de Instagram según su rango de edad y su género.

*Gráfico 8:Usuarios activos mensuales declarados por Instagram según rango etario y género. Fuente: Global digital report 2019. WE ARE SOCIAL*



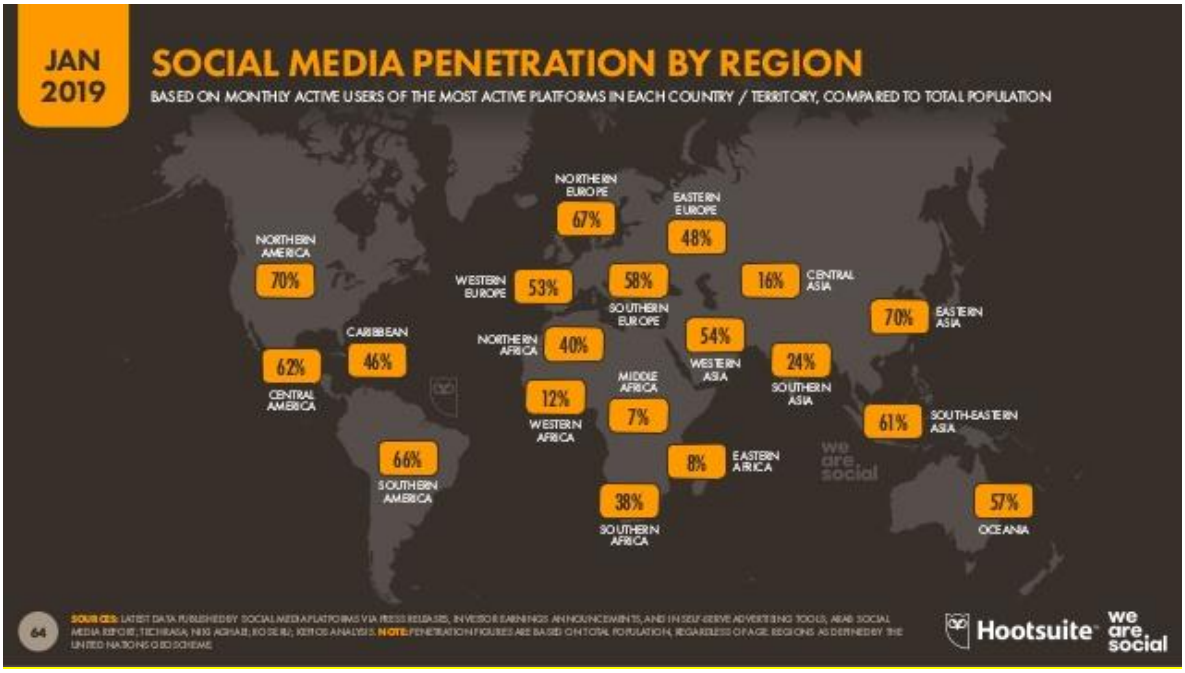

### *6.2.5.3 Geolocalización*

La geolocalización permite a los clientes encontrar con facilidad la empresa en caso de que esta cuente con una tienda física. Esto es posible mediante la creación de una página empresa a través de Google, con esta no solo se facilita la llegada de los clientes, permite realizar un marketing enfocado en la zona local, para mejorar las posibilidades de aparición en el motor de búsqueda de Google es recomendable conseguir reseñas positivas, de esta forma la tienda aparecerá antes que aquellas que no las tengan.

### 6.2.6 Impacto de las Redes Sociales

Los avances en internet de las últimas décadas han traído consigo nuevos sistemas disponibles para las empresas: las redes sociales, las cuales pueden considerarse como comunidades online. La disponibilidad del internet y las redes sociales ha permitido a las personas interactuar sin la necesidad de tener que reunirse en persona (Gruzd, 2011). Gracias a esta nueva herramienta las empresas tienen nuevas posibilidades de construir y mantener fidelidad de la marca, que ha sido uno de los temas centrales en los estudios de mercado por mucho tiempo.

*Ilustración 1: Porcentaje de la población que utiliza redes sociales según región geográfica. Fuente: Global digital report 2019. WE ARE SOCIAL*



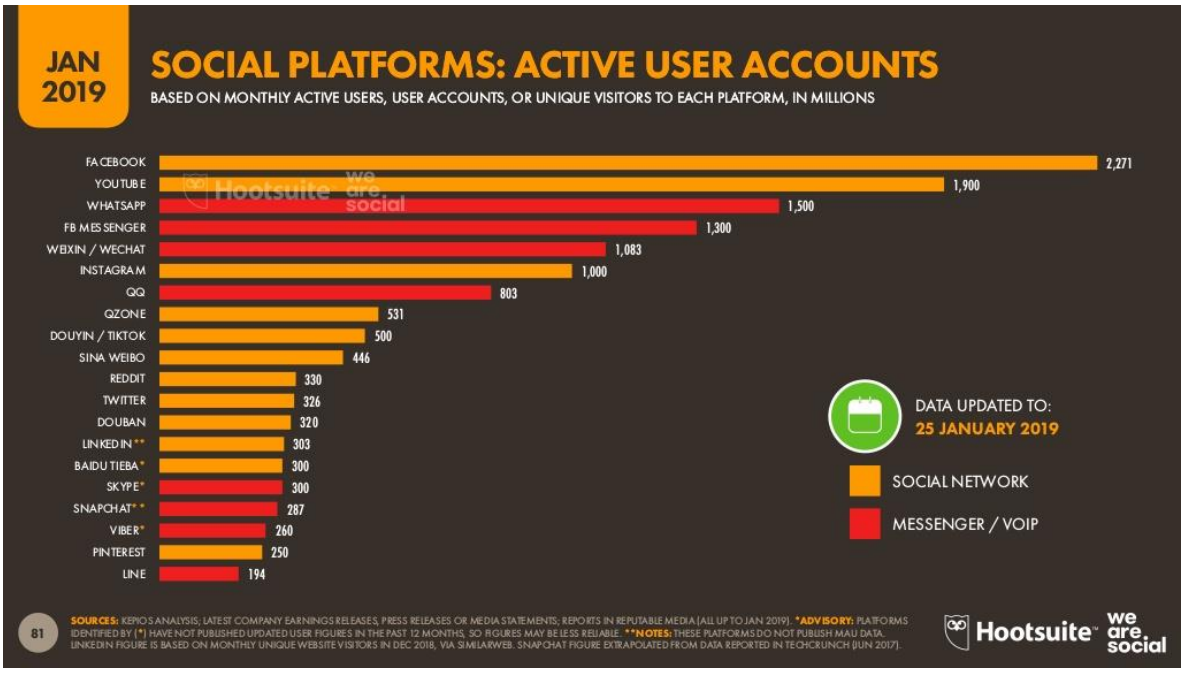

El que se logre la fidelización de la empresa significa que el cliente se siente identificado por la marca por sobre la competencia, se ha logrado formado una especie de relación entre empresa y cliente. No es de extrañar que la gran mayoría de las empresas decidan utilizar las redes sociales como principal medio de comunicación con sus clientes debido a la gran masificación de éstas, en 2014 habían 1.857.000.000 de personas que utilizaban redes sociales mientras que durante el año 2018 fue posible registrar un total de 3.383.000.000 de

usuarios a nivel mundial lo que simboliza un 45% de la población mundial de estos el 93,5% accede a las redes sociales utilizando algún equipo móvil, ya sea celular o Tablet. (Wearesocial, 2019) En la ilustración 1 es posible identificar cuáles son las zonas geográficas del globo que tienen mayor presencia en redes sociales.

Es así como el primer lugar se lo lleva Asia del Este y Norte América con una presencia del 70% de población en redes sociales, mientras que quienes menos las utilizan son los países de África central con un 7%. Al considerar solo la cantidad de usuarios Norte América queda en el décimo lugar con 96 millones de usuarios, el primer lugar lo mantiene Asia del Este con 1.158 millones, seguido por Asia sur y sudeste asiático con 449 y 402 millones respectivamente, América del Sur queda en cuarto lugar con 285 millones de usuarios lo cual representa un 66% de su población total. Al considerar el ranking porcentual por países encontramos a Qatar y los Emiratos Árabes Unidos, ambos con un 99% de la población con presencia activa mensual en redes sociales

No solo la cantidad de usuarios de redes sociales ha aumentado, también lo ha hecho el tiempo que cada individuo utiliza de su día a día para hacer uso de redes sociales, de un promedio mundial de una hora y 37 minutos, actualmente cada usuario emplea dos horas y 16 minutos revisando sus redes sociales. De todas las redes sociales consideradas para el estudio (Gráfico 9), aquella que cuenta con una mayor cantidad de usuarios es Facebook con un total de 2.271 millones de usuarios activos mensuales, seguidos por YouTube y Whatsapp con 1.900 millones y 1.500 millones respectivamente, Instagram ocupa el sexto lugar con un total de 1.000 millones de usuarios activos por mes.

*Gráfico 9: Usuarios activos de distintas redes sociales. Fuente: Global digital report 2019. WE ARE SOCIAL*




## 6.3 Buceo

La Real Academia Española define al buceo como “Nadar con todo el cuerpo sumergido” (Real Academia Española, 2017). Una descripción más detallada es la entregada por sitio web Diveland “El buceo es el acto por medio del cual el hombre se sumerge en cuerpos de agua, ya sea el mar, un lago o un río, con el fin de desarrollar una actividad deportiva, comercial o de investigación científica o militar con o sin ayuda de equipos especiales” (Diveland, s.f.) con esta descripción es posible remontar los inicios del buceo a la época de los comienzos de Grecia y Roma, donde las personas mantenían la respiración o se asistían con artefactos improvisados que los ayudaban a respirar bajo el agua, como por ejemplo tallos huecos de algunas plantas. Luego de esto se comenzaron a utilizar calderos volteados los cuales permitían a los buzos respirar bajo el agua, seguidos por barriles de madera en siglo cuatro antes de cristo.

Fue en Persia donde se utilizaron por primera vez lentes de buceo los cuales eran fabricados con caparazones de tortuga cortados muy delgadamente y que luego eran pulidos.

Durante el siglo 16 en Inglaterra y Francia se crearon los primeros trajes de buceo, confeccionados con cuero permitiendo soportar mayores presiones que las que el cuerpo desnudo permitía, aire desde la superficie era bombeado, pronto comenzaron a utilizarse cascos de metal.

En 1825 el inventor inglés William James diseño un cinturón cilíndrico que almacenaba aire para inmersiones de hasta 7 minutos.

Otros adelantos fueron logrados en las décadas siguientes, como del inglés Henry Fleuss quien inventó un circuito que permitía reutilizar el oxígeno, lamentablemente este aparato fue creado para reparar una compuerta de hierro, y al experimentar con el equipo a una mayor profundidad murió debido intoxicación con oxígeno.

Hoy en día se realizan un sin número de actividades de buceo, pasando por actividades recreativas, de investigación de todo tipo, salvataje, incluso con fines militares, habiendo un sin número de artefactos utilizados para llevar a cabo cada una de estas actividades.

### 6.3.1 Tipos de Buceo Autónomo

Dependiendo de la clasificación que se desee utilizar hay varias maneras de dividir los tipos de buceo. Para el caso práctico en estudio se dividirán en buceo recreativo y profesional. Cada una representa los dos caminos que es posible seguir mediante la formación PADI, se excluyen del estudio los buzos tácticos los cuales hacen referencia al buceo realizado con motivos militares, el cual se realiza con la finalidad de espionaje, salvataje, misiones en cubierto; también se deja fuera del estudio aquellos relacionados a trabajos de mantención como por ejemplo soldadura submarina en barcos o plataformas fuera de costa.

### 6.3.2 Historia del buceo recreativo

Como su nombre lo señala, el buceo recreativo es aquel que se realiza con el fin de recrearse, según la Real Academia Española, el termino recreación es diversión para el alivio del trabajo (Real Academia Española, 2017). Es así como se entiende al buceo recreativo cómo la actividad de practicar buceo con la única finalidad de disfrutar de él.

Actualmente se practican dos modalidades de este tipo de buceo, por un lado, se tiene en apnea, que consiste en bucear utilizando solo el aire que se es capaz de almacenar en los pulmones, sin ningún tipo de equipo de submarinismo que provea de aire una vez sumergido; y el buceo autónomo en el cual se utiliza comúnmente una botella de aluminio o acero la cual contiene aire a presión lo cual permite al buceo mantenerse por una mayor cantidad de tiempo sumergido.

Dentro del buceo autónomo, es posible encontrar una variedad de sistemas de asistencia para la respiración bajo el agua, siendo la más común el aire comprimido, el cual solo pasa por un sistema de filtrado para extraer componentes del aire que se vuelven tóxicos bajo la presión soportada en las inmersiones. También es posible encontrar botellas con mezcla de gases, si bien este está considerado como un tipo de buceo técnico, hay certificadores que permiten a buzos recreativos certificarse en estos equipos para poder disfrutar de sus ventajas, entre estas podemos encontrar la posibilidad de permanecer un mayor tiempo sumergido, o lograr una mayor profundidad de inmersión sin necesidad de realizar paradas de descompresión. Éstas se realizan cuando los niveles acumulados de Nitrógeno en la sangre están sobre un límite que se considera riesgoso debido a la posibilidad de generar burbujas en el torrente sanguíneo una vez se asciende de la inmersión y la presión disminuye.

### 6.3.3 PADI

Fundada en el año 1966 es la principal escuela y certificadora de buceo en todo el mundo, contando con más de 6.600 centros de buceo y resorts y más de 137.000 certificadores profesionales, que han entregado más de 27 millones de certificaciones a

personas de todo el mundo. Su casa matriz se encuentra en California, Estados Unidos, pero se encuentra presente y operando en 186 países. Y sus cursos han sido traducidos a más de 26 idiomas.

Basan su sistema de aprendizaje en una mezcla de teoría y práctica la cual es entregada a los alumnos mediante libros, clases con instructores en tierra y clases en ambiente controlado, generalmente piscinas.

Además de ser una empresa certificadora PADI ha optado por desarrollar una serie de programas incentivando diferentes ámbitos del mundo del buceo, ejemplo de esto es su "Project AWARE" una organización sin fines de lucro que se dedica a la protección de los océanos basado en el trabajo con voluntarios de todo el mundo quienes deciden adoptar algún lugar de buceo y desarrollar proyectos para su conservación. (Project AWARE, s.f.)

Dentro de su formación es posible encontrar 2 caminos, uno continuación del otro

#### *6.3.3.1 Buceo Recreativo*

Consiste el buceo realizado con motivos no profesionales, se busca desarrollar alguna actividad ya sea de ocio, como fotografía, observación de peces, observación de coral, o sencillamente paseo submarino. Dentro de las opciones se puede realizar con o sin certificación. Independiente del tipo de buceo que se realice el buceo recreativo siempre debe practicarse en parejas con la finalidad de poder asistir al compañero en caso de alguna emergencia. Los nombres de los cursos son similares a lo largo de las diferentes empresas certificadoras, la mayoría compartiendo el mismo nombre

Sin certificación es posible optar a la experiencia Discovering Scuba Diving, la cual consiste en una instrucción de conceptos básicos del buceo, arriendo de equipo y un paseo por algún sector cercano a la costa donde se encuentre el resort. No otorga certificación y la instrucción de conocimientos se debe realizar cada vez que se desee realizar la actividad.

En el grupo de actividades certificadas se tiene un mayor número de opciones, además de las inmersiones que se pueden realizar según el nivel que se tenga certificado, es posible seguir especializándose con alguna de las certificaciones posteriores, siendo 4 niveles a los que se puede optar.

#### 6.3.3.1.1 Open Water Diver

Primer curso certificado, es el nivel de entrada al mundo de buceo certificado, se puede realizar desde los 10 años según reglamentación internacional, pero en Chile se aumenta la exigencia en 2 años. En este curso se espera que el estudiante sea capaz de controlar sus movimientos bajo el agua y su propio equipo de buceo tanto dentro como fuera del agua. Con esta certificación es posible llegar a una profundidad de 18 metros, y se es posible arrendar equipo para inmersiones sin necesidad de la charla de conocimientos básicos

#### 6.3.3.1.2 Advanced Open Water Diver

Segundo nivel certificado en el buceo recreacional. El foco en esta certificación está dirigido a observar su alrededor, para esto se incluye dentro de la certificación la navegación con brújula entre otras opciones ya que de los 5 contenidos que se aprenden en el curso son 3 obligatorios mientras los otros dos son la primera clase de especialización, a elección del estudiante, pudiendo elegir dentro de una variedad de cursos tales como, fotografía submarina, buceo en pecios (naufragios) buceo en corrientes, revisar anexo A para ver listado de todas las especialidades disponibles. Al conseguir esta certificación se es posible llegar a 30 metros de profundidad, y a los 40 en el caso de PADI ya que incluye una inmersión de buceo profundo donde se llega a los 40 metros de profundidad donde se comprueban los síntomas de la narcosis que es una alteración reversible de la conciencia y/o de la capacidad cognitiva. Aquí se alcanza el límite de profundidad en el buceo recreativo, 40 metros, a mayor profundidad se considera un buceo técnico en el cual se deben extremar las medidas de seguridad ya que aumentan las posibilidades de padecer algunas de las complicaciones o enfermedades relacionadas al buceo.

#### 6.3.3.1.3 Rescue Diver

Tercer nivel certificado, en esta ocasión el aprendizaje se centra en estar pendiente del compañero y saber actuar en caso de otras complicaciones, la edad mínima para obtener esta certificación es de 15 años. Los buceadores señalan que este es el curso más desafiante debido a que se debe aprender cómo prevenir y actuar frente a problemas en el agua tanto propios como del compañero ya sean ataques de pánico, angustia o problemas con el equipo, para realizar este curso se requiere de un curso básicos de primero auxilios el cual incluya saber cómo realizar respiración boca a boca, PADI ofrece dos cursos de primeros auxilios complementarios que incluyen la adquisición de este conocimiento. Esta certificación es requerida para comenzar una carrera como buzo profesional

#### 6.3.3.1.4 Master Scuba diver

Último nivel certificado del buceo recreativo, se les reconoce por su larga experiencia en buceo, y deben contar como mínimo con 5 especialidades de las ofrecidas por PADI, esta certificación se considera el cinturón negro de las certificaciones recreativas, a diferencia del curso Dive Master donde se vela por el cuidado de los otros al apoyar a los instructores y como guía de inmersiones, en este curso son las capacidades personales las que se estudian, preparando al buzo para situaciones más riesgosas.

### *6.3.3.2 Buceo Profesional*

Se considera como buceo profesional aquel que se practica con la intención de obtener una retribución en dinero, asociada al guiado de inmersiones de buzos recreativos o certificar a otras personas en los distintos niveles comentados en la sección anterior. Mas detalles sobre estos cursos puede encontrarse en el anexo C sobre cursos profesionales.

## 6.4 Normativas y certificaciones

Se hace relevante tener en consideración las normativas y distintas certificaciones disponibles en Chile. Algunas de éstas son válidas tanto a nivel nacional como internacional,

mientras que otras hacen referencia solo a actividades desarrolladas dentro de Chile. También se menciona aquellas que son de carácter genérico para las empresas sin importar su rubro.

Finalmente se hace distinción de aquellas que son de carácter obligatorio y aquellas que se opta por iniciativa de la empresa para como medida de demostrar la calidad de sus servicios y cumplimiento de lo ofrecido al público.

### 6.4.1 ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015, es un estándar que ubica los requerimientos para un sistema de manejo de la calidad, es decir, una manera de como las organizaciones pueden cumplir con sus clientes y stakeholders. De esta forma, se ayuda a las empresas y organizaciones a ser más eficientes y mejorar la satisfacción del cliente.

El foco principal de esta norma es la mejora continua, por lo que la ISO 9001 contiene directrices para cualquier tipo de empresa u organización, independiente de su rubro, tamaño o servicio entregado. Esto último fue uno de los factores que impulsaron las últimas modificaciones el año 2015, ya que las pequeñas compañías no podían contar con estos beneficios.

Esta norma en general responde a los cambios generados por la globalización y la manera de hacer negocios, ya que las organizaciones tienen cadenas productivas más complejas y el cliente está mucho más informado, por lo que sus expectativas aumentan.

Aplicar esta norma en alguna empresa, permite tener una claridad del contexto general que involucra a la organización, definiendo quienes son afectados por esta última y que esperan de la misma. Esto permite establecer un marco regulatorio de las labores en que participa la empresa, identificar riesgos asociados a la organización, trabajar de manera más eficiente al alinear los procesos y las personas en una línea de trabajo y poder cumplir las expectativas del consumidor bajo el pensamiento de “el cliente es primero”.

Esta nueva actualización de la norma ISO 9001 se basa en 7 pilares:

- Foco en el cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Aproximación al proceso
- Mejora
- Toma de decisiones basada en evidencia
- Manejo de las relaciones

A diferencia de las versiones anteriores, esta pone un énfasis adicional en el liderazgo de la organización. (International Organization for Standardization, s.f.)

### 6.4.2 ISO 14.001

La ISO 14.001 corresponde a un conjunto de normas internacionales para la gestión medioambiental, promoviendo un uso más eficiente de los recursos y una disminución en los desechos, para así obtener una ventaja competitiva y la confianza de sus stakeholders. (International Organization for Standardization).

El foco principal para esta norma está en que la organización en su conjunto esté preocupada y tenga en consideración todos los temas relevantes a problemas con el medio ambiente, tales como: contaminación del aire y del agua, aguas residuales, contaminación del suelo, manejo de los desechos, mitigación y adaptación al cambio climático, uso y eficiencia de recursos.

Se deben seguir los siguientes pasos para su implementación (Nueva Iso 14001, 2015):

- Planificación: definir la política ambiental, identificar los aspectos ambientales significativos, tener en cuenta los requisitos legales y definir

todos los objetivos y metas ambiental que se desean conseguir, además de definir un programa de gestión ambiental.

- Implantación: hay que tener en cuenta las estructuras y responsabilidades, la formación, sensibilización y la competencia del personal, la comunicación, los documentos que forman parte del Sistema de Gestión Ambiental, control de dicha documentación, control operacional y los planes de emergencia con su respectiva respuesta.
- Comprobación: se realiza un seguimiento y medición de los resultados, se evalúa el cumplimiento legal, se deben tener en cuenta las no conformidades, aplicar acciones correctivas y preventivas, registrar los documentos y realizar las auditorías necesarias al Sistema de Gestión Ambiental.
- Actuación: Se lleva a cabo la revisión por la dirección y la certificación del SGA.

### 6.4.3 Certificación PADI

La certificación PADI permite el arriendo de equipo en cualquiera de los resorts PADI del mundo y bucear sin la supervisión casi completa de algún instructor, al no poseer esta certificación es necesario que un instructor maneje todos los aspectos técnicos del equipo, lo que conlleva además un gasto mayor por pago del trabajo extra realizado por el instructor.

Sin lugar a duda uno de los mayores beneficios PADI es su cobertura a nivel mundial, permitiendo realizar actividades de buceo en casi cualquier parte del mundo, donde haya un resort PADI, con la certificación se puede optar a precios reducidos en las inmersiones y acceder a lugares que no están permitidos para quienes no cuentan con una de ellas.

Otro punto relevante es la gran variedad de cursos que presenta PADI en la Ilustración 1 es posible encontrar la totalidad de cursos ofrecidos, los cuales van más allá del buceo por sí solo, se ofrecen especialidades como fotógrafo submarino, navegador submarino, videografo submarino, entre muchos otros, los cuales pueden realizarse a la par con el resto de los cursos de formación.

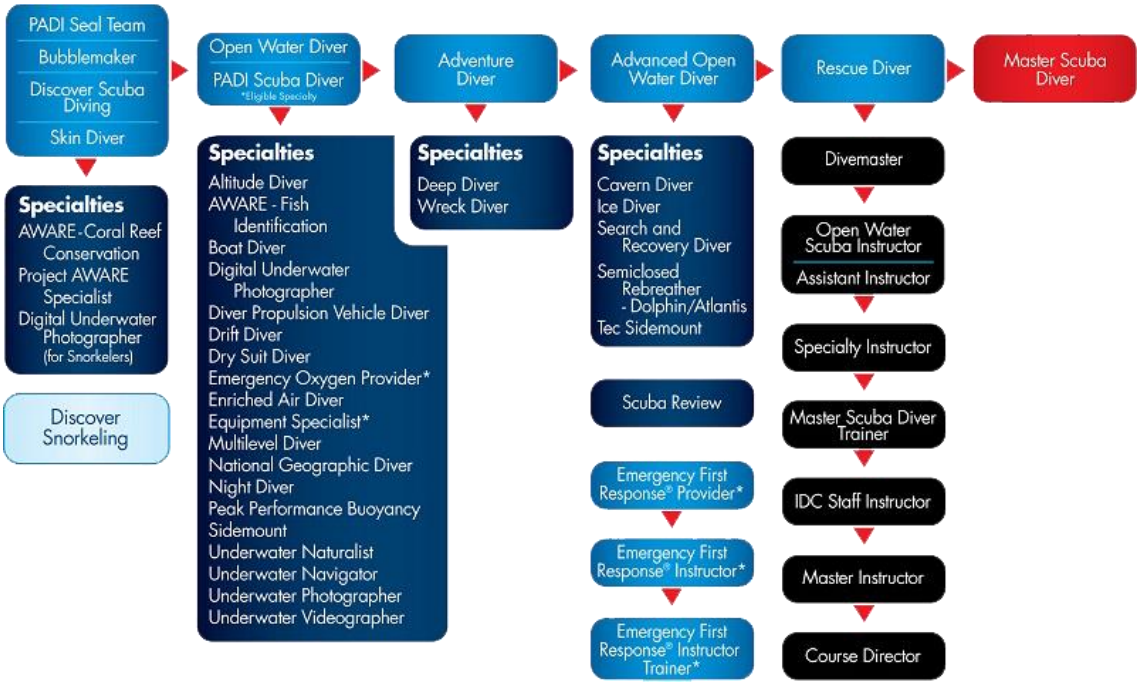



*Ilustración 2:Cursos PADI. Fuente: https://www.padi.com*

Dentro de los cursos también se encuentra la posibilidad de realizar una carrera profesional y formarse como instructor de buzos pudiendo seguir avanzando para llegar a ser certificador de instructores.

### 6.4.4 Sello Q

El sello Q de calidad Turística se creó con el fin de que quienes deseen de forma voluntaria mejorar los servicios entregados por la industria turística. Este conjunto de normas es certificable en 4 áreas que son:

- Alojamiento Turístico.
- Agencias de Viaje y Tour Operadores.
- Guías de Turismo.
- Turismo Aventura

Cabe señalar que este sistema de certificación es pionero a nivel mundial cuyo fin es lograr las satisfacción y confianza de os visitantes por medio de un servicio en las mejores condiciones y de acuerdo con sus expectativas.

Esta certificación lleva consigo una serie de beneficios a los cuales pueden optar quienes cumplan con los estándares designados, entre ellos se encuentra por implementarlo es organización dentro de la empresa, reducción de costos, y como se señaló anteriormente genera seguridad en los visitantes por lo que se espera que esto conlleve a un mayor número de visitas. También es posible participar en ferias de turismo organizadas por SERNATUR.

Para conseguir todos estos beneficios es necesario en primer lugar estar en el registro de servicios turísticos de SERNATUR, luego se deben realizar trámites de acreditación a través de un organismo de certificación acreditado por el Instituto Nacional de Normalización quienes entregan los documentos acreditando el sello a la empresa correspondiente.

### 6.4.5 Ley de Turismo 20.423

La ley de turismo complementa el marco normativo vigente para promover el turismo y que este alcance altos niveles de competitividad en la región buscando a su vez, crecer de forma sostenida y sustentable.

En cuanto los objetivos específicos de la ley se determinan 8 los cuales son:

- Reconocer a la actividad turística como uno de los principales inductores del desarrollo del país;
- Establecer mecanismos adecuados para concretizar la coordinación de las autoridades y servicios públicos con responsabilidades en el ámbito del Turismo;
- Establecer una nueva forma de relación entre las referidas autoridades y organismos públicos y las empresas del sector, a través de las respectivas organizaciones de representación que las agrupan;
- Dotar al Estado de los instrumentos necesarios para planificar un ordenamiento territorial armónico con la actividad turística en aquellas zonas de mayor potencialidad;
- Establecer un mecanismo de uso turístico de Áreas Silvestres Protegidas del Estado que permita compatibilizar la conservación de nuestras riquezas naturales con su

desarrollo ecoturístico, sin desmedro de las características esenciales del patrimonio natural;

- Establecer las bases para implementar una política que promueva de manera integral la imagen del país en este ámbito;
- Incentivar la prestación de servicios turísticos de calidad, eficientes y responsables; y,
- Modernizar y adecuar la organización y funciones del Servicio Nacional de Turismo, dotándole de atribuciones que le permitan una efectiva gestión de la acción pública en la materia, tanto en el nivel central como en el local.

Estos objetivos responden a 5 líneas estratégicas

1. Una institucionalidad a la altura del desafío: actualmente la institucionalidad pública es débil y deficiente debido a la falta de atribuciones que posee, para asumir un rol importante en el desarrollo de una estrategia nacional la ley de turismo propone la creación de un consejo de ministros para el turismo quienes tendrán la autoridad de sancionar la política nacional de turismo.
2. Resguardo, planificación y desarrollo de zonas con atractivos turísticos especiales: da la facultad de definir zonas de interés turístico pudiendo asignar esfuerzos tanto del sector público como privado para potenciar su desarrollo.
3. Desarrollo turístico de Áreas Silvestres Protegidas (ASP): Las riquezas naturales de Chile se presentan como uno de los pilares fundamentales a la hora de incentivar el turismo. Es así como se pretende hacer uso de las ASP que presenten mayor potencial turístico, para desarrollar planes y actividades en pos de estimular el turismo en la zona, esto siempre que aquellas actividades no comprometan el objetivo de conservación de estos lugares. El sector público también podrá desarrollar actividades que se encuentren dentro de este marco mediante la modalidad de concesiones, sin incluir dentro de esta la administración de la zona en sí.

4. Modelo de promoción: Chile actualmente se presenta como “estrella emergente” en cuanto a destinos turísticos se trata, para poder pasar al siguiente nivel y ser considerado un destino consolidado la promoción de marca Chile se hace necesaria. Ésta actualmente tiene dos barrearas, el gasto en promoción es aún bajo considerando los países con los cuales se pretende competir. Y en segundo lugar, la labor de promoción se encuentra a cargo de una entidad privada, la ley considera un nuevo mecanismo público-privado que formulará nuevas políticas de promoción.
5. Sistema de clasificación, calidad y seguridad: con el fin de homogeneizar la información entregada por parte de las empresas hacia los clientes finales y procurando que los usuarios tengan una grata experiencia y realicen las actividades en un ambiente seguro, es que se han desarrollado más de 50 normas que fijan estándares de calidad para las actividades turísticas impulsando un plan de certificación, por medio del cual los distintos proveedores de productos y servicios podrán alcanzar niveles internacionales de competitividad.

## 6.5 Centro de Buceo Mantra

### 6.5.1 Perfil de la empresa

Si bien la empresa no cuenta con un perfil definido por ella misma, es posible distinguir algunas características que al diferencian de sus competidores y que han sido destacadas por los clientes más fieles. Entre estas características se encuentra el trato personalizado por sobre la competencia

"*...en otros centros de buceo se ve a los clientes como materia prima para hacer dinero, una vez finaliza el servicio esperan que te vayas lo antes posible para atender al próximo cliente, mientras que en Buceo Mantra luego de la inmersión te invitan a tomar un café y conversar sobre la experiencia recién vivida, no entregan solo un servicio de buceo, entregan toda una experiencia..."* Esta es solo una de muchas declaraciones realizadas por los clientes donde se valora de sobre manera el trato de los dueños hacia los clientes.

*Ilustración 3: Centro de buceo Mantra*



### 6.5.2 Historia

Buceo mantra se constituye el 13 de julio de 2011 se establece en Pichidangui, donde hasta el día de hoy desarrolla sus actividades. Siendo la segunda escuela de buceo después de Buceo Pichidangui, comienza con una pequeña oficina y un camarín, que hacen la a vez de bodega para el equipo de buceo, además de contar con un zodiac para el traslado de los clientes hasta los puntos de buceo. Luego se adquiere un conteiner el cual será la nueva bodega del centro permitiendo una mejor organización del equipo y una mayor capacidad para almacenar los nuevos equipos que se deben comprar debido al aumento de la demanda.

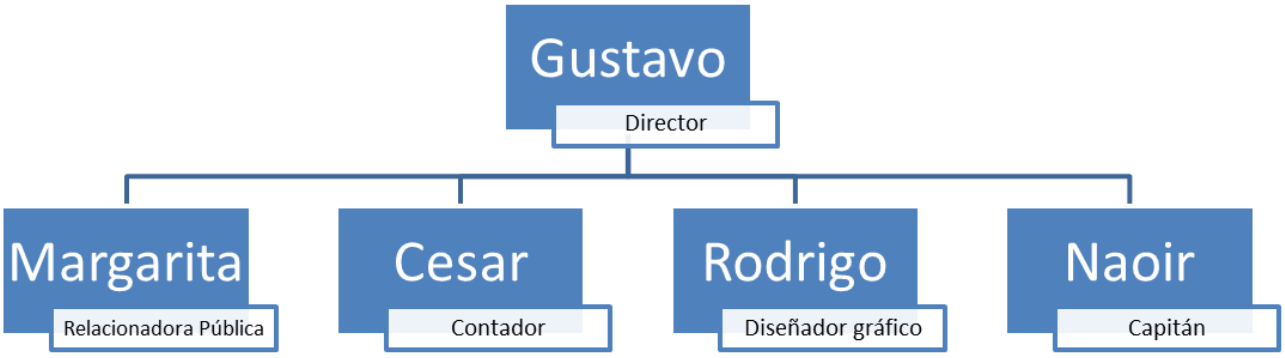
Continuando con la ampliación del centro se construye un segundo piso sobre el conteiner el cual será habilitado como pieza para que trabajadores o alumnos en práctica puedan pernoctar durante su estadía en el centro.

La última adquisición del centro en el año 2016 es un bote de mayor capacidad y estabilidad permitiendo llegar a puntos a los cuales el zodiac no era capaz debido a su menor estabilidad.

Al momento del término de la práctica, en Pichidangui hay 5 escuelas de buceo pero aun así buceo mantra ha logrado mantener una clientela fiel gracias a su servicio personalizado, y su buen trato hacia los clientes, mientras otros centros buscan que los clientes se retiren del centro lo más rápido posible para atender al siguiente grupo de clientes, Buceo Mantra los invita a sentarse y compartir una taza de café y conversar sobre la inmersión, lo cual según palabras de los mismos clientes "…hace que la experiencia de bucear vaya más allá de la inmersión. Se nota que realmente les preocupa que uno disfrute el servicio, y no que solo buscan el dinero. Es un trato más humano."

### 6.5.3 Gobierno Corporativo

*Ilustración 4: Organigrama Buceo Mantra. Elaboración Propia, Basada en entrevista con Dueño Centro de Buceo Mantra.*




Debido a la poca cantidad de personas que componen la empresa, 5 de forma permanente (en su mayoría familiares del dueño), más el staff de temporada que se une en verano según la demanda, la estructura organizacional de Buceo Mantra, si bien no está definida, se puede clasificar de tipo mixta, con algunos rasgos de estructura formal e informal, ya que algunos cargos se encuentran bien definidos como los del contador y el diseñador gráfico. Mientras que la toma de decisiones, selección de equipos a la hora de compra, se realizan entre el dueño y la relacionadora pública, pareja del dueño.

### 6.5.4 Industria

Se identifican 3 industrias principales considerando el equipo necesario para prestar los servicios, todas ellas enfocadas al área de buceo.

#### *6.5.4.1 Buceo*

Esta industria se puede definir como la realización de una actividad subacuática que consiste en que la persona se sumerja y nade con diversos equipamientos una zona específica (océano, lago, piscina). Esta actividad se puede realizar por diversos propósitos tales como: recreativos, investigativos o deportivos. Buceo Mantra se enfoca en el buceo recreativo, por lo que las otras áreas no serán abordadas. El buceo recreativo se puede definir como el buceo que se realiza en tiempos libres como hobbies, en el cual se busca disfrutar de la experiencia sin un propósito específico (llámese como propósito específico deporte, investigación, trabajo). Está muy asociado al turismo ya que muchas personas buscan poder experimentar la experiencia por primera vez. Para el año 2015, se cree que el buceo movió a alrededor de 7 millones de buzos recreativos.

Para la realización de esta actividad es necesario contar con equipos especiales, tales como: Traje de buceo, máscara, chaleco compensador, botella de aire comprimido, regulador, aletas, cinturón de plomo y botines. En el buceo recreativo se tiene que seguir una serie de reglas dependiendo del nivel de experticia que posea el buzo (certificaciones). Sin embargo, para el buceo recreativo es obligación estar siempre acompañado con alguien por seguridad y para estar preparado ante situaciones de emergencia.

#### *6.5.4.2 Clases de Buceo con Certificación*

En el mundo del buceo, existen organizaciones reconocidas internacionalmente que son las encargadas de entregar las distintas certificaciones para los buceadores: PADI, NAUI, ACUC, BSAC, IDEA, SSI y CMAS. Cada una de ellas se especializan en diferentes áreas de buceo (recreativo, investigativo, técnico) y cada una de ellas presenta su propia jerarquización en cuanto a certificados. Buceo Mantra trabaja específicamente con certificaciones PADI, por lo que no se dedicará más tiempo a las otras asociaciones.

Las certificaciones emitidas por buceo mantra son: Divemaster, Rescue Diver, Emergency First Response, Advanced Open Water Diver y Open Water Diver. Al obtener una certificación, se obtiene una licencia de buzo. Esta licencia de buzo tiene toda la

información personal del buzo incluyendo los certificados obtenidos. Cabe destacar que las certificaciones PADI son reconocidas a nivel mundial. A continuación, se muestran las certificaciones que ofrece PADI

#### *6.5.4.3 Viajes de buceo*

Cada cierto tiempo el centro de buceo ofrece a sus clientes viajes de buceo los cuales consisten en visitar otras localidades que normalmente no son conocidas por sus clientes más fieles, estos viajes si bien al momento de la inmersión en su gran mayoría ocupan el mismo equipo que las actividades realizadas en la bahía de Pichidangui, solo cambiando el traje utilizado por uno con mayor resistencia al frío al momento de realizar viajes a la zona sur del país; incluye el hospedaje, transporte local, y alimentación. Este es el principal motivo por el cual se diferencia de los buceos realizados en Pichidangui.

### 6.5.5 Competidores y posicionamiento

La competencia directa de Buceo Mantra son las otras 6 escuelas de buceo en el sector. Es posible apreciar la presencia de un líder en la industria del buceo en la zona, el cual es Buceo Pichidangui. Este liderazgo puede explicarse en parte “a ser el primer centro de buceo en la zona y a la gran inversión que realizan en marketing” según explica el dueño de Buceo Mantra. Además, el líder cuenta con alianzas de las cuales no gozan los otros centros, como alianzas con universidades para carreras que dentro de su currículum entregan cursos de buceo.

La relación con los competidores está basada por la relación que haya entre los dueños de los centros de buceo. Con el líder, Buceo Pichidangui, hay interacción directa ya que no la hay entre sus dueños. Con los otros 3 centros se puede decir que hay actitudes de competencia y de trabajo colaborativo, por un lado cada centro desea acaparar la mayor cantidad del mercado posible, sin embargo, ha habido intentos de realizar proyectos en conjunto, como formar una agrupación de centros de buceo local, la cual nunca fue concretada, también hay apoyo logístico durante la temporada baja en caso de que alguno de estos 4 centros no cuente con el personal o cantidad de equipo necesario, si bien los centros

cobran por estos servicios no son los mismos que se cobran al público en general, según el dueño de Buceo Mantra, "…*sabemos que somos más pequeños que el líder, y si no cooperamos entre nosotros nos pueden sacar del negocio…*"

Independiente de la relación que hay entre los centros de buceo, todos ofrecen un producto homogéneo ya que ninguno cuenta con exclusividad de algún punto de buceo, los equipos son estándar para las escuelas de buceo. Donde sí es posible encontrar una diferencia es si estos cuentan con una piscina propia o no, ya que dentro de los cursos ofrecidos es requerido que cuenten con una, ésta puede ser arrendada o propia. Quienes cuentan con piscina propia son Suyai, Océano, y Buceo Pichidangui; no está claro si es más beneficioso poseer o no una piscina propia.

### 6.5.6 Proyectos a futuro

Según palabras del dueño a futuro se espera aumentar el volumen de buzos mantra para tener un flujo de clientes estable, es decir, que el número de clientes frecuentes sea tal que les permita subsistir de mejor forma durante la temporada baja, ya que de momento a este periodo solo se sobrevive gracias a las ganancias generadas en la temporada de verano.

Dado que durante el verano muchos clientes llegan por primera vez al centro, pero luego nunca vuelven a realizar más buceos es que surge la motivación por crear una planificación que permita al centro de buceo fidelizar a sus clientes y que estos si vuelvan y que vean como una opción cercana practicar este deporte durante quizás los fines de semana, o fechas festivas durante el año, y no solo como una actividad de verano, solo vivir la experiencia por única vez, o en el peor de los casos ni siquiera considerar esta alternativa dentro de las actividades a realizar (no clientes).

# 7 Marco Teórico

## 7.1 Fidelización de clientes

Bastos (2006) Señala que las empresas siempre han existido con una orientación al cliente, ya que su objetivo es satisfacer las necesidades de estos quienes buscan una vida más plena y placentera. Para esto las empresas extienden sus estrategias comerciales de tal forma que el cliente deposite su confianza en ellos, sin embargo, esto no es alcanzado solo gracias a la calidad del producto o servicio, importante también es el bienestar psicológico en la acción de vender.

Es así como, entendiendo que las empresas deben estar enfocadas en los clientes y que para facilitar su subsistencia y poder conseguir ventas deben generar una sensación de bienestar a la hora de vender, es necesario definir quién o qué es un cliente, que tipos hay y como se deben organizar los distintos grupos que estos puedan formar desde una perspectiva de interés para la empresa; cuales son los factores para lograr la fidelización del cliente; y saber dirigir las ventas teniendo estas ideas como guías..

### 7.1.1 El cliente

> "*El cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas"* (Bastos, 2006)

El cliente, como persona que es, no es un ser inerte toma decisiones en base a sus deseos, necesidades, las cuales son distintas para cada individuo implicando que cada cliente es distinto de otro. Como ser humano el cliente puede cambiar sus gustos, ampliar información, reaccionar a distintos estímulos de esta manera la empresa se ve obligada a adaptarse a la realidad de tal forma que debe modernizarse y cada vez ofrecer productos más novedosos y mejores.

Toda persona adquiere los productos que considera más coherentes con su estilo de vida, sus elecciones de compra las realiza esperando obtener una ventaja a cambio del dinero con el cual está pagando el producto o servicio, lo que se busca es cubrir necesidades y resolver problemas. Es así como puede entenderse que lo que se vende no es un producto o un servicio, sino conceptos asociados a las necesidades del individuo los cuales pueden ser de carácter objetivo o subjetivo y dependerán de cada situación y de cada cliente.

### 7.1.2 Tipos de clientes

Como ya se mencionó todos los clientes son distintos debido a su individualidad como persona, sin embargo, se pueden agrupar grupos más pequeños de estos, para así poder tomar mejores decisiones en cuanto a las necesidades de uno u otro. A continuación, se presentarán criterios objetivos y subjetivos para la segmentación de los clientes (Bastos, 2006). Cabe señalar que cada empresa deberá elegir aquel criterio que genere el mayor valor para su toma de decisiones.

#### *7.1.2.1 Clasificación según criterios objetivos*

A continuación, se muestran algunos de los criterios utilizados en la segmentación clientes desde un punto de vista objetivo.

##### 7.1.2.1.1 Criterios geográficos

Este tipo de segmentación es la más utilizada (Bastos, 2006), ya que permite asignar una única zona en un mapa a cada punto de venta. Son muchas las variables geográficas que se pueden utilizar para segmentar el mercado como el clima, por nación o región de país, por el municipio que lo respalda, entre otros, lo importante es que se tengan claras a la hora de elegir alguna. Así por ejemplo una empresa puede elegir segmentar a sus clientes de la Región de Valparaíso, o quizás el litoral central del país.

#### 7.1.2.1.2 Criterios socioeconómico-demográficos

En este caso la clasificación se determina según los perfiles socioeconómicos de los consumidores, es decir, es este factor el predominante a la hora de explicar comportamiento y preferencias. Se pueden establecer grupos de clientes por edad, sexo, ingresos, entre otros.

La edad permite la generación de grupos tales como: adolescentes, mayores, niños, adultos, etc. Y de esta forma buscar cumplir las necesidades de cada uno de estos grupos, sin embargo, debe tenerse en consideración que la pirámide etaria de la población puede sufrir modificaciones a lo largo del tiempo, ya sea por aumento en la expectativa de vida, disminución o aumento en la tasa de natalidad, etc.

Al realizar una clasificación por ingresos se puede considerar grupos de poder adquisitivo alto medio o bajo según el nivel de ingreso que posean los individuos. Se considera el ingreso como criterio ya que es éste el que constituye el poder de compra de las personas, sin embargo, por sí sola no es capaz de explicar el comportamiento de compra, por lo que generalmente se utiliza en conjunto a otras.

En el caso de la segmentación por sexo debe tenerse el cuidado de que en las últimas décadas los roles asociados a cada uno de estos han ido desapareciendo, o sencillamente ya no existen.

#### 7.1.2.1.3 Segmentación por criterios psicográficos

En este caso se consideran variables como la personalidad, la motivación y los estilos de vida, estas permiten explicar por qué dos personas con un mismo perfil sociodemográfico tienen distintas elecciones de compra.

Dentro de la personalidad pueden distinguirse actitudes como la introversión, extroversión, la compulsión, la sociabilidad, y más, estas pueden utilizarse en mercados donde los productos no se encuentran diferenciados y siempre que otras variables no afecten

de forma significativa el comportamiento de los consumidores. Así se pueden identificar clientes serios, atrevidos, innovadores.

El estilo de vida define como la persona elige vivir dentro de sus posibilidades, como ocupa su tiempo libre, que rama política y religiosa sigue, si practica algún deporte o no. Las clasificaciones en este punto son del tipo: clientes sedentarios, deportistas, nocturnos, etc.

#### 7.1.2.1.4 Criterios relacionados al producto

Se considera que esta es la forma más directa a la hora de segmentar, son criterios fácilmente cuantificables. Sin embargo, estas no ahondan en las casusas de decisión de compra de los clientes. Las variables observadas son la forma de compra, de consumo y la predisposición del consumidor.

Dentro de las formas de compra se puede hacer distinción según qué tipo de establecimiento elige el cliente, o la hora y el día, con cuanta frecuencia acude a realizar una compra.

En las formas de consumo lo que importa es la cantidad de producto consumido, con qué frecuencia consume, aquí es posible diferenciar a los clientes de compra impulsiva y premeditada.

Finalmente, con la predisposición del consumidor lo relevante es el conocimiento de este sobre el producto, que ventajas busca en él.

### *7.1.2.2 Clasificación según criterios subjetivos*

Ya que cada individuo es único por definición no es posible señalar tajantemente la existencia de un tipo de cliente, sin embargo, es posible clasificar según comportamientos y rasgos comunes. Estos se agrupan en las categorías que se señalan a continuación:

- Cliente Práctico: normalmente es una persona tranquila, jovial y con buena comunicación. Se considera influenciable por lo que necesitará asesoramiento del vendedor, confianza y calma mientras toma una decisión
- Cliente innovador: persona brillante, expresiones fáciles de leer y que le gusta ser apreciada. Normalmente es decidido, aunque no muy fiel, suele ser irregular y algo complicado.
- Cliente ávido: Persona distante, fría, de apariencia sobria y de carácter taciturno. Es poco influenciable ya que gusta de la organización, se informará antes de la compra, es muy sensible en cuanto al tema económico. Por esto suele ser fiel y además deteste perder el tiempo.
- Cliente seguro: de apariencia discreta, es una persona tranquila que evitará discusiones. Es un cliente fiel quien gusta de reflexionar sobre su compra.
- Cliente sentimental: persona sencilla a quien le gusta agradar. Su carácter es servicial y le es fácil comunicarse, es un cliente fiel y regular. Estará dispuesto a un dialogo más profundo siempre que no se abuse de su confianza.
- Cliente orgulloso: persona discreta y algo brusca, prefiere estar en control de la situación, aun así, es un poco influenciable con los estímulos adecuados. Es competente y tiene buena reputación. No le gusta perder el tiempo ni los consejos.

Se debe recordar que las personas pueden cambiar con el tiempo por lo que no se pueden estampar a alguna con una clasificación, siempre se debe observar su comportamiento y evolución para poder reaccionar a tiempo.

### 7.1.3 Gestión de clientes

Se puede entender la gestión de clientes si se consideran dos áreas de que deben funcionar de forma complementaria. En primer lugar, se tiene al departamento administrativo

comercial quienes organizan y entregan la información relativa a los clientes, a los vendedores. Y por otro lado se tiene al departamento comercial quienes deben realizar una serie de acciones enfocadas a atraer y mantener clientes.

El departamento administrativo comercial está encargado de actualizar la información comercial de la empresa a fin de que esté siempre a disposición de los vendedores y otros departamentos. Esta labor puede separase en distintas tareas para comprender mejor su labor.

- Elaboración y actualización de fichas de clientes.
- Tratamiento de carteras de clientes.
- Ordenar y clasificar documentación de compraventa.
- Manejo de documentación relativa a lo comercial, como cartas de embarque, contratos de seguro, entre otros.
- Redacción de cartas comerciales
- Atención a clientes tanto de forma presencial como telefónica u online.

El departamento comercial, por otro lado, se encarga de velar por los intereses de la empresa en relación con sus clientes, por ejemplo, lograr una determinada cifra de ventas. Es así como este departamento, compuesto por los vendedores y jefes de venta, debe cumplir una serie de objetivos tanto cuantitativos como cualitativos (mantener un nivel de atención y servicio). Para ellos los objetivos deben definirse de forma clara y acorde a la realidad, de lo contrario las evaluaciones de rendimiento de los vendedores no serán correctas. Para esto se debe tener un manejo de las ventas y atenciones históricas de la empresa, así se podrán definir cifras por meses u años según las ventas esperadas, y un número de clientes atendidos en cierto periodo de tiempo.

Por otra parte, los vendedores deben estar preparados para entregar un servicio de atención y venta de acuerdo con la imagen de la empresa, lo cual incluye poder entregar información sobre los diversos productos o servicios que se ofrecen.

### 7.1.4 El trébol de la fidelización de clientes (Alcaide, 2015)

La teoría del trébol de la fidelización de clientes busca mostrar de forma gráfica los esfuerzos de una empresa que logran llegar a fidelizar a los clientes, esto mediante un trébol de 5 hojas el cual además tiene un corazón.




*Ilustración 5: Trébol de la fidelización. Fuente: Fidelización de clientes, Alcaide, 2015; página 20.*

El corazón del trébol está formado por 3 conceptos: primero una cultura orientada al cliente, segundo, calidad de servicio, y por último una estrategia relacional.

La cultura orientada al cliente señala que el cliente es punto cardinal y el objetivo de todas las áreas de la organización. A continuación, se enumeran las seis características de una empresa orientada al cliente.

1. Las estrategias de la empresa se orientan a lograr y consolidar la participación de mercado y no solo a vender, como resultado de esto se logra incrementar los niveles de satisfacción de los clientes
2. La empresa genera continuamente información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes
3. La información recopilada sobre los clientes se comunica, distribuye y disemina en todas las áreas de la organización.
4. La compañía muestra una alta capacidad de respuesta a la información que se recopila sobre los clientes
5. La empresa se esfuerza por crear un valor superior para el cliente
6. En la empresa existe un alto grado de coordinación interfuncional de manera que todas las áreas de la estructura estén orientadas hacia el cliente.

Como respuesta a lo anterior, sin un alto nivel de calidad en el servicio a los clientes, fidelización se convierte en una misión imposible. Según Alcaide (2015) en su experiencia como consultor, un gran número de empresas han perdido una gran participación de mercado debido a su enfoque corto placista, buscando solo las ventas de hoy, lo que ha llevado a una perdida en la calidad del servicio.

En cuanto a la estrategia relacional constituye el proceso de planificar, implantar y desarrollar, de forma creciente, un clima de relaciones que promueva el diálogo entre la organización y sus clientes y que tenga como propósito imbuir la confianza y el respeto hacia las capacidades y preocupaciones de la otra parte, mientras desempeñan su rolen el mercado. Es importante señalar en este punto la diferencia que hay entre el marketing de tangibles y el de servicios, a estos últimos no es posible aplicar exactamente las mismas estrategias que en el primero debido a que en a diferencia de este, en el marketing de servicios no se puede dejar

fuera de la empresa al cliente, hay una relación directa del personal con el cliente, conlleva una experiencia más profunda. No basta con cumplir con un servicio a la perfección, así aun cuando una línea aérea puede realizar un vuelo puntual, sin problemas técnicos y seguro (calidad interna del servicio), si por ejemplo el check-in fue caótico, el servicio a bordo deficiente, y se perdieron maletas (calidad externa) se considerará que el servicio fue un desastre.

Al generar una estrategia relacional se debe tener claro que muchos de los servicios ofrecidos por una empresa son una copia de los ofrecidos por sus competidores, los tramites en los bancos son los mismos, los servicios de lavandería también, lo que produce que sea relativamente fácil cambiar de proveedor de servicios. Es así que la forma de lograr una diferenciación perdurable en el tiempo es mediante la diferencia en las relaciones que se generan con el cliente. Es decir, el enfoque y esfuerzos deben estar dirigidos a como relacionarse con el cliente y no en como venderle a este. Se seguirá estudiando sobre la experiencia del cliente más adelante.

Se debe entender que la fidelización del cliente evoluciona constantemente ya que los individuos lo hacen, las estrategias que funcionan hoy en día podrían no hacerlo mañana. Es así que Alcaide (2015) identifica 10 tendencias en fidelización y gestión de clientes.

1. Multicanalidad en la experiencia del cliente: se debe ser capaz de ofrecer servicios de calidad e integrar la atención al cliente en todos los puntos de encuentro (más adelante se revisará este concepto)
2. Hiper-personalización y marketing de preferencias: utilizar la información que se tiene del cliente para generar propuestas diferenciadas y a medida para el cliente.
3. Gamificación y juego: promociones divertidas y fidelización mediante premios e incentivos tanto en el corto como en el largo plazo.
4. Marketing social, local y móvil: se debe buscar un equilibrio en el esfuerzo por conseguir geolocalización, comportamiento, actitud y preferencias.

5. Fidelización y compromiso: se trabaja más arduamente en las estrategias de marketing social y solidaridad online.
6. Marketing boca a boca: deben existir esfuerzos por que el contenido que se transmite boca a boca sea positivo independiente del canal.
7. Retención de clientes: se considera como un factor crítico la contención de bajas de clientes.
8. Interacción: no utilizar trucos, que lo que se ofrezca sea realmente lo que se entrega, así la fidelidad del cliente será veraz y continua.
9. Cocreación: ayudarse de las ideas de los consumidores para realizar mejoras haciendo sentir al cliente como parte de la empresa.
10. Empleados como punta de lanza de la fidelización: considerar y tratar a los trabajadores como embajadores de la marca, ellos son quienes más conocen a la clientela.

#### *7.1.4.1 Información del cliente*

La única manera de entregar a los clientes lo que ellos esperan es preguntarles, no se puede asumir saber qué es lo que esperan. Es decir, se debe escuchar la voz del cliente, la cual consiste según Alcaide (2015) "*Un enfoque disciplinado y formal para la recopilación, comprensión y priorización de los requerimientos, necesidades, deseos y expectativas de los clientes.*" Con esta información se debe mantener a todo el personal debidamente informado sobre los aspectos claves del cliente además esto permite realizar una comunicación personalizada, dentro de la información que se debe entregar al personal de la empresa se encuentran las reacciones y comportamientos de los clientes en sus experiencias con la empresa. Toda esta información debe ser recopilada con cierta periodicidad, la cual vendrá determinada por cuando ésta se vuelve obsoleta según el mercado en el que se encuentra.

También se debe recopilar de los clientes los medios por los cuales interactúan con la empresa, esto con la finalidad de seleccionar que tan efectivas son las campañas

comunicacionales, para justificar cualquier tipo de campaña realizada en internet se pueden utilizar herramientas tanto gratuitas como pagas para poder obtener cuanto es el retorno de la inversión (ROI) que están teniendo estas estrategias de comunicación online tanto, páginas web, como redes sociales. Ejemplo es la herramienta de Google, Google Analitycs que permite no solo conocer el conteo de visitas de la página web, sino también identificar cuantas de estas vienen por ingreso directo en la barra de dirección, links de redes sociales, ingresos por búsqueda en diferentes navegadores e incluso de la publicidad pagada que tenga la empresa. En cuanto a las redes sociales, si bien registrar el alcance que tienen es un poco más complejo debido a que en ellas también se espera medir cual es el nivel de feedback que se recibe, también hay herramientas que incorporadas en los perfiles empresariales que permiten ver el nivel de interacción que estos tienen con cada publicación.

Si bien es importante medir, ya que esta es la única forma de conocer el retorno de la inversión realizada en marketing, identificar puntos débiles en la empresa, etc… Se debe saber qué medir. Respecto a esto se mencionan 4 temáticas principales:

- Métricas de clientes: referido a la información relevante de estos, gustos, deseos, hábitos, los factores dependerán según el área en que se esté trabajando
- Métricas de efectividad: en el caso del marketing se refiere, por ejemplo, a que tanto alcance tuvieron las campañas realizadas.
- Métricas de retorno: si bien se pudo haber alcanzado una gran cantidad de personas con la campaña si en ninguna de ellas se generó el impacto deseado.
- Métricas de marca: saber cómo los clientes y el entorno ven la marca de la empresa.

Una vez se ha reunido la información de los clientes se hace imperante gestionar a cada cliente según sus cualidades, lo cual se facilita mediante la carterización de clientes permitiendo utilizar las mejores estrategias para cada tipo de cartera o cliente. Para llevar a cabo este proceso en primer lugar se debe identificar cada segmente de clientes clave para la

empresa; luego, de los segmentos más interesantes para la empresa se seleccionan aquellos que son más rentables, o que tienen mayor potencial; finalmente, se elaboran estrategias de crecimiento y/o fidelización.

#### *7.1.4.2 Marketing interno*

Dentro de los 3 ejes que se encuentran en el corazón del trébol de la fidelización se encuentra la calidad del servicio, lo cual es una prioridad absoluta para poder generar clientes fieles a la empresa. Sin embargo, debe hacerse la distinción de dos tipos de calidad:

- Calidad técnica o funcional: esta hace referencia a si el servicio entregado cumple o no con las expectativas técnicas del servicio, en el caso de una aerolínea sería, por ejemplo, si el vuelo despegó y aterrizo a la hora señalada.
- Calidad externa o relacional: se refiere a la forma en que fue entregado el servicio al cliente, la azafata fue amable, la persona que realizó el registro antes del vuelo era cortés.

Hacer esta distinción se hace importante al saber que las principales sugerencias de mejora hecha por clientes en un estudio de la consultora México Para el Desarrollo Sustentable (MDS) en el año 2013, señaló que estas estás relacionadas en su mayoría a la calidad externa y no tanto así a la técnica

*Tabla 2: Atributos a mejorar según clientes. Fuente: "Fidelización de clientes "Alcaide (2015) pág,206*

| ***Lugar*** | **Atributo a mejorar** | **Porcentaje del total de respuestas** |
|---|---|---|
| *1* | Tiempos de respuesta más breves | 34,3% |

| | | |
|---|---|---|
| *2* | Personas más capacitado y orientado al servicio | 26,9% |
| *3* | Personal más disponible, más cortés | 25,8% |
| *4* | Información más completa, exhaustiva | 21,1% |
| *5* | Tiempo de espera más breves | 18,1% |
| *6* | Respuestas más claras | 12,3% |

Es así que la calidad externa tiene tanto o más impacto sobre la satisfacción de los clientes, esto ya que la entrega del servicio significa una experiencia para el cliente. Durante esta experiencia quienes interactúan son el cliente y el personal a cargo de atenderlo, y son estos últimos quienes pueden generar que la experiencia sea recordada de forma positiva o negativa y serán sus actitudes, comportamientos y profesionalidad o pericia con el cliente, de estos los factores relevantes para la satisfacción del cliente. Al ser personas los trabajadores de la empresa, dependerá de su convicción el cómo desarrollan sus labores, es así que, si el trabajador no está dispuesto a querer entregar una experiencia memorable al cliente, no importa si existe manuales y protocolos de cómo tratar al cliente, éste se dará cuenta que está fingiendo, es decir, la satisfacción del trabajador repercutirá en la del cliente

Es así que el marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión enfocadas en la relación trabajador-cliente con la finalidad de lograr que los trabajadores de forma voluntaria y espontanea tengan una orientación hacia el cliente en cada uno de los procesos de la entrega del servicio.

Finalmente mencionar que existe una conexión entre el marketing tradicional, marketing interno y el marketing relacional (que se verá en detalle en los próximos capítulos).

- El marketing externo o tradicional es aquel que establece y comunica la promesa del servicio que se venderá.
- A través del marketing relacional se entrega las promesas.
- El marketing interno es aquel que permite que se entreguen las promesas

Estas tres dimensiones del marketing se conectan de la siguiente forma:




*Ilustración 6: Las tres dimensiones del marketing de fidelización. Fuente: "Fidelización de clientes "Alcaide (2015) pág,215*

Se debe tener claro que estos tres conceptos no son excluyentes y son todos necesarios, y en la medida que los tres sean aplicados de manera adecuada y se influencie de forma positiva sobre tanto los trabajadores como los clientes el compromiso de ambos grupos permitirá una rentabilidad de hasta 4 veces a si no existiera este compromiso por parte de

estos dos grupos, así lo demuestra el siguiente esquema de estudio "*Compromiso = rentabilidad"*.

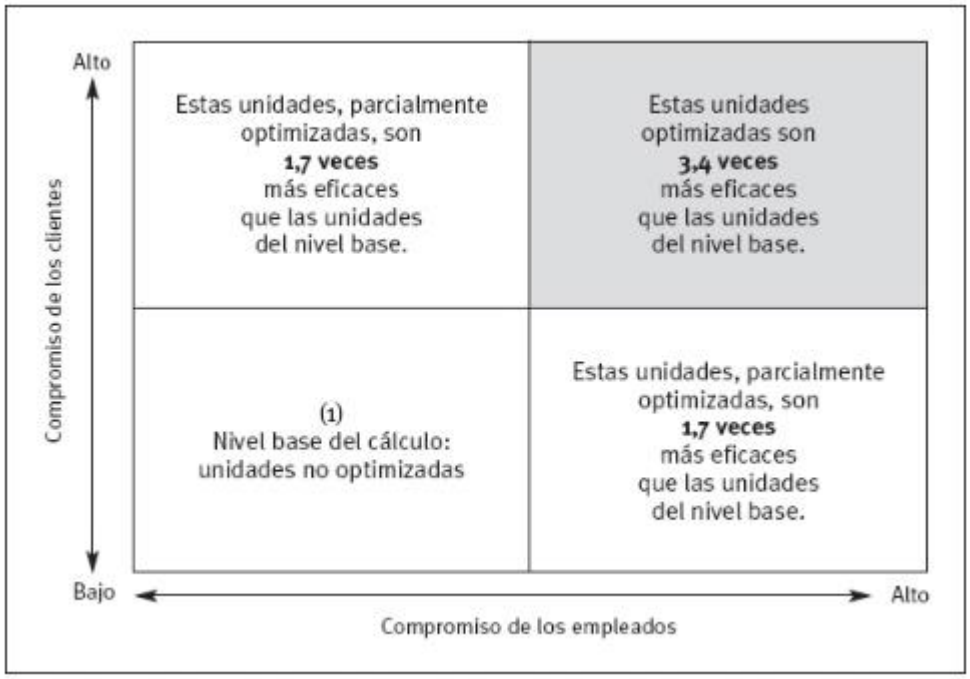



*Ilustración 7: Integración del nivel de compromiso de los clientes y los empleados. Fuente: "Fidelización de clientes "Alcaide (2015) pág,221*

### *7.1.4.3 Comunicación*

Con todas las herramientas y plataformas a disposición de las empresas hoy en día, y con clientes que en un instante pueden entregar su parecer a cada una de las acciones de la empresa, se hace impensado la idea de que el marketing es una comunicación de una sola vía como se daba antes. Hoy en día la comunicación para la fidelización debe ser interactiva.

Para maximizar el beneficio de los esfuerzos puestos en la comunicación con los clientes se debe velar por que esta sea efectiva tato desde la empresa al cliente como del éste

a la empresa, y es labor de este último que cada interacción con el cliente contenga las 8 características de la comunicación eficaz:

- Claridad
- Precisión
- Adecuación (referente a que el lenguaje utilizado sea adecuado según el cliente)
- Objetividad
- Difusión
- Oportunidad (entregar el mensaje cuando corresponda, no antes ni después)
- Interés
- Extensión

En muchos casos los clientes utilizarán más de un canal, así mismo lo hace la empresa para sus actividades de comunicación, comercialización y servicio para os clientes. Al querer implementar una cultura organizacional orientada al cliente se deberá considerar que es el cliente quien elige cuándo, cómo y por qué canal establecer contacto y realizar las operaciones, entendiendo que cada uno de ellos tendrá distintas ventajas haciendo que cada uno sea mejor en algunas situaciones y no en otras.

Para generar clientes fidelizados se deben formar vínculos cada vez más sólidos y profundos con éstos. Es así, que la comunicación no debe solo ser interactiva, sino que también continua. Ésta a su vez permitirá un mejor conocimiento de las características individuales de las clientes, conduciendo a una mejor adecuación de los productos y servicios conllevando a niveles más altos de satisfacción, eventualmente con esto también se mejoran las estrategias de marketing para fidelizar, resultando en un aumento de la fidelización del cliente, y finalmente esto fortalece la comunicación continua e interactiva, comenzando nuevamente un círculo virtuoso.

#### *7.1.4.4 Gestión de la experiencia del cliente*

Más adelante se entregará más información sobre este tema, sin embargo, se debe recordar que al entregar el servicio al cliente se está generando una experiencia para éste, es labor de la empresa que cada contacto empresa-clientes sea un evento memorable que incentive a que éste vuelva por más interacciones e incluso lo comente e invite a sus amigos, familiares, etc…

#### *7.1.4.5 Incentivos y privilegios*

Para tener éxito en el mediano y largo plazo las empresas deben dejar de preocuparse solo por la venta inmediata y deben hacer más esfuerzos en consolidar una cantidad de clientes que sea fiel a la empresa. Al fidelizar a los clientes lo que se logra es que, al retener clientes durante más tiempo, normalmente será posible generar más dinero a un menor coste, versus si la empresa debiera dedicar cada vez más dinero para captar nuevos clientes.

Se entiendo como un cliente leal o fidelizado no aquel que está satisfecho, o aquel que compra de manera repetitiva una y otra vez los productos, podría darse el caso que no tenga otra opción debido a la no existencia de más oferentes, o se encuentre bajo algún contrato, en estos casos el cliente a la primera oportunidad que tenga de cambiar de proveedor probablemente lo haga. La fidelización de los clientes se manifiesta en comportamientos perceptibles por la empresa y que se enumeran a continuación:

1. El cliente mantiene un comportamiento repetitivo de compra (es parte de la fidelización no es una característica suficiente)
2. El cliente recomienda a la empresa a sus cercanos
3. El cliente muestra un compromiso emocional entre cliente y empleado
4. El cliente mantiene altos niveles de satisfacción con los productos y servicios
5. La confianza del cliente se sustenta en el valor percibido de la empresa, productos y servicios y en la relación que mantiene con ella
6. Los gastos del cliente en la empresa aumentan en el tiempo
7. El cliente mantiene un dialogo activo y constructivo con la empresa

8. El cliente adquiere y utiliza la mayoría de los productos y servicios de la empresa
9. El cliente adquiere sobre el 70% de los servicios utilizados de la empresa.

Se debe entender que fidelizar NO es:

- Tratar de que me compren a cambio de premios o incentivos
- Tratar de obtener un ROI para el programa de fidelización según las ventas del corto plazo.
- Tratar de obtener un rendimiento comercial de cada acción que se realice
- Tratar a todos los clientes por igual suponiendo que son iguales
- Tratar de imponer al cliente que es lo que necesita y quiere sin preguntar.

Si se observan los puntos mencionados se descubre que estos están enfocados en obtener ventas y no en generar lazos y vínculos con los clientes.

El cliente debe percibir un alto valor por la empresa, con esto se logrará aumentar los costes de cambio, mientras más grande sean estos, menos posibilidades habrá de que el cliente cese o interrumpa sus relaciones con la empresa. Para elevar estos

### 7.1.5 Dirección de ventas

Las empresas en la actualidad pueden presentar estructuras complejas, por lo que la división del trabajo es posible gracias a una buena organización. Ésta es una de las principales tareas de la dirección, determinar y atribuir a cada puesto de trabajo las tareas y funciones que le sean propias. La responsabilidad del director o jefe de ventas está en conseguir que los vendedores logren cumplir con sus objetivos de ventas, ya que así y solo así él o ella estarán también realizando un buen trabajo. Si bien el director de ventas no debe vender, debe saber hacerlo.

#### *7.1.5.1 Control de ventas*

Es necesario que se realice un control de las ventas de la empresa para poder evaluar el avance de los distintos objetivos fijados por la empresa. Esta función recae sobre el jefe de ventas. A la hora de controlar deben sor dos lo principales aspectos a evaluar: los resultados y los métodos de trabajo, así algunos elementos que tener en consideración a la hora de controlar los resultados son la participación en las ventas, los costes y los ratios de rentabilidad. Mientras que en los métodos de trabajo se deben controlar el empleo del tiempo y el estilo comercial.

El control normalmente se realiza por medio de informes escritos de visitas y cifras de ventas diarias, en los que se compila la información sobre los tiempos, territorios, actores, logros, etc. El análisis de estos datos permite al jefe de sección evaluar tanto su desempeño como el de los trabajadores a su cargo. Estos le permitirán encontrar posibles desviaciones respectos a las expectativas y objetivos de la empresa y poder hacer reajustes para poder alcanzarlos. También la función de control se extiende a analizar los costos totales frente al margen de rendimiento sobre los activos gestionados y así determinar si los recursos de la empresa están siendo bien utilizados o no, y en caso de no ser así, tomar medidas correctivas.

#### *7.1.5.2 Reuniones de evaluación*

Las reuniones de evaluación tienen importancia para el control del trabajo ya que en ellas se podrán hacer llegar las actitudes correctivas o encontrar explicaciones que de otra manera no habría sido posible encontrar, o que tomaría un mayor uso de tiempo y/o recursos.

Una reunión debe regirse por tres propósitos: conseguir una comunicación sencilla, eficaz, persuasiva y positiva; hacer que todos los vendedores se sientan satisfechos con haber perdido tiempo de ventas en una reunión; lograr motivar para seguir tras las metas marcadas.

Se pueden considerar seis razones básicas para la celebración de una reunión:

- Motivar: crear entusiasmo hacia el producto, empresa, los logros obtenidos, etc.

- Formar: se debe aprovechar las reuniones para establecer vías de formación.
- Fijar objetivos concretos: la presencia de todos asegura una comunicación de objetivos correcta.
- Recompensar actuaciones brillantes: el lugar más apropiado es ante todos sus compañeros.
- Informar: poner al día al equipo de aquellos temas que les afectan.
- Reagrupar al equipo: el vértigo del trabajo diario separa a los miembros del equipo y se pierde algo de armonía y proximidad.

## 7.2 Marketing experiencial

### 7.2.1 Marketing transaccional versus marketing experiencial

A partir de los años 80 se comienza a incorporar la idea del marketing experiencial con el objetivo de avanzar en el conocimiento del comportamiento de compra de los consumidores. En aquel momento se les toma peso a las emociones como elemento determinando en el proceso de compra. Es así que hoy en día se afirma que el marketing tradicional, centrado en las cualidades y funcionalidades del producto es insuficiente para ofrecer al consumidor experiencias inolvidables y estimulantes. El marketing experiencial incide en aportar valor al cliente a través de las experiencias que los productos y servicios ofrecen al consumidor, centrándose no solo en el momento de la compra sino en diversas situaciones, incluyendo el consumo y posconsumo, recurriendo para ella a la creación de emociones, sentimientos y pensamientos como consecuencia de la interacción entre la empresa y el cliente. En el capítulo anterior se señalaron los factores que permitieron la evolución del marketing transaccional al marketing experiencial.[1]

[1] Revisar *"Tipos de marketing"* Sección 1.2.3

### 7.2.2 Conceptos clave del marketing experiencial

#### *7.2.2.1 El valor de la experiencia*

Uno de los conceptos fundamentales del marketing experiencial es que el valor entregado al cliente no se encuentra solo en el producto o servicio consumido, sino que también en la experiencia de consumirlo. Surgen así dos valores los cuales pueden definirse como valor utilitario (transaccional) y valor hedónico (experiencial) (Gentile, 2007) incluso se han desarrollado escalas para medir estos valores como resultado de realizar una compra. El valor utilitario viene dado por la realización de la tarea de compra mientras que el valor hedónico proviene de la entretención y el disfrute de la actividad. El valor utilitario viene dado por si el objeto de consumo es efectivo o no, si es útil, funcional, necesario y práctico, mientras que el hedónico por cualidades como si es entretenido o no, excitante, encantador, emocionante, y agradable.

#### *7.2.2.2 Tipos de experiencia para los consumidores*

Schmitt (1999) presenta 5 tipos de experiencias las cuales el marketing puede hacer uso para acercarse a los clientes: Sentidos, sentir, pensar, actuar y relacionar. El primero de ellos como se señala hace referencia a los sentidos, es decir, vista, oído, tacto, gusto y olores; sentir se refiere a las emociones de los clientes, partiendo de pequeñas sentimientos positivos asociados a una marca, hasta fuertes emociones de alegría y orgullo; el pensar implica apelar al intelecto del cliente para ofrecer experiencias cognitivas y de resolución de problemas que atraigan a las clientes de forma creativa; Actuar apela a una cierta conducta de actividad física, estilos de vida e interacciones; relacionar crea experiencias al tomar en cuenta los deseos de los individuos de formar parte de un contexto social. Se debe señalar que cada una de estas no actúa de forma independiente, sino que funcionan en conjunto generando experiencias más complejas.

#### *7.2.2.3 Experiencias ordinarias y extraordinarias*

Otra parte importante del marketing experiencial hace referencia a que tan cotidiana es una experiencia. Las experiencias ordinarias ocurren como parte del día a día, son

rutinarias, no generan una estimulación activa. Mientras que las experiencias extraordinarias si generan una estimulación activa al presentarse como una novedad para el cliente. Estas se pueden conseguir también, por ejemplo, durante un concierto de música clásica, apreciación de una obra de arte, o ante un paisaje natural. Las experiencias extraordinarias incluyen emociones extremas que conllevan a una transformación para los consumidores.

#### *7.2.2.4 Puntos de encuentro*

Las experiencias ocurren en varias etapas de recolección de información, decisión y consumo. Lasalle y Britton (2002) presentaron un modelo de cinco etapas:

- Descubrimiento: el consumidor identifica un producto y/o servicio que cumple sus expectativas y necesidades.
- Evaluación: el consumidor examina las posibilidades identificadas, las compara y utiliza varias reglas para tomar una decisión sobre cual preferir.
- Adquisición: el consumidor gasta dinero y tiempo en comprar el producto
- Integración: el consumidor incorpora la venta a su día a día.
- Extender: Se mantiene y continua una relación y lazos que el consumidor forma con la marca.

En cada una de estas etapas hay puntos donde la empresa, el producto y/o servicio y el consumidor se encuentran, los cuales son oportunidades de generar experiencias. Davis y Longoria (2003) identifican los siguientes tres tipos de puntos de contacto.

- Pre-compra: se incluyen publicidad, relaciones públicas, sitios web, cupones, promociones, etc.
- Compra: incluyen el paquete del producto, vitrina del punto de compra, tienda, vendedores.
- Poscompra: incluyen el producto y su empaque, desempeño, servicio al consumidor, programas de fidelización.

### 7.2.3 La matriz experiencial

Como se mencionó anteriormente según Schmitt (1999) las experiencias pueden ser de 5 tipos, o también conocidos como los Módulos Experienciales Estratégicos (MEE), estos son producidos por los Proveedores de Experiencia (ExPros). Estos son instrumentos tácticos dirigidos a crear experiencias basadas en el conjunto de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones o relaciones, mediante el de: las comunicaciones tanto internas como externas de la empresa, publicidad, catálogos, boletines, informes; el desarrollo de la identidad visual/verbal , como nombres, logotipo, símbolos; la presencia del producto, diseño envase y personajes de marca; las marcas, aparición de nuevos productos, desarrollo de eventos; los entornos espaciales, diseño del establecimiento o del lugar de contacto con el cliente; los sitios web y medios electrónicos, creación de experiencias interactivas, y por último el propio personal de la empresa. Estos siete proveedores de experiencia pueden combinarse con cada uno de los MEE para formar la "Matriz Experiencial".

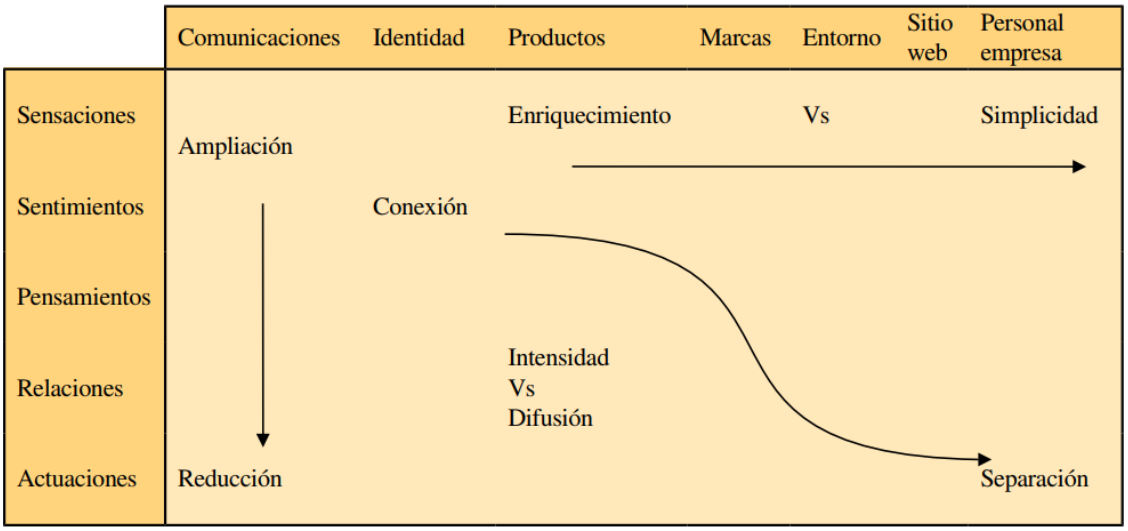



*Ilustración 8: Matriz Experiencial. Fuente: Schmitt (1999)*

Mediante esta matriz y los MEE que la empresa decida estimular y los ExPros que utilice se podrá determinar que estrategias adoptar para diseñar las experiencias más idóneas en función de los siguientes aspectos.

- Amplitud: Enriquecimiento vs Simplificación, la organización debe decidir si optará por enriquecer o simplificar la experiencia, centrándola en potenciar o añadir determinados ExPros
- Intensidad: Intensificación vs Difusión, se determinará cuanto de intensa e impactante requiere que sea la experiencia a ofrecer.
- Profundidad: Ampliación vs Reducción, si por ejemplo se desea ampliar el atractivo de la experiencia ofrecida mediante la incorporación de nuevos MEE
- Los vínculos: Conexión vs Separación, no basta con agregar distintos MEE se debe buscar interconectarlos y estos a su vez conectarlos con nuevos ExPross generando experiencias más completas y novedosas para el cliente.

La implementación de estas herramientas se hace imprescindible si lo que se busca es desarrollar un marketing experiencial, y el éxito de ésta estará en lograr los llamados híbridos experienciales y experiencias holísticas. Los primeros pueden tener un carácter individual si hacen referencia a experiencias vinculadas a sensaciones, sentimientos, pensamientos y actuaciones, o un carácter compartido con otros individuos cuando la experiencia nace como furto del contacto social, relacionar y actuar. Las experiencias holísticas son el objetivo último del marketing experiencial, buscando combinar híbridos experienciales y compartidos.

### 7.2.4 Cuatro pasos para la implantación de un plan de comunicación experiencial

Para poder integrar un plan de comunicación experiencial es necesario seguir ciertos pasos que facilitarán la identificación y elección de las experiencias más adecuadas para la empresa y sus clientes.

El primer paso es hacer un estudio y análisis de las experiencias de los clientes. Para esto se puede recurrir a técnicas de investigación ya conocidas como observación del comportamiento de los clientes, entrevistas en profundidad, encuestas, etc. Lo importante es

obtener el máximo de información posible sobre las percepciones del cliente en su relación con la empresa.

En segundo lugar, se debe definir la plataforma experiencial, es decir que punto de vista se tomará, tanto de forma estratégico como competitivo. En este ámbito es importante la imagen y la posición que se desea que ocupe el producto o servicio en la mente del consumidor sin quedarse en las visiones clásicas del marketing transaccional. En este caso se debe ser lo más específico posible, la Promesa de Valor Experiencial (PVE) definiendo que tipo de experiencia tendrá el cliente en el momento del contacto de la empresa. La limitación del número de atributos es uno de los principios más aceptados en gestión de marketing y publicidad, es decir, que independiente de que el producto o servicio cuente con una gran cantidad de atributos se debe elegir uno principal, de todas formas, otros pueden acompañarlo de manera secundaria. En el caso del modelo de Schmitt esto quiere decir que la PVE debe definirse en términos de: las experiencias sensoriales, afectivas, físicas, cognitivas, estilos de vida, comportamientos y experiencias de identidad social.

Tercero se debe diseñar y planificar las experiencias, está bien si para el cliente las experiencias vividas al interactuar con la empresa son “creadas en el momento” pero no se debe dejar todo para la improvisación se debe analizar y planificar la interacción integral con el cliente.

Finalmente, como paso cuatro se estructura el encuentro con los clientes. Recordar que la interacción del cliente con la empresa va más allá de una interacción persona a persona, se deben incluir los productos, servicios, sistemas, procesos, equipos medios utilizados que interactuarán con el cliente. Si alguno de los vectores falla la experiencia holística falla y la interacción cliente empresa falla en generar una experiencia para el cliente.

## 7.3 Marketing digital

### 7.3.1 Pilares del marketing digital

El marketing digital debe entenderse como el conjunto de acciones publicitarias que se llevan a cabo a través de internet, y que éste no es tan simple de implementar como apretar un botón y enviar un mensaje o pagar por un servicio que haga llegar un anuncio publicitario en redes sociales. Para el éxito de una campaña exitosa una estrategia de marketing digital debe considerar los siguientes elementos.

#### *7.3.1.1 Contenidos*

Una de las ventajas que se presentan en internet es que ha facilitado el acceso a la información, tomando esto como base el contenido del marketing digital funciona como el nexo entre los usuarios, sus necesidades y las soluciones a estas.

#### *7.3.1.2 SEO y SEM (search engine marketing y search engine optimization)*

Ambos acrónimos hacen referencia a técnicas de posicionamiento en los motores búsqueda tales como Google y YAHOO!, es decir, al momento de buscar alguna palabra clave que tan arriba se ubica el link para acceder a la página de la empresa. Sin embargo, entre ambos se encuentra la diferencia que SEM apunta a publicidad pagada, mientras que el SEO se encarga de posicionar a la empresa, producto o servicio a partir de las visitas con las que ya cuenta el sitio.

La metodología SEM permite generar tráfico hacia el sitio web de la empresa por medio de anuncios patrocinados, como Google AdWords, campañas de Pago Por Clic (PPC) y de Costo Por Clic, entre otras. Cada vez que un usuario realiza una búsqueda en internet se arrojan resultados tanto orgánicos como de pago. Los últimos corresponden al trabajo de SEM que permite a una empresa, producto o servicio darse a conocer rápidamente. Además, si la campaña está optimizada, es decir, se muestra la publicidad de forma selectiva a aquellas personas con más posibilidades de adquirir cierto producto o servicio según algún tipo de segmentación, será posible obtener un rápido retorno de la inversión. En el lado negativo se

encuentra que normalmente el costo de este tipo de servicios es elevado debido a puja de palabras clave, ya que se colocará primero a aquella que haya pagado la mayor cantidad de dinero. El precio estará determinado normalmente por la oferta y demanda de las palabras claves que se deseen comprar.

La metodología SEO trabaja de manera orgánica, sin pagar, para obtener una buena posición en los motores de búsqueda. Aquí las palabras claves son fundamentales, pero no se paga por ellas, se ganan en función de los contenidos compartidos por las empresas siempre que estos sean de calidad e incluyan enlaces a sitios de peso. Gracias a esto es posible ubicar el sitio web de la empresa en la primera página de búsqueda aún sin pagar.

Pero para lograr que la metodología SEO sea efectiva deberá saber a qué personas llegar, para lo cual hay distintas herramientas como la creación de buyers, personas que son representaciones ficticias de los consumidores. También se debe considerar de qué manera los potenciales clientes llegarán a contactarse con la empresa, esto se logra mediante la investigación sobre los temas que son atractivos para el público y con esto seleccionar que palabras claves son las más adecuadas para llegar a su sitio.

#### *7.3.1.3 Redes sociales*

Si bien inicialmente muchas de ellas apuntaban solamente al ocio hoy en día existe en ellas un gran mercado y el marketing digital ha sabido aprovechar este punto de contacto precompra. Actualmente son una herramienta imprescindible para que las marcas logren conectar con sus clientes y potenciales clientes. Sin duda las redes sociales son un punto indispensable para el marketing digital gracias no solo a la gran cantidad de personas que las ocupan, sino que al tiempo que estas pasan en ellas[2], sin embargo, para que una campaña de marketing online sea exitosa es necesario considerar

[2] Revisar apartado 1.2.5 Plataformas para marketing digital.

- Planificación de los contenidos: estas plataformas son ideales para viralizar contenido ya que permite segmentar muy detalladamente el público al cual se desee llegar. Sin embargo, se debe saber que decir y cómo decirlo.
- Anuncios: las principales redes sociales cuentan con sistemas de anuncios pagados, que permiten enviar publicidad por la red.
- Tono y estilo: las plataformas fueron diseñadas para que las personas interactúen en un ambiente digital, el ingreso de las empresas se debió a la oportunidad de mercado, teniendo esto en cuenta se debe velar porque el perfil de la empresa sea percibido por el resto de usuarios/clientes como si fuera un usuario más.

### 7.3.2 Profesionales imprescindibles en marketing online

Una vez se tienen claro los diferentes aspectos que impactan en el marketing digital es necesario revisar los distintos tipos de profesionales que se requerirán para llevar a cabo las estrategias online y que estás tengan los resultados esperados.

#### *7.3.2.1 Redacción*

Uno de los pilares fundamentales como ya se mencionó es el contenido, considerar un equipo de periodistas u otro perfil similar que se encuentre relacionado con la comunicación es indispensable para crear una conexión con el público objetivo

#### *7.3.2.2 Diseño*

Independiente del tipo de sitio web que se desee establecer, o red social en la que se quiera participar, es importante que el diseño en el cual se entregue en contenido sea lo suficientemente atractivo para los clientes según las tendencias actuales. Además, se debe entender que se espera responder a las necesidades de cada público objetivo. Así por ejemplo la tendencia actual de la conectividad móvil ha llevado que el diseño de los espacios web se realice en primer lugar para teléfonos celulares y luego estos sean adaptados a ordenadores.

#### *7.3.2.3 Creatividad*

Se requieren publicistas capaces de crear acciones que impacten al público objetivo ya que, si no se tiene la creatividad para la gestación de contenido, o para dar a conocer los productos o servicios, el éxito de la campaña digital estará comprometido

#### *7.3.2.4 Programación Web*

Una vez se definieron los lineamientos de la campaña es necesario armar la página a la que se direccionará a los usuarios. Programadores e ingenieros informáticos son los principales actores en este sentido, de ellos dependerá que la navegación de los usuarios por el sitio web sea satisfactoria. Además, se debe verificar que la página esté optimizada para todos los navegadores y dispositivos, ya sean móviles u ordenadores.

#### *7.3.2.5 Redes sociales*

Ya se mencionó la importancia de las redes sociales, es así que el tener un community manager y un social media manager se hace necesario para el crecimiento sostenido en estas plataformas. Los primeros se encargan de que la marca empatice con los usuarios respondiendo dudas, monitoreando la actividad de las distintas plataformas y velando porque el tono y estilo sean fieles a los determinados por la empresa. Los segundos están a cargo de las acciones, revisando las estadísticas entregadas por las distintas herramientas digitales, administrando las campañas de pago dentro y fuera de las redes sociales. Los profesionales que cumplen con este perfil normalmente son periodistas, comunicadores digitales o publicistas.

### 7.3.3 E-X-I-T-O, estrategia de marketing digital en 5 pasos

El modelo mercadológico digital E-X-I-T-O fue constituido como un modelo de cinco pasos para dar respuesta a la pregunta de cómo integrar y administrar los medios sociales en la planeación de las comunicaciones del marketing. Los cinco pasos se dividen en tres áreas

principales: Investigación, escuche a su audiencia; Planeación, experimente como usuario mediante perfiles, e integre sus canales de comunicación; y finalmente lanzamiento y mantenimiento, transforme su audiencia en comunidades, y optimice los resultados.

#### *7.3.3.1 Escuchar a la audiencia*

Gracias a las redes sociales hoy en día es posible escuchar de forma masiva a la audiencia. Y no solo eso, sino que también los mismos usuarios se enteran de que sienten y piensan otros usuarios llegando a generar verdaderas revoluciones sociales impactando incluso el liderazgo político. Por lo tanto, es fácil ver que no es imposible que lo mismo pueda ocurrirle a una empresa. En este caso no se habla de otra cosa que el boca a boca que siempre ha existido, solo que con la aparición de las redes sociales la velocidad de viaje de la información ha crecido enormemente.

Escuchar lo que la audiencia tiene que decir puede permitir a la empresa prevenir perder poder como en el caso del presidente Hosni Mubarak de Egipto. El desarrollo de productos y comunicaciones exitosas de marketing se encuentran en lo que las personas dicen acerca de los productos y servicios.

#### *7.3.3.2 Experimentar como usuario*

Utilizando la información obtenida en el primer paso es posible la generación de perfiles tipo de los distintos usuarios presentes en el ambiente digital de la empresa. Estos perfiles permiten identificar las necesidades y deseos de los clientes. Los perfiles pueden ser personas reales o ficticios creados para entender el comportamiento de los clientes. Es posible identificar los elementos faltantes en la estrategia de contenidos a fin de satisfacer las necesidades.

#### *7.3.3.3 Integrar canales de comunicación*

En este caso se busca determinar que contenido publicar para la audiencia en el sitio web, redes sociales, etc. Que plataformas son las más adecuadas de acuerdo con la

información obtenida en los dos pasos anteriores. Como se integra el contenido de redes sociales y los medios masivos tradicionales como la televisión, radio

#### *7.3.3.4 Transformar audiencias en comunidades*

En este paso ya se ha llegado al lanzamiento de la campaña, se describe como entregar los contenidos, que tono se utilizará en el mensaje para así generar una mayor confianza y cercanía con la audiencia, como contar una historia de tal manera de involucrar a la audiencia.

#### *7.3.3.5 Optimizar resultados*

A todo momento hay personas navegando en la red y cada una de ellas es un potencial cliente que pudo o no haber pasado por nuestro sitio web y haberlo elegido o no dependiendo del contenido que se encuentre en él, es necesario mantener un ciclo continuo de mejora. Para ello primero se deben medir los impactos de las distintas plataformas y cruzar y analizar la información. También se deben buscar maneras de optimizar los planes de redes sociales.

## 7.4 Plan de marketing

Según Vicente Ambrosio (2000) el plan de marketing es un documento que resume la planeación del marketing, entendiéndolo como un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la satisfacción real del cliente, es decir, ayudarlo a sentirse feliz por el consumo del producto o servicio. Sirve como guía para alcanzar el objetivo y no desviarse, o en caso de hacerlo, poder retomarlo al enfrentarse a dificultades. Primero identificando al mercado y luego realizando una serie de estudios tanto internos como externos a la empresa por medio de los cuales se hace una predicción en base a la cual se toman las decisiones para el accionar de la empresa

Para Philip Kotler (2006) este es un documento que abarca tanto a nivel estratégico como táctico, todo lo conocido sobre el mercado, determinándolos y la posición que se pretende alcanzar en cada uno de ellos, señalando como esta logrará los objetivos que se ha propuesto

para el departamento de marketing de tal manera que se facilite y se haga uso correcto de los esfuerzos y recursos.

En ambos casos se aprecia que el plan de marketing es una guía y no un mandamiento, es decir, está sujeto a modificaciones las cuales pueden responder ya sea a cambios provocados en el mercado o aspectos que no se hayan tenido en cuenta a la hora de desarrollar el plan, es por esto mismo que se recomienda que el plan de marketing no tenga una ejecución mayor a 3 años, duración que puede variar dependiendo de las características del mercado en el cual se desenvuelve la empresa. Además, ambos autores señalan la importancia de contar con información fidedigna para la toma de decisiones, la incertidumbre puede poner en riesgo los esfuerzos colocados en la planeación.

### 7.4.1 Elaboración de un plan de marketing

El proceso mediante el cual se lleva a cabo el plan de marketing que se señalará a continuación consiste en 4 secciones.

- La oportunidad
- El marketing estratégico
- El marketing táctico
- Acción y control

#### *7.4.1.1 La oportunidad*

Se consideran dos subsecciones en este caso considerando la situación y los objetivos.

La situación permite reconocer donde se efectuará el plan, tiempo y espacio, es de suma importancia señalar en esta sección señalar cual es la razón de ser del plan, porque se está llevando a cabo, ya sea lanzamiento de un nuevo producto, apertura a nuevos mercados, fidelizar clientes, etc… Acto seguido se describirá la situación macroeconómica teniendo en cuenta que la realidad económica del país, región sector, donde se vaya a desarrollar el plan puede tener un efecto tanto positivo como negativo en la conducta esperada de los clientes.

También se debe hacer referencia sobre cuál es la situación actual del producto o servicio y de cómo se encuentra la empresa al respecto, es decir, si esta cuenta con actual participación en el mercado y si es así, cuánto. Finalmente se debe señalar como el producto y en particular el plan de marketing, están en sintonía con la misión y visión de la empresa.

Los objetivos establecerán los compromisos que tendrá la organización en cuanto al producto, de cierta forma se determina el o los compromisos que tendrán cada profesional. En la medida que se alcancen los objetivos se podrá medir el avance y la efectividad del plan de marketing, son los indicadores que permitirán saber si se están haciendo bien las cosas o no, dentro de estos se puede encontrar: alcanzar un determinado volumen de ventas, ganancias, participación de mercado, entre otros. Por lo tanto, es importante que los objetivos planteados sean medibles para identificar cuando estos se alcanzan; deben estar delimitados por un plazo de tiempo y deben estar claramente definidos.

#### *7.4.1.2 Marketing estratégico*

En este punto se describe la segmentación del mercado y se señala cual será el mercado objetivo, es el estudio del ambiente donde se desarrollará el plan de marketing. Esta se encuentra divida en 4 subsecciones: consumidor, mercado, aspectos legales y posicionamiento del producto

Se debe entender que el consumidor es el punto central del marketing. Por lo tanto, es indispensable entender al consumidor conociendo el perfil de este, es decir, saber si se está enfocando a una persona o empresa, cuál es su perfil cultural, social, personal y psicológico. Saber cuáles son sus deseos y necesidades. En caso de ya ser usuario del producto o servicio, ya sea de la empresa o de la competencia, saber cómo se siente respecto al producto o servicio, que mejoraría, por qué consume el producto. Una vez se conocen los deseos y necesidades se puede entender cuáles son sus hábitos de uso como el dónde y cómo compra, cuanto compra y que variables influyen en su decisión.

Dependiendo de la cantidad de información que haya respecto al mercado esta puede ser la sección más difícil ya sea por la falta de información o por qué tan fidedigna sea ésta. Se debe incluir información sobre la historia del mercado, el cómo se creó y cómo ha sido su desarrollo, que características lo han definido y quienes son los principales exponentes. El tamaño del mercado y nivel de demanda son importantes, permitirán hacer estimaciones sobre cuanto se espera abarcar realmente con el plan de marketing, a cuantas personas o empresas se espera llegar. En función a lo mismo el determinar la estacionalidad de la demanda. Más allá de lo que ocurra con la empresa en sí, también debe tenerse en consideración a la competencia y que tipo de relación hay entre los distintos participantes, si hay líderes, seguidores.

Teniendo en cuenta que la empresa se desenvuelve en el marco de una realidad país es que se debe tener conocimiento de los aspectos legales. En primer lugar, conociendo los requisitos para el desarrollo de cualquier actividad que pueda requerir el plan, se da por entendido que la empresa cumplirá con los requisitos legales existentes por el motivo de ya estar en funcionamiento, es decir, permisos, patentes comerciales, etc… en caso de la incorporación de un nuevo producto o servicio se deberá revisar que nuevos permisos, patentes normativas, etc, se deben cumplir para el desarrollo de esa actividad.

En esta sección también se determina cual será la posición en el mercado que ocupará el producto o servicio, como se espera que el consumidor perciba tanto la marca como el producto que está consumiendo. Se debe plantear también que ubicación tendrá respecto a la competencia.

#### *7.4.1.3 Marketing táctico*

En esta sección se encuentran 4 subsecciones referentes al marketing mix: producto, punto de venta, promoción y precio. Sobre la cuales se deberán definir cada uno de los puntos señalados a continuación.

El producto, haciendo referencia al bien material o inmaterial, tiene una historia, un ciclo de vida dependiendo de si se está lanzando, está en crecimiento, madurez o declive. También el producto cuenta con determinadas características, beneficios que ofrece que permiten que el cliente lo elija por sobre el resto, como este satisface en mejor medida las necesidades y deseos de los clientes. En caso de que el cliente ya consuma el producto, cuáles son las marcas que prefiere, la calidad de los productos tanto propios como de la competencia permiten evaluar una de las principales cualidades que buscan los clientes a la hora de elegir un producto de una marca por sobre otra, y respecto al mismo tema, que garantías y servicios extra asociados al producto hay, como por ejemplo mantención, cuidado que se deban tener.

Respecto al punto de venta lo importante es el dónde y cuándo está disponible el producto para el cliente, es así que determinar aspectos como los canales de distribución se vuelven de vital importancia en este punto. Se define si las ventas se realizarán directamente al consumidor o por intermediarios, que tipo de estrategia se utilizará, pull o push. Y cuanto es el nivel de ventas esperado.

La promoción hace referencia a como se dará a conocer el producto o servicio, se determina que herramientas se utilizarán para llevar a cabo el plan de marketing. Si se utilizará un agente externo, agencia de publicidad, para el desarrollo de este punto. Y cuáles serán los programas para cada una de estas herramientas, si se utilizarán a lo largo de todo el plan o solo durante un periodo específico para cumplir alguna tarea en particular.

El precio llega a afectar directamente los ingresos y ganancias, también pudiendo ser un elemento clave en la toma de decisión del cliente de la marca por sobre la competencia. Se debe determinar si el producto se encuentra establecido como bajo, medio, alto o lujoso. También se determinan las estrategias de precios luego de haber comparado con la competencia, que promociones se harán durante el plan.

#### *7.4.1.4 Acción y control*

Finalmente se tiene la acción y control la información recopilada de esta permite realizar correcciones al plan en pos de buscar el beneficio de la empresa. Las subsecciones son: resultados financieros, análisis de equilibrio y programación.

Los resultados financieros hacen referencia a las proyecciones que se tendrán para los primeros 12 meses o hasta según esté determinado en el plan. Para la realización de esto se necesita realizar hipótesis económicas que puedan afectar el desempeño del plan, el escenario económico al cual se enfrentará el plan. En general se utilizan herramientas financieras para la evaluación del programa, tales como estado de resultados, análisis de retorno sobre la inversión.

El análisis de equilibrio resume los aspectos positivos y negativos que tendrá el plan de marketing. Es el FODA del plan. Este se desarrolla una vez ya se han completado todos los estudios anteriores.

Finalmente, en la programación se señalan las labores operacionales, es decir cómo se llevará en concreto el plan de marketing, debe ser lo suficientemente detallado para que quien lo lea sepa cuál es su labor, pero no tan detallado como para que se pierda la visión de que todo se encuentra dentro de un proceso más grande del que todos forman parte. Está debe incitar a la acción y organizar según las prioridades de cada actividad a desarrollar.

# 8 Casos Exitosos

En esta sección se mostrarán algunos casos exitosos referentes a distintas temáticas de relevancia para este trabajo, se comienza con una revisión del caso Harley Davidson y su trabajo en la Fidelización de clientes, la cual ha logrado formar una verdadera familia a nivel mundial entre sus clientes. Luego, se revisan los factores de éxito de la campaña de marketing digital del Ministerio de Energía de Chile y como esta logró tener un alcance mayor de los esperado en las redes sociales. Finalmente, se revisa de forma general las características que llevan a Meridian Adventure Dive Resort a ser uno de los preferidos en Raja Ampat, Indonesia, uno de los mejores destinos de buceo.

## 8.1 Harley Davidson, Fidelización de clientes

Harley Davidson nace en 1903 de la mano de William Harley y los 3 hermanos Davidson, su motivación nace de la dificultad para los granjeros en recorrer las largas distancias de los campos en los cuales trabajaban. Es así que deciden fabricar una motocicleta en un garaje construido por el padre de los Davidson con tres caballos de fuerza este fue el inicio del éxito que tendría la marca. En 1910 solo en Estados Unidos se registraron 86.000 motocicletas, y aparecieron nuevas marcas comenzando una feroz competencia. En 1952 con la película “El Salvaje” las motocicletas, en especial las Harley comenzaron a representar la “libertad del viento” se asignaba la idea de espíritu libre por el solo hecho de manejar una.




*Ilustración 9:Ejemplo de cómo la empresa utiliza el concepto de libertad para potenciar las experiencias. Fuente: https://www.harley-davidson.com/la/es/motorcycles/index.html*

Con ingresos anuales de US$1.800 millones y más de 5.000 empleados la empresa ha logrado conseguir un público sin barreras ni de edad ni estrato socioeconómico, esto gracias a su concepto universal. El 50% de la facturación de Harley Davidson proviene de sus productos promocionales que llevan la marca en ellos, si no puedes comprar una moto, puedes comprar una chaqueta, anteojos, reloj, o cualquiera de los más de 3.000 productos distintos con los que cuenta la marca.

Gran parte del éxito de Harley es gracias a un programa para el desarrollo de productos, la fabricación centrada en la excelencia y una filosofía orientada al cliente. Estos cambios comenzaron en los años 80 luego de que la marca comenzara a perder popularidad debido a la deficiencia en su calidad, con la entrada de nuevos directivos se centraron en estos 3 ejes, en primer lugar incentivando la capacitación entre sus trabajadores, no como obligación sino que nacía de ellos mismos; también se hicieron cambios a nivel operacional optando por un programa just-in-time que permitió solucionar otros problemas; finalmente, y para ayudar a los concesionarios a captar más clientes, realizaron demostraciones, presentaron nuevos modelos, y crearon el club de propietarios de Harley Davidson donde la razón de ser de éste era conducir una moto y divertirse.

Quienes manejan estas motocicletas forman lazos con las máquinas, y aunque ya de por si éstas tienen un muy buen rendimiento muchos de sus dueños les hacen modificaciones haciéndolas únicas. Para lograr este efecto en los clientes la empresa cree que el corazón de la presentación de los productos está en los eventos promocionales, ahí se puede ver, oír, sentir y tocar una motocicleta Harley, y es esta experiencia la genera un impacto mucho mayor que ver una imagen en una revista, o en una pantalla. Por medio de estos eventos los clientes se involucran de forma directa con la marca y logran tener confianza en ella. Se están creando experiencias extraordinarias las cuales marcan a los clientes desde incluso antes de siquiera pensar en realizar una compra, es decir, durante la precompra.

No solo la precompra, al ambientar los puntos de venta con temática de talleres mecánicos incentiva a los usuarios a llevar a cabo la compra, y el broche de oro de la preocupación por el cliente en los puntos de contactos está en los servicios de poscompra partiendo por el club de propietarios de Harley Davidson donde se ha formado una verdadera familia alrededor de los miembros de este club con beneficios que van desde descuento en los eventos promocionales, seguros, hasta un servicio de asistencia técnica en camino y oportunidades muy convenientes para el arriendo de motocicletas durante las vacaciones. Todo esto por pertenecer a la comunidad de propietarios de Harley.

Sin duda la fidelización de clientes que ha logrado Harley Davidson es de envidiar, logrando una conexión entre marca y usuario tan grande que estos últimos llegan incluso a tatuarse el logo de la empresa, esto gracias a las experiencias generadas en los distintos puntos de encuentro que ofrece la empresa.




*Ilustración 10: Promoción de Harley Davidson apelando a las experiencias. Fuente: https://www.harley-davidson.com/la/es/index.html*

El reconocimiento de la marca llega más allá de sus clientes logrando que incluso quienes no son adeptos a sus productos identifiquen a quienes sí lo son, más de 1 millón como personas "diferentes", personas que buscan un sentido de libertad en su motocicleta y que logran conquistar y demostrar por medio de su preferencia por la marca Harley Davidson.

## 8.2 Ministerio de Energía, Marketing digital

Con 10.000 seguidores contaba el fanpage, en Facebook del Ministerio de Energía cuando César Leiva tomo el cargo de Community Manager, su meta era alcanzar los 100.000 antes del término de gobierno, Mucha sería su sorpresa que antes del término de este lograran superarla sobrepasando los 150.000 seguidores (Sepúlveda, 2017) .

Actualmente son miles las marcas e instituciones que buscan viralizar sus contenidos en la red, lo cual tiene que ver mucho con la gente que recibe el contenido, según señala Gustavo Assad (Sepúlveda, 2017), pero en la medida que este sea empático, cercano, y entretenido para el público objetivo, este tendrá más posibilidades de generar un impacto. Con esto en mente el Ministerio de Energía logró generar una campaña con temas que eran cercanos, y graciosos, mediante los cuales se pudo entregar información referente al cuidado de la

energía. Con esto no solo se enfocan los esfuerzos en el mensaje que se quiere entregar, sino que también en la forma que se hará llegar este a los segmentos objetivos.

Esto se logró mediante la utilización de "memes", contenidos virales (como videos), e incluso personajes clásicos y de la cultura popular, para crear sus propias ilustraciones referentes a los temas que debía tratar el ministerio. Importante fue la comunicación con el público ya que en ocasiones fueron ellos quienes propusieron temas o ideas para las ilustraciones. Los personajes principales de la campaña fueron Gastón y Nova, ellos dos se presentaban en distintas situaciones donde entregaban a los usuarios de las redes sociales, consejos e información sobre el consumo de energía y un uso más eficiente de esta. Tan famosos y buena acogida tuvieron los personajes que incluso la presidenta de turno solicitó ser dibujada y aparecer en los memes.

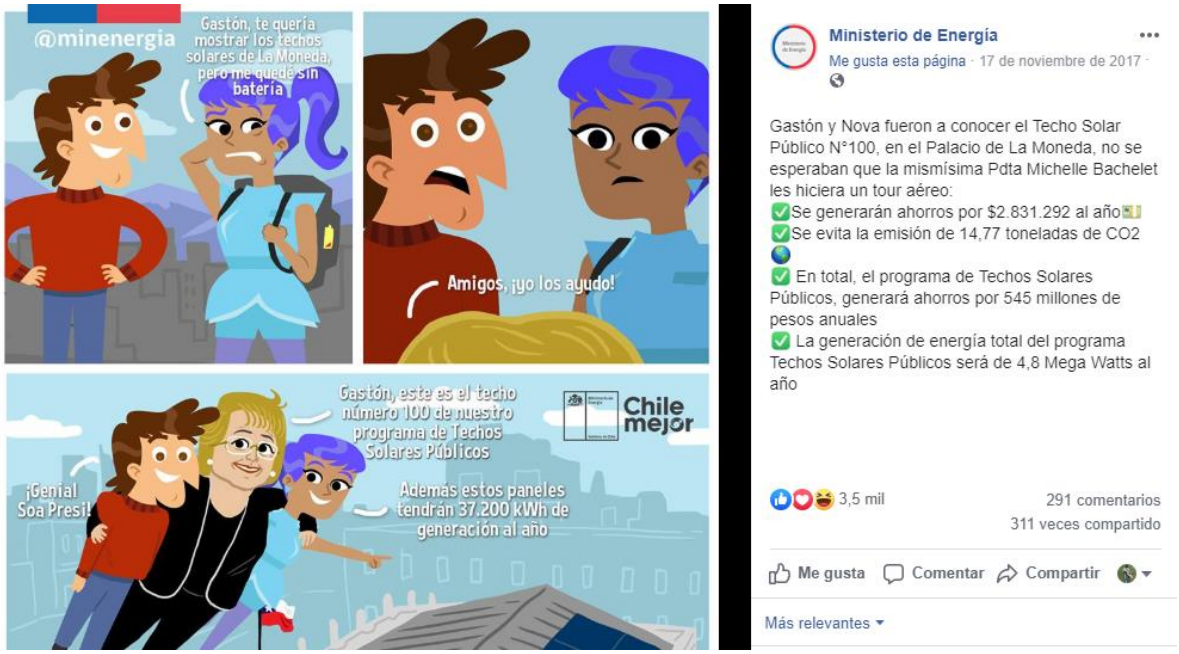



*Ilustración 11:Meme sobre uso de energía solar en Palacio de la Moneda. Fuente: Ministerio de Energía.*

El proceso creativo comenzó con César determinando todos los temas del ministerio que se deseaban entregar y clasificando cuales eran más ciudadanos, cuales por prioridad se deben comunicar y luego conectando cada uno de ellos. Luego de seleccionar que temas se

trabajará se comienza la búsqueda de contenido viral que sea posible asociar al tema. En este punto César (Sepúlveda, 2017) indica que la estrategia por la que se optó fue la de apuntar a los nichos, de tal forma que este público especifico se siente influido por el contenido del meme y de esta forma decidan compartirlo. "*Independiente que sean mil personas, a esas mil personas les va a gustar tanto que lo van a compartir y por lo tanto viralizar",* según señaló Juan Rivera, el ilustrador del equipo conformado por Leiva.

Desde el comienzo la estrategia digital estaba enfocada en redes sociales, y que el público objetivo al cual se deseaba llegar era un grupo etario joven y adulto joven. Con estos objetivos fijados se pudo canalizar los esfuerzos en cómo estas personas interactúan normalmente en redes sociales y cuál es la forma de contenido que más se comparte, en este punto el enfoque en videos viralizados y memes fue un acierto, pero también una apuesta arriesgada. En otros casos empresas que han intentado la misma estrategia de memes han fallado debido, en ocasiones, a que el contenido es creado para la empresa que gestiona la campaña. En el caso del Ministerio de Energía pensaron en quien consume el contenido y no en ellos.




*Ilustración 12: Meme sobre pago de cuentas online. Fuente: Ministerio de Energía*

Finalmente otro tema importante es el tiempo de reacción por parte del equipo, con la velocidad que se desarrolla el mundo de hoy, un contenido viral que hoy es "*trending topic*" el día de mañana puede estar en el olvido, por eso es importante que las publicaciones que se generaron se realizaron antes del tiempo de saturación que es cuando el segmento se aburre de verlo (debido a su aparición masiva en distintas plataformas) y dejan de compartirlo e incluso llegan a ignorarlo. Esto conlleva un seguimiento del contenido de moda y saber identificar cuando éste se encuentra en su peak. Es así como el trabajo realizado por el community manager debe ser un trabajo profesional y no amateur, es decir, no compartir cualquier contenido solo porque es popular, puede ser que cuando se decida hacerlo ya sea demasiado tarde.

## 8.3 Meridian Adventure Dive Resort

Considerado como uno de los 10 mejores destinos para viajes de buceo (Debuceo.org) Raja Ampat es un archipiélago de islas ubicadas en Indonesia que cuenta con 4 islas principales y más de 1.500 pequeños islotes, Además en este lugar se encuentra el Parque Nacional Marítimo Golfo de Cenderwasih, el mayor parque de su tipo en Indonesia. En este lugar es posible encontrar el 70% de las especies conocidas de coral y 1320 especies de peces distintas, además de contar con diversas especies de tiburones, tortugas, mantarrayas, caballitos de mar, entre otros animales; e incluso naufragios.




*Ilustración 13: Ejemplo diversidad marítima encontrada en Raja Ampat. Fuente: https://travel.padi.com*

En este lugar se encuentra el Meridian Adventure Dive Resort, un PADI FIVE STAR RESORT, lo que quiere decir que PADI lo reconoce por "*brindar a los buceadores que viajan experiencias memorables de buceo, proporcionando un servicio profesional y excepcional… Ofrecen toda la gama completa de buceo PADI… Promueven la*

*responsabilidad medioambiental acuática."* (PADI, PADI.com, revisado 30 de mayo 2019). Con alrededor de 30 puntos de buceo disponible cuenta con los puntos de buceo más visitados de la zona debido a su alta diversidad marítima y condiciones favorables para bucear tanto para expertos como para novatos.



*Ilustración 14: Meridian Adventure Dive Resort. Fuente: https://www.facebook.com/meridianadventuresdive/photos*

Si bien el lugar como ubicación geográfica, y recursos con los que éste cuenta es un factor determinante a la hora de determinar qué tan bueno un punto de buceo puede ser, los servicios ofrecidos por los Dive Resort son los que determinarán la elección de uno por sobre otro a la hora de adquirir sus servicios. Es así que Meridian destaca por su completa gama de servicios para los viajes de buceo, contando con servicios básicos como lo son el traslado y guía por los puntos de buceo; hasta incluso ofrecer venta de equipamiento, alojamiento, actividades enfocadas en la conservación marítima. (PADI, Travel PADI, revisado 30 de Mayo 2019)

En general las personas que bucean comparten un amor por el mar que los incentiva al cuidado de este, es por eso que este factor se vuelve relevante a la hora de ofrecer un servicio, los usuarios podrían llegar a abandonar su preferencia por una empresa si esta realiza prácticas que perjudiquen el ecosistema submarino. Por eso el contar con barcos que tengan

bajas emisiones les permite contar con una ventaja por sobre aquellos resorts que no los poseen.




*Ilustración 15: Embarcaciones utilizadas por Meridian Adventure Dive Resort. Fuente: https://travel.padi.com*

# 9 Análisis Externo

En el próximo capítulo se realizará el análisis externo del ambiente en el cual se desarrolla la empresa de buceo, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas presentes y así considerarlas a la hora de la toma de decisiones con el fin de aprovechar las primeras y mitigar o anular completamente el posible efecto de las segundas. Para esta labor en primer lugar se intenta definen los límites de la industria con motivo de tener márgenes para analizar aquellos puntos que realmente sean relevantes. Luego se procede a utilizar dos herramientas para el análisis como tal, el análisis PESTAL y las 5 fuerzas de Porter.

## 9.1 Definición industria

Para definir la industria en primer lugar se describen los servicios que ofrece el centro de buceo con motivo de entender sus procesos productivos y a partir de las necesidades de cada uno de éstos identificar las distintas industrias en los que se desenvuelve. En el caso de Buceo Mantra se tienen 3 servicios principales subdivididos en 2 categorías:

- En primer lugar, se tiene la escuela de buceo, ofreciendo cursos de buceo con certificación PADI los cuales son “Open Water Diver”, “Advanced Open Water Diver”,” Emergency First Response (E.F.R.)”, “Rescue Diver” y “Dive Master”, el primer nivel profesional de la línea de cursos PADI. Además de estos cursos, el centro ofrece ciertas especialidades como buceo nocturno, búsqueda y recuperación de objetos, entre otros. Todos estos cursos se encuentran disponibles durante todo el año y en el caso de aquellos cursos que requieran trabajo en piscina estas sesiones pueden hacerse en Santiago (de donde procede la mayoría de los clientes) para luego agendar las inmersiones en aguas abiertas en Pichidangui, las cuales dependerán de que las condiciones climáticas para su realización.
- Segundo se tienen salidas guiadas, las cuales pueden ser en las cercanías de Pichidangui donde hay 20 puntos de buceo, de estos la mayoría son para buzos certificados, mientras que unos pocos están disponibles para cualquier tipo de

público. Éstas al igual que las certificaciones pueden realizarse durante todo el año exceptuando cuando el clima no sea favorable.

- El otro tipo de salidas guiadas es más esporádico y solo se realiza un par de veces al año, consiste en reunir a un grupo de clientes y realizar un viaje a algún otro punto del país, en este caso se contrata a un centro de buceo externo para realizar la inmersión o las inmersiones, pero es el centro quien busca opciones de hospedaje y quien hace el contacto con el centro de buceo a visitar, es decir, el centro entrega un servicio de operador de turismo. Los tiempos de este tipo de salidas depende exclusivamente de cuando el centro decida realizarlas.

Al considerar los dos primeros servicios entregados por el centro de buceo, se define que éste se encuentra en la Industria de centro de buceo, ya que independiente de si es curso o no ambas actividades requieren del mismo equipo técnico para entregar el servicio, y si bien hay una diferencia en la capacitación de quien entrega el servicio esta no es considerada como motivo suficiente para definir otra industria ya que solo agregará complejidad al estudio y no significará un aporte a éste.

Con respecto al tercer servicio entregado por el centro de buceo no se considera para el estudio debido al carácter esporádico que tiene, pero se mantendrá en observación como posible oportunidad para la empresa.

Respecto a la industria del buceo se definen 3 etapas

### 9.1.1 Preparación

La preparación consiste en la etapa que se revisan todos los implementos que vayan a ser utilizados durante una inmersión, incluye una serie evaluaciones de seguridad, la disponibilidad de bencina para los equipos que sea necesario. En general cualquier actividad que esté destinada a la realización segura de la inmersión.

### 9.1.2 Inmersión

Incluye la charla previa a esta, la inmersión como tal y el traslado tanto al punto de zarpe como al punto de buceo, la primera se realiza en camioneta y la segunda en bote.

### 9.1.3 Retorno

Hace referencia al traslado de los clientes de vuelta al centro de buceo. Se incluye también la mantención a los equipos que se debe realizar luego de cada inmersión para proteger del daño producido por el agua salada.

## 9.2 Análisis PESTA

Este análisis ayuda a detectar las condiciones del macroentorno, en que se desenvuelve la empresa, y que puedan representar oportunidad o amenazas para el desarrollo del proyecto.

### 9.2.1 Factores políticos

Con motivo de la celebración del COP 25, Cumbre del Cambio Climático, a celebrarse en Chile a fines del presente año, 2019, se pueden esperar una serie de compromisos por parte del país los cuales lleven a considerar cambios en la legislación actual, esto puede significar una amenaza dependiendo de las medidas que se tomen, con mayor razón ya que el gobierno, entre los temas presentados, ha propuesto como tema de discusión el cuidado de los océanos y la antártica y la protección de ecosistemas y biodiversidad (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2019). Por ejemplo, podría imponerse una cuota de buceos máxima por zona de buceo para disminuir el impacto que esta actividad tiene, o sobre la cantidad de botes que pueden estar en funcionamiento debido a la contaminación provocada por los combustibles.

El gobierno regional desde el año 2018 se encuentra incentivando el modelo de negocios Convention Bureau, el cual promueve el turismo de reuniones, también conocido como turismo M.I.C.E. Mediante su proyecto FIC Regional. Para esto se han desarrollado

varias actividades como talleres los cuales pretenden que sus asistentes conozcan más técnicas efectivas de venta, estrategias comerciales, entre otros. Este incentivo del gobierno junto al creciente posicionamiento como destino MICE en Latinoamérica presentan una oportunidad para desestacionalizar y diversificar la demanda, se presenta como una oportunidad de un nuevo rubro y también para dar a conocer el centro de buceo en las actividades a realizar.

En general los factores políticos se muestran neutros antes los beneficios ofrecidos por el macroentorno, presentando posibles amenazas, y oportunidades para la empresa, se pone principal interés en el incentivo del turismo MICE en primer lugar por la oportunidad de la desestacionalización, y en segundo por tratarse de un punto contingente, versus la amenaza de la COP 25 ante la cual aún no hay certeza de las medidas a tomar, sin embargo no deben dejarse de lado, y debe mantenerse en observación.

### 9.2.2 Factores económicos

Si bien el peso chileno se ha visto afectado por declaraciones de China en cuanto a cifras de gasto en capital y producción lo cual implicaría una disminución en la demanda de cobre por parte del principal consumidor de metales a escala mundial, éste ha logrado mantenerse a un buen precio gracias a que el gobierno chino señalara que otorgará facilidades y flexibilidad para financiar obras de infraestructura con deuda, lo que generaría un estímulo a la economía y por lo tanto a la demanda del cobre. Esto sumado a declaraciones por parte de Estados Unidos que se bajaría la tasa de referencia lo cual favorece a la valorización de la moneda chilena, dejan en incertidumbre cual será la situación económica del país. Se debe mantener en la mira cómo se desarrollará este caso ya que según como siga podría incentivar la llegada de turistas estadounidenses al país al ser más económico el viajar al país, y por el mismo lado desinteresaría a los chilenos a viajar al exterior, optando por destinos nacionales a la hora de realizar viajes y planear las vacaciones.

El PIB de Chile se ha visto en disminución desde mediados del año pasado, 4,0 para mayo de 2018 versus 2,8 para mayo de 2019, pero al alza en los últimos tres, 1,7 y 1,3 para

2016 y 2017 respectivamente. Esto contrastado con un aumento en la tasa de desocupación del país desde hace 3 años, 6,3 para el 2016; 6,6 para 2017; 6,9 para el 2018 y 6,85 para el 2019, señalarían que la renta disponible por parte de los chilenos estaría disminuyendo por lo que la tendencia sería a dejar de lado aquellos productos consumidos que no se clasifiquen como de primera necesidad, como lo es el caso de ocio.

Además, del año 2000 al 2017 la proporción de la población considerada pobre en Chile, es decir con un ingreso igual o menor a US$5,5 por día se redujo de un 30% a un 6,4%, durante el año 2018 además se percibió una aceleración de la economía debido a la confianza del sector privado, y bajas tasas de interés lo que permite a las empresas considerar métodos de financiamiento externos, como los bancos, para desarrollar proyectos y así permitir que las empresas crezcan.

Se debe mantener revisión del sector económico ya que de momento se podría esperar un alza en la demanda del turismo por parte del público extranjero, que podría mitigar la reducción de la demanda nacional.

### 9.2.3 Factores sociales

Hoy en día las personas consideran el buceo como una actividad costosa, donde en una encuesta realizada en el balneario de Pichidangui, el 15,9% de las personas señaló que estaría dispuesto a practicar esta actividad debido a los costos asociados y solo un 29,2% de la misma muestra, estaría dispuesto a pagar dentro del rango de precios al que actualmente se ofrece el servicio (entre los $35.000 y los $45.000 para una persona no certificada.

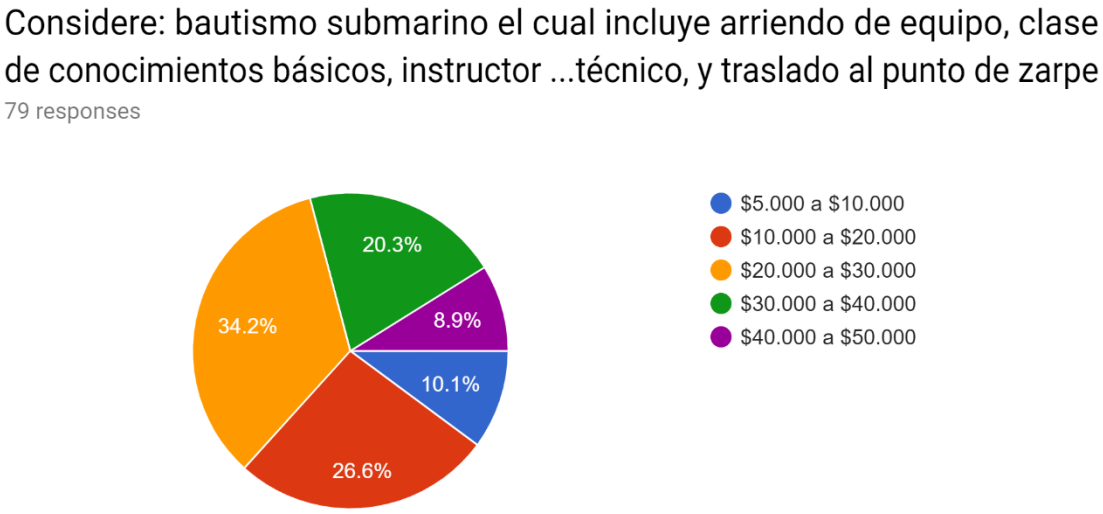



*Ilustración 16: Porcentaje de personas dispuestas a pagar un determinado rango de precios por los servicios de Bautismo submarino. Fuente: Elaboración propia.*

Sin embargo, en las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías que han crecido más rápidamente en Latinoamérica, con esto se ha podido reducir el índice de pobreza. Como ya se mencionó anteriormente

Hay una tendencia actual por el contacto con la naturaleza, cuidado por el medio ambiente y vivir experiencias nuevas. Estas inquietudes pueden ser una oportunidad para presentar al buceo como un medio por el cual alcanzar estos tres ejes, prueba de esto es el programa OceaneyesChile, programa por el cual los buzos a lo largo de todo el país pueden colaborar a realizar un catastro de las condiciones de contaminación, de la flora y fauna del fondo submarino solo con llenar un formulario online.

Los factores del macroentorno asociados al aspecto social se presentan como oportunidades para promocionar al buceo, sin embargo, se debe velar por presentar el producto de una manera que el público perciba un valor mayor al actual. Es posible potenciar la actividad mediante "trend-setters" (celebridades) que inviten a practicar la actividad. El aumento del poder adquisitivo de la población permite que esta pueda considerar el comenzar

a consumir bienes y servicios que no sean de primera necesidad, el caso del buceo, esto puede llevar a que las personas cada vez vean en el buceo una alternativa más cercana a sus bolsillos.

### 9.2.4 Factores tecnológicos

El internet y las redes sociales permiten hoy en día el compartir cualquier actividad que se esté realizando en prácticamente cualquier momento y lugar. Esto acompañado de los factores sociales asociados a las tendencias de hoy ofrece la oportunidad de generar tanto un marketing propio, como boca a boca mucho más dinámico. Del mismo modo, ante cualquier error cometido en la entrega del servicio, éste viajará rápidamente por la web perjudicando la imagen de la empresa.

La presencia de las empresas en redes sociales facilita la comparación de características y precios de los servicios con los de la competencia. Esto puede convertirse en una amenaza si no se es consciente de qué es lo que está haciendo la competencia.

Los factores tecnológicos se presentan como un arma de doble filo la cual debe ser manejada y vigilada con cuidado.

### 9.2.5 Factores ambientales

El cambio climático produce un impacto cada vez mayor en los ecosistemas del planeta, provocando el deterioro de elementos clave en la biosfera como por ejemplo los arrecifes de coral, gran parte del daño se lo llevan los océanos que al variar la temperatura pueden eliminar a una especie de un ecosistema, según el informe emitido por el Panel Intergubernamental de la ONU (IPCC) si para el año 2030 no hay cambios considerables en el impacto que los seres humanos producen en el planeta, se corre el riesgo de sequías extremas, inundaciones, escasez de alimentos, etc. Esto presenta una amenaza directa al buceo ya que este se sustenta principalmente en la apreciación de los recursos naturales presentes en cada uno de los puntos de buceo.

En cuanto a los recursos naturales, Chile cuenta con una costa de 6.435km de longitud[3], sobre los que ejerce derechos exclusivos de diverso grado y soberanía sobre el espacio marítimo el cual contempla 4 zonas: mar territorial, zona contigua, zona económica exclusiva y la plataforma continental. La región de Coquimbo cuenta con 400 kilómetros de costa cuyas playas poseen agua sin contaminación dentro de las cuales se encuentra Pichidangui. Con temperaturas promedio que oscilan entre los 12,9°C y los 20,8°C, una geografía que protege, en su mayor parte, a la bahía de las marejadas en altamar Pichidangui se presenta como una oportunidad ya que durante todo el año es posible contar con condiciones adecuadas para la práctica de deportes náuticos. El único inconveniente pueden ser las fuertes ráfagas de viento presentes en la zona que pueden comprometer la práctica del buceo al dificultar la navegación y provocar agitación de las aguas.

Si bien el cambio climático se presenta como una amenaza para la materia prima de la actividad del buceo se pueden aprovechar como una oportunidad de mostrar a la entidad como una empresa responsable con el medio ambiente. En general los factores ambientales pueden verse como una oportunidad siempre que se actúe de la forma adecuada.

## 9.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se hace un estudio del microentorno de la empresa mediante la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, la recopilación de información para este estudio se llevó a cabo mediante reuniones con el dueño de la empresa y según lo observado por el estudiante durante los periodos trabajados en la empresa.

### 9.3.1 Rivalidad

Actualmente hay en la zona 5 escuelas de buceo más que entregan, en esencia, los mismos servicios que la empresa. En cuanto a la participación de mercado de cada una es posible encontrar una que sobresale del resto contando con el 50% de la participación de

[3]Información obtenida de https://www.gob.cl/nuestro-pais/

mercado esta es Buceo Pichidangui (BP) mientras que las otras 5 firmas se reparten el resto de forma equitativa, es decir cada una con un 10%, Buceo Mantra se encuentra en este último grupo, además tenemos a las escuelas: Suyai, Deep Wave, Buceando Chile/ Cinco Océanos, y Océano.

Al calcular el índice de Herfindahl-Hirshmann (HH):

$$HH = \sum_{i=0}^{n} P_i^2$$

Donde n es el número de firmas y P la participación de mercado de la firma i-ésima, se obtiene un índice HH = 3000, al estar por sobre 2500 se puede considerar como un mercado altamente concentrado, lo cual era de esperar considerando que una sola firma acapara la mitad de éste. Cabe señalar que la presencia de un líder con tan alta participación de mercado puede llegar a imponer disciplina si alguno de los otros actores toma algún curso de acción que no le parezca adecuado. El resto de los centros es consciente de esta situación y es por ello que el resto de los competidores observa el precio fijado por el líder y decide su propio precio en función de esto con tal de no iniciar una guerra de precios en donde los más perjudicados serán los centros más pequeños que no serán capaces de absorber los gastos de la misma manera que el líder.

Luego se procede a definir qué tan homogéneas son las firmas utilizando el Coeficiente de Gini, se debe recordar que para este cálculo las empresas deben estar ordenadas de menor a mayor porcentaje de participación de mercado.

$$G = \frac{2 * \sum_{i=1}^{n} i * P_i}{n * \sum_{i=1}^{n} P_i} - \frac{n+1}{n}$$

Se obtiene un valor de G = 0,33. Cabe señalar que uno de los participantes llegó hace solo dos años, por lo cual se hace relevante evaluar si la desigualdad era mayor antes o después. Antes de la llegada del nuevo rival las participaciones de mercado eran: 0,4-0,2-0,2-

0,15-0,05; lo cual significa un G = 0,3; esto se interpreta como que la llegada del nuevo rival significó un aumento en la desigualdad.

Con respecto a los activos específicos de la industria se puede decir que, exceptuando la inversión en embarcaciones, el resto de los activos (compresor de aire para llenado de botellas y equipo de buceo en general como trajes, botellas, reguladores, máscara, etc…) son específicos para este tipo de industria lo cual es indicador de la posible existencia de una alta rivalidad debido a las barreras de salida generadas por deshacerse de estos activos.

Es posible apreciar que, ante la ausencia de una notoria competencia por precios por parte de los centros de buceo, estos deciden competir a nivel de publicidad para poder captar la mayor cantidad de clientela posible. Esto se aprecia fácilmente durante la temporada de verano cuando los centros invierten en una gran cantidad de medios publicitarios, desde flyers que son repartidos por los miembros del equipo en distintos puntos del balneario, como feria artesanal, panaderías, playa, camping; hasta grandes carteles ubicados a un costado del camino. Con el crecimiento de internet esta batalla también se disputa en las redes sociales, donde los distintos centros publican diariamente sus actividades con tal de hacer más llamativo su servicio. Esto se hace necesario frente a una posible saturación de oferta que hay en el mercado, la cual es visible ya que, durante varios días durante el verano que, aun siendo la temporada alta, el número de clientes puede ser cero para algunos centros de buceo, mientras otros funcionan a toda capacidad. Durante la temporada baja esta diferencia se hace más apreciable ya que en ocasiones pueden transcurrir varias semanas sin que alguno de los centros presente inmersiones.

Frente al estancamiento del mercado cada centro de buceo ha debido optar por medidas para diferenciar sus servicios del resto ya que, si bien en los últimos años la popularidad de Pichidangui como balneario ha crecido y su número de visitantes durante los meses de diciembre a marzo ha aumentado, la oferta de centros de buceo ha crecido aún más rápido, aumentando prácticamente en 1 centro de buceo por año desde los últimos 6 años.

Esta diferenciación va desde una atención más personalizada y más "cercana" según lo declaran algunos buzos del sector la cual, dependiendo del nivel de utilización del servicio, ha provocado que varios buzos prefieran un centro de buceo sobre otro, aun sabiendo que este pueda tener precios ligeramente más altos que los de la competencia. Entre otros de los factores en el cual los centros han decidido diferenciarse, es en la implementación del centro en sí, ya que algunos han optado por la inversión de contar con una piscina propia, a diferencia de la competencia que por no querer incurrir en los gastos totales de mantener una piscina, prefieren arrendar a algunos de los recintos que sí poseen una en el sector, estos van desde cabañas, o el club de yates, llegando incluso a arrendar las piscinas de otros centros de buceo en ciertas ocasiones. Cabe señalar que los locales a los que se arrienda la piscina solo es posible llegar mediante el traslado en vehículo, lo que también genera un gasto extra en gasolina y en muchos casos la pérdida de valor para el cliente debido al tiempo extra que implica el traslado tanto de ida como de vuelta. Finalmente, algunos también han decidido implementar servicios complementarios, como alojamiento, lo cual permite a los distintos centros el ofrecer cierto tipo de promociones que implican que al comprar un curso o determinado número de buceo se les permite alojar de forma gratuita en las dependencias del dentro, esto conlleva que varios turistas los prefieran debido a la comodidad de poder asearse en el lugar en el cual pernoctaran.

Finalmente, es la diferenciación que decide proponer cada centro de buceo, y las preferencias de los clientes, las que definirán el nivel de costo de cambio de la marca. En algunos casos puede ser igual a cero, pero en otros el hecho de tener que invertir tiempo en buscar lugar de alojamiento, tener que realizar dos reservas por separado (la de buceo y alojamiento) más el tiempo invertido en el traslado si es que el centro lo cuenta con piscina propia, harán que para algunos clientes el cambiarse de una marca a otra sea más costoso que permanecer con el mismo proveedor del servicio.

Es así que finalmente teniendo en consideración estos factores se considera que el nivel de rivalidad en la industria es alto aun cuando el número de participantes sea bajo lo que puede facilitar la coordinación. Se presume que el principal factor que incita a la rivalidad

es la existencia de un líder. Esta conclusión es concordante con las apreciaciones del dueño de la empresa quien, si bien asume no estar pendiente de la competencia, solo lo hace con motivo de la fijación de precios, siente una fuerte competencia por los potenciales clientes.

### 9.3.2 Sustitutos

En particular para el buceo no fue posible obtener ni determinar las elasticidades para cada uno de los sustitutos, es por esto por lo que el análisis a realizar se desarrolla de forma cualitativa teniendo en consideración las características tanto de los productos como de los clientes. Cabe señalar que la elección de que sustitutos considerar fue en base a que estos presenten la misma función de entretener durante la estadía en Pichidangui, esto para los elegidos como sustitutos durante la temporada alta. Y sobre que otra opción consideran los clientes que solicitan este tipo de servicios durante la temporada baja, según conversaciones con ellos.

En el caso del buceo se determinan dos tipos de sustitutos, aquellos que se encuentran disponibles en el sector y que son relevantes durante la temporada alta, y uno que es específico, como se mencionó anteriormente, para los clientes que optan también por realizar esta actividad durante la temporada baja.

#### *9.3.2.1 Sustitutos temporada alta*

El primer grupo de sustitutos los encontramos disponible en la misma localidad de Pichidangui durante la temporada alta estos corresponden principalmente a actividades realizadas en el mar, entre estas podemos destacar como más relevantes: escuelas de surf, arriendo de kayak, arriendo de stand-up paddle, arriendo de banano, paseo por la bahía en bote. Cabe señalar que todos estos servicios es posible adquirirlos por un costo menor a cualquiera de los precios ofrecidos por los centros de buceo, los cuales van desde los $5.000 el arriendo de kayak, stand-up paddle, durante media hora; hasta los $15.000 que puede salir una clase de surf. Este es el primer punto que representa un alto poder de los sustitutos ya que como fue posible observar en el local, muchas personas al acercarse a consultar sobre los

servicios de buceo desistían en su interés debido al costo que significaba, versus la realización de alguna otra actividad.

Otro punto relevante a estos sustitutos es el tiempo invertido, exceptuando las clases de surf que pueden llegar a tener una duración similar a la experiencia de buceo (desde que se llega al centro, hasta que se retira de él luego de la inmersión) las demás actividades son más cortas teniendo duraciones de entre 30 minutos, que es el mínimo por lo que se puede arrendar un kayak, hasta 45 minutos o una hora el paseo en bote por la bahía versus las 2 horas estimadas que tiene la experiencia de buceo. Esto conlleva a que el público percibe la posibilidad de realizar un número mayor de actividades a un menor costo.

A continuación, se mencionará brevemente como se encuentra cada una de estas industrias.

En el caso de los kayaks se puede considerar que es un mercado, que, a diferencia del buceo, aún se encuentra en crecimiento, aún con una gran cantidad de puntos de arriendo todos estos no presentan dificultades para obtener clientela durante la temporada que están habilitados en la playa. Tanto es así que algunos centros ofrecen, o en algún momento ofrecieron, servicios de kayak para complementar los ingresos. Este tipo de actividad si bien no presenta el mismo nivel de publicidad como lo hace el buceo, cuenta con la ventaja de que se puede tomar la decisión de contratar el servicio y ejecutar la actividad en el mismo momento, a diferencia del buceo que en la mayoría de los casos necesitará ser agendada a los menos con un día de anticipación, y que en muchas ocasiones, al no existir un pago de una garantía por la reserva, muchos de los clientes decidirán no realizar la actividad incluso a última hora. Esta actividad es normalmente realizada por 3 grupos de personas, en primer lugar, se tiene a grupos de amigos que deciden vivir una experiencia distinta, principalmente aprovechar de aproximarse a la isla que se encuentra cerca de las orillas del balneario para observar a los pingüinos o las crías de otras aves que anidan en el lugar durante la temporada. En segundo lugar, se tiene familias, que deciden realizar la actividad con las mismas intenciones de observar la fauna, pero con una motivación más educacional para sus hijos

que una aventura, a diferencia del grupo anterior. Y tercero, se tiene a adultos mayores que solo desean dar un paseo tranquilo por la costa, y normalmente no se alejarán mucho de la orilla.

En cuando al stand-up paddle (SUP) se puede mencionar que presenta muchas similitudes con el kayak en cuanto a sus beneficios por sobre el buceo, la diferencia con el kayak se encuentra en que es menos demandado y presenta un nivel de oferta más bajo. Sin embargo, de igual manera es posible decidir la realización de esta actividad y ejecutarla en el momento. Otra diferencia se encuentra en quienes deciden practicarlo, ya que debido a que este deporte requiere de un manejo del equilibrio para mantenerse de pie sobre la tabla mientras se trata de compensar el vaivén de las olas, es preferido principalmente por adolescentes y adultos jóvenes.

Respecto a l surf, su demanda y oferta es aún más baja que en el caso del SUP, habiendo tan solo una escuela de surf. Sin embargo, a diferencia de los otros dos sustitutos y en semejanza al buceo, requiere de un traslado del punto donde se ofrece el servicio, esto debido a que las olas aptas para practicar este deporte se encuentran alejadas del pueblo y de donde principalmente deciden quedarse los veraneantes durante su “día de playa”. Este traslado se realiza por tierra, y se efectúa en camionetas, en ocasiones estas se movilizarán por la orilla de playa. Se hace mención de esto debido a que en varios casos es de agrado para los clientes ya que se efectúa una pequeño “jeepeo” por las dunas de la costa, y en vez de significar una complicación para los clientes, resulta en un aumento del valor en la experiencia. Principalmente quienes deciden tomar clases de surf son adolescentes y adultos jóvenes quienes pueden buscar desde solo aprender sobre el deporte durante su estancia en Pichidangui para seguir practicando, hasta una oportunidad para vivir una experiencia distinta.

Otro punto importante de mencionar respecto a los sustitutos de temporada alta es su ubicación versus la ubicación de los centros de buceo, los primeros se encuentran en su mayoría en la misma playa, es decir, el veraneante mientras se encuentra recostado sobre su

toalla en la arena observa como distintas personas entran y salen del mar en kayak o SUP, o como son trasladados por la bahía en una camioneta la cual lleva, además del logo de la escuela de surf, las tablas para practicar el deporte. Versus los centros de buceo que en su mayoría se encuentran "ocultos" ya que estos están ubicados en zonas residenciales al interior del pueblo. Esto debe tenerse presente como una de las posibles razones de porque aun teniendo mucha menos publicidad que sus sustitutos el buceo presenta una demanda mucho menor (no se debe olvidar la diferencia en costos, pero, se considera este factor como importante ya que muchos de los veraneantes afirman ver publicidad de los centros de buceo, pero no verlos a simple vista). Y a diferencia del surf, donde también se debe trasladar a quienes deciden tomar las clases, los zarpes hacia los puntos de buceo se realizan desde el muelle, donde la concurrencia de personas es mucho menor y aunque los botes tengan el logo del centro al cual pertenecen, se encuentran a una distancia tal que no es apreciable por los veraneantes desde la playa.

#### *9.3.2.2 Sustituto temporada baja*

En segundo lugar, se tiene el sustituto de la temporada baja, específicamente durante el invierno, en este caso se hace referencia al ski. Quienes realizan buceo durante el invierno son principalmente personas con situación socioeconómica acomodada, con un nivel de ingresos alto (ABC1). Este tipo de clientes durante el invierno tiene la opción de elegir entre realizar una visita a los centros de ski o realizar una inmersión. Teniendo en cuenta que la gran mayoría de los clientes, cerca del 90% según declaraciones del dueño, es originario de Santiago, es de esperar que opten por una alternativa más próxima, 66,3 Km a Valle Nevado versus los casi 200 Km para llegar a Pichidangui. En cuanto al costo de la actividad resulta más económico el precio/hr ($50.000 la hora de inmersión, la cual no puede ser efectiva debido a las limitaciones medicas del buceo, y $10.000 aproximadamente la hora de ski considerando un cupón de la cuponera con 10 tickets, y el arriendo de equipo por el día completo, y que las canchas de ski están disponibles de 9 de la mañana a 5 de la tarde, por

un total de 8 horas[4]) la opción del ski ya que en esta se puede permanecer durante varias horas en las canchas de ski, versus los 30 minutos que puede durar una inmersión llegando incluso a solo 10 minutos, dependiendo de la profundidad a la que se realice.

En general se considera que la fuerza de sustitutos es grande y se deben tomar medidas para mitigar los impactos que estos puedan tener.

### 9.3.3 Barreras de entrada

Las barreras de entrada contribuyen facilitando o dificultando la llegada de nuevos competidores. En el caso del buceo es posible encontrar 3 tipos de barreras de entrada principales.

En primer lugar, si tiene la inversión inicial, que como es posible observar en la Tabla 3, solo en el equipo necesario se invierten entre $20.725.000 y $30.225.000, esto sin considerar el arriendo del local, el consumo de gasolina, que dependerá de la temporada, y los permisos y patentes que anualmente tienen un costo aproximado de $150.000. Como extra se incluye la observación por parte del dueño que actualmente encontrar un lugar para arrendar y desarrollar la actividad es difícil debido a la gran demanda de terreno residencial en la zona. Esta barrera de entrada puede disminuirse o sobrepasarse mediante la postulación a fondos concursables, los cuales están disponibles tanto para empresas establecidas como para quienes quieran iniciar su emprendimiento, o con la obtención de algún crédito bancario.

*Tabla 3: Costo de activos necesarios para el desarrollo del servicio de buceo, los valores fueron obtenidos al consultar con el dueño del centro de buceo.*

| Item | Costo ($) |
|---|---|

[4] Precio cuponera: https://store.vallenevado.com/cuponeras/Cuponeras;

Precio Arriendo ski: https://vallenevado.com/es/actividades/ski-rental/ski-rental/

| | |
|---|---|
| Bote, motor y carro | Entre 10.000.000 y 13.500.000 |
| Compresor de aire | Entre 6.000.000 y 12.000.000[5] |
| Equipo de buceo (x5)[6] | 4.725.000 |
| Arriendo de local y cuentas (mensual) | Entre 385.000 y 585.000 |

En segundo lugar, se tienen los permisos necesarios para desarrollar la actividad, en este punto el dueño del centro de buceo destaca la obtención de entidad náutica, que permite realizar actividades de capacitación y buceo deportivo. La obtención de esta requiere la presentación de "*un gran número de papeles y realizar varios trámites"* según declara el dueño. Dentro de la documentación se pide, por ejemplo, certificado de estatuto actualizado, certificado de vigencia, nómina de instructores con detalle de cada curso realizado, tanto de buceo como en primeros auxilios, programa de los cursos a impartir, manual de instrucción, plan de contingencia aprobado bajo firma de la autoridad marítima local, además de contar con la embarcación en caso que los puntos de buceo se encuentren a más de 50 metros de la línea de playa, lo cual es el caso en Pichidangui, entre otros requerimientos para la obtención de la entidad náutica. Frente a esta barrera de entrada la única opción es el apoyo por alguna persona o entidad que ya haya realizado el proceso y tenga conocimiento de este y ayude durante la obtención de los permisos.

En tercer lugar, se encuentra como barrera de entrada el "know-how", no tanto en cómo gestionar un centro de buceo en sí, pero en sobre el conocimiento del sector, de los distintos puntos de buceo, y sobre las condiciones necesarias para realizar inmersiones en

[5] El primer valor considera una carga de una botella en 15 minutos mientras que el segundo un tiempo de 3 minutos por llenado de botella.

[6] Es el mínimo que se requiere para poder obtener la entidad náutica por parte de los marinos.

estos. Si bien la información sobre las mareas, dirección y velocidad de los vientos, temperaturas tanto del agua como del aire, están disponibles de forma gratuita en internet con hasta una semana de anticipación[7], esto no es suficiente para determinar si un punto de buceo es seguro, además de que muchos de los puntos de buceo no se encuentran señalados con boyas debido a que, o estas fueron arrastradas por el mar y se cortó la cuerda que las mantenía en posición, o sencillamente nunca fueron marcadas. También es posible que se decida cancelar alguna inmersión debido a las condiciones pronosticadas, pero que debido a la protección ofrecida por la bahía esta se pueda realizar de todos modos. Estas decisiones solo pueden ser tomadas por personas que ya conozcan y que hayan buceado en la zona. Esta barrera de entrada es quizás la más fácil de sobrepasar debido a la gran cantidad de buzos que llevan años en Pichidangui y que en muchos casos sen cambian de centro de buceo constantemente debido a mejores ofertas de trabajo o que por diferencias con el dueño o algún otro integrante del centro deciden irse de la empresa, pero desean seguir realizando inmersiones en Pichidangui debido al conocimiento que ya tienen en la zona.

Se considera que la fuerza de los potenciales competidores es baja debido a las barreras de entrada, independiente de esto fue posible que aparecieran 2 escuelas de buceo en los últimos dos años, una de las cuales funcionaba en un carro de remolque ubicado a un costado del muelle de Pichidangui, esta escuela de buceo solo estuvo presente durante la temporada alta y luego se retiró. Así se debe tener en cuenta que aún con las barreras de entrada es posible el ingreso de una nueva empresa.

### 9.3.4 Proveedores

En el caso de los proveedores se consideran 3 factores principalmente como los más relevantes, en primer lugar, se tiene a Copec que abastece de gasolina para el funcionamiento del bote. El poder de este proveedor es grande ya que es la única bencinera de la zona y aún la siguiente más próxima es también Copec, el trato con ellos es solo como cliente, no hay

[7] En la página https://old.windguru.cz/es/index.php?sc=42508 es posible obtener esta información y más sobre la localidad de Pichidangui.

negociaciones de por medio, la empresa se apega al precio fijado y publicado en los displays de la bomba, el único beneficio con el que cuentan es con la posibilidad de comprar con facturas para poder recuperar el IVA. En este caso el costo asociado al cambio de proveedor es alto ya que implicaría en la utilización de más tiempo que, si bien durante la temporada baja no es tan valioso, si lo es en la temporada alta donde la camioneta utilizada para los traslados de los clientes es la misma utilizada para el traslado de los bidones en la compra del combustible. Más aun teniendo en cuenta que la compra de este insumo se realiza según necesidad, es decir no hay una programación para la compra, llegado a un cierto nivel se decide que se debe ir a comprar. Además, el viajar más lejos para comprar combustible implicaría un mayor uso de combustible.

El segundo proveedor es específico del equipo de buceo. Actualmente trabajan con Dimarsa, con quienes mantienen una relación cordial, según señala el dueño del centro de buceo, fueron ellos quienes se acercaron para negociar y ofrecieron la posibilidad de obtener los productos a precio de distribuidor. En este caso el poder de los proveedores es bajo ya que existen más entidades que ofrecen los productos por lo que es fácil cambiar de un proveedor al otro, así también hay muchos clientes por lo que si Dimarsa así lo estima, puede dejar de proveer a Buceo Mantra.

Finalmente se tiene a los instructores de buceo, los trabajadores del centro, si bien durante la temporada baja basta solo con el dueño y con su pareja, durante el verano se requiere la contratación de un personal de temporada para cubrir la demanda. En el caso de los instructores esta se considera muy relevante ya que se requiere que sea altamente especializada, deben contar con los cursos PADI específicos para la realización de los cursos y distintas experiencias de buceo debido a que la mala manipulación del equipo, o no saber cómo reaccionar frente a alguna situación de estrés podría terminar con la vida de alguno de los clientes o trabajadores. Además es importante señalar la existencia de canales de comunicación entre los distintos instructores de buceo, los cuales principalmente mediante grupos de Whatsapp se comunican y comparten información referente a ofertas de trabajo y en caso de ser solicitado también opiniones y referencias sobre los tratos a los trabajadores

por parte de los centros de buceo, es así (según declaraciones de instructores) que se han rechazado ofertas de trabajo que en primera instancia sonaban interesantes, pero que luego de consultar en estos grupos, se descubrió sobre abusos laborales, o incluso negligencias a la hora de entregar el servicio a los clientes.

### 9.3.5 Clientes

El poder de los clientes es alto, con algunas excepciones, esto se debe a la presencia de los otros centros de buceo que normalmente tienen precios iguales o inferiores a los de la empresa, y debido a que existe una capacidad en la oferta mayor a la demanda existente, estos pueden sencillamente dirigirse a otro centro para obtener el servicio, lo cual lleva a la empresa a ofrecer promociones exprés bajo ciertas condiciones, como un descuento si se paga el servicio al momento de la reserva. Esto para evitar que los clientes cancelen a último minuto, como ya se señaló anteriormente.

Las excepciones ocurren cuando ya se cuenta con un cierto nivel de reservas, es decir, si hay un determinado número de inmersiones para un día la empresa no realizará esfuerzos extra en captar un cliente si este presenta indicios de preferir otro centro para realizar el buceo. Este número de inmersiones dependerá de la demanda diaria y semanal y es exclusivamente bajo criterio del dueño. Se destaca también que varios clientes aún en conocimiento de la diferencia de precios optan pagar el costo total del servicio señalando que lo hacen debido a la diferenciación del centro de buceo, dicen que es un trato más cercano "...Sentimos que estamos buceando con otro amigo más, no que estemos pagando por un servicio a un extraño" según palabras de un cliente luego de una inmersión. Esto tiene que ver con el costo de cambio de marca, para algunos clientes el trato que presenta el dueño para hacia ellos será más importante que al complementación del servicio con hospedaje, o la incomodidad de tener que trasladarse en vehículo desde el centro hasta el punto en que se realice la instrucción; este aumento en el valor percibido por el cliente genera que en muchas ocasiones adultos que realizaron el curso en el centro de buceo lleven a sus hijos para que lo realicen en el mismo centro, aun cuando los otros ofrezcan precios más económicos. La

fidelización del cliente se realiza mediante la experiencia y no por el producto en sí, el cual se recuerda es prácticamente indiferenciado debido a que los puntos de buceo son los mismos.

## 9.4 Resumen Análisis externo

Una vez realizados ambos estudios es posible determinar las oportunidades y amenazas presentes de las cuales se presentan las principales en la siguiente tabla.

*Tabla 4: Oportunidades y amenazas. Elaboración propia*

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| Incentivo a turismo M.I.C.E. | Posibles cambios en legislación |
| Frente a alza del dólar, preferencia de destinos nacionales para veranear | Disposición a pagar, inferior al precio del servicio |
| Aumento de cuidado por el medio ambiente | Activos específicos de la industria y alto valor |
| Búsqueda de contacto con la naturaleza | Variación del dólar |
| Redes sociales como medio de difusión | Monopolio bencina, recurso primordial para funcionamiento |
| Condiciones permiten buceo durante todo el año | Daño al ecosistema por cambio climático |
| | Numerosos rivales para mercado saturado |

# 10 Análisis Interno

A continuación, se realiza un análisis interno de la empresa para poder determinar las fortalezas y debilidades de ésta, se hace un estudio de la cadena de valor considerando las actividades primarias y de apoyo. Para un mejor uso de esta herramienta se incluye la valoración que los clientes ya fidelizados tienen por cada una, esta información se recopiló de primera fuente mediante conversaciones con los clientes luego de realizadas las inmersiones. Se buscó mantener el objetivo de la conversación en secreto para poder obtener la valoración más sincera.

## 10.1 Proceso de atención a clientes

A continuación, se presentan los diagramas de flujo de la atención a clientes para el bautismo submarino y una inmersión de clientes frecuentes. Se asume para el bautismo submarino que el cliente no conoce con anterioridad el centro o que nunca ha practicado buceo. Las actividades asociadas a la inmersión en sí se describen de forma separada, en primer lugar, debido al aumento en la extensión del diagrama lo cual dificultaría su apreciación y en segundo lugar debido a que exceptuando que en el bautismo siempre se realiza el briefing en el centro de buceo, dependiendo de las condiciones, en las inmersiones de clientes certificados podría realizarse en el bote o en el centro. Es así que en la descripción del segundo diagrama solo se enfocará en aquellas actividades en las que se difiere del bautismo submarino.

### 10.1.1 Bautismo submarino

El proceso inicia con el cliente recibiendo información sobre el centro de buceo: esto puede darse ya sea porque el cliente haya visto publicidad online o flyers, o que algún conocido le recomendara el centro. Esta primera actividad está relacionada con el marketing de la empresa.

Luego, si al cliente no le interesa la información sobre el servicio o el centro de buceo, el proceso queda ahí, si está interesado se pondrá en contacto con el centro para pedir más

información, sobre precios, disponibilidad, etc… este proceso puede realizarse de forma presencial en el centro si el cliente decide ir, vía telefónica o por medio de redes sociales. En este caso esta actividad es relacionada también con el marketing, más precisamente con ventas.

Si la persona decide no contratar el servicio el proceso finaliza, mientras que si decide hacerlo se realiza la reserva y se anota en una pizarra al costado del mesón de atención. Esta parte del proceso está a cargo de quien realice la venta o reserva, y corresponde a las actividades de marketing y ventas.

Llegado el día de la inmersión en el centro de buceo y alrededor de una hora antes de la llegada del cliente se procede a preparar los equipos, sacar las botellas de aire comprimido, los trajes (cuyas tallas fueron consultadas al momento de hacer la reserva) y se preparan los formularios que deberá llenar sobre su condición de salud. Esta tarea corresponde al área de operaciones.

Por su parte el cliente debe llegar al centro de buceo para que el servicio se haga efectivo.

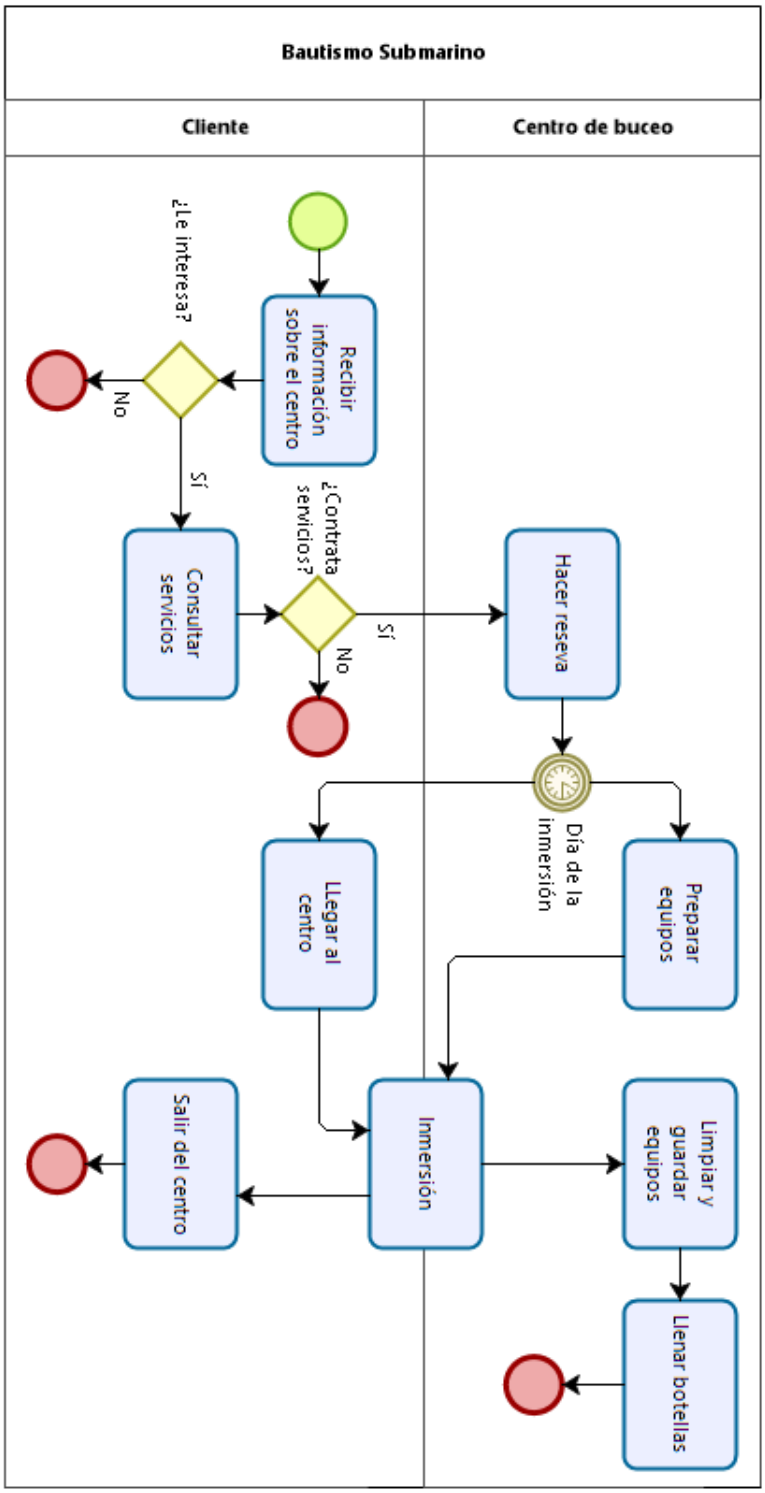
Se prosigue con la inmersión, la cual será detallada al momento de analizarla dentro de la cadena de valor. Sin embargo, todas las actividades desarrolladas dentro de este proceso corresponden al área de operaciones.

Finalizada la actividad y una vez se ha sacado el equipo y recuperado sus pertenencias, el cliente se retira (en ocasiones puede quedarse conversando con el personal sobre la inmersión o sobre los otros servicios que ofrece el centro.

Para el centro de buceo lo que sigue es limpiar los equipos, sacarles el agua salada que ayuda al deterioro de los implementos y del traje. Una vez se ha lavado todo se cuelga para que se seque y luego se guardan en el container. Se agrega en este punto también el llenado de botellas que puede realizarse en paralelo por otra persona mientras se limpian los

equipos, o mientras se dejan a secar. En otras ocasiones sencillamente se esperar a que ya no haya más inmersiones y será la última actividad del día en el centro. Estas actividades también pertenecen al área de operaciones.

*Ilustración 17: Diagrama de flujo Bautismo Submarino. Fuente Elaboración propia*



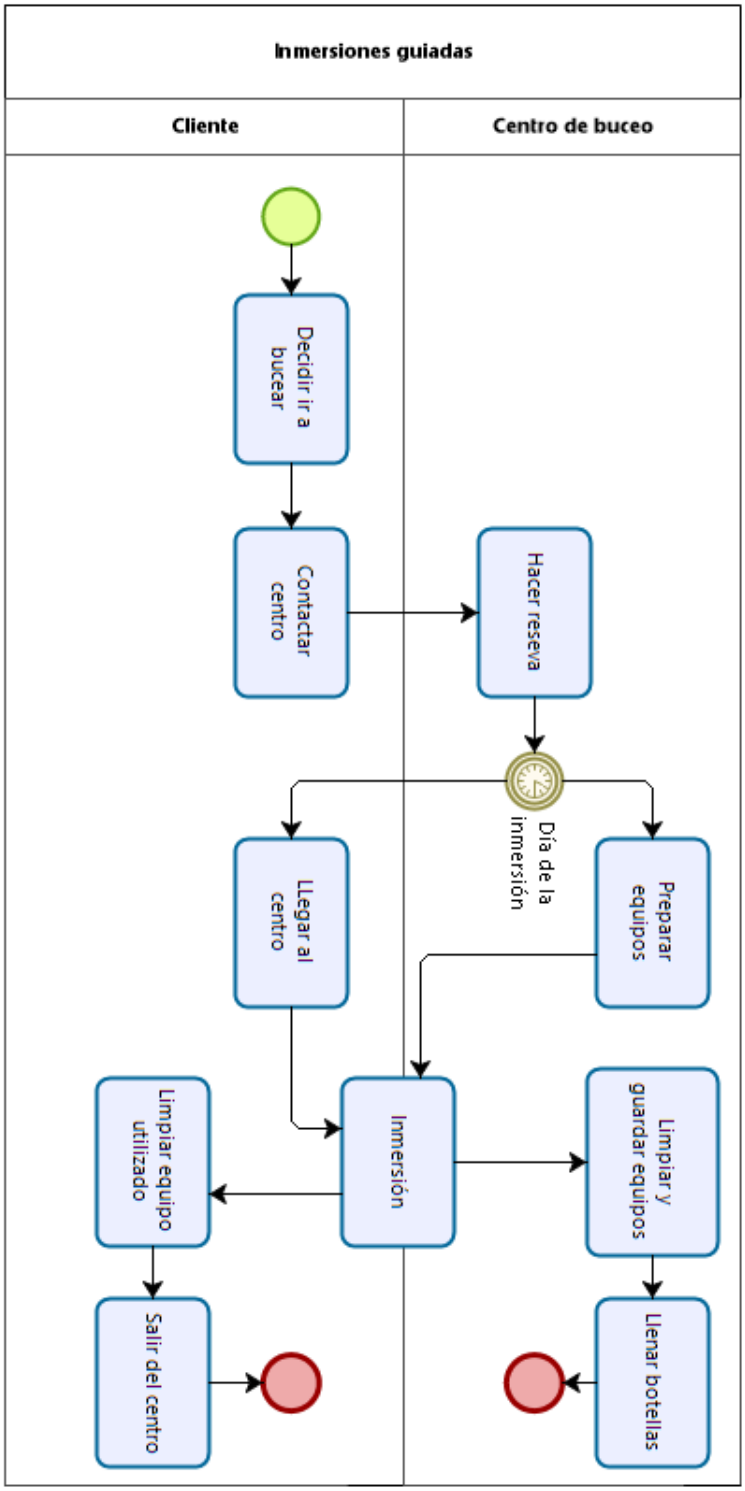
### 10.1.2 Inmersión clientes frecuentes.

Una de las diferencias en el proceso ocurre al inicio, los clientes ya conocen el centro de buceo, así que se inicia con la decisión de ir a bucear por parte del cliente y luego contactar al centro para hacer la reserva. Al igual que con el bautismo submarino, este actividad puede ser de forma presencial, por teléfono, o redes sociales.

De aquí el proceso se desarrolla de la misma manera, con el centro haciendo la reserva, y una vez llegado el día de la inmersión se preparan los equipos que el cliente vaya a utilizar y el cliente llega al centro de buceo. Durante la inmersión la diferencia está en lo ya mencionado, sobre donde se realiza el briefing y en la información de éste, ya que en el bautismo se incluyen los conocimientos básicos que deberá tener bajo el agua.

Una vez se ha vuelto al centro de buceo es posible encontrar otra diferencia, en este caso es el cliente quien debe preocuparse del equipo que utilizó, mientras que los instructores limpian el suyo. En el caso del bautismo normalmente los encargados de limpiarlos son los alumnos en práctica o los instructores.

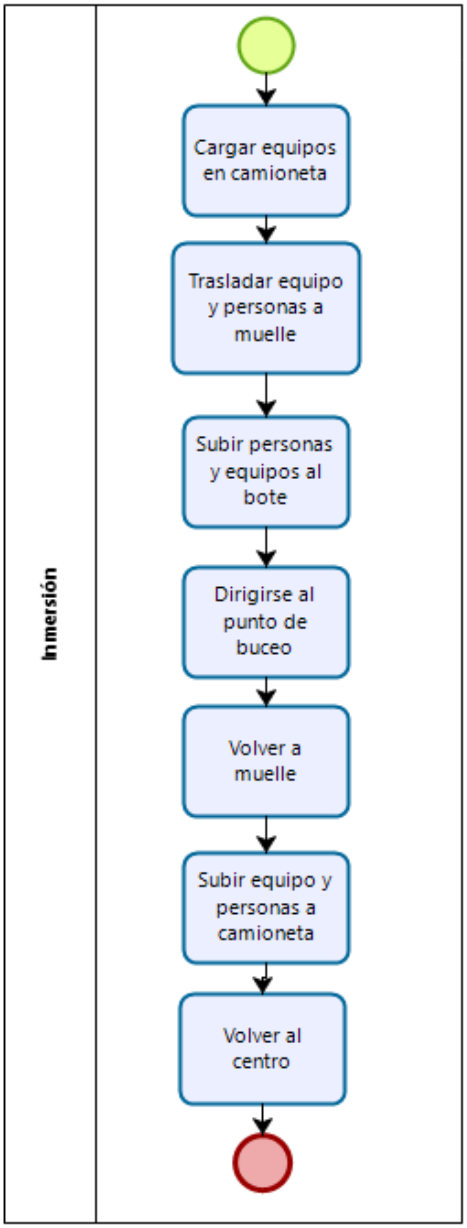
*Ilustración 18: Diagrama de flujo Inmersiones Guiadas. Fuente: elaboración propia*



### 10.1.3 Inmersión

Las actividades de la inmersión se detallarán en el estudio de las actividades.

*Ilustración 19: Diagrama de flujo de Inmersión*




Powered by bizagi Modeler

## 10.2 Actividades Primarias

### 10.2.1 Operaciones

#### *10.2.1.1 Directa relación con el cliente*

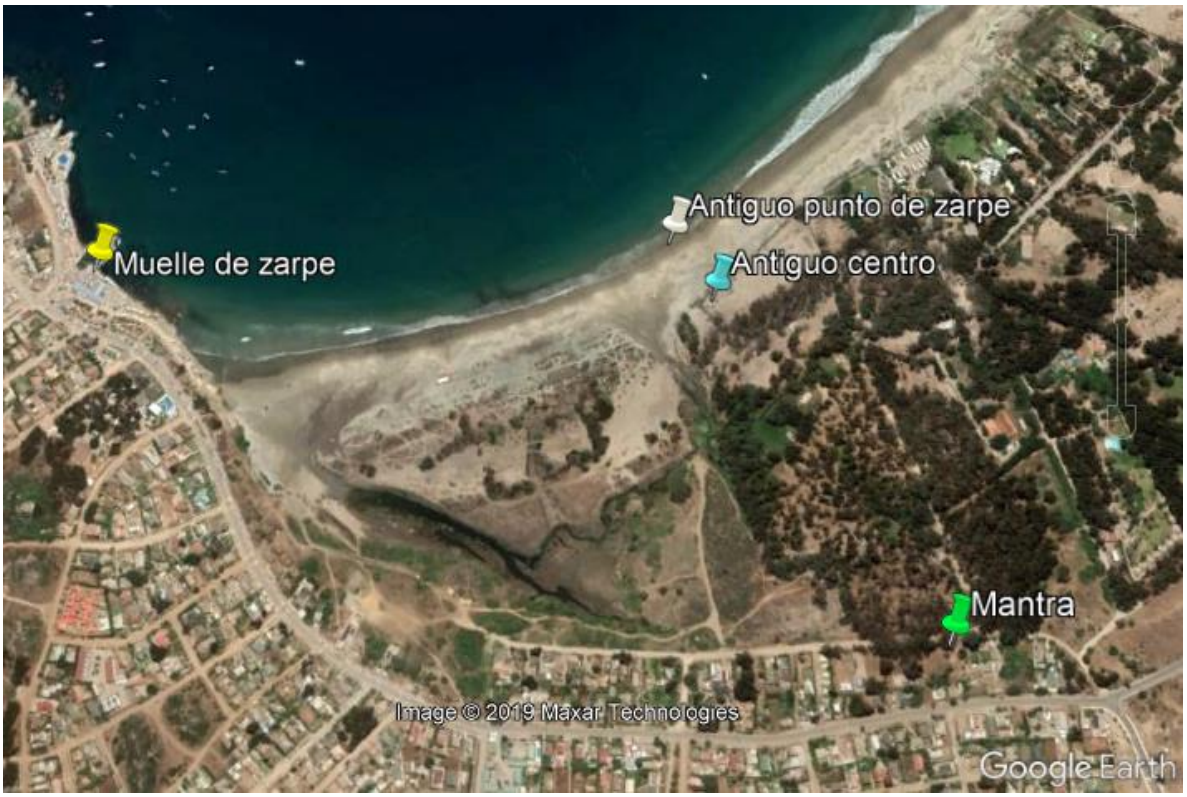
Dentro de las actividades de operaciones se tienen todas las que involucran la atención al cliente en persona, desde la recepción de éste cuando llega al centro, pasando por los distintos pasos para la realización de la inmersión, la recepción en el centro luego de la inmersión y finalmente la despedida. La recepción al centro consiste en el saludo al cliente, preguntar cómo se encuentra y corroborar si él trae su equipo o lo arriendará (esta información se tiene con anterioridad, pero siempre está la opción de que haya olvidado algún implemento o decidiera cambiar de opinión)

Para la realización de la inmersión se considera:

- El briefing que es una charla previa a la inmersión en la cual se revisan las normas de seguridad del buceo y las formas de comunicarse que se tendrán bajo el agua, se da una idea sobre cómo han estado las condiciones del agua durante el día o de cómo se espera que estén en caso de ser la primera. Y finalmente se dan detalles sobre flora y fauna que pueda haber. Este se puede realizar tanto en el centro de buceo como el bote durante el traslado a punto de buceo y la persona encargada de esta actividad es el o la instructora a cargo de la inmersión y quien guiará a los turistas.
- El traslado al muelle de zarpe y traslado en bote al punto de buceo y regreso. El centro de buceo se encuentra alejado del muelle donde se realiza el zarpe, por lo que se traslada a los clientes y al equipo de buceo en camioneta, esto resulta en que el vehículo permanezca húmedo durante todo el día y en caso de no ventilar, la acumulación de malos olores. En este punto los clientes señalan que preferían el sistema anterior, cuando la ubicación del centro era a un costado de la playa y el punto de zarpe era frente a este. Es uno de los cambios que a los clientes no convence completamente, sin embargo, indican

que aún al preferir el sistema anterior, el cambio no es tan negativo como para dejar de bucear con Mantra. Luego de la inmersión se realiza el mismo viaje, pero ahora de vuelta al centro para que los clientes puedan retirar sus pertenencias. La persona a cargo del traslado en camioneta hacia el muelle la realizará alguno de los dueños, quien no vaya a bucear, así luego de dejar a los clientes y a los instructores en el muelle retorna al centro de buceo. El traslado en bote está a cargo del capitán quien deberá permanecer en el bote durante la inmersión.

*Ilustración 20: Ubicación de antiguos puntos de zarpe y centro de buceo en relación con los actuales.*




La recepción en el centro corresponde a ofrecer al cliente las duchas disponibles para sacar el agua de mar, este es un punto a favor con el cual no se contaba en la ubicación anterior, al interior de un camping, debido a que el lugar se arrendaba y no había opción de habilitar duchas de agua caliente y las opciones eran ducharse con agua fría o caminar 100

metros para ducharse en los baños del camping, siempre que fuese durante las horas en que estaba disponible el agua caliente. Junto con ofrecer las duchas, el o la trabajadora que se quedó en el mesón de atención consulta al cliente sobre la inmersión, si disfrutó de ésta y si hubo algún avistamiento interesante. Luego de la ducha el cliente tiene la opción de sentarse a tomar una taza de té o café para aprovechar de conversar con los instructores sobre la inmersión o sobre algún otro tema si así lo desea.

Finalmente, se tiene la despedida en la cual quien se encuentre en el mesón de atención agradece al cliente por la preferencia y en caso de no haber cancelado ya el servicio procede a cancelarlo (solo clientes de confianza del dueño). Se consulta si deseará bucear pronto, de ser así se hace la reserva, de lo contrario se le desea buen viaje. Todo tipo de reservas se realizan en una pizarra ubicada a un costado del mesón, si bien este permite un fácil acceso a la información por parte de todos los trabajadores del centro para estar en conocimiento del nivel de actividad que se tendrá durante la semana, este es el único registro que se tiene sobre las inmersiones que se realizarán.

*Ilustración 21: Ubicación de pizarra donde se realiza reserva de buceos.*



Estas actividades de operación tienen una valoración "Alta" por parte de los clientes fidelizados, se destaca la cercanía de los trabajadores, manteniendo el profesionalismo y la seguridad en cada una de las actividades. Parte importante es la opción de poder elegir el punto en el cual se realizará la inmersión siempre que las condiciones del punto elegido sean adecuadas.

#### *10.2.1.2 Relación indirecta con cliente*

Además de estas actividades se incluyen aquellas que si bien no tienen un contacto directo con el cliente son necesarias para la realización de la inmersión.

Una de las principales actividades hace referencia a la carga de botellas con el aire comprimido que se utilizará en las inmersiones. Esta actividad normalmente la lleva a cabo Gustavo, dueño del centro, y en verano se asigna a uno o más de los practicantes presentes en el centro para que apoye cuando Gustavo se encuentre realizando otro tipo de actividades, ya sea guiando algún buceo o realizando actividades administrativas. Se intente realizar esta actividad una vez se han dado por finalizados todos los buceos del día o en la mañana antes

de los primeros, debido a que el compresor utilizado para llenar las botellas genera mucho ruido; con esta medida se espera no importunar a los clientes que se encuentran preparando sus equipos para el buceo o aquellos que una vez han vuelto de la actividad desean pasar tiempo con el staff del centro. Otro punto a considerar con respecto a la competencia es que el compresor utilizado por el centro de buceo es capaz de llenar una botella en 15 minutos, mientras que el líder del mercado es capaz de llenar 3 botellas en 5 minutos. Sin embargo, aún con esta diferencia de capacidad el centro de buceo es capaz de satisfacer su demanda de llenado de botellas con el compresor que cuentan ya que la falta demora en el tiempo de llenado la revierten con un stock mayor de botellas.

Otra actividad de estas características es la de informar a la unidad marítima encargada de los zarpes que se realizarán, en este aviso se debe incluir el nombre de las personas que irán en la embarcación y quien será el capitán. Si bien es una actividad netamente administrativa, sin ella no sería posible la realización de las inmersiones al no tener como llegar al punto de buceo. La persona a cargo de esta actividad es Gustavo o Margarita.

Estas actividades para los clientes tienen una valoración “Baja” ya que, se da como requisito mínimo para poder realizar la inmersión la realización de esta actividad, incluso es probable que más de alguno de los buzos no sepa sobre el deber de informar los zarpes.

### 10.2.2 Marketing y Ventas

Las actividades de marketing y ventas están a cargo del dueño del centro de buceo. En primera instancia esta se basaba solo en publicaciones en redes sociales, pero se debió incluir el servicio de publicidad pagada en las redes sociales según necesidad, cómo en aquellos periodos en que las ventas están bajas. La mayoría de las actividades del centro de buceo se realizan por necesidad y no hay una planificación de por medio exceptuando el pago de patentes y permisos, y de la mantención de ciertos equipos. El marketing se encuentra en el primer grupo de actividades, si bien el dueño reconoce que gracias a una mayor presencia en redes sociales y gracias al pago de publicidad en estas el número de clientes ha aumentado,

no hay un plan para esto, solo se comparte las actividades que se están realizando, alguna que otra promoción ya sea por necesidad o por fecha especial (día de los enamorados, día de la madre, del padre, etc.…). Por otro lado, el marketing de la empresa también se desarrolla mediante la utilización de medios no tecnológicos como la entrega de flyers en la playa de Pichidangui. Esta labor normalmente la desarrollaran los alumnos en práctica que se encuentran durante la temporada alta. Al igual que con el marketing digital el uso de este canal se realiza según el nivel de demanda del centro, es decir, si hay un nivel de clientes que el dueño considere como adecuado, no se realizará entrega de flyers durante esa semana. Donde sí es posible encontrar un nivel de planificación es en la generación de promociones y ofertas, si bien en algunos casos se realizan por falta de clientes, hay casos, cómo los mencionados anteriormente, donde se realizan promociones por fechas especiales, o cuando se está organizando algún viaje de buceo (tercera industria de la que se habló en la definición de ésta). También es posible observar un nivel mayor de organización en la promoción de cursos a realizar en Santiago, esto ya que debido a la inversión mayor en tiempo y dinero (arriendo de piscina, traslado, alimentación, hospedaje, etc.) se debe asegurar una cuota mínima de participantes.

En cuanto a las ventas el encargado es también Gustavo, el dueño del centro. Dependiendo de las circunstancias estas se desarrollan de forma presencial, o remota por medio de conversación telefónica o correo electrónico. Normalmente las primeras ocurren cuando algún turista, que no sea cliente frecuente, se acerca al centro de buceo a consultar sobre los servicios ofrecidos, ante la inquietud, Gustavo o quien se encuentre en el mesón de recepción dará la información solicitada, más toda aquella que se considere importante, como condiciones de salud a tener en consideración, o imposibilidad de bucear debido a condiciones climáticas. Si el cliente decide realizar la inmersión se agendará una hora dentro de la semana y en caso de haber alguna oferta vigente o de ser solicitada por el cliente se procede al pago adelantado por el servicio.

En el caso de las ventas remotas, estas se producen ya sea por algún cliente frecuente del centro llama para realizar una reserva ya que se encontrará de vacaciones en el balneario,

o también porque realizará un viaje cuyo único fin es bucear. En estos casos solo se procede a hacer la reserva según las preferencias del cliente y según las condiciones climáticas. En el caso de clientes no frecuentes esta venta puede significar la realización de un curso en la ciudad de Santiago si hay un mínimo de 3 interesados. Ante lo cual se planificará con más tiempo ya que este servicio no solo implica las inmersiones en piscina a realizarse en la capital, sino que también deben agendarse las inmersiones en aguas abiertas. En este último caso es requerida una garantía debido a los factores ya mencionados.

La valoración de los clientes fidelizados por estas actividades es alta ya que agradecen las facilidades de compra ofrecidas por el dueño, éstas son ofrecidas siempre que el cliente sea de confianza, además de los clásicos medios de pago como efectivo y tarjetas, ofrece el pago por transferencia para estos clientes, y en caso de que se encuentren vacacionando por un periodo prolongado (alrededor de una semana o más) el dueño les permite pagar al final de su estadía en el balneario o incluso una vez estos hayan retornado a su hogar. En cuanto al marketing, en especial a la presencia en redes sociales, la respuesta por parte de los clientes ha sido de apoyo con interacciones con comentarios en las publicaciones y dando likes a éstas, cabe señalar que en el último tiempo se ha visto un mayor impacto por medio de Instagram, llegando en ocasiones a 10 veces la cantidad de interacciones versus la misma publicación en Facebook.

#### *10.2.2.1 Diagnóstico para Benchmarking*

En los próximos capítulos se realizará un benchmarking con los otros centros de buceo, para facilitar la comparación con la empresa en estudio se realizará en esta sección el análisis de los mismos aspectos a considerar en la competencia.

#### 10.2.2.1.1 Sitio Web

*Ilustración 22: Front page página web de Centro de Buceo Mantra.*

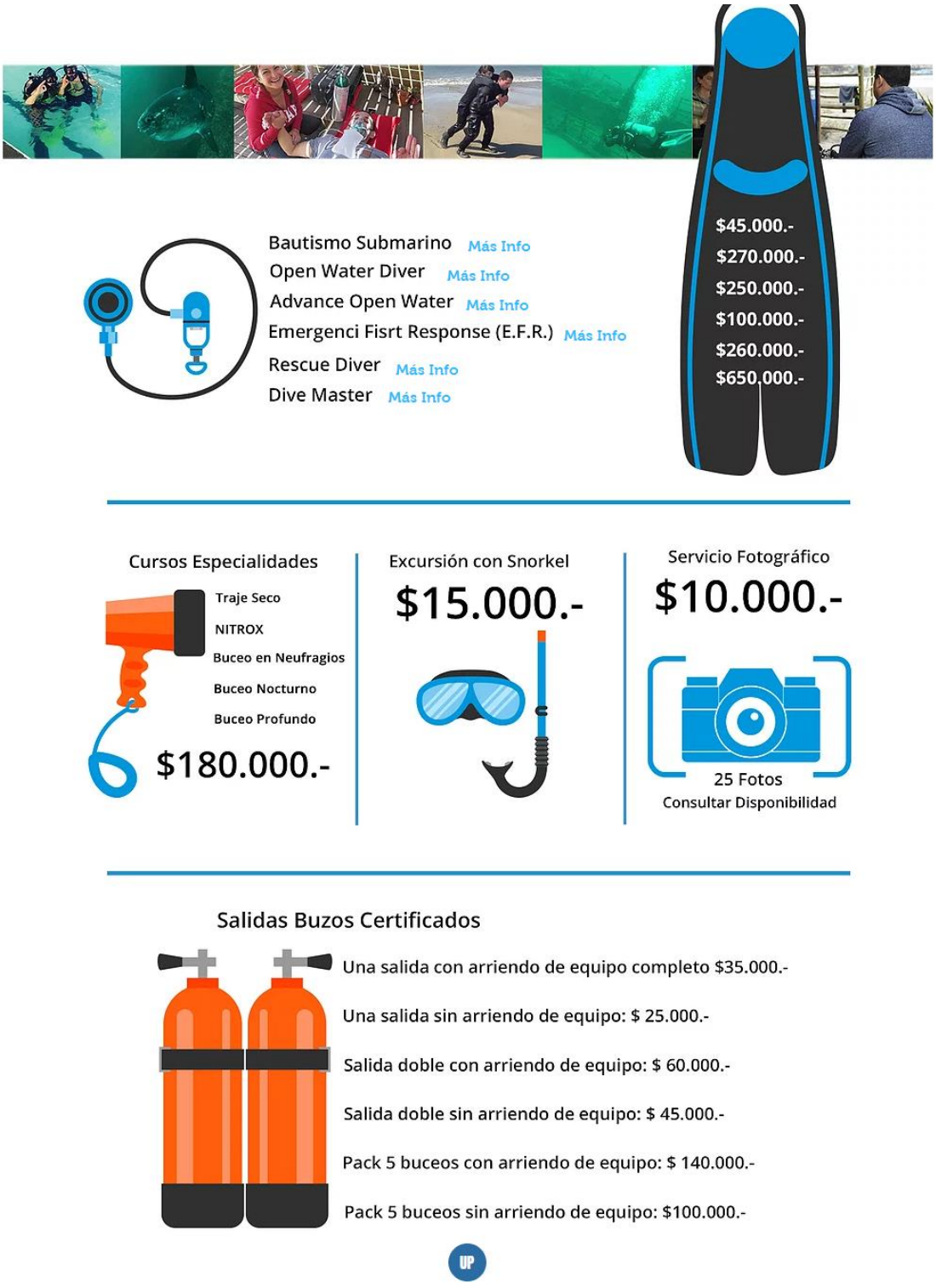



Se encuentra disponible solo en español, al ingresar a la página resalta las imágenes de fondo que van cambiando cada cierto tiempo mostrando distintos paisajes marinos, por debajo de la imagen se muestran tres botones, uno para dirigirse a una página exclusivamente dedicada al bautismo submarino, que se recuerda es el servicio disponible para aquellos que no tienen certificación de buceo; luego un botón que dirige a la sección de los cursos ofrecidos por el centro; y finalmente un botón para acceder al valor de servicios ofrecidos. Destaca el diseño simple y limpio de la página principal, además de estos tres botones hay una galería con imágenes donde se muestran tanto paisajes marinos como en el centro de buceo donde se ve a distintos buceos sonriendo a la cámara. Al final de cada página es posible encontrar una sección para ponerse en contacto con el centro de buceo y botones que dirigen a cada una de las redes sociales de la empresa.  Si bien al final de la página se encuentra el logo de red compra para señalar que admiten este medio de pago, no es posible realizar pagos

por medio de la página. La página se encuentra optimizada para su visualización en dispositivos móviles.

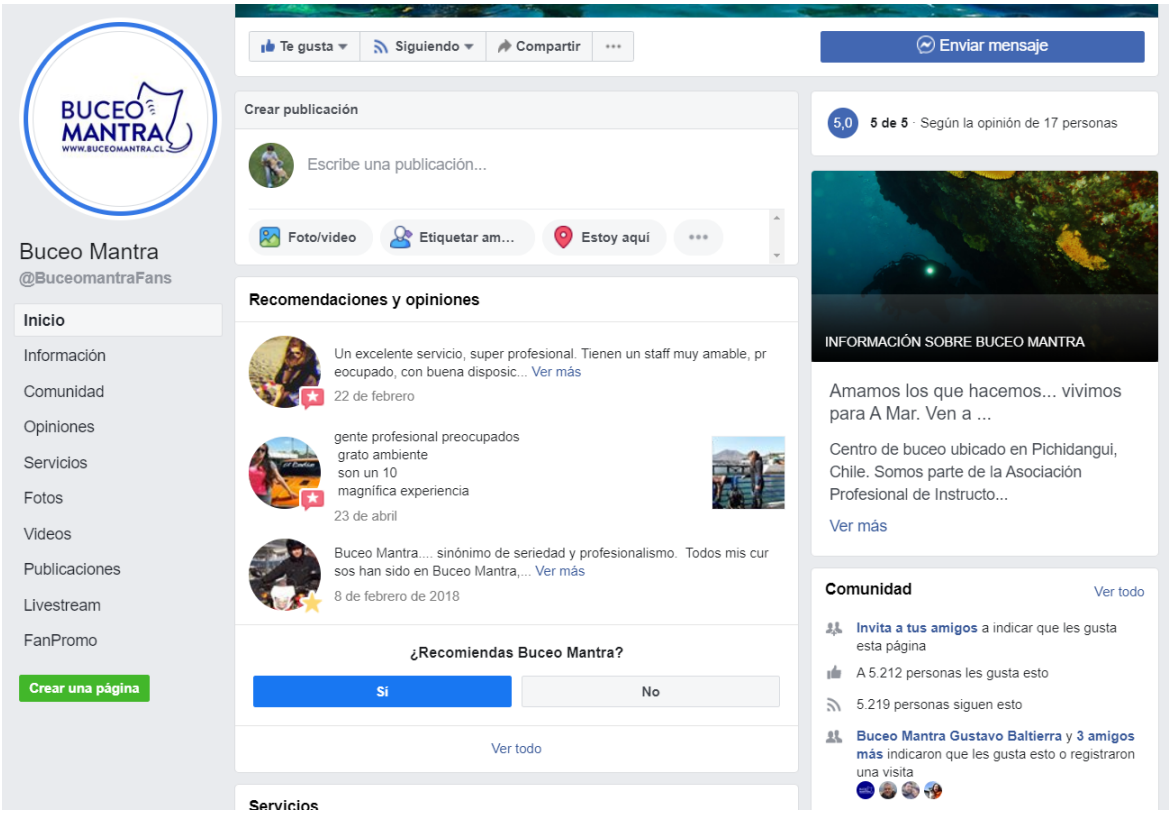
El menú es sencillo y fácilmente se identifica en que sección se está, cuenta con 6 botones, uno para la página principal, otro para la información de la empresa donde hay una pequeña reseña de su historia y un mapa interactivo indicando como llegar al centro; 3 de los botones restantes corresponden a las secciones mencionadas al inicio, “Tu primera vez” muestra una pequeña explicación de que es y que incluye el bautismo submarino, “Cursos de buceo” muestra los cursos ofrecidos por el centro cuenta con una pequeña descripción y requisitos además de que incluye cada uno de los cursos, en esta página no se muestran los precios, en “Servicios y valores” se muestran los servicios y precios de cada uno de estos en una presentación bastante llamativa utilizando formas de objetos de buceo para hacer contraste con el fondo blanco que se mencionó al inicio.

*Ilustración 23: lista de servicios y precios de Buceo Mantra publicado en su página web*



### 10.2.2.1.2 Redes Sociales

*Ilustración 24: Página de inicio de perfil den Facebook de Buceo Mantra, se muestra algunos comentarios de clientes, cantidad de personas que siguen la página y puntuación según evaluación de clientes.*




Cuenta con dos redes sociales, Facebook e Instagram. En Facebook cuentan con 5.212 personas que han indicado que les gusta el perfil del centro, tienen activada la herramienta para evaluación por los clientes y cuentan con nota 5.0 según la opinión de 17 personas. En las recomendaciones y calificaciones se destaca el profesionalismo y cercanía de los instructores, se destaca algunos que señalan sentirse como en casa, en familia. Al no haber evaluaciones negativas no es posible determinar si hay alguna queja respecto al servicio que prestan. Las publicaciones corresponden principalmente a las actividades realizadas durante el día, se incluyen fotografías de los buzos ya sea durante la inmersión o en el bote antes o después de la inmersión, también hay imágenes del centro de buceo con clientes. Se promociona también viaje de buceo que se realizará a Juan Fernández durante el mes de

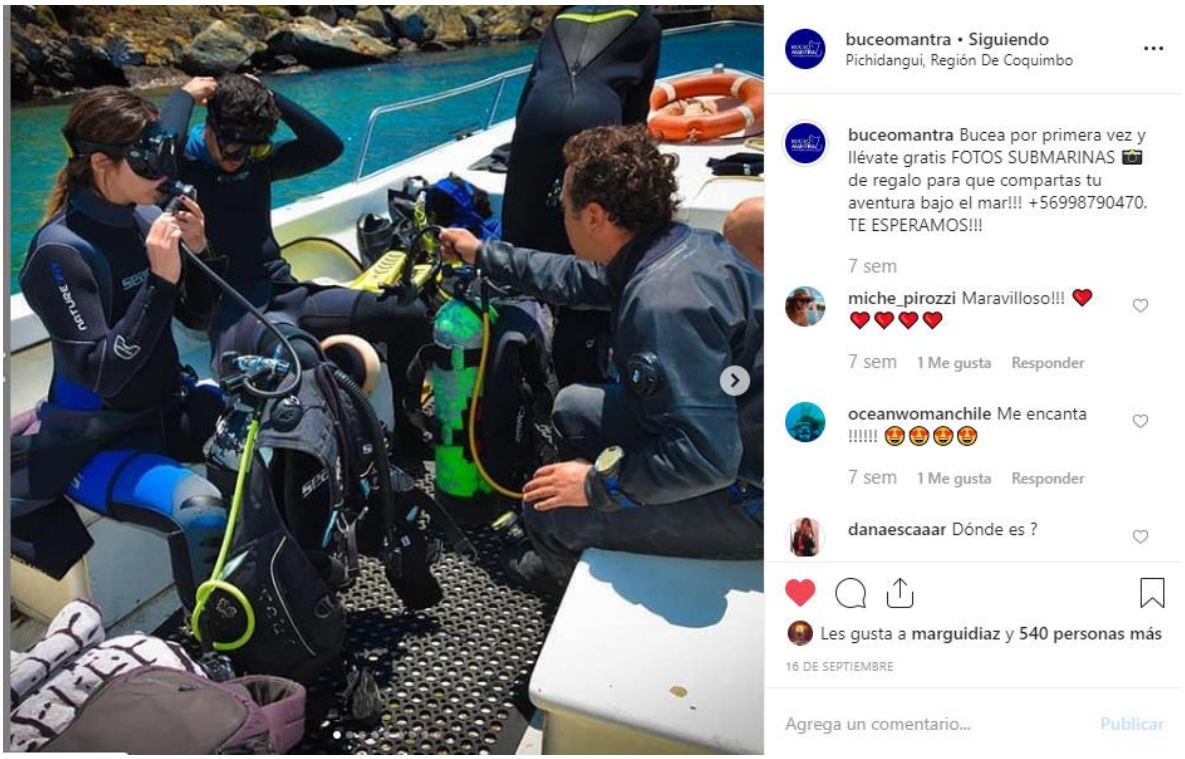
diciembre, pero no se incluye el valor. En general las publicaciones generalmente cuentan con entre 15 a 30 likes, con respecto a las imágenes son las mismas compartidas en las publicaciones. Destaca que al entrar al perfil se muestran una breve descripción de los servicios ofrecidos y de los precios de estos.

*Ilustración 25: Perfil en Instagram de Buceo Mantra, con cantidad de seguidores y publicaciones*




En Instagram cuentan con menor cantidad de seguidores, 3.957 en general sus publicaciones logran entre 50 y 100 likes en ocasiones llegando a los 500, por el tipo de mensaje que se ve en estas publicaciones da la sensación de que son las publicaciones en las cuales se pagó para poder publicitar a personas que no los tengan agregados. En general, incluso en las publicaciones pagadas, son las mismas de Facebook

*Ilustración 26: Publicación en Instagram realizada por Buceo Mantra*




#### 10.2.2.1.3 Servicios

Respecto a los servicios en este mismo capítulo un poco más adelante se revisarán los gastos asociados a cada uno de ellos. De momento solo se mencionan para tenerlos en consideración a la hora de realizar el benchmarking. Una explicación de cada uno de ellos se entrega en la sección de análisis de oferta:

- Bautismo Submarino
- Curso Open Water Diver (OWD)
- Curso Advanced Open Water (AOW)
- Emergenci First Response
- Curso Rescue Diver
- Curso Dive Master
- Especialidades:

- Traje seco
- Buceo en Naufragios
- Nitrox
- Buceo Nocturno
- Buceo Profundo

- Excursión con Snorkel: Esta actividad es una que no está presente en los otros centros de buceo, sin embargo, según el dueño del centro es un servicio que no se solicita por lo que no se considerará en el análisis siguiente.

#### 10.2.2.1.4 Servicios Complementarios

Desde el año 2018 el centro de buceo cuenta con un espacio de camping habilitado para los clientes que cumplan con ciertos requisitos, como una reserva por un número determinado de buceos, o que hayan adquirido alguno de los cursos que ofrecen, de lo contrario sujeto a disponibilidad para quienes realicen su primera experiencia de buceo. La novedad radica en que se le facilita una carpa al cliente y un colchón, es decir las personas no deben traer estos implementos.

*Ilustración 27: Sector de camping habilitado detrás del centro de buceo*




#### 10.2.2.1.5 Diferenciación

Ya se ha dado una pincelada de cuál es la diferenciación de este centro de buceo, ésta es la de un trato extremadamente cercano a sus clientes, al punto de considerar a los miembros del equipo, principalmente a los dueños, como un familiar más, si bien esto no es tan apreciable por medio de las redes sociales durante las entrevistas realizadas para este capítulo y para otros más adelante, este aspecto diferenciador se hará evidente.

#### 10.2.2.1.6 Segmento Objetivo

Hombres y mujeres de entre 20 y 35 años, con ganas de vivir una nueva experiencia y que deseen conocer de una forma distinta el mar, son el objetivo principal de la experiencia del bautismo submarino, esto para cautivarlos e intentar convencerlos de seguir aprendiendo del buceo mediante la realización de cursos lo cual los llevará a realizar inmersiones como buzos ya formados. Para los cursos de buceo se suma al grupo anterior personas de hasta los

40 y 45 años. En este caso las personas están interesadas en poder aprender y desarrollar habilidades como buzos para poder llevar esta experiencia al siguiente nivel, buscando nuevos desafíos.

Principalmente se apunta a segmento socioeconómico alto, correspondientes al grupo ABC1 para lo que es los cursos y buceos para personas certificadas, mientras que el bautismo submarino apunta, además de los ya mencionados, a los grupos C2a y C2b.

### 10.2.3 Rentabilidad de los Servicios

En esta sección se espera determinar cuál de los servicios ofrecidos por el centro de buceo es más rentable mediante una comparación de los costos asociados los cuales se restarán al valor del servicio para el cliente obteniendo la ganancia, luego se calcularán las horas requeridas en cada servicio para así obtener la ganancia por hora de cada uno de estos. Se deben tener algunas consideraciones a la hora de estudiar el siguiente análisis y estos son:

1. En el cálculo de los gastos no se incluyen los costos fijos ya que no se tiene un promedio o estimación de la cantidad de servicios entregados durante algún periodo de tiempo determinado, y ya que estos se dividen de igual manera para todos los servicios, su omisión tendrá un impacto en el valor numérico, pero no en la posición que ocupará cada servicio.
2. Cada servicio está considerando que a la inmersión va solo una persona, esto implica que el costo fijo por inmersión (transporte, siempre que el número de buzos sea igual o menor a 4) no se prorratea, más adelante se explicará en que consiste éste.

Los siguientes son las cuentas de gastos de los distintos servicios, se da una pequeña explicación de cada uno de ellos, al final se entregará una tabla referencial con los montos de cada uno:

- Llenar botella: para la realización de las inmersiones, como ya se mencionó es necesario utilizar un compresor de aire con un filtro especial para llenar las botellas. El costo asociado a este ítem refleja el consumo eléctrico del compresor y el desgaste del filtro que luego de una cantidad de llenados debe renovarse.
- Traje: el traje es la indumentaria que permite abrigar al cliente y que no sienta frío, este traje está compuesto por una vestimenta de cuerpo completo más una chaquetilla y una capucha para la cabeza, también se incluye la depreciación de los botines en este Item los cuales cumplen la misma función del traje además de permitir la sujeción de las aletas.
- Equipo: hace referencia a los implementos que permiten respirar bajo el agua y permiten el control de flotabilidad.
- Transporte: ya se mencionó que el centro se encuentra alejado del punto de zarpe, para poder llevar a los clientes al bote se utiliza una camioneta, a diferencia de los costos anteriores, una porción de éste es un costo escalonado por inmersión, donde cada 4 buzos que se sumen a la inmersión se deberá desembolsar un nuevo traslado en camioneta. La otra fracción de este costo está asociada a la gasolina utilizada en el bote para poder llegar del muelle al punto de buceo. Debido a que los participantes por inmersiones no superarán nunca la capacidad del bote, este se considera un costo fijo por inmersión.
- Instructor: Ya sea que vaya guiando a un buzo experimentado o asistiendo a una persona sin certificación el instructor recibe un pago por cada persona que ayuda en la inmersión. En el caso del bautismo la relación siempre es 1 a 1, mientras que, en el caso de buzos formados, se le hará un pago por cada persona que vaya en la inmersión, en caso de ir más de un instructor esta cantidad se divide entre ambos. Para el caso de los cursos, el costo de este ítem hace referencia a cuanto se le paga al instructor por el curso completo.

- Certificación: una de las ventajas de PADI son sus certificaciones reconocidas a nivel internacional y prácticamente en todo el mundo, estas se materializan en un registro en la base de datos de PADI y una tarjeta de identificación. A estos dos servicios corresponde este ítem. Es lógico que solo se pagará en aquellos servicios que se entregue una certificación, exceptuando el caso de Dive Master donde es el cliente quien debe pagar por la certificación de forma directa.
- Manual: en los casos de los cursos se complementa la práctica con clases teóricas, estas incluyen videos y manuales escritos. Es por estos que se debe pagar.

Se aclaran también los siguientes términos utilizados en la tabla comparativa:

- **# Inmersiones**: se refiere al número de inmersiones, en algunos casos como los buceos guiados solo corresponde a uno, pero en los cursos pueden ser hasta 20, es necesario considerar la cantidad de buceos debido a los costos asociados a ellas.
- **Botellas**: el costo asociado a llenar todas las botellas que se utilizarán durante el servicio.
- **Total**: hace referencia al total de los gastos para cada servicio, considera la totalidad de inmersiones por servicio.
- **Valor servicio**: es el costo del servicio para el cliente, cuanto debe desembolsar para obtener un determinado servicio.
- **Hrs inmersión**: se desea obtener la ganancia por horas invertidas en cada servicio, dependiendo del tipo de servicio este considerará 1 o dos tipos de horas, las de inmersión se refieren tanto a la preparación de la inmersión (colocarse el traje, briefing, etc…) la inmersión como tal y el regreso al centro de buceo. Para casi todos los servicios se considera que cada inmersión requiere de 2 horas para llevarse a cabo, exceptuando el bautismo submarino que incluye un briefing más largo

y debido a su inexperiencia normalmente toma un mayor tiempo el equiparse, para esta actividad se consideran 3 horas de inmersión

- **Hrs clases**: en los cursos también se incluyen clases teóricas y la realización de test evaluativos para comprobar que el cliente haya estudiado el manual. Cada curso tendrá su propia cantidad de horas invertidas en la realización de las clases y los test evaluativos.

La última aclaración que debe hacerse antes de antes de pasar al resumen de los costos es que los servicios “Inmersión c/a” e “Inmersión s/a” hacen referencia a las inmersiones de buzos certificados con arriendo de equipo o sin arriendo de equipo respectivamente. En ocasiones los buzos traen sus propios trajes, y equipos.

*Tabla 5: Costos asociados a una inmersión. Fuente: Elaboración propia*

| Actividad | Valor por inmersión |
|---|---|
| **Llenar botella** | $3000 |
| **Traje** | $4000 |
| **Equipo** | $2000 |
| **Transporte** | $5000 |

*Tabla 6 : Costos asociados a cada servicio, primera parte. Fuente: Elaboración propia*

| Servicio | # Inmersiones | Botellas | Traje | Equipo | Transporte |
|---|---|---|---|---|---|
| **Bautismo** | 1 | $3,000 | $4,000 | $2,000 | $5,000 |
| **Inmersión c/a** | 1 | $3,000 | $4,000 | $2,000 | $5,000 |
| **Inmersión s/a** | 1 | $3,000 | $0 | $0 | $5,000 |
| **OWD** | 6 | $18,000 | $24,000 | $12,000 | $30,000 |
| **AOW** | 6 | $18,000 | $24,000 | $12,000 | $30,000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Rescue Diver** | 7 | $21,000 | $28,000 | $14,000 | $35,000 |
| **Divemaster** | 20 | $60,000 | $80,000 | $40,000 | $100,000 |
| **Especialidades** | 3 | $9,000 | $12,000 | $6,000 | $15,000 |

*Tabla 7: Costos asociados a cada servicio, segunda parte (continuación). Fuente: Elaboración propia*

| Servicio | Instructor | Certificación | Manual | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Bautismo** | $10,000 | $0 | $0 | $24,000 |
| **Inmersión c/a** | $5,000 | $0 | $0 | $19,000 |
| **Inmersión s/a** | $5,000 | $0 | $0 | $13,000 |
| **OWD** | $60,000 | $20,000 | $30,000 | $194,000 |
| **AOW** | $60,000 | $20,000 | $30,000 | $194,000 |
| **Rescue Diver** | $60,000 | $20,000 | $30,000 | $208,000 |
| **Divemaster** | $120,000 | $0 | $150,000 | $550,000 |
| **Especialidades** | $30,000 | $20,000 | $20,000 | $112,000 |

*Tabla 8: Ganancia y ganancia por hora de cada servicio. Fuente: Elaboración propia*

| Servicio | Total | Valor servicio | Ganancia | Hrs inmersión | Hrs clases | Ganancia/hrs |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bautismo** | $24,000 | $45,000 | $21,000 | 3 | 0 | $7,000 |
| **Inmersión c/a** | $19,000 | $35,000 | $16,000 | 2 | 0 | $8,000 |
| **Inmersión s/a** | $13,000 | $25,000 | $12,000 | 2 | 0 | $6,000 |
| **OWD** | $194,000 | $270,000 | $76,000 | 12 | 4 | $4,750 |
| **AOW** | $194,000 | $250,000 | $56,000 | 12 | 2 | $4,000 |
| **Rescue Diver** | $208,000 | $260,000 | $52,000 | 14 | 5 | $2,737 |
| **Divemaster** | $550,000 | $650,000 | $100,000 | 40 | 10 | $2,000 |
| **Especialidades** | $112,000 | $180,000 | $68,000 | 6 | 2 | $8,500 |

Como es posible apreciar en la tabla 8, de todos los servicios ofrecidos por el centro de buceo, y según este método de medición de rentabilidad, el servicio más rentable son las especialidades, las cuales entregan una ganancia de $8.500 por hora invertida en la entrega de este servicio. Seguido por las inmersiones con arriendo de equipo con $8.000 por hora. Los servicios que retribuyen en menor cantidad por cada hora invertida son los dos cursos de nivel más alto que ofrece el centro, el Rescue Diver y el Divemaster con $2.737 por hora y $2.000 por hora respectivamente, sin embargo, el curso Divemaster es aquel que genera una mayor ganancia, pero al ser requeridas una gran cantidad de horas para su realización queda

en último lugar considerando las ganancias/hora. Este es el primer análisis de rentabilidad de los servicios que se ha realizado a la fecha, incluso el dueño del centro de buceo se sorprendió al descubrir que varios servicios entregaban una ganancia mucho menor a la que esperaba, sin embargo, se debe recordar que a esta ganancia aún se le debe descontar los costos fijos de funcionamiento del centro de buceo, y que los montos en dinero solo sirven como referencia.

#### 10.2.4 Servicio Posventa

Este servicio es casi inexistente, solo está presente en aquellos casos cuando se realiza un curso y se procede a enviar la información de los cursos que ahora, con un nuevo nivel de experticia, están disponibles para el cliente, esto con la consideración del dueño si percibió un interés por parte del cliente en seguir aprendiendo sobre el buceo. De lo contrario la entrega del servicio termina con solo con la confirmación por parte del cliente de que ha recibido su credencial de certificación, la cual es enviada desde Estados Unidos.

### 10.3 Actividades de Apoyo

#### 10.3.1 Aprovisionamiento

El aprovisionamiento considera todas aquellas actividades que se realicen con la finalidad de contar con todos los implementos para el correcto funcionamiento del centro. Entre estas actividades es posible considerar la compra de: gasolina para el funcionamiento del bote y camioneta; la compra de repuestos para el equipo, este cuenta con una serie de mangueras, broches, juntas tóricas entre otros, que requieren ser cambiados ante la falla por lo que se debe contar en todo momento con ellos, o de lo contrario se tendrá equipo en condición de reparación hasta que estos sean comprados.

También se considera la compra de insumos como bidones de agua potable, té, café, azúcar, entre otros, (tanto para los clientes como para los trabajadores) los cuales se entregan de forma gratuita a los clientes y trabajadores luego de la inmersión con la finalidad de recuperar el calor, o sencillamente compartir una conversación.

Finalmente se tiene el aprovisionamiento de equipo nuevo, este se realiza una vez el equipo actual llega a un nivel de uso donde su condición de deterioro puede significar el mal funcionamiento de este. Ante esto se comunica con el proveedor, actualmente Dimarsa, y se hace un pedido con el equipo requerido.

De estas actividades están a cargo el dueño del centro y su pareja, y la decisión de compra es según uso. Los clientes tienen un gran valor no ante estas actividades como tal pero al resultado de estas, que conlleva un equipo bien mantenido, lo que entrega seguridad a los clientes, y lo que significa parte de la diferenciación que perciben los clientes al poder compartir con los instructores más allá de la inmersión y tener la oportunidad de compartir la experiencia vivida, en contraste con otros centros de buceo donde se espera que los clientes se retiren lo antes posible para poder atender al cliente que viene después.

### 10.3.2 Gestión de RRHH

De la gestión de recursos humanos se analizará en específico el reclutamiento y la selección del personal que es contratado durante la temporada alta. Como se ha mencionado, la importancia de que estos estén especializados es alta debido a los riesgos que puede significar si se practica el buceo en forma incorrecta. Es por esto que es personalmente el dueño del centro quien realiza estas actividades. Para ello en primer lugar hace un llamado público, ya sea por avisos de trabajo en Facebook o directamente a los canales donde están presentes los instructores (grupos de Whatsapp) ante esto los interesados enviarán su currículum con las certificaciones correspondientes a los cursos realizados y lugares en los que ha trabajado. Luego de la selección por medio de currículum se llama a una entrevista en el centro de buceo donde Gustavo tiene la oportunidad de conocer al trabajador como persona y toma la decisión de si esta persona encaja o no con el perfil que él espera de trabajador para el centro. Si las condiciones lo permiten el entrevistado también tendrá una prueba en terreno, es decir, se le llevará a bucear para corroborar sus habilidades y manejo del equipo. Esta es también la oportunidad para el trabajador de decidir si realmente desea trabajar durante la temporada en el centro de buceo, aunque debido a que este trabajará con la modalidad de

boleta de honorarios podría dejar de presentarse a trabajar si durante la temporada recibe alguna mejor oferta o si sencillamente decide que no quiere trabajar más ahí.

La valoración por parte de los clientes, al igual que con el aprovisionamiento no viene de forma directa, más bien viene relacionada a como se sintieron antes durante y después de la inmersión con el instructor. Aquellos de más confianza y que llevan más tiempo como clientes incluso realizarán comentarios directamente a Gustavo sobre el trabajo realizado demostrando que es un factor importante para ellos.

### 10.3.3 Gestión Financiera y Contable

Esta actividad corresponde principalmente al manejo de los libros contables, pago de imposiciones, etc. Se encuentra a cargo Gustavo y su padre quien recibe un pago por sus servicios.

Los clientes no tienen mayor conocimiento de esta área, ellos solo se limitan a pagar los servicios consumidos. Sin embargo, es posible considerar que los clientes asumen este tipo de actividades ya que corresponden a una obligación por parte de cualquier empresa.

### 10.3.4 Sistema de Planificación

Con respecto a la planificación general, de la cual está a cargo Gustavo, solo algunos aspectos se encuentran en consideración a la hora de generar un plan de acción. En específico esto se refiere a:

1. Mantenimiento de motores: Los equipos que funcionan mediante motor son el compresor para el llenado de botellas y el bote, estos equipos son cruciales para el funcionamiento del centro, sin estos no se puede hacer entrega del servicio ya que no se pueden realizar las inmersiones con las botellas vacías ni se puede llevar nadando a los clientes al punto de buceo, aunque bien se cuenta con un zodiac en caso de fallas del bote, este no cuenta con las comodidades ni la capacidad de traslado tanto de personas como de equipo.

El mantenimiento de los motores se realiza una vez al año y además de las revisiones periódicas de aceite en el caso del bote, y de los filtros de aire en el caso del compresor

2. Revisión de botellas: Legalmente las botellas utilizadas en las inmersiones deben ser revisadas una vez al año, y se deben realizar en un centro certificado, durante esta inspección se busca que la integridad de la botella se la adecuada para la realización de las actividades, cualquier grieta o perforación podría significar que un buzo quede sin aire durante una inmersión, además se busca que estas no tengan humedad la cual puede generar hongos que al respirarlos pueden generar lesiones en quienes las utilicen.
3. A la falla, el resto del equipo de buceo y componentes del centro de buceo (sistema eléctrico, equipo electrónico como computadores, conexión a internet, etc.) se repara ante la falla. Ya que siempre se revisa el equipo antes de una inmersión siempre es posible cambiarlo si este está dañado, y así pasa a estado de reparación, y no es solo por esto que no se revisa el equipo, esto también es debido a que algunos componentes presentan un nivel de complejidad mayor en su confección y ensamble, por lo que la revisión de estos puede provocar que un equipo que se encontraba funcionando en óptimas condiciones deje de hacerlo debido a que no se armó adecuadamente una vez fue inspeccionado. Si bien esto no tiene un plan de acción si está considerado a funcionar de esta forma ya que los costos y riesgos son mayores a que si se planifican revisiones de estos componentes.

### 10.3.5 Aspectos Legales

Las actividades de apoyo con respecto al ámbito legal se encuentran a cargo de la pareja del dueño, Margarita, es ella quien se encarga de gestionar y pagar las patentes para el funcionamiento del centro de buceo, y de solicitar los permisos e informar a la unidad marítima correspondiente sobre la realización de zarpes, ya que estos deben ser anunciados con anticipación.

Ante esta actividad en una encuesta realizada, sobre 75% de las personas encuestadas se manifestó “completamente de acuerdo” en que el centro debe contar con las certificaciones y permisos para la realización de las actividades que desarrolla, y también sobre un 75% manifestó estar “de acuerdo” o “completamente de acuerdo” con que estas certificaciones y permisos deben estar visibles en el centro de buceo. Esto se asocia a la seguridad con la que esperan contar los clientes al momento de realizar una actividad donde consideran, y es así si no se toman las medidas necesarias, que se está poniendo en riesgo su vida.

## 10.4 Entrevistas

En el siguiente capítulo se muestran las entrevistas realizadas a distintas personas relevantes para el centro de buceo y por ende para el presente estudio. La finalidad de éstas son obtener información de primera fuente dado que hay poca información en internet específica al ambiente en el que se desenvuelve la empresa y que la mayoría de la información es entregada por el dueño de la empresa y de momento no hay estudios que respalden la información entregada. Es así que en este capítulo se espera dar respaldo o refutar las hipótesis entregadas por la empresa.

En primer lugar, se entregará la información recopilada por en el centro de buceo, tanto por parte del dueño como por parte de algunos clientes ya fidelizados. Se espera percibir que es aquello que la empresa está haciendo bien y que sus clientes valoran, y que cosas se pueden mejorar de tal manera que les sea atractivo adquirir el servicio de forma más seguida. Luego se evaluará la visión de uno de los trabajadores que ejerció durante un verano en la empresa, quien entregará una visión interna de la empresa ya que trabajó en ella, pero a la vez externa desde el punto de vista en que no es una persona que llevase mucho tiempo trabajando, además servirá como forma comparativa con lo que se realiza en otros países ya que ha practicado este deporte en varios países de Sur América.

Además de estas entrevistas se realizó una encuesta en la localidad de Pichidangui con la finalidad de recopilar información sobre las preferencias de los veraneantes que asisten a este balneario, para así poder buscar mecanismos de ampliar el número de clientela a la vez que

se hace una caracterización del público. Esta encuesta será revisada en mayor profundidad en el capítulo de estudio de mercado.

### 10.4.1 Dueño Centro de Buceo Mantra

Realizada Viernes 14 de junio 2019

Nombre: Gustavo Baltierra

1. ¿Cómo se da la rivalidad entre los distintos centros de buceo presentes en la zona?

   Actualmente en Pichidangui hay 6 centros de buceo Buceo Pichidangui, Suyai, Deep Wave, Buceando Chile/Cinco Océanos, Océano y nosotros, Mantra; de estos hay un líder, BP (Buceo Pichidangui) ellos tienen alrededor del 50% de participación de mercado, el otro 50% se reparte de forma equitativa entre los otros 5 centros. Sin considerar a BP y a Buceando Chile los dueños de los centros tenemos una relación de amistad y colaboramos entre nosotros ya sea con apoyo logístico o de equipo. Por ejemplo, si bien no todos los centros cuentan con piscinas para realizar las primeras clases de los cursos, es posible que alguno que si tenga nos la arriende. Sin embargo, de todas formas, se da competencia a la hora de captar clientes mediante la publicidad por redes sociales, flyers y posters en distintos locales del pueblo o incluso staff del centro que va la playa a invitar a los veraneantes a que vengan a bucear

2. Si el día de mañana no se pudiese bucear ¿Con que servicios los reemplazarían sus clientes?

   Esa pregunta depende de qué periodo del año estemos hablando. Durante la temporada alta la playa se llena de veraneantes y junto con eso llegan una serie de servicios que también son deportes o actividades acuáticas. Dentro de esta podemos considerar los kayaks, los SUP (stand-up paddle) y para el público de un nivel socioeconómico mayor también se puede considerar las clases de surf, y el windsurf,

pero de este último no hay servicio de arriendo, cada uno trae su equipo. Durante el invierno nuestros principales clientes son los ya fidelizados. En estos casos la mayoría de ellos son de nivel socioeconómico alto y el sustituto que existe es el ski, muchos prefieren bucear a skiar si tienen el tiempo de venir a Pichidangui (la gran mayoría de los clientes fidelizados son de Santiago).

3. ¿Con que barreras de entrada se enfrentó al momento de establecer la empresa?

Una de las principales fue el costo del equipo necesario, en general el buceo es un deporte más costoso que otros más tradicionales. Este equipo incluye las aletas, botella de aire comprimido, regulador, chaleco, traje de buceo, botines, guantes, cinturón de plomos. Además del equipo de buceo en sí se tiene el compresor para llenar las botellas, un bote para poder dirigirse a los puntos de buceo, y todos los costos asociados al arriendo de un local en caso de tener uno propio y las cuentas que esto conlleva.

Además de los costos fijos y variables de mantener un centro de buceo están los permisos requeridos. Por un lado, se necesita la entidad náutica que es la más complicada de obtener debido a la gran cantidad de documentación que solicita. Y también está la patente municipal, entre otros.

En nuestro caso fuimos la segunda escuela de buceo que se instaló en Pichidangui, el hecho de que existiera una con anterioridad implicó que ya tenían clientes fidelizados y no todos ellos estaban dispuestos a probar los servicios de un nuevo centro, aunque quienes lo hicieron y se quedaron con nosotros, les gustó la atención más personalizada.

4. ¿Cómo es la relación con los proveedores para los distintos insumos que utiliza el centro?

Respecto a la bencina utilizada para el bote, como la camioneta que utilizamos en el transporte de los clientes al muelle la compramos en la bencinera más cercana (COPEC) ya que no conviene ir a ninguna otra por lo lejos que se encuentran, y cualquier ahorro en la compra del combustible se consume en llegar al punto, además del tiempo que significaría el traslado.

Los insumos como los bidones de agua potable, te café y azúcar que se ofrecen tanto al staff como a los clientes se compra en las tiendas del pueblo, o en Los Vilos.

En cuanto al equipo de buceo nuestro proveedor actual es Dimarsa, con ellos tenemos una relación de cliente, pero con precios de distribuidor. En este ámbito hay varios proveedores y demandantes así que es fácil cambiarnos si alguno nos ofrece un mejor precio.

5. ¿Qué relación tiene con sus clientes?

Con los clientes frecuentes se genera una especie de amistad gracias al trato personalizado que es uno de los sellos distintivos del centro de buceo, gracias a esto hay varios que, aun cuando podemos tener precios mayores a los de la competencia, nos prefieren. Con algunos incluso se ha llegado a realizar asados en conjunto.

6. ¿Qué mecanismos han utilizado para llegar y atraer a los clientes?

En el último tiempo hemos comenzado a utilizar de forma más frecuente las redes sociales, si bien antes utilizábamos Facebook para compartir las distintas actividades realizadas con esto solo llegábamos a quienes ya eran clientes. Finalmente, este año decidimos contratar una persona que se hiciera cargo de las redes sociales y también invertir en las opciones de publicidad pagada. Antes hacíamos promociones, pero solo nuestros clientes que nos seguían en Facebook las veían, ahora que también estamos en Instagram y se paga para promocionar han llegado personas que sin conocernos con anterioridad quieren ir a bucear.

### 10.4.2 Clientes Fidelizados

Realizadas durante periodo de práctica profesional, enero y febrero 2018, y durante verano 2019

Se conversó con un total de 10 clientes ya fidelizados que concurren al centro de buceo al menos un par de veces al año de forma periódica, en algunos casos asistiendo durante el verano en reiteradas ocasiones (a algunos fue posible verlos bucear hasta 5 y 6 días)

1. ¿Qué opina sobre el trato que tiene el instructor con usted?

   La mayoría señala que el trato del dueño es cordial y cercana, señalan que prefieren el centro de buceo por sobre otros debido a que sienten que el dueño se ha transformado en un amigo a lo largo de los años, algunos no han buceado con otros centros en Pichidangui, pero quienes si lo han hecho recalcan esto como el motivo más importante, prefiriendo el trato por sobre el ahorro monetario

2. ¿Cada cuánto tiempo bucea?

   En este punto las respuestas son variadas, hay quienes bucean 2 o tres veces al año, mientras que otros lo hacen hasta 10 o más, algunas de estas personas realizan viajes especiales de buceo tanto dentro como fuera del país. La mayoría sin embargo aprovecha las semanas de vacaciones durante el verano, o los fines de semana largos para permanecer algunos días en Pichidangui y realizar uno o más buceos.

3. ¿Qué necesita para asistir más seguido a bucear?

   En este punto no hay un consenso, algunos señalan que es por el dinero, otros por tiempo debido a lo que significa viajar desde Santiago hasta la bahía y prefieren utilizar ese tiempo en otras cosas. Sin embargo, en lo que todos están de acuerdo es que les gustaría realizarlo más seguido.

4. Si mañana no pudiera bucear ¿Qué otras actividades la reemplazarían?

   La mayoría de los clientes fidelizados son de situación socioeconómica acomodada y de estos señalan que en invierno les gustaría ir a skiar pero que esto de todas formas no entrega la misma experiencia de estar en contacto con la naturaleza, ya sea por la cantidad de personas que se encuentran al realizar esta actividad o por el hecho de estar en suspensión. Este mismo grupo de clientes durante el verano tiene diversas respuestas, algunos practicarían surf, otros, windsurf y otros señalan que probablemente solo se quedarían en familia.

   El otro grupo de clientes en cuanto a grupo socioeconómico, indica que realizaría actividades como arrendar cuatrimotos, o arrendar kayak, también asistir a otros balnearios que tengan otro tipo de atractivos (festivales, ferias, etc.)

5. ¿Qué significa el buceo para usted?

Frente a esta pregunta los buceadores señalaron que puede ser desde una actividad recreativa, o un deporte hasta un medio de escape y contacto con la naturaleza. En algunos casos es la exclusividad de ver el mar como muchos no lo han hecho.

6. ¿Qué imagen tiene de los otros centros de buceo?

Si bien hay buzos que se han formado desde sus inicios en Mantra aquellos que han podido vivir la experiencia de bucear en otros centros señalan que sienten que son una especie de puerta giratoria, al menos el líder que es el más conocido, ya que solo se les entregaba el servicio, entraban al centro se equipaban, subían al bote, realizaban la inmersión  volvían y debían desequiparse rápidamente porque ya venía el siguiente grupo que iba a utilizar el equipo. Esto los incomodaba

Con respecto a los otros centros no tienen más información si es de conocimiento de algunos las buenas relaciones que hay entre un centro y otro, pero ellos prefieren Mantra por su relación y amistad con el dueño.

7. ¿Qué no le gusta del centro de buceo?

Algunos señalan su incomodidad al no contar con espacios cerrados ya que en ocasiones el viento o el frío les impiden permanecer tanto tiempo como gusten en el centro compartiendo con otros buzos o con el staff del centro.

Si señalan que agradecen el cambio al nuevo centro de buceo por la comodidad de contar con baños dentro del centro, antiguamente cuando éste estaba en un camping debían caminar 100 metros para poder llegar al más próximo y en ocasiones las condiciones de estos eran desagradables para los clientes debido a la falta de limpieza o sobre carga en el camping.

### 10.4.3 Trabajadora

Realizada a Karen Arredondo Ramírez instructora PADI, trabajó en Mantra durante verano 2018

1. ¿Desde cuándo buceas?

Buceo desde el año 2015, en febrero de ese año realicé el curso Open Water Diver, en Colombia.

2. ¿Desde cuándo eres instructora?

   Soy instructora desde el año 2017.

3. ¿En cuantos países has buceado?

   He buceado en Chile, México y Colombia.

4. ¿Qué opina sobre el trato del dueño den centro a sus trabajadores?

   Yo creo que lo más me llamó la atención fue el buen trato que tenía Gustavo con toda la gente que estaba trabajando con él independiente si esas personas estaban en la modalidad de voluntariado, practicante o de trabajador dependiente pagado. Creo que ambos, tanto él como Margarita (su esposa) tienen un buen trato no solo con quienes están trabajando para ellos sino también con sus clientes, así que destaco el buen trato de ambos.

5. ¿Qué opina sobre el trato del dueño del centro a sus clientes?

   Reitero lo dicho anteriormente, nada negativo que decir respecto a ambos, son personas muy fáciles de llevar. Además, eran capaces de manejar todo tipo de clientes, clientes difíciles por temeroso, por ansiedad, buscaban soluciones a problemas que se presentaran en el momento. Sobre todo, Gustavo quien era quien estaba más activo, con quien más trabajé ya que Margarita estaba dedicada al cuidado de su hijo.

6. ¿Qué crees que es lo que hace a los clientes preferir este centro por sobre otros?

   Yo creo que es el trabajo que hacen ellos individual con quienes se acercan al centro. No lo ven como una fábrica de buzos, el concepto que usan como “Familia Mantra” lo llevan a la realidad. Eso mismo es lo que hace que la gente vuelva, cuentan con personas que son clientes desde que comenzaron. Sobre todo, que ambos se caracterizan por tener un buen sentido del humor un buen trato, ser muy profesionales, Gustavo es muy buen profesional, muy buen instructor, da confianza. Yo creo que ellos como personas son principalmente lo que hace que las personas los elijan.

7. ¿Por qué crees que no tienen más clientes?

Según lo que vi durante el tiempo que trabajé en 2018, les faltaba mucho estar activos en redes sociales, Instagram y Facebook, les faltaba hacer una campaña comunicacional, sin embargo, su página web es buena, pero podría mejorar con la implementación de E-commerce (comercio electrónico) que cualquier servicio o producto debería tenerlo. Considero que el lado digital no ha sido explotado de forma suficiente como para mostrarse ante la competencia, que son buenos, profesionales y que hacen un buen trabajo. Tengo entendido que durante el año 2019 si estuvieron más activos y esto lo vi desde afuera viendo en el verano que tenían actividades. Sin embargo, no es suficiente hacer campaña solo durante el verano que es la temporada alta, también deben hacerlo durante todo el año, demostrar que están activos. Yo creo que ellos debieron haber mostrado el cambio de cuando pasaron del centro de buceo a orilla de la playa al nuevo centro. Esto habría sido muy atractivo para sus clientes ver cómo iba avanzando y no lo mostraron, estando incluso fuera de redes sociales durante meses. Ésta es una de las fallas que tienen, la captación de clientes, invertir más en merchandising, por ejemplo, tener un voluntario en la playa todos los días captando la gente, las personas no llegan solo por un nombre también está ese público que se puede cautivar y convencer en la playa, yo considero que deberían tener un trabajo diario con una persona dedicada. Como ejemplo, los centros de buceo dentro de resort funcionan así, ellos cuentan con vendedores que reciben una comisión por cada curso o buceo que logran captar como sugerencia ellos también podrían tener alguien dedicado.

8. ¿Qué cambios (al centro o en cuanto a las operaciones del centro) haría?

La visión que yo tengo de centro de buceo es de un Resort donde hay muchos más centros de buceo y hay más competencia, no solo basta con la amabilidad, con ser amigable con el cliente, también es importante tener buenas instalaciones, buenos equipos, de calidad, que no se vean deteriorados, espacios para compartir; teniendo en cuenta esto según lo que yo vi durante el año 2018, en primer lugar, habría cambiado los equipos, los trajes estaban deteriorados. Lo importante es que el cliente

se sienta seguro con un equipo que va a funcionar. También en cuanto a la cantidad, tenían muy poco stock de algunos equipos.

También recomiendo, como se utiliza en otros centros de buceo, que en el bote se lleve agua, fruta; si bien ellos ofrecían té o café a los clientes no era algo que tenían instaurado y que siempre en el bote o durante algún intervalo (cuando realizan más de un buceo) se les ofrezca agua ya que uno al terminar el buceo tiene mucha sed y esto no lo vi en el centro

9. ¿Qué no te gustó de tu experiencia al trabajar en esta empresa?

Yo creo que lo que no me gustó, personalmente, tiene que ver con el valor de la hora hombre. Se pagaba solo si había buceos en el día, si se estaba todo el día en el centro y no había buceos, no se recibía pago, en este sentido el tiempo no tiene un valor. Debería haber un pago fijo.

10. ¿Qué no te gustó del centro de buceo?

Lo que no me gustó del centro de buceo, en base al que tenían montado en la orilla de la playa, fue principalmente que no tuvieran los baños dentro del recinto. Además, de no disponer duchas exclusivas para sacarse el agua de mar, ya que la única que había era la que se compartía con la llave que abastecía a la manguera del centro de buceo (la cual se utilizaba para llenar los contenedores donde se limpian los equipos).

11. ¿Cómo se compara el servicio prestado por Buceo Mantra en comparación con centros de buceo en otros países?

Ya he mencionado a lo largo de las preguntas, es muy distinto, en todos los otros lugares son las instalaciones las que marcan la diferencia, los botes, y que hay una persona para cada uno de los procesos:

- Una persona encargada exclusivamente de recepcionar a los clientes.
- Una persona que es quien entrega el equipo, si se reservó el día anterior, existe una ficha donde se incluye la talla de traje y botines.
- La existencia de mayor número de camarines donde poder cambiarse.

- Una persona quien lleva el equipo al bote, como cliente no se realiza ningún esfuerzo.
- En el bote hay servicio de agua, fruta o una barra de cereal.
- Al volver hay una persona que se encarga de lavar el equipo. Ya que se entiende que como cliente estás pagando por el servicio completo.

Eso es lo que marca la diferencia, cada una de las personas cumple un rol distinto. Acá en general, me refiero a Chile no solo a Mantra, funciona como un circo pobre. Todos hacen de todo, y yo creo que si tienes funciones específicas se podría funcionar como reloj. Le falta mucho a la industria del buceo en Chile, si bien hay muchos centros de buceo, el servicio que se entrega al cliente es muy básico. Falta mayor profesionalismo, no cómo instructores, pero personas que no tienen el divemaster (curso básico dentro del nivel profesional) llevan clientes al mar, esto no lo vi en Mantra, pero si en otros centros de buceo en Chile; casi nulo control de la armada falta mucha fiscalización en el aire comprimido, registros en SERNATUR. En general al turismo en este país le falta mucho.

### 10.4.4 Conclusiones Entrevistas

- **Familia Mantra:** De manera unánime por todas las personas entrevistadas, se determina que el factor fundamental que le ha permitido a la empresa el tener una cartera de clientes constante en el tiempo es la actitud del dueño y los trabajadores hacia los clientes, la cercanía que estos tienen con ellos, y el trato diferenciado de verlos más allá que solo un cliente
- **Instalaciones de calidad:** Un punto relevante a la hora de analizar el centro es saber en qué condiciones se encuentran las instalaciones donde desarrolla sus actividades, al ser el motivo del servicio (punto de buceo) el mismo para todas las empresas, el cómo se presente "la casa" de la ésta es un factor diferenciador que es capaz de traer consigo la captación de clientes de manera visual y de mantener a los que ya se tiene al atenderlos de manera cómoda.
- **Equipos de calidad:** Uno de los factores más importantes a la hora de bucear es la seguridad, y entregarle esta sensación al cliente se hace primordial sobre todo si es primera vez que él o ella realizan esta actividad, lo cual será difícil si los equipos con los que cuenta el centro aparentemente se ven o realmente se encuentran defectuosos, poniendo en riesgo no solo la oportunidad de un nuevo cliente, sino que también la vida de las personas que los utilizan.
- **Santiago:** La mayoría de los clientes proviene de la capital del país y uno de los factores que estos consideran a la hora de invertir su tiempo y dinero en esta actividad es el hecho de tener que trasladarse desde su hogar hasta Pichidangui, durante el verano se hace beneficioso el hecho de que estos cuentan con más tiempo debido a las vacaciones de verano y que sumado a las ganas de bucear están las de asistir a algún balneario; sin embargo, durante el invierno el buceo, y en ocasiones la necesidad de desconectarse, son los únicos factores positivos a la hora de decidir si viajar o no, ya sea solo por el día o por el fin de semana.
- **Marketing:** Actualmente se ha visto una mejora en cuanto a la promoción del servicio mediante redes sociales, sin embargo, no es un trabajo continuo y debe aprovecharse para mostrar a los clientes los cambios que se realizan entregándoles

así la sensación que el centro está comprometido con entregarles un mejor servicio. También es posible mejorar en cuanto a la entrega del servicio respecto a la experiencia del cliente como base se pueden utilizar las observaciones realizadas por Karen como la incorporación de un servicio de snacks a bordo del bote, el cual de momento solo consiste en té o café, pero en el centro de buceo.

- **Actividades Operativas:** Se puede mejorar a la hora de cómo se desarrolla el trabajo operativo del centro en cuanto a una mejor asignación de labores, lo cual se vuelve más relevante si se considera la incorporación de nuevos procesos a la hora de entregar el servicio, como por ejemplo quien estará a cargo de abastecer el bote con los snacks de tal manera que siempre haya suficientes.
- **Benchmarking:** Según lo señalado por la trabajadora, hay una oportunidad de mejora y diferenciación en el servicio considerando el trabajo realizado por otros centros de buceo en el mundo, si bien mientras no se cuente con los volúmenes de clientela con los que se cuenta en estos lugares, no será posible alcanzar los mismos estándares, es posible acercarse a ellos, lo cual podría ser altamente valorado por los clientes que realizan viajes al extranjero y han practicado buceo. Esto podría resultar tanto en un mayor número de buceos al año o en la buena publicidad boca a boca que se puede producir.

# 11 Estudio de mercado

En la siguiente sección se analizará en detalle los aspectos del mercado en el cual se desenvuelve la empresa, para esto en primer lugar se analizará la oferta y las distintas empresas que entregan los servicios de buceo para luego analizar la demanda, tanto los clientes actuales de la empresa, como aquellos

## 11.1 Análisis de la oferta

En el estudio de la oferta se dará una visión general del buceo para luego revisar un éxito nacional como lo es Orca Dive Center en Isla de Pascua, reconocida por su compromiso en el cuidado del medio ambiente.

Se debe entender que a la hora de bucear los puntos en los cuales puede desarrollarse la actividad son básicamente los mismo para todos los centros que decidan establecerse en la zona, por lo que la diferenciación viene en cómo se presta el servicio y como los distintos centros logran captar clientes por medio del marketing, en definitiva, como cada centro agrega valor para sus clientes mediante su modelo de negocio. Es así que principalmente se señalarán estos aspectos y no sobre la riqueza natural con la que cuenta cada sector.

### 11.1.1 Información General

Con 6.435 km[8] de costa a lo largo de toda su extensión no es raro encontrar una gran cantidad de puntos de buceo en el país, esto sin considerar los lagos y ríos en los cuales, en ocasiones, también es posible practicar esta actividad náutica. Durante el 2018 tres, playas chilenas estuvieron en el ranking de "*Traveller's Choice 2018"* (SERNATUR, 2018). Estas playas, Anakena (Isla de Pascua), Bahía Inglesa (Copiapó), Paya Cavancha (Iquique), quedaron en los puestos 3, 22 y 24, respectivamente. Si bien no es el motivo principal por el

[8] Obtenido de https://www.gob.cl/nuestro-pais/

que fueron elegidas, cabe señalar que en estas 3 localidades hay presente centros de buceo que permiten ampliar la gama de actividades a realizar por los turistas.

Es que a ejemplos como este Chile apuesta por el turismo como actividad económica sustentable mediante la Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, con la cual se espera que Chile sea reconocido como un destino turístico de clase mundial gracias a su oferta atractiva, variada, sustentable y de calidad. Si bien se busca lograr el desarrollo de una identidad que lo defina distinga y represente en el extranjero, también están consideradas las actividades al aire libre relacionadas con el deporte.

Para lograr cumplir los objetivos de la Estrategia Nacional 2012-2020 se debe lograr generar la imagen de Chile como marca de experiencias cambiando del paradigma tradicional enfocado en el producto/servicio, con esto será posible generar la identidad que se busca. Sin embargo, para ello y gracias la velocidad cambio con que las preferencias de los clientes, tanto actuales como potenciales, cambia es que se necesitan mayores niveles de innovación y adaptabilidad a los presentes actualmente, aun cuando ya hay pequeños indicios de cambio en algunos sectores del país.

### 11.1.2 Éxito chileno

#### *11.1.2.1 Orca Diving Center*

*Ilustración 28: Frontis Centro de buceo Orca Dive. Fuente: Fanpage de centro de buceo.*

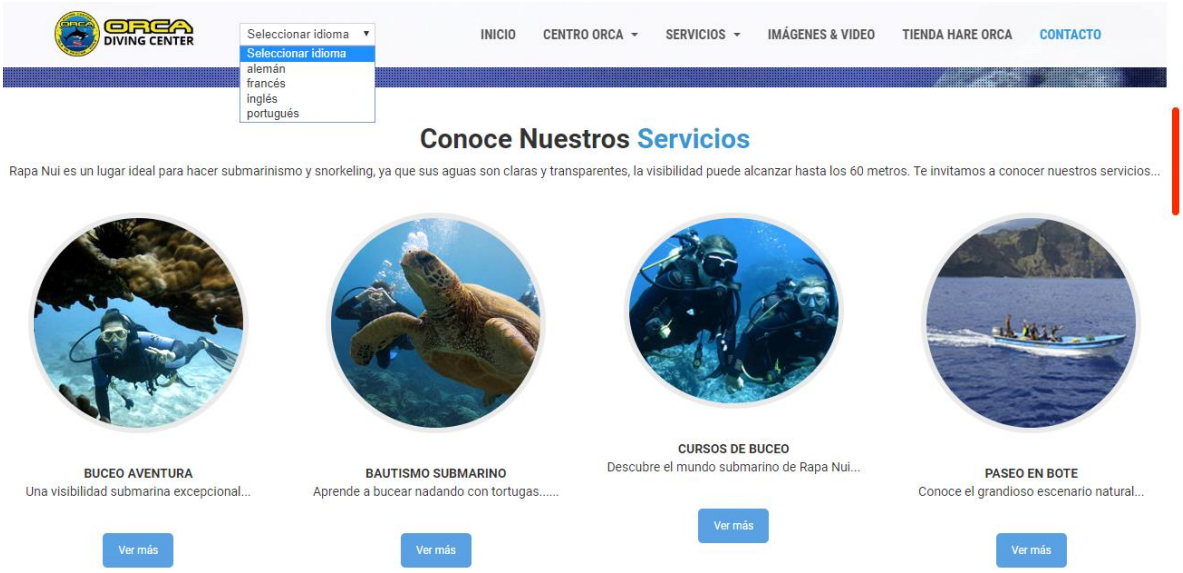



Ubicado en Rapa Nui en la caleta de Hanga Roa, Orca Dive Center fue el primer centro de buceo en Rapa Nui iniciando sus actividades en 1980 de la mano de dos hermanos franceses, Henry y Michel García. Henry formaba parte del equipo de buzos de las expediciones de Jacques Yves Costeau. A la fecha es administrado por los hijos de ambos al fallecer ambos hermanos en el 2015 y 2018. Son el primer centro sudamericano perteneciente a Costeau Divers, distinción obtenida por trayectoria en la protección del ecosistema

submarino lo cual se hace evidente por su participación y trabajo en numerosos documentales y expediciones, aportando al estudio de varias universidades a nivel mundial. Llegando incluso a descubrir nuevas especies de coral, peces y conchas como la “Cribarula Garciai”, nombrada así en honor a los hermanos.

#### 11.1.2.1.1 Sitio Web

*Ilustración 29: Página de inicio sitio web Orca Dive*




Disponible en 5 idiomas, español, alemán francés, inglés y portugués, la página de Orca Dive center presenta un diseño simple, de fondo blanco y sin muchos colores, si bien presenta una gran cantidad de imágenes estas se ven opacas y no muy llamativas estás están presentes en la mayoría de las secciones, da la impresión que son imágenes tomadas hace bastante tiempo aun cuando estas son, en su mayoría recientes, incluso en la sección “imágenes y video” el contenido aquí presente da la impresión que no hubo un especial cuidado al seleccionar y confeccionar el material, sin disponibilidad de videos en HD. Aun así, se aprecia que los lugares mostrado tienen una gran belleza, solo que la imagen no lo muestra.

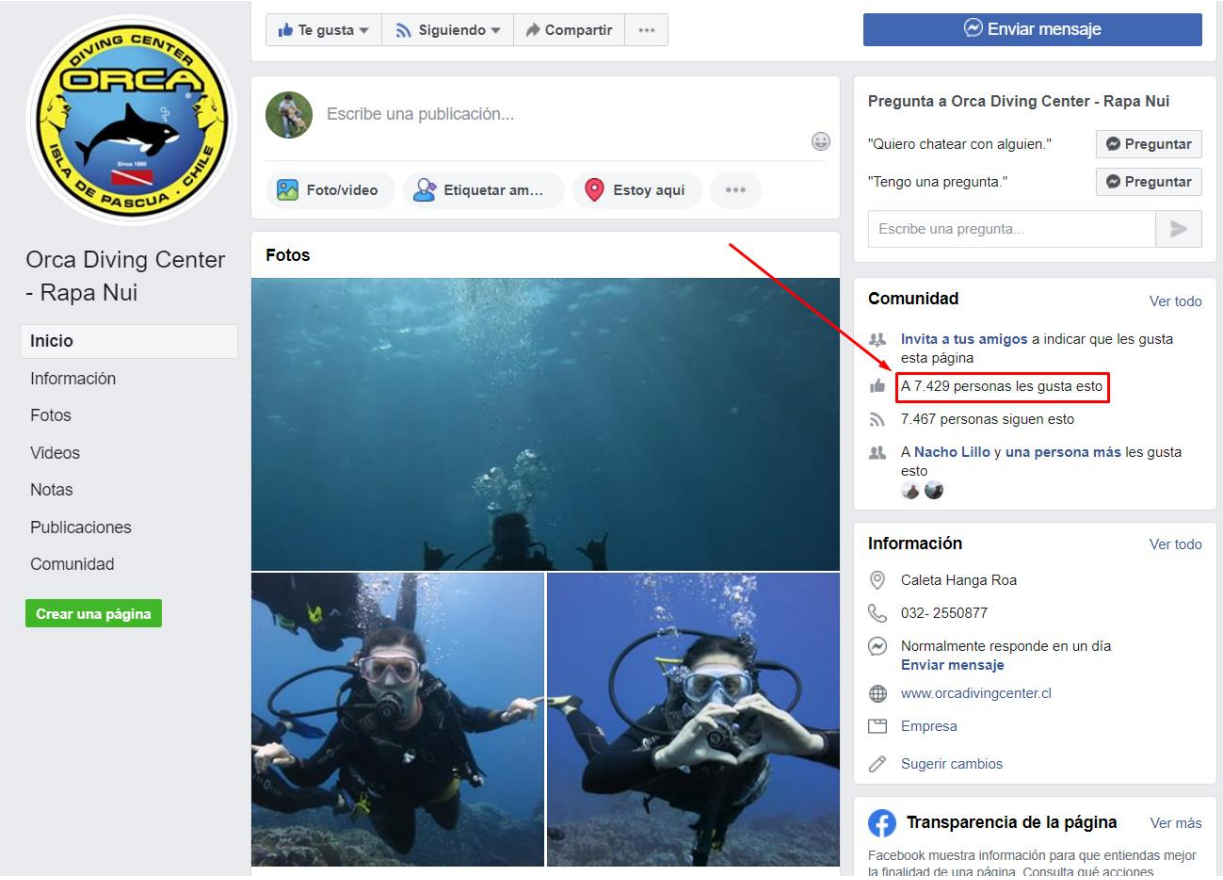
Destaca su menú de fácil navegación tanto desde computador como de dispositivos móviles, es posible apreciar que hubo un interés por optimizar la página web para su visualización en este tipo de equipos. Tanto su información de contacto como links a redes sociales está disponible al inferior de todas las secciones.

Dentro de las secciones tienen una dedicada al centro en sí, contando sobre la historia de cómo nace el centro, también del staff que desarrolla tanto labores administrativas como la entrega del servicio, hay información sobre su infraestructura y los equipos con los que cuentan, incluyendo información como horarios de atención y de salidas de buceo, tipo de certificaciones aceptadas y también información general del lugar como la visibilidad y temperatura en el agua

El resto de las secciones está dedicada a los servicios ofrecidos y sus precios, sin embargo, una sección llama a la confusión indicando que es la tienda, pero solo se señala que tienen una con opción a compra de recuerdos, de los cuales no hay imágenes y se incluyen los precios de otros servicios de arriendo, como tablas de surf o bodyboard, los cuales no aparecen en la sección de servicios.

#### 11.1.2.1.2 Redes Sociales

*Ilustración 30: Inicio fanpage en Facebook de centro de buceo Orca Dive*




Cuenta con página en Facebook la cual no cuenta con la opción para calificar a la empresa, sin embargo está habilitado que los seguidores de la página, los cuales llegan a 7.466 personas, puedan realizar publicaciones en el "muro", si bien la mayoría hace referencia a las fotografías realizadas por los clientes , en aquellas publicaciones dedicadas a evaluar el servicio no se encontró alguna que señalara una mala experiencia con el centro, es más en todos se agradecía el trabajo realizado y el profesionalismo. En la página es posible encontrar la información de contacto fotografías de las distintas inmersiones, información referente al buceo o la conservación de flora y fauna de la zona. Algo que no se aprecia que sí estaba presente en la página web, es el enfoque en vivir la experiencia, se utiliza Facebook solo como un medio por el cual publicar imágenes y videos.

Con respecto al Instagram de la empresa se repite lo ocurrido en Facebook, no hay mayor interacción con los usuarios, no se ve a la empresa incitando a dialogar con sus clientes y seguidores. En esta plataforma cuentan con menor número de seguidores, 2.535 personas, y en parte esto puede ser motivo por el cual la participación de los seguidores es mucho menor, ya que a diferencia de su otra red social no presenta comentarios en la mayoría de sus publicaciones.

Cabe señalar que en ambas plataformas es posible ver un esfuerzo por realizar publicaciones al menos una vez a la semana, en ocasiones realizando incluso varios días consecutivos.

#### 11.1.2.1.3 Servicios

Dentro de las opciones que ofrece el centro a sus clientes se encuentran:

- bautismo submarino, donde es posible observar arrecifes de coral y peces de colores, se utiliza el sistema de atención personalizado, es decir, un instructor por persona y se ofrecen descuentos por la cantidad de buceadores.
- Buceo aventura, dirigido a buzos que ya cuentan con una certificación. En este servicio es posible visitar otros puntos que requieren mayor destreza en el buceo, es posible observar incluso cavernas submarinas, al igual que en el servicio anterior se ofrecen descuentos por cantidad de buzos, a esto se le suma la posibilidad de realizar buceos nocturnos, los cuales no estaban disponibles para el bautismo.
- Cursos de buceo, se ofrecen los dos cursos más básicos de PADI, el Open Water Diver y el Advance Open Water Diver.
- Paseo en bote y snorkeling, se lleva a pasear al sector donde antiguamente se realizaba la competencia del Tangata Manu (hombre pájaro) a 15 minutos de la caleta Hanga Roa. En este punto es posible realizar snorkeling y se ofrece descuento solo para menores de 12 años. Y se debe pagar la totalidad independiente de si se decide o no hacer snorkel.

- Arriendo de tablas de surf y bodyboard: si bien no sale dentro de la sección de servicios es posible encontrar información sobre el arriendo de este equipo, en la tienda del centro, también es posible arrendar equipo para snorkeling.

### 11.1.3 Competencia Directa

A continuación, se analizarán los distintos centros de buceo presentes en la bahía de Pichidangui, así será posible comparar las similitudes y diferencias con el centro de buceo y de ser posible identificar falencias a mejorar. Los primeros dos centros a analizar se estudian de forma más profunda ya que el primero es el líder del mercado, con el 50% de participación de este, y el segundo ya que si bien solo lleva un año en funcionamiento ha logrado crecer de tal forma que hoy en día ya cuenta con una participación igual a la del resto de centros. Los últimos 3 centros presentan características similares por lo que se dará énfasis solo en aquellos puntos que difieran.

#### *11.1.3.1 Buceo Pichidangui*

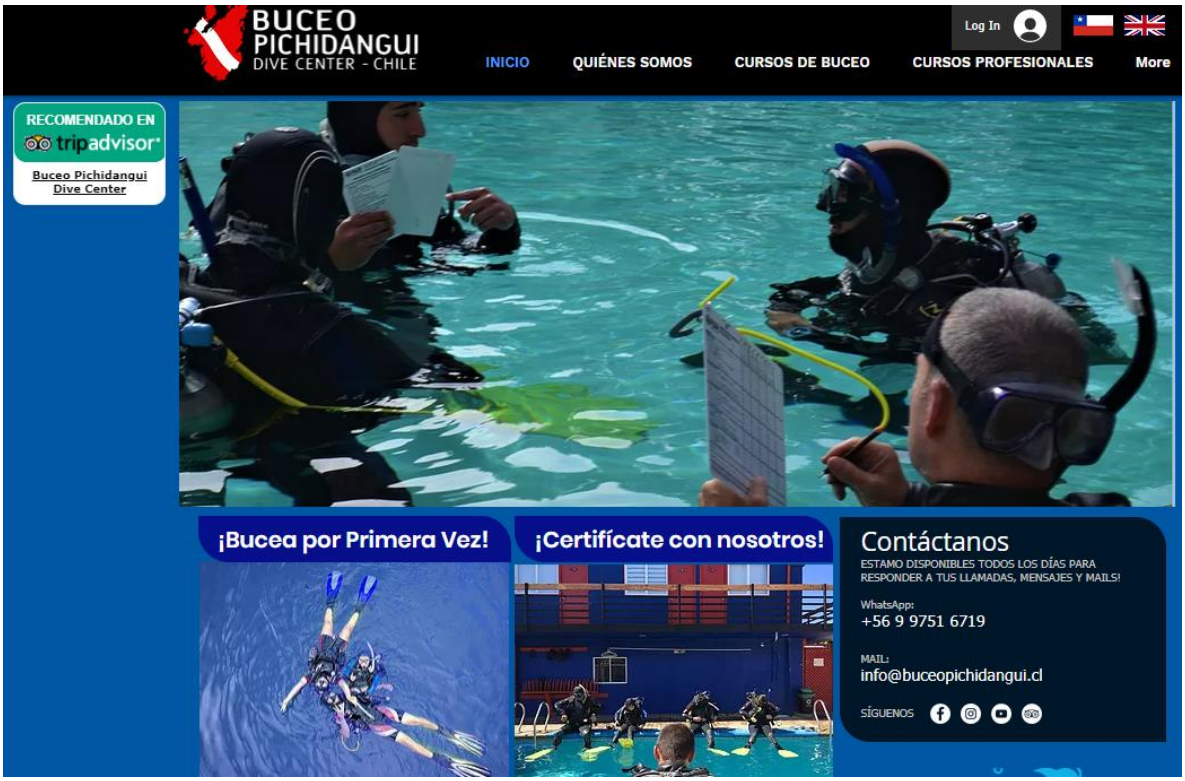
*Ilustración 31: Frontis Centro de Buceo Pichidangui, conocida como la casa azul. Fuente Fanpage BP*



Con ya más de 11 años de experiencia BP, como se le conoce localmente, es el primer centro de buceo. Referenciado como la casa azul, debido a su color y que se encuentra en la costanera del balneario haciendo fácil su ubicación, lleva más de 7 años en este recinto. Es el único centro de esta lista que cuenta con la clasificación de PADI 5 Star Instructor Development Dive Center, lo que quiere decir que dentro de su oferta de servicios está la posibilidad de formarse como instructor, esta característica es exclusiva en este centro de buceo.

#### 11.1.3.1.1 Sitio Web

*Ilustración 32Inicio sitio web Buceo Pichidangui*




Disponible en español e inglés al ingresar a la página es posible ver un resumen de los servicios ofrecidos acompañado por imágenes que van cambiando cada cierto intervalo de tiempo. Presenta un tono azul que se mantiene en todas sus secciones acompañando la temática marina del buceo, aunque en algunas partes el uso de distintos tamaños de letras

produce un efecto chocante a la visual no siendo muy grato. Se entrega el pronóstico para la siguiente semana de las condiciones del mar, incluyendo velocidad del viento, altura de las olas, temperatura, entre otros. Las imágenes utilizadas en la página son en su mayoría llamativas gracias al brillo y color de éstas. En su mayoría son fotografías del centro de buceo donde se muestra a los clientes y al staff del centro realizando clases o entrenamiento en aguas confinadas. De las imágenes submarinas es posible apreciar que se eligieron aquellas más coloridas y llamativas, mostrando flora y fauna de la zona. También se comparten imágenes de las distintas instalaciones del centro.

Tanto al comienzo de la página de inicio como al final de todas las secciones es posible acceder a los links de las redes sociales del centro, junto a este último también se encuentra la información de contacto y la posibilidad de enviar un mensaje a través de la misma página web para que luego ellos se pongan en contacto con quien escriba. La página se encuentra optimizada para su visualización en dispositivos móviles.

El menú es sencillo y tiene pocas secciones pero cada una explicativa por sí misma, además del inicio cuenta con “Quiénes somos” donde además de hablar sobre un poco de la historia del centro también se muestra al equipo que hay incluyendo a quienes interactúan directamente con los clientes como aquellos que realizan labores más administrativas u operacionales como cocina y aseo, llama la atención la inclusión de la mascota del centro como parte del staff donde aprovechan de señalar que es quien está encargada de entregar las sonrisas a los clientes y staff.

Dentro de la sección de cursos de buceo se incluye también la experiencia de bautismo submarino, se presenta un cuadro con un resumen de qué incluye el servicio, el precio, e imágenes alusivas. Ante mayor interés es posible obtener información más específica sobre los requerimientos de cada curso y distintas modalidades para realizarlos.

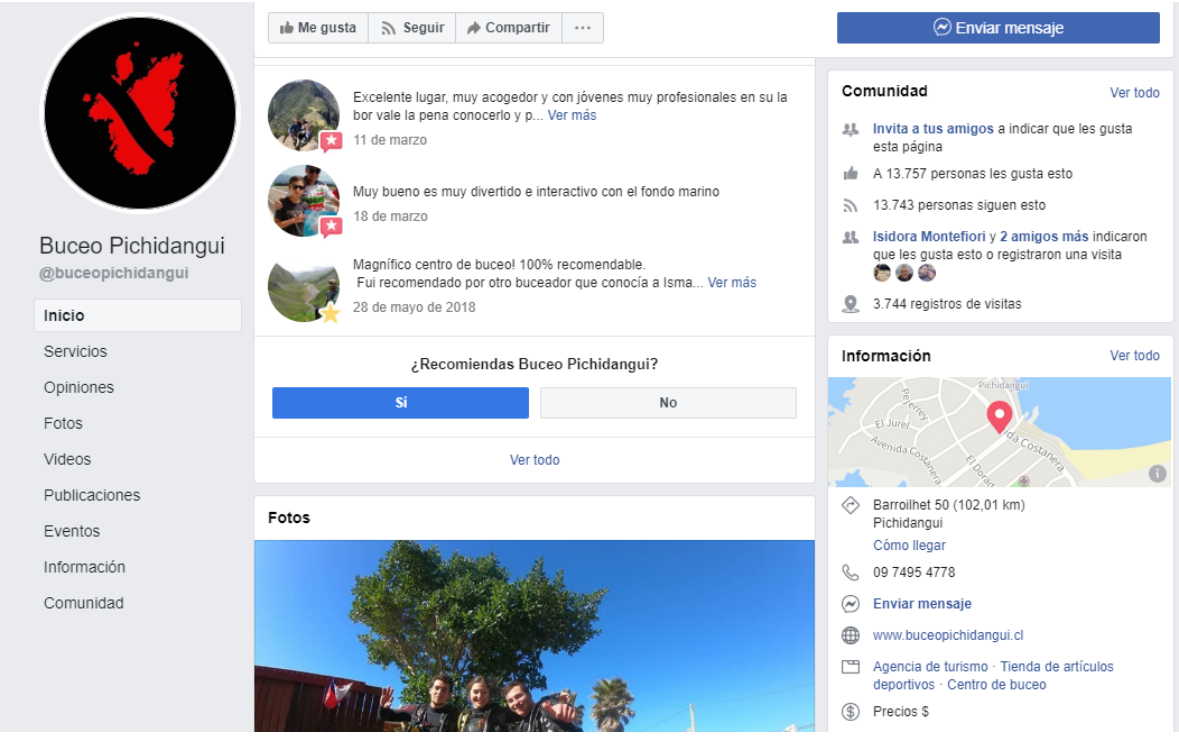
Tienen una sección exclusiva para los cursos profesionales, es decir cursos para quienes deseen hacer del buceo un medio de ingreso económico. La presentación de esta

sección es similar a la anterior, con la diferencia que se señalan las fechas en que se realizarán los próximos cursos, en el caso de los cursos no profesionales, estos pueden realizarse en cualquier época del año, solo debe haber disponibilidad de las instalaciones.

La última sección está dedicada a las opciones de alojamiento que ofrece el centro de buceo, cualidad que no presentan todos los centros de la bahía, también incluye distintos eventos que organizan o en los que participarán, como por ejemplo viajes de buceo al extranjero, celebración o conmemoración de algunas fechas, como el día de la mujer buza, y su participación en la feria de buceo Dema Show a realizarse en Orlando. También se incluyen las fechas de los próximos cursos profesionales. Finalmente hay información de contacto específica para realización de cursos o realizar reservas de alojamiento, también es posible hacer reservas online para el bautismo submarino o el primer curso.

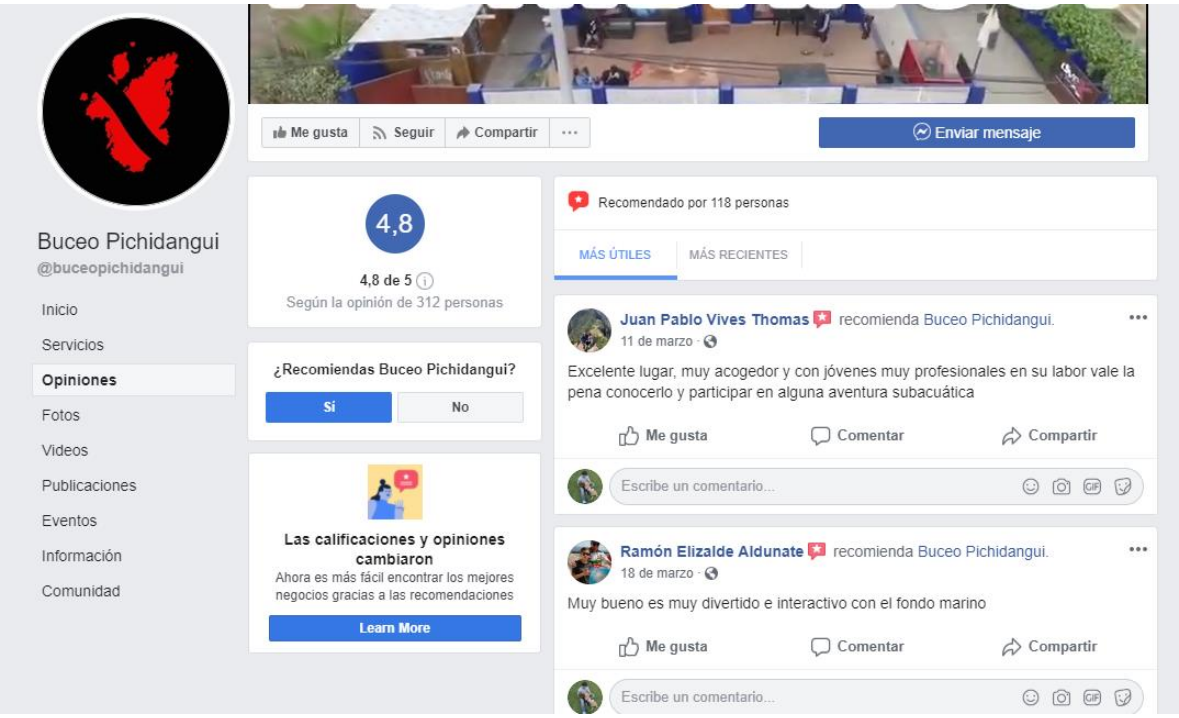
#### 11.1.3.1.2 Redes Sociales

*Ilustración 33: Inicio fanpage en Facebook Buceo Pichidangui*



Cuenta con 2 redes sociales, Facebook e Instagram. En Facebook, con 13.757 seguidores, está disponible la opción de recomendar o no a la empresa y de colocar una nota, en total 312 personas han opinado alcanzando una nota de 4,8 con un máximo de 5 puntos.

*Ilustración 34: evaluaciones del servicio, recopiladas y mostradas por Facebook*




Las recomendaciones son siempre positivas, apelando principalmente al buen trato recibido por el staff y a la calidad del equipo utilizado, junto al profesionalismo del equipo. Las personas que votaron 3 o menos no señalan cual fue el motivo de esta calificación por lo que no es posible identificar que falencias encontraron ya sea en la atención o el servicio, el único comentario es exclusivo a un viaje de buceo a realizarse en Brasil donde el cliente reclamaba la falta de información en los costos del viaje. La cantidad de seguidores no se ve reflejada en la interacción de sus publicaciones no recibiendo más de 20 o 30 reacciones, en algunas ocasiones hay comentarios preguntando por algún determinado evento. Las publicaciones hacen referencia a varios temas, ya sea compartir las experiencias de buceo realizadas en el momento, compartir sobre eventos a realizar e incluso informar sobre eventos que aún se encuentran en planificación como sobre la realización de un curso profesional. De

todas las publicaciones destaca el hecho que hay un interés por parte de la empresa a que los seguidores interactúen, ya sea realizando preguntas como "¿Cuándo vas a bucear?" o "¿Dónde será tu próximo buceo?" o sencillamente que ante cualquier duda se la realicen, ya sea sobre el servicio en general o algún evento en específico, sin embargo, no se ve que esto tenga tanto efecto, ya que según se mencionó, la interacción de los clientes con las publicaciones es baja al considerar la cantidad de personas que los siguen.

En cuanto a las fotografías compartidas en Facebook, se ve el mismo nivel de interacción por parte de los clientes, sin embargo los mensajes cambian un poco, entregando información sobre cursos o buceo en general, pero mezclándolo con experiencias, por ejemplo, se informa sobre la posibilidad de bucear en todo Chile durante todo el año y aun cuando es más frío en invierno esto hace que la visibilidad mejore, utilizando esto como anzuelo se invita a bucear en invierno ya que hay mecanismos para disminuir el impacto del frío.

En Instagram si bien cuentan con una cantidad muy inferior en relación a Facebook, 3.720 seguidores, las reacciones en sus publicaciones sobrepasan las 100 en casi todas las fotografías compartidas llegando en ocasiones a 500 o incluso 700 likes en algunas ocasiones y en otras sobrepasando los 1.000. El contenido en esta plataforma es similar al de las fotografías en Facebook, se comparten buceos realizados, clientes que adquirieron algún curso, y compartir momentos de los eventos realizados. En las imágenes predomina situaciones donde se ve a un grupo de personas antes de realizar una inmersión o durante esta, y aquellas que no, se ve que se busca realzar algún objeto en particular, ya sea un buzo, flora o fauna de la zona. En ocasiones también se utiliza para compartir información sobre el cuidado del océano, como por ejemplo la eliminación de las bolsas plásticas, o los peligros para las especies marinas asociados a las bombillas plásticas.

#### 11.1.3.1.3 Servicios

BP es el centro de buceo con mayor participación de mercado del sector y como tal el principal participante a estudiar para así encontrar en que se diferencia este con la empresa

en estudio y averiguar qué hacen ellos que la empresa no que genera la diferencia en la cantidad de inmersiones realizadas. Para esto se revisará cada uno de los servicios que ofrece el centro para luego comparar con Buceo Mantra.

- Bautismo submarino: experiencia de buceo para quienes no tienen una certificación de buceo es relativamente estándar para todos los centros de la zona, la diferencia es que en BP cuentan con piscina propia, por lo que antes de realizar la inmersión en el mar se hace una pequeña clase práctica en piscina agregando prácticamente una hora a la duración de la experiencia.
- Curso PADI Open Water Diver: todos los cursos que se mencionarán, para cada centro de buceo, entregan los mismos conocimientos debido a que esta es la exigencia de PADI para reconocerlos como un PADI Dive Center, las variaciones se darán en el precio y en algunas comodidades que pueda entregar el centro. En el caso de BP para este curso ellos ofrecen la opción de realizar la totalidad de este en Pichidangui o realizar las clases teóricas y de piscina en Santiago, para luego realizar las inmersiones enaguas abiertas en la Bahía. PADI también cuenta con una opción de E-learning para las clases teóricas, ellos lo ofrecen como una opción al servicio y también presenta otro precio, al final de este capítulo habrá una tabla comparativa con los precios de cada uno.
- Advanced Open Water Diver: el Segundo curso de PADI consiste en una serie de inmersiones en aguas abiertas donde se revisan los primeros contenidos de 5 de las especialidades disponibles. Es por esto que este servicio presenta una sola opción para entregar el servicio la cual es en la bahía de Pichidangui.
- Rescue Diver: nuevamente este curso requiere la realización de las clases en aguas abiertas, por lo que solo existe una opción con un único precio disponible. Como ya se mencionó todos los cursos incluyen los mismos contenidos exigidos por PADI. Para entregar la certificación se requiere haber realizado un curso de primeros auxilios, la mayoría de los centros de buceo opta por ofrecer este curso de forma independiente, en el caso de BP ellos incluyen en el precio de del Rescue Diver el valor del curso de primeros auxilios.

- Especialidades: En el caso de las especialidades los centros de buceo solo podrán ofrecer aquellos que alguno de sus instructores ya posea, en el caso de BP las especialidades que se ofrecen son; Aire Enriquecido, para el buceo utilizando aire con mayores porcentajes de oxígeno que permiten un mayor tiempo de inmersión; buceo profundo, con el Advanced Open Water Diver se puede llegar a una profundidad máxima de 30 metros, pasados estos comienzan a aparecer efectos de la narcosis, por lo que se requiere entrenamiento especial, esta especialidad permite llegar hasta los 40 metros; Buceo con traje seco, para las aguas más heladas es posible utilizar un traje que impide el contacto con el agua, con éste se puede tener una vestimenta normal bajo el traje y esta no se mojara, este cambio requiere entrenamiento que es lo que este curso entrega; buceo nocturno, entrega los conocimientos para poder bucear de noche, manejando métodos de orientación nuevos y se agrega el uso de linterna de buceo; buceo en naufragio, como su nombre lo indica es el curso requerido para poder bucear pecios, que son barcos naufragados, se enseña que factores deben vigilarse a la hora de hacer ingreso a un naufragio; fotógrafo submarino, se entregan los conocimientos para poder operar la cámara bajo el agua, y como trabajar con los distintos filtros según el color del agua.
- Proveedor de $O_2$ curso relacionado al buceo ya que enseña como suministrar oxigeno puro en caso de alguna emergencia.

Los cursos que vienen a continuación son los de carácter profesional y uno de ellos representa una ventaja por sobre el resto de los centros de buceo del sector, el curso de Dive Master también está disponible en los otros centros de buceo.

- Dive Master: si bien cuentan con dos modalidades, una en Pichidangui y otra donde parte del curso, las clases teóricas, se pueden realizar en Santiago o Viña del Mar, ambas opciones tienen el mismo precio.
- Desarrollo de instructores (IDC): a diferencia de los otros cursos que pueden realizarse en cualquier época del año, el curso para formación como instructor

se programa con anticipación, en BP con varios meses se notifica que se está pensando en realizar, y una vez determinados todas las variables se informa de la fecha en que se realizará el curso.

#### 11.1.3.1.4 Servicios Complementarios

Además de los servicios referentes al buceo el centro de buceo Pichidangui cuenta con alojamiento para hasta 16 personas contando con dos modalidades, dos piezas compartidas de hasta 4 personas y 4 habitaciones con cama matrimonial. Cada pieza cuenta con su baño y el costo de la habitación incluye desayuno. Las piezas compartidas tienen un precio de $15.000 la noche, mientras que la habitación matrimonial tiene un costo de $35.000. Además del alojamiento cuenta con una cafetería en la que se ofrecen crepes, café, galletas entre otros.

#### 11.1.3.1.5 Diferenciación

La principal diferenciación con la que cuenta BP es la de integrar dentro de su oferta de servicios la posibilidad de realizar el curso para convertirse en instructor. Este es un servicio único entregado en la zona. Se agrega también la inclusión de un servicio de alojamiento y de una cafetería donde clientes pueden comprar diversos productos.

#### 11.1.3.1.6 Segmento Objetivo

Hombres y mujeres de entre 20 y 35 años, con ganas de vivir una nueva experiencia y que deseen conocer de una forma distinta el mar, son el objetivo principal de la experiencia del bautismo submarino, esto para cautivarlos e intentar convencerlos de seguir aprendiendo del buceo mediante la realización de cursos lo cual los llevará a realizar inmersiones como buzos ya formados. Para los cursos de buceo se suma al grupo anterior personas de hasta los 40 y 45 años. En este caso las personas están interesadas en poder aprender y desarrollar habilidades como buzos para poder llevar esta experiencia al siguiente nivel, buscando nuevos desafíos.

Principalmente se apunta a segmento socioeconómico alto, correspondientes al grupo AB, C1a, C1b para lo que es los cursos y buceos para personas certificadas, mientras que el bautismo submarino apunta, además de los ya mencionados, a los grupos C2 y C3.

#### 11.1.3.1.7 Factores de Éxito

Es importante señalar cuales son los factores que pueden influir en que este sea el centro de buceo con la mayor participación de mercado, de partida se puede señalar que al ser el primer centro de buceo en la zona y único por cerca de 3 años, logró que los clientes se sintieran identificados con la marca y decidieran no cambiarse de empresa ya que considerar que el costo de cambio de marca era alto.

También es importante la ubicación, si bien no se encuentra en la costanera de Pichidangui, calle principal del pueblo, si es visible desde esta y se encuentra muy próxima a la entrada de la feria artesanal, por lo que el flujo de personas que transita por el sector es mayor a la de cualquier otro de los centros de buceo.

Otro factor importante se considera el nombre, al llevar el nombre del pueblo se genera un cierto sentido de pertenencia. Esto sumado a que según el dueño del centro de buceo Mantra son quienes más invierten en publicidad, esto se sabe, indica Gustavo, debido a la gran cantidad de publicidad que realizan, tanto en redes sociales como con afiches, carteles y flyers.

#### *11.1.3.2 Buceando Chile/Cinco Océanos*

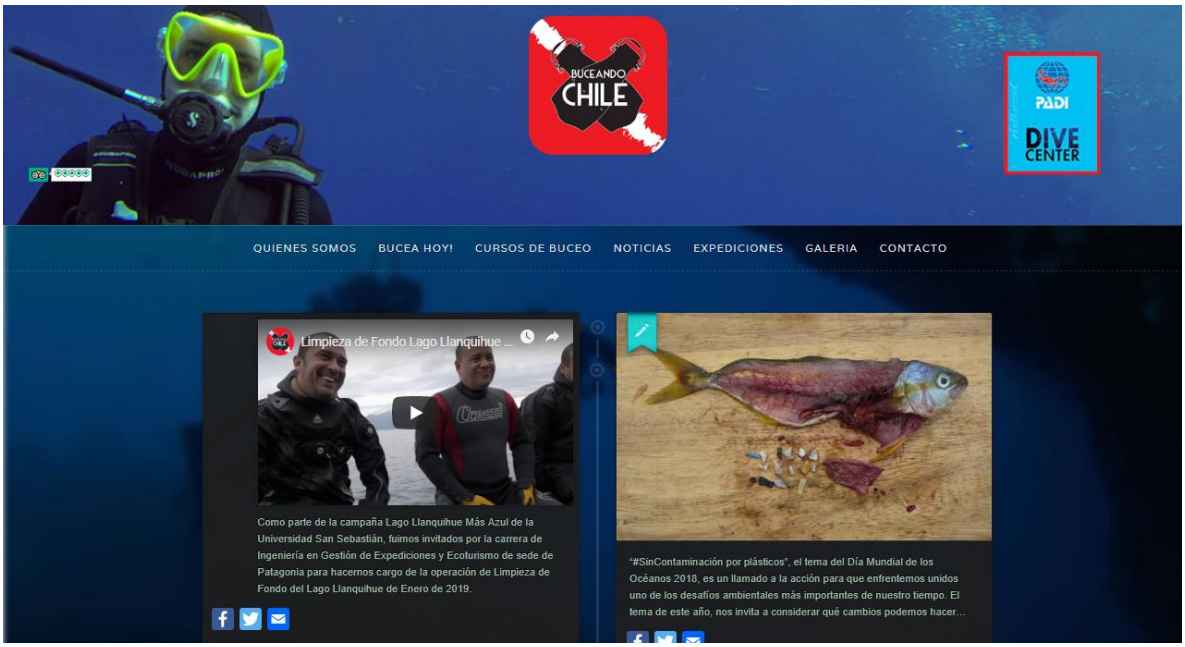
*Ilustración 35: Fotografía tomada desde el patio trasero de centro de buceo BC/CO. Fuente fanpage*




Fundado el 8 de Junio de 2018 es, a la fecha, el último centro que se instalado en Pichidangui Este centro de buceo une a dos entidades, Cinco Océanos y Buceando Chile, este último cuenta con su base de operaciones en Santiago y se unió a CO para abrir un centro en Pichidangui, aún con el corto tiempo que lleva en funcionamiento ha logrado acaparar una participación de mercado igual a los centros que tienen una mayor antigüedad, esto puede deberse en parte al prestigio que BC ya poseía en Santiago y otras zonas del país al organizar distintas expediciones tanto dentro como fuera de Chile, además de ofrecer cursos en diversas playas a lo largo del país. Dentro de estas aventuras se puede mencionar que fueron ellos quienes realizaron el primer LIVEABOARD en la Patagonia (Financiado con fondos CORFO), donde los buzos tuvieron la oportunidad de vivir por 3 días a bordo de un barco durante los cuales 10 buzos realizaron un total de 6 inmersiones incluyendo el Parque Marino Francisco Coloane, ubicado en el estrecho de Magallanes. Además de esto hicieron una aparición en el programa Factor de Cambio de Canal13.cl donde participaron en la limpieza del lago Llanquihue

#### 11.1.3.2.1 Sitio Web

*Ilustración 36: Página de inicio sitio web BC/CO*

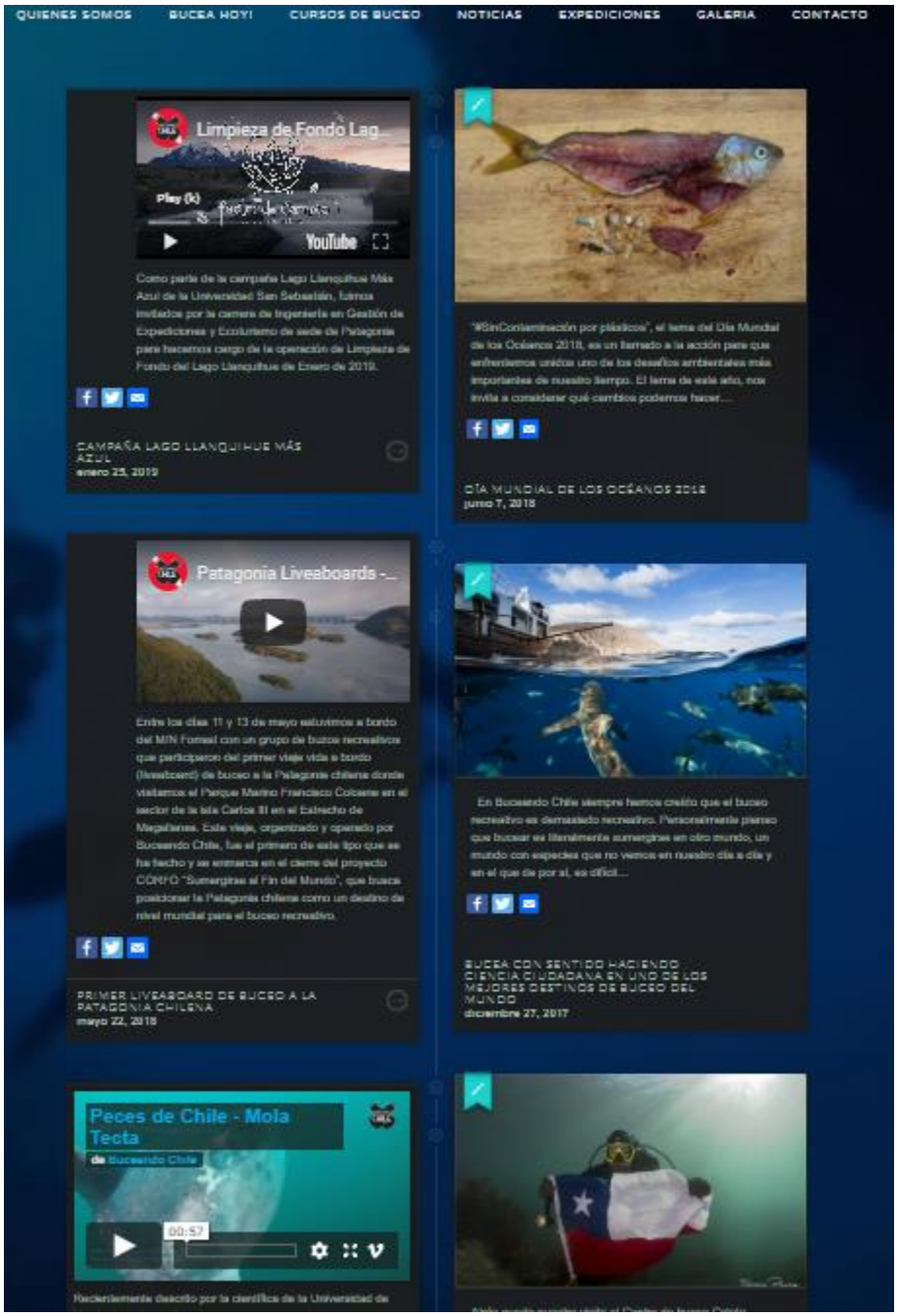



En primer lugar, se debe señalar que la página web que se comparte en sus redes sociales es exclusiva de Buceando Chile, no cuentan con una página en conjunto, no así con sus redes sociales, sin embargo si es posible encontrar una página de cinco océanos, pero a diferencia de la de BC en ésta no se hace mención sobre su presencia en Pichidangui, aun cuando dentro del menú aparece una sección de Pichidangui, al intentar abrirla se señala que la página no ha sido encontrada.

Al ingresar a la página de BC es posible encontrar una línea de tiempo con las publicaciones realizadas y compartidas en la página web, entre ellas aparecen una gran cantidad de aventuras, viajes de buceo realizados fuera de donde se encuentran sus centros de operaciones, organizadas y gestionadas por ellos, también información sobre el medio ambiente, como la campaña sin contaminación por plásticos. Este tipo de presentación, línea de tiempo, se aprecia en toda la página, incluso en la sección de Galería.

La página en sí tiene un tema marino muy grato a la vista el fondo en vez de ser de un solo color es una imagen del fondo marino con un par de buzos a un costado, los colores utilizados en la página logran generar la idea de estar bajo el agua. Además de esto las imágenes utilizadas son llamativas y nítidas, lo cual no siempre es apreciable en las páginas de los otros centros de buceo, es posible apreciar que dan gran importancia al carácter estético.

*Ilustración 37: Línea de tiempo de publicaciones realizadas en página web por BC/CO*




Al final de la página y en todas las secciones es posible acceder a sus redes sociales, junto a los botones para acceder a ellas está disponible un lugar para dejar comentarios y preguntas, en cada sección se muestran las preguntas que han realizado distintas personas y la respuesta

que ha dado BC. Esto ayuda bastante a la hora de tener dudas sobre cursos, aventuras, etc. Ya que existe la posibilidad que alguien ya haya preguntado, sin embargo, se pudo detectar que en ocasiones los tiempos de respuesta excedían la semana, ante lo cual la persona encargada de contestar los comentarios pedía las disculpas respectivas y recomendaba, para otra ocasión, hacer uso de los números telefónicos.

El menú de navegación es fácil de usar y permite ir directamente en busca de la información requerida, ya sea sobre noticias, expediciones, o los cursos que realizan. También al hacer clic en alguno de los temas tratados en las diferentes secciones es posible acceder a más información donde desaparecen las líneas de tiempo y toma un aspecto más similar a una página web tradicional.

*Ilustración 38: uno de los reportajes publicados en sitio web BC/CO*



BUCEA CON SENTIDO HACIENDO CIENCIA CIUDADANA EN UNO DE LOS MEJORES DESTINOS DE BUCEO DEL MUNDO

diciembre 21, 2017

En **Buceando Chile** siempre hemos creído que el buceo recreativo es demasiado recreativo. Personalmente pienso que bucear es literalmente **sumergirse en otro mundo**, un mundo con especies que no vemos en nuestro día a día y en el que de por sí, es difícil de acceder. Todavía somos muy pocos los que nos animamos a explorar las profundidades de los océanos y es justamente por esa razón, que tenemos que tratar de complementar nuestro deporte siendo un **aporte a la ciencia** en la medida de lo posible. De esta forma estaremos **buceando con sentido** y en cierta forma, devolviendo al gran azul los inolvidables momentos que en cada inmersión nos entrega.

Después de haber participado de cuatro expediciones científicas de buceo en los más lejanos rincones de la Patagonia chilena, he tenido la suerte de ganar la confianza de parte de mis jefes para "invitar" a algunos viajes científicos a buzos elegidos por mí. Ellos ven el beneficio en términos de **visibilidad a los proyectos** que ellos llevan a cabo y también valoran el **aporte de los buzos recreativos** al trabajo que ellos realizan en terreno. Es así como estamos empezando un programa de fidelización de clientes en el que, en la medida de lo posible, invitamos a nuestros mejores buzos y clientes a participar de expediciones científicas con destacados investigadores en algunos de los más inexplorados rincones de nuestra geografía.

En camino a lograr esa colaboración entre los buzos recreativos y la ciencia, y gracias a una invitación que recibimos de parte de Mertio Foundation y Pelagios Kakunjá, estamos logrando nuestro objetivo y entre el 24 de abril y 4 de mayo de 2018, y **por primera vez con participación de buzos chilenos**, Buceando Chile y un grupo de buzos seremos parte de una expedición al Archipiélago de Revillagigedo en México "uno de los hotspots mundiales de grandes especies peligrosas" de acuerdo a la UNESCO, que en 1994 ha sido declarado **Patrimonio Mundial** y que este 2017 el gobierno mexicano ha ampliado el área de protección y prohibido todo tipo de actividades extractivas incluida la pesca deportiva, declarándolo **Parque Marino** (la más grande Área Marina Protegida de América del Norte) donde las únicas actividades que se pueden realizar son el buceo deportivo y científico respetando la capacidad de carga del parque marino.

Las islas que incluye nuestro itinerario, en el cual haremos entre **tres** y **cuatro buceos por día**, si las condiciones del mar lo permiten, son **San Benedicto** y las míticas **Isla Socorro** y **Roca Partida**. En ellas se pueden observar hasta **siete** especies de tiburones, varios de ellos en la **lista roja de la UICN** como el **tiburón ballena** y **martillo**, **mantas gigantes**, **ballenas jorobadas**, **delfines nariz de botella**, **atunes de aleta azul** y un sinfín de las más emblemáticas especies peligrosas que habitan el Océano Pacífico.

La expedición se lleva a cabo a bordo del **Quino El Guardián**, una embarcación de 90 pies de eslora (largo) destinada a viajes de buceo que **combinan la ciencia y la conservación con el buceo recreativo**. A bordo de esta nave se realizan actividades de etiquetado de tiburones, de mantas gigantes, análisis de la salud de los corales y otras actividades de carácter oceanográfico, y es en estas actividades que nuestros buzos van a participar junto a un equipo de destacados científicos de **Mertio Foundation** y **Pelagios Kakunjá**.

Por ser una expedición de carácter científico los requerimientos para los buzos no son menores, cada buzo debe **tener su propio equipo de buceo**, y como mínimo **tener 100 inmersiones en su bitácora de buceo**. Esta filtro es súper necesario considerando que hay trabajo que hacer y objetivos que cumplir para los científicos, mientras que para nosotros es una oportunidad de **devolverle algo a la Pachamama** haciendo lo que más nos gusta, ir a la profundidad.

Como **Buceando Chile**, es imposible estar más orgullosos de estar ofreciendo algo diferente a nuestros clientes, todos sabemos cómo te cambia la vida cuando descubres "la profundidad", pero sin duda habrá un antes y un después cuando esa pasión la transformes en **buceo con sentido** y sea un aporte al entendimiento del funcionamiento de nuestros océanos que son el motor de la vida en nuestro planeta.

### 11.1.3.2.1 Redes Sociales

Buceando Chile/ Cinco Océanos cuenta con una página en Facebook y un perfil en Instagram que no comparte con los otros centros de cada una de las empresas, en este caso es posible apreciar que su logo consta de los dos logos individuales uno sobre el otro.

En su página en Facebook, cuenta actualmente con 378 seguidores, ha sido recomendado por 23 personas y todas estas le han dado 5 estrellas. Sus publicaciones son enérgicas utilizando signos de exclamación para dar énfasis a algunas frases, en ellas siempre se invita a bucear, en ocasiones se aprovechan ciertas fechas especiales para hacer

invitaciones más personalizadas, por ejemplo, para el día del padre, o buceo durante el eclipse solar. También hacen énfasis en las experiencias vividas más que solo en la calidad del buceo. Sus publicaciones reciben una reacción de entre 5 a 15 personas, en general las que reciben mayor atención son aquellas donde comparten fotos de inmersiones y si bien no están etiquetadas las personas que aparecen al comparar las fotografías con quienes reaccionaron a la publicación es posible apreciar que son ellos quienes dan likes.

De las imágenes compartidas se puede apreciar un nivel inferior de participación llegando en pocas ocasiones a las 10 interacciones. En estas priman las fotografías de grupos de personas antes o después de la inmersión o recibiendo instrucciones sobre el uso del equipo autónomo.

En Instagram actualmente cuentan con un total de 1.270 seguidores, las interacciones de los seguidores varían mucho respecto a Facebook, normalmente pueden tener entre 50 y 80 likes, pero en ocasiones llegan a los 800, no hay patrón relacionado a cierto tipo de contenido ya sea publicación de algún evento o relacionado a un grupo de personas que participan en alguna actividad. Las imágenes compartidas consisten en fotografías de clientes recibiendo instrucciones o durante las inmersiones, en algunos casos hay imágenes del fondo marino, se muestra siempre a las personas sonriendo y normalmente son grupos de 5 o más personas. Además de estas fotografías se comparten afiches sobre actividades especiales que se van a realizar como viajes de buceo a Juan Fernández, o descuentos con motivo de algún día especial. Uno de estos eventos que logro llamar la atención, si se considera la cantidad de likes recibidos, fue el evento durante el eclipse de sol, donde se ofreció a los clientes vivir el eclipse bajo el agua además de contar con un telescopio y lentes con filtros para que los clientes pudiesen disfrutar de este suceso.

#### 11.1.3.2.2 Servicios

Respecto a los servicios de buceo que ofrece el centro se pueden señalar los siguientes:

- Bautismo Submarino
- Curso Open Water Diver
- Curso Advanced Open Water Diver
- Curso Rescue Diver
- EFR
- Curso Divemaster
- Las siguientes especialidades:
    - Buceo en naufragios
    - Fotografía subacuática
    - Buceo profundo
    - Buceo con traje seco
    - Buceo con aire enriquecido
    - Dominio de flotabilidad: este curso lo que ofrece es enseñar y practicar el manejo del equipo que controla la flotabilidad en el agua.
    - Naturalista Subacuático: durante este curso se enseñan los principales grupos de vida acuática, como éstos se relacionan cadenas alimenticias, etc.

#### 11.1.3.2.3 Diferenciación

Se distinguen del resto por ofrecer continuación de los estudios en cualquiera de los otros centros de ambas cadenas de centros de buceo, los clientes tienen la opción de tomar clases teóricas en un sector y las prácticas en otro agregando versatilidad y mayor cercanía a quienes provengan de Santiago. También incorporan el servicio de alojamiento diferenciándose de la mayoría de los centros de buceo de la zona

#### 11.1.3.2.4 Segmento Objetivo

Hombres y mujeres de entre 20 y 35 años buscando una nueva experiencia y deseando observar el mar desde el interior, a ellos apunta la experiencia del bautismo submarino, esto

para cautivarlos e intentar convencerlos de seguir aprendiendo del buceo mediante la realización de cursos lo cual los llevará a realizar inmersiones como buzos ya formados. Para los cursos de buceo se suma al grupo anterior personas de hasta los 40 y 45 años, que deseen adquirir conocimientos como buzos para poder conocer más allá lo que ofrece el mar, también se incluye quienes estén deseando adquirir estos conocimientos con un interés científico.

Principalmente se apunta a segmento socioeconómico alto, correspondientes al grupo AB, C1a, C1b para lo que es los cursos y buceos para personas certificadas, mientras que el bautismo submarino apunta, además de los ya mencionados, a los grupos C2 y C3.

#### 11.1.3.2.5 Factores de Éxito

BC/CO es la unión de dos empresas de buceo presentes a lo largo de Chile, es por esto que ya cuentan con una cartera de clientes que le son fieles, el abrir este nuevo centro de buceo hace que ellos tengan más opciones de ir donde bucear, sin embargo, esta es un arma de doble filo como puede que por culpa de un mal desempeño en una sucursal alguna persona decida no bucear más con ellos, en la siguiente imagen es posible apreciar como un cliente de otra sucursal descarga su enojo hacia otra sucursal de una de las empresas. Un efecto positivo es para los clientes de Santiago quienes tiene más opciones a la hora de donde realizar las clases en aguas abiertas, ya que pueden asistir a cualquiera de los centros de Buceando Chile.

*Ilustración 39: Evaluación negativa de cliente, se refiere a otro centro de los pertenecientes a Cinco Océanos*




Otro aspecto relevante para este centro de buceo es que se encuentra relativamente cerca del muelle desde donde zarpan y de puntos concurridos del pueblo, como lo son la única farmacia, y uno de los supermercados, además de una botillería y la feria artesanal, si

bien no se genera tanto flujo como en BP si cuentan con uno mayor que el resto de los centros de buceo que de cierta forma se encuentran "escondidos".

#### *11.1.3.3 Suyai*

*Ilustración 40: Frontis centro de buceo Suyai. Fuente Fanpage en Facebook.*




Centro de buceo que ya lleva varios años en Pichidangui, se ha mantenido a la par con Mantra en cuanto a la participación de mercado, ambos dueños muy buenos amigos compartiendo en ocasiones y ayudando en operaciones de los centros de buceo en ocasiones, si un centro tiene una demanda que no es posible cubrir con su equipo entre ambos se colaboran. Ubicado en una zona residencial del pueblo no es visible desde ninguna de las

calles más importantes, sin embargo, han intentado suplir este problema mediante grandes carteles ubicados en las esquinas de las calles próximas, incluso utilizando uno de sus carteles para indicar el nombre de una calle ya que el cartel de esta no existe en esa esquina.

*Ilustración 41: Señalética de nombre de calle con publicidad de Suyai*

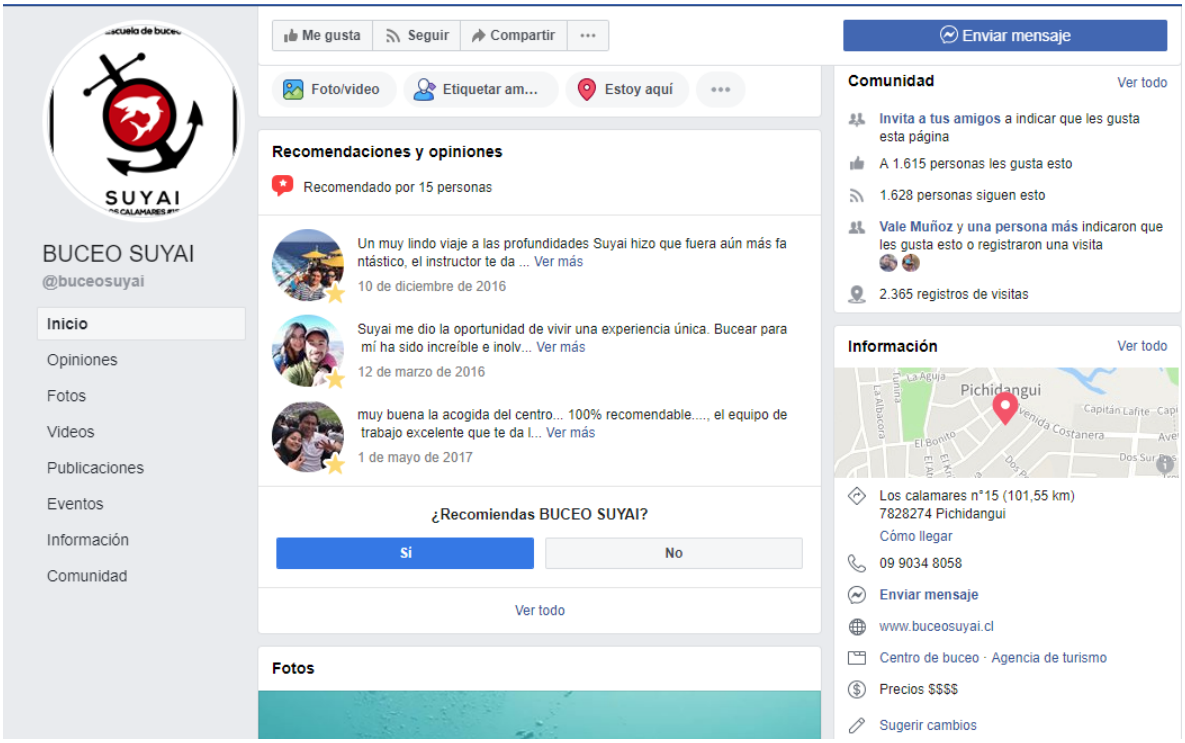



Son el único centro además de BP que cuenta con una piscina propia lo que permite que sus clientes tengan que salir del centro solo para las inmersiones en aguas abiertas.

Son el único centro de buceo que no cuenta actualmente con página web, se asume que en el pasado tenían alguna ya que en ambas redes sociales la publican, pero al intentar ingresar se señala que esta no existe.

#### 11.1.3.3.1 Redes Sociales

*Ilustración 42: Inicio Fanpage en Facebook de buceo Suyai*




Cuentan con una página Facebook donde cuentan con 1.615 seguidores, tiene habilitado el sistema de recomendación donde 15 personas los han recomendado y cuentan con una puntación máxima igual a 5 otorgada por un total de 47 personas.

Sus publicaciones son bastante planas, en el sentido que no hacen uso de signos de exclamación o mayúsculas para resaltar los mensajes que en ellos entregan. Hacen la invitación a asistir al centro y también para promocionar las distintas ofertas que puedan hacer para fechas especiales. Algo destacable es el uso de dron para realizar tomas aéreas tanto del centro como de Pichidangui, es un elemento que no se ve presente en los medios de

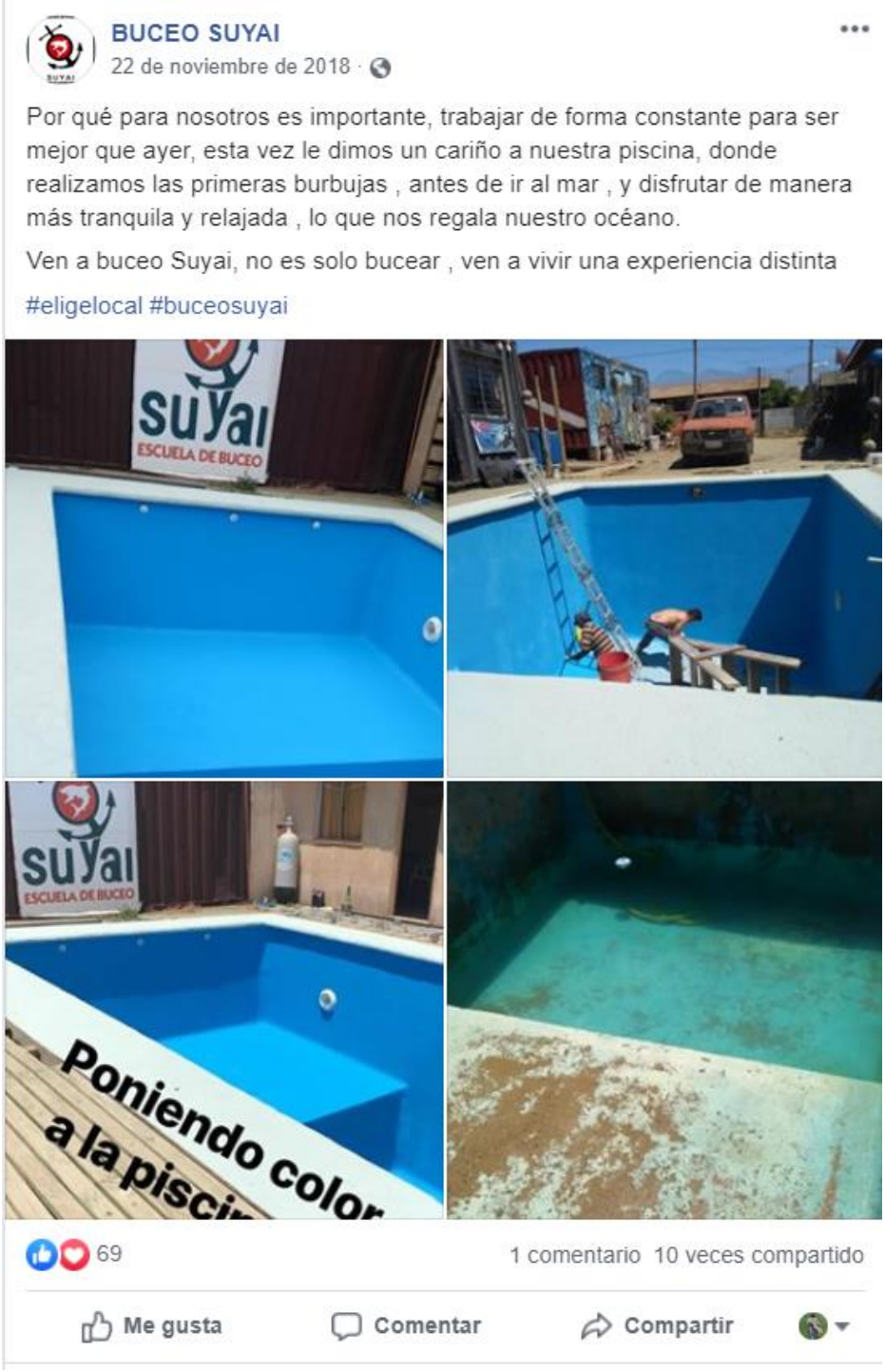
los otros centros. Llama bastante la atención, suficiente como para ignorar la calidad de la imagen, aunque es posible que exista quienes este factor haga que pierdan el interés.

*Ilustración 43: Video con tomas aéreas publicado en fanpage de buceo Suyai*




Sin embargo, la baja calidad es solo en las imágenes del dron, el resto de publicaciones incluye fotografías nítidas y coloridas, normalmente comparten imágenes de las personas antes y después de bucear, durante instrucciones de los cursos, y algo que no se ve en otros centros son los trabajos realizados en la mantención del centro, ejemplo de esto es cuando compartieron sobre el pintado de la piscina, donde también resalta el hecho de invitar a realizar la actividad como una experiencia y no solo ir a hacer uso del servicio.

*Ilustración 44: Publicación en Facebook sobre remodelaciones, buceo Suyai*



En cuanto a la participación de sus seguidores en la página se puede señalar que en las publicaciones presentan en 20 y 30 interacciones en promedio, mientras sus fotografías solo entre 5 y 10, esto se cree que es ya que las fotografías son utilizadas en las publicaciones y son estas las que se llevan los likes.

Su presencia en Instagram es más reservada, si en Facebook publican una o dos veces por semana, en Instagram la hacen semana por medio, sin embargo los 1.435 seguidores que poseen interactúan más que con las imágenes en Facebook, teniendo normalmente entre 50 y 70 interacciones, y en algunos videos que utilizan tomas aéreas llegan a las 500 likes, no es posible determinar, tanto en este caso como en el de los otros centros si esto se debe al uso de la publicidad pagada de las redes sociales o si sencillamente el público decidió interactuar más, pero se cree que esta es la razón por los aumentos de likes.

#### 11.1.3.3.2 Servicios

El centro de buceo Suyai entrega los siguientes servicios.

- Bautismo Submarino
- Curso Open Water Diver
- Curso Advanced Open Water Diver
- Curso Rescue Diver
- EFR
- Curso Divemaster
- Especialidades según los instructores con los que cuente en el momento.

#### 11.1.3.3.3 Segmento objetivo

Apuntan a hombres y mujeres de entre 15 y 30 años son el objetivo principal de la experiencia del bautismo submarino, esto para cautivarlos e intentar convencerlos de seguir aprendiendo del buceo mediante la realización de cursos lo cual los llevará a realizar inmersiones como buzos ya formados. Para los cursos de buceo se suma al grupo anterior

personas de hasta los 40 y 45 años que busquen entrar al mundo del buceo y no solo vivirlo como una experiencia aislada.

Principalmente se apunta a segmento socioeconómico alto, correspondientes al grupo AB, C1a, C1b para lo que es los cursos y buceos para personas certificadas, mientras que el bautismo submarino apunta, además de los ya mencionados, a los grupos C2 y C3.

#### 11.1.3.3.4 Factores de Éxito

Dentro de los puntos fuertes que tiene el centro es la disponibilidad de una piscina propia, esto ayuda a la comodidad de los clientes al no requerir el traslado durante el curso, de un punto a otro, lo cual puede ser incómodo si se considera que el traslado normalmente se realiza con el traje de buceo puesto y los vehículos normalmente terminan con los asientos empapados. Además, que al incluirla en las fotografías da otro efecto a sus publicaciones ya que es posible ver todo el proceso de formación y no solo las clases teóricas y las inmersiones como en los otros centros.

### *11.1.3.4 Océano*

El centro de buceo Océano si bien es uno de los más antiguos, iniciando sus operaciones el año 2013 hace poco tiempo atrás realizó una renovación en sus instalaciones. Sin embargo, son uno de los centros que se encuentran alejados de la zona céntrica del pueblo. Cabe señalar que son los únicos que trabajan con otra agencia certificadora además de PADI, trabajan con RAID quienes desarrollan sus programas en la modalidad e-learning.

#### 11.1.3.4.1 Sitio Web

Al ingresar al sitio web lo primero que se observa es una invitación a hacerse buzo, se entrega la información de contacto y hay un botón para poder acceder a más información. La página mantiene un tema submarino casi en la totalidad de las secciones que posee, y se utilizan distintos fondos para cada una de ellas, en su mayoría son de tonos azules. La excepción es en la sección disponible para revisar las condiciones de buceo en Pichidangui para la cual se utiliza el paisaje de un atardecer en la playa.

*Ilustración 45: página inicio sitio web Océano*




La distribución de la página es algo que resalta ya que se mantiene simple y no se sobrecarga de información, se le da su espacio a cada porción de información, sin embargo, no cuentan con la opción de poder revisar más información sobre cursos y algunos aspectos que destacan de su centro, por ejemplo, se señala la existencia del lodge de buceo donde realizan sus actividades, pero además de eso no hay mayor información. Un problema se presenta en la sección de cursos donde el uso de letras blancas hace que en ciertas partes no sea posible leer cómodamente la información debido al fondo de olas con espuma

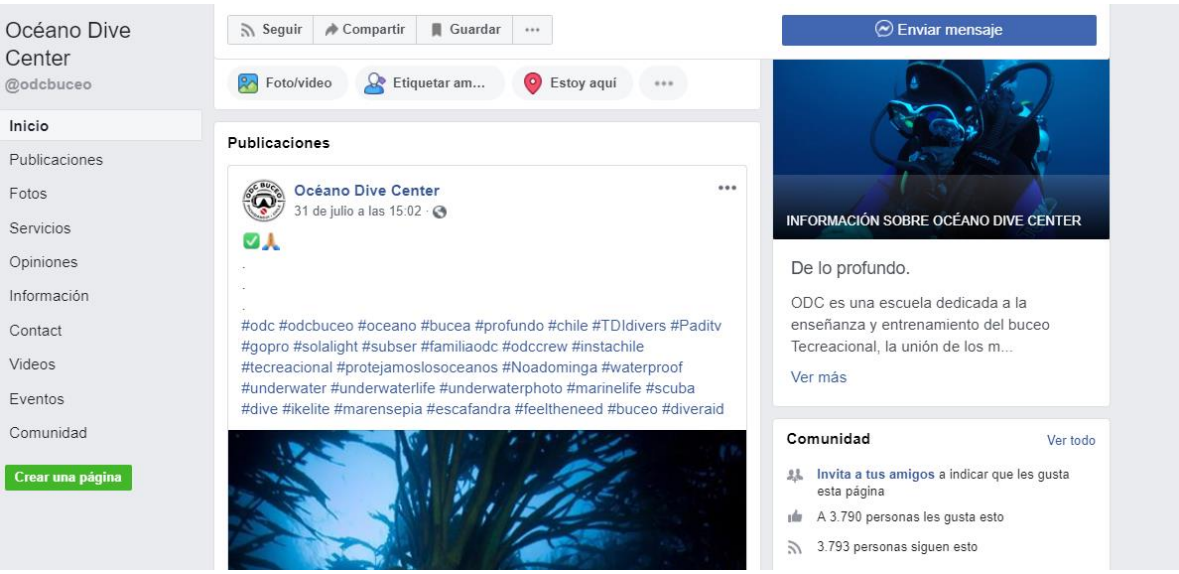
Acompañando al fondo alusivo al buceo la información va acompañada por imágenes de buzos ya sea dentro o fuera del agua. En general las imágenes utilizadas en la página son llamativas y de colores de tal forma que llaman la atención, pero tampoco lo suficiente para distraerse de la información que se esté buscando.

Dentro de las secciones con las que cuenta, hay una dedicada a los cursos de buceo, sin embargo, en ningún lugar de la página se hace mención sobre el trabajo que realizan con RAID, todos los cursos son impartidos por PADI. La sección METEO está dedicada a mostrar las condiciones climáticas de la zona y las condiciones para bucear.

El menú es de uso fácil, y en todas las secciones es posible encontrar la información de contacto, no solo al final de la página si no que esta se encuentra disponible bajo cada descripción de los cursos que se realizan.

#### 11.1.3.4.2 Redes sociales

*Ilustración 46: Inicio fanpage en Facebook de Océano*




Cuentan, al igual que los otros centros de buceo, con página de Facebook e Instagram. En Facebook 3.790 personas han indicado que les gusta el centro de buceo, y 96 personas han clasificado, obteniendo 4,8 puntos.

Sus publicaciones si incluyen el trabajo con RAID mostrando imágenes de los clientes que se encuentran en los cursos. Además de esto éstas se enfocan solo en mostrar a los grupos de buceadores dentro o fuera del agua y compartir fotografías más artísticas, no es posible apreciar que se realicen promociones o que se invite al centro de buceo. Aun así, las interacciones de los clientes van entre 20 y 30 por publicación. En las fotografías en Facebook se aprecia una combinación de fotos artísticas y de grupos de buceadores, las interacciones permanecen entre las 50 y 70 exceptuando aquellas que fueron parte de alguna publicación.

En Instagram cuentan con 1.431 seguidores, y sus publicaciones son principalmente fotografías artísticas las cuales están llenas de colores mostrando flora y fauna del fondo marino también se utiliza el sol para realizar fotografías de siluetas de buzos. Tampoco se hace una invitación a asistir al centro como en los otros casos. Las interacciones se mantienen entre las 60 y 80 por fotografía.

#### 11.1.3.4.3 Servicios

Los servicios ofrecidos por Océano son:

- Bautismo Submarino
- Curso Open Water Diver
- Curso Advanced Open Water Diver
- Curso Rescue Diver
- EFR
- Curso Divemaster
- Especialidades
    - Buceo Profundo
    - Traje Seco
    - Aire enriquecido
    - Buceo en naufragios

#### 11.1.3.4.4 Segmento Objetivo

Se trata de hombres y mujeres de entre 20 y 35 años a quienes apunta la experiencia de bautismo submarino, esto para cautivarlos e intentar convencerlos de seguir aprendiendo del buceo mediante la realización de cursos lo cual los llevará a realizar inmersiones como buzos ya formados. Para los cursos de buceo se considera un grupo de entre los 30 hasta los 40 y 45 años que busquen entrar al mundo del buceo.

Principalmente se apunta a segmento socioeconómico alto, correspondientes al grupo AB, C1a, C1b para lo que es los cursos y buceos para personas certificadas, mientras que el bautismo submarino apunta, además de los ya mencionados, a los grupos C2 y C3.

#### 11.1.3.4.5 Factores de Éxito

La principal ventaja que se puede ver de este centro por sobre el resto es la preocupación en las imágenes compartidas, éstas son mucho más llamativas y atractivas al ojo, lo cual podría ser un factor crítico a la hora de quienes decidan ir a bucear, si es que no tienen conocimientos de la zona o sobre el buceo, aquellos que no bucean normalmente podrían pensar que ellos visitan puntos de buceo más atractivos.

También es relevante el trabajo que hacen para formar una especie de familia de buceo, al igual que mantra en ocasiones harán comentarios en sus publicaciones del tipo “aquí está nuestra familia ODC” (Océano Dive Center), este tipo de mensajes puede repercutir en que el cliente genere un sentido de pertenencia con la empresa.

#### *11.1.3.5 Deep Wave*

*Ilustración 47: Camioneta estacionada en frontis centro de buceo Deepwave. Fuente: Sitio web Deepwave*




Centro de buceo que funciona desde el año 2012 es de los centros más alejado de la zona centro de la localidad, desde el exterior del centro no es posible identificar que se trata de centro de buceo y no solo una casa, que es lo que originalmente era para luego pasar a ser reacondicionada como centro de buceo. No cuenta con página de Facebook y su Instagram es privado, a la fecha aún se espera la aprobación por parte del administrador para seguir al centro en esta plataforma.

##### 11.1.3.5.1 Sitio Web

La página web del centro no es muy llamativa, tiene un fondo negro con letras blancas, se entrega la información de contacto y aunque tiene un icono para redirigir a Facebook, esta nos lleva a la página personal del dueño del centro. Acompañando la

información entregada en cada sección hay imágenes asociadas al buceo como buzos antes o después de las inmersiones, y clientes recibiendo clases teóricas.

Si bien no es muy llamativa, la información contenida en la página está bien seleccionada, es clara y concisa, y el menú de navegación hace aún más fácil el trabajo de buscar alguna información, sin embargo, se podría mejorar incorporando los valores de los distintos servicios ofrecidos para que los potenciales clientes no deban llamar cada vez que quieran cotizar alguno de ellos.

Dentro de las secciones disponibles en la página web se encuentra una referida al bautismo submarino, con una explicación sobre que trata el servicio, otra sección para los cursos, con breves descripciones de cada curso, pero con la opción de abrir una nueva ventana con más información sobre cada uno; otra para las especialidades ofrecidas; el que más llama la atención es con los puntos de buceo, si bien en BP tenían una imagen donde se mostraban los puntos de buceo, en el caso de Deep Wave es posible seleccionar alguno de los puntos con lo cual aparece una pequeña ventana con información del sector, específicamente la profundidad y el nombre; finalmente hay una galería de imágenes donde predominan las fotografías en macro dándole énfasis a flora y fauna marina, también hay fotos de buzos y del centro .

#### 11.1.3.5.2 Servicios

Los servicios ofrecidos por Deepwave son:

- Bautismo Submarino
- Curso Open Water Diver
- Curso Advanced Open Water Diver
- Curso Rescue Diver
- EFR
- Curso Divemaster
- Especialidades

- Buceo Profundo
- Traje Seco
- Aire enriquecido
- Buceo en naufragios
- Fotografía submarina
- Buceo nocturno

#### 11.1.3.5.1 Segmento Objetivo

Hombres y mujeres de entre 20 y 35 años son el objetivo principal de la experiencia del bautismo submarino, esto para cautivarlos e intentar convencerlos de seguir aprendiendo del buceo mediante la realización de cursos lo cual los llevará a realizar inmersiones como buzos ya formados, para llegar a ellos se utiliza el interés de estos en vivir nuevas experiencias. Para los cursos de buceo se suma al grupo anterior personas de hasta los 40 y 45 años, quienes buscan conocer y vivir el mundo del buceo no solo como una actividad de una vez en la vida.

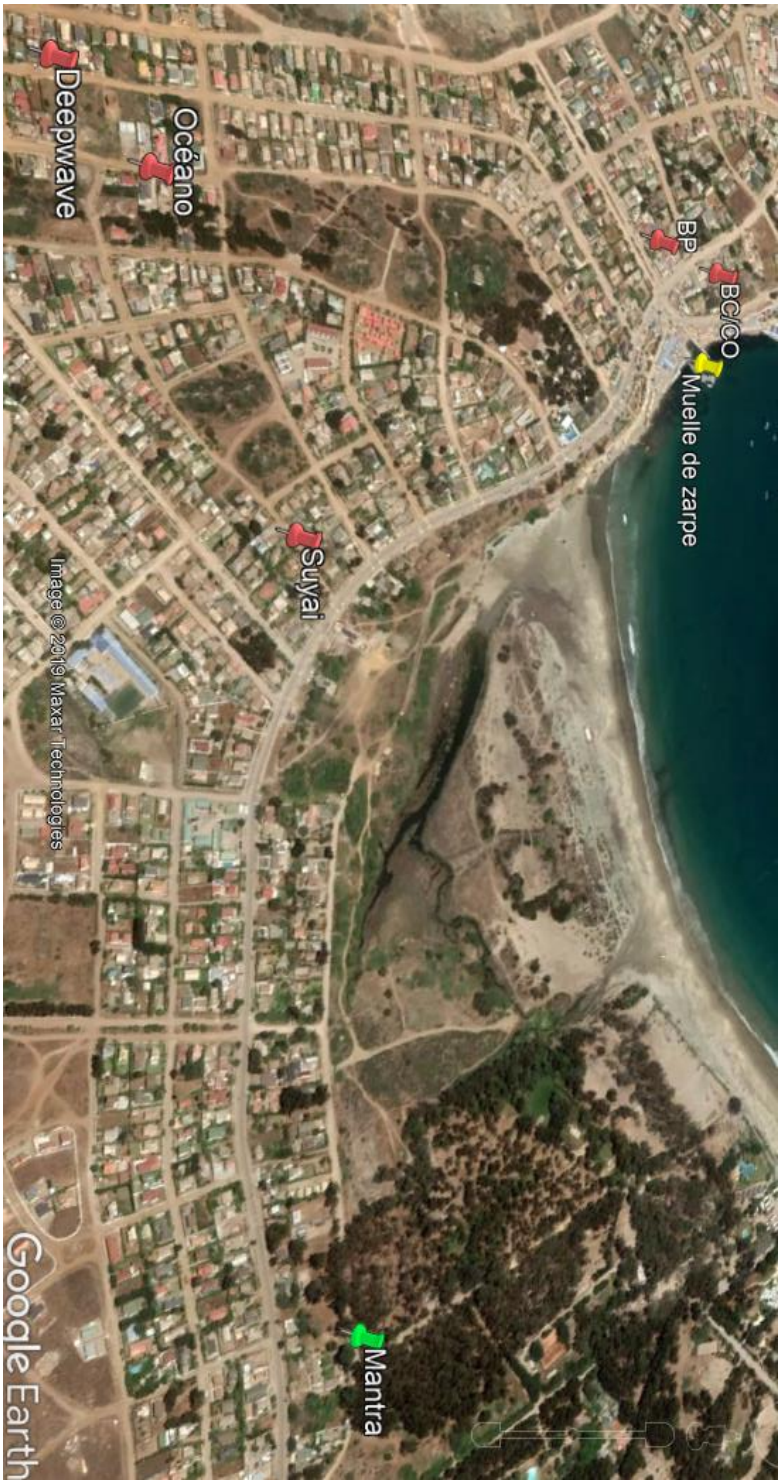
Principalmente se apunta a segmento socioeconómico alto, correspondientes al grupo AB, C1a, C1b para lo que es los cursos y buceos para personas certificadas, mientras que el bautismo submarino apunta, además de los ya mencionados, a los grupos C2 y C3.

#### 11.1.3.5.2 Factores de éxito

Si bien este centro mantiene un perfil bajo en cuanto a lo que son sus redes sociales logra mantener una cuota de mercado igual al resto de competidores, exceptuando al líder. Esta situación se presume puede ser por el tiempo que lleva en funcionamiento, lo que le ha permitido armar una cartera de clientes lo suficientemente fidelizada para seguir en funcionamiento.

### *11.1.3.6 Comparación competencia directa*

*Ilustración 48: Vista satelital de los centros de buceo y del punto de zarpe. Fuente Google Earth*



A lo largo de la revisión de la oferta se ha hablado sobre la cercanía de las centros respecto al punto de zarpeen la imagen anterior es posible encontrar las ubicaciones de cada uno respecto al muelle utilizando la herramienta Google Earth, con esta misma herramienta se hizo medición del trayecto desde cada centro hasta el punto de zarpe, información que se entrega en una tabla resumen al final de este capítulo.

- El marcador amarillo se utiliza para mostrar la ubicación del punto de zarpe, en el muelle de la caleta de pescadores.
- El centro de buceo Mantra se identifica con un marcador verde.
- La competencia, es decir, los otros centros de buceo se identifican con un marcador rojo
- Todos los puntos señalados llevan su respectivo nombre para una identificación más rápida.

A continuación, se muestra una tabla comparativa con los precios de cada uno de los centros presentes en Pichidangui. Recordar que en el caso de BP el curso de primeros auxilios EFR se encuentra incluido en el costo del Rescue Diver

*Tabla 9: Valores de servicio según centro de buceo que los ofrece, primera parte. Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 9: Valores de servicio según centro de buceo que los ofrece, segunda parte. Fuente: Elaboración propia*

| Cen B | Centro de Buceo | EFR | Dive Master | IDC | Especialidades | Rescue Diver |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | BP | - | $660,000 | $1,200,000 | $165,000 | $330,000 |
| BC | BCO | $45,000 | $250,000 | $260,000 | $30,000 | $250,000 |
| Oc | Océano | $105,000 | $650,000 | - | $180,000 | $262,000 |
| Suy | Suyai | $45,000 | $275,000 | $280,000 | $30,000 | $250,000 |
| Dee | Deep Wave | $100,000 | $650,000 | - | $180,000 | $250,000 |
| Ma | Mara | $45,000 | $270,000 | $270,000 | $30,000 | $260,000 |

Como se puede observar si bien hay algunas diferencias respecto a los precios de cada centro de buceo todos se encuentra en un rango similar y ninguno tiene ventaja absoluta por sobre los otros en cuanto al menor precio del mercado. Exceptuando a Océano, todos los centros de buceos tienen el precio más económico en al menos alguno de los servicios. Al recordar la estructura de costos que se revisó en la sección de análisis interno no es posible comparar con los otros centros debido a la falta de esta información.

A modo de resumen se entrega la siguiente tabla para ver las diferencias y similitudes de los centros de buceo. Solo se hace la aclaración que con cursos profesionales de primer y segundo nivel se refiere a Dive Master e IDC respectivamente.

*Tabla 10: Resumen comparación competencia local.*

| Centro | BP | BC/CO | Océano | Suyai | Deepwave | Mantra |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Participación de mercado | 50% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Bautismo submarino | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Inmersiones guiadas | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Cursos recreativos | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Cantidad de especialidades | 6 | 7 | 4 | No especificado, depende de instructores contratados | 6 | 5 |
| Cursos Profesionales | segundo nivel | primer nivel | primer nivel | primer nivel | primer nivel | primer nivel |
| Alojamiento | Piezas individuales y compartidas | Piezas individuales y compartidas | Piezas individuales y compartidas | No | No | No |
| Piscina | Sí | No | No | Sí | No | No |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Página web | Colores fuertes; Condiciones marítimas; Galería de imágenes; Reservas online; Mapa puntos de buceo | Línea de tiempo con publicaciones; Galería de imágenes; Es de solo uno de los centros "socios"; estética bien cuidada; variado contenido | Página de inicio invitando a convertirse en buzo; Galería de imágenes; Distintos fondos y temas en cada sección; Condiciones marítimas; Falta información sobre cursos | No | Página poco llamativa; Información concisa y clara; Mapa de puntos de buceo con información de cada uno; Galería de imágenes | Diseño simple y agradable a la vista; Galería de imágenes |
| Facebook | Presencia frecuente; Buena Calificación del público | Enfoque en experiencias; Presencia frecuente; Buena calificación del público | Sin promociones aparentes; publicaciones frecuentes; Buena calificación del público | Presencia frecuente; Baja intensidad en publicaciones; Comparten mejoras al centro; Enfoque en experiencias | No | Presencia frecuente; Buena calificación del público; Promociones por fechas especiales y de viajes de buceo; |
| Instagram | Sí y con publicaciones frecuentes | Sí y con publicaciones frecuentes | Sí y con publicaciones frecuentes | Sí y con publicaciones frecuentes | Si, se desconoce frecuencia de publicaciones | Sí, con publicaciones frecuentes |
| Distancia al muelle (metros) | 150 | 150 | 997 | 766 | 990 | 1820 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Otros | Primer centro de buceo en Pichidangui, Cuenta con una cafetería. | Posibilidad de realizar cursos en otros centros de ambas cadenas | Trabajan con otra empresa certificadora RAID | Uso de dron para fotografías aéreas | | Centro ubicado en zona no residencial, colinda con bosque |

### 11.1.1 Principales Conclusiones y Aprendizajes

- **Visualización de la marca**: El periodo más prolífero para los centros de buceo es durante el verano, y es en esta época donde aparecen nuevos potenciales clientes ya que durante el invierno solo asisten aquellos que ya conocen los centros y ya tienen su decisión tomada sobre cual elegir. Estos potenciales clientes se renuevan semana a semana con el cambio de veraneantes, por lo que se hace importante captar rápidamente la atención de estos antes de que lo haga la competencia. Actualmente la solución parece ser ”estar en todos lados”, hacer uso de la mayor cantidad de medios disponibles ya sean digitales o físicos.
- **Confianza del cliente**: La mayoría, si es que no todas las recomendaciones realizadas por los distintos clientes en las redes sociales agradecen el trato y el profesionalismo de los centros de buceo a la hora de entregar el servicio, las personas tienen miedo de practicar el buceo debido a que es algo desconocido para ellos, por lo tanto que el cliente tenga confianza en la persona que estará guiando su inmersión y que sepa que esta persona está preparada para cualquier acontecer e imprevisto se hace de vital importancia para poder concretar una venta. Se deben aprovechar todas las instancias, desde que el cliente ve publicidad, o cuando llega al centro de buceo para agendar alguna hora, esto sin hacerlo de forma evidente de tal manera que no genere una inseguridad en el cliente por prometerle de forma excesiva que estará a salvo.
- **Personal capacitado**: En conjunto con lo anterior los trabajadores, además de ser quienes guiarán al cliente y en quienes este debe confiar, son la cara visible de la

empresa, con quienes interactúan. Si bien en las recomendaciones se señala en ocasiones la calidad del equipo, el mayor impacto se lo lleva la experiencia del cliente, el cómo éste se sintió desde el primer momento, por lo que los trabajadores deben ser aptos no solo en los aspectos técnicos de la entrega del servicio, sino que también en cómo se debe tratar al cliente.

- **La experiencia de bucear**: La mayoría de las personas indica que le gustaría practicar el buceo por vivir una nueva experiencia, por lo que los centros de buceo deben estar a la altura de las expectativas del cliente y hacer que la entrega del servicio sea más que solo lo que el cliente vio durante la inmersión, el cómo se sintió cuando lo recibieron, cómo aclararon sus dudas, que tan cercano fueron los trabajadores de la empresa con él durante todo el proceso.
- **Equipos de calidad**: Parte de la imagen que se forman los clientes de la empresa y en particular del servicio, viene dada por los equipos utilizados, si un cliente ve que los trajes se encuentran rasgados, o que presentan una gran cantidad de parches, cierres que no funcionan, válvulas de aire que presentan fugas, et, pueden ocasionar en el cliente un sentimiento de desconfianza, además de un riesgo para la salud de quien utilice el equipo pero, aun cuando este esté reparado, visualmente generará desconfianza en el cliente.
- **Homogeneidad del producto**: Si bien cada centro ha buscado medios por los cuales diferenciarse de la competencia, cómo, tener piscina propia o el ofrecimiento de servicios complementarios como el alojamiento, la competencia no tarda mucho en ofrecer lo mismo o algo similar, es decir, cualquier mecanismo de diferenciación que se está utilizando en este momento no es sustentable en el tiempo. La mayor diferenciación podría ser la de BP con el curso de instructores, pero aun así no es algo incopiable o difícil de adquirir, se está limitado por la presencia de un instructor para instructores (de los cuales en Chile actualmente solo existen 3 según palabras de Buceo Mantra).

## 11.2 Análisis de la Demanda

### 11.2.1 Encuestas

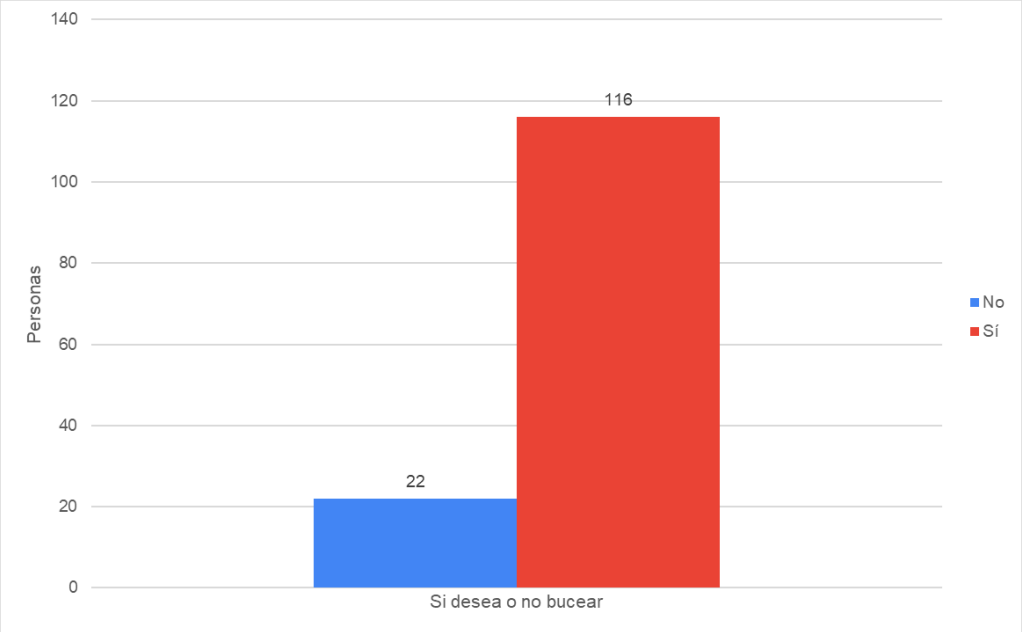
El formulario de encuesta utilizado se encuentra en los anexos, se encuestó a un total de 138 personas, principalmente de la zona centro del país, en su mayoría de Santiago. De estas personas 34 son actualmente clientes del centro de buceo y recibido en más de una oportunidad servicios de éste, las otras 104 corresponden a personas que pueden o no ser buzos. La encuesta fue tomada de forma online y se utilizó en primer lugar una base de datos del centro de buceo para distribuirla entre sus clientes, y además se difundió a través de redes sociales incluyendo grupos dedicados al buceo, con la finalidad de obtener más información sobre este grupo de personas.

Se utilizaron preguntas filtro dentro de la encuesta con la finalidad de definir 3 grupos de personas dentro de los encuestados. En primer lugar, se identificó a aquellas personas que no desean practicar este deporte con la finalidad de saber el por qué no están interesados y en el futuro poder realizar propuestas para incentivar a estas personas a cambiar de opinión en caso de ser posible; en segundo lugar, se espera identificar aquellas personas que no habiendo practicado o solo en pocas ocasiones, sí se encuentren interesadas en practicar buceo; y finalmente se identificó aquellas personas que ya son buzos frecuentes

A continuación, se entregan los resultados de dicha encuesta.

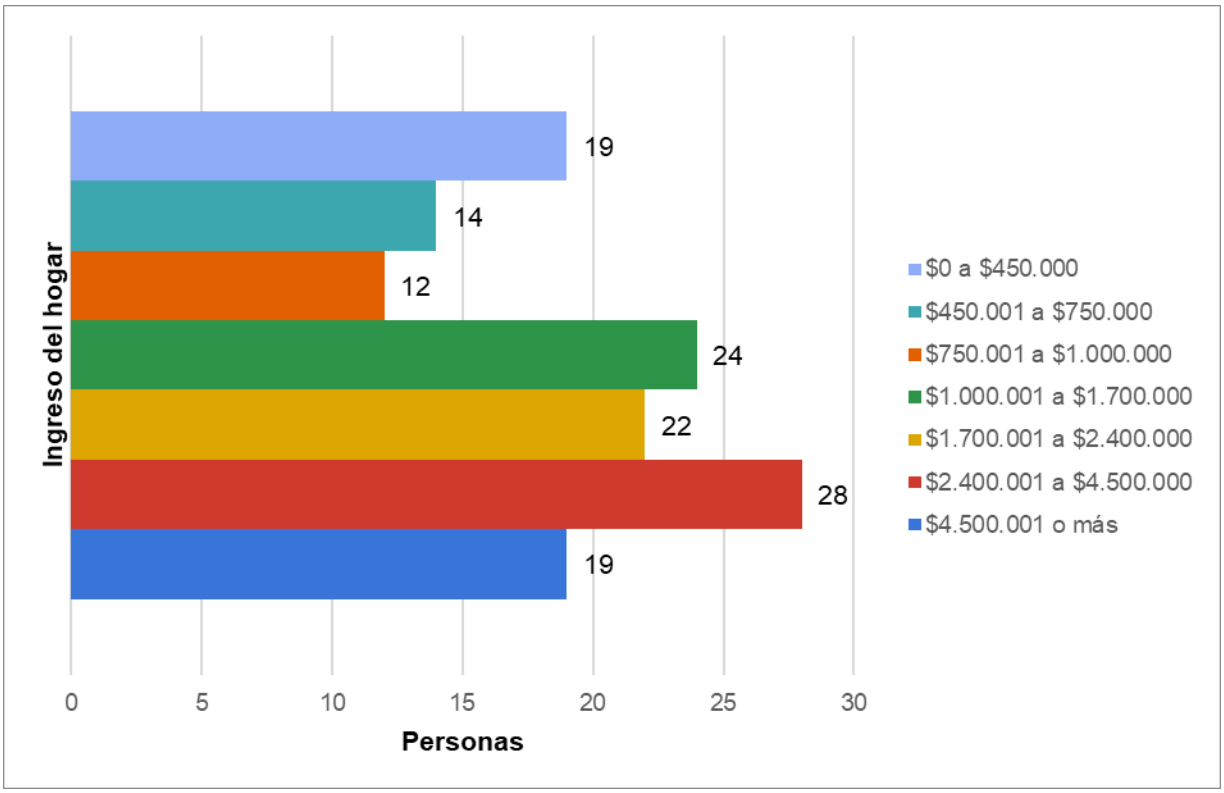
#### 11.2.1.1.1 Resultados generales

*Gráfico 10: Cantidad de personas que desea o no bucear*



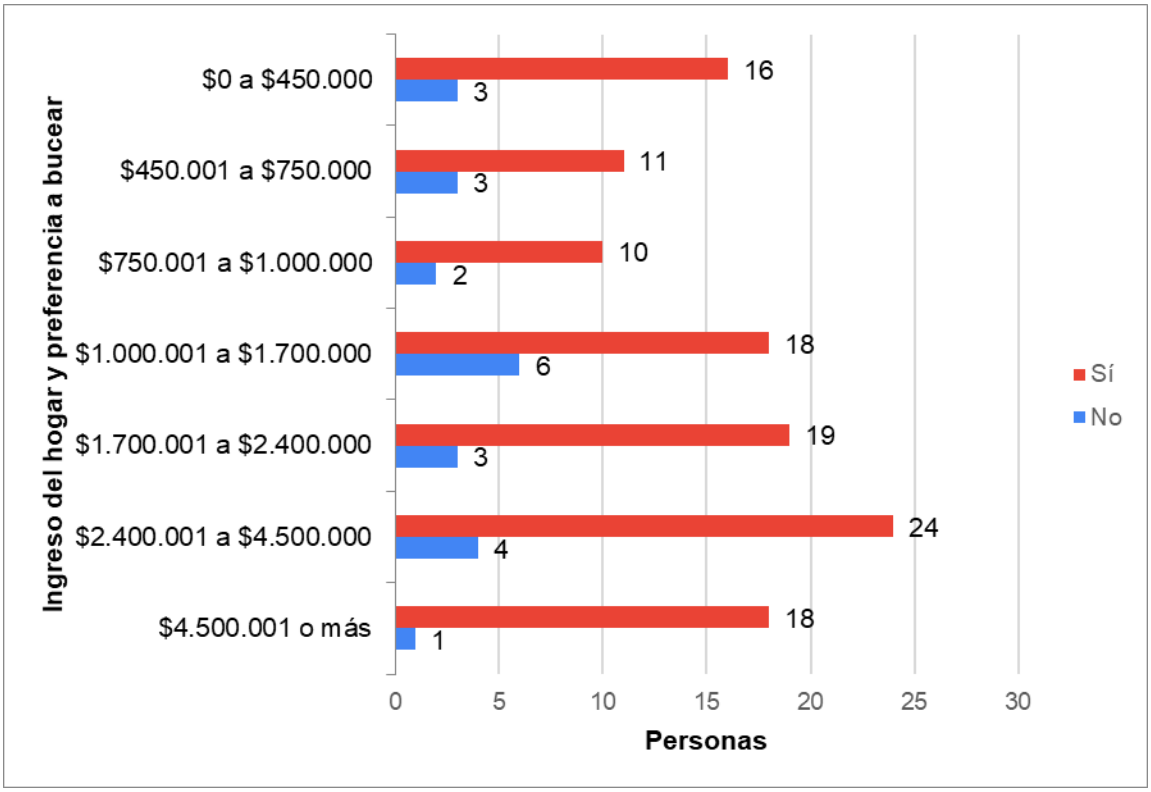

La primera de las preguntas filtro hizo referencia a si las personas querían o no bucear, de las personas encuestadas un 16% de ellas señaló que no le gustaría realizar esta actividad y un 84% señaló que si quiere hacerlo. Se debe señalar que con esto ya es posible identificar al primer grupo de personas, los "No clientes" quienes, por motivos que se revisarán más adelante no practicarán esta actividad a menos de que algo cambie.

*Gráfico 11: Cantidad de personas encuestadas según el ingreso del hogar*




Respecto al ingreso del hogar de las personas encuestadas se identificó que un 13,8% de ellas percibe un ingreso correspondiente al grupo socioeconómico E($0 a $450.000); un 10,1% corresponde al grupo D($450.001 a $750.000); 8,7% recibe un ingreso correspondiente al grupo C3($750.001 a $1.000.000); del total de encuestados el 17,4% percibe un ingreso C2($1.000.001 a $1.700.000); 15,9% un ingreso C1b($1.700.001 a $2.400.000); 20,3% recibe ingresos tipo C1a($2.400.001 a $4.500.000); finalmente un 13,7% recibe ingreso tipo AB($4.500.001 o más). Se señala que reciben un ingreso referente a un segmento socioeconómico debido a que la definición actual incluye otros factores, sin embargo, con el ingreso es posible tener una idea de a qué grupo pertenecen. Es por esto que de aquí en más se señalará que las personas pertenecen a un grupo socioeconómico determinado a partir de su nivel de ingreso

*Gráfico 12: Cantidad de personas según ingreso del hogar y preferencia a bucear*




Al analizar si las personas desean o no bucear, teniendo en cuenta el ingreso del hogar, se encontró que: del grupo E un 84% de los encuestados manifestó querer bucear, y un 16% que no deseaba hacerlo, siendo; del grupo D un 78,6% quiere practicarlo y un 21,4% no; pasando al grupo C3 el 83,3% tiene interés en bucear y un 16,7% prefiere no hacerlo; respecto al grupo C2 un 75% quiere bucear mientras que el 25% restante no quiere hacerlo; del grupo C1b 86,4% quiere bucear y 13,6% no le interesa; las personas pertenecientes al grupo C1a manifestaron en un 85,7% querer bucear y en un 14,3% que no.

*Gráfico 13: Cantidad de personas según género con el que se identifica*

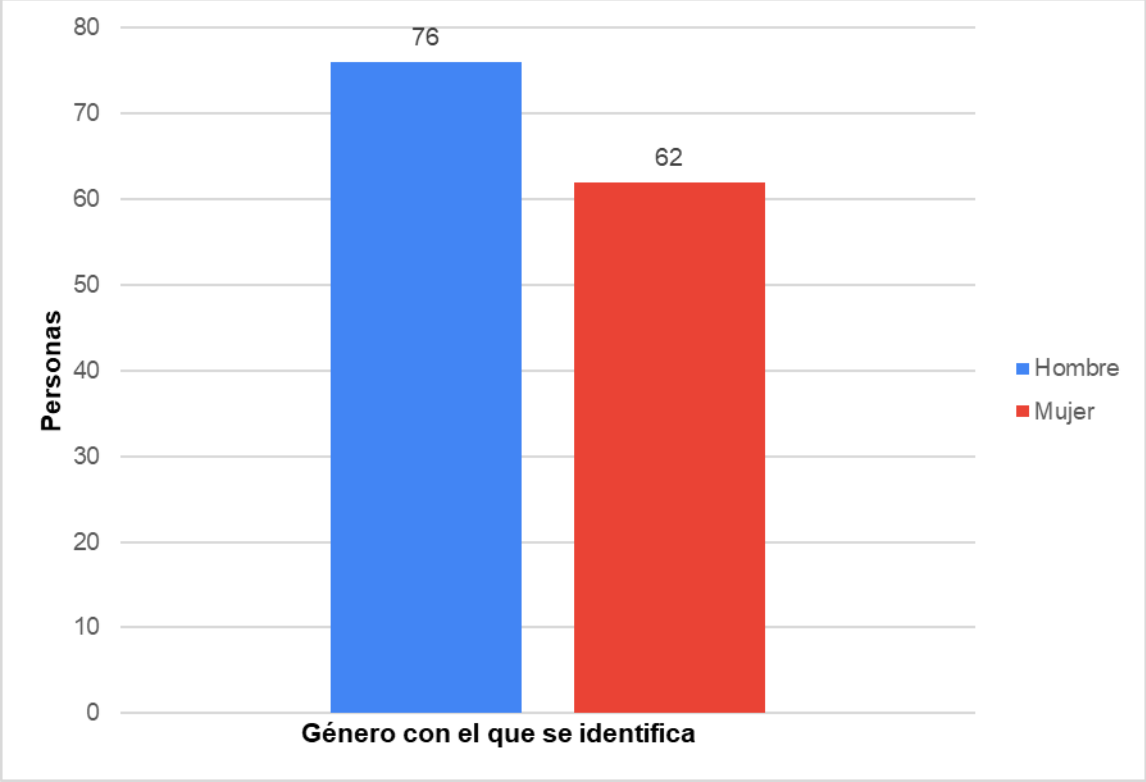



*Gráfico 14:Cantidad de personas según género con el que se identifica y si quiere o no practicar buceo*

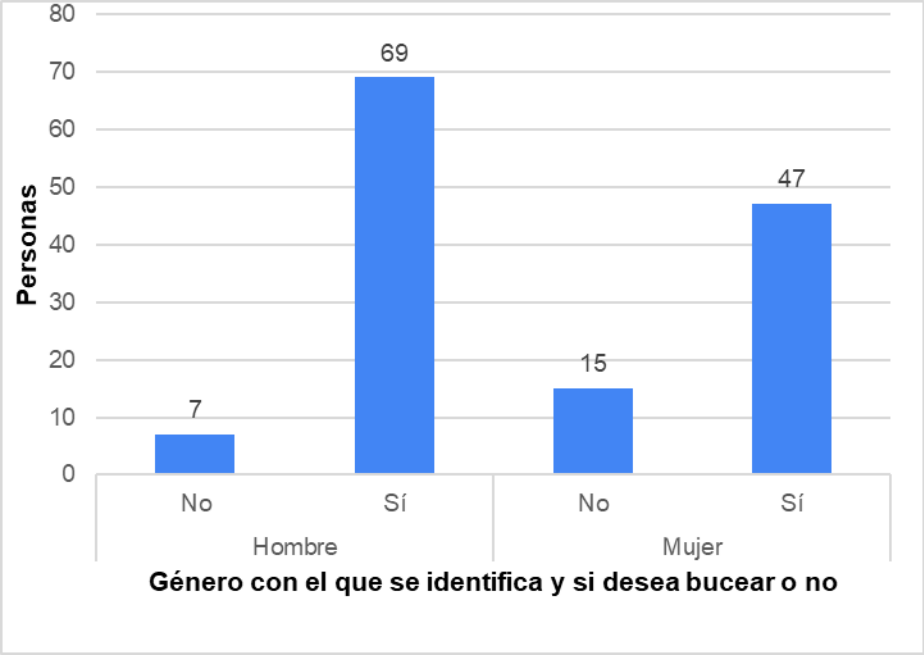
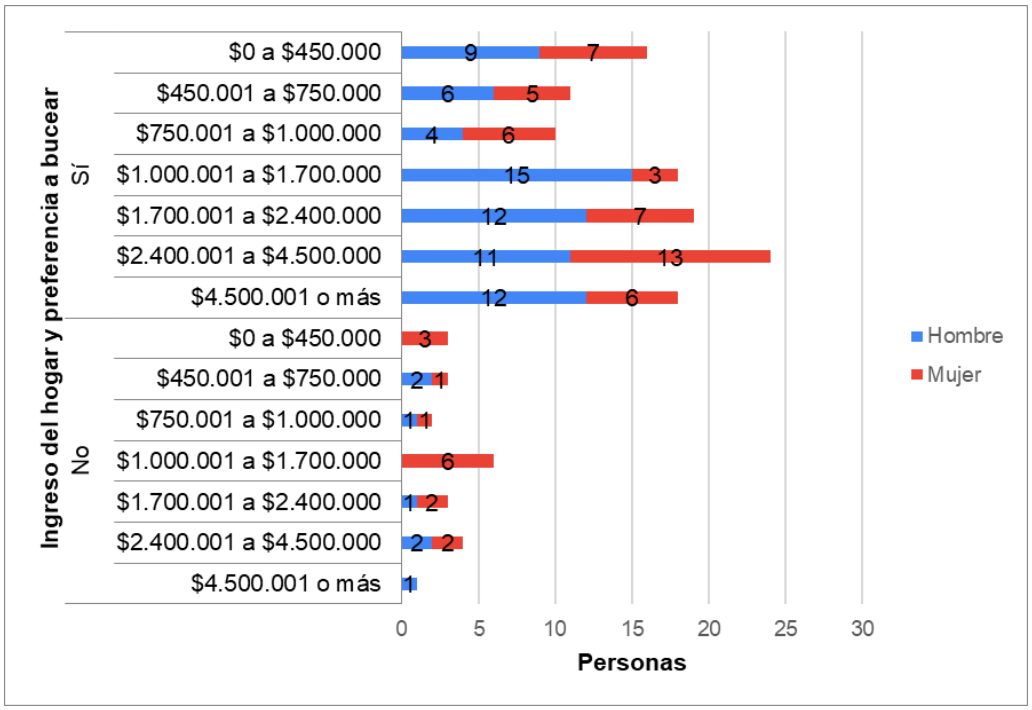


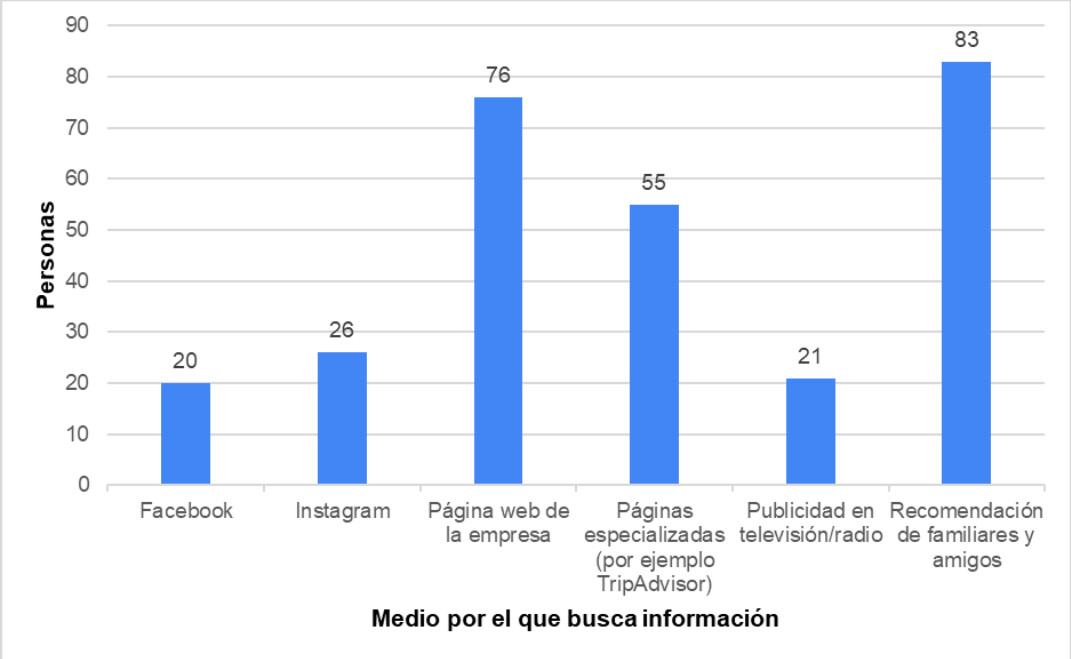
*Gráfico 15: Distribución según género, ingreso del hogar y si desea o no practicar buceo*




De las personas entrevistadas el 55% se identifica como hombres y el 45% mujeres. Al analizar las preferencias de cada grupo si desea o no practicar buceo en proporción los hombres desean hacerlo más que las mujeres, un 90,7% de los hombres manifiesta querer practicar buceo mientras que las mujeres solo un 75,8% dice querer practicarlo.

Al incorporar la variable del ingreso del hogar se aprecia que el 100% de las personas que no quieren bucear de los niveles de ingreso $1.000.001 a $1.700.000 y $0 a $450.000 son mujeres y en el de $4.500.001 o más, la única persona que se manifestó como no interesado en bucear es hombre, en los otros niveles de ingreso se mantienen relativamente similares, la cantidad de hombres y mujeres que no quieren bucear. Para quienes si quieren practicarlo la cantidad de hombres y mujeres se mantiene en una relación similar a la de la muestra exceptuando el grupo C3 donde las mujeres representan el 60% de éste; y el grupo C2 donde los hombres son el 83%, esto se relaciona con que la mayoría de este grupo, dos tercios, manifestó no querer practicar buceo.

*Gráfico 16: Medios por los cuales las personas se informan al adquirir un nuevo producto o servicio*




Al preguntar a las personas que medios utilizan las personas para informarse sobre un nuevo producto o servicio un 14,5% señaló utilizar Facebook, un 18,8% lo hace mediante Instagram, 55% recurre a la página de la empresa que ofrece el producto o servicio, 39,9% busca información en páginas especializadas como por ejemplo TripAdvisor, Trivago, etc… Un 21% utiliza como medio de información la publicidad en televisión y/o radio y en primer lugar se encuentra la recomendación de familiares y amigos con un 60,1%, la preferencia de este medio puede deberse a la credibilidad de recibir información por parte de alguna persona cercana que ya adquirido el producto o servicio.

*Gráfico 17:Rango etario de personas encuestadas*

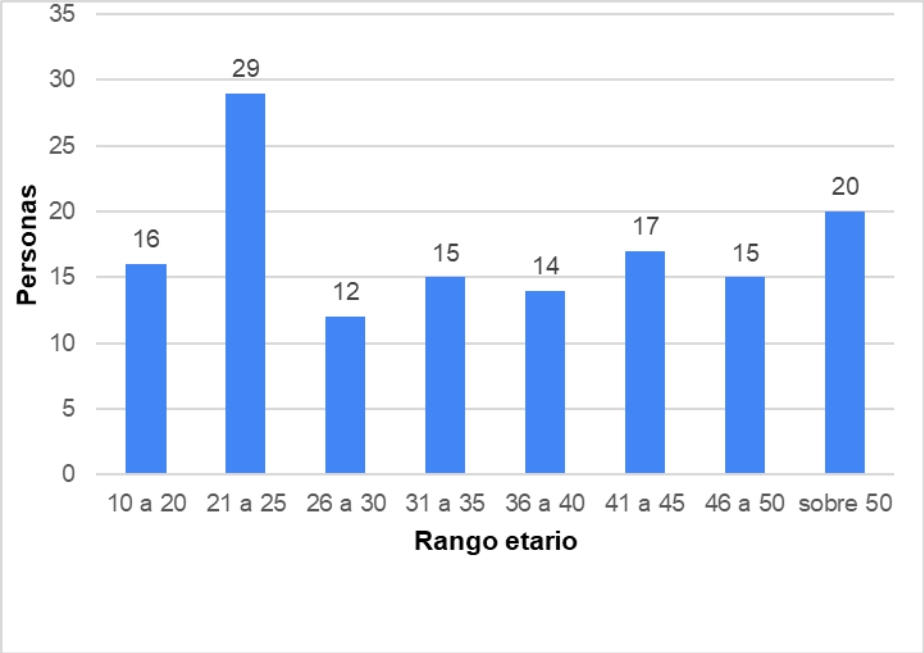
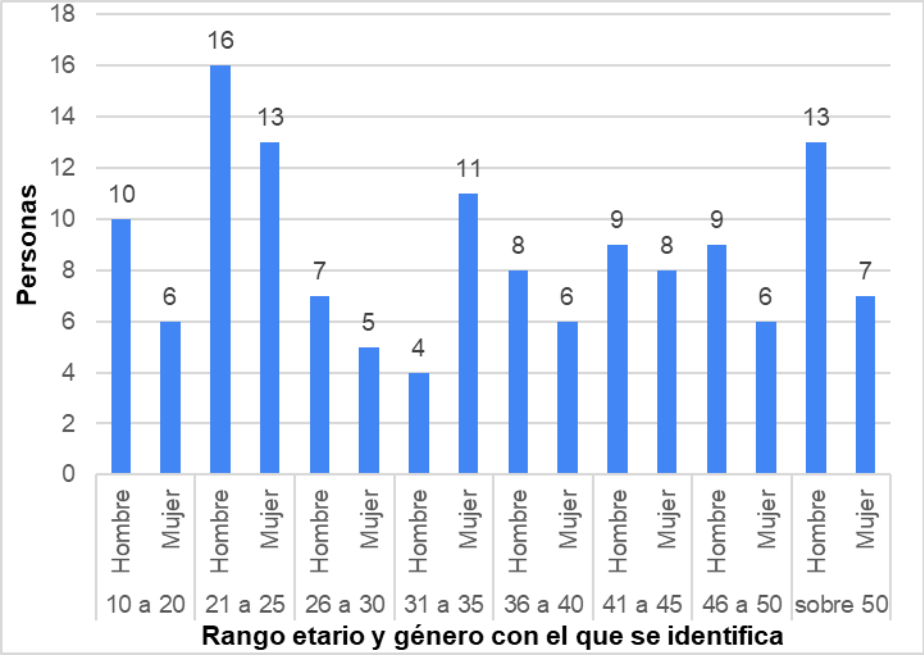
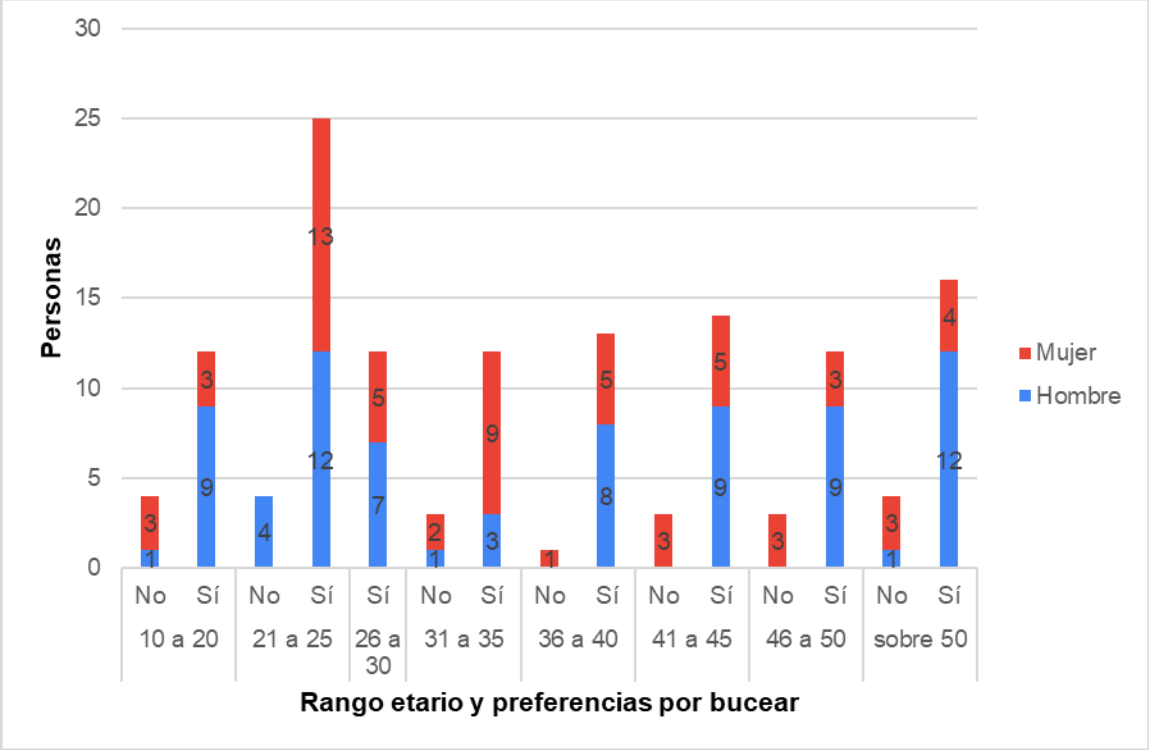


*Gráfico 18:Cantidad de personas según rango etario y género con el que se identifica*




De los encuestados el 11,6% tiene entre 10 y 20 años, cabe señalar que, de estas personas, solo una era menor de edad con 13 años; el 21% lo conforman personas entre 21 y 25 años siendo este el grupo más numeroso de los encuestados; el 8,7% de las personas entre los 26 y 30 años y fue este el grupo más pequeño a encuestar, sin embargo, es este el único grupo donde las mujeres representan una mayoría respecto a los hombres siendo el 73,3%. También cabe señalar que de la proporción de hombres es mayor sobre los 50 años, de este grupo los hombres representan el 65% de este grupo.

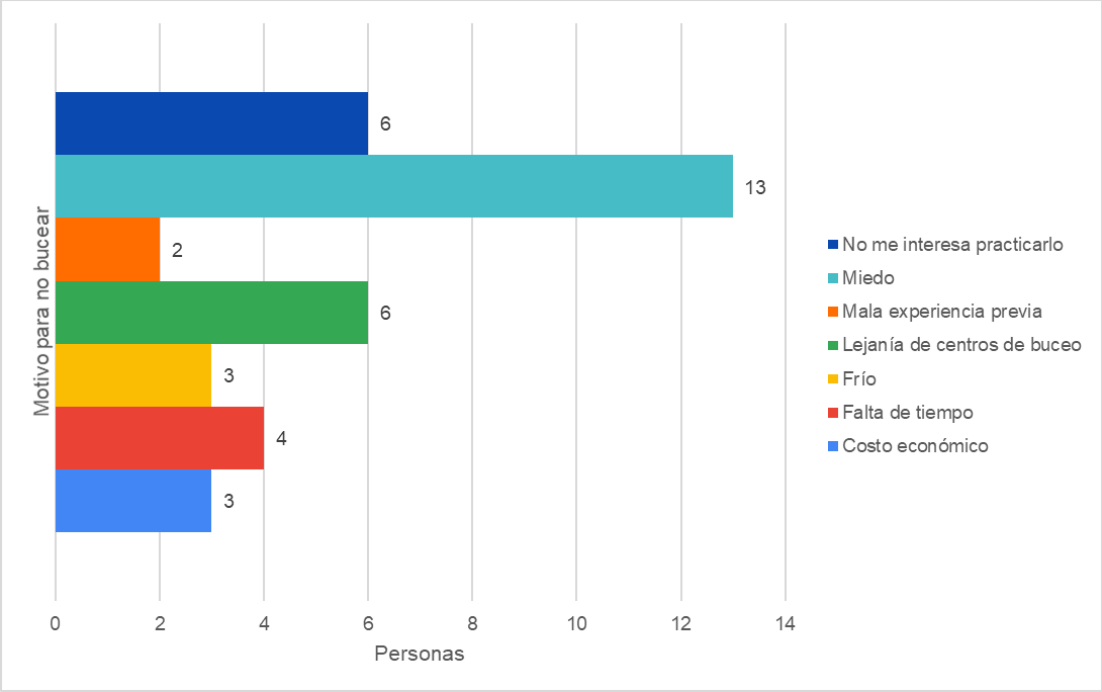
*Gráfico 19: Distribución según género, preferencia a bucear y edad*




Al incorporar la variable si desean o no bucear, es posible apreciar que pasados los 35 años solo un hombre manifestó no querer practicarlo lo cual significa un 9% de las personas que no quieren practicar buceo y se encuentran sobre los 35 años. Por el contrario, todas las personas que no desean bucear entre los 21 y 25 años son hombres y es este el único rango etario donde hay más hombres que mujeres que no quieran practicar buceo. En los grupos de 21 a 25 años y 31 a 35 se observa que las mujeres representan la mayoría de las personas que quieren bucear en estos respectivos rangos, con un 52% en caso de 21 a 25 y con 75% para el rango 31 a 35.

#### *11.2.1.2 Resultados personas que no quieren bucear*

*Gráfico 20: Motivos para no bucear*




De las personas que señalaron no desear bucear, un 59% dentro de las opciones seleccionadas identificó al miedo como uno de los motivos por no hacerlo; seguido por un 27,3% que no le interesa practicarlo y un mismo porcentaje que no lo hace porque los centros de buceo se encuentran lejos; un 18,2% indicó no tener el tiempo para practicarlo lo cual puede verse relacionado al factor anterior, ya que las 4 personas que indicaron no tener tiempo también marcaron la opción de lejanía de los centros de buceo; un 13,6% no lo hace por el frío; de igual manera el costo económico tiene un respaldo del 13,6% de las personas; finalmente solo un 9% señaló haber tenido una mala experiencia previa, en estos casos las personas también identificaron como motivo de no querer bucear el miedo y frío. Ante esta pregunta también se les entregó la opción que explicaran más su respuesta, respecto a un 22,7% de ellos señaló tenerle miedo al mar y a las profundidades, un 13,6% de ellos indicó tener miedo de ahogarse, solo dos personas, es decir, un 9,1% dice tener miedo a fallas técnicas o que se queden sin aire durante la inmersión, solo una, un 4,5% señaló que no sabía

nadar, un 13,6% dice no estar dentro de sus prioridades, un 9,1% señaló que no conoce donde ir a bucear, o que no hay centros de buceo en su ciudad y finalmente un 4,5% señaló que los precios se encuentran por sobre su límite presupuestario en actividades de ocio.

#### *11.2.1.3 Resultados personas que si quieren bucear*

En este punto se aplicó la segunda pregunta filtro para diferenciar a las personas que nunca han buceado o solo lo han hecho en pocas ocasiones, y en quienes ya sea bucean varias veces durante el año.

*Gráfico 21: Cantidad de personas que han practicado o no buceo y frecuencia de buceos*

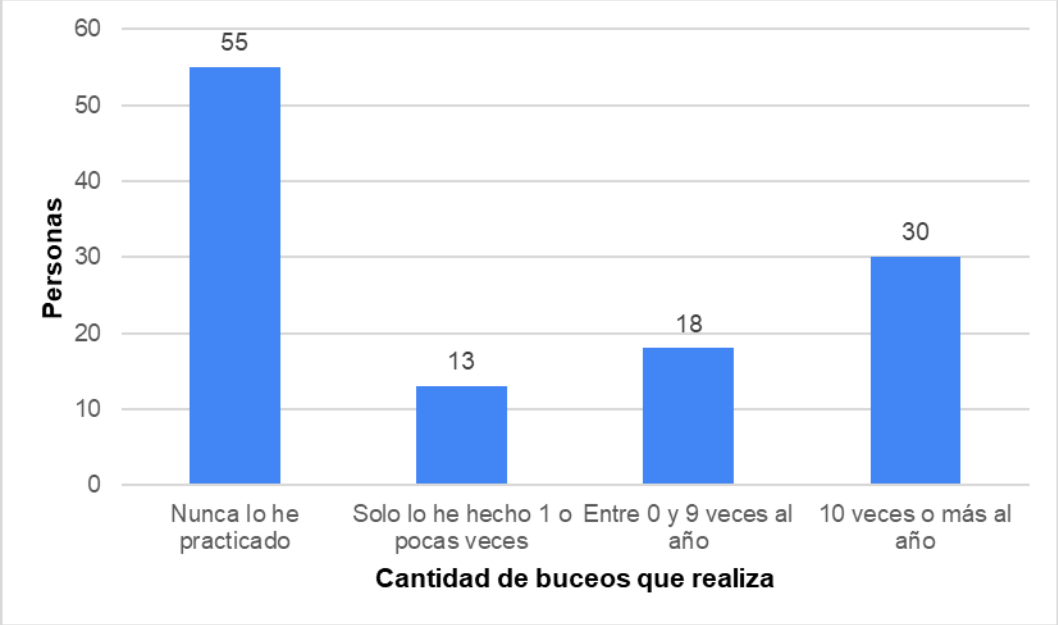
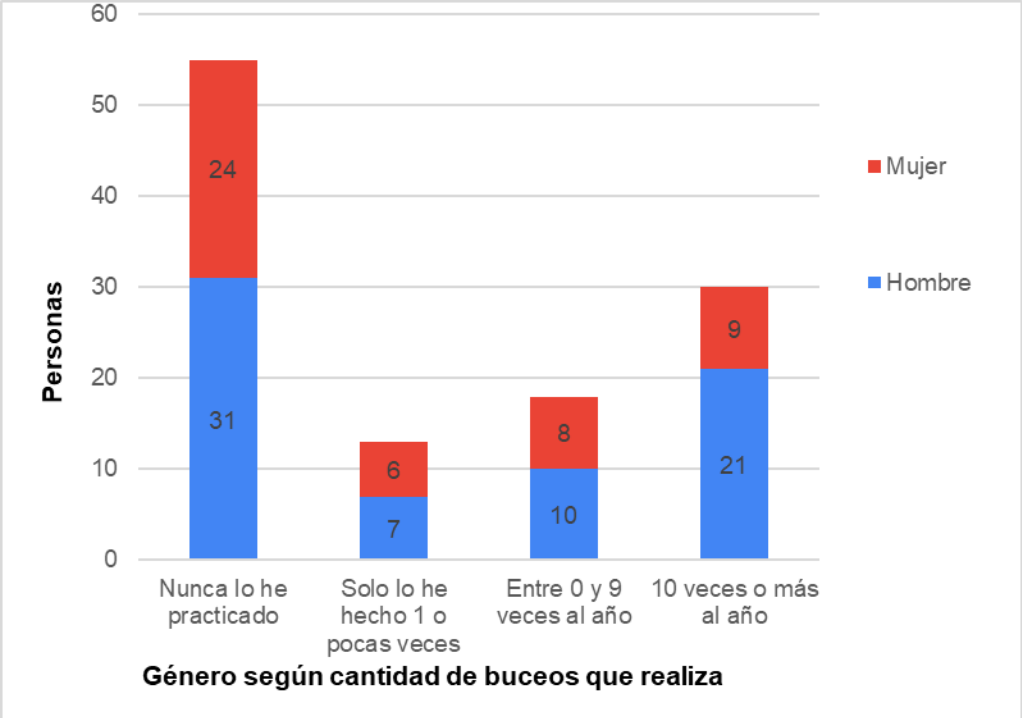
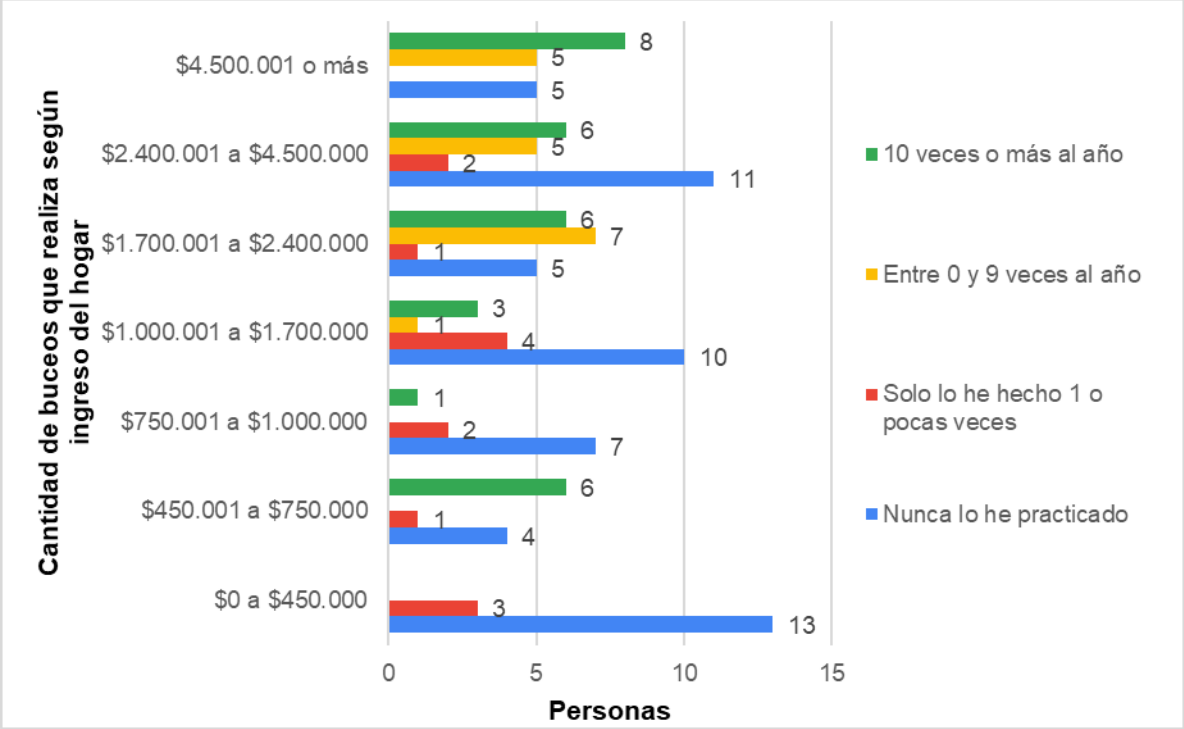


*Gráfico 22: Cantidad de personas según género y cantidad de buceos que realiza*




Las personas que señalaron querer bucear en su mayoría indicaron nunca haber buceado, representando un 47,4% de este grupo; un 11,2% señaló haberlo practicado una o un par de veces siendo este el grupo más pequeño de los cuatro; 15,5% lo hace entre 0 y 9 veces al año; y un 25,6% lo practica 10 o más veces al año, lo cual según el dueño del centro de buceo se puede considerar que es una persona que bucea frecuentemente, mientras que el grupo anterior se considera que bucea de forma esporádica. Con esto quedan delimitados los últimos dos grupos, donde el primero, correspondiente a las personas que nunca han buceado o solo lo han hecho en un par de ocasiones, representan un 58,6% de las personas que desean bucear y un 49,3% del total de la muestra, mientras que las personas que bucean, ya sea de forma esporádica o frecuente representan el 41,4% de las personas que manifestaron querer bucear y el 34,8% de la muestra general.

*Gráfico 23: Cantidad de personas según cantidad de buceos e ingreso del hogar*



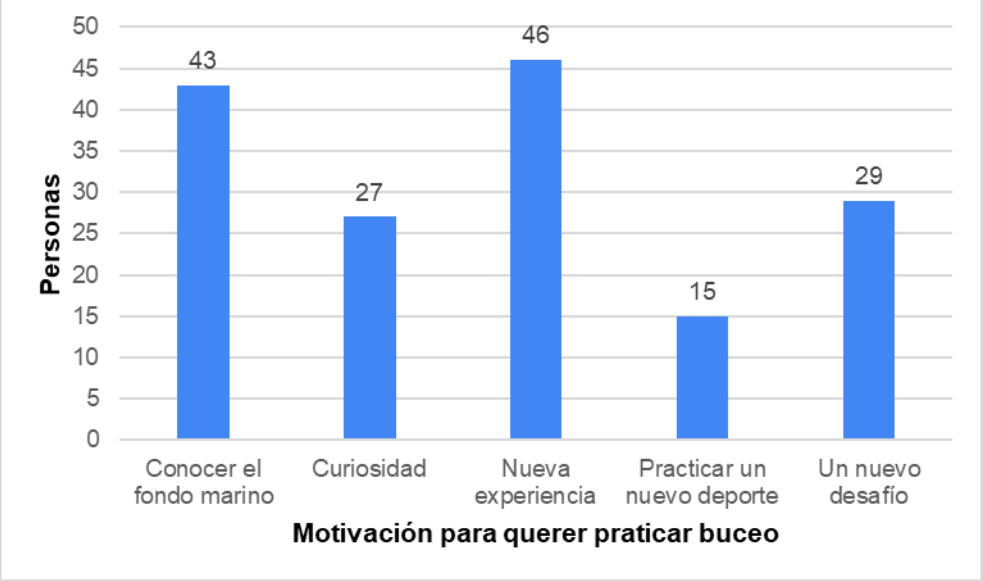

Al analizar la cantidad de buceos realizados según el ingreso del hogar es posible apreciar que las personas que bucean de forma intermitente o frecuente se agrupan en los niveles de mayor ingreso, esto es parte de lo que se espera considerando que el buceo conlleva varios gastos lo cual en primera instancia podría impedir que los grupos de menores ingresos lo practiquen al ser esta una actividad de ocio y no de primera necesidad, sin embargo en el grupo D, $450.000 a $750.000 es posible encontrar a 6 personas que practican buceo de forma frecuente, es decir, más de 10 veces al año, de estas personas 2 cuentan con certificaciones que les permiten trabajar en centros de buceo como lo son Divemaster e Instructor, se cree que este puede ser uno de los motivos por los que estas personas realizan varios buceos. Otra de las personas señaló pertenecer al grupo de buceo de su universidad donde les es posible practicar este deporte sin costo. Además, de las personas que se considera bucean de forma frecuente ninguna pertenece al grupo de menor ingreso. De las personas encuestadas que desean bucear, el 41,4% de éstas practican buceo de forma

frecuente o esporádica y de éstas el 50% pertenece a los dos grupos de mayor ingreso, es decir, los grupos AB y C1a.

#### 11.2.1.3.1 Resultados personas que no han buceado, o solo lo han practicado un par de veces

El segundo grupo de interés corresponde a las personas que queriendo practicar buceo no lo han hecho, o solo han realizado una o un par de inmersiones.

*Gráfico 24: Cantidad de personas según motivo para querer practicar buceo*




De las personas que manifestaron querer bucear y que no lo hacen de forma regular, se observa que un 63,2% de éstas lo haría para conocer el fondo marino, 39,7% por curiosidad; 67,6% lo haría por vivir una nueva experiencia, esto coloca a este motivo como el número uno de las motivaciones para entrar al mundo del buceo; la opción menos seleccionada por las personas fue practicar un nuevo deporte con un 22% de las preferencias; y finalmente un 42,6% de las personas señaló que lo haría como un nuevo desafío. Esto soporta la idea de un enfoque en el marketing experiencial al ser esta la primera motivación de las personas.

*Gráfico 25: Cantidad de personas según interés en querer ser buzo profesional*

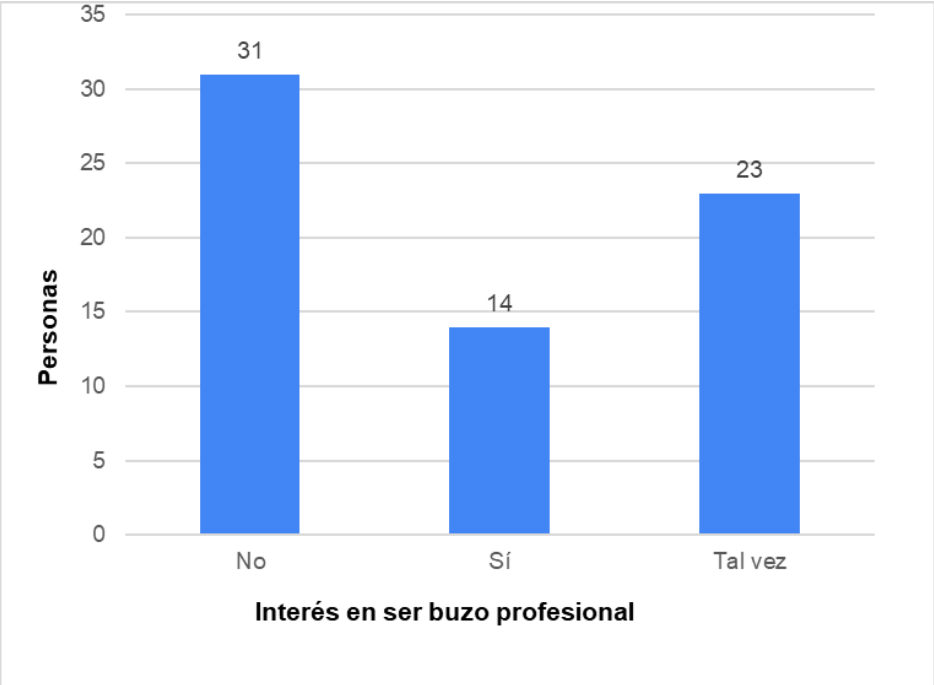
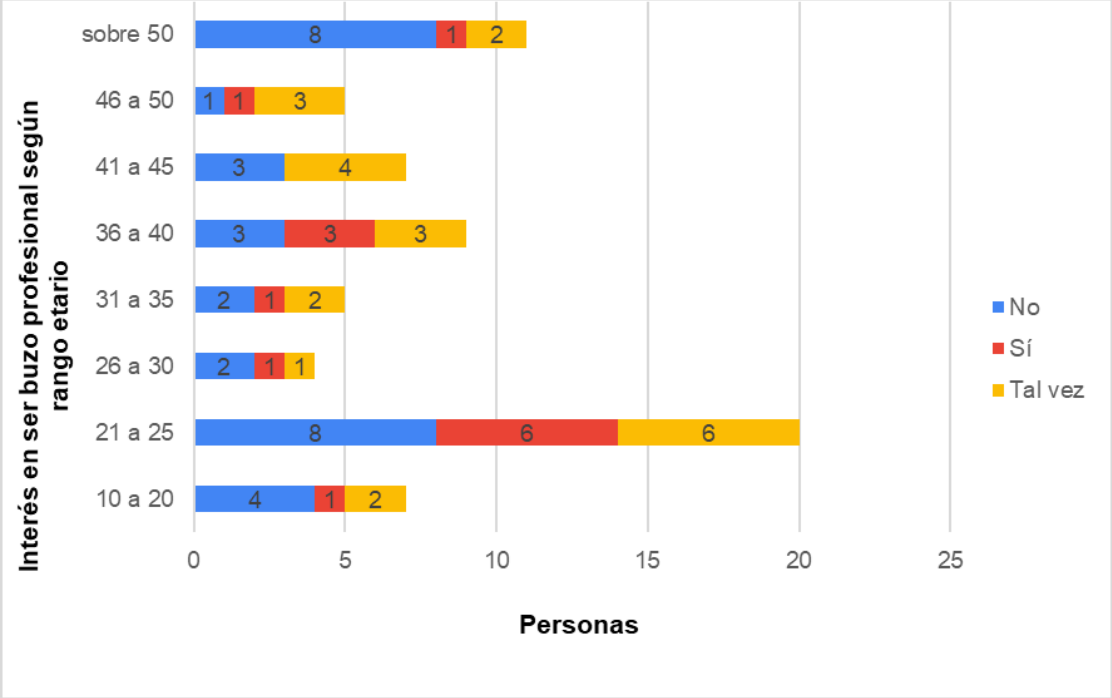
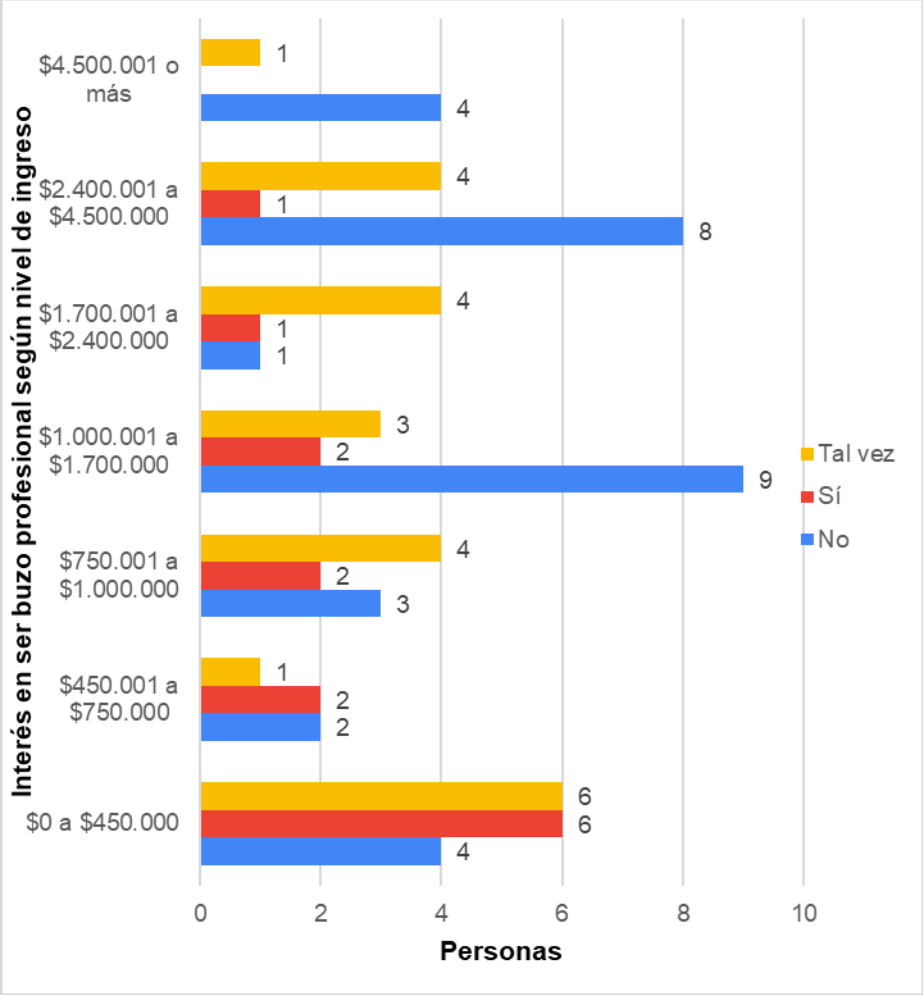



*Gráfico 26: Cantidad de personas según interés en ser o no buzo profesional según rango etario*



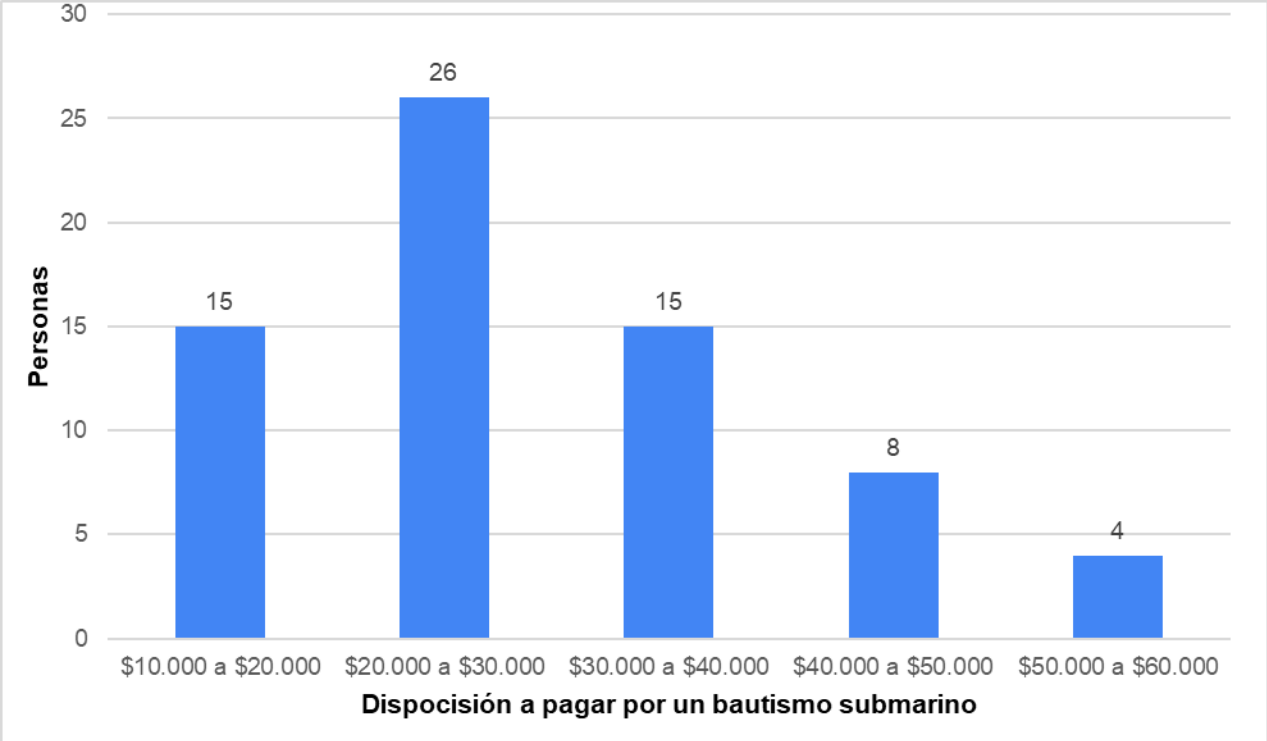
Al consultar sobre el interés en adquirir una certificación profesional, es decir, estar acreditados de tal forma que les permita trabajar en centros de buceo, solo el 20,6%, de estos el 42,9% se encuentra en el rango etario 21 a 25, esto puede explicarse por el interés de las personas en buscar una fuente de ingreso sumado a las ganas de vivir experiencias nuevas, pueden verse atraídos por esta actividad como fuente de ingreso, además que al estar reconocida internacionalmente les permitiría trabajar en el extranjero, el segundo grupo etario con mayor participación en esta respuesta, con un 21,4% del total que le gustaría obtener la certificación corresponde a las personas entre 36 y 40 años; de las personas manifestó querer adquirirla; 45,6% manifestó que no le interesa adquirirla, de las cuales el 25,8% corresponde a personas entre los 21 a 25 años empatando en el primer lugar con las personas por sobre 50, sin embargo, este segundo grupo, personas de 50 años, tiene una cantidad menor de personas por lo que en proporción es el grupo con menor interés a formarse como buzo profesional, las personas sobre 50 años que no quieren certificarse corresponden al 72,7% de este grupo etario seguido por el grupo de 10 a 20 años de los cuales el 57,1% señaló no estar interesado en esta certificación; y un 33,8% se mostró indeciso

*Gráfico 27: cantidad de personas según interés en ser buzo profesional e ingreso del hogar*



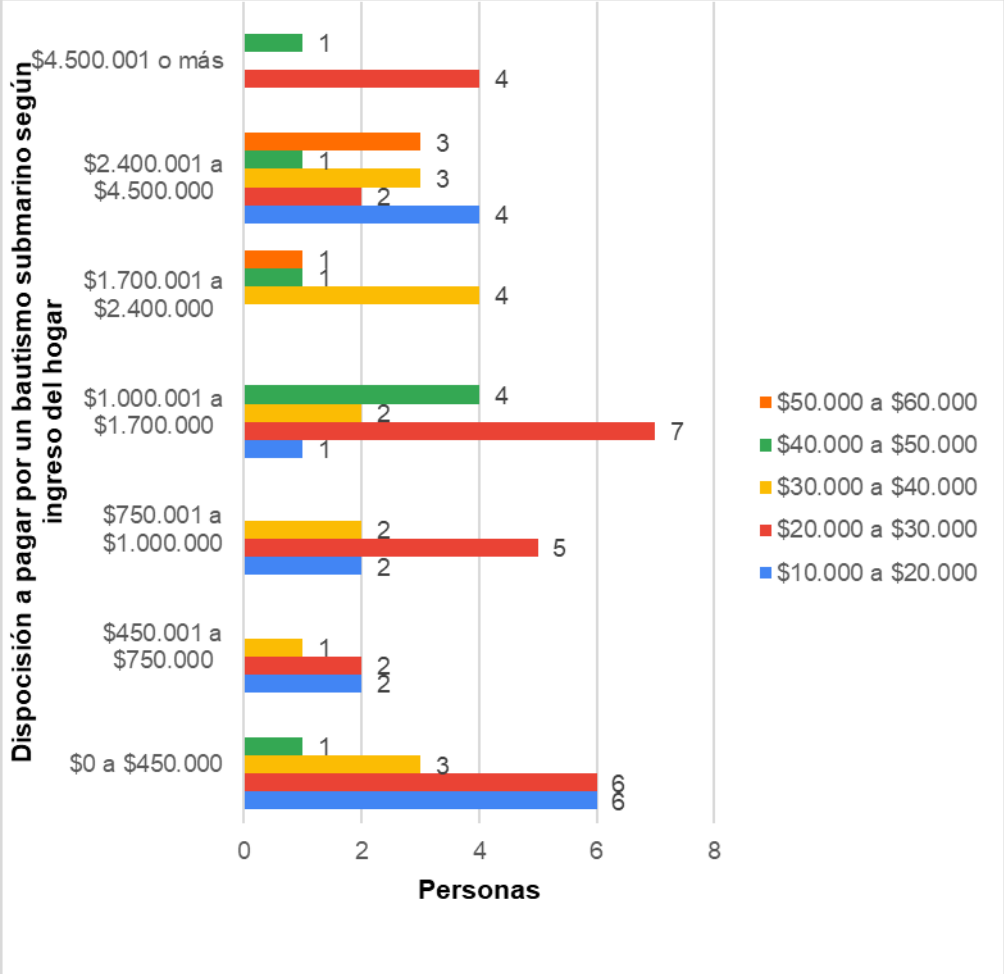

Al observar la intención de los entrevistados por alcanzar un nivel profesional

*Gráfico 28: Cantidad de personas dispuestas a pagar un determinado monto por un Bautismo submarino*



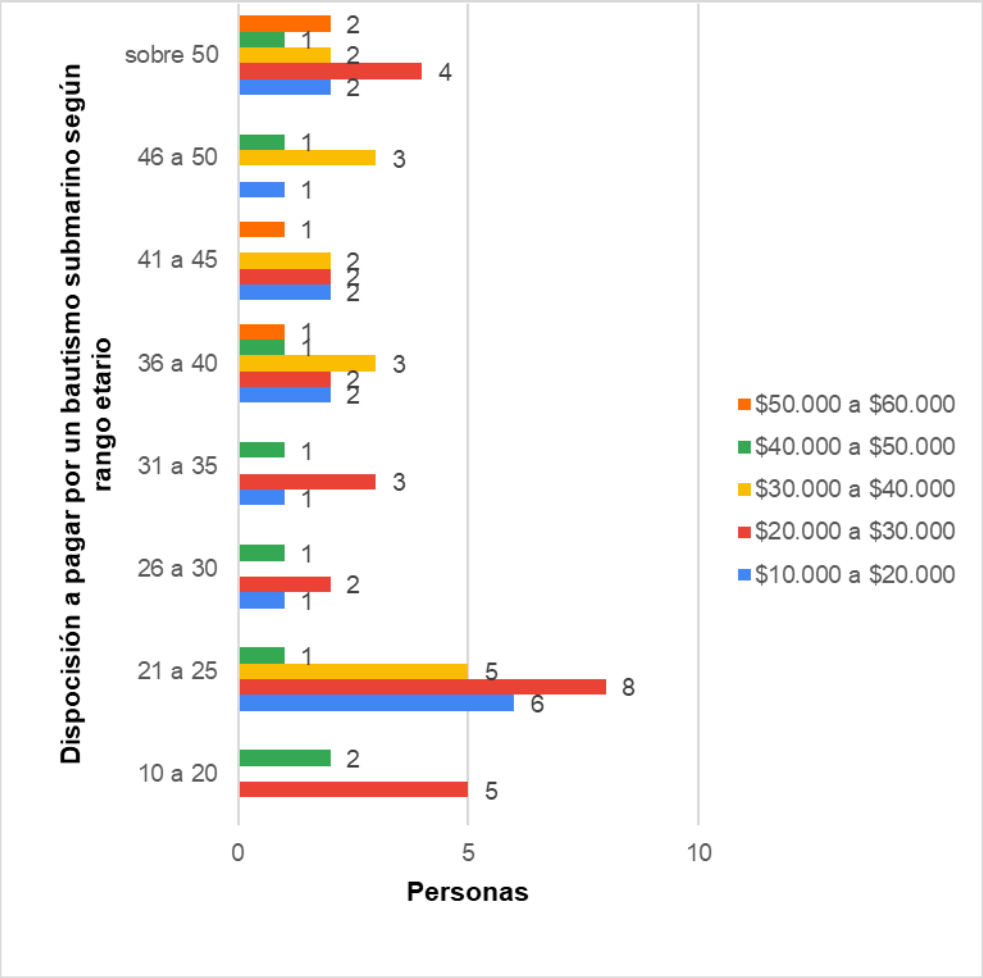

Se les preguntó también sobre cual consideraban ellos que era el precio adecuado del servicio "Bautismo submarino", la moda se encuentra en el rango $20.000 a $30.000 con un 38,2% de las opiniones, lo siguen las opciones de $10.000 a $20.000 y $30.000 a $40.000 con un 22,1% cada una, el rango de $40.000 a $50.000 obtuvo el 11,8% y en último lugar se encuentra el rango de $50.000 a $60.000 con un 5,8%; según la oferta presente en la localidad de Pichidangui este se encuentra en el rango $40.000 a $50.000, con esta información se determina que solo un 17,6% de las personas que quieren bucear y no lo hacen de forma regular están dispuestas a pagar por este servicio. Esto puede explicarse por el desconocimiento de las personas de los costos asociados y que es una actividad que quieren conocer, prefiriendo no desembolsar tanto dinero.

*Gráfico 29:Cantidad de personas dispuestas a pagar un determinado monto por bautismo submarino según ingreso del hogar*




Al analizar las respuestas anteriores considerando el nivel de ingreso del hogar se observa que del grupo de menor ingreso solo una persona está dispuesta a pagar el monto del servicio, esto representa un 6,3% de este grupo y un 1,5% de las personas que desean bucear y no lo hacen con regularidad; y es solo a partir del cuarto grupo de mayor ingreso que las personas están dispuestas a pagar por el bautismo submarino el precio ofertado. Para el grupo AB solo el 20% está dispuesto a pagar, del grupo C1a el 30,8% está dispuesta a pagar por el servicio e incluso el 23,1% de las personas están dispuestas a pagar un precio incluso mayor. Del grupo C1b el 33,3% de las personas está dispuesta a pagar el valor ofertado, y del grupo C2 el 28,6% dice que pagaría el monto establecido.

*Gráfico 30: Cantidad de personas a pagar un determinado precio según rango etario*



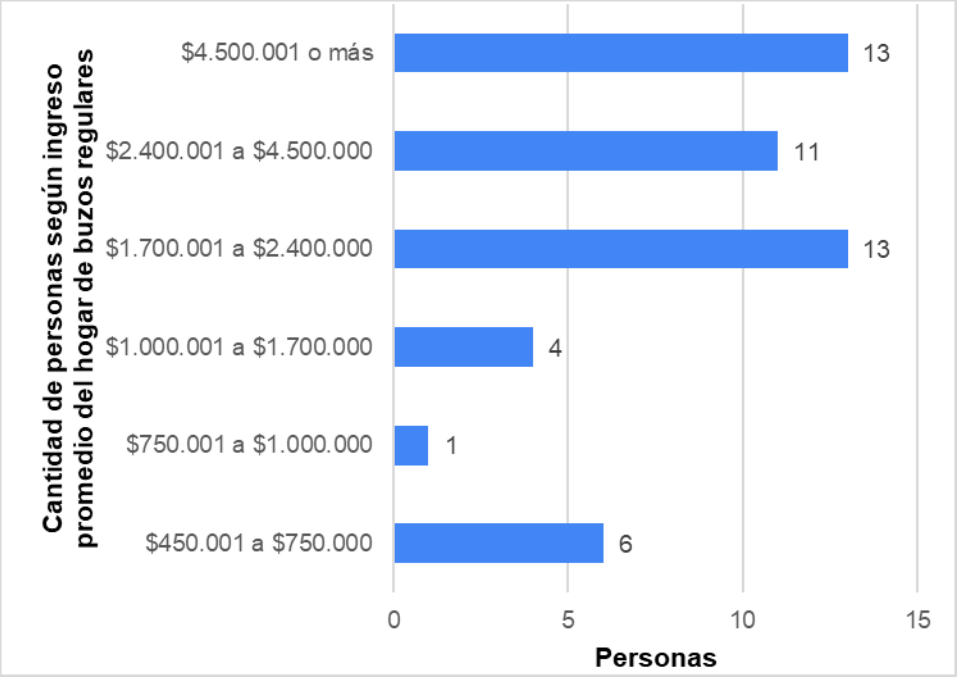

Considerando la edad en la disposición a pagar por el bautismo submarino: de los 21 a 25 se observa que solo el 5% de este grupo está dispuesto a pagar el precio ofrecido, lo cual equivale al 1,4% del total de personas que quieren practicar buceo y no lo hacen de forma regular; del grupo menor, el 28,6%, siendo el grupo que en porcentaje está más dispuesto a pagar por el servicio; de los 26 a los 30 años el 25% está dispuesto a pagar por el bautismo submarino; el 20% de los 31 a los 35; de los 36 a los 40 el 22% considera que pagaría por el servicio al precio actual; de los 41 a 45 años el 14,3%; de 46 a 50 el 20%; y finalmente sobre los 50 el segundo grupo con mayor porcentaje que está dispuesto a pagar por el precio ofrecido con un 27,3%. En el caso del grupo de los 21 a los 25 años se cree

que el motivo de que estén menos dispuestos a pagar es que la mayoría de este grupo, 75% de él, son estudiantes universitarios que enfrentan la disyuntiva de manejar un presupuesto más ajustado y que en general las actividades de ocio que realizan tienen un valor similar a este.

Además, a este grupo de personas se les consultó si aun queriendo practicar buceo tenían alguna preocupación respecto a la realización de la actividad. Ante esto los encuestados respondieron lo siguiente: un 3% señaló no tener otra preocupación y un 51,5% manifestó tener algún tipo de miedo ya sea relacionado a fallas que puedan ocurrir con el equipo, problemas de salud debidos a la presión y también claustrofobia. El resto de los encuestados en este punto no acotó más información.

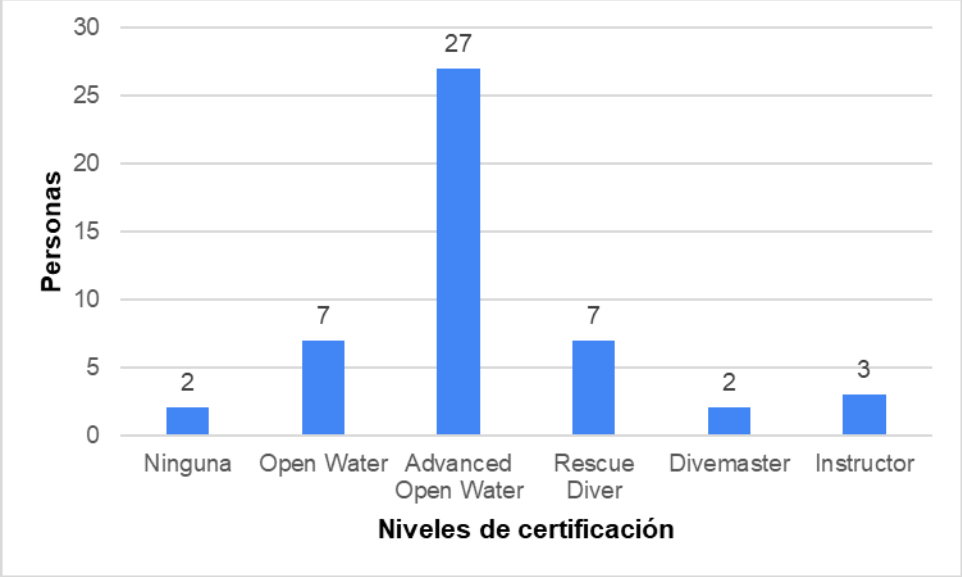
#### 11.2.1.3.2 Resultados de buzos frecuentes

*Gráfico 31: Cantidad de personas por cada nivel de ingreso del hogar*



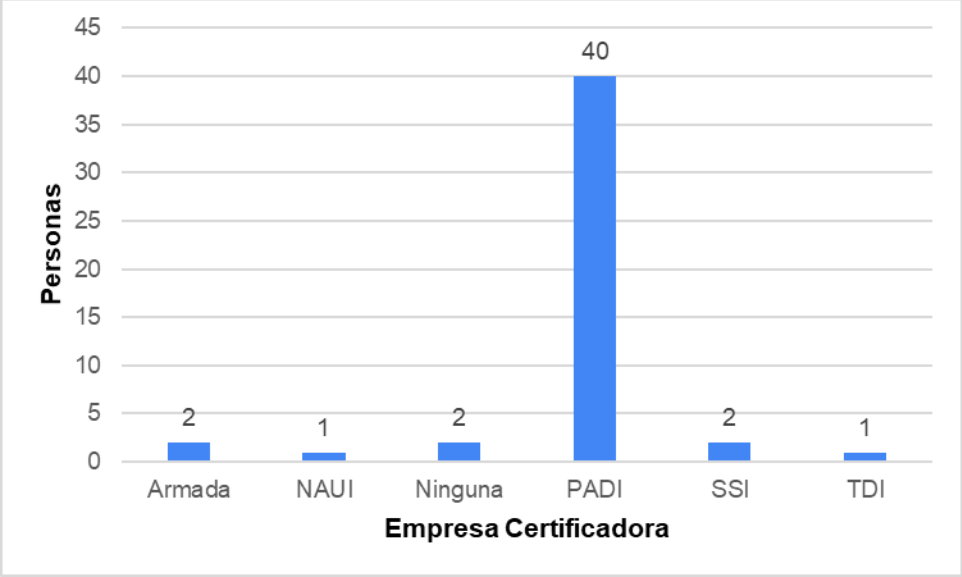
Cómo se mencionó anteriormente, en el grupo de buzos frecuentes no hay personas del grupo socioeconómico de menor ingresos, y es posible apreciar que la mayor parte de quienes si lo hacen se encuentran en los primeros 3 grupos (lo que anteriormente era el grupo ABC1) que son los grupos AB, C1a y C1b, entre los tres representan el 77,1% de las personas que practican buceo de forma frecuente.

*Gráfico 32: Cantidad de personas por cada curso de buceo*




De las personas que practican buceo de forma regular 4,2% no tienen certificación de buceo, de estas personas una corresponde al grupo de buceo de la universidad donde practican buceo por la instrucción de los profesores de la universidad, la otra persona no se tiene información. El primer nivel de certificación, Open Water, corresponde al 14,6%, el mayor número de buzos se encuentra certificado como Advanced Open Water con 56,3% de las personas que practican buceo de forma regular; el 14,6% tiene la certificación de Rescue Diver; y el 6,1% tiene certificación de instructor. De las personas que bucean de forma regular el 10,3% tiene nivel de certificación profesional, es decir para poder trabajar en centros de buceo, los cuales corresponden a Divemaster

*Gráfico 33: Cantidad de personas por empresa certificadora*




También se le preguntó a este grupo, a cuál empresa de certificación se encontraban asociados; de estos NAUI y TDI comparten el último lugar con el 2,1% de las personas, luego vienen SSI, la armada y quienes no poseen certificación con 4,2% y en primer lugar con el 83,2% de todos quienes bucean de forma regular se han certificado con PADI.

*Gráfico 34: Cantidad de personas según nivel de certificación al cual les gustaría llegar*

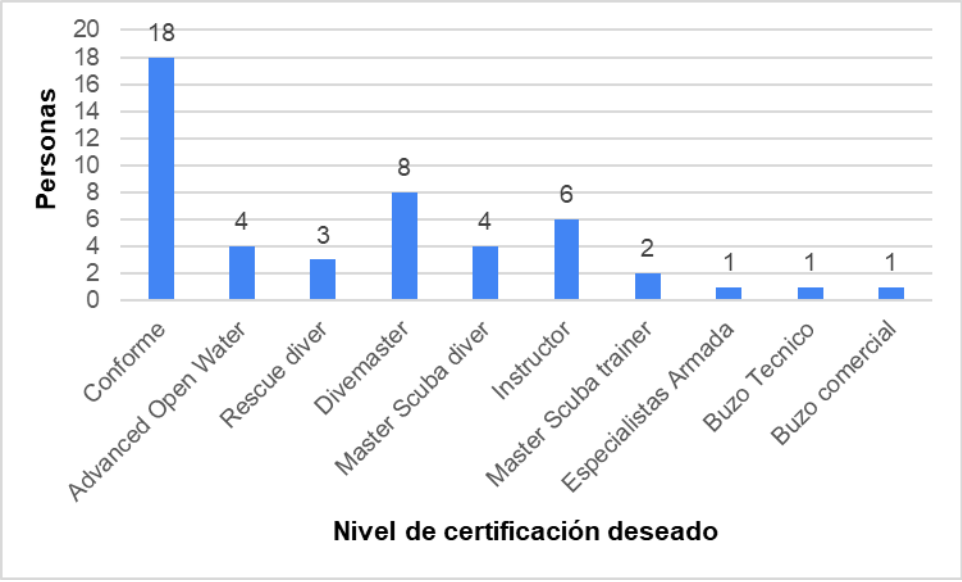
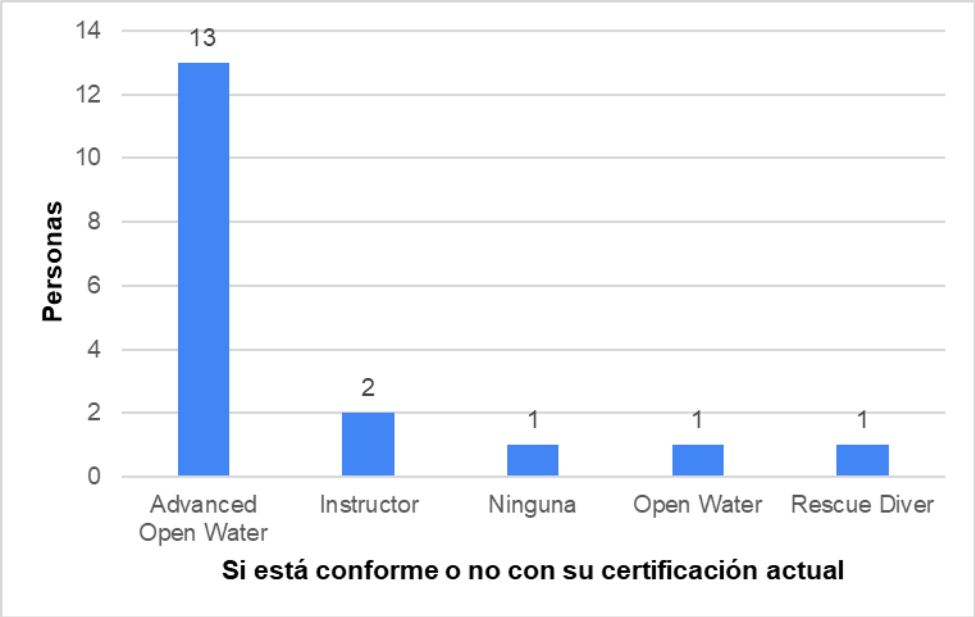
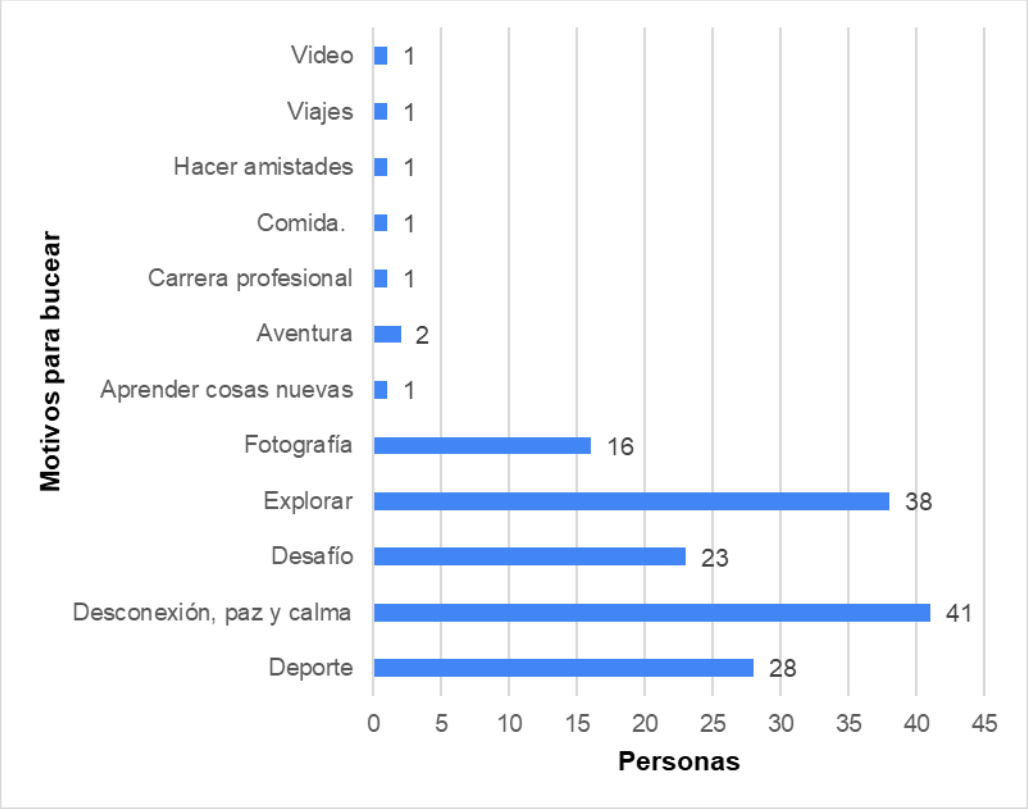


*Gráfico 35: Cantidad de personas que está conforme con su certificación actual*



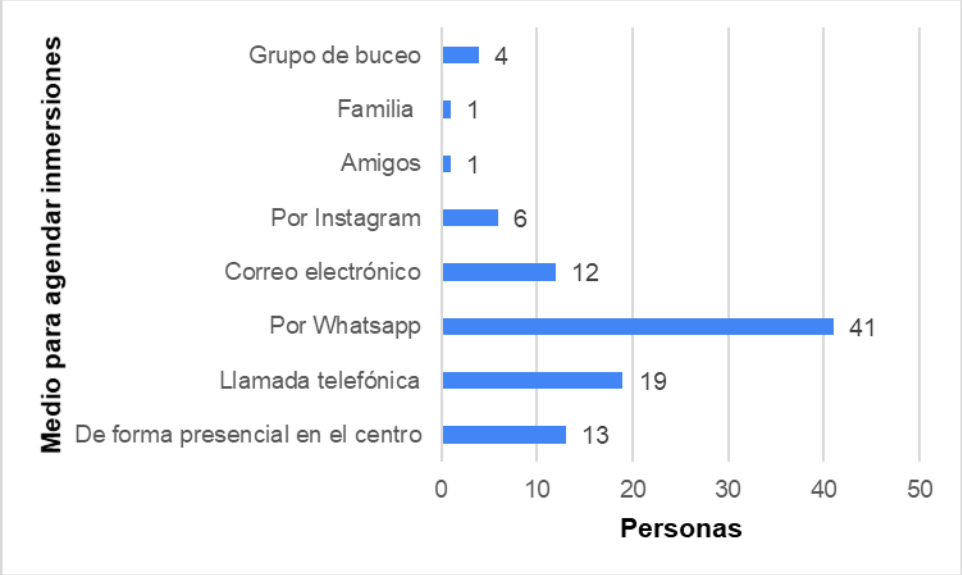

Al preguntar sobre a qué nivel aspiran a llegar como buzos; el 8,2% Advanced Open Water, 6,3% Rescue diver, 8,3% quiere alcanzar el último nivel de buceo recreativo Master Scuba diver, 16,7% quiere alcanzar el nivel profesional Divemaster, 12,5% desea llegar a ser instructor, 4,2% aspira a llegar a Master Scuba trainer lo cual es un instructor para quienes quieran ser instructores, 2,1% quiere ser especialista de la armada e igual porcentaje de personas que quieren ser buzo técnico, 2,1% quiere ser buzo comercial; y finalmente un 37,5% de las personas se declaró conforme con el nivel de certificación que tiene actualmente, de estas personas, el 72% tienen la certificación de Advanced Open Water, 11% es instructor y Open Water, Rescue Diver 5,6% cada uno y de todas las personas que declararon estar conformes con su actual nivel de certificación 5,6% no poseía certificación alguna.

*Gráfico 36:Cantidad de personas según motivo por el cual practican buceo*



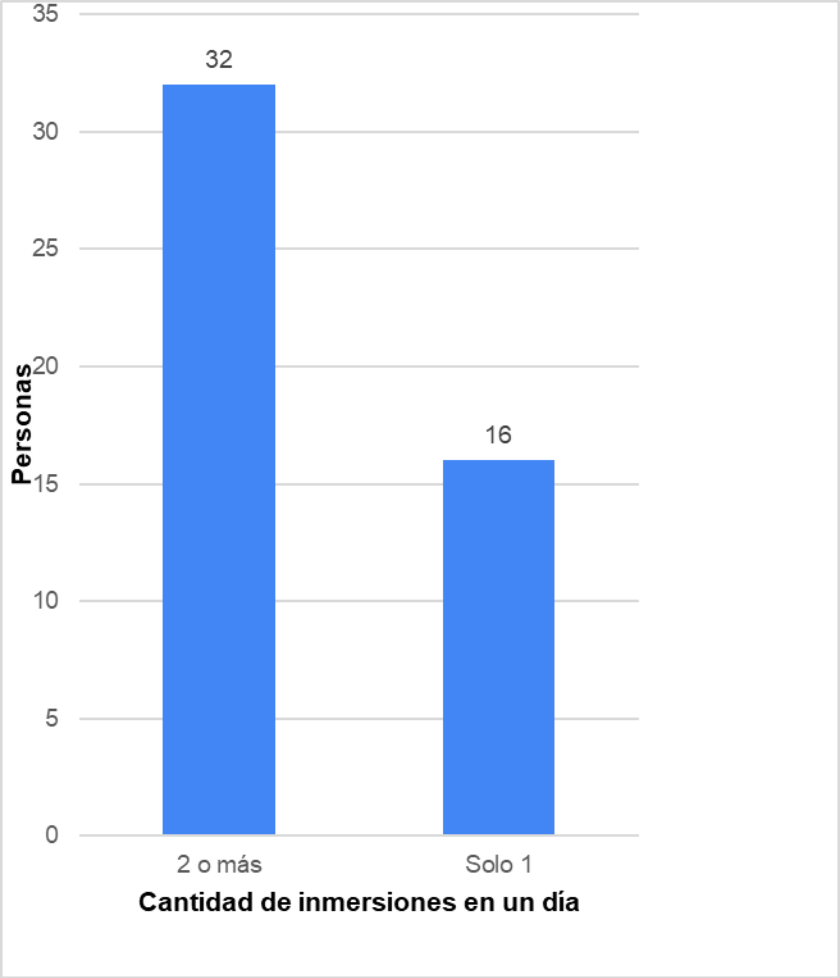

Al consultar sobre las motivaciones por la cual practican buceo: la principal fue desconexión, paz y calma con un 85,4% de las personas identificándose con esta razón; le sigue explorar con el 79,2% de las personas; luego practicarlo como deporte con 58,3%; seguido por una actividad que representa un desafío, con esta opción el 47,9% de las personas se sintió identificada; luego fotografía con un 33,3%; practicarlo por aventura representa el 4,2% y finalmente en último lugar están video, viajes, hacer amistades, comida, carrera profesional y aprender cosas nuevas con un 2,1% lo cual representa solo a 1 persona, cabe señalar que todas estas opciones fueron agregadas por cada encuestados en la sección “otras” y en caso de un futuro estudio se hace interesante el incluir estas variables dentro del estudio de los motivos para bucear. Específicamente respecto a comida se puede señalar que la persona es parte del grupo de buceo de la universidad donde en ocasiones durante las inmersiones pescan o hacen recolección de especies comestibles en el fondo marino.

*Gráfico 37: Cantidad de personas por medio utilizado para hacer reserva en centros de buceo*



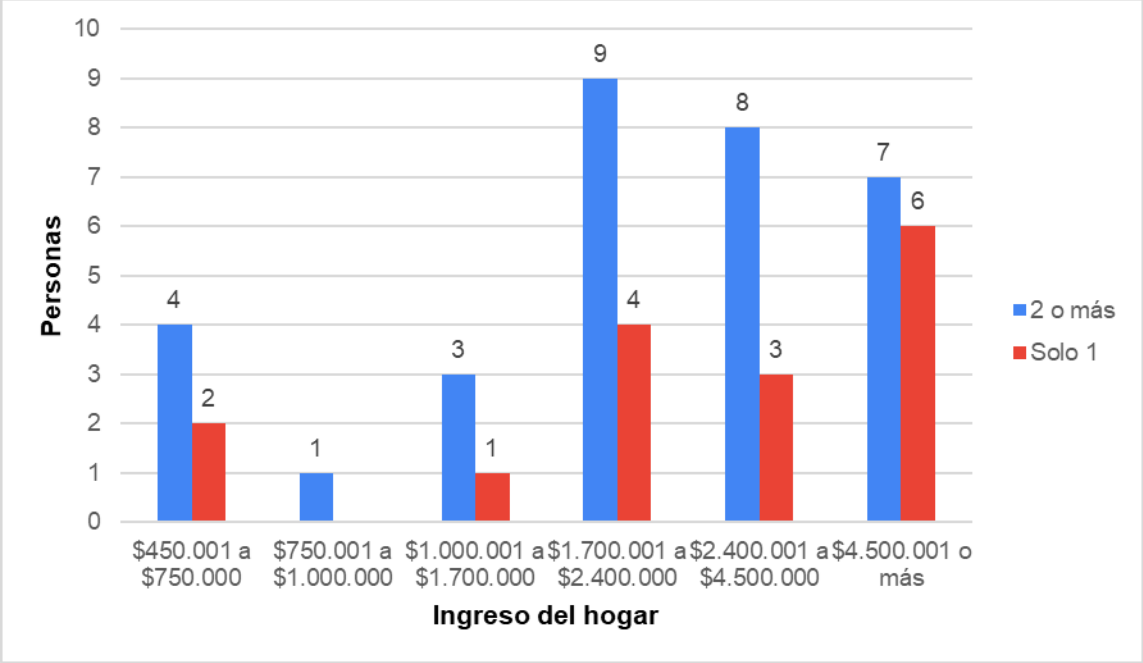

Dentro de los hábitos de consumo se esperaba conocer también como es que las personas agendan sus inmersiones: La mayoría,85,4% lo hace por medio de la aplicación móvil Whatsapp; 39,4% a través de llamada telefónica; 27,1% de forma presencial en el centro de buceo; 25% por correo electrónico, 12,5% por Instagram, 8,3% son realizadas por el grupo de buceo al que pertenezcan y finalmente un 2,1% señaló que las inmersiones son agendadas por sus familiares e igual porcentaje por amigos.

*Gráfico 38: Cantidad de buceos en un día*



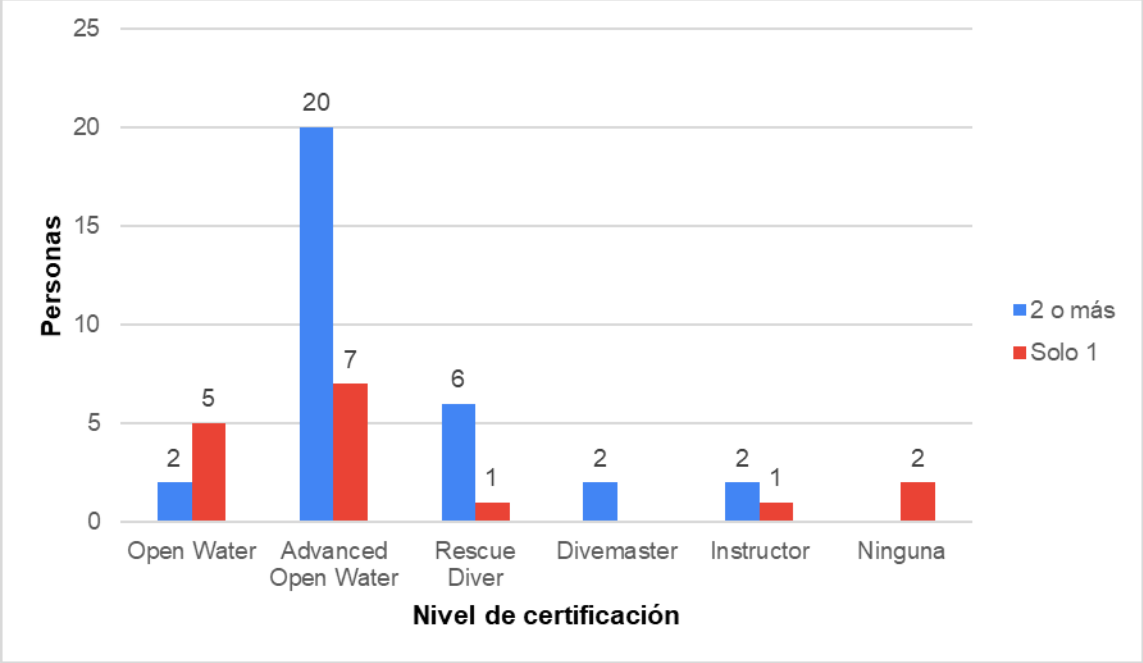

También dentro de los hábitos de consumo se esperaba conocer a cantidad de inmersiones realizadas en un día; el 66,6% de las personas manifestó que normalmente realizan 2 o más inmersiones en un día y el 33,4% de las personas manifestó que solo realizan una inmersión por día de buceo.

*Gráfico 39: cantidad de personas según número de inmersiones diarias e ingreso del hogar*



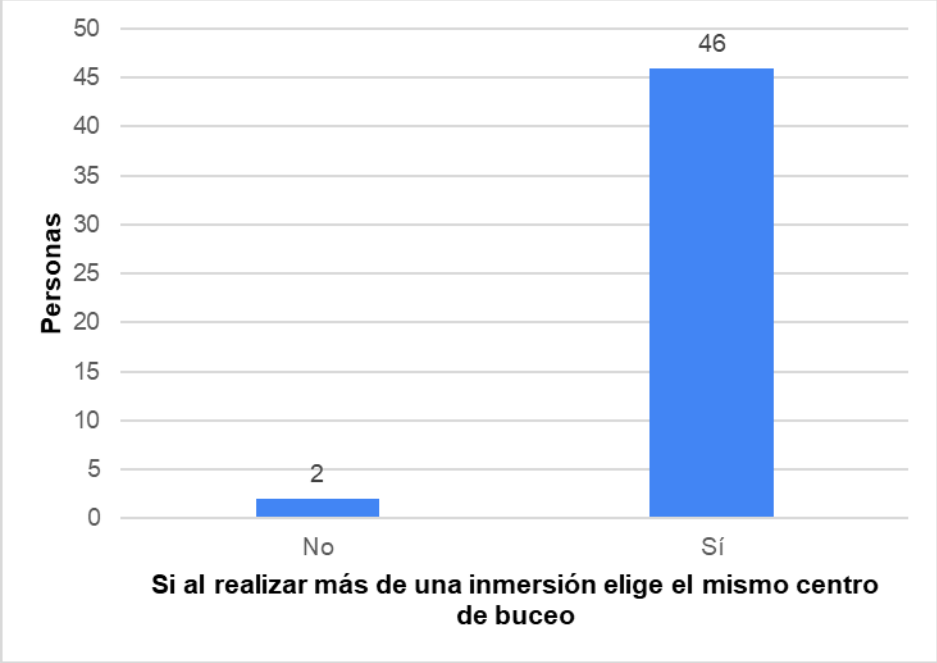

Al contrastar la cantidad de inmersiones por día de buceo con el ingreso del hogar se encontró que en todos los niveles socioeconómicos predomina realizar dos o más inmersiones diarias, para el primer rango socioeconómico el 66,7% realiza 2 o más inmersiones; para el rango $750.001 a $1.00.000 fue el 100% aunque solo una persona pertenece a este rango; de $1.000.001 a $1.700.000 el 75% realiza más de 1 buceo diario; $1.700.001 a $2.400.000 el 69,2%; de $2.400.001 a $4.500.000 72,2% y finalmente del rango $4.500.001 o más el 53,8% de las personas realiza 2 inmersiones o más en un día.

*Gráfico 40:Cantidad de personas según número de inmersiones diarias y nivel de certificación*



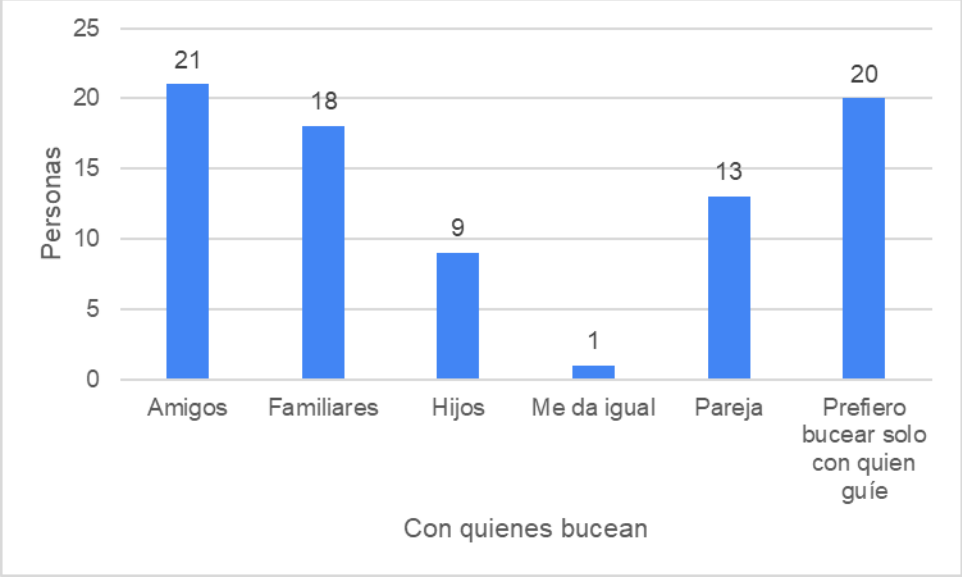

Al considerar cuantos buceos al día se realizan según el nivel de nivel de certificación, se observa que en porcentaje los que realizan más de una inmersión al día son los Divemaster con el 100%, sin embargo, solo hay dos personas en este grupo; le siguen los Rescue Diver con el 85,7% y luego los Advanced Open Water con 74,1%. Destaca también que solo con los Open Water y quienes no poseen certificación predomina realizar solo una inmersión diaria con 71,4% y 100% respectivamente.

*Gráfico 41: Cantidad de personas que prefiere realizar más de una inmersión en el mismo centro de buceo*



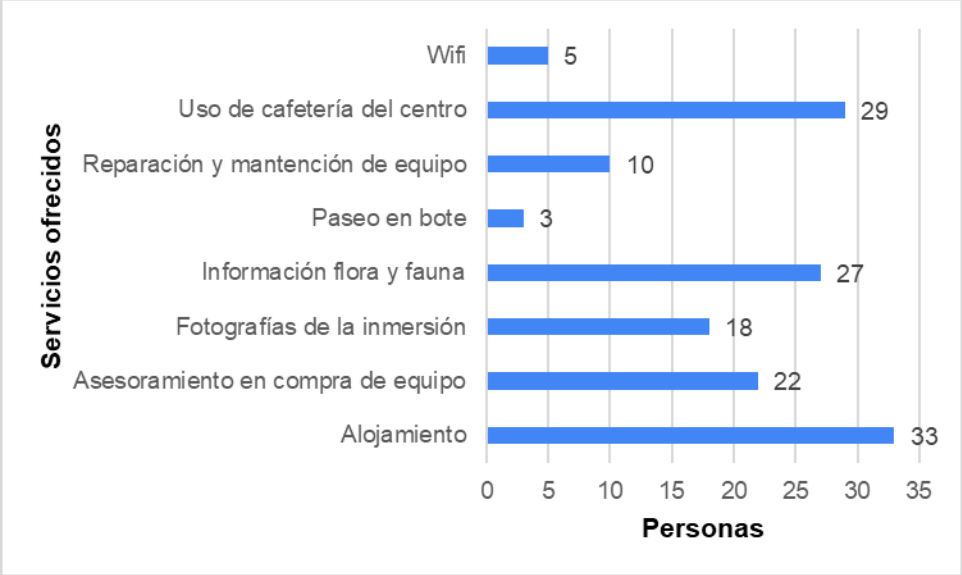

Se preguntó también sobre si al realizar más de una inmersión en un viaje de buceo, ya sea durante el mismo día o no, prefieren realizarlas con el mismo centro de buceo, ante lo cual el 95,8% de las personas señaló que sí prefieren realizar varias inmersiones con el mismo centro y solo un 4,2% prefiere contratar a otro centro para múltiples servicios.

*Gráfico 42:Cantidad de personas según con quien prefieren bucear*



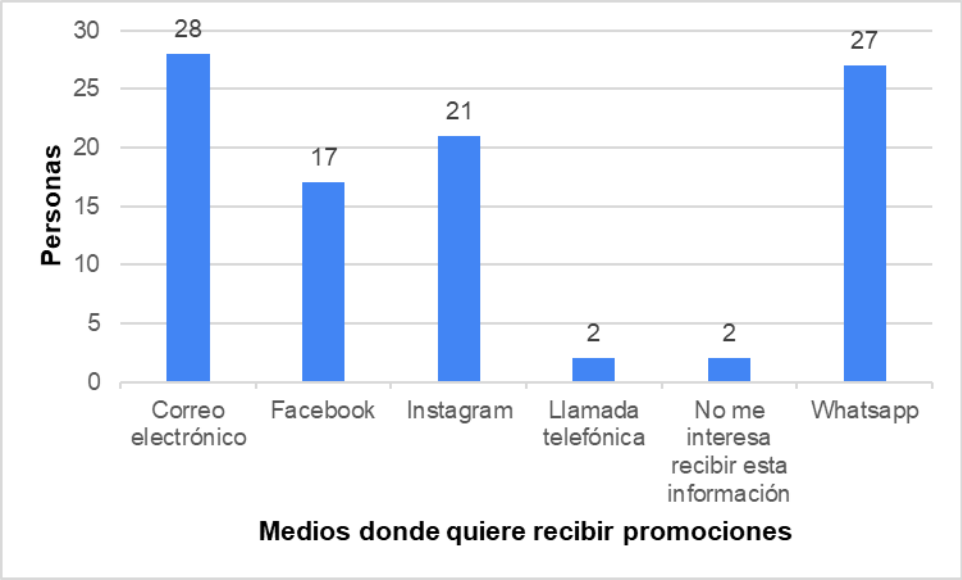

De las personas encuestadas un 43,8% señaló que le gusta bucear con sus amigos; 37,5% con familiares; 18,8% con sus hijos; 2,1% le da igual con quien bucea; 27,1% bucea con su pareja y 41,7% prefiere bucear solo con la persona que guíe la inmersión.

*Gráfico 43: Cantidad de personas a quienes les han ofrecido algún determinado servicio*



Al preguntar sobre los servicios que los buceadores han recibido o les han ofrecido por parte de los centros de buceo, al 10,4% le han ofrecido servicios de Wifi; al 60,4% le han ofrecido utilizar la cafetería del centro o algún lugar donde les es posible comer dentro del centro; 20,8 reparación y mantención del equipo de buceo; 6,3% recibió ofertas de paseo en bote, sin considerar el traslado de la inmersión; 56,3% información sobre flora y fauna de la zona; 37,5% fotografías de la inmersión; 45,8% asesoramiento en la compra de equipo y finalmente el servicio que más ha sido ofrecido a los buzos es el servicio de alojamiento con un 68,8%.

*Gráfico 44: Cantidad de personas según los medios en los que le gustaría recibir promociones de buceo*



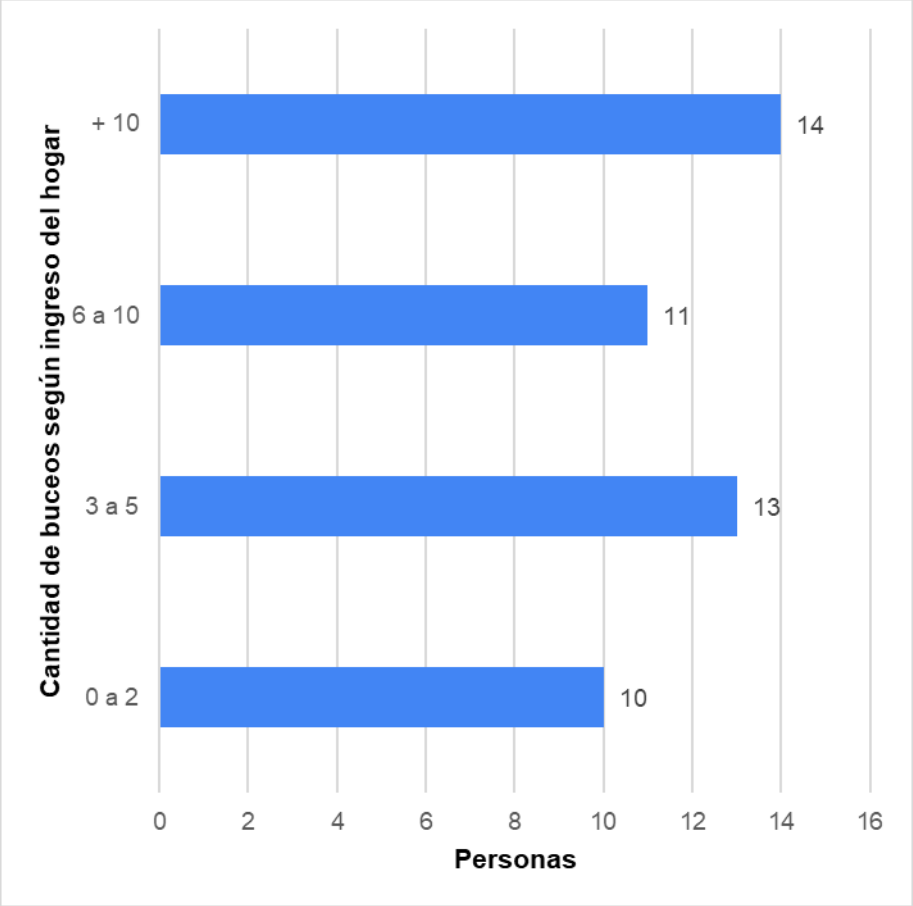

Al momento de elegir un medio por el cual a las personas les gustaría recibir información sobre promociones y ofertas de buceos, estas señalaron; a un 58,3% le gustaría recibirlas por medio de correo electrónico; 56,3% por medio de Whatsapp; 43,8% a través de Instagram; 35,4% por Facebook; 4,2% por llamada telefónica y un 4,2% señaló no estar interesado en recibir este tipo de información.

### (i) Frecuencia de buceos por estaciones del año

Para facilitar la visualización de los datos y con la finalidad de ayudar al análisis de estos se agruparon en 4 grupos: de 0 a 2 inmersiones, de 3 a 5, de 6 a 10 y más de 10. El objetivo de esta sección es respaldar la idea que se tiene de que el buceo tiene presenta estacionalidad. Se seleccionó como unidad de medida las estaciones del año cada una incorporando 3 meses cada una, así quedan determinados los periodos diciembre a febrero, marzo a mayo, junio a agosto y septiembre a noviembre. Se espera que la mayor cantidad de buceos se encuentre entre los meses de diciembre a febrero que según el dueño del centro de buceo es la temporada alta, para el resto de los periodos se observará si todos corresponden a una temporada baja o en caso de existir determinar una temporada ”media” o transición.

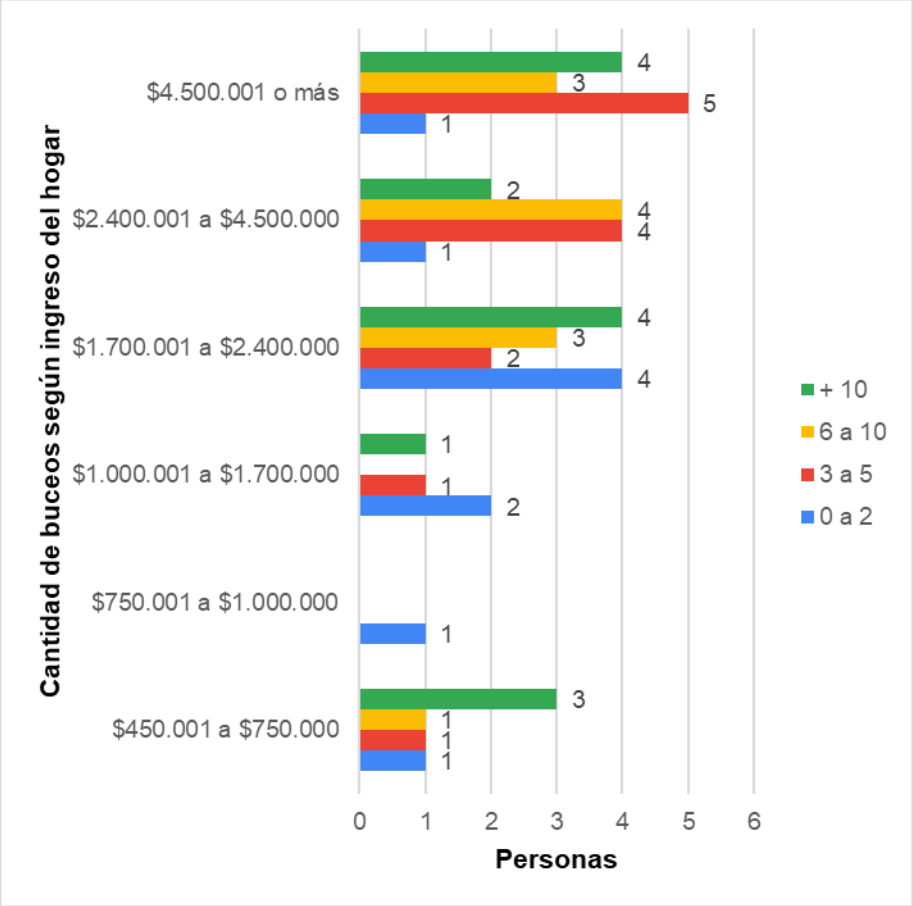
También se incluye en la revisión de los datos el ingreso promedio del hogar con la finalidad de comprobar si este tiene influencias o no en la frecuencia de uso, como se observó en la segunda pregunta filtro se espera que esto sea así, pero se desea verificar para cada uno de los periodos del año.

*Gráfico 45:Cantidad de personas según cantidad de buceos entre diciembre y febrero*




Con respecto a la frecuencia de uso se dividió en las 4 estaciones del año para evaluar la estacionalidad de esta actividad, para los meses de diciembre a febrero la cual al considerar las inmersiones señaladas por los buzos, se obtiene un promedio de 11, buceos por personas: se observa que, de las personas encuestadas, el 20,8% bucea entre 0 y 2 veces; el 27,1% entre 3 y 5; 22,9% de 6 a 10 veces; y el grupo de 10 o más inmersiones corresponde al 29,2% de los buzos encuestados.

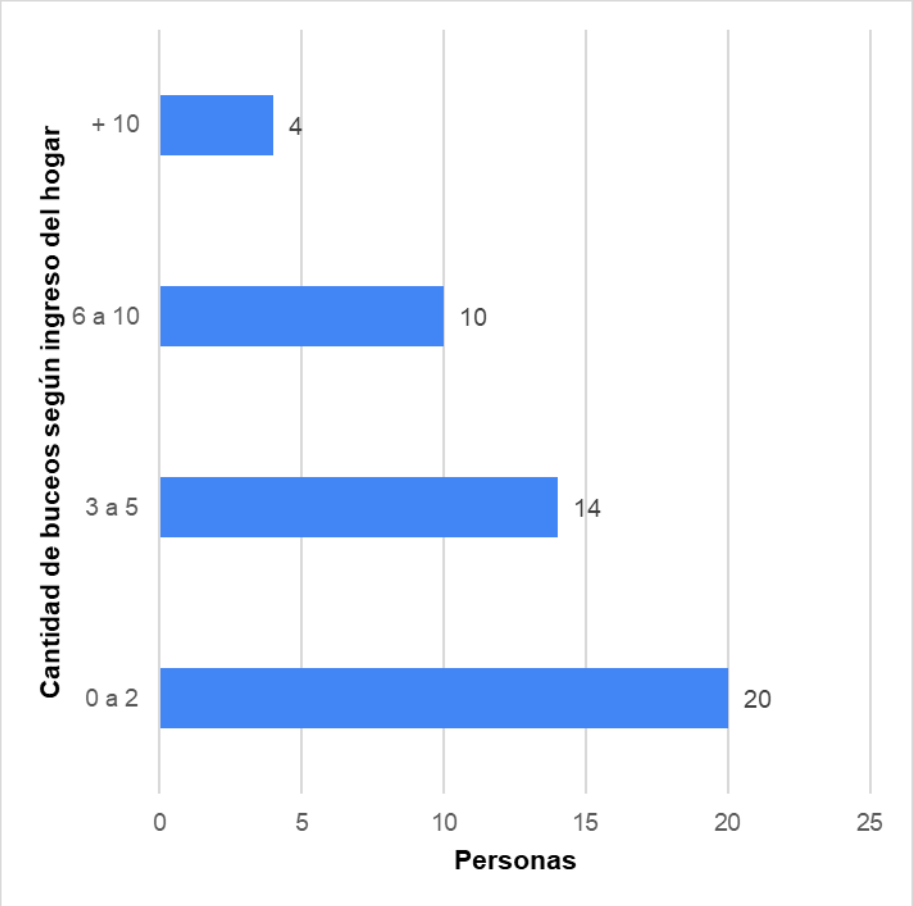
*Gráfico 46:Cantidad de personas según cantidad de buceos e ingreso del hogar entre diciembre y febrero*




Durante los meses de diciembre a febrero del grupo de mayor ingreso las personas que realizan más de 10 buceos corresponden al 30,8% de este grupo; junto al tercer grupo de mayor ingreso ocupan el segundo lugar de todos los grupos socioeconómicos, porcentualmente hablando, y el primero en cantidad de personas, ambos con 4 encuestados; el grupo C1a cuenta con un 18,2% de personas que bucean más de 10 veces durante esta época del año; del grupo C2 un 25% bucea más de 10 veces; del grupo C3 nadie bucea más de 10 veces; finalmente es el grupo D el número uno en porcentajes con el 50% de las personas de este grupo buceando más de 10 veces en estos meses, sin embargo para este periodo 2 de las 3 personas( con estas tres personas es el segundo grupo con mayor cantidad de personas que bucean con la frecuencia mencionada) cuentan con licencia para poder

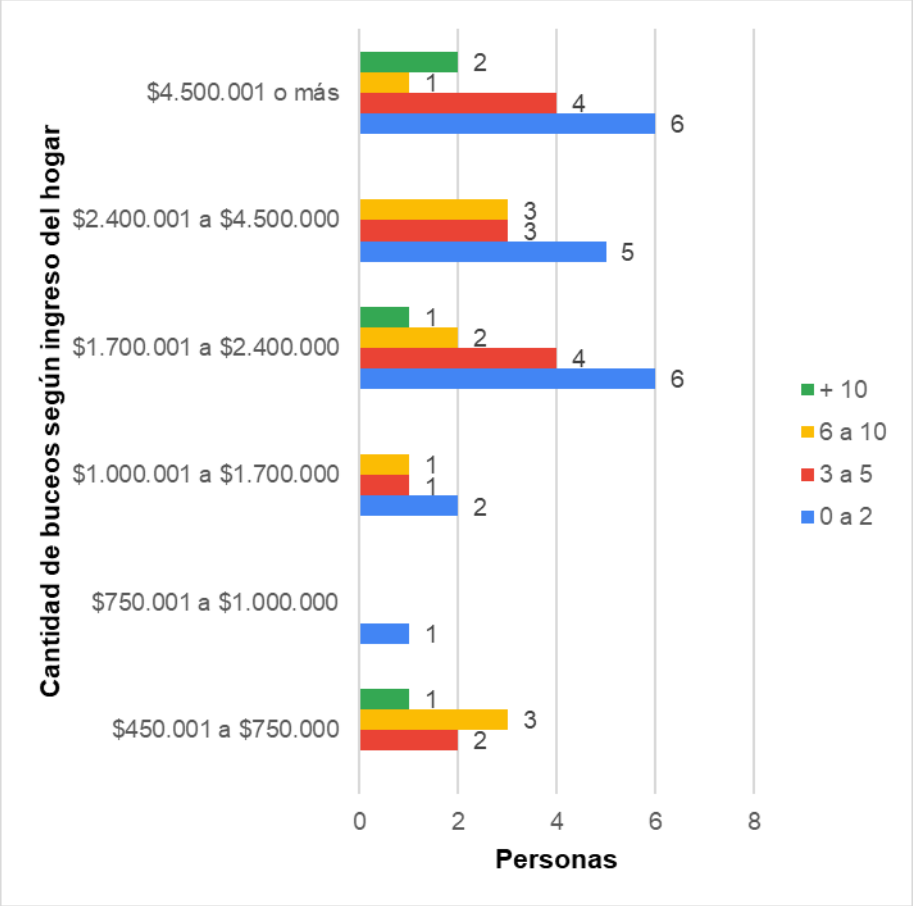
trabajar como buzo, esto podría explicar el hecho de que del grupo de menor ingresos realice esta cantidad de inmersiones.

*Gráfico 47:Cantidad de personas según cantidad de buceos entre marzo y mayo*



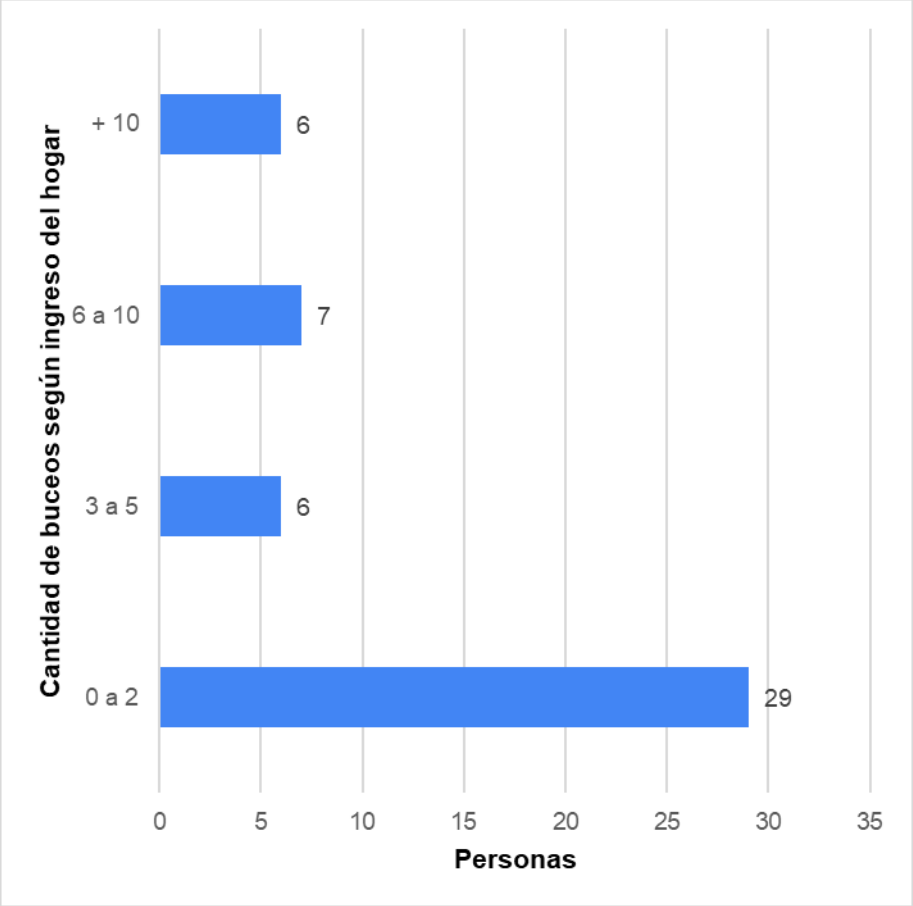

Para los meses de marzo a mayo se percibe una disminución de la frecuencia de buceos, de los 11 buceos en promedio, ahora hay 5,8 por persona: el 8,3% de las personas realiza más de 10 inmersiones; 20,8% entre 6 y 10 inmersiones, 29,2% realiza entre 3 y 5 inmersiones y la mayor cantidad de personas realiza solo entre 0 y 2 inmersiones durante este periodo, alcanzando un 41,7% de los buzos frecuentes.

*Gráfico 48:Cantidad de personas según cantidad de buceos e ingreso del hogar entre marzo y mayo*



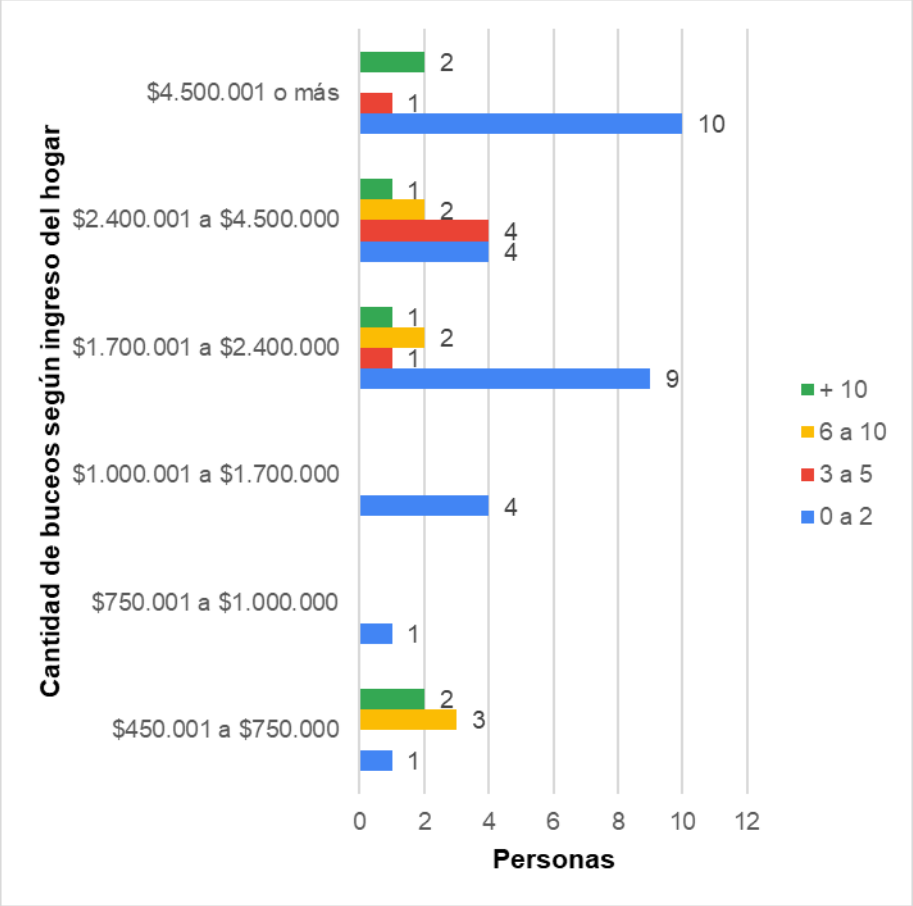

Durante este periodo se ve una disminución de inmersiones en todos los grupos de ingreso. Solo 3 grupos presentan personas que realicen más de 10 inmersiones correspondientes a 4 personas de estas 2 tienen certificación de instructor: en este periodo el primer lugar porcentualmente hablando sigue siendo para el grupo D con el 16,7%, pero es equivalente a 1 sola persona con nivel de instructor, comparte el segundo lugar en cantidad de personas junto al grupo C1b que también tiene a una personas; el grupo AB es quien cuenta con más personas y equivalen al 15,4% de este grupo de ingresos. Destaca que a diferencia del periodo anterior donde en todos los grupos había al menos una persona que se encontrara en el rango de 0 a 2 inmersiones, en el grupo de menor ingreso D todos realizan más de 2 inmersiones

*Gráfico 49:Cantidad de personas según cantidad de buceos entre junio y agosto*



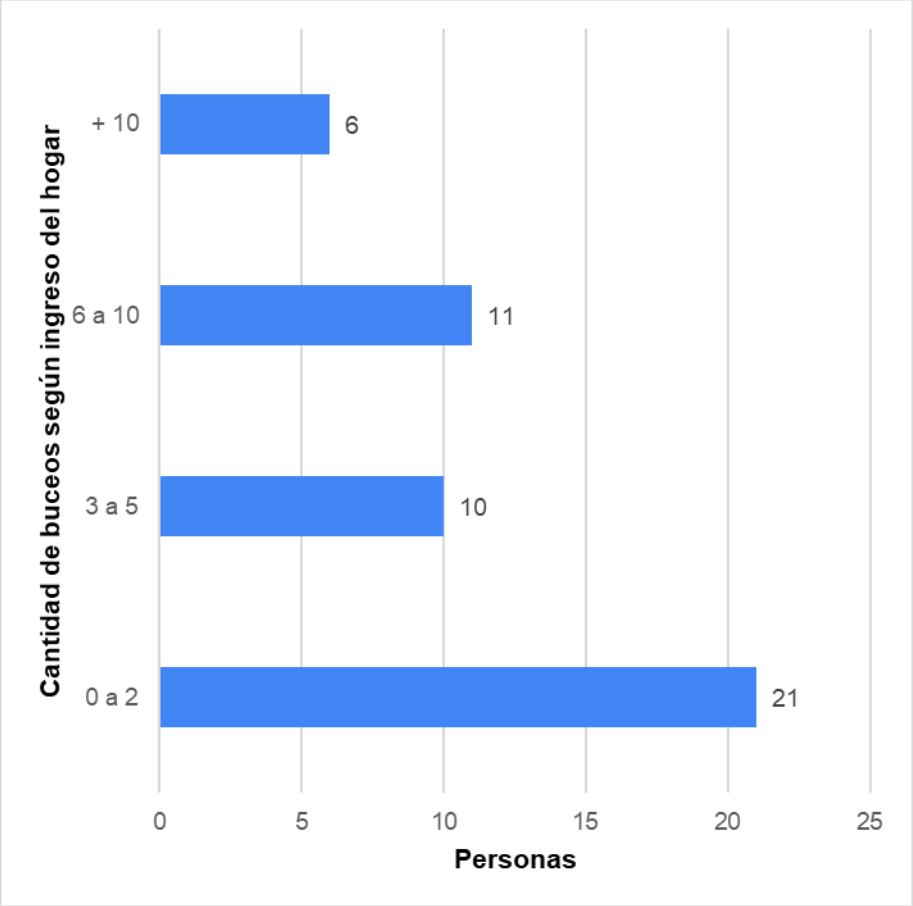

Para los meses de junio a agosto el promedio de inmersiones llega a 4,7 por persona, este es el periodo con la menor cantidad de inmersiones lo cual en parte podría explicarse por la disminución de las temperaturas tanto dentro como fuera del agua: el 12,5% realiza más de 10 inmersiones lo cual representa un aumento de las inmersiones respecto al periodo anterior, se tiene explicación de uno de los casos que corresponde a un miembro del grupo de la UTFSM de buceo ya que durante los primeros meses del año académico se realiza inmersiones en piscina para entrenar a los nuevos alumnos y ya llegado a este periodo del año hay más inmersiones en el mar; el 14,6% realiza entre 6 y 10 inmersiones; 12,5% entre 3 y 5 inmersiones; y el 60,4% realiza solo entre 0 y 2 inmersiones durante este periodo.

*Gráfico 50:Cantidad de personas según cantidad de buceos e ingreso del hogar entre junio y agosto*



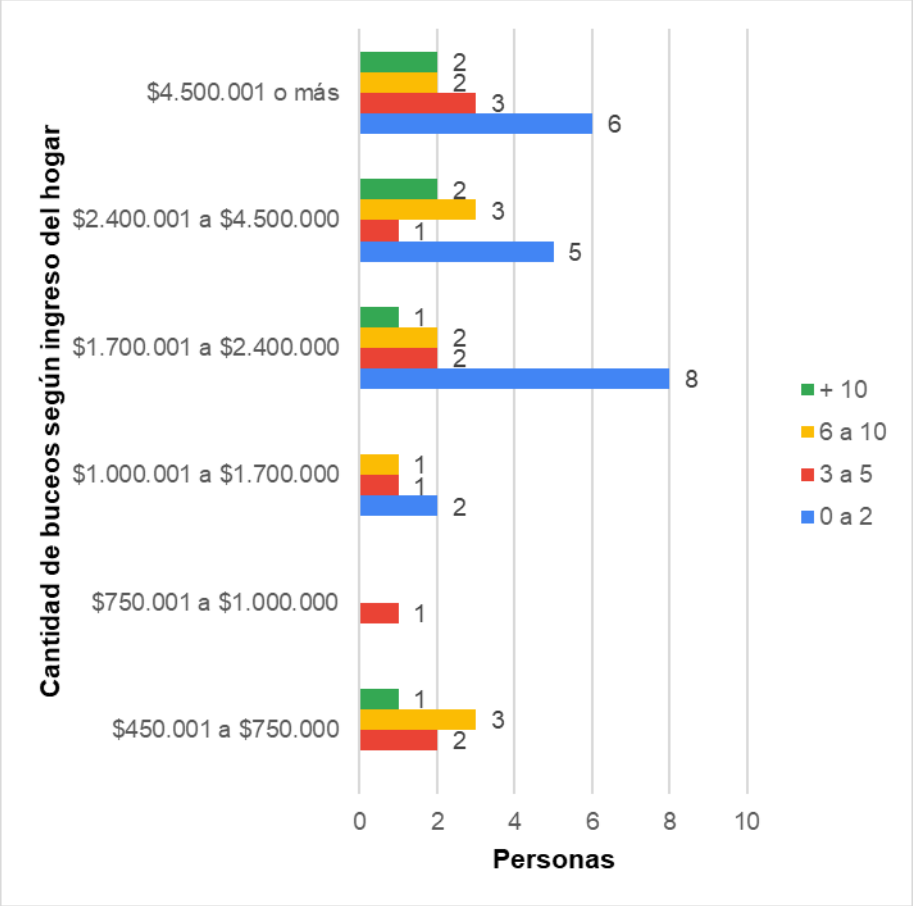

Para este periodo se mantiene el hecho que el mayor grupo, porcentual, de quienes realizan más de 10 inmersiones son el grupo D, ahora con un 33,3%, de este grupo es el miembro de la rama de buceo de la UTFSM; el segundo lugar es para el grupo de mayor ingreso AB con un 15,4% del grupo realizando más de 10 inmersiones.

*Gráfico 51: Cantidad de personas según cantidad de buceos entre septiembre y noviembre*




Durante el periodo comprendido de septiembre a noviembre se observa que comienzan a aumentar la cantidad de inmersiones llegando a 6,5 inmersiones por persona en promedio durante este periodo: sin embargo, sigue en primer lugar el grupo de 0 a 2 inmersiones con el 43,8% de los encuestados; 20,8% realiza de 3 a 5 inmersiones; 22,9% de 6 a 10; y 12,5% más de 10 inmersiones.

*Gráfico 52: Cantidad de personas según cantidad de buceos e ingreso del hogar entre septiembre y noviembre*




En este periodo vuelve a aumentar el número de personas que realiza más de 10 inmersiones en el segundo grupo de mayor ingreso, y queda en primer lugar porcentual con el 18,2% del grupo realizando más de 10 inmersiones, lo sigue el grupo D con 16,7% del grupo y luego el grupo AB con el 15,4% y comparte el primer lugar en cantidad de personas, 2 cada uno, con el segundo grupo de mayores ingresos.

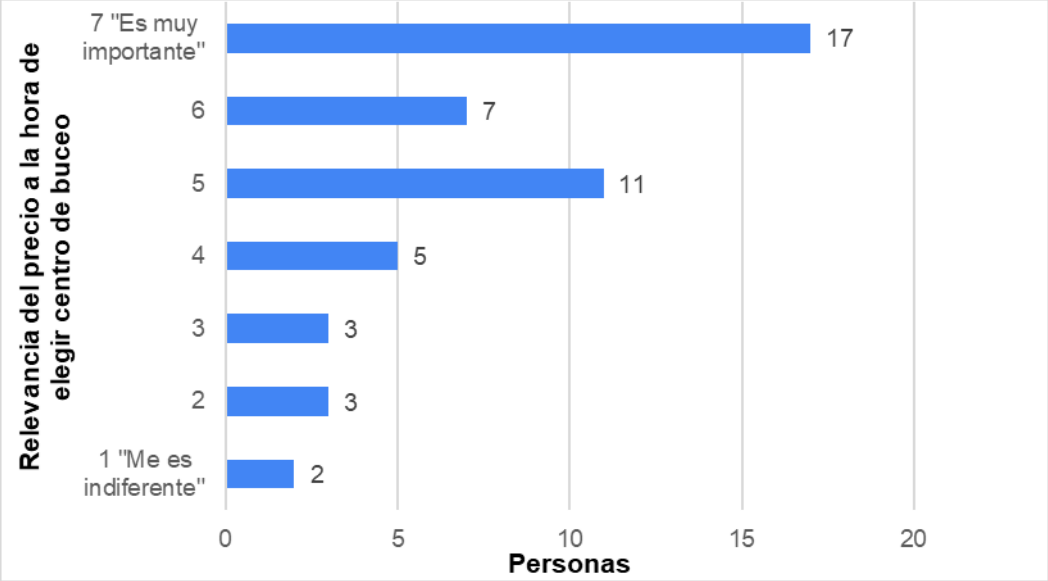
### (ii) Preferencias respecto al centro de buceo

Las siguientes preguntas hacen referencia a la importancia que cada persona le da a distintos aspectos correspondientes a la hora de elegir algún centro de buceo para determinar las preferencias al respecto.

El objetivo de identificar las preferencias permite preparar un plan de negocios y más específico de marketing, que permita la fidelización de los clientes atacando los puntos que a ellos les importan.

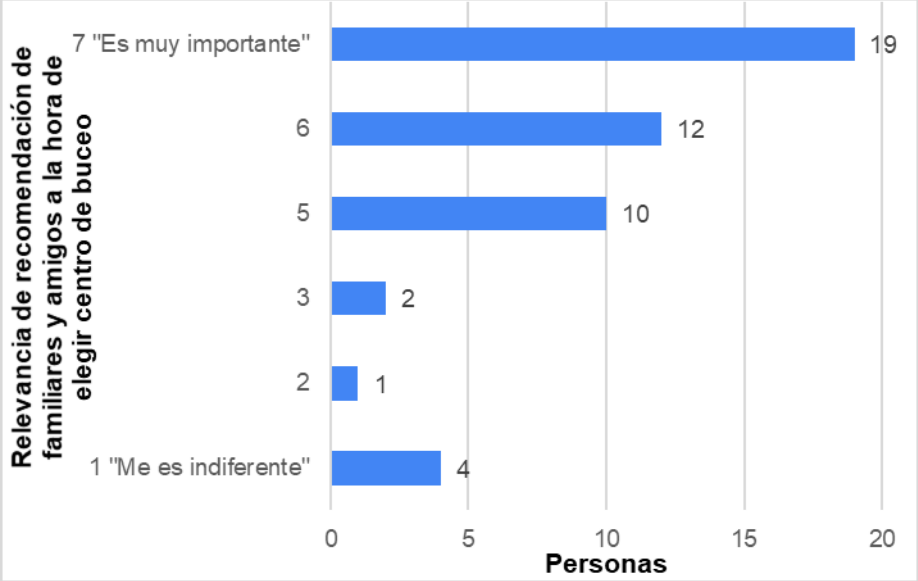
Para estas pregunta se les pidió a los encuestados que evaluaran de 1 a 7 que tan importante, o relevante, era cada uno de los aspectos que se señalaban, donde 1 significaba que no les importa o que les es indiferente, y 7 que es muy importante para ellos. Se considera que sobre 4 la variable es importante y bajo 4 que es no importante.

*Gráfico 53: cantidad de personas según relevancia del precio al momento de elegir un centro de buceo*



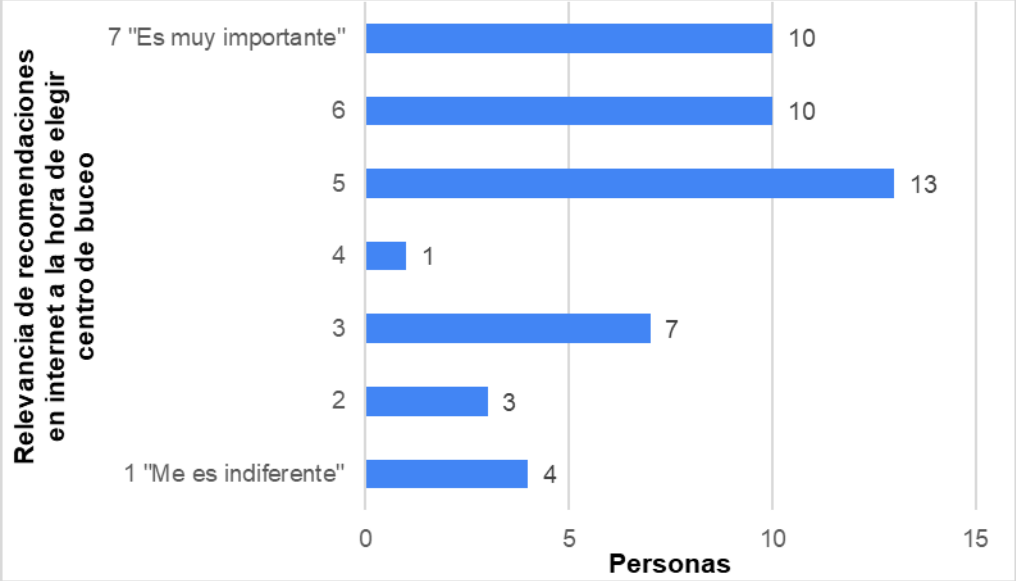

En primer lugar, se preguntó sobre el precio, el promedio para esta variable es de 5,3, donde la mayoría de las personas puso nota 7, 35,4% del total de buzos frecuentes. Se considera entonces que esta es una variable importante por estar por sobre 4.

*Gráfico 54: Cantidad de personas según relevancia de recomendaciones de familiares y amigos al momento de elegir un centro de buceo*



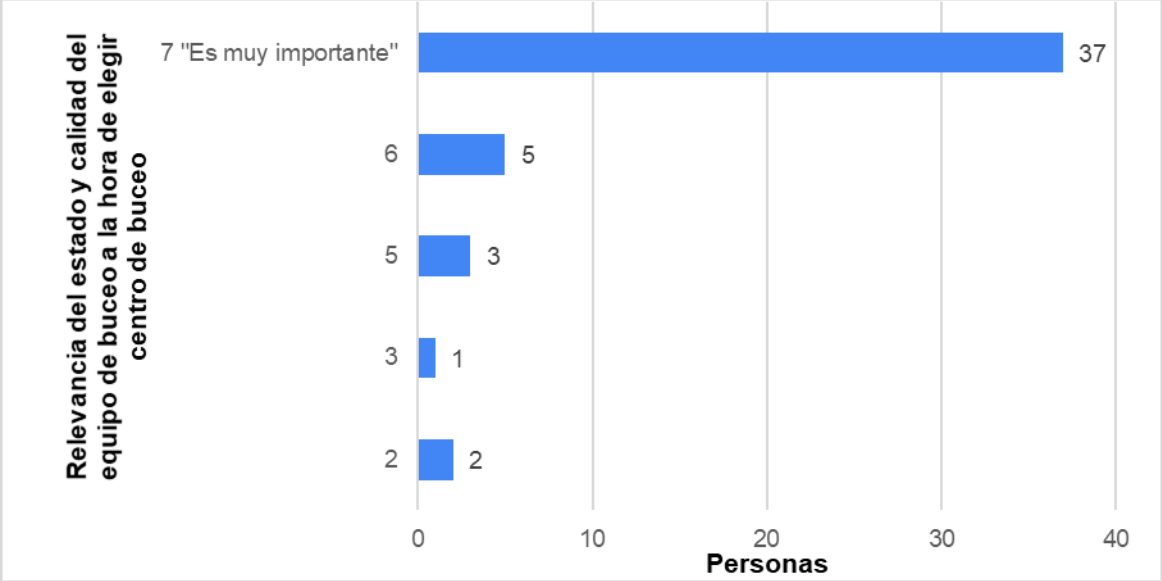

Luego se consulta sobre qué tan importante son las recomendaciones de familiares y amigos a la hora de seleccionar un centro de buceo, el promedio para esta variable es 5,6 lo que representa una importancia un poco mayor a la variable anterior, en este caso el 39,6% de las personas indicaron que esta variable es muy importante. Se considera que esta variable también es importante.

*Gráfico 55: Cantidad de personas según relevancia de recomendaciones en internet al momento de elegir un centro de buceo*



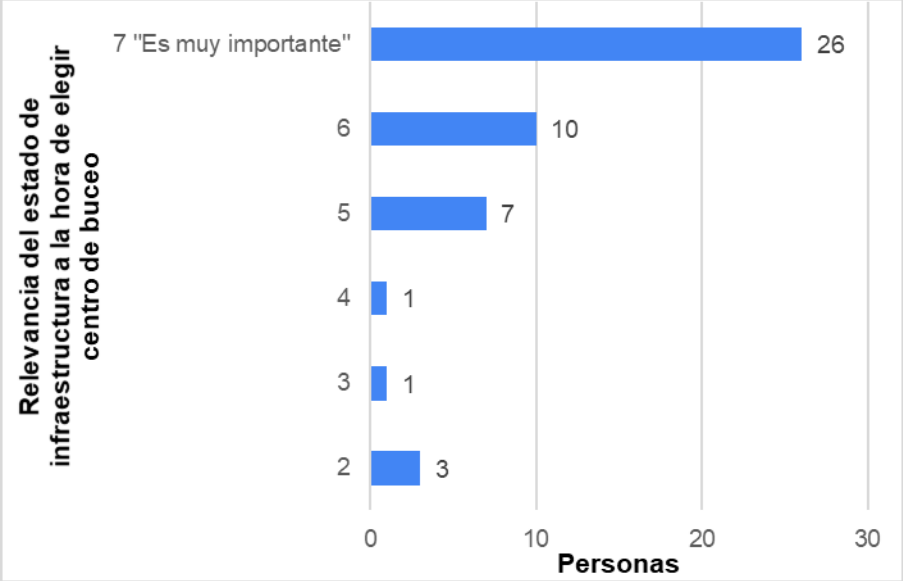

En tercer lugar, se preguntó por las recomendaciones en internet, es decir, aquellas que se encuentran en sitios especializados, o en las redes sociales de los centros de buceo y que fueron realizados por otros usuarios, esta variable obtuvo un promedio de 4,8 lo que la deja como la segunda variable con menor importancia de todas las consultadas, pero, aun así, sigue estando en la categoría de importante. Se considera que aún al tratarse de recomendaciones al igual que la variable anterior tienen un menor impacto al ser, las de familiares y amigos, de personas de confianza y de saber de quién viene las recomendaciones, además este conocimiento permite realizar preguntas que quizás en las recomendaciones en internet no se encuentren contestadas.

*Gráfico 56: Cantidad de personas según relevancia del estado y calidad del equipo de buceo al momento de elegir un centro de buceo*



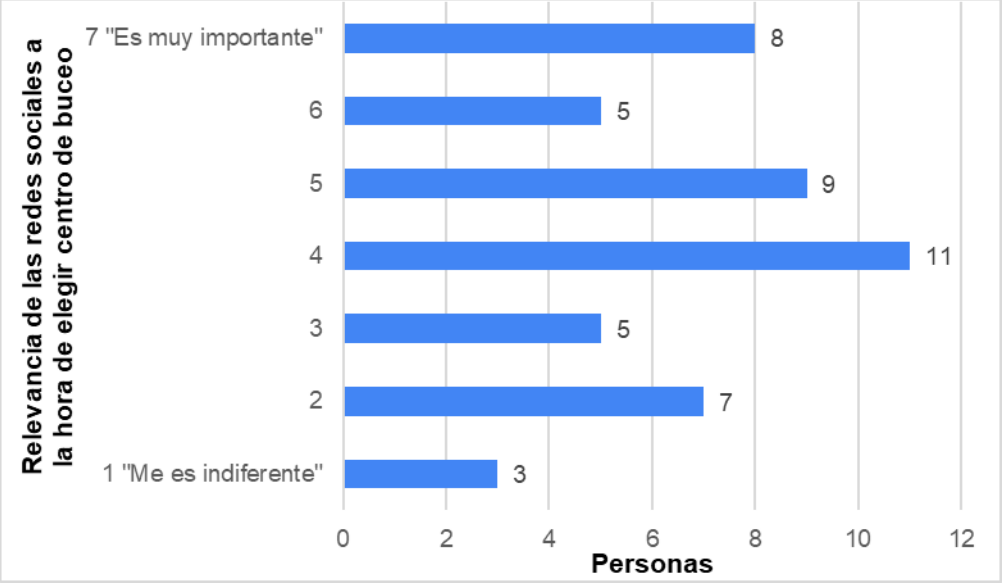

Al preguntar por la importancia de la calidad y el estado del equipo de buceo con el que cuenta el centro de buceo, ésta variable presenta la nota más alto con un 6,5 lo cual hace considerarla como muy importante el 77,1% de las personas la consideró muy importante y nadie señaló que le fuese indiferente, lo cual solo ocurre con una variable más. Esto puede explicarse debido a que de esta dependerá la seguridad de los clientes, una falla en el equipo podría repercutir de forma negativa desde, no poder disfrutar la inmersión a poner en riesgo la vida de quienes lo utilicen.

*Gráfico 57: Cantidad de personas según relevancia de la infraestructura al momento de elegir un centro de buceo*



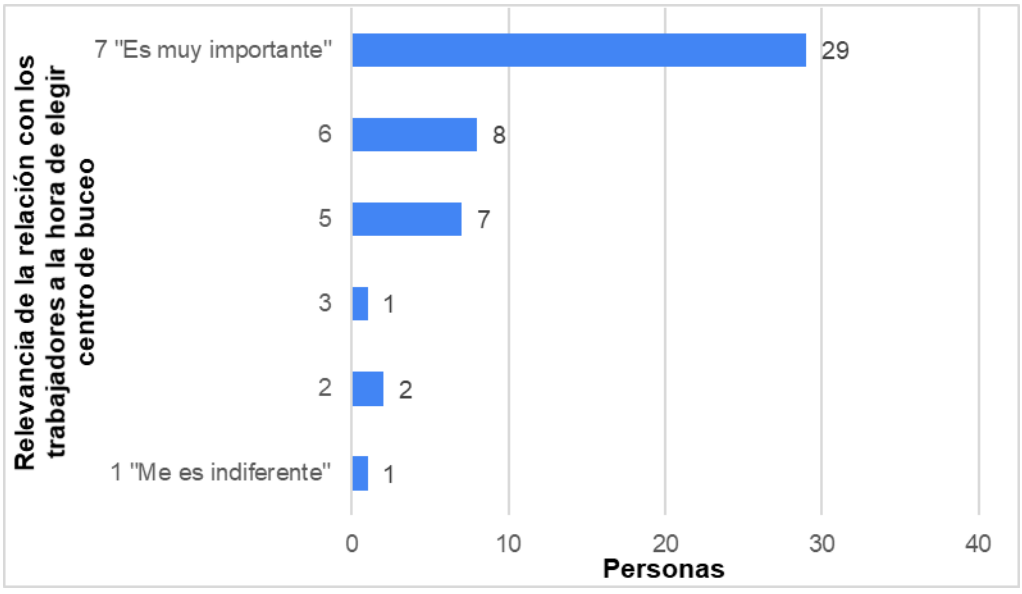

Con respecto al estado de la infraestructura del centro es la tercera de mayor relevancia con nota 6.0 sin embargo el segundo lugar se encuentra a solo una décima. Se considera como una variable importante, y al igual que con el equipo del centro ninguno de los encuestados manifestó sentirse indiferente frente a esta variable. La importancia a la infraestructura del centro puede estar relacionada ya sea a que es la imagen y lo que diferencia a un centro de otro, es lo que se ve de éste, también puede estar asociado a la comodidad que pueda prestar a los clientes respecto a la prestación del servicio que no incluye la inmersión, que tan cómodos están mientras esperan su turno para la inmersión o a las actividades que se realizan una vez se ha dado por finalizado esta, cambiarse ropa, recuperar calor corporal si es necesario, utilización de servicios básicos, etc…

*Gráfico 58: Cantidad de personas según relevancia de las redes sociales del centro al momento de elegir un centro de buceo*



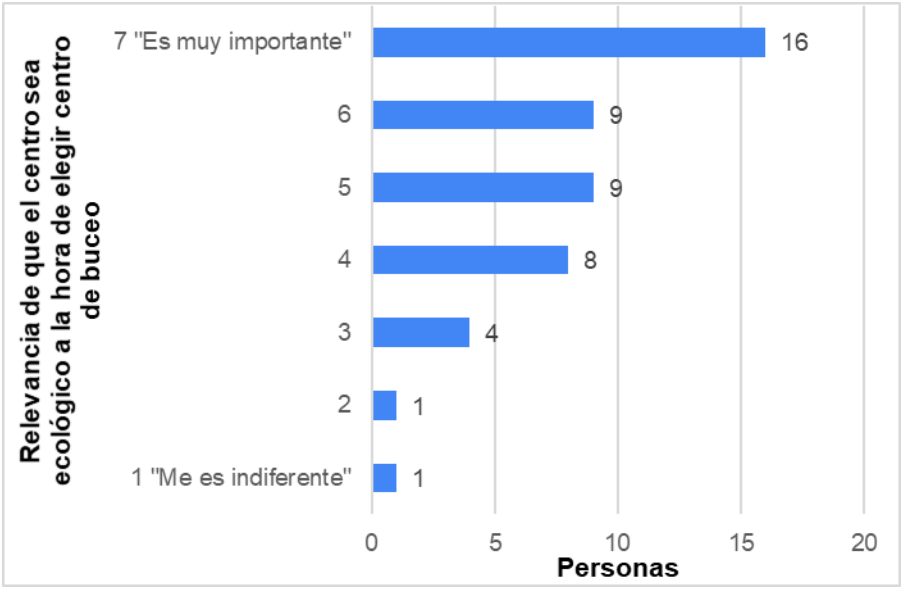

Las redes sociales fueron evaluadas como la variable de menor importancia con un promedio de 4,3 quedando en el grupo de importante. En la gráfica es posible apreciar que los encuestados se distribuyen en todas las notas.

*Gráfico 59: Cantidad de personas según relevancia de la relación con los trabajadores del centro al momento de elegir un centro de buceo*



Se consulta sobre qué tan importante es la relación que se pueda tener con los trabajadores del centro, con la segunda nota más alta equivalente a 6,1 clasificando como variable importante. El 60,4% de las personas señaló que esta variable es muy importante. La importancia de esta variable puede deberse a la experiencia que conlleva tener una buena relación o no con los clientes durante la recepción del servicio, al ser una actividad de ocio las personas podrían no estar dispuestas a contratar a un proveedor debido a malas experiencias durante cualquiera de las etapas de la entrega del servicio.

*Gráfico 60: Cantidad de personas según relevancia de que el centro sea ecológico al momento de elegir un centro de buceo*




Al analizar la relevancia de si el centro es ecológico o no para las personas encuestadas, se considera que esta variable es importante promediando nota 5,4, en la gráfica es posible observar que la mayoría se encuentra por sobre la nota de aprobación 4,0, y aunque un tercio de las personas manifestaron que esta variable es muy importante, el resto se encuentra repartida equitativamente entre las otras notas correspondientes a este rango.

Finalmente se les preguntó a los buzos si había otra variable que ellos consideraban importantes a la hora de elegir en qué centro de buceo contratar un servicio, a esta pregunta 3 temáticas fueron las más repetidas, en primer lugar el profesionalismo y experiencia de los profesionales que trabajan en el centro, más específicamente respecto al guía ya que al ser quien dirige la inmersión, parte de la seguridad de los clientes está en sus manos y en las decisiones que tome, incluso una persona explícitamente señaló saber si el centro ha tenido accidentes o no en sus actividades.

En segundo lugar, se señaló que el trato de los trabajadores debe ser amable, cálido, uno incluso señaló que de "debe sentirse cómodo como en casa" esto viene a especificar la variable relacionada al trato con los trabajadores del centro, en general las personas preferirán un trato más cercano a una relación más asimétrica.

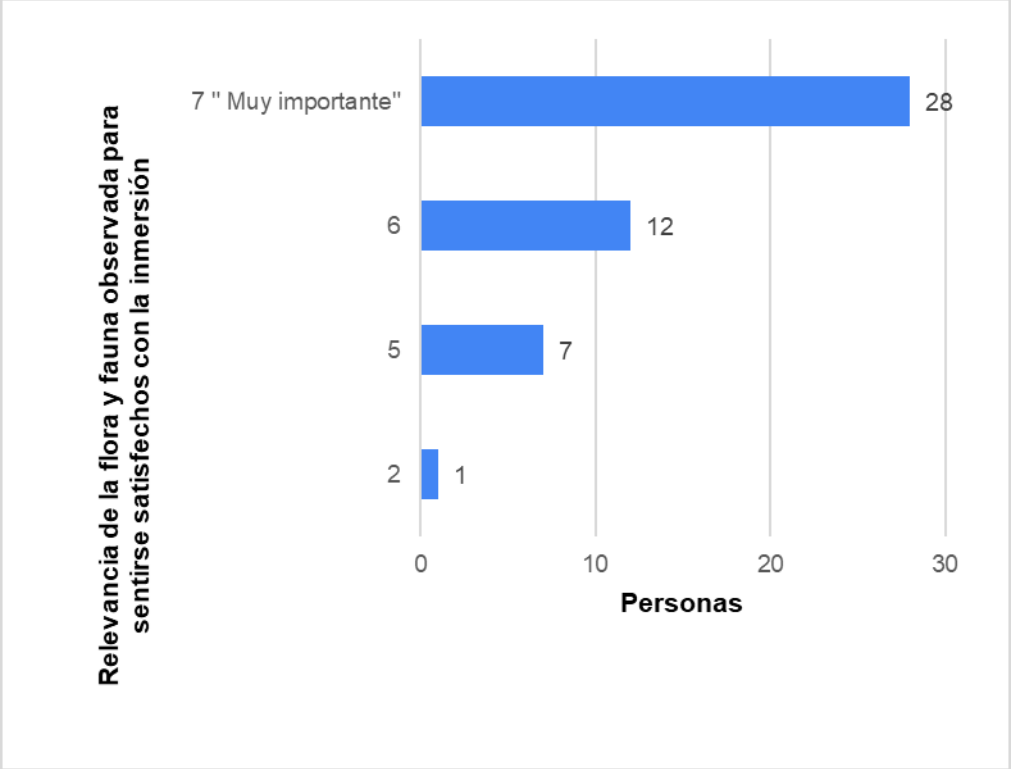
En tercer lugar, pero en bastante menor medida se señalan aspectos como la ubicación del centro, solo dos personas se refieren a este aspecto, que tengan redes sociales activas, solo una persona, y dos personas señalan que les interesa que no se cobre el guía dentro del servicio.

### (iii) Satisfacción durante la inmersión

Las siguientes preguntas tienen énfasis en identificar que hace para los clientes disfrutar una inmersión, con lo cual poder generar un plan de tal manera de optimizar los esfuerzos y recursos en mejorar aquellas áreas que son más importantes para los clientes.

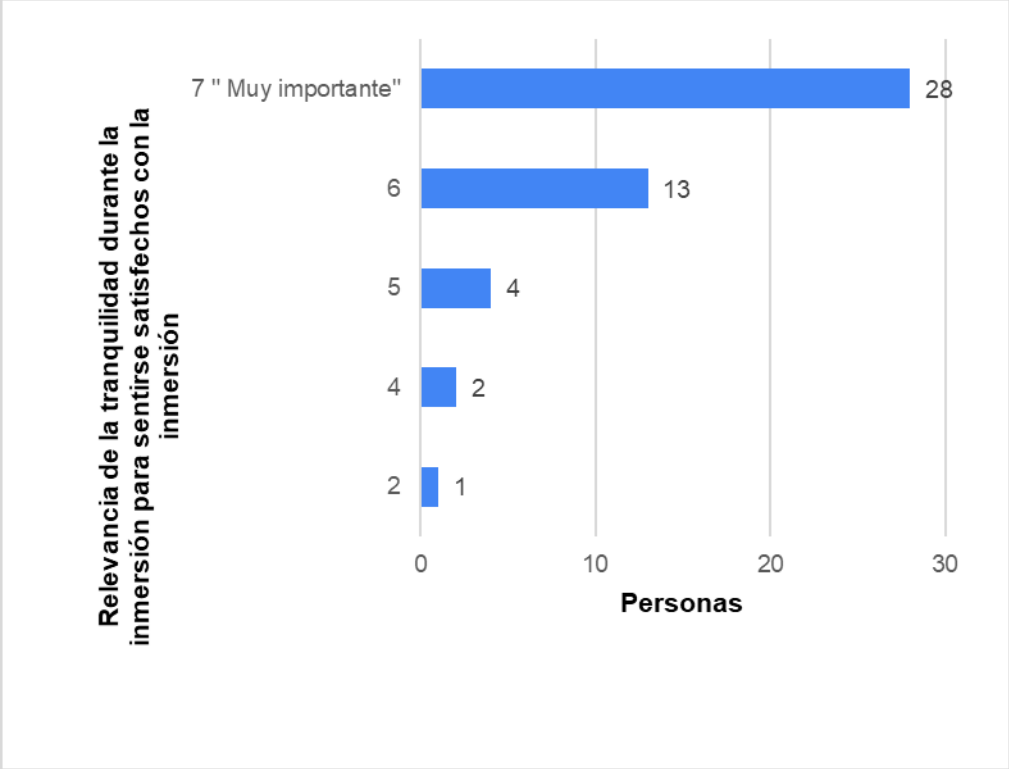
Se les solicito que evaluaran de 1 a 7 que tan importante, o relevante, era cada uno de los aspectos que se señalaban para sentirse satisfechos con una inmersión, donde 1 significaba que no les importa o que les es indiferente, y 7 que es muy importante para ellos. Se considera que sobre 4 la variable es importante y bajo 4 que es no importante.

*Gráfico 61: Cantidad de personas según relevancia de la flora y fauna observada al momento de sentirse satisfecho con la inmersión*



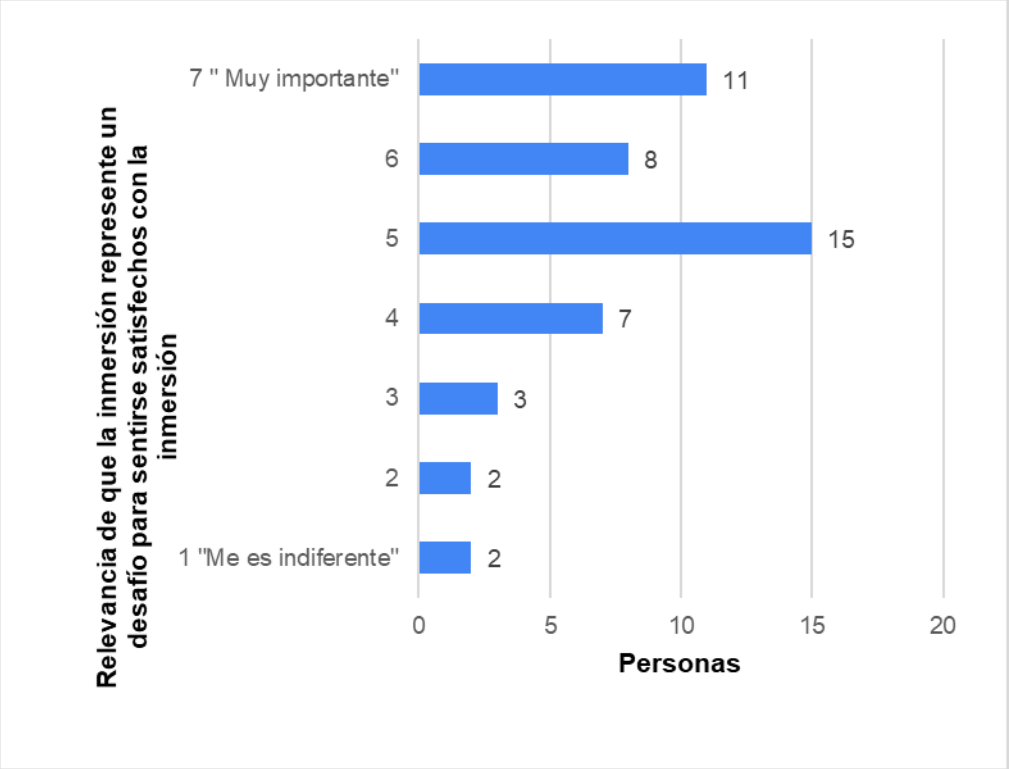

Al preguntar por la flora y fauna observada se obtuvo una nota de 6,4 considerando ésta como importante, siendo la segunda más alta, el 58,3% señaló que este es un factor muy importante para sentirse satisfecho con una inmersión esto se debe a que son la principal atracción en esta actividad, desde cardúmenes de peces, hasta bosques de algas marinas, medusas, etc… Es parte de lo que buscan los buzos ya que no es lo mismo que se puede ver desde la superficie.

*Gráfico 62: Cantidad de personas según relevancia de la tranquilidad durante la inmersión al momento de sentirse satisfecho con la inmersión*



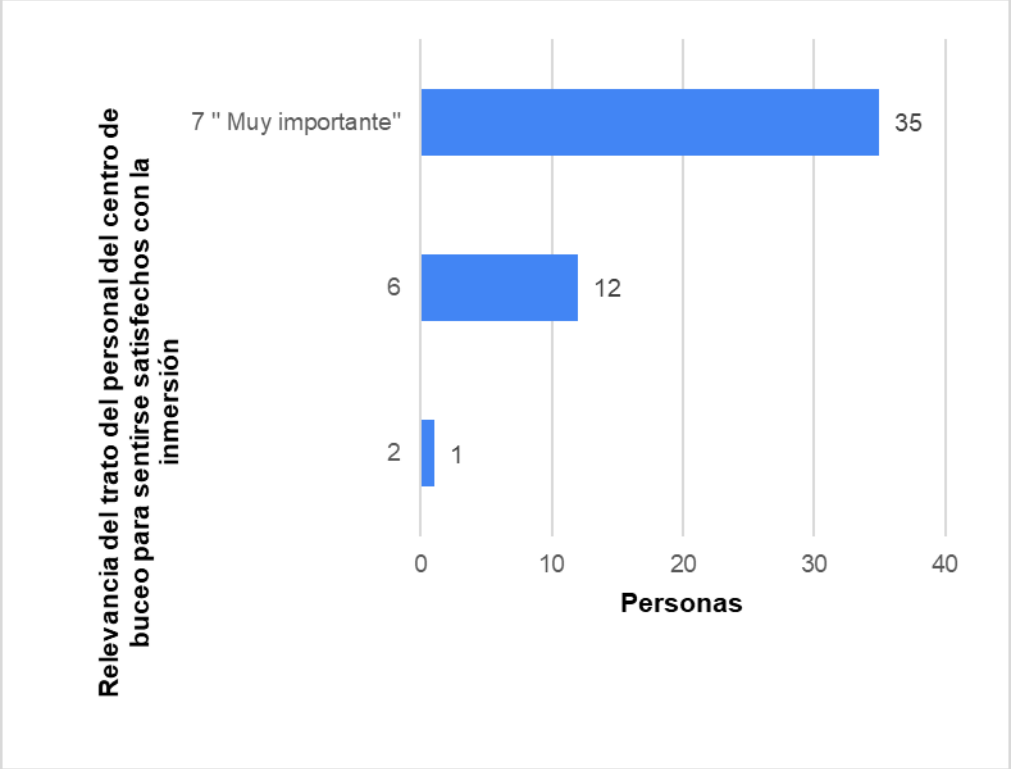

En segundo lugar, se pregunta sobre la importancia de que la inmersión se realice en calma, la nota promediada es 6,3 quedando en tercer lugar de importancia y considerándose una variable importante. El 58,3% señaló que esta variable es muy importante contrastando con las 41 personas, 85,4% que señaló que este es uno de los motivos por los que realiza esta actividad.

*Gráfico 63: Cantidad de personas según relevancia de que la inmersión represente un desafío al momento de sentirse satisfecho con la inmersión*



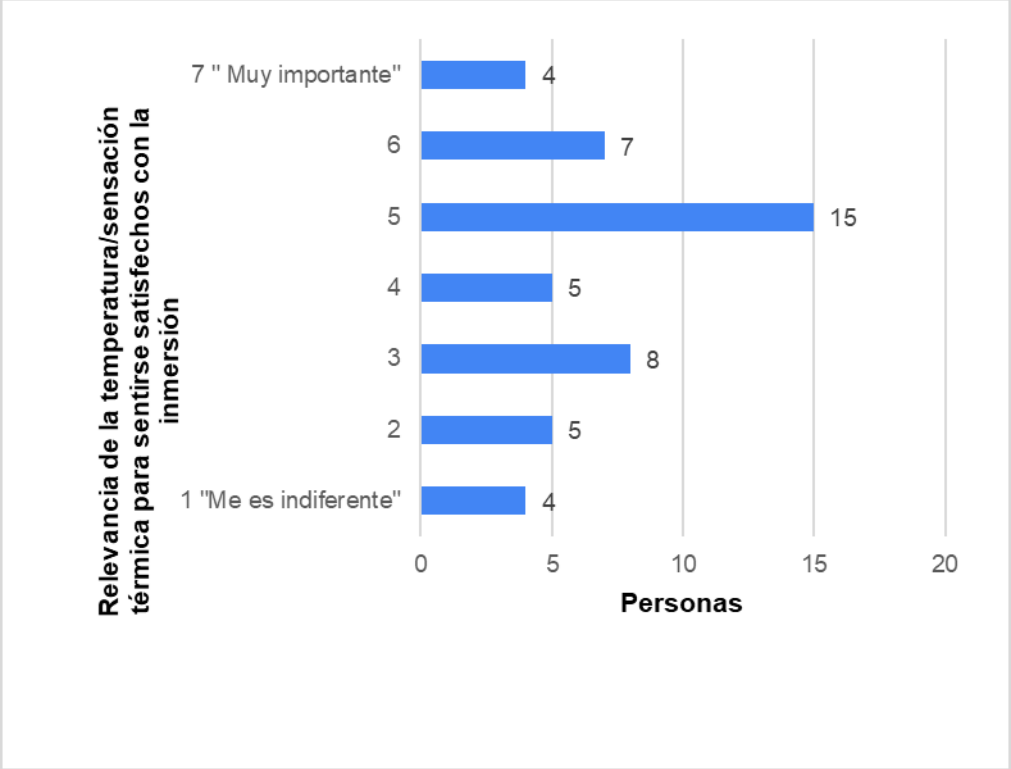

Al consultar sobre la importancia de que la inmersión representa un desafío los buzos encuestados promediaron 5,1 clasificando como importante, el 22,9% de las personas manifestaron que esta variable es muy importante para sentirse satisfechos con la inmersión. Contrastando con el 47,9% que señaló querer bucear por el desafío que representa. Esta variable puede ser más llamativa para aquellos que buscan una experiencia más de aventura y que quieran poner a prueba sus conocimientos en este deporte.

*Gráfico 64: Cantidad de personas según relevancia del trato del personal del centro al momento de sentirse satisfecho con la inmersión*



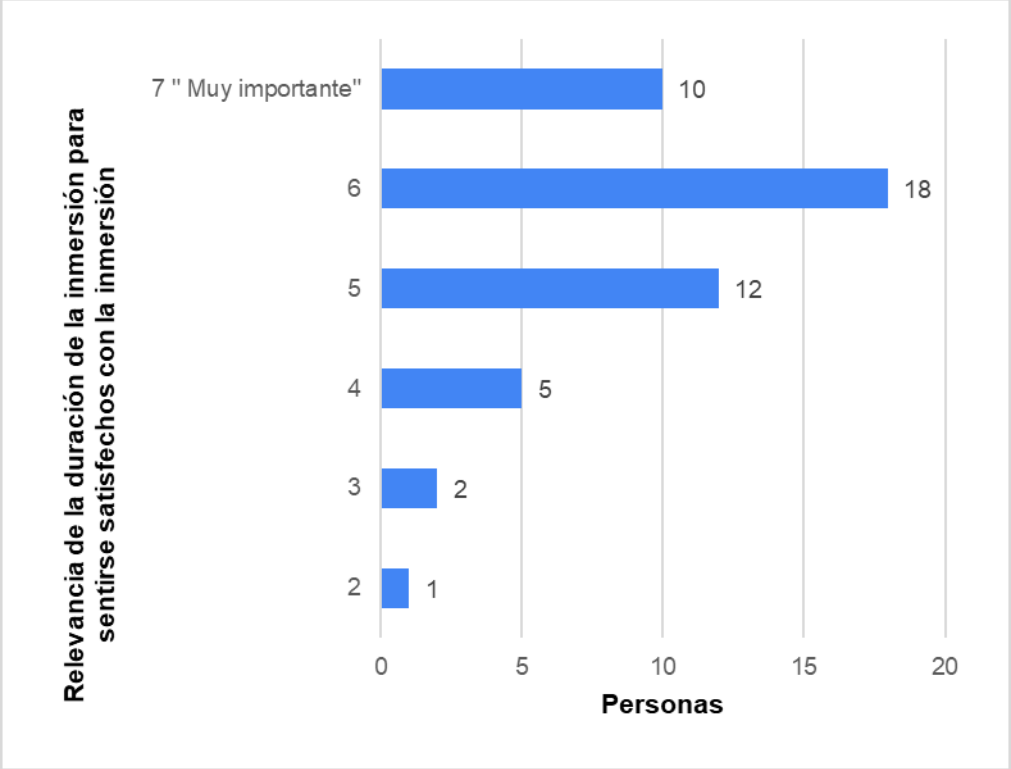

En primer lugar, se encuentra el trato del personal del centro de buceo con nota 6,6, clasificando como muy importante. El 72,9% de los encuestados señaló que es muy importante el trato del personal para sentirse satisfecho con una inmersión. Esto complementa la pregunta de la sección anterior donde luego de la seguridad el factor más importante a la hora de seleccionar un centro de buceo es la relación con los trabajadores. Se confirma que parte importante de la experiencia es el trabajo desempeñado por quienes se relacionan con los clientes.

*Gráfico 65: Cantidad de personas según relevancia de la temperatura/sensación térmica del agua al momento de sentirse satisfecho con la inmersión*




La temperatura/ sensación térmica durante la inmersión resulta ser la variable con menor relevancia obteniendo un promedio 4,0, justo para considerarlo como importante solo un 8,3% de las personas manifestó que este factor es muy importante para sentirse satisfechos con la inmersión. En parte se cree que esto puede deberse a la disponibilidad de los trajes secos, mediante los cuales los buzos pueden utilizar capas de ropa bajo el traje, también el más tradicional traje húmedo permite una aislación térmica pudiendo soportar de mejor manera las bajas temperaturas del agua durante la inmersión.

*Gráfico 66: Cantidad de personas según relevancia de la duración de la inmersión al momento de sentirse satisfecho con la inmersión*



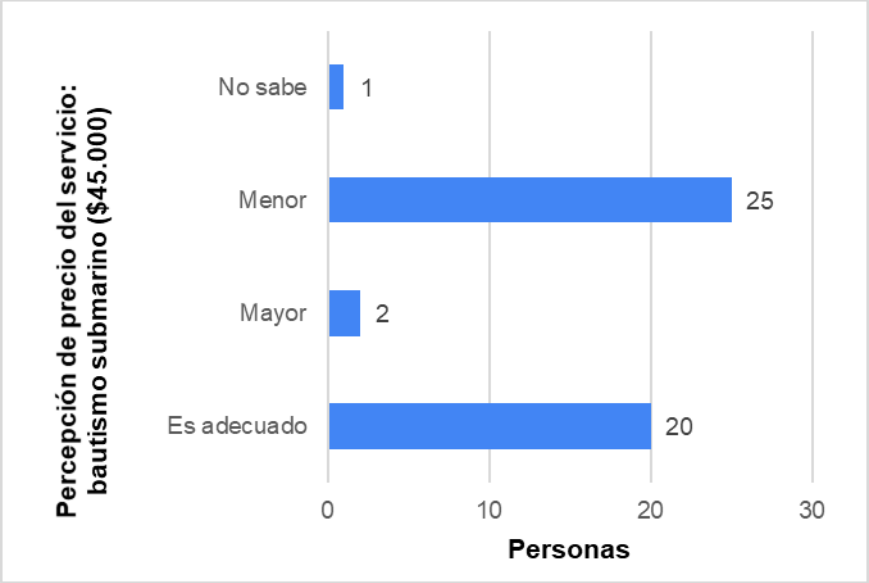

La duración de la inmersión se encuentra en cuarto lugar de relevancia con un promedio, 5,5, considerándose importante. El 20,8% señaló que esto es muy importante para sentirse satisfecho a la hora de bucear. Llama la atención la relevancia de este factor ya que es uno de los que menor control se tiene ya que este depende de la profundidad a la que se desee bucear y del consumo de aire que tenga cada buzo.

### (iv) Percepción de precios de servicios

Uno de los objetivos de la encuesta y el específico de esta sección es identificar la percepción que se tiene de los precios del centro de buceo. Esto permitirá establecer estrategias dependiendo de los servicios mejor evaluados por los clientes para poder potenciarlos, y buscar estrategias o decidir dejar de lado aquellos servicios que no son valorados.

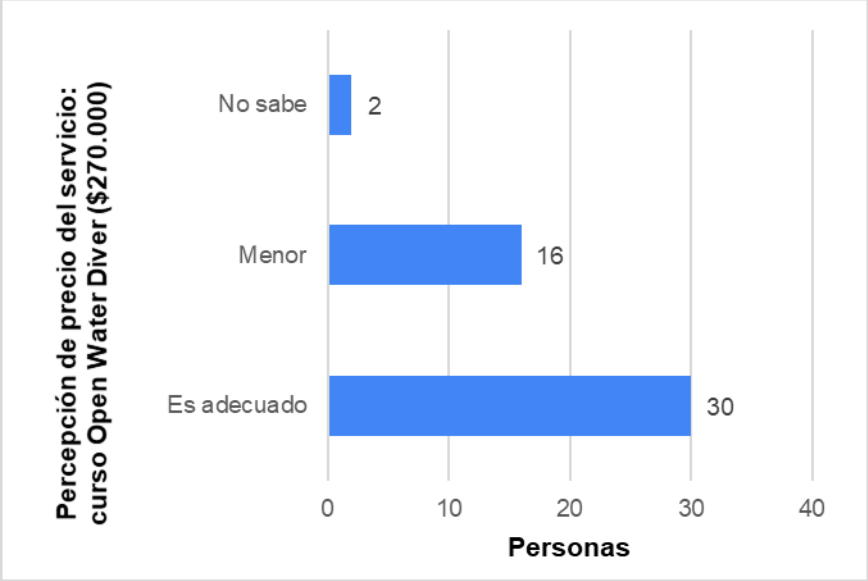
Para esto se les solicitó sindicar si un determinado precio para un servicio era adecuado, si debiese ser mayor o menor, y en caso de no saber se les dio la posibilidad de indicarlo. Se incluyeron aquellos servicios que actualmente ofrece el centro de buceo.

*Gráfico 67: Cantidad de personas según percepción por el precio de bautismo submarino*



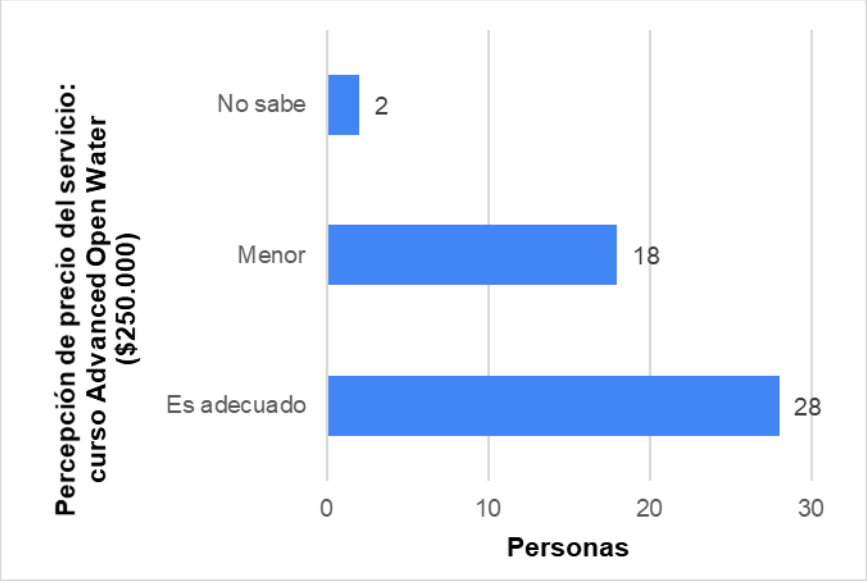

Se pregunta sobre el servicio para clientes sin certificación ante lo cual el 52,1% de las personas manifestó que este debería ser menor y un 41,7% señaló que el precio es adecuado y solo un 4,2% considera que el precio debería ser mayor

*Gráfico 68: Cantidad de personas según percepción por el precio de curso Open Water Diver*



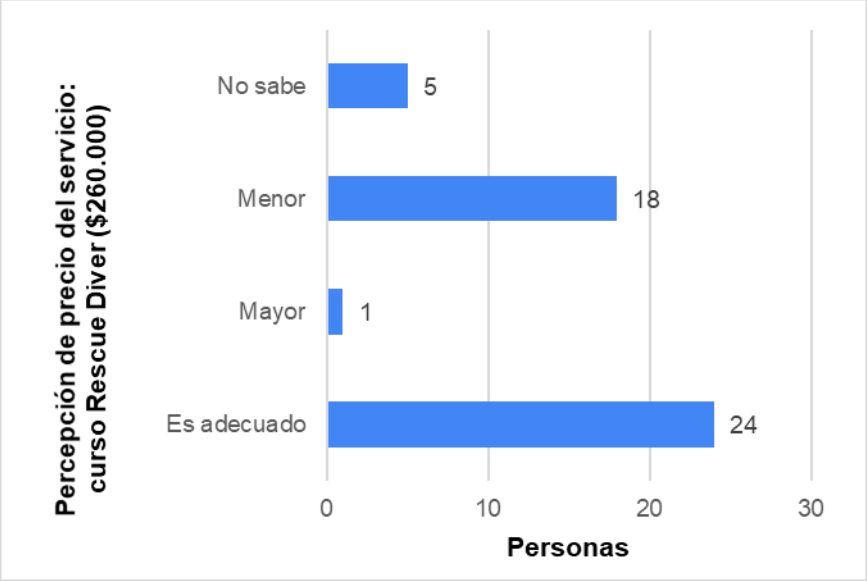

Para el primer curso que pueden realizar los clientes sin certificación, de los buzos frecuentes, un 62,5% considera que el precio es adecuado mientras que un tercio de los encuestados señala que éste debería ser menor. En la gran mayoría de los casos de las personas encuestadas, este curso ya se encuentra dentro de su curriculum, independiente de la empresa certificadora con quien estuviese asociado el centro donde lo realizaron, por lo que cuentan con una idea general de que se incluye en este servicio.

*Gráfico 69: Cantidad de personas según percepción por el precio de curso Advanced Open Water*



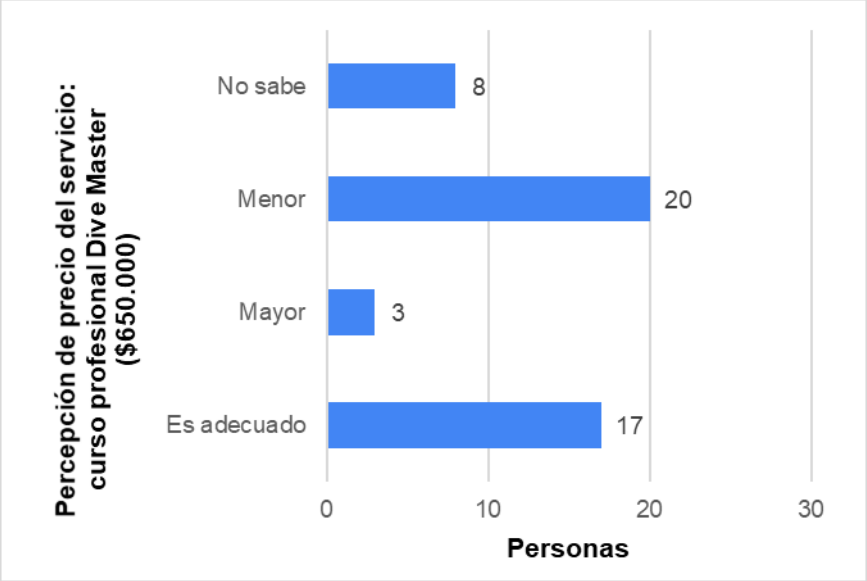

Para el segundo curso, advanced open wáter, un 58,3% está de acuerdo con el precio y el 37,5% de los encuestados considera que debe ser menor, la mayoría de las personas encuestadas se encuentra en este nivel o alguno superior por lo que en gran mayoría también conocen en parte que conocimientos se adquieren y que incluye este servicio, aunque este puede diferir dependiendo de la empresa certificadora, todas entregan beneficios similares.

*Gráfico 70: Cantidad de personas según percepción por el precio de curso Rescue Diver*



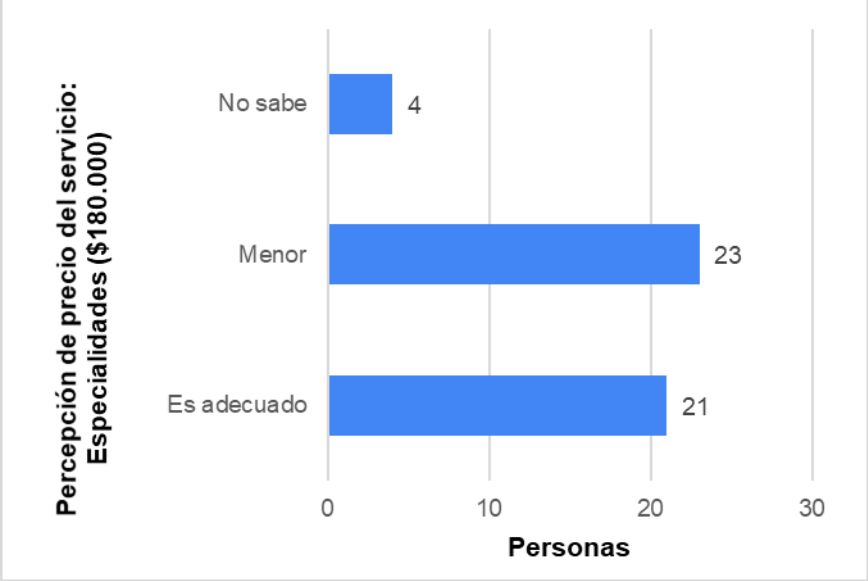

Para el curso Rescue Diver, el 50% considera que el precio es adecuado, 37,5% siente que el precio debería ser menor y un 2,1% señala que debería ser mayor.

*Gráfico 71: Cantidad de personas según percepción por el precio de curso pofesional Dive Master*



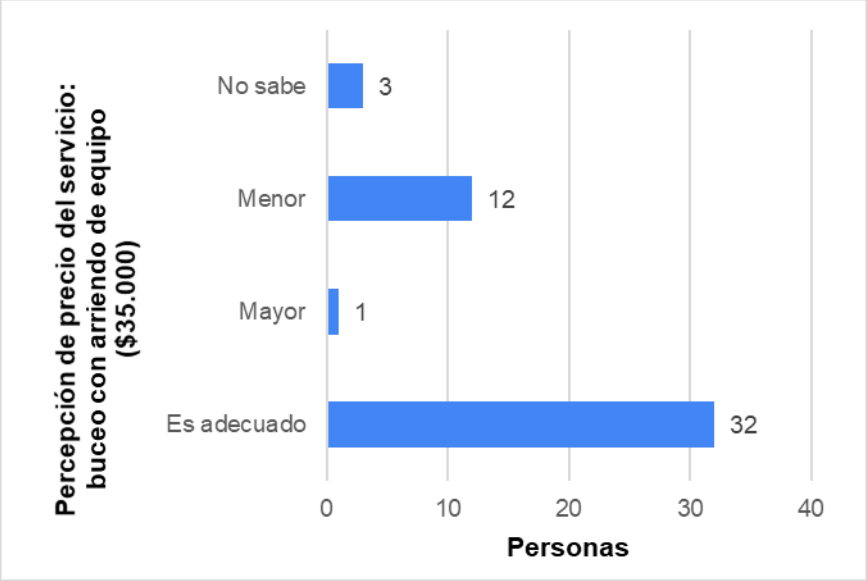
Llegado al primer nivel profesional el 16,7% señala no saber si el precio es adecuado o no, esto puede deberse al desconocimiento de los conocimientos entregados y de los beneficios que este incluye o sinceramente considerar que el curso no es suficiente para desembolsar esa cantidad de dinero, el 41,7% señala que el precio debería ser menor, un 6,3% que debería ser mayor y un 35,3% que es adecuado.

*Gráfico 72: Cantidad de personas según percepción por el precio de curso de especialidades*



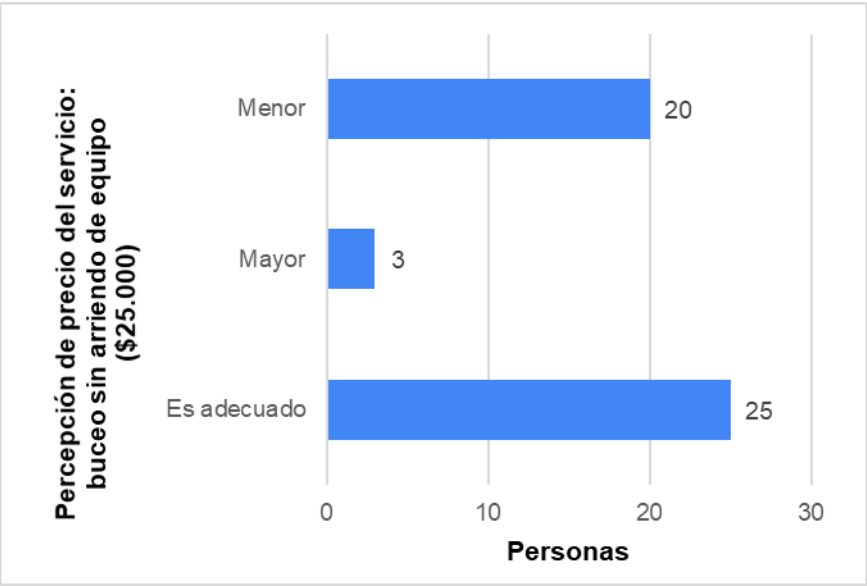

Las especialidades como su nombre lo dice son cursos que se enfocan en habilidades específicas y que pueden ser tomadas desde el nivel advanced open water diver, por lo que en la mayoría de los casos o ya poseen alguna o deben tener conocimiento de estas, ya que este curso incluye algunos tópicos de varias especialidades. Aun así, el 8,3% señala no saber si el precio es adecuado o no, el 47,9% siente que el precio debería ser menor y un 43,8% que el precio es adecuado.

*Gráfico 73: Cantidad de personas según percepción por el precio de buceo con arriendo de equipo*




Para el servicio de buceo con arriendo de equipo el 66,7% considera que el precio indicado es adecuado, esta es la mayor valoración de todos los servicios incluidos en la encuesta, un 6,3% señala no saber si este es adecuado o no, un 25% señala que debería ser menor y un 2% señala que debería ser mayor.

*Gráfico 74: Cantidad de personas según percepción por el precio de buceo sin arriendo de equipo*



Finalmente, para el servicio de buceo sin arriendo de equipo el 52,1% considera que el precio es adecuado, 41,7 que este es excesivo y un 6,2% que el precio es inferior al que consideran adecuado.

### 11.2.2 Análisis de las encuestas

Gracias a la encuesta fue posible identificar las motivaciones, preferencias y /u opiniones de 3 grupos respecto al servicio de escuela de buceo. En primer lugar, se tiene a las personas que no desean practicar esta actividad, los "no clientes", de quienes se espera conocer el motivo de esta negación al servicio para evaluar alternativas de estrategias que permitan cambiar este pensamiento.

En segundo lugar, se tiene a personas con las ganas de querer practicarlo pero que no lo hacen, se busca conocer sus motivaciones para contratar el servicio, también su interés en desarrollar una carrera profesional y poder trabajar como buzos en un centro de buceo, su disposición a pagar por el servicio disponible para ellos cómo lo es el bautismo submarino y si aún con su interés hay temas que los hagan dudar o sentirse inseguros en caso de realizar la actividad.

Finalmente, en tercer lugar, se tiene a quienes ya bucean y lo realizan con cierta regularidad, conocer sus motivaciones y cuáles son sus preferencias a la hora de bucear, cómo hacerlos vivir una mejor experiencia durante la entrega del servicio al conocer las variables que impactan en ellos y a partir de su conocimiento a lo largo de su formación cuales consideran que son precios razonables para los distintos servicios.

Es así como se analiza en distintas secciones cada uno de estos grupos. A continuación, se muestran los principales resultados obtenidos.

#### *11.2.2.1 Búsqueda de información*

Se determina a partir de la muestra que el principal medio por el cual las personas adquieren información para la adquisición de un nuevo producto o servicio son las recomendaciones de familiares y amigos alcanzando el 60,1% de la muestra, esto relacionado a la confianza que se tiene en información entregada por personas cercanas por sobre información oficial entregada en las páginas de los ofertantes. Si bien no es un medio que

dependa de la empresa se puede incentivar mediante, por ejemplo, campañas en redes sociales, o concursos.

El único otro medio de información utilizado por los encuestados que no implica el uso necesario de internet es la publicidad en televisión y/o radio, esta es la segunda con menor apoyo con un 21%.

Los medios de información oficial de las empresas, páginas web, ocupan el segundo lugar con el 55% de apoyo por parte de la muestra. Estos medios deberían contar con la información actualizada del servicio prestado, ya sea indicando los precios, horarios de atención, números o e-mails de contacto, preguntas frecuentes, etc… Además de presentar respaldo fotográfico en la mayoría de los casos, del servicio. Al ser un principal medio de información se hace necesario que las empresas mantengan al día la información en ellas permitiendo una comunicación más efectiva con los potenciales clientes.

Junto a las páginas web oficiales de las empresas están aquellas páginas que siendo una empresa particular entregan recomendaciones como lo es la página de Trivago para el caso de hoteles, o TripAdvisor para un sinfín de servicios en distintas localidades del mundo, estas páginas ayudan mostrando los comentarios tanto positivos como negativos de las empresas y servicios prestados por éstas. Dependiendo de la fama que tenga la página a nivel internacional permitirá que los clientes extranjeros, quienes pueden no contar con información de familiares y amigos que hayan utilizado el servicio, tengan un primer punto de encuentro con la empresa, permitiendo que de aquí pasen a la página web de la empresa.

En último lugar se tienen las redes sociales, Facebook con un 14,5% e Instagram un poco más arriba con 18,8% de los encuestados. Estos medios si bien pueden no ser preferidos en primer lugar al buscar información sobre el servicio, pueden ayudar a llegar a alguno de los otros medios mencionados mediante promociones y concursos con los clientes que ya tiene la empresa.

#### *11.2.2.2 No clientes*

Se entiende por no clientes aquellas personas que señalan no estar interesadas en practicar buceo lo cual en el caso de la muestra representa el 15,8% con un total de 22 personas de las cuales el 31,8% se identifica como hombre y el 68,2% cómo mujer. El 100% de las personas que no desea practicar buceo de los grupos C2 y E son mujeres y representan el 40,9% del total de personas que no quiere practicar buceo. El 100% de personas que no quiere practicar buceo del grupo de mayor ingreso son hombres.

Los 35 años marcan la media de quienes no quieren bucear, el 50% que no quiere bucear tienen 35 años o menos y el otro 50% tiene sobre 35 años. Por debajo de los 35 años la mayoría de las personas que no quieren bucear son hombres, correspondiente al 54,5% de las personas que no quieren bucear con menos de 35 años, mientras que por sobre los 35 son las mujeres quienes superan a los hombres representando el 90,9% de las personas mayores a 35 años que no quieren bucear.

El 59% de los no clientes señaló no querer hacerlo por miedo de estos los principales motivos están referidos a miedos al mar, ahogarse y a fallas técnicas del equipo, al querer cambiar la mentalidad de este grupo se deberán enfocar los esfuerzos en formas para enseñar y mostrar lo seguro que es el buceo si se respetan las reglas de éste, que debido a los mismos miedos y otras dificultades es que los factores de seguridad, especialmente para quienes no cuentan con una certificación son altos. Otro de los motivos que se puede controlar es el de desconocimiento de lejanía de centros de buceo, así como se han organizado viajes a otros lugares del país con buzos experimentados es posible realizar viajes por ejemplo desde Santiago con un grupo de interesados y buscar alternativas para el transporte, de tal manera que esa variable pueda ser controlada por el centro, se debe generar una oferta que sea lo suficientemente atractiva para que los motive a adquirir un servicio de este estilo, quizás incorporando otro tipo de actividades.

#### *11.2.2.3 Personas que desean bucear pero que no lo hacen de forma regular*

Este grupo representa el 49,3% de la muestra y es el más numeroso de los tres, representa potenciales clientes al querer bucear.

Del total de potenciales clientes el 55,9% son hombres, de estos el 18,4% ha buceado en alguna oportunidad, de las mujeres pertenecientes a este grupo el 20% señala haber buceado en alguna ocasión. Este grupo es importante tener en observación ya que conocen la experiencia de bucear y al aún querer hacerlo hay una mayor oportunidad de volverlos clientes.

De las personas que quieren bucear pero no lo hacen de forma frecuente el 44,1% de ellas tiene un ingreso del hogar por debajo del millón de pesos, lo cual representa el 88,2% de todas las personas que señalaron querer bucear y que tienen un ingreso menor al millón de pesos; mientras que las personas que no lo hacen de forma frecuente, con ingresos por sobre el millón de pesos, representan al 48,1% de todas las personas que quieren bucear y en sus hogares los ingresos son superiores al millón de pesos. Esta diferencia podría explicarse debido al costo asociado a esta actividad, por lo que hay una posibilidad para tomar a este grupo de personas que quieren bucear.

##### 11.2.2.3.1 Motivaciones

El 67,6% de este grupo manifestó querer practicar buceo para vivir una nueva experiencia, lo cual da soporte a la idea de utilizar estrategias de marketing experiencial versus un marketing tradicional enfocado en los atributos del producto. Como complemento se puede utilizar que al 63,2% lo motiva el conocer el fondo marino lo cual permite unir ambos intereses más la curiosidad que se presenta como el cuarto motivo con un 39,7% y pode hacer propuestas de experiencias para el cliente en los que se incluyan todas estas variables.

#### 11.2.2.3.2 Licencia profesional

Solo un 20,6% de los encuestados manifestó estar interesados en adquirir una licencia profesional de buceo que les permita trabajar en centros de buceo. Con este grupo de personas se pueden trabajar estrategias como en otros centros de buceo donde se arman paquetes de los cursos para quienes quieran desarrollar una carrera profesional en el buceo. El 42,9% de estas personas se encuentran entre los 21 y 25 años, en estos casos cabe la posibilidad de que sean estudiantes universitarios, actualmente todos los años llegan practicantes al centro de buceo esta labor se podría formalizar con alianzas con universidades que impartan carreras no solo relacionadas al turismo, como ocurre actualmente con otros centros, también está la posibilidad de carreras asociadas a la administración, biología marina, publicidad, entre otros, esto permitiría contar con un abanico mayor de apoyo durante el verano y dependiendo de la especialidad incluso se podría contar con practicantes que apoyen durante la temporada baja.

De las personas interesadas en adquirir un nivel de certificación profesional el 42,9% de éstas pertenece al grupo E, grupo de menor ingresos. Puede ser que vean en el buceo una alternativa de ingreso extra.

#### 11.2.2.3.3 Disposición a pagar por bautismo submarino

Considerando el precio actual de un bautismo submarino de $45.000 solo el 17,6% de las personas está dispuesto a pagar este monto por este tipo de servicios, la mayoría de las personas en este grupo, 38,2% están dispuestas a pagar entre $20.000 y $30.000 lo cual corresponde a la mitad del precio actual. Esto puede deberse a desconocimiento de los costos asociados al buceo, de los cuales no deben por que saber.

Se puede estudiar la posibilidad de entregar información al respecto, pero teniendo en cuenta si esto es viable, por ejemplo, si los esfuerzos puestos en educar a la población sobre los costos serán retribuidos con un mayor número de personas que buceen

Del total de personas dispuestas a pagar el precio actual, un tercio de estas se encuentra en el rango de ingreso del grupo C2 y otro tercio en el grupo C1a, estos son los grupos más dispuestos a pagar. Las personas dispuestas a pagar el precio actual no pertenecen a ningún grupo etario específico y se dividen equitativa.

Se debe señalar que dentro del estudio no se incluyó la pregunta de por qué aún no practican el buceo de forma frecuente, la cual si debe ser incluida en estudios futuros para poder ofrecer atención más personalizada a cada cliente.

#### *11.2.2.4 Buzos frecuentes*

##### 11.2.2.4.1 Empresa certificadora y nivel de certificación

De las 48 personas encuestadas que cuentan actualmente con una certificación, el 83,2% de estas lo han hecho con PADI, de todos los buzos la mayoría, 56,3% tiene un nivel de certificación Advanced Open Water y solo un 10,4% de todos los buzos tiene nivel de certificación profesional.

De los Advanced Open Water (AOW) el 48,1% se encuentra conforme con su actual nivel de certificación, si a esto se le suma el hecho que 4 personas más desean alcanzar este nivel de certificación, significa que el 35,4% de los buzos encuestados no estarían interesados en continuar con cursos superiores, sin embargo, con este nivel de certificación es posible adquirir distintas especialidades, las cuales si podrían convencer a algunos de estos buzos a continuar con su formación, se deben buscar estrategias para incentivar las especialidades

Al siguiente nivel que más aspiran a llegar es a Divemaster que es el primer nivel profesional, un 16,7% de los encuestados aspira llegar a este nivel. Sin embargo, ninguna de las personas que actualmente posee la certificación de Divemaster se encuentra conforme.

#### 11.2.2.4.2 Motivaciones para bucear

Al igual que con los resultados obtenidos en las entrevistas para el análisis interno, la principal motivación para los buzos es la desconexión, paz y calma con un 85,4% de las preferencias, muy de cerca le sigue explorar con el 79,2%. Una vez realizada la encuesta y comenzado su análisis surgió la incertidumbre sobre si la cantidad de buceos y otros patrones dentro de los buceadores se debía a si es que estos realizaban esta actividad como fuente de ingresos, se debió agregar a esta pregunta la opción de bucear por trabajo.

#### 11.2.2.4.3 Contacto con centro de buceo

A la hora de contactarse con los centros de buceo para agendar las inmersiones el 85,4% de los buzos frecuentes lo hace por medio de Whatsapp, esto se puede deber a que es un método más rápido que el correo el electrónico y a que este último es de carácter más formal. Y que a diferencia de las llamadas telefónicas se puede dejar el mensaje aun cuando la persona no esté inmediatamente disponible no debiendo volver a llamar en otra ocasión.

Sin embargo, al consultar a los buzos sobre porque medio le gustaría recibir promociones y ofertas de buceo, la mayoría, 58,3% señaló que por correo electrónico mientras que el 56,3% señaló que por Whatsapp.

Con estos dos resultados se desprende que Whatsapp es uno de los medios más que debe estar sí o sí presente en las estrategias de comunicación de la empresa debido a la preferencia por parte de los clientes en su uso a la hora de contactar con los centros de buceo.

#### 11.2.2.4.4 Hábitos de Consumo

El 66% de los buzos frecuentes realiza dos o más inmersiones en un día de buceo, esto puede estar relacionado a que generalmente los centros de buceo hacen descuentos por realizar más de una inmersión diaria. Cómo ya se había identificado la mayoría de las personas que bucean de forma regular pertenecen a los grupos de más altos ingresos sin embargo dentro de estos quienes presentan un mayor porcentaje de 2 o más buceos diarios son los del grupo C1a con un 72,7% de las preferencias de este grupo socioeconómico.

Al considerar el nivel de certificación de los encuestados, quienes tienen una mayoría porcentual son quienes tienen la certificación Rescue Diver, seguido por las personas con la certificación Advanced Open Water, quienes representan la mayoría del grupo de buzos frecuentes representando un 85,7% y 70,1% de personas que bucean 2 o más veces, estos porcentajes corresponden a cada uno de los niveles de certificación correspondiente.

Es posible observar una estacionalidad en los niveles de consumo de buceo durante el año, con una media de 11 buceos por personas, la temporada alta está comprendida entre los meses de diciembre a febrero, si bien hay una distribución similar entre los 4 niveles que se evaluaron al pasar al siguiente periodo, incluso solo a nivel de gráfica es posible observar como la mayoría de las personas comienza a disminuir el consumo del servicio de buceo y se disminuye el promedio de buceos a casi la mitad, 5,8 inmersiones por persona durante este periodo. Durante este periodo de tiempo las temperaturas son aún agradables y hay presencia de feriados largos, como semana santa, donde las personas pueden aprovechar para practicar esta actividad programando viajes quienes necesiten hacerlo.

Es claro que la temporada baja está comprendida entre los meses de junio y agosto, donde las inmersiones bajan a 4,7 en promedio por persona, aquí el 60,4% de las personas encuestadas que practica buceo de forma regular realiza 2 o menos inmersiones durante este periodo de tiempo. Es durante esta época del año que el agua alcanza sus temperaturas más bajas repercutiendo directamente en la capacidad de las personas de aguantar bajo el agua, sin embargo, algo que llama la atención es que aumenta la cantidad de personas que realizan 10 o más inmersiones, pero estas no son suficientes para subir considerablemente el promedio de inmersiones. Durante los meses de septiembre a noviembre se comienza el periodo de transición a la temporada alta, ahora con 6,5 inmersiones por persona en promedio durante este periodo, las temperaturas son más agradables y nuevamente hay presencia de fin de semanas largos como lo puede ser dadas las condiciones, las fiestas patrias.

Aun cuando se menciona al frío como posible detonante de la estacionalidad en próximos estudios se recomienda incorporar expresamente esta pregunta para corroborar,

podría incluso ser una posible variable para segmentación de los clientes a la hora de hacer una carterización, que existan aquellos que lo hacen por la temperatura del agua, o por la disposición de tiempo, etc…

#### 11.2.2.4.5 Preferencias Para el Consumo

Se expuso a los buzos frecuentes distintas características a la hora de elegir un centro de buceo y se les pidió que las evaluaran con nota de 1 a 7, donde 1 representa que dicho atributo les es indiferente y 7 que es muy importante a la hora de decidir en qué centro de buceo contratar el servicio. El primer lugar en importancia para los buzos con nota6,5 se encuentra que la calidad de los equipos del centro de buceo, esto puede traducirse como una preocupación por la seguridad durante la inmersión, si se siguen todas las normas y reglas del buceo, éste en raras ocasiones representará un peligro, sin embargo, si el equipo utilizado presenta fallas las posibilidades de algún accidente aumentan.

En segundo lugar, con 6,1 se encuentra la relación con los trabajadores del centro. A diferencia de las 2 ocasiones anteriores donde se llegó a esta conclusión a partir de los clientes fidelizados de la empresa, en este caso los encuestados corresponden a variados centros de buceo y en la gran mayoría concuerdan que este es un factor importante.

El precio se encuentra dentro del 40% de tributos que menor importancia tiene para los buzos, es decir estos prefieren mantener su seguridad, y una buena relación con los trabajadores del centro, antes de pagar menos por el servicio, esto se ve reflejado en las entrevistas realizadas a los clientes fidelizados. Donde señalaban exactamente lo mismo, que aún al tener un menor precio decidían no ir con la competencia porque lo sentían como una traición al centro de buceo.

#### 11.2.2.4.6 Factores para estar satisfecho con el servicio

De forma similar a como se les pidió a quienes bucean de forma frecuente que evaluaran los criterios bajo los cuales seleccionan en qué centro de buceo adquirir el servicio, se les pidió que evaluaran bajo qué condiciones consideraban que un buceo había sido

exitoso: con nota 6,6 el factor más relevante y nuevamente demostrando la importancia de la generación de experiencias y del marketing interno en la empresa, se determina que el trato que tiene el trabajador hacia el cliente es muy importante.

Luego viene uno de los factores que podría considerarse como parte de la promesa del marketing tradicional que tiene que ver con la flora y fauna observada, sin embargo, falta mayor detalle en que es exactamente lo que provoca en los buzos la observación de flora y fauna. En tercer lugar, se tiene que la inmersión se llevase a cabo en calma. Lo cual concuerda con la principal motivación de bucear buscando desconexión, paz y calma.

El factor de menor relevancia para sentirse satisfecho con el buceo tiene que ver con la temperatura/sensación térmica, apenas con una evaluación igual a 4,0 está en el límite si se considera importante o no, al no obtener un resultado determinante se estima que puede ser una de las variables a considerar en la carterización de clientes.

#### 11.2.2.4.7 Percepción de precios

Se consultó a los buzos sobre su apreciación de los precios ofertados de los productos, si bien en algunas ocasiones la mayoría de las personas encuestadas consideró que el precio a pagar era justo, en ningún caso la mayoría consideró que estarían dispuestos a pagar un precio mayor al ofertado. Una variable que puede tener incidencia en la percepción de los buzos tiene que ver con la ubicación donde se desarrollará él se desarrollará el servicio. Así podría ser que los buzos estén dispuestos a pagar más por ejemplo en Rapa Nui que en Punta Arenas o Puerto Montt, Para próximos estudios se recomienda especificar una ubicación y realizar una pequeña descripción de las condiciones allí presentes. Así también se puede incluir dentro de los criterios a la hora de elegir con qué centro de buceo desarrollar la actividad o considerar una nueva dimensión donde se realicen preguntas dirigidas a como escoge la ubicación donde bucear.

El servicio mejor evaluado, referente a su precio, son las inmersiones con arriendo de equipo, el 66,7% consideró que el precio es adecuado y tiene el menor porcentaje de personas

que considera que el servicio está sobrevalorado con un 25%. Esto en conjunto a que el servicio es uno de los que presenta mejor rentabilidad hace que el servicio sea candidato para las campañas que se quieran desarrollar.

En segundo lugar, el servicio mejor apreciado es el curso Open Water Diver, dentro de la comparación de precios en el Benchmarking este fue uno de los servicios con menor diferencia entre los centros de buceo. El 62,5% de las personas considera que el precio es adecuado y solo un tercio considera que está sobrevalorado.

El servicio peor evaluado es el bautismo submarino con un 52,1% de los buzos considerando que se encuentra sobrevalorado y un 41,7% que piensa que el precio es adecuado y un 4,2% que considera que el precio podría ser mayor.

### 11.2.3 Entrevistas

Se realizaron entrevistas a 3 clientes frecuentes del centro de buceo. Que a diferencia de las presentadas en el estudio interno fueron contestadas este año considerando ya el cambio de espacio físico del centro de buceo A diferencia de las encuestas donde se buscaba la opinión de cualquier persona independiente de si era o no cliente frecuente del centro de buceo, las entrevistas se utilizaron para registrar información sobre la percepción de los clientes del centro de buceo, y así considerar sus preferencias.

Nombre: Cesar Vázquez Segovia

1. ¿Dónde vive?

   Quilpué

2. ¿Desde cuándo buceas?

   Desde el año 2015

3. ¿Cómo llegaste a Mantra y desde cuando eres cliente?

   Desde la misma época que comencé a bucear, en el mismo centro de buceo realizamos (mi hijo y yo) el curso Open Water. Y fue un amigo quien nos recomendó que fuéramos a Mantra

4. ¿Qué servicios Frecuenta?

   Buceos con arriendo de equipo doble

5. ¿Qué cursos ha realizado?

   Open Advanced y la especialidad Deep

6. ¿Qué le gusta del centro de buceo?

Por la calidez de la gente, es como estar tratando con un amigo, no es una relación de empresa

La flexibilidad a la hora de elegir los puntos de buceo, horarios. Por ejemplo, en Isla de Pascua el punto de buceo estaba delimitado por día y por horario, si ibas a bucear y correspondía algún punto que ya hubieses visitado no tenías otra opción. Eso si los grupos eran mucho más grandes, pero aun así en ocasiones los chicos de Mantra se han enfrentado a grupos grandes y aun así uno puede ir donde quiere ir.

También se valora la excelencia académica, al bucear en otros lugares nos hemos dado cuenta de que ellos (Gustavo y Margarita) son muy buenos buzos además de muy preocupados. También los instructores que han elegido son muy buenos

7. ¿Qué cambiaría en la forma en que se entrega el servicio?

Algo que se podría mejorar es respecto al traslado al punto de zarpe, en una ocasión anterior éramos un grupo numeroso de buzos y Margarita tuvo que hacer dos viajes en la camioneta. No es algo que me incomode, pero es algo que se podría mejorar y evitar realizar más de un viaje

Otra cosa que si se pudiera mejorar es la implementación de una escalera en el bote, principalmente para aquellas personas que no tienen la condición física para poder subir por su cuenta. Esto es algo que no sé porque aún no implementan

8. ¿Qué cambiaría o le gustaría agregar con respecto a la infraestructura del centro?

Si bien tienen a disposición de los clientes un sector donde uno se puede servir lo que lleve preparado, podría implementarse alguna especie de cafetería/comedor, de tal manera que uno tuviese donde preparar o comprar algo, es un servicio que probablemente nosotros no ocuparíamos, pero si lo veo como una opción para otras personas que podría interesarles.

Algo que pueden agregar es un camarín, actualmente uno utiliza las duchas. Y que cuentan con el espacio para poder armar estructura.

9. ¿Qué opina sobre un ticket de temporada?

Considero que es una idea buena, y permite amarrar al cliente habiendo comprado el ticket, en nuestro caso no es tan buena ya que no es por costos que vamos con ellos, no vamos con otro centro, aunque fuesen más baratos porque sería como traicionar a nuestro amigo. Pero si puede ser un enganche para quienes no tienen ese vínculo. Por ejemplo, en isla de pascua compramos un pack de 10 buceos que tenían descuento y costaba $250.000 versus 5 buceos que costaban $200.000.

10. ¿Qué debería tener un nuevo centro de buceo en Pichidangui para que deje a Mantra?

Cómo te decía ni siquiera me lo planteo, ya que no concibo ir a Pichidangui y no bucear con Mantra. Tendría que ser que Buceo Mantra estuviese a cargo de otras personas, alno estar Gustavo y Margarita ahí vería con que otro centro bucear. Quizás si tuviesen una muy buena infraestructura y que fuera más barato, pero aun así sería difícil.

Nombre: Iván Emiliano Saavedra Roque

1. ¿Dónde vive?

   Providencia

2. ¿Desde cuándo buceas?

   Buceo desde el año 2015

3. ¿Cómo llegaste a Mantra y desde cuando eres cliente?

   Lo conocí por recomendación de un amigo, primero realicé un bautismo en otra localidad, pero luego de eso al querer hacer el curso Open Water Diver lo hice con Mantra

4. ¿Qué servicios Frecuenta?

   Buceo con arriendo de equipo

5. ¿Qué cursos ha realizado?

   Open, advanced, Especialidad Deep

6. ¿Qué le gusta del centro de buceo?

   Me gusta su cercanía, el trato familiar que hay, como enfrentan la actividad, no es industrializado, es más cercano. Facilidades para la elección del punto de buceo y en general según las preferencias de los clientes.

7. ¿Qué cambiaría en la forma en que se entrega el servicio?

   Sería ideal que, teniendo las condiciones, el briefing se haga en el bote para no olvidarlo ya que son varios minutos de navegación.

   Con respecto al traslado, en lo personal me gusta que los grupos de buceo sean pequeños, por lo que la camioneta como medio de transporte al punto de zarpe es

ideal, pero entiendo que para grupos más grandes sería ideal un vehículo más grande, por ejemplo, una van, para grupos de 6 personas ya se deben realizar dos viajes.

8. ¿Qué cambiaría o le gustaría agregar con respecto a la infraestructura del centro?

Podría incluirse otro baño, ya que al haber mayor cantidad de gente se hace poco con un solo baño. También en las duchas, colocar un sector más protegida del agua para que no se moje el agua. (en este punto se preguntó sobre la implementación de un camarín como había propuesto el entrevistado anterior) La verdad considero que con las duchas basta, por qué podría no bastar con esto: por la necesidad de algún banquito o repisa donde dejar las cosas, se podrían adaptar las duchas para ese fin. (se preguntó también sobre implementar una cafetería) Sí, podría ser que vendan cosas no perecibles, maní, galletas, ya que comidas preparadas sería más complicado. Podrían ofrecer los almuerzos con anticipación, que se reserven para el día de la inmersión, aunque también están implementando esto de los asados lo que acerca más, pero al ofrecerlo como servicio se pierde la esencia. Quizás desayunos si se pudieran ofrecer.

Se podría buscar una forma de proteger mejor de la lluvia, pero sin perder también los espacios abiertos, siempre es rico estar tomando un café y que llego el viento en la cara.

9. ¿Qué opina sobre un ticket de temporada?

Yo compré una vez y me pareció bien, pero debería incorporar una fecha de vencimiento. Y es bueno también para tener la excusa para ir.

10. ¿Qué debería tener un nuevo centro de buceo en Pichidangui para que deje a Mantra?

Personalmente no me cambiaría, tendría que pelearme con Gustavo y la Margarita. Pero no cambiaría a Mantra, ya hay cariño como amigos con ellos.

Nombre: Mónica Pamela Martínez Cárdenas

1) ¿Dónde vive?

Providencia

2) ¿Desde cuándo buceas?

Buceo desde fines de 2016

3) ¿Cómo llegaste a Mantra y desde cuando eres cliente?

Un compañero de trabajo me recomendó el centro. En Chile solo he buceado con Mantra, he viajado y buceado en otros lugares: Italia, Gracia, Croacia, Malta, Indonesia, Polonia y Australia.

(Se aprovechó oportunidad para preguntar directamente sobre diferencias con los centros que ha visitado fuera de Chile) En Australia me tocó una experiencia un poco desagradable, que no se incluye el guía, cada inmersión se debe contratar aparte al guía. Lo pasé mal, contrate un servicio Live on Board que implicaba estar 3 días en el barco y me tocó mal tiempo entonces no es tan fácil llegar y bucear sola en un lugar que no se conoce, y de esto me enteré el primer día de inmersiones cuando al preguntar quién sería mi compañero me ofrecieron pagar por un guía. Luego en foros descubrí que las personas reclamaban por lo mismo, que el servicio en Australia es distinto, además como se trabaja por temporada me pasó que la chica que fue mi guía llevaba solo una semana en el barco por lo que tampoco se ubicaba bien.

En todos los otros países las experiencias han sido buenas y similares a Mantra, en Chile no me atrevo a bucear con otro centro porque encuentro que los chicos son super fraternales siempre están preocupados de todos y no sé si es tan fácil encontrar eso dentro de otros centros. Incluso cuando hice el curso y me quedé en un hostal en Pichidangui, al contarles a que había ido me dijeron que bueno que lo estaba haciendo con ellos porque "*son los más profesionales, más preocupados de la gente*". Son conscientes y empatizan con uno, hacen muy grato todo el proceso.

Con respecto al servicio en sí es prácticamente lo mismo, te entregan el equipo y debes armarlo tu misma, pero la limpieza del equipo la realizaba personal del centro, excepto en Malta donde estuve una semana y me entregaban una caja con todo el

equipo y me decían que al final del día era mi deber preocuparme de dejar el equipo en orden y limpio, pero era porque me entregaban ese equipo por todo el periodo que me encontraba allá

4) ¿Qué servicios Frecuenta?

Buceo Doble o Dos buceos simples en un día

5) ¿Qué cursos ha realizado?

Open Water Diver Advanced Open Water y las especialidades de Traje seco y Nitrox

6) ¿Qué le gusta del centro de buceo?

La atención de Margarita y Gustavo, la preocupación que tienen, siempre me he sentido a gusto. Cuando hice el curso no me encontraba bien anímicamente y la experiencia con ellos me ayudó a mejorar los ánimos, fue justo la mejor experiencia que pude tener en ese momento. Les tengo mucho cariño y respeto. Se notan que le han puesto harto amor a lo que hacen. Personalmente me gusta que el centro esté más alejado de la caleta ya que hay más calma, además de que en el nuevo centro está todo super lindo.

7) ¿Qué cambiaría en la forma en que se entrega el servicio?

Personalmente me gustan más los grupos más pequeños, incluso en ocasiones me gusta ir cuando no va nadie, valoro más la tranquilidad y el servicio más personalizado, me ha tocado bucear sola con Gustavo.

8) ¿Qué cambiaría o le gustaría agregar con respecto a la infraestructura del centro?

La verdad me gusta el centro como está.

9) ¿Qué opina sobre un ticket de temporada?

Podría ser una buena idea, pero no me motivaría a bucear más ya que me gusta ir cuando hay pocas personas, me pondría nerviosa saber que tengo ese dinero ahí y que me veo en la obligación de ir.

10) ¿Qué debería tener un nuevo centro de buceo en Pichidangui para que deje a Mantra?

A la Margarita Y al Gustavo. Jajajaja, no me cambiaría, aunque otro centro fuera más económico, sería solo si Mantra no estuviese. Aun ahora me ha costado moverme porque no me motiva bucear en otro lado que no sea con ellos.

#### *11.2.3.1 Resultados Entrevistas*

Para los 3 entrevistados, independiente de si realizaron o no algún bautismo submarino en otro centro, los tres compraron su primer curso y comenzaron su formación como buzos con Mantra, y en promedio llevan el mismo tiempo buceando, alrededor de 4 años, y todos llegaron a Mantra por la recomendación de algún conocido, y los tres casos el servicio que se elige es el de inmersión ya sea con o sin arriendo de equipo y hay una preferencia por las inmersiones dobles, este tipo de inmersiones implica no descender del bote, se realiza una inmersión, se cambia la botella de aire comprimido y luego de un breve descanso se procede a una segunda inmersión. Las tres personas entrevistadas tienen certificación Advanced Open Water y poseen una o más especialidades, pero no más de tres.

Con respecto a sus preferencias por el centro de buceo de forma unánime se hace referencia a la relación que existe entre cliente y Gustavo y Margarita, los reconocen como amigos e incluso como familia. Se menciona la calidez de ellos y su buena disposición a entregar un servicio la más personalizado y según lo que el cliente les solicite, a diferencia de las experiencias que han tenido los buzos en otros centros de buceo ya sea dentro o fuera de Chile. Otro punto importante que también fue mencionado anteriormente en la encuesta es el profesionalismo de quienes entregan el servicio. En segundo plano se menciona también la calma que hay en la ubicación del centro versus por ejemplo todo el tránsito y ajetreo que hay presente cerca de la caleta.

Se les pregunta por cambios a nivel operacional, específicamente en la forma en la que se entrega el servicio, y luego con respecto a la infraestructura del centro, frente a estas preguntas hubo una sobreposición de respuestas donde se mencionó la implementación de un sector mejor habilitado para la preparación o compra y consumo de alimentos, si bien actualmente el centro cuenta con mesas que están a disposición de los clientes se piensa que se podría mejorar en esta área. Un punto importante en cuanto a las operaciones tiene que ver con la implementación de una escalera en el bote que facilite la subida a este luego de las inmersiones ya que en algunos casos las personas no pueden propulsarse por sí mismos dentro del bote. El último punto tiene relación con los camarines y duchas donde se hace la observación de que hay posibilidades de mejora ya sea por medio de la adaptación de las duchas actuales de tal modo que las pertenecías de los clientes no se mojen, o la construcción de un sector destinado a camarines.

A petición del dueño del centro de buceo se consulta sobre lo opción de implementar un pase de temporada similar a lo que existe con los centros de ski, el sentimiento común de los entrevistados es que si bien no es algo que ellos utilizarían creen que es una buena idea que de cierta forma amarraría a otros clientes. Sin embargo, es esta misma sensación (la de sentir que tienen inmovilizado el dinero en ese servicio) la que les produce no querer utilizar este servicio.

Finalmente, se les pregunta sobre que debería tener un nuevo centro de buceo para que dejaran Mantra, frente a lo que nuevamente de forma unánime responden que Gustavo y Margarita no estuviesen en Mantra. Esto es una muestra del nivel de fidelidad que tienen con el personal del centro, no tanto así con la marca, esto se ha producido gracias al trabajo uno a uno que realizan Gustavo y Margarita en cada una de sus interacciones con los clientes.

### 11.2.4 Principales aprendizajes

- **Importancia del Marketing interno:** A lo largo de los distintos estudios realizados tanto en este capítulo como en los anteriores se ha podido observar que gran parte del impacto que ocasiona el servicio en el cliente viene dado

por la relación que éste tiene con el personal del centro de buceo, que los trabajadores tengan un enfoque hacia el cliente viene soportado por la implementación, de estrategias efectivas de marketing interno.

- **Superioridad del marketing experiencial por sobre el tradicional:** La principal fuente de fidelización actual que tienen los clientes del centro por él viene dada por la forma en que estos se sienten respecto al centro, se ha logrado elevar el costo de cambio emocional a tal punto que en casos los clientes no son capaces de bucear con otros centros de buceo aún fuera de la región de Coquimbo esto viene dado por el sentimiento de…
- **Seguridad que entrega el centro:** tanto en la encuesta como en las entrevistas un factor importante a la hora de bucear viene dado por la seguridad que sienten los clientes gracias al centro de buceo con el que realizan la actividad. Incluso cuando algunos buzos señalaron relevante para la elección del centro, que este contara con los permisos y certificaciones adecuadas, por lo que se está velando es que el centro esté preparado técnicamente para el desarrollo de esta actividad.
- **Estacionalidad:** Con los resultados obtenidos a partir de la muestra encuestada se determina que sí existe una estacionalidad y una preferencia para bucear en los meses de diciembre a febrero y una considerable disminución, de 11 inmersiones promedio a 4,7, en los meses de junio a agosto. Entre ambos periodos hay un proceso de transición, pero di igual manera las inmersiones promedio por persona alcanzan la mitad a en temporada alta.
- **Complementar estudios:** Actualmente no se tiene claridad sobre que puede estar ocasionar la estacionalidad, a partir de la información obtenida no hay una respuesta determinante y nuevos estudios deben enfocarse a esclarecer el motivo de ésta.
- **No clientes:** si bien no es una mayoría existe un porcentaje de personas que no ve dentro de sus opciones la práctica del buceo. El principal motivo es el

miedo ya sea por el mar o por su seguridad. Campañas de enseñanza sobre la seguridad del buceo podrían ayudar en este sentido, siempre que las personas estén dispuestas a escuchar, no se les debe obligar si no quieren.

- **Advanced Open Water y Especialidades:** con la mayoría de los buzos pertenecientes al nivel AOW y con las mayores ganancias por hora es posible considerar a las especialidades como una alternativa para ser uno de los productos más importantes, al existir más de una alternativa se hace más probable encontrar alguna que esté adecuada para el cliente, sin embargo, se debe trabajar en la percepción de valor y disposición a pagar por este servicio.
- **Potenciales clientes:** existe una base considerable de personas, la mayoría en la muestra evaluada, que desea bucear, pero por distintos motivos no lo hace, si bien no se ahondo en este punto en la investigación realizada, más de alguno de los posibles clientes señaló, al igual que los no clientes, tener miedo debido a los riesgos que se pueda exponer. Al compartir este punto, con una misma campaña es posible atacar ambos grupos. En el peor de los casos y que estas personas de igual manera no decidan bucear existe la posibilidad de que compartan con sus amigos el interés del centro de buceo por apoyarlos incentivando boca a boca aun cuando éste no adquirió el servicio.
- **Costo de bucear**: con la información recopilada se pudo observar que la mayoría de quienes practican buceo de forma frecuente pertenecen a los grupos de mayores niveles de ingreso, incluso, no hubo, dentro de la muestra, ninguna persona del nivel socioeconómico de menores ingresos que practicara de forma regular el buceo.
- **Variables para segmentación de clientes**: Dentro de la encuesta y las entrevistas se pudieron identificar como posibles variables para la carterización de clientes: predisposición al frío, interés en bucear con más personas o en soledad, interés en alcanzar un nivel profesional o no de certificación en buceo.

- **Whatsapp**: esta aplicación aparentemente es la más importante para mantener una buena comunicación con los clientes, sin embargo, no se deben abandonar los otros canales, más aun considerando que de las redes sociales, esta es la única que no cuenta con una opción para pagar por publicidad y que esta pueda llegar a quienes no siguen a la empresa o no tienen su contacto.

# 12 Plan de Negocios

El plan de negocios representa una hoja de ruta para la empresa, es una herramienta de reflexión que da un punto de partida para el desarrollo de una empresa. Entregando lineamientos y actividades secuenciales para alcanzar algún fin determinado.

En los siguientes capítulos se abarcarán diversos temas del plan de negocios dando principal énfasis en el plan de marketing, sin dejar de lado otros temas importantes para la empresa y su desarrollo.

## 12.1 Plan Estratégico

Actualmente la empresa no cuenta con lineamientos estratégicos redactados del tipo misión, visión y objetivos de la empresa. Sin embargo, luego de los estudios realizados y las conversaciones con el dueño del centro de buceo, es fácil tener una idea de que es lo que pretende con el centro de buceo, así se hace una propuesta de misión y visión según el sentir de Gustavo. Todo esto con un incentivo en el largo plazo.

### 12.1.1 Objetivos del plan estratégico

La misión y la visión son herramientas para guiar el comportamiento de la organización en una sola dirección, no basta solo con hacerla, sino que también debe se clara, compartidas y ampliamente comunicadas a lo largo de la organización (Rubin-de-Celiz, 2018). Es así que en primer lugar se hace la propuesta de ambas, las cuales deberán ser revisadas y modificadas según lo amerite.

Como toda empresa sin fines de lucro, dentro de las expectativas que se tiene de esta, es que otorgue retorno a sus dueños, lo que actualmente, según ellos es una realidad inexistente en ciertas épocas del año.

Dada la gran cantidad de centros de buceo para la demanda que existe actualmente en Pichidangui, en vez de implementar estrategias para captar a los clientes de la competencia

es que se hace de vital importancia la fidelización de los clientes nuevos que lleguen al centro y también que aquellos que ya se encuentren fidelizados, lo sigan siendo.

Dado que las características técnicas del servicio entregado son las mismas en todos los centros de buceo (Puntos de buceo, equipamiento utilizado durante las inmersiones, estandarización de los cursos entregados por políticas de PADI, etc), es que la búsqueda de ventajas para la empresa debe enfocarse en la diferenciación, ya sea mediante integración vertical, o una diferenciación de los servicios asociados al buceo o de la entrega del servicio.

Es así que los objetivos del plan estratégico pueden resumirse en:

1. Contar con una misión y visión que ayude en la toma de decisiones dentro de la empresa y que éstas estén enfocadas en la satisfacción del cliente
2. Ser una empresa rentable durante todo el año, sin depender de la estacionalidad en las ventas.
3. Fidelizar a los nuevos clientes, y
4. Mantener a aquellos ya fidelizados
5. Que los clientes reconozcan a Buceo Mantra como una empresa profesional y preocupada por la satisfacción de sus necesidades y que esta sea superior a sus expectativas.
6. Ayudar a definir los mecanismos de diferenciación a lo largo de todas las áreas de la empresa que harán posible el cumplimiento del resto de los objetivos.

#### *12.1.1.1 Misión y Visión*

Teniendo en consideración el interés por parte del dueño del centro de buceo de entregar mediante el servicio una experiencia personalizada, relajo y distracción lo cual es respaldado por el 85,4% de los buzos encuestados quienes señalaron que el motivo por el

cual bucean es desconexión paz y calma; junto a formar buzos de primer nivel con los conocimientos para poder bucear en cualquier lugar, y mediante incentivar la idea de "*Conocer para proteger",* cómo el dueño lo plantea, el cuidado del ecosistema marino procurando siempre que el servicio entregado sea de la mejor calidad, lo cual según los estudios, tanto encuestas como entrevistas, coincide con los intereses de los clientes y lo que estos esperan al evaluar con nota 6,5 siendo el factor más importante a la hora de la elección de un centro de buce; es que se proponen las siguientes misión y visión para el centro de buceo.

#### 12.1.1.1.1 Misión

*La misión de Buceo Mantra es ser una empresa dedicada a la entrega de alternativas de recreación y formación referidos al buceo, y de servicios relacionados, con los niveles más altos de seguridad y satisfacción para nuestros clientes, quienes por medio del aprendizaje e interacción con nosotros desarrollarán un interés en el cuidado del medio ambiente, específicamente del ecosistema marino en un ambiente de relajo y distracción. Se generará un valor agregado para el cliente mediante la personalización del servicio según los intereses de cada uno de los clientes, independiente de su nivel de formación, buscando el camino hacia el desarrollo de una comunidad, la "familia Mantra".*

#### 12.1.1.1.2 Visión

*La visión de Centro de Buceo Mantra es ser reconocidos como el líder en la entrega de servicios personalizados de buceo en Pichidangui y como un exponente a nivel nacional de proveedor de servicios de buceo de la mejor calidad, dándonos a conocer no solo por las estrategias comunicacionales de publicidad, pero principalmente por el deseo de nuestros clientes de contar a sus conocidos sobre la calidad y personalización de nuestros servicios.*

Una vez con la misión y visión definidas se hace posible tomar decisiones en el resto de las áreas que vayan dirigidas a alcanzar estos ideales de la empresa.

### 12.1.2 Decisiones Plan Estratégicas

Para alcanzar los objetivos del plan estratégico es necesario que la dirección de la empresa realice ciertas actividades o incentivar cierto comportamiento en los trabajadores de la empresa.

#### *12.1.2.1 ¿Para qué existe la empresa?*

Una vez revisada y aprobada la misión y la visión de la empresa, ésta debe darse a conocer a lo largo de todos los trabajadores con la finalidad de que al tomar cualquier decisión tengan presente cual es la meta final de la empresa. Con esto no solo se entrega una herramienta de decisión, sino que también se entrega un sentido de unidad en la empresa al saber que todos se encuentran trabajando por un mismo objetivo. Como arrojaron los resultados de las encuestas, la segunda variable más importante a la hora de elección del centro de buceo tiene que ver a como se relacionen estos con los miembros del staff, sumado a la importancia que tiene el marketing interno dentro de la fidelización de clientes, estas acción por si sola puede generar un gran impacto, aumentando la eficacia en la fidelización traduciéndose en hasta un aumento del 1,7 veces la rentabilidad de la empresa.

#### *12.1.2.2 El Dueño debe obtener beneficios*

Si bien la empresa debe estar enfocada en el cliente, no por esto se debe dejar de lado la rentabilidad. Se debe tener claridad hasta qué punto es posible para la empresa hacer inversiones, tanto de dinero, o tiempo en la fidelización de los clientes de tal manera que el negocio en el largo plazo permita a los dueños obtener beneficios.

#### *12.1.2.3 Una Empresa Enfocada en el cliente*

El tercer y cuarto objetivo están enfocados en la fidelización del cliente, para que esta se consiga se hace de vital importancia el trabajo realizado por los empleados de la empresa. Al basar gran parte de su mano de obra en trabajadores de temporada, ya se instructores, o practicantes, una tarea primordial es la elección de estas personas que tengan la disposición de atender al cliente de forma personalizada y cercana. Se debe idear la forma más adecuada

para dar a conocer la posición de la empresa frente al cliente, muchos de los posibles trabajadores pueden venir de otros centros donde el enfoque esté en las ventas y no en la fidelización. Se recomienda utilizar las mismas entrevistas a los trabajadores para dar a entender que en el centro de buceo el protagonista es el cliente. También se recomienda la implementación de reuniones semanales, como mínimo, con el staff de temporada, de esta manera se podrá hacer seguimiento al actuar de los empleados, se dará un espacio donde estos puedan hacer consultas sobre el desarrollo de las actividades en el centro, etc… De esta manera se trabaja en más de uno de los pétalos del trébol de fidelización:

- Por un lado son los trabajadores quienes podrán recopilar información sobre los clientes y podrán hacer llegar esta hasta el dueño del centro.
- Se podrá motivar a los trabajadores hacia la misión de la empresa fortaleciendo el marketing interno.
- Para aquellos que aún se encuentren aprendiendo sobre la orientación hacia el cliente, podrán preguntar como relacionarse mejor con ellos, mejorando la comunicación.
- Finalmente, al consultar al cliente para la recolección de información, y mediante un mejor trato por parte de los trabajadores hacia el cliente es que éste verá mejorada su experiencia como parte de la familia Mantra.

#### *12.1.2.4 Buceo Mantra Como la Mejor Opción*

Para entregar un servicio profesional, y que la clientela lo reconozca así, debe haber un enfoque en que el staff entregue, además de un servicio cordial y cercano, éste debe ser profesional y de calidad, velando por la satisfacción de los clientes. Es así que se propone tratar este tema en conjunto con lo referido en el punto anterior durante las reuniones con el staff. Se deberá dirigir al staff en concreto a:

- Solucionar los problemas del cliente con la mayor prontitud que sus obligaciones lo permitan.

- En caso de no poder atender una solicitud deberá contactar con el trabajador más cercano que, o se a capaz de atender el requerimiento del cliente o pueda cubrir las labores que se encuentra ejecutando, de manera que pueda atender al cliente.
- Se deberá instruir a los distintos miembros del personal en todas, o al menos la mayor cantidad de tareas a desarrollarse en el centro, de esta manera todo trabajador podrá ser un apoyo según lo plantea el punto anterior.

A este punto solo queda sumar la verificación de las certificaciones con las que cuentan los instructores, tarea que actualmente ya se realiza. Al momento de entrevistar a los instructores se deberá revisar que estos se encuentren en la base de datos de PADI

### 12.1.3 Indicadores de Desempeño

Con los siguientes indicadores será posible medir el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en la sección anterior. Cada inciso corresponde a los objetivos del número correspondiente.

#### *12.1.3.1 Misión y visión*

Ya se ha hecho una propuesta para ambas, queda pendiente la aprobación por parte de los grupos interesados, en este caso se refiere a los dueños, clientes, trabajadores. Se define como indicador de desempeño el porcentaje de aprobación de cada una de ellas por separado.

$$Nivel\ de\ aprobación = \frac{Cantidad\ de\ personas\ que\ aprueban\ propuesta}{Total\ de\ personas\ consultadas} * 100$$

Se espera que el nivel de aprobación esté por sobre el 80%, se define este porcentaje y no 100% entendiendo que hay personas de los grupos interesados que pueden no compartir en totalidad las ideas aquí planteadas.

#### *12.1.3.2 Rentabilidad de la Empresa*

Sin importar que la orientación de la empresa sea hacia el cliente, ésta no podrá seguir en funcionamiento si no es capaz de retribuir los esfuerzos del dueño puestos en el funcionamiento y entrega de los servicios. Actualmente la diferencia entre la temporada alta (diciembre a marzo) y el resto del año llegan al 150%, recaudando en ingresos por los servicios prestados, $2.500.000 mensuales durante temporada alta y de $1.000.000 mensuales durante el resto del año.

Como indicador se utilizará el porcentaje de diferencia entre los meses de temporada alta y el resto del año.

$$\frac{ingresos\ mensuales\ temporada\ alta - ingresos\ promedio\ resto\ del\ año}{ingresos\ promedio\ resto\ del\ año} * 100$$

Se hace la acotación de que se debe observar el comportamiento de ambos niveles de ingreso, incluyendo la temporada alta, ya que una disminución en los ingresos durante la temporada alta se traduce en una mejora del indicador, pero no una mejora real, ya que lo que se espera es el aumento de los niveles de ingreso durante el resto del año. Para este control se requerirá que las ventas sean registradas con la mayor precisión posible para evitar errores como considerar las ventas de finales de la temporada alta en el inicio de la temporada "media". Se deberá:

- Desarrollar un sistema de planillas que sean estándar para el registro de ventas de cada periodo procurando registrar no solo la suma total de las ventas, si no que también separadas por cada tipo de servicio prestado, actualmente estos registros no se realizan. En lo posible también se incluirá al cliente o a la cartera que pertenece.
- El correcto registro de ingreso por ventas de cada servicio además permitirá reconocer aquellos van rentables por época del año, de esta manera se podrán tomar mejores decisiones y seguir mejorando este indicador.

Se considerará como adecuado que el porcentaje de ingresos mensuales en temporada alta por sobre el ingreso promedio mensual del resto del año no sea mayor al 100%. Actualmente este índice se encuentra en 150%.

Este indicador funcionará de manera provisoria durante se implementa un sistema de recopilación de información y se cuente con una cantidad importante de datos para comparar indicadores de rentabilidad más comunes como ROI, ROA Costo de Ventas, etc… ya que actualmente solo se conocen los montos de dinero que entran y salen de la empresa y no se mantiene un registro que sea útil para el cálculo de estos indicadores.

#### *12.1.3.3 Fidelización de nuevos clientes*

Se considerará en primera instancia, que se ha logrado fidelizar a un cliente cuando éste vuelve a comprar el servicio.

$$\%\ nuevos\ clientes\ fidelizados = \frac{Clientes\ que\ vuelve\ a\ comprar\ el\ servicio}{Total\ de\ clientes\ nuevos} * 100$$

Se espera que el porcentaje esté por sobre el 25%.

#### *12.1.3.4 Mantener Clientes Fidelizados*

Para el control de los clientes ya fidelizados se utilizará la cantidad de visitas de estos en contraste al periodo anterior. Para esto se requerirá llevar el registro de los clientes ya fidelizados por cada periodo

$$\%\ clientes\ que\ siguen\ fidelizados = \frac{clientes\ fid.que\ visitaron\ periodo\ actual}{clientes\ fid.que\ visitaron\ periodo\ anterior}$$

#### *12.1.3.5 Satisfacción de clientes*

Para esto se deberán implementar encuestas que permitan conocer la opinión de los clientes, se debe buscar la manera que esta no genere un impacto negativo en la experiencia del cliente, como por ejemplo aumento en el tiempo de permanencia en el centro reteniendo

a los clientes para que contesten la encuesta, se puede implementar durante el viaje de vuelta en el bote o en camioneta. Para esto servirá el registro de información sobre los clientes:

Al recopilar la información sobre sus hábitos de consumo, será posible determinar si el cliente luego de la inmersión permanecerá o no en el recinto, de esta manera la elección de que momento es mejor para realizar la encuesta será reducida. Si el cliente normalmente luego de la inmersión se retira inmediatamente, las opciones se reducirán a realizarla o en el bote o en la camioneta, también es posible implementar un sistema de encuesta post servicio, es decir, luego de que el cliente se retire, horas o un par de días más tarde. Consultar sobre que le pareció el servicio.

Para esto la encuesta tendrá una pregunta, si considera que el servicio fue peor, mejor, o tal cual como lo esperaba. Se considera cumplido si el 90% de los clientes señala que la experiencia superó sus expectativas, y también la opción de dejar algún comentario al respecto.

## 12.2 Plan de Marketing

En primer lugar, se debe mencionar que debido a las diferencias presentes tanto en la demanda de los servicios de buceo durante distintas épocas del año como de los tipos de clientes que solicitan sus servicios, se debe hacer la distinción de las actividades que se deberán desarrollar para; no clientes, potenciales clientes a fidelizar, y clientes ya fidelizados. Y durante qué periodo se deben desarrollar cada una de las actividades.

### 12.2.1 Segmento objetivo

Centro de Buceo Mantra espera contactar con toda persona que desee practicar la actividad de buceo y/o quiera recibir formación como buzo. En específico se dirige el servicio para hombres y mujeres desde los 20 y 40 años, que se encuentren estudiando una carrera universitaria o que ya hayan cursado alguna, con ingresos promedio del hogar superior a

$1.000.000, es decir los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2 es decir, según la información disponible en el Anexo C, 25% de la población chilena y un 32% de la población de Santiago, recordar que la mayoría de los clientes, según la información entregada por el dueño, provienen de esta ciudad. A quienes se dirige este plan pertenecen a familias que dentro de sus actividades realicen viajes al litoral, por ejemplo, durante vacaciones de verano, u otras fechas y que en ellos busquen vivir nuevas experiencias y un momento de calma, desconexión y paz lo cual representa al 67,6% de las personas encuestadas sin certificación quienes desean vivir una nueva experiencia por medio del buceo.

### 12.2.2 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos se dividen en función de a cuál de los 3 grupos mencionados va dirigido y se especifica si es considerado solo para un periodo del año o durante todo éste.

Mediante la correcta implementación de marketing experiencial se espera:

1. Generar una base de datos de los clientes mediante la cual además de poder medir los indicadores de desempeño, poder ofrecer ofertas y promociones adecuadas para cada tipo de clientes mediante…
2. La carterización de clientes agrupados según sus motivaciones para bucear, nivel de experticia, y preferencias a la hora de bucear.
3. Aumentar los usos del servicio por parte de los clientes ya fidelizados durante los meses de temporada ”media” y “baja” (marzo a noviembre) en un 50%.
4. Aquellas personas que actualmente se consideren como no clientes, es decir, manifiestan no querer bucear, cambien de opinión lo vean como una alternativa en algún futuro próximo, como mínimo se espera causar un impacto en estas personas de tal manera que aun cuando no quieran bucear, comenten la experiencia vivida con sus cercanos.
5. Para las personas que desean bucear y que no lo han hecho o lo han practicado solo en un par de ocasiones, se espera que deciden al menos vivan la experiencia de bautismo submarino.

6. De las personas que hayan decidido vivir la experiencia de bautismo submarino, un 25% decida volver a vivir la experiencia o decida iniciar su formación como buzo con la adquisición del curso Open Water Diver.
7. Satisfacer a los clientes con un porcentaje de aprobación igual o superior al 90%

### 12.2.3 Marketing Táctico

A continuación, se detallan los 4 componentes del marketing táctico, también conocido como Marketing Mix, compuesto por producto, precio, plaza y promoción. Con estas herramientas será posible alcanzar los objetivos planteados mediante la ejecución de actividades concretas en un mediano-corto plazo.

#### *12.2.3.1 Producto*

Se tienen como productos las inmersiones guiadas, independiente de si es para personas certificadas o no, y los cursos de buceo. Si bien ambos comparten algunas características como ya fue expuesto en el estudio de la cadena de valor mediante los diagrama de flujo de estos servicios, difieren en algunos puntos en los que vale la pena mencionar.

##### 12.2.3.1.1 Inmersiones Guiadas

La necesidad a la cual este servicio pretende satisfacer es la de desconexión y calma mientras se vive una experiencia que no es posible en otro ambiente. Si bien la sensación de ingravidez se puede adquirir también en una piscina, no se compara con la experiencia de compartir con las criaturas marinas que normalmente solo se ven en imágenes o servidas como alimento.

El servicio está compuesto por tres partes, ahora revisadas desde el punto de vista del cliente. Más dos que se agregan en este plan de marketing con motivo de enfocarse en entregar una experiencia al cliente, desde la precompra hasta el servicio postventa. Estos últimos dos serán mencionados más adelante al no estar referidos al marketing mix clásico en la definición del producto, más bien es parte de la promoción.

### *Preparación*

La primera hace referencia a la llegada del cliente al centro de buceo y preparar la inmersión. Aquí y dependiendo del nivel de experticia se da el briefing, o charla previa a la inmersión, que según corresponda incluirá el uso adecuado del equipo. En este ámbito las actividades en sí no se pueden cambiar respecto a los requerimientos técnicos, lo que sí es posible implementar son mejoras en la experiencia del cliente como, por ejemplo:

- En la preparación del equipo, se deberá velar por que éste no tenga malos olores lo cual se previene mediante el correcto secado y ventilación del traje, el cual es el que normalmente presenta malos olores. Se deberá evaluar el uso de un secador, por ejemplo, uno de cabello, que permita acelerar el proceso de secado para evitar la generación de malos olores.
- También se deberá velar por el buen trato del trabajador hacia el cliente, esto se logrará mediante la ejecución de las actividades enfocadas en el marketing interno, como se mencionó en el plan anterior, por ejemplo, las reuniones semanales.
- Otro punto a revisar el estado del equipo de buceo, ya que si bien solo un 13,6% de ellos señaló tener preocupación por fallas en el equipo, el 59% de las personas que no quiere bucear no lo hace por miedo, y cualquier aspecto que se vea deficiente en este, como alguna manguera que tenga una pequeña fuga, dentro de los parámetros aceptables, es decir, que no resultará en una perdida de aire una vez el equipo se exponga a la presión bajo el agua, en la superficie será percibida por los clientes y podría generar inseguridad en el actuar de la empresa. Es decir, no basta con que el equipo esté en condiciones técnicas de calidad, es tanto o más importante que la percepción del cliente sea que es seguro utilizar el equipo. Según la encuesta realizada, el 47,4% de las personas que manifestó querer bucear nunca lo ha hecho, por lo que se hace difícil que pueda conocer los límites de seguridad del equipo utilizado

- Si bien estos aspectos pueden no impactar de igual forma en clientes frecuentes y/o fidelizados la presencia de malos olores o equipo que no está en las mejores condiciones, mostrará un descuido por parte del centro, repercutiendo en su vivencia de la experiencia, es así que las medidas mencionadas antes deben ser consideradas para todos los clientes.

### *Inmersión*

Se incluye en este punto el traslado al punto de zarpe y al punto de buceo, los cuales se realizan en camioneta y en bote respectivamente. Según las condiciones puede realizarse el briefing en el bote para aprovechar este tiempo, y que así que el intervalo de tiempo entre que se dan las instrucciones y que estas son necesarias, es decir durante la inmersión, sea el más corto posible. Durante esta etapa se lleva a cabo la principal actividad del servicio, la inmersión, donde el cliente puede disfrutar del ecosistema marino

Al igual que con el traje, la presencia de malos olores en la camioneta debido al transporte de personas mojadas repercute de forma negativa en la experiencia del cliente, es por esto que:

Se debe implementar un mecanismo que permita, ya sea secar de forma rápida los asientos, al menos como solución en el corto plazo. Pero se deben buscar soluciones. De momento se propone la implementación de uno de los carros extra de transporte de barcos con los que cuenta el centro, y que sea acondicionado para el traslado de personas, el carro al no ser cerrado como la cabina de la camioneta, tendrá mejor ventilación y se podrán evitar los malos olores durante el traslado.

### *Retorno*

Una vez finalizada la inmersión se hace retorno al centro de buceo, en este viaje se aprovecha para conversar sobre la experiencia, que flora y fauna se observó, que tan cómodo se sintió el cliente durante la inmersión y se le da la oportunidad que haga preguntas sobre la inmersión. Durante este periodo se le hará entrega de una pequeña encuesta en la cual podrá

evaluar su experiencia con el servicio. La encuesta en específico ya fue tratada en el capítulo anterior, y para mejorar el producto para el cliente también corre la situación con los malos olores que pueda haber al interior de la camioneta.

- Otro punto a considerar es lo mencionado durante las entrevistas, y es recopilar la información de los clientes sobre cómo se sienten respecto al espacio destinado a duchas y camarín. Ya que las entrevistas no fueron concluyentes. En caso de que los clientes consideren que efectivamente el espacio no es adecuado para desvestirse, tomar una ducha y volver a vestir, se deberá comenzar a planificar la expansión de este sector en el cual según el lay out y lo visto en terreno, hay disponibilidad de espacio.

Con 20 puntos de buceo dentro de los que destacan la Bahía del Ensueño, punto ideal para quienes nunca han practicado buceo gracias a la protección que ofrece la Isla Loco del oleaje proveniente de altamar, o el naufragio Indus 8, sin duda habrá un punto de buceo para cada cliente, incluso para quienes no cuentan con certificación existen 3 puntos a los que es posible visitar durante la experiencia de bautismo submarino. Es importante que si los clientes no cuentan con la certificación, se les ofrezcan distintos servicios, actualmente solo se ofrece el paseo por la bahía del ensueño, al haber solo un punto de buceo, puede no haber motivación de volver, ya que se aquello que se puede observar por medio del buceo, ya es conocido.

#### 12.2.3.1.2 Cursos de Buceo

Los contenidos, cantidad de clases teóricas e inmersiones dependerán del curso que se esté impartiendo, sin embargo y debido al sistema de funcionamiento de PADI, las clases vienen estipuladas por un manual y por los cursos que realizaron los instructores. Es por esto que como “PRODUCTO” no se pueden hacer mayores variaciones en el servicio. Pero al

igual que en toda actividad que intervenga un cliente y un trabajador y entren en contacto, se podrá buscar un aumento en la satisfacción del cliente y una mejora en la experiencia vivida.

#### *12.2.3.2 Precio*

Actualmente las personas consideran que el buceo es caro, y en el mejor de los casos que los precios que actualmente se cobran por los distintos servicios son los adecuados. De momento se propone mantener los precios, ya que la forma de competir a nivel estratégico es por diferenciación y no por volumen de ventas a bajo costo. Sin embargo, ya que se desea incorporar nuevos clientes que en un inicio no valorarán la diferenciación, se debe estar al tanto de los precios de la competencia para así también evaluar las promociones que se deseen realizar.

#### *12.2.3.3 Plaza*

Debido a la gran demanda por terrenos para vivienda, en la localidad de Pichidangui, y considerando los costos asociados a un cambio de recinto, es recomendable mantener la ubicación actual del centro de buceo. El cual además cuenta con el apoyo de los clientes al entregar un ambiente más tranquilo en comparación con la ubicación de otros centros de buceo más céntricos.

Con respecto a los puntos de buceo, son estándar para todos los centros y no es posible variar más allá de las opciones ya existentes, sin embargo, existe la posibilidad de encontrar nuevos puntos de buceo lo cual conllevaría gastos asociados a la búsqueda de este nuevo lugar. Los gastos asociados serían los mismos gastos operacionales asociados a cualquier inmersión. No se debe priorizar esta actividad debido a la incertidumbre sobre el beneficio que se pueda obtener.

#### *12.2.3.4 Promoción*

Actualmente el principal factor de diferenciación para la captación de nuevos clientes es la promoción que se realiza de los servicios tanto durante temporada alta como baja. El impacto generado por las imágenes en los afiches, publicaciones en redes sociales, etc… es

muchas veces el primer encuentro con estos potenciales clientes. Debido a que actualmente la propuesta promocional de los centros de buceo se basa en posters, publicaciones en redes sociales y entrega de flyers en la playa la innovación y diferenciación en este aspecto tendrá más posibilidades de impactar al cliente y que éste no considere a la empresa como una más del montón. Es así que intervenciones por ejemplo en el sector de paseo en kayak, a un costado de la Isla Loco, invitando a las personas que se atrevan a bucear para que puedan observar de cerca todo el ecosistema que ven desde la superficie, y mucho más, incluyendo también la posibilidad que puedan observar bajo el agua con máscaras de buceo y snorkel pueden ser la diferencia de que una persona decida bucear o no.

También debe cambiarse el actual sistema de promotores que solo hacen entrega de flyers, y en el mejor de los casos se genera una conversación con las personas, para generar un recuerdo que permanezca en la mente de las personas debe hacerse uso de otras herramientas como por ejemplo el uso de material audiovisual, le muestra del equipo, el incluir en la conversación todas las condiciones de seguridad que deben cumplirse para poder realizar el buceo, todos estas pueden generar en los no clientes un sentimiento de seguridad, y el hecho de que el trabajador muestre interés por cómo se siente la persona son los primeros pasos a conseguir un nuevo cliente, que éste no sienta que solo se le quiere vender un producto que sienta que este equipo de personas lo está invitando a superar sus miedos y que ellos le brindarán la seguridad y confianza que necesita para estar cómodo.

Como ya se mencionó se debe hacer una diferenciación en cuando desarrollar campañas para cada tipo de clientes. Durante el verano, temporada alta, debe priorizarse la captación de nuevos clientes, sin dejar de lado a los ya fidelizados, y durante la temporada baja los esfuerzos deben estar en que aquellos que ya son clientes frecuentes, aumenten los usos del servicio, y los clientes recién adquiridos, hacer un seguimiento incentivando con promociones y ofertas para que poco a poco tome al buceo como parte de su vida. En ocasiones ocurrirá que un cliente paga por un curso de buceo durante el verano, pero durante el año no practicará en ninguna oportunidad el buceo, con el fin de modificar esta actitud se propone que para quienes realicen algún curso, tengan descuento en los próximos 5 buceos,

dentro de un año y que vayan en beneficio de perfeccionar su curso, o disfrutar de más buceos. En el caso del curso con aire enriquecido, que quien realice este curso pueda contar con un descuento en buceos con nitrox (aire enriquecido) y así aproveche los conocimientos adquiridos.

Las encuestas señalaron, independiente de las intenciones de bucear de las personas, que el 60,1% confía en la información entregada por familiares y cercanos, es así que incentivar la promoción boca a boca se vuelve muy relevante. Se deben buscar mecanismos para incentivar a los clientes fidelizados a traer a conocidos y cercanos, buceen o no a que participen en alguna actividad con el centro. Un medio para incentivarlo es por medio de la siguiente actividad:

- Ofrecer a los clientes fidelizados que al traer a una persona sin certificación o que nunca haya buceado con Mantra en el pasado, pueda acompañar de forma gratuita a esta persona. Esta estrategia fue utilizada con éxito en los inicios del centro de buceo, sin embargo desde entonces nunca ha vuelto a implementarse.

### 12.2.4 Marketing Mix Extendido

Si se consideran solo estos 4 aspectos clásicos del marketing mix, no es posible a primera vista la implementación de medidas para la fidelización de clientes, al menos no por cómo están definidos. Es así que se decide incorporar al plan de marketing el marketing interno y la experiencia del cliente. En estos puntos es posible plasmar los cimientos para la fidelización de clientes.

#### *12.2.4.1 Marketing interno*

Gran parte de la fidelización de los clientes viene dada por el contacto que el cliente tiene con los trabajadores de la empresa, ellos son la cara visible y quienes generarán en el cliente el sentido de pertenencia y apego por la empresa o de rechazo. Esto relacionado a la calidad externa en la entrega del servicio. Es así que es necesario que los trabajadores estén

alineados con la orientación al cliente que la empresa desea tener. Aquí es donde una misión y visión bien elaboradas facilitan el trabajo. Si los trabajadores son capaces de comprender y compartir la misión, y tienen el interés de que al cliente se le entregue una experiencia memorable, habrá una mayor probabilidad de que se logre la fidelización. Como ya se ha mencionado, estos factores son críticos al momento de la preferencia de un centro de buceo por sobre otro.

Es así que la primera tarea para el marketing interno es la de dar a conocer la misión de la empresa. Y no solo entregarla y que la lea, se debe preguntar incluso desde las entrevistas, que opina al respecto, si se siente identificado con ella a la hora de entregar un servicio al cliente, con qué aspectos no está de acuerdo. El demostrar interés por opinión del trabajador detonará en él o ella un sentimiento de pertenencia a empresa, y a la misión. Esto permitirá reforzar la idea en el trabajador de que su labor como cara visible de la empresa es importante, se puede reflejar la nota por relevancia a la hora de elegir un centro de buceo que obtuvo la relación con el staff del centro buceo, 6,1 y también que la satisfacción de los clientes, al menos un 72,9% manifiesta que el trato que tengan con ellos es muy importante para sentirse satisfechos con la inmersión.

Si bien este es un buen primer paso se debe asegurar que la disposición de los trabajadores se mantenga a los largo de la temporada, y teniendo en consideración que pasado un tiempo, desde que el trabajador es entrevistado, a después de llevar un tiempo trabajando puede cambiar su pensamiento o sentir, es importante mantener reuniones que permitan conocer el sentir de los trabajadores, aclarar dudas, y en general generar un espacio de encuentro entre todos para que se sientan parte de la familia Mantra. Estas reuniones no necesariamente deben tener un carácter formal, sentados en una mesa tomando notas, pueden generarse actividades de reunión que permitan espacios para conversar, compartir un asado, o realizar alguna caminata hacia alguno de los atractivos del sector. Este tipo de actividades permitirá además de conocer los pensamientos de los trabajadores, y entregar información importante, generar un sentido de pertenencia a la empresa y que el trabajador no la vea solo como una fuente de ingreso.

#### *12.2.4.2 Experiencia del Cliente*

##### 12.2.4.2.1 Primer Contacto

La principal diferencia del marketing experiencial con el tradicional es el enfoque en valor agregado de la experiencia por sobre las cualidades técnicas del producto o servicio. Para generar una experiencia que impacte en el cliente y logre quedar en su memoria como un recuerdo y no solo como una actividad más se debe considerar el todo, no como lo plantea el marketing mix separando el producto de la promoción y la postventa, la experiencia no inicia ni termina con la inmersión.

El marketing experiencial se muestra más relevante que los aspectos técnicos del buceo al revisar las variables que se consideran para considerar una inmersión como satisfactoria. En primer lugar, se encuentra el trato de los miembros del staff, y el de menor impacto y uno de los aspectos más técnicos del buceo, tiene que ver con la temperatura del agua con nota de relevancia 4,0.

Así se considera que la experiencia comienza desde el choque en el primer punto de encuentro, la preventa. Si bien un mensaje publicitario en redes sociales puede no sonar muy memorable, dependerá de cómo este es creado por el encargado de marketing, si solo se muestra una imagen submarina, ¡con un mensaje de "¡*Ven a Bucear*! ¡¡*La aventura te espera!!"*al igual que muchos otros centros de buceo, difícilmente generará un impacto que el cliente vaya a recordar. Es así que deben manejarse las opciones disponibles tanto en Instagram como en Facebook para que a publicidad no sea solo un aviso más. Para el desarrollo de esta estrategia se requiere de una persona especialista en medios de comunicación, por lo que no se entrará en más detalle. En el peor de los casos se deberá emplear el mismo estilo utilizado por otros centros de buceo, pero con algo que incentive a ir más allá, entrar a la página de la empresa o acercarse al centro de buceo, como alguna promoción.

En el caso de las intervenciones realizadas en la localidad de Pichidangui, en el caso de la promoción en los puntos de paseo en kayak ya se genera una diferenciación al por

ejemplo ofrecer ver bajo el agua con la ayuda de las máscaras de buceo, ya que es un punto por el cual se pasa durante la inmersión es posible hacer la conexión directa de que todo lo que está viendo desde la superficie podrá verlo de cerca y podrá observar detalles que desde la superficie no se aprecian, como los animales que se esconden entre las rocas. Para apoyar esta idea pueden utilizarse fotografías del sector, las cuales deben ser plastificadas para evitar cualquier accidente con el agua.

A modo también de generar un mayor impacto en el cliente es que se debe conseguir el sello Q de calidad turística, de esta manera el cliente contará con pruebas concretas para confiar en el accionar del centro de buceo.

#### 12.2.4.2.2 Inmersión

En si la inmersión como producto no se diferencia a las de otros centros debido a la disponibilidad de puntos de buceo. Donde sí es posible generar una diferencia respecto a los otros centros es en el viaje en bote, en la espera a que los otros buzos terminen de equiparse y entren al agua.

En el caso de las personas que realizan el bautismo submarino, debido a que su espera es más larga ya que ellos no son quienes controlan el equipo, y deben esperar en el agua mientras los instructores se equipan, es posible implementar algún sistema de juego, por ejemplo, un pequeño aro de baloncesto y que desde el agua deban encestar y si lo logra que obtenga algún premio. Con actividades de este estilo se puede eliminar estos tiempos muertos, siempre que el cliente se encuentre cómodo, de lo contrario este tiempo se utiliza para que se familiarice con el equipo y a respirar por la boca.

En el caso del viaje en bote puede complementarse al regreso con una pequeña encuesta de evaluación del servicio y que aspectos les gustaron y cuáles no.

#### 12.2.4.2.3 Postventa

En muchas ocasiones un cliente que realiza el bautismo submarino no vuelve para comprar un curso o realizar otro bautismo, el ir y comunicarse con el cliente para darle a conocer las posibilidades de formación como buzo y demostrar interés en que la experiencia fuese satisfactoria para él generará un sentimiento de que la empresa está preocupada por que el cliente se sienta bien con el servicio recibido, lo cual se encuentra respaldado como ya fue mencionado, por la encuesta realizada. Incluso una conversación al volver al centro de buceo es capaz de generar un impacto tal que la persona decida volver.

En el caso de los clientes frecuentes las posibilidades son mayores. Actualmente muchos de los buzos miembros de la familia Mantra ya se conocen entre ellos, ya sea que son amigos, compañeros de trabajo, o que se conocieran en el mismo centro, esto ha dado la posibilidad de realizar actividades como comunidad, como la inauguración del nuevo centro, donde se invitó a que quienes quisieran fueran al centro a compartir un asado. Esta actividad tuvo muy buena aceptación. Es así que se abre la oportunidad de realizar más actividades de este estilo para seguir estimulando el crecimiento de los lazos entre la familia Mantra. Debido a que la mayoría de los clientes provienen de Santiago también existe la posibilidad de realizar “Paseos Mantra” en los alrededores de Santiago, más cerca que el viaje a Pichidangui. Estas actividades donde al igual que en la inauguración del nuevo centro, se invita a que se comparta con el resto de los miembros, generan instancias amenas donde de forma no tan rígida como en un focus Group normal, se pueda recopilar la información y opinión de varios clientes y con esta información desarrollar mejores estrategias.

Una vez un cliente ha adquirido los servicios en reiteradas ocasiones, es posible determinar ciertos patrones, estos en conjunto con la información obtenida al conversar con los clientes permite generar ofertas personalizadas para cada uno de ellos. Sin embargo, actualmente no hay registro de esta información…

#### 12.2.4.2.4 Base de Datos y Carterización

Parte de la dificultad para hacer seguimiento a aquellos clientes que pierde la empresa es la falta de una base de datos de estos, también si lo que se desea es generar ofertas y promociones de acuerdo a las preferencias de los clientes, es necesario realizar un registro de las visitas realizadas por los clientes y sus hábitos de consumo.

Este registro deberá contener información relevante para el centro de buceo y que permita tomar decisiones sobre qué y que no ofrecer a cada cliente. En el caso de Mónica, por ejemplo, el preferir realizar inmersiones sin la presencia de otros clientes puede significar una oportunidad en aquellas fechas que sin haber inmersiones programadas ella decida contratar u servicio gracias a la oportunidad de bucear sola.

Es así que algunos de los datos importantes que debe contener este registro son:

- Nombre y apellidos
- Ciudad de procedencia
- Número de contacto
- Correo electrónico
- Estado civil (en ocasiones se da que parejas bucean juntos)
- Traje que utiliza normalmente (quienes utilicen traje seco son menos sensibles a negarse a bucear por temperaturas bajas)
- Nivel de certificación y especialidades que posee
- Listado de últimos buceos en el año (con esta información se podrá conocer cuando las personas no bucean y se podrá estudiar la posibilidad si mediante promociones ellos acceden a aumentar los usos)
- Cantidad de personas con quien prefiere bucear
- Condiciones en las que prefiere bucear.

Si bien puede existir más información relevante, con esta ya será posible realizar una carterización de clientes mediante la cual generar grupo de clientes utilizando como criterio alguno de los datos del registro.

De momento y en el corto plazo la implementación mediante la incorporación manual en una planilla Excel puede ser la mejor opción. Sin embargo, es mucho mejor la implementación de macros para automatizar lo más posible las entradas y registro de la información, evitando problemas como borrar accidentalmente información, por lo tanto, se recomienda la implementación de un cuadro de diálogo que vaya solicitando en orden la información del registro.

## 12.3 Plan de Operaciones

Las operaciones del centro de buceo respecto a las inmersiones en primera instancia permanecen de la misma forma a como se han desarrollado hasta ahora, ya que incluso antes de la realización de este trabajo el dueño siempre ha priorizado el trato hacia el cliente que la experticia de los instructores que puede verse afectada en ocasiones por no haber buceado en el sector con anterioridad.

Quienes si tienen un cambio en su actuar son los practicantes. Si bien en ocasiones realizaban labores de promotores mediante la entrega de flyers, la nueva propuesta incluye actividades como:

- Presencia en feria artesanal: la diferencia con realizar solo entrega de flyers se encuentra en que, al contar con un stand, es posible exponer ante los visitantes distintos tipos de material para llamar su atención, cómo por ejemplo el equipo, que al ser pesado impide que sea llevado por toda la playa, laptops para la presentación de imágenes y videos. Una de las labores más importantes de quien participe en esta actividad, es la identificación de no clientes, y del motivo de su negación a bucear. En caso de ser posible deberá conversar con esta persona aclarando sus dudas de manera que al menos considera la posibilidad de practicar buceo o de acercarse al centro.

- Presencia en punto de buceo/paseo en kayak: En este caso se desea identificar aquellas personas que tengan interés en bucear e incentivar de mayor forma su curiosidad y ganas de vivir una nueva experiencia mediante la invitación a ver más de cerca utilizando la máscara de buceo, y señalando que mediante el buceo es posible apreciar aún más.

En ambas actividades las personas que participen en estas actividades deberán tener carisma y ser capaces de comunicarse con cualquier persona, además de tener un conocimiento acabado sobre los elementos y actividades asociadas al buceo, con tal de contestar cualquier duda que pudiese surgir de los visitantes. Ya que a diferencia de lo planteado en el plan estratégico donde son capaces de apoyarse en algún compañero, en este caso en ocasiones podrán enfrentar situaciones donde están solo. Por eso la información sobre todos los procesos del centro de buceo debe ser manejada por todos.

### 12.3.1 Indicadores de desempeño

Parte importante de esta innovación será medir que tanta eficacia tiene y si vale la pena invertir el tiempo de los practicantes en este tipo de actividades, para ellos se solicitará a cada practicante que lleve un registro de cuantas personas intervino, y al momento de que alguna persona adquiera los servicios del centro de buceo se le preguntará como conoció al centro. De manera tal que se podrá medir el porcentaje de efectividad de esta nueva medida.

# 13 Modelo de Negocios

Como base para el modelo de negocios se elige el modelo CANVAS, el cual tiene como uno de sus beneficios una representación gráfica y estructurada la cual facilita su confección. Se debe señalar sin embargo que algunos de los temas tratados en esta sección serán similares o idénticos a los ya tratados en el Plan de Negocios, la diferencia radica que en esta ocasión el objetivo final de la sección es proponer con claridad como la empresa pretende generar ingresos.

El modelo CANVAS está compuesto de 9 secciones, las cuales serán definidas para el centro de buceo a continuación:

## 13.1 Segmento de Clientes

Similar a como se definió el público objetivo, los distintos productos ofrecidos por Mantra van dirigidos en específico para hombres y mujeres desde los 20 a los 40 años, con ingresos promedio del hogar superior a $1.000.000, es decir los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2. Están personas además pertenecen a familias o grupos de amigos, que dentro de sus actividades realicen viajes al litoral, por ejemplo, durante vacaciones de verano, u otras fechas y que en ellos busquen vivir nuevas experiencias y un momento de calma, desconexión y paz. Es necesario separar los tipos de clientes a los cuales se enfrenta el mercado.

En primer lugar, se tiene a personas que no desean bucear, los no clientes, quienes en su mayoría declaran como motivo el miedo a encontrarse en un ambiente desconocido, principalmente asociados al ahogo por fallas en el equipo; o a un medio por el fondo marino en general, en este caso lo que se espera es cambiar su predisposición al buceo.

Segundo se tienen a personas que quieren bucear pero que no lo hacen por diversos motivos. Con ellos se espera dar el paso que falta para que entren al mundo del buceo

Finalmente se tiene a los buzos regulares, personas que ya con cierto nivel de experiencia en el buceo practican esta actividad de forma regular, se espera que las personas de los otros dos grupos logren llegar a este nivel de experiencia. Como ya se mencionó estas personas ya bucean, lo que se espera es que lo realicen más seguido.

De forma transversal al segmento de mercado se desea lograr una fidelización por parte de los clientes.

Cada uno de estos clientes deberá ser tratado de forma distinta a los otros debido a las diferencias es sus preferencias y requerimientos. Intentar acaparar a todos estos grupos al mismo tiempo puede significar un esfuerzo resulte en un gasto mayor a la retribución que si se trata por separado. Se espera entregar un servicio personalizado y acorde a las preferencias del cliente, por lo que tener en un mismo grupo a grupos tan distintos puede resultar contraproducente.

## 13.2 Propuesta de Valor

Independiente del servicio que compre el cliente lo que se espera es que éste lo perciba como una experiencia única, una vivencia que logre atraer de tal manera que quiera volver por más, y no solamente a la inmersión en sí, sino que todo el proceso desde que se realiza el primer contacto.

Para el primer grupo de no clientes lo primordial es transmitir seguridad y confianza. Por medio de su experiencia con la empresa logre descubrir un nuevo mundo de paz y calma, que a través del buceo puede vencer sus miedos, esto se hace posible solo si el cliente tiene la confianza en la empresa y en la persona que tiene frente a él o ella para que dirija sus pasos. De esta manera se logrará convertir al no cliente en un cliente que, aunque quizás aún tenga algunas aprensiones, esté dispuesto a apostar por el buceo.

Con el segundo grupo de clientes se debe avivar el interés en vivir la nueva experiencia, y entregar un servicio de calidad, personalizado, y seguro que esté por sobre sus

expectativas iniciales. Por medio del servicio prestado el cliente conocerá una nueva forma de ver el mar, y por medio de la interacción con el equipo del centro de buceo desarrollará un cariño por la empresa, quienes le mostraron esta nueva realidad, no solo pasará a ser un cliente, un buzo más pasará a ser un miembro de la familia Mantra. El cliente abandona este grupo cuando llamado por el interés en conocer más y buscando la paz, calma y desconexión con la que muchos asocian al buceo, vuelva de forma reiterada, el buceo deja de ser una actividad aislada y pasa a formar parte del estilo de vida de la persona.

Para el tercer grupo la propuesta de valor está enfocada en entregar un servicio como no ha recibido en otros centros de buceo, una atención personalizada donde sus preferencias a la hora de bucear son escuchadas, encontrará un lugar donde no bucea con guía, bucea con un amigo o amiga, donde conocerá a otros buzos como él o ella con intereses similares. Además, contará con profesionales que lo apoyarán en todos los ámbitos de su formación y vida como buzo, desde los estudios formales de los cursos hasta recibir consejos respecto al equipo que desea adquirir, o cualquier ayuda que el centro le pueda prestar. También considerando el producto más rentable como las especialidades, se debe incentivar su adquisición apuntando al desarrollo como buzo de los clientes, además de ser el producto más rentable de la empresa es un medio por el cual los clientes pueden explorar nuevas áreas del buceo que quizás en un inicio no conocían.

Además, a todos los miembros de la familia Mantra se les hará entrega de promociones y beneficios exclusivos para aquellos clientes fidelizados, no solo en las inmersiones, sino que también en la adquisición de equipo gracias a los contactos con los proveedores de la indumentaria; entre otros.

## 13.3 Canales de Entrega

Tanto para las personas del primer y segundo grupo, en su mayoría serán personas que no hayan tenido contacto con el centro de buceo o con cualquier otro, serán personas ajenas al mundo del buceo a quienes se les deberá mostrar según sus preferencias las distintas características y beneficios de transformarse en buzo. La temporada alta de buceo representa

también el periodo en el cual se encuentra presente la mayor cantidad de turistas en la zona aumentando las posibilidades que alguno de ellos corresponda al perfil de alguno de los primeros segmentos objetivos.

Gracias a la gran cantidad de personas que habrá en la zona, el uso de la publicidad pagada de redes sociales, principalmente Facebook en Instagram. Además de estos medios, se utilizará a los alumnos practicantes como promotores en los puntos de gran concurrencia en la bahía, como lo son el sector de la playa grande, la feria artesanal y también los negocios, panaderías, minimarkets, etc… donde los clientes podrán o no haber tenido un contacto previo mediante redes sociales. Tanto la publicidad pagada como el discurso de los promotores, deberá ser preparado de tal manera que impacte en el cliente e imbuya un sentimiento de seguridad hacia el centro de buceo.

Otro de los atractivos de Pichidangui corresponde a los paseos en kayak, una vez llegados a la isla las personas utilizan las plataformas flotantes para amarrar los kayaks y nadar a orillas de la Isla Locos, este se presenta como otro punto de encuentro ya que es este mismo punto el que normalmente se visita en la experiencia de bautismo submarino, es aquí donde se tiene la posibilidad de invitar al potencial cliente a que conozca aquello que ve desde la superficie en primera persona.

Para el tercer segmento, se podrán utilizar los mecanismos antes señalados, sin embargo, si se trata de clientes ya fidelizados que se espera aumenten las ocasiones de uso, se utilizará un canal más personal como mensajes directos por Whatsapp o llamada telefónica. Para los miembros del tercer grupo que aún no conocen a la empresa, se podrá poner en contacto ellos mediante alguna de las intervenciones mencionadas para los dos primeros grupos, sin embargo, el discurso no será el mismo según los intereses de cada uno. Ya que durante las temporadas media y baja no es tanta la presencia de turistas, los esfuerzos deben enfocarse en las personas que ya bucean y que estarán dispuestas a realizar un viaje con la única intensión de practicar buceo ya sea mediante iniciativa propia o algún incentivo como una promoción u oferta.

Todos los mecanismos anteriores hacen referencia a un primer contacto con el cliente, para los canales de comunicación postventa, se contactará a los clientes mediante mensaje directo por Whatsapp o llamada telefónica, la intención de este contacto será agradecer la preferencia del cliente, e invitarlo a que vuelva pronto, también dependiendo del nivel con el que cuente se le ofrecerán cursos e inmersiones.

## 13.4 Relación con el Cliente

La relación del cliente con la empresa se basará principalmente en asistencia personal, es decir, se priorizará la interacción entre personas desde el primer contacto con un nuevo cliente, exceptuando el caso de las redes sociales, e incluso cuando un cliente frecuente se contacte para realizar una reserva, hasta el servicio postventa, con esto se le muestra al cliente el interés de la empresa en entregar un servicio personalizado, adecuado a sus preferencias y cercano, al interactuar directamente con las personas del staff será posible generar lazos con quienes están atendiendo al cliente. Si el trabajador es capaz de generar estos lazos el cliente tendrá menos intenciones de querer cambiar de empresa. El trato cordial se debe mantener en todo momento, pero de tal forma que no afecte la cercanía que el cliente tiene con los trabajadores y la empresa en general.

## 13.5 Fuente de Ingresos

La principal fuente de Ingresos para Buceo Mantra será la venta única o en packs de los servicios de buceo ofrecidos. Se consultó sobre la implementación de un sistema por temporada la cual si bien se señaló era una buena idea, ninguno de los clientes entrevistados señaló que lo usaría ya que se sentirían amarrados por tener ese dinero inmovilizado, y ya que lo que se busca es la fidelización de los clientes y no su amarre, esta fuente de ingresos se descarga de momento. Pero puede evaluarse su modificación de tal manera que resulte más atractiva. De momento, para los clientes fidelizados las opciones más apetecibles son el buceo doble que incluye dos inmersiones sin descender de la embarcación y el pack de 5 buceos los cuales pueden utilizar dentro de un periodo estipulado.

Otra fuente de ingreso que se espera sea más habitual dentro de las actividades del centro son los fondos concursables, si bien no es una opción segura de ingreso, dependiendo del tipo de fondo al que se postule se podrá hacer renovación de equipo, como se ha hecho con anterioridad, o construcción de nuevos espacios en el centro. Para ayudar a este mecanismo de financiamiento se debe buscar obtener el sello Q de calidad turística, con lo que será posible acceder a nuevos fondos concursables.

## 13.6 Recursos Claves

### 13.6.1 Recursos físicos

El equipo técnico de buceo se hace imprescindible para el desarrollo de la actividad tanto de las inmersiones guiadas como de la escuela, sin los implementos básicos del equipo de buceo se haría imposible la práctica de este deporte.

También los equipos de apoyo como compresor para el llenado de las botellas, la camioneta para el traslado desde y hacia el centro al punto de zarpe, de igual manera se necesita el bote para poder llegar al punto de la inmersión.

El centro de buceo en si como espacio de encuentro para los buzos y de preparación para la inmersión. También se ofrece como un lugar de relajo a diferencia de otros centros donde tan pronto se termina la inmersión se debe salir del recinto para la llegada de los siguientes clientes.

También todo el material utilizado durante las clases teóricas, computador para la reproducción de los videos explicativos, impresora y papel para los quiz, y en general el centro donde se desarrolla esta actividad.

Si bien no está considerado como un recurso propio de la empresa, los puntos de buceo, el ecosistema presente en la bahía de Pichidangui son los que hacen posible que se desarrolle la actividad en el sector, sin dudad es un recurso primordial que debe ser cuidado y debe incentivarse el cuidado a los clientes y a la comunidad en general.

Finalmente se considera también todo el material utilizado para la difusión en los puntos de concurrencia que se estime conveniente según el tipo de intervención que se desee realizar.

### 13.6.2 Recursos Intelectuales

Sin entrar en mayor detalle se requiere de las patentes y permisos municipales y marítimos pertinentes para la realización de cualquier actividad acuática. También se requiere de las licencias profesionales PADI para poder ejercer como instructor.

### 13.6.3 Recursos Humanos

Instructores de buceo con un gran sentido de entrega hacia el cliente, que tengan sus certificaciones correspondientes y tengan iniciativa para entregar un servicio mejor de lo que el cliente espera.

También se necesita practicantes con iniciativa que demuestren proactividad durante las operaciones del centro, también con personalidad para poder conversar con los clientes en los distintos puntos de encuentro (preventa, venta y postventa) de tal forma que se logren generar lazos con los clientes.

Hasta el momento el dueño ha realizado todas las labores de marketing por su cuenta. Sin embargo, para llevar a cabo el seguimiento en la post venta, y se realicen los registros de visitas de los clientes, es necesario la incorporación al equipo de un encargado de marketing quien esté exclusivamente dedicado a esta área. Preocupado de las promociones, ofertas y atención de clientes.

## 13.7 Actividades Clave

El reclutamiento de personal es de vital importancia, al contar con nuevos trabajadores cada temporada, el hecho de elegir aquellos candidatos que mejor coincidan con el perfil que se desea para llevar a cabo el modelo de negocios, de lo contrario con un

trabajador o practicante sin orientación al cliente todos los esfuerzos puestos en preparar el plan y modelo se verán opacados por la interacción del staff con el cliente.

Las reuniones con los trabajadores para aclarar dudas, recordar la misión y visión, e incentivar a entregar el mejor servicio posible serán fuentes de motivación y permitirán generar un mayor sentido de pertenencia con la empresa.

Todas las actividades de promoción ya sea mediante redes sociales o intervención en Pichidangui representan el primer punto de encuentro con potenciales clientes, y son estas las que pueden decidir si el cliente decide contratar el servicio o no, su primera experiencia con la empresa debe ser memorable.

La inmersión, cuyas etapas ya se han detallado con anterioridad, es la esencia del producto, es la respuesta a las necesidades del cliente y si bien las condiciones climáticas no dependerán del centro si es posible utilizar herramientas computacionales para saber qué condiciones se tendrán, también es posible manejar la elección del punto de buceo de tal forma que la experiencia sea lo más acorde a los deseos del cliente.

El servicio postventa será un diferenciador a la hora de fidelizar a los clientes, preocuparse por que conozca las opciones que tiene para continuar su formación como buzo podrán resonar en la memoria del cliente, a diferencia de otros servicios donde una vez finalizada la inmersión se olvida completamente del cliente.

## 13.8 Socios Clave

El gremio de pescadores de la caleta de Pichidangui son quienes actualmente tienen el control del muelle desde el cual todos los centros de buceo realizan sus zarpes. Mantener una buena relación con ellos resulta de vital importancia al no existir, actualmente, otro punto desde el cual realizar el zarpe.

PADI como la empresa certificadora es quien emite las licencias una vez se ha completado con éxito la realización de algún curso. Además, son ellos quienes por medio de

un proveedor local entregan el material de estudio, tanto libros, como videos, para los cursos. Si bien no hay un contacto directo con PADI, el ser la principal empresa certificadora de buzos en el mundo otorga un respaldo a todos aquellos centros que entregan su certificación.

Ya revisada la importancia del marketing interno y de cómo los trabajadores son quienes generan el impacto en el cliente, solo se menciona como socios clave a los instructores y practicantes.

Centro de Buceo Suyai, y algunas de las cabañas en el sector que cuentan con piscina, son quienes arriendan este espacio para poder desarrollar las clases en aguas confinadas en los cursos de buceo, si bien existe más de una opción, éstas no siempre están disponibles debido al uso por sus estudiantes, o de pasajeros en las cabañas, es así que contar con varias opciones se hace vital, sobre todo durante la temporada alta que hay una mayor demanda por las piscinas, tanto en Suyai como en las cabañas.

Los clientes fidelizados son sin duda uno de los pilares para Buceo Mantra, gran cantidad de clientes actuales llegó al centro por recomendación de amigos, familiares, compañeros de trabajo, etc… Esto junto a la confianza que tienen las personas en este tipo de recomendaciones a la hora de contratar un nuevo servicio hacen que mantener las buenas relaciones con ellos sea esencial.

## 13.9 Estructura de Costos

Actualmente los costos asociados a las actividades que realiza el centro no deberían variar demasiado respecto a los cambios propuestos ya que se pretende utilizar la mano de obra ya disponible, para la captación de nuevos clientes. Donde pudiese existir una diferencia es al contratar una persona que se encargue del marketing de la empresa, en este caso y según conversaciones con el dueño, se empleará el mismo sistema de pago que con los practicantes, es decir, el trabajo será remunerado por medio de cursos de buceo, es decir se podría considerar como un practicante más.

### 13.9.1 Costos Fijos

Dentro de los costos fijos asociados al desarrollo de la actividad del centro de buceo se consideran:

- Contribuciones: $9.000.000 al año
- Patentes y permisos: $150.000 al año

No se considera la compra de activos fijos como el bote, equipos, etc… Al no ser necesario renovarlos anualmente.

### 13.9.2 Costos Variables

Los costos variables pueden ser separados en aquellos operacionales y no operacionales, dentro de los operacionales es posible encontrar:

- Bencina para camioneta y bote
- Pago de instructores
- Pago de certificaciones de cursos
- Pago por manuales de cursos
- Cuentas de agua y luz (compresor funciona con electricidad, dependerá del número de botellas llenadas, clientes utilizan duchas del centro luego de las inmersiones)

### 13.9.3 Economías de escala

Actualmente las principales economías de escala presentes están en la cantidad de personas por inmersión ya que el gasto de combustible será repartido entre más clientes, sin embargo, el límite de este es la capacidad del bote. Los costos de bencina tanto en la camioneta como en el bote se presentan como gastos escalonados.

# 14 Conclusiones

## 14.1 Conclusiones generales

***La experiencia del cliente está por sobre los factores técnicos del producto o servicio***

Tanto en la literatura como en los resultados obtenidos por encuestas y entrevistas muestran que los clientes cada vez prefieren más el valor agregado del producto mediante la experiencia vivida que solo la capacidad de suplir de forma técnica la necesidad del cliente. Las empresas hoy en día deben enfocar sus esfuerzos en mejorar la experiencia del cliente a lo largo de todo el proceso de interacción entre ambos (cliente y empresa), lo que lleva a la segunda conclusión

***La fidelización de clientes es un mecanismo rentable para la subsistencia de la empresa***

Debido a la gran cantidad de empresas que es posible encontrar ofreciendo los mismos servicios y productos, y en muchas ocasiones al mismo público objetivo, es que la posibilidad de que los clientes se cambien de proveedor es muy alta, eso sumado al costo atraer a nuevos clientes vuelve a la fidelización uno de los mejores mecanismos para generar ventas. El enfocarse solo en la venta inmediata no resultará beneficioso ya que en la próxima ocasión si el cliente no percibe un valor agregado suficiente, sencillamente comprará en otro lado.

***Aún dentro de las Pymes la planificación es necesaria***

Sin un plan que seguir, sin un camino que recorrer, alcanzar la meta puede volverse un golpe de suerte. Las decisiones estratégicas como la definición de una misión y visión ayudan a la toma de decisiones en todo aspecto dentro de la empresa. Para dicha planificación es necesario estudiar tanto el ámbito externo como interno de la empresa, saber cuáles son las amenazas, oportunidades del mercado y que es aquello que la empresa es capaz de hacer bien o mal, es decir sus fortalezas y debilidades. Estos estudios además permiten llevar un control sobre todo aquello que impacta en la empresa, el no saber cual es la ganancia real de

un producto puede significar en el largo plazo que la empresa quiebre, ya que debido a la falta de visión dentro de la empresa se creía que se obtienen ganancias cuando en verdad no es así, o el saber identificar cuando dejar ir un producto debido a que no es rentable, ya que aún cuando en suma la empresa genere ganancias puede haber elementos que solo resten al bienestar de la empresa. Sin embargo, no solo debe observarse el lado monetario, sino que también como ese producto o servicio afecta al resto.

## 14.2 Conclusiones del caso

***Se requiere un aumento en el nivel de información***

Tanto a nivel de clientes como de los servicios prestados, la falta de información a repercutido de una u otra manera en la forma en que la empresa hace negocios. Por una parte, la falta de información de los clientes ha repercutido en el uso inadecuado de recursos invertidos en áreas equivocadas, en vez de lanzar una moneda y ofrecer el servicio de bautismo submarino durante la temporada baja, el mismo dinero invertido en la publicaciones pagadas, puede emplearse en estrategias de fidelización de clientes aumentando el número de ocasiones de uso asegurando uno o dos clientes y de esa forma no solo generar una venta si no que asegurar las ventas futuras.

Por otro lado, la falta de información dentro de la empresa ha repercutido en la idea errónea de que ciertos productos eran más rentables que otros solo por el monto de ingreso generado, cuando en realidad esos mismo servicios eran los que menos ingresos generaban por hora invertida.

***No es posible utilizar las mismas estrategias durante todo el año***

La estacionalidad presente en la zona exige que las estrategias empleadas a lo largo de las diferentes etapas de demanda sean acordes a los clientes. Si bien los esfuerzos con los clientes fidelizados deben realizarse todo el año, los esfuerzos por conquistar nuevos clientes durante la temporada baja, si bien en ocasiones puede resultar no lo hará siempre, esto

significa un desperdicio de recursos que podrían ser mejor utilizados en generar más ocasiones de uso para los clientes fidelizados mediante promociones. Una de las opciones a implementar y que no fue estudiada es la utilización de tarjetas personales, donde los clientes sean capaces de ir registrando sus inmersiones con el centro de buceo, y luego de un determinado número de inmersiones, obtener una gratis, o algún otro premio.

***Nadie se preocupa de los no clientes***

Las personas que no desean bucear representan un nicho que no ha sido aprovechado, de momento nadie se ha preocupado por responder sus inquietudes, y aún cuando los esfuerzos por convencerlos de realizar la actividad no resulten, efectuados de buena forma pueden conllevar a promoción boca a boca, contando a sus amigos sobre el centro de buceo que se preocupa de sus clientes.

***La copia no es el camino***

El líder actual de la industria acapara la mitad del mercado, lo cual logra gracias a un enfoque de ventas en volumen, generar la mayor cantidad de ventas posibles no resulta efectivo para Mantra debido en primer lugar al principal cuello de botella, el compresor de aire, siendo 9 veces más lento que el del líder. Intentar competir en ese ámbito podría significar llegar en algún momento a un guerra de precios. Es por eso que la diferenciación se presenta como la mejor opción.

# 15 Recomendaciones

- Incorporar dentro del staff una persona encargada dedicada exclusivamente al marketing y al desarrollo de estrategias para la mejora en la fidelización de clientes. Si bien hasta el momento el enfoque de familia Mantra ha sido el correcto, por sí mismo es difícil que pueda sostenerse en el largo plazo.
- Aún con un grupo de clientes ya fidelizados, según las mismas palabreas del dueño, no son suficientes para generar un crecimiento programado del centro, tanto a nivel infraestructura como negocio. Por lo que, en conjunto a mantener a los clientes fidelizados, se debe fidelizar aquellos que llegan, y atraer más clientes. Siempre procurando no perder el sello que le ha generado el cariño de sus clientes aún contando con precios superiores a los de la competencia, la cercanía con que tanto los dueños como miembros del staff tratan a los clientes generando vínculos de amistad.
- Para un mejor rendimiento del recurso humano presente en la temporada alta, debe organizarse mejor la asignación de actividades a los practicantes, a diferencia de los instructores, a quienes solo se les paga por inmersión realizada, los practicantes se les “paga” con los cursos de buceo, por su trabajo durante todo el verano, esto no debe significar en un cambio radical y que los practicantes se sientan agobiados por la cantidad de tareas, pero si reducir los tiempos muertos incentivando la participación de estos en intervenciones en puntos de interés en el pueblo.
- Independiente de las propuestas realizadas estas deben estar bajo estudio constante. Los cambios ocasionados en el último tiempo debido al estallido social pueden traer efectos negativos para la empresa. Disminución en adquisición de servicios que no son de primera necesidad. O efectos positivos como un aumento por la demanda de los destinos nacionales como respuesta a apoyar “el producto chileno”
- Si bien no se trato mucho en las propuestas, debido al enfoque en marketing del trabajo realizado, hay preocupación por parte de la sociedad respecto al cambio

climático, la búsqueda de alternativas renovables para ejecución de operaciones dentro del centro puede significar también un ahorro al largo plazo, como ejemplo se deja la implementación de calentadores solares. Sin embargo, los estudios adecuados deben realizarse.

Referencias

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes.* ESIC Editorial.

Bastos, A. I. (2006). *Fidelización del cliente. Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas.* España: Ideaspropias.

Buceo Mantra. (s.f.). *Nosotros: Buceo Mantra*. Obtenido de Buceo Mantra sitio web: http://www.buceomantra.cl/nosotros

Crece Negocios. (12 de 11 de 2014). *crece negocios*. Obtenido de qué es un plan de negocios y cuál es su utilidad: https://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/

Davis, S., & Longoria, T. (Enero/Febrero de 2003). Harmonizing your touch points Brand Packaging Magazine.

Debuceo.org. (s.f.). Los 10 mejores destines y viajes de buceo de 2019. *https://debuceo.org/viajes/*.

DIRECTEMAR. (2015). *Reglamento General de Deportes Náuticos y Buceo Deportivo.* DIRECTEMAR.

Diveland. (s.f.). *Que es el Buceo y como afecta a nuestro cuerpo*. Obtenido de Diveland: http://diveland.es/que%20es%20el%20buceo.htm

El Mostrador. (6 de Octubre de 2016). *Los mejores lugares para bucear en Chile*. Obtenido de El Mostrador: http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2016/10/06/los-mejores-lugares-para-bucear-en-chile/

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (2007). *JSTOR.* Obtenido de https://www.jstor.org/stable/3151381?seq=1#page_scan_tab_contents

Geng-QingChi, C., & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist. *Tourism Management*, 624-636.

Gentile, C. (2007). How to sustain the costumer experience: An overview of experience components that co-create value with the costumer. *European Management Journal*, 395-410.

Gruzd, A. W. (2011). Imagining Twitter as an imagined community. *American Behavioral Scientist*, 1294–1318.

Herrera, C. (2 de noviembre de 2017). *Diarioconcepción.cl.* Obtenido de https://www.diarioconcepcion.cl/pais/2017/10/02/las-claves-de-los-entretenidos-memes-del-ministerio-de-energia-que-se-viralizan-en-redes-sociales.html

International Organization for Standardization. (s.f.). *International Organization for Standardization*. Obtenido de https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html

International Organization for Standardization. (s.f.). *International Organization for Standardization.* Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/introduction_to_iso_14001.pdf

Isaza, J. J. (7 de Julio de 2015). *Bienpensado*. Obtenido de https://bienpensado.com/8-ejemplos-creativos-de-planes-de-fidelizacion/

Lasalle, D., & Britton, T. (2002). Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences. *Boston: Harvard Business School Press*.

Lonely Planet. (2017). *Lonely Planet*. Obtenido de Best in Travel 2018: https://www.lonelyplanet.com/best-in-travel/countries

Maslow, A. (1964). "Religions, Values and Peakexperiences". Ohio State University Press. Columbus.

Ministerio de Desarrollo Social. (17 de Julio de 2017). *Chile reafirma su compromiso con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible tras rendir examen voluntario en la ONU*. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Social: http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/noticias/2017/07/17/chile-reafirma-su-compromiso-con-la-agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-tras-rendir-examen-voluntario-en-la-onu

Ministerio Secretaría General de Gobierno. (9 de abril de 2019). Obtenido de http://www.msgg.gob.cl/wp/index.php/2019/04/09/cop-25-todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-la-cumbre-del-cambio-climatico-mas-importante-del-mundo-de-la-cual-chile-sera-anfitrion/

NicolásArbelaez. (s.f.). Obtenido de webcache, googleusercontent: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2011/12/PlandeNegocios.1183.docx

Nueva Iso 14001. (2015). *Nueva Iso 14001*. Obtenido de https://www.nueva-iso-14001.com/2015/02/iso-14001-como-implementar-un-sistema-de-gestion-ambiental/

Orellana, G. (10 de Febrero de 2017). *Minería de cobre en Chile pierde 220 mil toneladas en 2016, su mayor caída en ocho años.* Obtenido de La Tercera: http://www.latercera.com/noticia/mineria-cobre-chile-pierde-220-mil-toneladas-2016-mayor-caida-ocho-anos/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio.* Barcelona: Newcomlab.

PADI. (2017). *Sobre PADI.* Obtenido de padi: https://www.padi.com/es/sobre-padi/sobre-padi

PADI. (s.f.). *PADI.* Obtenido de https://www2.padi.com/blog/es/2017/10/16/cual-es-la-diferencia-entre-buceo-tecnico-y-buceo-recreativo/

PADI. (revisado 30 de mayo 2019). *PADI.com.* Obtenido de https://www.padi.com/es/padi-dive-centers/empezar

PADI. (revisado 30 de Mayo 2019). *Travel PADI.* Obtenido de https://travel.padi.com/es/resort-de-buceo/indonesia/meridian-adventure/?nst=0&gclid=Cj0KCQjwitPnBRCQARIsAA5n84lbhd51b-QBw2-o1prgWSxHssghXRY9UHUhSmisabFjpPQ-BlrFBOoaAviXEALw_wcB&gclsrc=aw.ds#dc-description

Project AWARE. (s.f.). *Project AWARE.* Obtenido de https://www.projectaware.org/history-and-achievements

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española.* Madrid.

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de http://dle.rae.es/?id=6CrU0qc

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de http://dle.rae.es/?id=VViq2su

Reichheld, F. (1996). *The loyalty effect.* Boston, MA: Hardvard Business School Press.

Rubin-de-Celiz, J. C. (2018). *Apuntes de clase Gestratégica.*

Schmitt, B. H. (1999). "Experiential marketing". Free Press. New York.

Schmitt, B. H. (2006). "Experiential marketing". Deusto. Barcelona.

Sepúlveda, D. (29 de noviembre de 2017). *t13.cl.* Obtenido de https://www.t13.cl/noticia/nacional/tendencias/tecnologia/historia-memes-ministerio-energia-fanpage-gaston

SERNATUR. (13 de noviembre de 2017). *SERNATUR*. Obtenido de chile promociona sus atractivo turisticos en vasrias ciudades de estados unidos: https://www.sernatur.cl/chile-promociona-sus-atractivos-turisticos-en-varias-ciudades-de-estados-unidos/

SERNATUR. (12 de Abril de 2018). *Tres playas chilenas seleccionadas entre las mejores de sudamerica.* Obtenido de https://www.sernatur.cl/tres-playas-chilenas-seleccionadas-entre-las-mejores-de-sudamerica/

Servicio Nacional de Turismo, & Subsecretaría de Turismo. (Julio de 2015). *Anuario de turismo: sernatur*. Obtenido de sitio web Sernatur: https://sernatur.cl/wp-content/uploads/2017/06/20160804-ANUARIO-TURISMO-2015.pdf

Soy Valparaíso. (28 de junio de 2017). *Buceo Adaptado: Superando los límites que están en la mente.* Obtenido de SoyChile: http://www.soychile.cl/Valparaiso/Publirreportajes/2017/06/28/472658/Buceo-Adaptado-Superando-los-limites-que-estan-en-la-mente.aspx

Subsecretría de Turismo. (2018). *subturismo.gob.* Obtenido de http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/TURISMO-RECEPTIVO-ANUAL-2017.pdf

Tapia, G. (2014). Turismo Sostenible. Introducción y Marco Financiero. *Revista de investigación en modelos financieros*.

Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de marketing.* Universitat Jaume.

Towner, J., & Wall, G. (1991). History and Tourism. *Annals of Tourism*, 71-84.

Wearesocial. (2019). *Global digital report 2019.* Obtenido de https://wearesocial.com/global-digital-report-2019