



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE ARQUITECTURA
ESCUELA DE GESTIÓN EN TURISMO Y CULTURA**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA TOUR OPERADOR DEL PATRIMONIO CULTURAL Y
NATURAL DE LA CIUDAD DE VIÑA DEL MAR”.**

ALUMNO:

ÍTALO ESTEBAN BIGGIO RODRÍGUEZ

PROFESORA GUÍA:

PATRICIA BURGOS GAJARDO

**PROYECTO DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR TURÍSTICO CULTURAL Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
TURISMO Y CULTURA**

VALPARAÍSO, 2025

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a las principales voluntades que han ayudado a completar este nutritivo proceso académico, lleno de experiencias y expectativas cumplidas. En primera instancia quiero expresar mi eterna gratitud con todo el equipo docente de la carrera Gestión en Turismo y Cultura, en especial, a las profesoras Patricia Burgos y Claudia Maguire, quienes contribuyeron enormemente a mi orientación académica y al presente proyecto, pero por sobre todo, quiero destacar la preocupación que ponen en cada uno de sus alumnos, y yo sin ser la excepción, también sentí el apoyo e interés en situaciones que escapan lo netamente académico, sin duda, es algo que si bien, nunca he comentado abiertamente, tengo presente y siempre recordaré con una sonrisa. Les deseo lo mejor que pueda ofrecerles el futuro.

Por último, quiero agradecer a Verónica, mi madre, la verdad es que, si escribiese todas las razones o motivos que expliquen mi gratitud y cariño, probablemente este documento jamás llegaría a su fin. Es por eso que en esta ocasión solo voy a agradecer el ejemplo de valentía y bondad que soy capaz de apreciar al compartir cada día.

ÍNDICE

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Presentación del proyecto	3
Fundamento	3
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Capítulo I: Marco Conceptual	5
Capítulo II: Antecedentes Territoriales	8
Ubicación	8
Mapa	9
Historia	9
Demografía	10
Datos turísticos V región	12
Turismo Receptivo	12
Turismo Interno	13
Entorno (Análisis estratégico) Macroentorno PEST	14
Factores Políticos	15
Factores Económicos	16
Factores Socioculturales	17
Tecnología	17
Microentorno	18
5 fuerzas de Porter	18
Amenazas de Entrada	18
Poder de los Proveedores	19
Poder de los Compradores	19
Sustitutos	19
Rivalidad Competitiva	20
Conclusiones	21
Capítulo III: Producto Turístico	22
Descripción del nombre	22

Logotipo e Isotipo	23
Formalización de actividades	24
Giros de la empresa	25
Conceptos estratégicos	25
Visión	25
Misión	25
Ventajas competitivas	26
Descripción del Producto comercial	26
Marketing mix	28
Producto	28
Edificio Gala	29
Reloj de flores	29
Cerro castillo	30
Borde Costero	30
Museo fonk	31
Museo palacio Rioja	31
Museo Vergara	32
Laguna sausalito	33
Parque natural Gómez Carreño	34
Jardín Botánico de Viña del Mar	34
Quinta Vergara	35
Precio	35
Plaza	35
Promoción	36
Estrategias de posicionamiento	36
Asociaciones	36
Capítulo IV: Administración	38
Cadena de Valor (Análisis Estratégico)	38
Actividades Primarias	39
Actividades Secundarias o de apoyo	40
Recursos Humanos	41
Organigrama	48

Diagramas de Procesos	49
Carta Gantt	50
Capitulo V: Análisis Financiero	51
Flujo de caja	58
Impuestos	58
Cálculo de los Flujos de Caja Actualizados con Depreciación	59
Cálculo del VAN con Depreciación	59
Cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno) con Depreciación	59
Medios de financiamiento	61
1. Financiamiento Público	61
1.1 CORFO	61
1.2 SERNATUR y la Subsecretaria de turismo	61
1.3. SUBDERE (subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo)	61
2. Financiamiento Privado	62
Capitulo VI: Conclusión General	63
Referencias	64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Visitantes por región en el país Fuente de tabla: Elaboración propia	12
Tabla 2: R. Competitiva Tour Operadores	20
Tabla 3: Giros de la empresa Elaboración propia	25
Tabla 4: Carga Turística Fuente: Elaboración propia.....	28
Tabla 5: Recursos Humanos.....	42
Tabla 6: Atención al cliente.....	42
Tabla 7 :Ventas	43
Tabla 8: Guías de turismo	44
Tabla 9: Aseo.....	44
Tabla 10: Alojamiento y alimentación	44
Tabla 11: Transporte.....	45
Tabla 12: Asesoría legal	45
Tabla 13: Asesoría financiera.....	46

Tabla 14: Sueldos personal	47
Tabla 15: Carta Gantt	51
Tabla 16: Layout financiero	53
Tabla 17: Resumen Layout financiero	54
Tabla 18: Sueldos personal	54
Tabla 19: Gastos operacionales.....	55
Tabla 20: Gastos administrativos	56
Tabla 21: Depreciación anual tecnología	57
Tabla 22: Flujo de caja	58
Tabla 23: Flujo de caja detallado	59
Tabla 24: Flujo de caja actualizado.....	59
Tabla 25: Resumen indicadores económicos	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación Viña del mar	8
Figura 2: Viña del mar Google Maps.....	9
Figura 3: Población Viña del mar	10
Figura 4: Rangos etarios Viña del mar.....	11
Figura 5: Turismo Interno	13
Figura 6: Análisis PEST.....	14
Figura 7: Licitación I.M Viña del mar	16
Figura 8: Logotipo empresa Antu	23
Figura 9: Logotipo 2 empresa Antu	23
Figura 10: Vista edificio Gala Hotel	29
Figura 11: Reloj de flores Viña del mar	29
Figura 12: Vista Aérea Cerro Castillo	30
Figura 13: Borde costero Viña del mar	30
Figura 14: Museo Fonck Viña del mar.....	31
Figura 15: Museo Palacio Rioja Viña del mar	31
Figura 16: Museo Palacio Rioja Viña del mar	32

Figura 17: Museo Vergara Viña del mar	32
Figura 18: Museo Vergara Viña del mar	33
Figura 19: Vista Aérea estadio Sausalito	33
Figura 20: Parque nacional Gomez Carreño Viña del Mar	34
Figura 21: Jardín Botánico Viña del mar	34
Figura 22: Quinta Vergara Viña del mar	35
Figura 23: Análisis estratégico.....	38
Figura 24: Organigrama empresa Antu.....	48
Figura 25: Diagrama de procesos	49

Resumen

En Chile es posible encontrar una importante variedad de opciones turísticas con atractivos enfocados en el patrimonio cultural y natural del territorio. Cada localidad y la respectiva cultura de su comunidad, poseen sus propias características tangibles e intangibles, que significan una diferencia con respecto a otras comunidades.

En el caso de Viña del Mar, los atractivos naturales presentes en la ciudad, la sitúan como uno de los destinos turísticos, más concurridos del país.

Sin embargo, en el 2020, la pandemia COVID-19, provocó una baja en el turismo de la región, situación que brinda la oportunidad para aceptar el desafío de adaptarse a las nuevas normas y modalidades en la actividad turística.

En este documento, se presenta un plan de negocios para un tour operador, el cual tiene como objetivo, desarrollar una organización turística relevante en el mercado regional y nacional, creando un producto que logre poner en valor el patrimonio cultural y natural de la ciudad de Viña del Mar

Abstract

In Chile it is possible to find a significant amount of diversity in the cultural and natural heritage of the territory. Each locality and the respective culture of its community, has its own tangible and intangible characteristics, which differentiate it from other communities.

In the case of Viña del Mar, the natural attractions present in the city make it one of the busiest tourist destinations in the country.

However, in 2020, the COVID-19 pandemic resulted in a drop in tourism in the region, a situation that provided the opportunity to accept the challenge of adapting to the new regulations and modalities in tourism.

In this document, a business plan for a tour operator is presented, whose objective is to develop a relevant tourist organization in the national tourism market, creating a product that manages to value the cultural and natural heritage of the city of Viña del Mar.

Introducción

El turismo a lo largo de su desarrollo, ha demostrado ser un importante pilar en la economía nacional, según datos de la subsecretaría de turismo, el aporte al PIB nacional de la industria turística en 2019, representa el 3,3% del total nacional, suma equivalente 6.489 miles de millones de pesos chilenos (Subsecretaría de Turismo, 2021), destacando ante el 8.5% que la industria del cobre aportaba a la economía en aquella época, lo cual resulta impresionante al considerar que el cobre es el rubro dominante si hablamos acerca de generar ingresos para el país.

Desde la década de los noventa debido a una correcta gestión de los recursos disponibles, la cantidad de visitantes que prefiere conocer los diferentes atractivos del país, ha ido en alza, lo cual se ve reflejado en las cifras disponibles en la base de datos de la Organización Mundial del Turismo, donde, se sitúa a Chile como el tercer destino turístico más visitado en América del Sur, por detrás de las grandes potencias del turismo que representa Brasil y Argentina.

Al considerar situación actual del turismo en Chile, es posible determinar que el mercado turístico se encuentra en un período de reactivación, después de dos años de pandemia que significaron la baja de la demanda en el turismo debido a las medidas de cuidado público que contemplaban las restricciones en movilidad a escala mundial, para el año dos mil veinticuatro, las condiciones del turismo han vuelto a la normalidad, lo que abre una oportunidad como organización para ingresar en el mercado regional.

El contenido que se expresa en el presente documento, describe los factores fundamentales en la creación de un modelo de negocios para una empresa tour operador en la ciudad de Viña del Mar, la cual enfoque sus herramientas de gestión, en la elaboración de un producto turístico que tenga como objetivo la puesta valor del patrimonio tangible e intangible de los bienes naturales y culturales, de la ciudad de Viña del Mar.

Una vez que se aumente el reconocimiento público del potencial turístico presente en Viña del Mar, además, de los nuevos niveles de desarrollo que aún quedan por alcanzar en este ámbito, el desafío que pretendemos superar como empresa, es la implementación de las prácticas de un turismo responsable con el cuidado del ambiente natural o rural, que también preserve el estado de los atractivos arquitectónicos la ciudad.

Presentación del proyecto

Fundamento

Viña del Mar es una de las ciudades con los destinos más visitados del país, debido a la experiencia única que el turista es capaz de obtener al estar en contacto con el patrimonio natural de la región, en conjunto, a la identidad que conforma el patrimonio cultural de la ciudad, proyectado en su arquitectura, eventos estivales y oferta cultural, por nombrar algunos de los elementos más relevantes.

Actualmente, tras la reactivación gradual de la economía global y la vuelta del turismo post pandemia COVID-19, es posible identificar un nuevo perfil de turista, enfocado en propuestas innovadoras que estén acorde con las nuevas normas de seguridad y protocolos de cuidado al consumidor, sumado a lo anterior, la creatividad en la oferta del producto turístico, es un factor comúnmente recompensado por la demanda, dicho lo anterior, es correcto afirmar que existe una oportunidad de implementación y desarrollo de un plan de negocios para empresas turísticas. Dentro de las opciones que presenta mayor viabilidad, destaca el tipo de empresa tour operador, la cual, debido a la naturaleza de sus funciones, en la cual permite una mayor flexibilidad en la oferta de servicios turísticos, con respecto a los medios tradicionales, esta se posiciona como un tipo de organización que tiene altas probabilidades de satisfacer las necesidades de los nuevos turistas de una manera más cercana a sus expectativas.

En el presente documento, se pretende aplicar dicho plan de negocios a nuestra empresa llamada “Antu”, que es un tour operador que se especializa en recorridos que entrelazan el patrimonio natural y cultural de la ciudad, con la intención de diferenciarse de la oferta tradicional y la competencia, a través, de factores clave como: la implementación de guías turísticos bilingües, expertos en el cuidado físico y psicológico de los visitantes, además de un amplio conocimiento de la región; alianzas con stakeholders o agentes de alta relevancia; enfoque sustentable; uso óptimo de las variadas tecnologías, entre otros.

Para lograr a cabo la propuesta anterior, es necesario, planificar como se pretende insertar a Antu en el mercado, de modo que se hace de alta importancia aplicar el análisis estratégico de Michael Porter, a la empresa y así definir nuestra posición como agente económico, influenciado por el

micro y macro entorno económico. Las herramientas a utilizar para estudiar las características del entorno son: las cinco fuerzas de Porter y el análisis PEST.

Factores en el funcionamiento interno de la empresa, tales como el reconocimiento de recursos capacidades y falencias, serán de absoluta relevancia para el éxito de la organización, se pretende plasmar en este documento la aplicación práctica de medidas que apoyen la optimización en operaciones y la gestión financiera.

Objetivo General

El objetivo general para Antu, consiste en la desarrollar una empresa relevante en el panorama turístico nacional, la cual, entregue un servicio de paquete turístico, enfocado en poner el valor el patrimonio cultural y natural de Viña del Mar.

Objetivos Específicos

1. Puesta en valor del patrimonio viñamarino, haciendo énfasis en promover, conservar y optimizar el estado del territorio y su respectivo uso
2. Superar la situación actual post pandemia con respecto al panorama turístico, con la intención de alcanzar y mantener una posición importante en el mercado nacional.
3. Desarrollar asociaciones con diferentes agentes turísticos relevantes, los cuales deben coincidir en una visión de políticas operativas que respeten los sitios patrimoniales a gestionar.
4. Educación general a los habitantes locales y visitantes acerca de la importancia del cuidado del patrimonio cultural y natural del territorio.
7. Reconocer la importancia de gestionar el patrimonio natural y cultural presente en la comuna de Viña del Mar.
8. Potenciar el destino turístico, para así, eventualmente, competir con las empresas ya establecidas en el mercado.

Capítulo I: Marco Conceptual

En este documento se presenta un proyecto de plan de negocios para una organización que se desarrolla dentro del rubro turístico. Para nuestra iniciativa, encontramos una serie de conceptos esenciales, los cuales, deben ser despejados para, de así, producir un documento que facilita la comprensión del texto para cualquier lector. Los conceptos y definiciones que se relacionan de manera más directa con la línea de trabajo de la empresa tour operador “Antu” son los siguientes.

- Conceptos relacionados al turismo
- 1. Turismo: “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico.” (unwto)
- 2. SERNATUR: “El Servicio Nacional de Turismo es un organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística de Chile” (SERNATUR, s.f.)
- 3. Turista: la definición mayormente aceptada, es la que entrega la OMT, organización mundial del turismo, la cual señala:” Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta) si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario.” (unwto)
- 4. Excursionista/visitante: como ha sido explicado en el punto anterior, un excursionista, se diferencia del turista, principalmente según la existencia de pernoctación y estadía nocturna, fuera del sitio que habita cotidianamente.
- 5. Viaje: El término “viaje” designa todo desplazamiento de una persona a un lugar fuera de su lugar de residencia habitual desde el momento de su salida hasta su regreso. Por lo tanto, se refiere a un viaje de ida y vuelta. Los viajes que realizan los visitantes son viajes turísticos. (unwto.org, s.f.)

- Tipos de turismo: Existe una amplia variedad de tipos de turismo, los cuales se clasifican según el motivo que incentiva a los turistas a desplazarse de su lugar de origen. Para el contexto del proyecto a desarrollar, los tipos de turismo de relevancia son los siguientes:

1) Turismo Natural: Es una rama de la actividad turística, la cual se enfoca en los atractivos y elementos destacables o de interés para el turismo, presentes en la naturaleza en un territorio.

2) Turismo Cultural: Es una modalidad de turismo, en el cual, se hace énfasis en las características y cualidad culturales existentes dentro de un territorio y/o comunidad, considerando la cultura tangible e intangible, como ejemplo, podemos mencionar; la historia de un territorio o pueblo, su arquitectura, vestimentas, costumbres, entre otros. De tal manera, que sea posible generar un atractivo turístico en base a los rasgos culturales de la zona.

- Formas de turismo según procedencia del turista

1) Interno: Forma de turismo que engloba las actividades de los residentes en Chile en sus viajes en el territorio nacional. (SERNATUR, 2016)

2) Receptor: Forma de turismo que engloba las actividades de los visitantes residentes en el extranjero en Chile (SERNATUR, 2016)

3) Emisor: Forma de turismo que engloba las actividades de los visitantes residentes en Chile en sus viajes al exterior. (SERNATUR, 2016)

- Tour Operador: "Aquellos agentes que participan en la actividad turística en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista ¹ o la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico) aunque pueden extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restaurantes, hoteles, conjunto de oferta de alojamiento, etc.)." OMT.

- Paquete (Producto) turístico: “una combinación de elementos materiales e inmateriales, como los recursos naturales, culturales y antrópicos, así como los atractivos turísticos, las instalaciones, los servicios y las actividades en torno a un elemento específico de interés, que representa la esencia del plan de comercialización de un destino y genera una experiencia turística integral” (unwto)

- Conceptos relacionados a la cultura

Cultura: Según la UNESCO, es concepto se define como “Conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. La cultura engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones” (unwto)

Patrimonio: “es un conjunto determinado de bienes tangibles, intangibles y naturales que forman parte de prácticas sociales, a los que se les atribuyen valores a ser transmitidos, y luego resignificados, de una época a otra, o de una generación a las siguientes. Así, un objeto se transforma en patrimonio o bien cultural, o deja de serlo, mediante un proceso y/o cuando alguien -individuo o colectividad-, afirma su nueva condición” (DIBAM, 2005)

Marketing: según la American Marketing Association, marketing puede ser definido como el proceso de planificar y ejecutar la concepción, pricing, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.

Capítulo II: Antecedentes Territoriales

Ubicación

La ciudad de Viña del Mar, se encuentra localizada en la costa central del territorio perteneciente administrativamente a la republica Chile, específicamente la ciudad se encuentra dentro de la quinta región de Valparaíso. La región de Valparaíso según los datos de la biblioteca del congreso nacional “se sitúa entre los 32° 02' y 33° 57' de latitud sur y entre los meridianos 70° y 72° W. Ubicada en la zona central de Chile, al norte limita con la Región de Coquimbo, al sudeste con la Región Metropolitana y en su extremo sur con la Región del Libertador General Bernardo O'higgins; en los límites este y oeste se encuentra referenciada por el límite nacional con Argentina ubicado en el gran macizo de la Cordillera de Los Andes y por el Océano Pacífico, respectivamente” (BCN). Dentro de la región encontramos la ciudad de Viña del Mar,

El territorio que abarca la ciudad de Viña del Mar, limita en el norte con la comuna de Con-Con, en el sur con en el sur con Valparaíso, al este con Quilpué y en el oriente, con el océano pacífico



Figura 1: Ubicación Viña del mar
fuente: <https://mapas-mundo.com/chile>

Valparaíso a Santiago a partir de octubre de 1852, y que terminó por conectar la estación Barón con Viña del Mar el 16 de septiembre de 1855.

Por lo anterior, es que más allá de las construcciones que existían antes de este episodio, y que se vinculaban principalmente a las actividades de las antiguas haciendas de “Viña de la Mar” y “Las Siete Hermanas”, las primeras viviendas se comenzaron a construir junto a la vía del ferrocarril, en lo que hoy conocemos como “par vial Viana – Alvares”, calles que recordaban el lugar de nacimiento y apellido de quien había sido el propietario de la hacienda, el portugués Francisco Alvares, natural de Viana da Castelo.

Pero fue José Francisco Vergara el que logró fundar la nueva ciudad y establecer una nueva traza urbana a partir de fines de 1874, proceso que tardó décadas en concretarse. Así, lentamente aparecieron las primeras casas y construcciones, algunas de las cuales aún sobrevivían en dichas arterias hasta hace pocos años atrás. Luego vino el terremoto de 1906 que afectó a Valparaíso y sus alrededores, drama que terminó por acrecentar el proceso constructivo de Viña del Mar, en especial, el sector del Cerro Castillo, Miramar, Agua Santa y Las Colinas, así como también, en la población Vergara y en los alrededores de la Plaza, la Estación y la Parroquia.” (UAI)

Demografía

Población por área urbana rural

Unidad Territorial	Censo 2017		Proyección 2023		% Ruralidad	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Censo 2017	Proyeccion 2023
Comuna de Viña del Mar	334.248	0	369.303	0	0,0	0,0
Región de Valparaíso	1.652.575	163.327	1.845.175	165.674	9,0	8,2
Pais	15.424.263	2.149.740	17.703.812	2.257.077	12,2	11,3

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE

Figura 3: Población Viña del mar
Fuente de figura: <https://www.subturismo.gob.cl/>

Población por grupo etario

Grupo Edad	Población comunal por grupo de edad (n°)	
	Censo 2017	Proyección 2023
0 a 14	55.186	56.907
15 a 29	86.801	85.680
30 a 44	63.245	75.675
45 a 64	79.388	86.667
65 o mas	49.628	64.374
Total	334.248	369.303

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE

*Figura 4: Rangos etarios Viña del mar
Fuente de figura: <https://www.subturismo.gob.cl/>*

Datos turísticos V región

A continuación, se presentan estadísticas correspondientes a las cifras de visitantes en el país según la región administrativa, en el caso del turismo receptivo, los datos hacen alusión a los consumidores extranjeros, mientras que, en turismo interior, hace referencia a los chilenos viajando dentro de Chile.

Turismo Receptivo

AGRUPACIÓN	LLEGADAS		
	Total	Var. 12 meses (%)	Part.
TODAS	4,591,490	39,52%	100,00%
ARICA Y PARINACOTA	297,533	9,85%	6,50%
TARAPACÁ	248,659	53,48%	5,40%
ANTOFAGASTA	155,973	36,96%	3,40%
ATACAMA	3,638	64,69%	0,10%
COQUIMBO	19,658	-10,57%	0,40%
VALPARAÍSO	773,466	67,52%	16,80%
METROPOLITANA DE SANTIAGO	2,068,019	35,24%	45,00%
MAULE	22,02	35,34%	0,50%
BIOBÍO	1,914	16,49%	0,00%
LA ARAUCANÍA	248,841	68,73%	5,40%
LOS RÍOS	7,513	0,91%	0,20%
LOS LAGOS	318,635	55,65%	6,90%
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	95,538	47,43%	2,10%
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	330,083	15,14%	7,20%

*Tabla 1: Visitantes por región en el país
Fuente de tabla: Elaboración propia*

Turismo Interno

La disponibilidad de datos correspondientes al turismo interno aun es reducida, sin embargo, SERNATUR ha puesto a disposición de la población, una infografía que brinda datos acerca de la región de Chile con mayor turismo emisor y a su vez, de la región que recibe la mayor cantidad de turistas en relación a los demás destinos turísticos del país.



Figura 5: Turismo Interno
Fuente: <https://www.sernatur.cl/>

Entorno (Análisis estratégico)

Macroentorno

PEST

Es una de las herramientas que ofrece el modelo de Análisis Estratégico de M. Porter, quien afirma que el país de origen de una empresa, o el entorno de esta misma, posee factores inherentes, que explican la diferencia de capacidades competitivas de un país determinado con respecto a otro, en este contexto, llamaremos macroentorno a los factores externos de una empresa, los cuales, influyen en su comportamiento o desarrollo como agente económico, ya sea a nivel individual o incluso abarcando industrias y rubros económicos a nivel regional.

El análisis PEST, el cual recibe su nombre como sigla a partir de las iniciales de las áreas más relevantes del macroentorno según Porter (Político, Económico, Social, Tecnológico). Permite Por lo general, esta herramienta es aplicada, a través, de una lista de verificación (checklist), sin embargo, en esta ocasión, se pretende explayar y desarrollar explicativamente, los factores que brindan las bases políticas, legales, socioculturales y tecnológicas, que determinan o moldean la naturaleza de nuestro funcionamiento y posterior presencia en el mercado.

P Political	E Economic	S Social	T Technological
<ul style="list-style-type: none">• Government incentives of up to US\$10,000 for private purchase of new battery electric vehicles or plug-in hybrids• Government goal to raise the annual production capacity to 2,500,000 plug-in hybrid by the end of 2020• Road Space Rationing scheme (New energy vehicles are exempted)• Vehicle quota system that inhibits the purchasing of new conventional autos.	<ul style="list-style-type: none">• Increasing inflation rate• Increasing labor cost• The city's economic outlook is healthy according to the key economic indicators• Stable foreign currency exchange rate• September is the traditional peak season of automobile• Rapidly increasing lithium-ion battery price	<ul style="list-style-type: none">• Younger consumers are open to new technologies• 75% of citizens need to travel an average of up to 35 km on weekdays.• Consumers prefer a lower maintenance cost• Environmental protection is a key consideration to most consumers• Most consumers found the government subsidies very attractive• To recharge vehicles at home or workspace is impractical to most people due to the residential design• Most drivers regard new energy vehicle technology as unsafe and immature• Serious traffic jam demotivates people's desired to buy new vehicles	<ul style="list-style-type: none">• Comparing to internal combustion engines, electric vehicles are more environmental friendly.• Slow charging• Battery range is a concern• Lack charging stations

Figura 6: Análisis PEST

Fuente: <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-pest-analysis/?hl=es-US>

Factores Políticos

En este punto se considera cada variable relacionada con la legalidad dentro de un territorio y como las leyes y regulaciones restringen o favorecen el desarrollo del turismo (en este caso).

Para nuestra organización algunos de los aspectos legales corresponden a la declaración de funcionamiento y los giros de la empresa, necesarios para el inicio de actividades, los cuales, son regidos por el Servicio de Impuestos Internos, lo anterior corresponde a un ejemplo de política fiscal que tiene directa relación con las finanzas de la empresa. Otro aspecto relevante a la hora de diseñar recorridos turísticos o realizar actividades, es la política del uso del suelo en Viña del Mar. según la municipalidad, es posible destacar lo siguiente: “El plan regulador comunal se debe adecuar a los cambios normativos ocurridos en la legislación urbana y medio ambiental, tales como la Ley de Aportes al Espacio Público, la Ley N° 21.078 de Transparencia del Mercado del Suelo, la Ley N°21.202 de Humedales Urbanos, entre otros, de forma que el nuevo instrumento de planificación territorial tenga el respaldo técnico – jurídico necesario para su aplicación y operación.” (munivina.cl), se hace mención lo anterior con motivo de destacar las iniciativas de las autoridades locales, con respecto a delimitar uso de los territorios de la ciudad, lo cual nos da el pase para realizar actividades turísticas sin poner en riesgo el de los atractivos o el patrimonio.

A modo de anexo, me parece relevante mencionar las intenciones de las autoridades para impulsar un plan de desarrollo turístico sostenible (PLADETUR), el cual es un documento que busca impactar positivamente en la llegada de turistas y aportar a la economía local, a través, de la implementación de rutas y circuitos turísticos, implementación de programas de capacitación para prestadores de servicios, entre otros.



**LLAMADO A LICITACIÓN
MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR**

NOMBRE DE LA LICITACIÓN
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO SUSTENTABLE (PLADETUR), COMUNA DE VIÑA DEL MAR. CÓDIGO BIP: 40006811-0
CARACTERÍSTICAS DE LA LICITACIÓN
La presente licitación busca contratar un servicio de consultoría para la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable PLADETUR de Viña del Mar. El PLADETUR, es un instrumento de planificación estratégica que tiene por objeto definir y establecer a corto, mediano y largo plazo estrategias para el desarrollo y modelo de gestión de la actividad turística a nivel comunal, posicionándose dentro de la oferta regional como un destino a visitar.
PRESUPUESTO MÁXIMO DISPONIBLE
El presupuesto máximo disponible para la ejecución del servicio es \$82.579.000.- (ochenta y dos millones quinientos setenta y nueve mil pesos) con impuestos incluidos. Fondos del Gobierno Regional de Valparaíso.
FECHAS DE LA LICITACIÓN
Publicación: 16-04-2024 Inicio preguntas: 16-04-2024 Final de preguntas: 26-04-2024 Publicación de respuesta: 30-04-2024 Cierre de recepción de ofertas: 30-04-2024 Charla Técnica Voluntaria: El punto de reunión será en el Ex Hotel O'Higgins en las oficinas del Departamento de Turismo, Viña del Mar. 23-04-2024 11:00:00
POSTULACIÓN
Debe ser ingresada a la página www.mercadopublico.cl

Figura 7: Licitación I.M Viña del mar

Fuente: <https://www.munivina.cl/licitaciones/>

Factores Económicos

Como lo indica su nombre, el objetivo de este apartado es identificar los factores que presentan una relación directa con las operaciones de nuestra empresa, dentro de aquellos factores es posible identificar, los siguientes (por nombrar algunos); el macro y micro entorno, la inflación, el crecimiento económico y el índice de desempleo de un territorio.

Uno de los factores económicos que influyen en nuestro proyecto, es principalmente, el ingreso de los clientes, y la situación actual de inflación económica que se refleja en el costo de vida de un ciudadano en Chile.

Debido al precio del producto turístico que ofrecemos (\$220.000 CLP), es posible reconocer las barreras de comercialización para con la población, ya que el sueldo mínimo en Chile, según el ministerio de hacienda en 2022, señala: “Como medida central, la ley establece el alza del salario mínimo hasta alcanzar los \$500.000 durante el próximo año, a través de la siguiente gradualidad:

un incremento desde los actuales \$410.000 a \$440.000 el 1 de mayo de 2023; luego, a \$460.000 el 1 de septiembre de 2023; y, posteriormente, a \$500.000 el 1 de julio de 2024” (Ministerio de hacienda, 2022). Al analizar los datos, se llega a la conclusión de la importancia de desarrollar en la empresa estrategias que pongan énfasis en la gestión de recursos de la forma más óptima posible, con la finalidad de disminuir los costos y ampliar el rango de clientes que estén dispuestos a adquirir una experiencia con nuestro tour operador.

Factores Socioculturales

Como factor sociocultural, debemos mencionar, el que una de las características que posee la localía, es la de ser considerada como una ciudad turística por excelencia, lo cual, se ve reflejado en los datos de las autoridades, quienes respaldan el alza en la demanda y el aumento de la población flotante de la ciudad durante el período estival, los visitantes mencionados, mayoritariamente, provienen de la región metropolitana y desde variados sitios de Argentina. Durante la temporada de verano, Viña del Mar (anterior a la pandemia), ha sido históricamente una ciudad turística, la cual ofrece destinos de playa como principal atractivo, vida nocturna, eventos como el Festival de la Canción de Viña del Mar, entre otros. Debido a lo mencionado anteriormente, la población local, comprende la relevancia de su comuna, con respecto, a las demás ciudades turísticas de Chile, lo cual, facilita uno de los objetivos de Antu, como empresa, el cual consiste en promover y concientizar, acerca de la importancia del patrimonio local, reconociendo el valor presente en los elementos constituyentes que aportan al valor de Viña del Mar, como ciudad patrimonial.

Tecnología

Los factores tecnológicos del país, relevantes para el proyecto de tour operador, y que son necesarios para entregar el servicio de manera eficaz, pueden ser identificados, como; el acceso a internet, redes de telefonía, transporte y alojamiento. En el caso de Viña del Mar, la locomoción colectiva se encuentra disposición del usuario, durante la mayor parte del día, conectando Viña del Mar, con el resto de los destinos disponibles en la región. Al referirnos a los servicios de hotelería, damos cuenta, de la gran cantidad de oferta presente en el territorio, ya que, como se ha descrito anteriormente, Viña del Mar goza del status de pertenecer a una de las principales ciudades turísticas del país

Microentorno

Llamaremos microentorno económico al entorno inmediato de una empresa y a todo factor que influye directamente en sus operaciones diarias, su principal diferencia con el macroentorno es el carácter más específico de los factores a definir, los cuales son influenciados mayoritariamente por las decisiones estratégicas que toma una empresa. A continuación se presenta el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter, una herramienta ideada por Michael Porter, especializada en el microentorno de una organización, destaca los cinco factores más relevantes al momento de identificar nuestra posición estratégica como organización y su entorno inmediato.

5 fuerzas de Porter

Amenazas de Entrada

En el caso de nuestro tour operador, se ha logrado identificar una serie de amenazas o desafíos de entrada para alcanzar el posicionamiento esperado dentro del mercado turístico. Como empresa, es fundamental generar estrategias eficaces que permitan superar las condiciones adversas que se presentan en nuestra línea de operaciones. Como primer factor determinante para el arranque de actividades, encontramos la necesidad del capital inicial monetario (suficiente para cubrir los costos totales por al menos 3 meses), o en su efecto, la posesión de alguno de los elementos más relevantes de la planta turística, como una sucursal o servicios de alojamiento o alimentación, por ejemplo.

En el ámbito administrativo e interno de la empresa, el hecho de pertenecer a una organización emergente, puede resultar una barrera de entrada, ya que la experiencia, aptitudes y variedad de estrategias de gestión disponibles en la gerencia, adquieren un rol de importancia total para superar el período inicial de la empresa.

La diferenciación con otras empresas y organizaciones, es otra barrera a considerar, puesto que un negocio del mismo rubro ya establecido, el cual ofrezca los mismos servicios que nuestra empresa, tiene toda la ventaja con respecto a una organización que acaba de iniciar sus funciones como es el caso de Antu, es por este motivo que la exclusividad de la experiencia otorgada a través de nuestro servicio es uno de los puntos más importantes para el éxito de la organización.

Por otro lado, es necesario considerar las represalias que empresas ya consolidadas puedan aplicar en contra de un negocio en vías de establecerse completamente, por ejemplo, baja de tarifas, promociones, remates, entre otros.

Poder de los Proveedores

Los proveedores son un agente significativo en la línea de operaciones de nuestra empresa, por lo tanto, la correcta elección y gestión de los recursos contratados por Antu, resulta determinante en la impresión final del cliente, perjudicando o beneficiando, el producto turístico y la experiencia que se brinda al visitante. Si bien, reconocemos el hecho de que la relación que Antu sostiene con sus proveedores es crucial para llevar a cabo la experiencia turística, si buscamos identificar el poder e injerencia real que poseen dichos proveedores, además de realizar un estimativo acertado de nuestra capacidad de negociación, es requerido profundizar en las opciones y competencia del mercado, en orden de satisfacer las necesidades de Antu. Los servicios que en nuestra empresa requieren de proveedores, son el alojamiento y alimentación, factores relevantes en la gran mayoría de los proyectos turísticos, en nuestro caso, se pretende contratar los servicios de uno de los hoteles disponibles dentro del territorio de la ciudad.

Poder de los Compradores

El poder de los clientes reside en su capacidad de encontrar sustitutos y competencia que contemplen todos los aspectos del servicio entregado en nuestra empresa. Si bien, la competencia en relación a los servicios de hotelería, es elevada, al considerar los recorridos patrimoniales de cultura y naturaleza, Antu logra distinguirse de la competencia, entregando a nuestra empresa un valor de negociación, suficiente como para ofrecer nuestros servicios, a un valor que logre ser beneficiario para ambas partes, cliente y prestador de servicios.

Sustitutos

En el caso de nuestra organización, los sustitutos de nuestros servicios, son identificados como actividades de rutas, trekking realizadas por otras empresas y también por individuos o grupos de

forma particular. Sin embargo, dichos suplentes, no enfocan sus actividades de la misma forma que Antu desarrolla su paquete turístico

Rivalidad Competitiva

Como rivalidad competitiva, hemos identificado empresas de tour operadores, que ofrecen servicios similares a los que nuestra organización entrega, principalmente, los servicios de hotelería y recorridos guiados, sin embargo, el enfoque de nuestra empresa se diferencia de la competencia, debido al enfoque patrimonial en la naturaleza y cultura de la ciudad.

° Tour Operadores

Empresa	Ubicación/plataforma
Valpoviñaturismo	Valpoviñaturismo.cl
Mágico Tour y Aventura	Magicotouryaventura.cl
Chile Dream Tours	Chiledreamtours.com

*Tabla 2: R. Competitiva Tour Operadores
Fuente: Elaboración propia*

Conclusiones

Contextualizando los factores relevantes e influyentes en el macroentorno, destaca en evidencia las distintas crisis por las que atraviesa el país, los efectos de retracción provocados por una pandemia mundial que se potencian con la crisis social aun latente, reflejan el complicado panorama que se vive en el país, sin embargo, en Chile, y en específico la quinta región, en cuento a factores positivos del macroentorno presenta una gran cantidad de elementos relevantes que lo transforman en un lugar con ventajas de posicionamiento claves para el óptimo funcionamiento de Antu.

Como síntesis de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter a Antu, es posible identificar inicialmente las barreras de entrada básicas que se presentan para cualquier empresa emergente en algún rubro, la primera barrera es el capital económico sumado al capital tecnológico e inmueble, los cuales una vez solucionados, nos abre paso a la dificultad de diferenciación en el mercado, Antu tiene las cualidades para sobrepasar este punto, ya que en este paquete turístico, la experiencia que se busca ofrecer hace énfasis en el carácter holístico del patrimonio local, de manera que el cliente e interesado en este tópico pueda encontrar en nuestra organización todo lo necesario para satisfacer la necesidad de conocer la ciudad desde un punto de vista patrimonial y de la recopilación de información relacionada con Viña del mar. Además de tener la opción de participar de las actividades presentes en la ciudad (información que aparte del itinerario, facilitada por los guías).

Es necesario contemplar como barrera de entrada las posibles represalias de las empresas ya establecidas en el mercado, por ejemplo, bajas en las tarifas o remates de sus productos. Una planificación correcta y eficaz en la estrategia serían fundamentales para el éxito de Antu. Debido a la relativamente baja competencia en conjunto con el potencial que posee la empresa de expandir la escala de sus negocios, es donde se haya la oportunidad de surgir como una de las organizaciones turísticas más importantes del país, que se ve sustentada por la exclusividad de la experiencia entregada por nuestra empresa.

Capítulo III: Producto Turístico

En el siguiente capítulo, se especifican los elementos que en conjunto componen el producto turístico que ofrece en nuestra empresa, considerando la descripción del servicio como tal, además de los aspectos estratégicos que influyen en las decisiones tomadas para la ejecución del proyecto.

Descripción del nombre

El nombre de nuestra empresa es producto de dos factores o elementos pre existentes. La idea de realizar un tour operador a modo de apoyo y contribución al panorama regional del patrimonio natural, no fue la primera idea que como organización se llevar a cabo, puesto que los esfuerzos en una primera instancia, iban en dirección a crear un “santuario” para la especie nativa en peligro de extinción; “Gato Andino”, dicho proyecto no llegó a desarrollarse debido a la complicado de lograr una sustentabilidad significativa para una iniciativa que escapaba a las capacidades que se poseían como organización gestora en aquel entonces, sin embargo, a pesar de lo anterior, las intenciones de colaborar con el patrimonio natural, siguen siendo una de las políticas y creencias más arraigadas en la organización, y es un pilar dentro de la línea de operaciones, por lo tanto, para recordar estos valores, hemos recortado los extremos de la palabra “santuario”, de manera que entrega como resultado: “Antu”.

Por otro lado, la palabra “Antu”, contiene un significado individualmente, dado que proviene del Mapudungun, idioma hablado por el pueblo originario Mapuche, y se traduce a “Sol”.

Al rescatar el concepto del sol, y la relación del mismo, con la ciudad de Viña del Mar, a través, del clima y la geografía de la región, la incógnita del nombre de la empresa, comienza a tomar sentido y de despeja casi por sí sola.

Como mención, si se pone atención en el logotipo de la empresa, se hace evidente la presencia del sol, dando forma a la identidad del tour operador.

Logotipo e Isotipo

Es un tipo de representación gráfica de la empresa, la cual consta de elementos tipográficos para darse a conocer e identificarse ante el mercado.



Figura 8: Logotipo empresa Antu

Elaboración propia

Por su parte, el isotipo es otro tipo de representación gráfica utilizada para referirse a la empresa, la diferencia, es lo acotado de su contenido, ya que busca que el mercado reconozca la organización sin la necesidad de leer el nombre por completo. Rara vez el isotipo presenta un elemento tipográfico, en el caso de Antu, adoptamos únicamente la letra “A”.



Figura 9: Logotipo 2 empresa Antu

Elaboración propia

Formalización de actividades

Para formalizar nuestra organización ante las autoridades gubernamentales, se identifican los siguientes pasos a seguir.

1. Oficina virtual: Plataforma online necesaria para contratar el servicio de lugar físico que comprenda un contrato de arriendo, el cual posteriormente será presentado ante el servicio de impuestos internos
2. Tu empresa en un día: plataforma online (www.registrodeempresasysociedades.cl) respaldada por el estado. La finalidad de este paso es definir los elementos constitutivos y crear tu empresa.
Dentro de los tipos de empresa que reconoce el Servicio de impuestos internos, se encuentre la EIRL o Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, la cual se define como: personas jurídicas, formadas exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular, que realizan actividades de carácter netamente comercial (no de actividades de segunda categoría). Las EIRL están sometidas a las normas del Código de Comercio, cualquiera sea su objeto, pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto las reservadas por la ley a las Sociedades Anónimas (S.A.) (SII, 2019).
3. Inicio de actividades en Servicio de Impuestos internos
4. Patente municipal: permiso municipal que respalda las operaciones comerciales de la empresa, el permiso municipal se paga según el costo del rubro y giro específico que la organización requiere.
5. Cuenta corriente: gestión de cuenta corriente de la empresa, con la finalidad de obtener los beneficios que conlleva el uso de la tecnología en el ámbito financiero.

Giros de la empresa

Código	Categoría	Giros
791200	Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos	Actividades de Operadores Turísticos
791100	Actividades de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos	Actividades de Agencias de Viajes
941100	Actividades de Asociaciones Empresariales, Profesionales y de Empleadores	Actividades de Asociaciones Empresariales y de Empleadores

*Tabla 3: Giros de la empresa
Elaboración propia*

Conceptos estratégicos

Visión

La proyección de la empresa hacia el camino que le queda por recorrer, es evolucionar y desarrollarse para lograr una posición de importancia dentro del rubro turístico en la quinta región, contribuyendo a la promoción de Viña del Mar como atractivo turístico importante dentro del panorama nacional, además, nuestra empresa busca promover el patrimonio natural y cultural, e influir en la metodología en que se realice el turismo en adelante, destacando por sobre todo la responsabilidad en el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad.

Misión

La razón de ser de la empresa tour operador Antu, consiste en ofrecer un servicio turístico de calidad a las comunidades locales y visitantes externos a la zona de Viña del Mar, con la finalidad de divulgar y dar a conocer las características únicas en la ciudad en relación a su patrimonio cultural y natural, además de promover el conocimiento y conductas adecuadas para interactuar a través del turismo con el medioambiente, haciendo énfasis en el turismo responsable.

Ventajas competitivas

Al situar la empresa en el marco competitivo, las ventajas que podemos identificar en nuestro tour operador con respecto a las alternativas del mercado, son en primer lugar la experiencia que se busca entregar al consumidor, dicho esto, es necesario mencionar que nuestros recorridos son realizados por personal constituido por habitantes de la comuna y/o región, quienes además de contar con la certificación de prestador de servicio SERNATUR, conocen la historia y características de los atractivos que ellos exponen al público. Nuestra política como empresa es intentar funcionar como un agente activo en la industria turística nacional, por lo tanto, al ser constituido por habitantes locales, es posible llevar a cabo el rol de entregar información turística regional, brindando al visitante orientación acerca de las opciones turísticas disponibles fuera de la ciudad de Viña del Mar.

Descripción del Producto comercial

Los servicios que ofrece Antu como tour operador, pueden ser sintetizados en un paquete turístico que desarrolla sus actividades dentro de la ciudad de Viña del Mar.

En concreto, los componentes que conforman el paquete turístico “Viña del Mar Natural y Cultural” son los siguientes; en primer lugar, se contempla el alojamiento y alimentación de los visitantes, la cual queda a cargo de la operaciones y servicios que Antu como empresa ha contratado en el “Hotel Gala”, ubicado en Arlegui 273, Viña del Mar. En este lugar, los clientes tienen derecho a la estadía desde la tarde del sábado hasta la tarde del día siguiente, contemplando cena y desayuno.

A continuación, se presenta el servicio principal de nuestra empresa, ya que, en éste punto la organización tiene una acción más directa con las actividades que conforman la experiencia entregada; el recorrido guiado, el cual, tiene como foco central, el relato de la ciudad desde un punto de vista histórico y patrimonial (cultural y natural), por lo tanto, debido a la cantidad del contenido del relato relacionado a los atractivos de la ciudad, se realizan, dos salidas; el día sábado, orientado al hemisferio del patrimonio cultural (desde 11:00am a 15:30pm aproximadamente), mientras que el día domingo, se lleva a cabo el recorrido destinado al patrimonio natural (desde 09:30 am a 15:30 pm aproximadamente).

Ambos recorridos son realizados por guías locales, especializados en los temas a tratar, quienes, para dar inicio a la entrega del servicio, se reúnen en el horario previamente establecido en la plaza J.F. Vergara (coloquialmente, Plaza de Viña), para comenzar una ruta en van (furgón), el cual, se dirige desde el reloj de flores (visitando el cerro Castillo), en dirección a la playa Los Marineros (deteniendo la marcha para interactuar con los sitios de interés dictados por los guías), una vez completada esta sección del recorrido, los visitantes son trasladados hacia el estadio Sausalito, para posteriormente, volver al centro de la ciudad y apreciar el atractivo presente en los museos Fonck, Rioja y Vergara, este último, ubicado en la Quinta Vergara, lugar donde finaliza la jornada de recorridos para el día sábado, dejando así, la tarde a disponibilidad de los visitantes, quienes reciben la invitación a ser llevados de vuelta al hotel, en caso de ser requerido.

Para el día domingo, luego de entregado el desayuno, el recorrido del patrimonio natural comienza desde el hotel, en dirección hacia la laguna Sausalito, continuando hacia el parque natural Gómez Carreño, posteriormente, se toma dirección hacia el jardín botánico, para luego, finalizar el recorrido en la Quinta Vergara, lugar donde los guías llevaran a cabo un recuento de las actividades e informaciones brindadas, enfatizando en la retroalimentación con el cliente. Una vez completado este proceso, el servicio de transporte se encarga de llevar a los pasajeros rumbo al hotel, para así recuperar sus pertenencias y dar la experiencia por finalizada.

Descripción de la carga turística

En la siguiente tabla, se presenta la cantidad de personas que se encuentran durante el recorrido, es necesario hacer esta aclaración, ya que, durante la noche, la carga turística se reduce a la cantidad de 10 turistas, los guías y conductor, hacen su aparición durante el día, únicamente mientras se va desarrollando el tour por la ciudad.

Carga turística

Participantes	Número de participantes
Turistas	10
Guías	2
Conductor	1

*Tabla 4: Carga Turística
Fuente: Elaboración propia*

Marketing mix

El marketing mix o comúnmente conocido como las “4P del Marketing” es una herramienta de análisis ideada por el profesor de marketing de la Universidad de Harvard Neil Borden, presentado por primera vez en su libro “The concept of the Marketing Mix” de 1953. La finalidad del modelo es identificar y definir detalladamente, las características particulares de los cuatro principales factores influyentes en el plan de marketing de la empresa; Producto; Precio; Plaza; Promoción.

Producto

A pesar de haber descrito anteriormente el itinerario y las actividades planificadas, a continuación, es posible apreciar la representación gráfica de los atractivos que componen el producto turístico que ofrecido por la empresa.

Edificio Gala



Figura 10: Vista edificio Gala Hotel

fuelle: <http://www.galahotel.cl/galeriamobile.php>

Reloj de flores

fuelle:



*Figura 11: Reloj de flores Viña del mar
fuelle: <https://Google.com>*

Cerro castillo



*Figura 12: Vista Aérea Cerro Castillo
fuente: <https://flickr.com>*

Borde Costero



Figura 13: Borde costero Viña del mar

Museo fonk



Figura 14: Museo Fonck Viña del mar
Fuente: <https://www.registromuseoschile.cl/663/w3-article-75673.html>

Museo palacio Rioja



Figura 15: Museo Palacio Rioja Viña del mar
Fuente: <https://www.monumentos.gob.cl/>



*Figura 16: Museo Palacio Rioja Viña del mar
fuente: <https://www.monumentos.gob.cl/>*

Museo Vergara



*Figura 17: Museo Vergara Viña del mar
Fuente: <https://apuntesyviajes.com/>*



Figura 18: Museo Vergara Viña del mar
fuelle: <https://apuntesyviajes.com/>

Laguna sausalito



Figura 19: Vista Aérea estadio Sausalito
Fuelle: <https://visitavina.munivina.cl/>

Parque natural Gómez Carreño



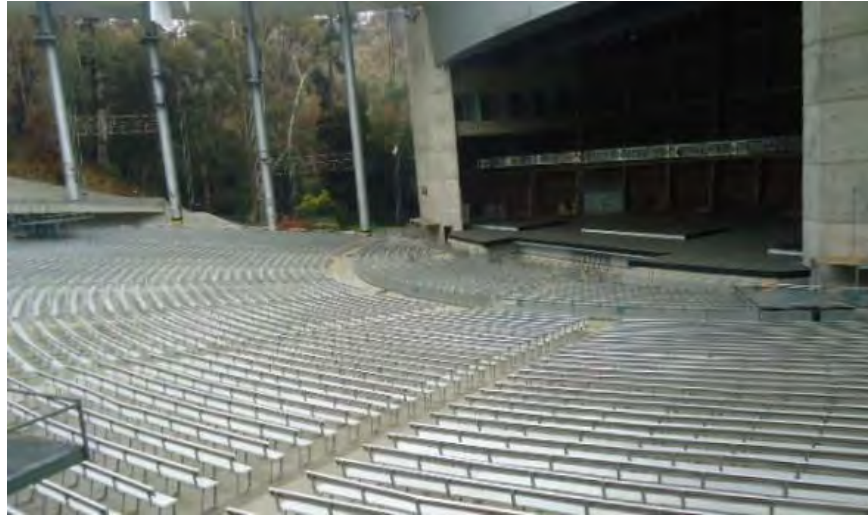
*Figura 20: Parque nacional Gomez Carreño Viña del Mar
fuente: <https://www.biobiochile.cl/>*

Jardín Botánico de Viña del Mar



*Figura 21: Jardín Botánico Viña del mar
fuente: <https://jbn.cl/>*

Quinta Vergara



*Figura 22: Quinta Vergara Viña del mar
fuente: <https://munivina.com/>*

Precio

La determinación del precio del paquete turístico que ofrece Antu, fue decidida en base a los cobros de la competencia por servicios similares, ya sean estos; alojamiento, alimentación, transporte y el costo de los recorridos guiados. Debido a que nuestra organización entrega todos los servicios anteriormente descritos, el cálculo del precio a cobrar, se realiza en base al bien más costoso (alojamiento), una vez comparando los precios que se presentan en el mercado, teniendo como referencia dos hoteles; el hotel “Torre Viña”, quienes entregan el servicio de una noche en habitación doble más desayuno, por la suma de \$58.658 CLP, por otro lado, el hotel “Bella Vista Frente al Mar”, ofrece el mismo servicio descrito anteriormente, por el cobro de \$48.019. Se procede a realizar el mismo proceso comparativo de precios, con el resto de los servicios (rutas guiadas) y egresos de nuestra empresa, para finalmente obtener el valor monetario equivalente al servicio que ofrecemos.

Plaza

La plaza es el sitio tangible o intangible en los que se comercializa el producto de la empresa. En nuestro caso, la plaza tangible de Antu, es la sucursal, la cual está ubicada en el centro de la ciudad (sujeto a cambios de localización, dentro de la Viña del Mar).

El sitio intangible para la comercialización del paquete turístico es la página web, que se planifica diseñar, además, de dicha página, es pertinente mencionar, los elementos de promoción digital (Facebook, Instagram), los cuales no constituyen parte de la Plaza como tal, sin embargo, son agentes que sirven de intermediario, con la finalidad de redireccionar al cliente, a la página web, en la cual es posible reservar los servicios de Antu.

Promoción

La difusión de la disponibilidad de nuestros servicios, se realiza, principalmente, a través, de las redes sociales más relevantes actualmente (Instagram y Facebook). Sin embargo, las alianzas de nuestra empresa, con otros agentes turísticos (Municipalidad, museos, comercio, etc.), forman parte, de una forma u otra, de nuestra promoción, ya que dichos agentes, son capaces de redireccionar la demanda, ofreciendo nuestros servicios. Una vez que Antu se encuentre establecido en el mercado, es posible explorar otros medios de difusión, ya sean estos, los tradicionales (Medios de comunicación masiva) o las principales plataformas de difusión de servicios, como Booking, Trip Advisor, entre otros.

Estrategias de posicionamiento

Como estrategia para lograr una posición relevante en el rubro turístico, podemos mencionar, las alianzas que Antu, realiza con los ciertos puntos culturales de la región (Museos y establecimientos educacionales) con la finalidad de aumentar el rango de población que esté en conocimiento de nuestra existencia como prestador de servicios, además, entidades gubernamentales como las Municipalidades de Valparaíso, Viña del Mar y Quilpué, significan un gran aporte a la difusión de nuestra empresa, atrayendo nuevos clientes, mientras que Antu apoya a estas entidades, a través de la promoción mutua y recomendación para visitar las ciudades limítrofes de Viña del Mar, aportando así a la economía presente en estas localidades.

Asociaciones

Para asegurar y perpetuar el funcionamiento exitoso de Antu y su desarrollo en el futuro, es necesario, la creación de alianzas de cooperación mutua, brindando apoyo en materia de difusión de información turística y medioambiental, buenas prácticas en el turismo, educación y comportamiento cívico, entre otros, de tal manera, que dichas alianzas, se vean reflejadas en una

mayor llegada de visitantes a la zona, los cuales, además, realizaran las actividades turísticas de manera responsable con el cuidado del medioambiente y el patrimonio. Si bien, las asociaciones fructíferas para nuestra empresa, tienen el potencial de ser encontradas en variados negocios, emprendimientos turísticos y empresas en general, para superar la barrera de entrada al mercado, los agentes con mayor influencia en acortar este proceso, son los siguientes:

1. Ilustre Municipalidad de Viña del Mar
2. Ilustre Municipalidad de Valparaíso
3. Ilustre Municipalidad de Quilpué
4. Jardín Botánico

Capítulo IV: Administración

Cadena de Valor (Análisis Estratégico)

La cadena de valor es una herramienta introducida por M. Porter en su libro “Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior” de 1985, en dicha entrega, el autor revela mecanismos para que cada empresa pueda identificar los elementos que potencialmente van a contribuir a su ventaja competitiva, identificando y analizando las actividades que realiza una organización, con intenciones de elevar el “valor” de su producto comercial. La finalidad de la cadena es valor es, separar o descomponer el proceso productivo de un bien o servicio, en componentes individuales, necesarios para llevar a cabo el producto, de tal manera, que se logre una mayor comprensión de los pasos clave en el desarrollo de nuestro producto y su valor, todo esto, como consecuencia de optimizar los procesos, reducir costos, identificar sustitutos, entre otros. A continuación se presenta un esquema que especifica los agentes relevantes en la cadena de valor, los cuales serán profundizados más adelante.

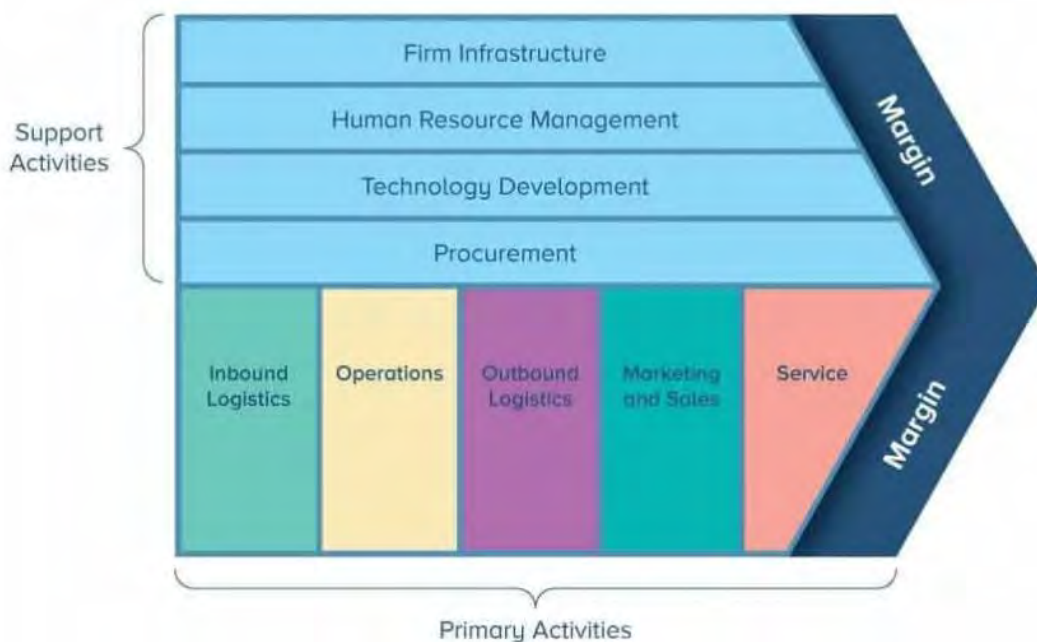


Figura 23: Análisis estratégico
fuente <https://www.smartsheet.com/value-chain-model?hl=es-US>

Al desglosar la información del esquema anterior, se procede a aplicar el modelo de cadena de valor a nuestra empresa tour operador:

Actividades Primarias

a) Logística interna

Asociado con el ingreso de materias primas o recursos brutos, necesarios para la confección del bien o servicio. En el caso de nuestra organización, la cual pertenece al grupo productivo terciario o de “servicios”, es posible identificar la materia prima como los bienes contratados por la empresa, con finalidad de ser puesto en contacto con el cliente, en específico, destacan; la reserva de alojamiento y alimentación, contratación de transporte adecuado y el relato del recorrido turístico entregado por los guías capacitados.

b) Operaciones

En este segmento del modelo, se clasifican las actividades que confeccionan el producto turístico a partir de las materias primas, en concreto, las operaciones de la empresa dentro de los parámetros de éste modelo, son descritas como; el diseño del itinerario turístico, redacción del relato correspondiente a cada atractivo, coordinación de transporte y plan de adaptación en posibles eventualidades. En síntesis, la confección del paquete turístico.

c) Logística externa o de salida

Relacionado a la entrega de los servicios por parte de la empresa para con el consumidor, por lo tanto, significa el punto de encuentro entre el turista y la experiencia que se ofrece. Este punto contempla todos los elementos que son adquiridos por el cliente, los cuales van desde el consumo de los servicios de alojamiento y alimentación; asistencia durante el viaje; el guiado personalizado de nuestra empresa; además de actividades que pueden pasar desapercibidas, como la experiencia percibida por el cliente al momento de realizar la compra, o incluso la entrega de comprobantes de dicha operación.

d) Marketing y ventas

Se comprende como los factores relevantes a considerar según el plan de marketing con respecto a las modalidades disponibles para la comercialización del servicio de la empresa y responde a la pregunta: ¿a través de que medios la organización ofrece sus servicios? Actualmente los medios de publicidad que maneja la organización son; página web y contacto directo en sucursal, además, de la campaña publicitaria a través, de redes sociales (Facebook y Instagram).

Como desafío a futuro, identificamos la creación de alianzas estratégicas que permitan ampliar el alcance de la difusión de las actividades que se ofrecen.

e) Servicio al cliente

Hace referencia al grado de participación en la asistencia que la empresa emplea con el cliente, antes, durante y después de la experiencia brindada.

Principalmente destaca la resolución de reclamos, la entrega de información, asistencia y asertividad en emergencias, en conjunto con la evaluación y la retroalimentación esperada para conocer las falencias o mejorables de la empresa.

Actividades Secundarias o de apoyo

a) Infraestructura de la empresa

Dentro de la infraestructura de la empresa, se considera los bienes y activos que conforman la organización y sostienen sus funciones propiamente tal, además, se considera la gestión de los recursos como parte de la infraestructura. Factores como la estructura organizativa de una empresa, la gestión de recursos humanos y financieros, además, de los elementos pertenecientes a la tecnología como los bienes denominados hardware y software, son constitutivos de este apartado.

b) Gestión de Recursos humanos

El siguiente apartado está relacionado con la gestión del personal que compone la organización y como la empresa dirige sus esfuerzos hace la optimización de sus procesos. En este punto se categorizan labores como, la contratación, capacitación y evaluación del personal; además, de la correcta mantención de su entorno productivo, cuidando aspectos como la gestión del bienestar y seguridad en las condiciones del lugar de trabajo.

c) Desarrollo tecnológico

La organización utiliza la disponibilidad de los recursos tecnológicos a su disposición, con la finalidad de optimizar la eficiencia y calidad de sus servicios, algunos ejemplos son, la implementación de sistemas modernos de reservas; nuevas herramientas de marketing y publicidad, entre otros.

d) Adquisiciones

Compra servicios y productos necesarios para la organización, esto con la intención de minimizar los costos de producción, sin comprometer la calidad del producto, de tal manera que se espera obtener un mayor poder de negociación con los proveedores o un ahorro en recursos que antes fueron contratados.

Recursos Humanos

Tabla de RRHH (Funciones, competencias, formación)

Gerente General y Administración en terreno (sucursal)		
Funciones	Competencias	Formación
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el funcionamiento general de la empresa - Organizar las finanzas - Contrato de RRHH - Mantener relaciones con empresas externas y stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de administración - Autonomía - Liderazgo - Capacidad de iniciativa - Capacidad autocrítica - Comunicación asertiva - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Educación superior en carrera a fin con Administración

<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones estratégicas - Coordinar las funciones del personal - Inspección de procesos - Proveer insumos requeridos por el personal - Gestión estratégica de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Capacidad de planificación - Creatividad - Capacidad de adaptación - Capacidad de negociación - Resistencia a la presión 	
--	---	--

Tabla 5: Recursos Humanos

Ventas / Atención al cliente		
Funciones	Competencias	Formación
<ul style="list-style-type: none"> - Apertura y cierre de sucursal - Atención al cliente - Entrega de información - Reserva de clientela 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades comunicacionales - Actitud servicial - Capacidad de adaptación - Capacidad autocrítica - Puntualidad - Resistencia a presión 	<ul style="list-style-type: none"> - Educación media completa - Manejo de Inglés

Tabla 6: Atención al cliente

Ventas (apoyo), publicidad y marketing		
Funciones	Competencias	Formación
<ul style="list-style-type: none"> - Apertura y cierre de sucursal - Atención al cliente - Entrega de información - Registro de reservas y clientes - Promoción de los servicios de la empresa - Generar y colaborar con el desarrollo de plan de gestión publicitaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades comunicacionales - Capacidad de adaptación - Capacidad autocrítica - Puntualidad - Resistencia a presión - Conocimiento de herramientas tecnológicas relacionadas a sus funciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Educación superior en carrera de publicidad, marketing o similar - Manejo de Inglés

Tabla 7 : Ventas

Guías de turismo y trecking		
Funciones	Competencias	Formación
<ul style="list-style-type: none"> - Realiza guiado en el recorrido turístico - Informar y resolver dudas de los visitantes - Explicar los protocolos a seguir - Registro de material audiovisual de ser necesario 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de grupos - Capacidad de comunicación - Servicial - Iniciativa - Capacidad de adaptación - Liderazgo - Trabajo en equipo - Puntualidad - Capacidad autocrítica 	<ul style="list-style-type: none"> - Educación media completa - Manejo de Inglés - Curso de primeros auxilios

	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia a la presión - Curso de primeros auxilios - Actitud pedagógica 	
--	--	--

Tabla 8: Guías de turismo

Mantenimiento (Aseo)		
Funciones	Competencias	Formación
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el orden y aseo de las instalaciones de la sucursal 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa de trabajo - Capacidad de observación - Capacidad autocrítica - Puntualidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Educación media completa

Tabla 9: Aseo

Alojamiento y Alimentación (hotel)		
Funciones	Competencias	Formación
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar a los visitantes los servicios de alojamiento y gastronomía, procurando la atención amable hacia los visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y servicios entregados acorde con el estándar de exigencia de nuestra empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - (No aplica)

Tabla 10: Alojamiento y alimentación

Transporte		
Funciones	Competencias	Formación
- Encargarse de la movilización del grupo visitante, entre todos los puntos descritos en el itinerario	- Puntualidad - Experiencia - Comunicación Capacidad de adaptación	- Licencia de conducir nacional, clase A-2

Tabla 11: Transporte

Asesoría legal		
Funciones	Competencias	Formación
- Entregar información y resolver las dudas de la empresa, en relación a los aspectos legales que influyen en nuestra organización	- Experiencia y legitimidad comprobable - Actitud de orientación - Capacidad comunicativa - Capacidad de adaptación	- Educación superior completa en carrera de leyes

Tabla 12: Asesoría legal

Asesoría financiera		
Funciones	Competencias	Formación
- Entregar información y resolver las dudas de la empresa, en relación a los aspectos financieros que influyen en nuestra organización	- Experiencia y legitimidad comprobable - Actitud de orientación - Capacidad comunicativa - Capacidad de adaptación	Educación superior en carreras como Ingeniería comercial, en finanzas o administración de empresas

Tabla 13: Asesoría financiera

RRHH Sueldos

SUELDOS				
CARGOS	CANTIDAD	BRUTO	LIQUIDO	TIPO DE CONTRATO
Gerente General/ Administración en terreno (sucursal)	1	\$ 1.800.000	\$ 1.433.553	Indefinido
Ventas, atención al cliente	1	\$ 550.000	\$ 445.580	
Ventas (apoyo), Marketing y Publicidad	1	\$ 600.000	\$ 485.760	
Guía de turismo y trekking	2	\$ 240.000	\$ 194.304	
Personal de mantención (aseo)	1	\$ 200.000	\$ 161.920	
Transporte	1	\$ 200.000	\$ 161.920	
Asesoría Financiera	1	\$ 150.000	\$ 122.340	Honorario
Asesoría Legal	1	\$ 150.000	\$ 122.340	
Total Mensual		\$ 4.130.000	\$ 3.322.021	
Total Anual		\$49.560.000	\$ 39.864.252	

Tabla 14: Sueldos personal
Fuente: elaboración propia

Organigrama

En el organigrama a continuación, se expone la jerarquía de decisión en la empresa, además, de los cargos que deben ser cubiertos, para lograr mantener el funcionamiento de Antu. El cargo de Gerente y Administrador en terreno, se presentan por separado, con fines explicativos, con la intención de comprender la línea jerárquica de la empresa, sin embargo, las actividades de dichos cargos, serán realizados por solo una persona (ambos en color azul), esto tiene como motivo, mermar los costos de una empresa que reconoce los costos de operación de una organización emergente, como una de las principales barreras de entrada al mercado.

Organigrama

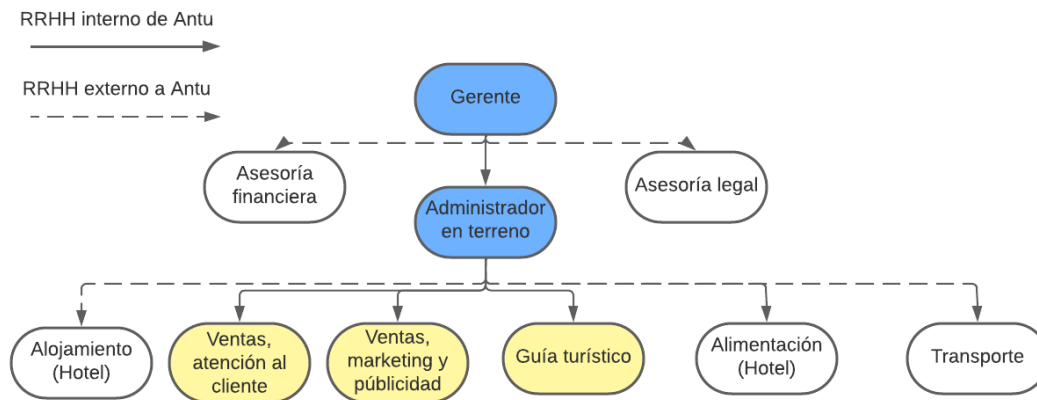


Figura 24: Organigrama empresa Antu
Fuente: elaboración propia

Diagramas de Procesos

En el siguiente esquema, se presenta el diagrama de procesos, que expone en términos gráficos, la línea de acción y los procedimientos a llevar a cabo en el itinerario del paquete turístico que ofrecemos como empresa.

Diagrama de Procesos

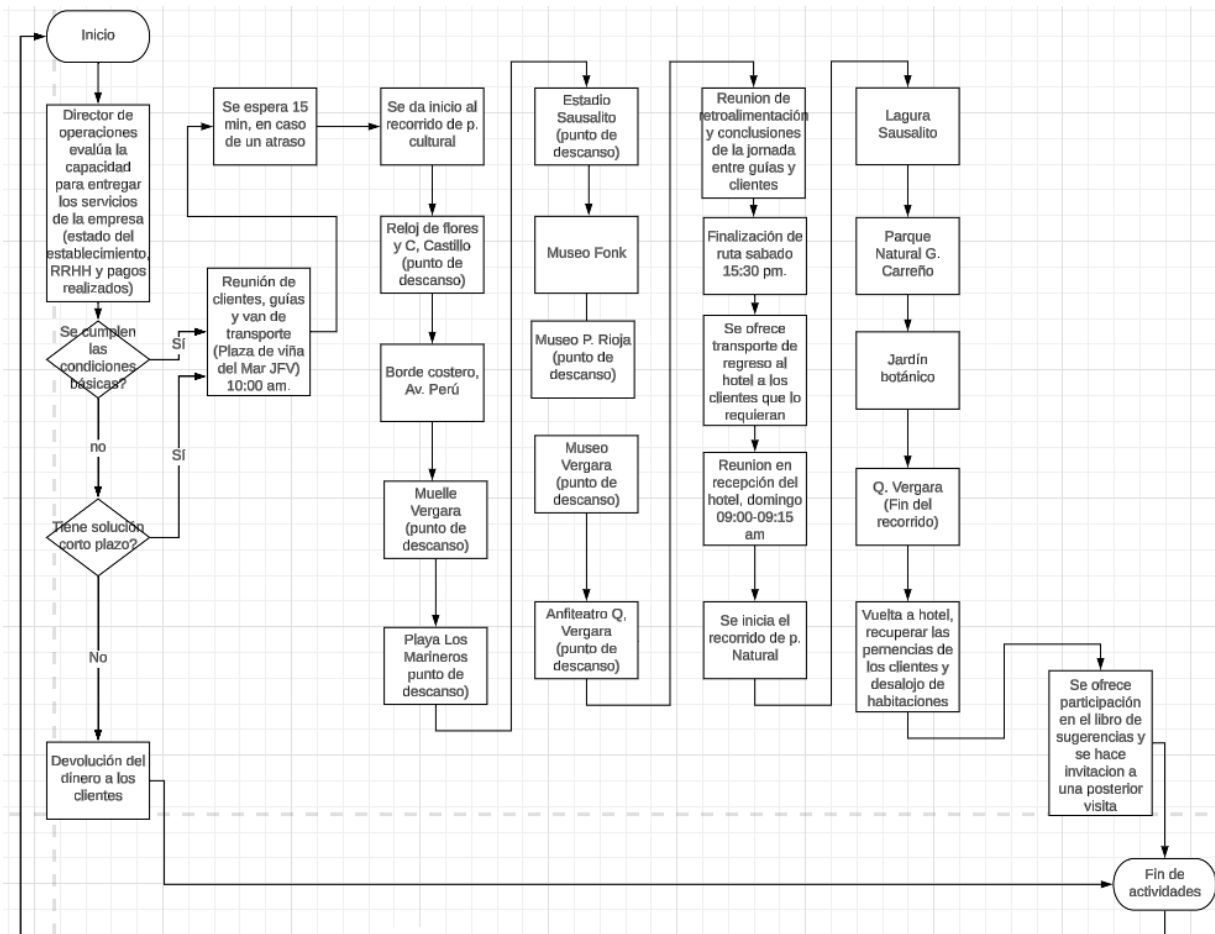


Figura 25: Diagrama de procesos
Fuente: Elaboración propia

Carta Gantt

Tarea	Actividad requerida	Año 1	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14
1. Obtención de fondos	-															
2. Investigación de mercado	-															
3. Definición del público objetivo	-															
4. Diseño del itinerario	-															
5. Determinación de precios y costos	4															
6. Búsqueda y selección de proveedores	5															
7. Inicio de actividades y obtención de RUT	6															
8. Negociación de contratos	7															
9. Elaboración de plan de marketing	4															
10. Diseño del sitio web	4															
11. Prueba piloto del tour	8															
12. Campaña de promoción del tour	11															
13. Lanzamiento del producto al mercado	12															
14. Promoción por prensa convencional	13															

TOTAL LAY OUT			\$ 240.000
MATERIALES TANGIBLES		PRECIO	
	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Mesa centro	1	\$ 39.990	\$ 39.990
maquina Transbank (POS)	1	\$ 178.202	\$ 178.202
Caja fuerte	1	\$ 29.990	\$ 29.990
Sofá	1	\$ 259.990	\$ 259.990
Dispensador Alcohol Gel	2	\$ 26.775	\$ 53.550
Alargador	2	\$ 5.990	\$ 11.980
Kit de artículos de Oficina	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Caja registradora	1	\$ 39.990	\$ 39.990
TOTAL MATERIALES TANGIBLES			\$ 673.692
MATERIALES INTANGIBLES		PRECIO	
	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Página Web	1	\$ 280.000	\$ 280.000
Instagram Ads	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Facebook Ads	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Publicidad Volante	500	\$ 32	\$ 16.000
TOTAL MATERIALES INTANGIBLES			\$ 616.000
TECNOLOGIA		PRECIO	
	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Notebook Lenovo All-in-one A 340 23 8' windows 10	2	\$ 359.990	\$ 719.980

proyector led portátil PL05 + Telón 60 pulgadas Levo	1	\$ 188.990	\$ 188.990
Impresora Epson multifuncional tinta color Expression XP- 2101 WIFI directo	1	\$ 59.990	\$ 59.990
Reloj control	1	\$ 42.990	\$ 42.990
TOTAL TECNOLOGIA			\$ 1.011.950
COSTOS LEGALES		PRECIO	
	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Inscripción en el Registro de Comercio	1	\$ 70.000	\$ 70.000
Publicación en Diario Oficial	1	\$ 63.326	\$ 63.326
TOTAL COSTOS LEGALES			\$ 133.326

Tabla 16: Layout financiero

LAY OUT	\$ 240.000
MATERIALES TANGIBLES	\$ 673.692
MATERIALES INTANGIBLES	\$ 616.000
TECNOLOGIA	\$ 1.011.950
COSTOS LEGALES	\$ 133.326
CAPITAL DE TRABAJO 6 MESES	\$14.434.603
TOTAL	\$17.109.571

Tabla 17: Resumen Layout financiero

SUELDOS				
CARGOS	CANTIDAD	BRUTO	LIQUIDO	TIPO DE CONTRATO
Gerente General/ Administración en terreno (sucursal)	1	\$ 1.800.000	\$ 1.433.553	Indefinido
Ventas, atención al cliente	1	\$ 550.000	\$ 445.580	
Ventas (apoyo), Marketing y Publicidad	1	\$ 600.000	\$ 485.760	
Guía de turismo y trekking	2	\$ 240.000	\$ 194.304	
Personal de mantención (aseo)	1	\$ 200.000	\$ 161.920	
Transporte	1	\$ 200.000	\$ 161.920	
Asesoría Financiera	1	\$ 150.000	\$ 122.340	Honorario
Asesoría Legal	1	\$ 150.000	\$ 122.340	
Total Mensual		\$ 4.130.000	\$ 3.322.021	
Total Anual		\$49.560.000	\$ 39.864.252	

Tabla 18: Sueldos personal

GASTOS OPERACIONALES					
TOUR	ITEM	PRECIO UNITARIO	PRECIO GRUPO	TOTAL GRUPO	TOTAL UNITARIO
Tour Viña del mar Natural y cultural	Transporte	\$ 1.923	\$ 25.000	\$ 855.000	\$ 83.923
	Alojamiento + desayuno y cena	\$ 77.000	\$ 770.000		
	Entrada Jardín Botánico	\$ 2.000	\$ 24.000		
	Entrada Museo Fonck	\$ 3.000	\$ 36.000		

Tabla 19: Gastos operacionales

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
ITEM	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Arriendo y gastos comunes	\$ 542.868	\$ 6.514.416

Kit de primeros auxilios	\$	4.000	\$ 48.000
Seguro Obligatorio de accidentes personales (SOAP)	\$	3.500	\$ 42.000
Papel térmico para boletas	\$	12.990	\$ 155.880
Maquina Transbank	\$	14.850	\$ 178.202
Patente comercial	\$	63.326	\$ 759.912
Kit de artículos de aseo y desinfección	\$	40.000	\$ 480.000
Sueldos	\$	4.130.000	\$ 49.560.000
TOTAL	\$	4.811.534	\$ 57.738.410

Tabla 20: Gastos administrativos

Fuente: Elaboración propia

Estimación de los valores de depreciación anual de cada uno de los equipos:

Tecnología:

- Notebook Lenovo (2 unidades): \$719,980
- Proyector LED (1 unidad): \$188,990
- Impresora (1 unidad): \$59,990
- Reloj control (1 unidad): \$42,990

La **depreciación anual** será la misma para cada activo cada año y se calculará con la fórmula indicada.

1. Cálculo de la Depreciación Anual

Concepto	Valor Inicial	Vida Útil (años)	Depreciación Anual
Notebook Lenovo (2 unidades)	\$719,98	5	\$144,00
Proyector LED (1 unidad)	\$188,99	5	\$37,80
Impresora	\$59,99	5	\$12,00
Reloj Control	\$42,99	5	\$8,60
Total Depreciación Anual			\$202,39

Tabla 21: Depreciación anual tecnología

Flujo de caja

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
numero de visitantes al mes	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
precio	\$ 220.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	
ventas	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	
total de ingresos	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 8.800.000	\$ 105.600.000
COSTOS FIJOS	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 4.811.534	\$ 57.738.410
COSTOS VARIABLES	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 3.420.000	\$ 41.040.000
COSTOS TOTALES	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 8.231.534	\$ 98.778.410
invercion inicial	\$ 17.109.571												
TOTAL DE EGRESOS													\$ 98.778.410
FLUJO DE CAJA													\$ 6.821.590

Tabla 22: Flujo de caja

Impuestos

Los impuestos se calculan asumiendo una tasa del **25%** sobre el beneficio antes de impuestos (esto depende del régimen fiscal de tu país, pero utilizamos un estándar común).

Entonces, el flujo de caja después de impuestos será:

Ahorro después de impuestos

$$= (\text{Beneficio} - \text{Depreciación}) \times (1 - \text{Tasa de impuesto})$$

Tabla de Flujos de Caja Detallados						
Concepto / Periodos	0 (Inicial)	1	2	3	4	5
Ahorro	\$0	\$105,600,000	\$105,600,000	\$105,600,000	\$105,600,000	\$105,600,000
Egresos	\$17,109,571	\$98,778,410	\$98,778,410	\$98,778,410	\$98,778,410	\$98,778,410
Beneficio	\$(17,109,571)	\$6,821,590	\$6,821,590	\$6,821,590	\$6,821,590	\$6,821,590
Depreciación	\$202,39	\$202,39	\$202,39	\$202,39	\$202,39	\$202,39
Beneficio Ajustado	\$(17,109,571)	\$6,619,200	\$6,619,200	\$6,619,200	\$6,619,200	\$6,619,200
Impuestos (25%)	\$0	\$(1,654,800)	\$(1,654,800)	\$(1,654,800)	\$(1,654,800)	\$(1,654,800)
Ahorro Después de Impuestos	\$(17,109,571)	\$4,964,400	\$4,964,400	\$4,964,400	\$4,964,400	\$4,964,400
Depreciación	\$202,39	\$202,39	\$202,39	\$202,39	\$202,39	\$202,39
Inversiones	\$17,109,571	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos de Puesta en Marcha	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortización de Créditos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de Trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Caja	\$(17,109,571)	\$5,166,790	\$5,166,790	\$5,166,790	\$5,166,790	\$5,166,790

Tabla 23: Flujo de caja detallado

Cálculo de los Flujos de Caja Actualizados con Depreciación

El siguiente paso es calcular los flujos de caja con tasa de descuento del **15%**:

$$\text{Flujo actualizado} = \frac{\text{Flujo de Caja}}{(1 + 0,15)^t}$$

Concepto / Periodos	0 (Inicial)	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Neto	\$(17,109,571)	\$5,166,790	\$5,166,790	\$5,166,790	\$5,166,790	\$5,166,790
Flujo Actualizado	\$(17,109,571)	\$4,495,827	\$3,929,893	\$3,419,868	\$2,975,739	\$2,592,350

Tabla 24: Flujo de caja actualizado

Cálculo del VAN con Depreciación

El valor actual neto (VAN) se calcula sumando los flujos de caja actualizados y restando la inversión inicial :

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= (-17,109,571) + 4,495,827 + 3,929,893 + 3,419,868 + 2,975,739 \\ &\quad + 2,592,350 = \mathbf{\$632,106} \end{aligned}$$

$$\text{VAN} = \mathbf{\$632,106}$$

Cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno) con Depreciación

La **TIR** es la tasa que hace que el VAN sea igual a cero. Para obtener la TIR, necesitamos usar una herramienta de cálculo financiero, ya que se obtiene mediante un proceso iterativo. En este caso, la **TIR** estimada es **16.1%**.

Cálculo del IVAN con Depreciación

El IVAN se calcula con la fórmula:

$$IVAN = \frac{VAN}{Inversión} = \frac{632106}{17109571} = 0,037$$

IVAN = 0.037

Cálculo del Periodo de Recuperación con Depreciación

El **periodo de recuperación** se obtiene observando el momento en que el flujo acumulado se vuelve positivo. En este caso, el **periodo de recuperación** sigue siendo **2.5 años** ya que el flujo de caja acumulado será positivo entre los **años 2 y 3**.

Resumen de Resultados Finales con Depreciación

Concepto	Resultado
VAN	\$632,11
TIR	16.1%
IVAN	0.037
Periodo de Recuperación	2.5 años

Tabla 25: Resumen indicadores económicos

Medios de financiamiento

1. Financiamiento Público

1.1 CORFO

La corporación del fomento de la producción (CORFO) creada en 1939, es un organismo del estado, destinado a impulsar la actividad productiva nacional. Dentro de sus ofertas de financiamiento, sobresale el “Crédito fondo MIPYME” el cual esta dirigido a personas naturales o jurídicas que necesiten utilizar los recursos recibidos en actividades de producción de bienes y servicios, que generen ventas anuales no mayor a la suma de 100 mil UF.

La finalidad de este beneficio según CORFO es “ampliar y/o mejorar la oferta de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en adelante, a través de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB), que otorguen operaciones de Crédito, Leasing y/o Factoring (Subsecretaría de turismo, s.f.).

1.2 SERNATUR y la Subsecretaría de turismo

Ofrecen diversas opciones de programas y fondos concursables con la finalidad de apoyar el desarrollo económico del sector. Como una de las alternativas que ofrece SERNATUR es el proyecto, PAR CHILE Apoya, el cual se define como “un programa que busca apoyar a micro, pequeñas y medianas empresas, en la recuperación de su potencial productivo y de gestión, a través del financiamiento de proyectos individuales que contemplen capacitación, planes de negocio, consultorías, asistencia técnica, capital de trabajo y/o proyectos de inversión” (Ministerio de secretaría general del Gobierno, s.f.)

1.3. SUBDERE (subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo)

La SUBDERE es otro agente del estado que ofrece financiamiento para proyectos turísticos, destaca una de sus ultimas iniciativas de lanzamiento del “fondo concursable para potenciar zonas de interés turístico ZOIT”

“El objetivo principal de este concurso, es apoyar el turismo en aquellas zonas con un alto potencial, pero que muchas veces no cuentan con los recursos para sacar el máximo provecho a sus atributos. Además, incluimos un factor asociado a la pandemia, porque vamos a priorizar la

ayuda para aquellas ZOIT cuyos comercios se han visto duramente afectados por las cuarentenas y las restricciones sanitarias” (Subsecretaría de turismo, 2021)

2. Financiamiento Privado

Dentro del financiamiento privado es posible, encontrar instituciones bancarias dispuestas a ofrecer créditos y herramientas financieras a empresas del sector turístico.

Capítulo VI: Conclusión General

El análisis estratégico aplicado en la gestión del desarrollo de Antu, ha significado una herramienta eficaz para identificar las variables determinantes en el funcionamiento inicial de una empresa emergente dentro del rubro turístico, además, de las cimentar las bases de las expectativas y proyección del desarrollo esperado para nuestra organización. El diagnóstico territorial de la ciudad, despeja un amplio abanico de opciones disponibles para llevar a cabo diferentes proyectos e iniciativas turísticas. En el caso de nuestra empresa, el enfoque es la entrega de una experiencia que pone en contacto al cliente con el patrimonio presente en lugares naturales y arquitectónicos de la ciudad, sin embargo, hemos fijado como propuesta futura, la implementación de nuevas líneas de productos, los cuales, saquen provecho de los otros bienes con valor turístico que posee la ciudad, por ejemplo, el turismo de biodiversidad, factores climáticos, montañismo y rutas personalizadas, por solo nombrar algunos. Gracias a la implementación del flujo de caja, más, la correcta interpretación de los datos contables, los objetivos nombrados anteriormente, adquieren un carácter realista y realizable en el futuro, esto con base de la sustentabilidad alcanzada por nuestro negocio, además, de las cifras positivas en la ganancia de capital monetario excedente, que brinda la comercialización de nuestras actividades. El enfoque patrimonial como centro del producto turístico, entrega una distinción competitiva para Antu con respecto al resto de organizaciones, por lo tanto, para nuestra empresa, dicha premisa representa una guía de acción y ética para las actividades que ofrecemos al mercado, debido a lo anterior, hemos fijado como desafío para el futuro, el equilibrio entre el crecimiento económico, como de carga turística de Antu con la ejecución del turismo sustentable y la preservación del patrimonio local.

Referencias

(s.f.). Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/arq/n55/art13.pdf>.

BCN. (s.f.). Obtenido de https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=5109.

Cáceres + Sabatini. (s.f.). Obtenido de Gonzalo Cáceres + Francisco Sabatini: <https://www.scielo.cl/pdf/arq/n55/art13.pdf>

DIBAM. (2005). Memoria, cultura y creación.

hacienda.cl. (s.f.). Obtenido de <https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/gobierno-promulga-ley-que-aumenta-el-salario-minimo-tras-su-aprobacion-en-el#:~:text=Como%20medida%20central%2C%20la%20ley,%24500.000%20el%201%20de%20julio>

<http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-7682.html#presentacion>. (s.f.).

<https://www.sernatur.cl/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.sernatur.cl/acerca-de/>.

<https://www.sernatur.cl/acerca-de/>. (s.f.).

munivina.cl. (s.f.). Obtenido de <https://www.munivina.cl/plan-regulador-comunal-de-vina-del-mar/>.

SERNATUR. (s.f.). Obtenido de [sernatur.cl](http://www.sernatur.cl)

SERNATUR. (s.f.). *MANUAL DE DISEÑO Experiencias Turísticas.* Obtenido de <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/11/MDD-Manual-de-Experiencias-Turi%CC%81sticas-1.pdf>

UAI. (s.f.). <https://www.uai.cl/columnas/artesliberales/origenes-del-actual-patrimonio-historico-de-vina-del-mar>.

unwto. (s.f.). Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>.

unwto. (s.f.). Obtenido de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-productos-turisticos>

unwto.org. (s.f.). Obtenido de [https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=Turista%20\(o%20visitante%20que%20pernocta,contrario%20\(RIET%202008%2C%20p%C3%A1rr.](https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=Turista%20(o%20visitante%20que%20pernocta,contrario%20(RIET%202008%2C%20p%C3%A1rr.)