

**UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
FACULTAD DE INGENIERIA, NEGOCIOS Y CIENCIAS
AGROAMBIENTALES
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**



**PLAN DE NEGOCIOS
OPERADOR TURÍSTICO “RUTAS DEL VIENTO”**

CLAUDIO ANDRES DE LEÓN ZAMORA PIZARRO

**PROFESOR GUIA
GALO HERRERA BAQUEDANO
2026**

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	viii
INTRODUCCIÓN.....	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I ANTEPROYECTO.....	14
1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	15
1.1.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	17
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD, PROBLEMA Y OPORTUNIDAD	18
1.2.1. NECESIDAD.....	18
1.2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2.3. OPORTUNIDAD	20
1.2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO / IDEA DE NEGOCIO	21
1.2.5. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DEL NEGOCIO	22
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO (OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS)	24
1.3.1. Objetivo General.....	24
1.3.2. Objetivos Específicos	24
1.4. CRONOGRAMA	25
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO (PRACTICA, TEORICA, METODOLOGICA).....	26
1.5.1. JUSTIFICACIÓN PRACTICA.....	26
1.5.2. JUSTIFICACIÓN TEORICA	27
1.5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGIA	29
1.6. DELIMITACIÓN (ESPACIAL, TEMPORAL Y TEORICA).....	31
1.6.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	31
1.6.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	31
1.6.3. DELIMITACION TEORICA.....	34
CAPÍTULO II ANALISIS DEL ENTORNO	38
2.1. IDEA DE NEGOCIO: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA, NECESIDAD, OPORTUNIDAD Y PROPUESTA.	39
2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	39

2.1.2. NECESIDAD	40
2.1.3. OPORTUNIDAD	41
2.1.4. PROPUESTA	42
2.2. MODELO DE NEGOCIOS METODOLOGIA CANVAS	43
2.2.1. PROPUESTA DE VALOR	43
2.2.2. SEGMENTO DE CLIENTES	43
2.2.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	44
2.2.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES	45
2.2.5. FUENTES DE INGRESO	46
2.2.6. RECURSOS CLAVES	46
2.2.7. ACTIVIDADES CLAVES	46
2.3. MACROENTORNO: ANALISIS ESTRATEGICO BASADO EN MODELO PESTEL	50
2.4 MICROENTORNO: ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO BASADO EN EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	61
2.4.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	61
2.4.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	63
2.4.3 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	64
2.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	64
2.4.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	65
2.4.6 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS PORTER	66
2.5 BENCHMARKING COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA (PRINCIPALES PLAYERS)	68
2.6 MERCADO POTENCIAL: EVOLUCION Y TENDENCIAS (TAMAÑO Y CRECIMIENTO).....	71
2.7 CADENA DE VALOR	73
2.7.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	73
2.7.2 ACTIVIDADES DE APOYO	75
2.8 ANÁLISIS FODA	77
2.9 FACTORES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA	80
2.10. VENTAJA COMPETITIVA	82
2.11 PLANTIAMIENTO ESTRATEGICO	83
2.12. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	83
2.12.1 Objetivo General	83

2.12.2 Objetivos Específicos.....	84
2.13. ESTRATEGIA GENERICA DE NEGOCIO	84
2.14. CONTROL ESTRATEGICO DEL NEGOCIO: BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	86
CAPÍTULO III MARKETING	89
3. OBJETIVO GENERAL (GENERAL Y ESPECIFICO)	90
3.1. OBJETIVO GENERAL	90
3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	90
3.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	94
3.3.1 SEGMENTACIÓN GEOGRAFICA	94
3.3.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA.....	94
3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO: DISEÑO, HIPOTESIS, INSTUMENTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS; MUESTRA, RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.	94
3.4.1. OBJETIVO GENERAL	94
3.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	95
3.4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	95
3.4.4. HIPOTESIS	95
3.4.5. INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.....	96
3.4.6. MUESTRA.....	96
3.5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	126
3.6. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX (7P)	127
3.6.1. PRODUCTO DIFERENCIADO	127
3.6.2. PRECIO	131
3.6.3. PROMOCIÓN.....	132
3.6.4. DISTRIBUCIÓN SELECTIVA	133
3.6.5. PERSONAL, CULTURA Y LIDERAZGO	134
3.6.6. PROCESOS, ESTRATEGIA SIX SIGMA.....	135
3.6.7. EVIDENCIA FISICA	137
3.7. PRONOSTICO DE VENTAS	138
3.7.1. AÑO 1 ENERO – DICIEMBRE CON ESTACIONALIDAD TURÍSTICA.....	138
3.7.2. AÑO 2: ANUAL.....	141

3.8. PRESUPUESTO DE MARKETING: AÑO “0” (INVERSION INICIAL)	142
3.9. PRESUPUESTO DE MARKETING: ANUAL POR PERIODO DE EVALUACION – AÑO 1-5	143
CAPÍTULO IV RECURSOS HUMANOS	145
4.1 RECURSOS HUMANOS	146
4.1.1 OBJETIVO GENERAL	146
4.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	146
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	147
4.3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	147
4.4 POLITICA DE RECURSOS HUMANOS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, DESEMPEÑO, RETRIBUCIÓN (POLITICA DE COMPENSACIONES, BENEFICIOS E INCENTIVOS), EVALUACIÓN, FORMACIÓN Y CLIMA LABORAL.	154
4.4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	155
4.4.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN	156
4.4.3 DESEMPEÑO	157
4.4.4 RETRIBUCIÓN (POLITICA DE COMPENSACIONES, BENEFICIOS E INCENTIVOS)	158
4.4.5 BENEFICIOS E INCENTIVOS	158
4.5 PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS, ACOMPAÑANDO ESTUDIO DE DOTACIÓN ANUAL, POR EL PERIODO DE EVALUACIÓN / AÑO 1 – 5	160
4.5.1 PRESUPUESTO RRHH (DETALLE SEGÚN REMUNERACIÓN MENSUAL SEGÚN EL CARGO)	161
4.5.2 ESTUDIO DE DOTACIÓN POR EL PERIODO DEL AÑO 1 AL 5	162
4.5.3 PROYECCIÓN DE REMUNERACIONES POR AÑO PERIODOS 1 AL 5 (CON REAJUSTE IPC)	163
CAPÍTULO V OPERACIONES	165
5.1 OBJETIVO GENERAL	166
5.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	166
5.2 MAPA DE PROCESOS: PROCESOS ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y DE APOYO	166
5.3 ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION (CARTA GANTT)	170

5.4 PRESUPUESTO DE OPERACIONES: AÑO “0” (INVERSION INICIAL)	172
5.5 PRESUPUESTO DE OPERACIONES: ANUAL POR EL PERIODO DE EVALUACION AÑO 1-5.....	174
CAPÍTULO VI PLAN FINANCIERO.....	176
6.1. OBJETIVO GENERAL	177
6.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	177
6.2. ESTIMACIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	177
6.3. REQUISITOS DE INVERSIÓN INICIAL (DEPRESIACIÓN YAMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES).....	179
6.3.1. INVERSIÓN INICIAL	179
6.3.2. DEPRECIACION	181
6.3.3. AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES	183
6.4. DETERMINACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA	184
6.5. FLUJO DE CAJA PURO PROYECTADO A 5 AÑOS	186
6.5.1. ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA PURO	192
6.5.2. CONCLUSIÓN	194
6.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO FINANCIADO (APALANCADO) A 5 AÑOS.....	195
6.6.1. CONTRASTE ENTRE FLUJO DE CAJA PURO Y FINANCIADO	196
6.6.2. IMPLICANCIAS DEL FINANCIAMIENTO	200
6.6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO APALANCADO.....	200
6.6.4. CONCLUSIÓN	201
6.7. DETERMINACIÓN DE TASAS DE DESCUENTO DEL PROYECTO	202
6.8. EVALUACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO (VAN, TIR, PAYBACK, TASA DE DESCUENTO, BETA APALANCADO).....	204
6.8.1. CONCLUSIÓN DE ANÁLISIS FINANCIERO.....	206
6.8.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN ANTE VARIACIONES DEL WACC.....	207
6.9. ESTIMACION DE PUNTOS DE EQUILIBRIO EN VENTAS Y UNIDADES (5 AÑOS)	208

6.9.1. ANALISIS FINANCIERO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	210
ANÁLISIS DE ESCENARIOS	212
ESCENARIO REAL.....	212
ESCENARIO PESIMISTA.....	214
ESCENARIO OPTIMISTA.....	215
COMPARACIÓN DE ESCENARIOS	216
CONCLUSIONES DE PLAN FINANCIERO	217
CONCLUSIÓN DE PROYECTO DE GRADO	219
ANEXOS.....	221
Bibliografía.....	277

INDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Carta Gantt Parte 1 del Proyecto	25
Ilustración 2 Carta Gantt Parte 2 del Proyecto	25
Ilustración 3 Fases de un Destino Turístico.....	33
Ilustración 4 Modelo De Negocio CANVAS	46
Ilustración 5 Factores de Decisión del Cliente	65
Ilustración 6 Análisis FODA (Fortalezas y Oportunidades).....	71
Ilustración 7 Análisis FODA (Debilidades y Amenazas)	72
Ilustración 8 Matriz Perfil Competitivo.....	73
Ilustración 9 Población Censada RM - RC - RV.....	83
Ilustración 10 TAM - SAM - SOM.....	84
Ilustración 11 Muestra de Margen de Error, Nivel de Confianza y Tamaño de Población.....	87
Ilustración 12 Logo Rutas del Viento	117
Ilustración 13 Inversión Inicial de Marketing.....	128
Ilustración 14 Presupuesto Anual de Marketing.....	129
Ilustración 15 Organigrama Empresa Rutas del Viento	132
Ilustración 16 Procesos Estratégicos.....	152
Ilustración 17 Inversión Inicial del Proyecto.....	154
Ilustración 18 Inversión Inicial de Marketing.....	155
Ilustración 19 Presupuesto Operacional	157
Ilustración 20 Flujo de Caja Puro	171
Ilustración 21 Flujo de Caja Financiado.....	178
Ilustración 22 Analisis Flujo de Caja Puro - Flujo de Caja Financiado	186
Ilustración 23 Niveles WACC	188
Ilustración 24 Punto de Equilibrio.....	190
Ilustración 25 Flujo de Caja Financiado.....	193

AGRADECIMIENTOS

*“Este proyecto de grado está dedicado, en primer lugar, a mi madre, **Ruth Pizarro Herrera**, quien ha sido el pilar fundamental de mi vida y una fuente permanente de inspiración. Gracias a su ejemplo, esfuerzo y valores, he aprendido la importancia de la responsabilidad, la perseverancia, el respeto y la dedicación, principios que me han acompañado en cada etapa de mi desarrollo personal y profesional*

*Asimismo, dedico este trabajo a mi hermano, **Boris Zamora Pizarro**, con el deseo de motivarlo a perseguir siempre sus sueños y metas. Quiero transmitirle que no existen desafíos imposibles cuando se enfrentan con constancia, disciplina y determinación, ya que cada esfuerzo realizado con convicción acerca un paso más al éxito.*

*Finalmente, dedico este logro a mi pareja, **Solange Marín Ahumada**, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Durante los momentos de mayor exigencia académica y laboral, su compañía fue fundamental para mantener la motivación y la fortaleza necesarias para continuar avanzando. Su cariño, paciencia y constante aliento me permitieron superar los desafíos y alcanzar esta importante meta.*

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento, porque este logro también les pertenece.

También agradezco a la Universidad Viña del Mar por ser la institución académica que siempre me motivo a mejorar mi herramientas teóricas y técnicas en el mundo del turismo, emprendimiento, innovación y dirección estratégica de organizaciones empresariales, es por ello que UVM se transforma en parte de mi marca personal y profesional, llevo en el corazón el escudo UVM a cada lugar donde voy ya sea en Chile y el extranjero.

Además, quiero agradecer a cada uno de los/as docentes del programa del Magister en Dirección de Negocios:

Jenny Márquez

Galo Herrera

Nerio Villasmil

Andrea Droguett

Elías Bracho

Marcelo León

Oscar Soto

Rodrigo Luis Sánchez

Marcelo Eduardo Ubilla

Por su entrega y dedicación en cada clase, motivándonos a seguir mejorando nuestros conocimientos, ampliando nuestras visiones un poco más crítica y analítica de los aspectos empresariales, económicos y estratégicos; son grandes profesores, profesionales y personas, les agradezco mucho su aporte a la educación superior de la Región de Valparaíso y el país.”

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la industria del turismo en Chile y el mundo ha ido cambiando de manera constante, tras la pandemia del COVID-19 el comportamiento del consumidor turístico ha cambiado, motivando su necesidad de viaje orientado a la conexión con el entorno natural, relajación, destinos de bajo flujo turístico y un turismo con propósito que aporte a la economía local y cuidado del entorno social-cultural-natural de los territorios.

Chile en el año 2025 ha recibido reconocidos galardones a nivel mundial como los **Travel Tourism Awards** los cuales son catalogados como los “Oscar” del turismo en el mundo, en especial Chile ya por múltiples años se ha posicionado como un destino de naturaleza y aventura, posicionado al territorio nacional como el mejor destino internacional de esta disciplina.

En este contexto nace la empresa/idea de negocio Rutas del Viento, un Operador Turístico que busca ofrecer experiencias turísticas únicas y memorables en el territorio de Pichidanguí y Valle de Quilimari, utilizando valores como la vinculación territorial, sostenibilidad ambiental-económica e innovación en la oferta del destino que en la actualidad no existe.

El presente plan de negocios tiene como objetivo principal evaluar la factibilidad de implementar el proyecto/empresa Rutas del Viento en el balneario de Pichidanguí, comuna de Los Vilos, Región de Coquimbo.

Es por este motivo que se desarrolla un análisis del mercado, macro entorno, tendencias del consumidor turístico y benchmarking de la competencia/sustitutos.

La metodología que se aplica para la gestión de este plan se trata de un análisis mixto cualitativo y cuantitativo, incorporando

herramientas de diagnósticos como PESTEL, análisis FODA, cinco fuerzas de Porter, determinación de segmento de público objetivo, estructura de ingresos y costos de la empresa.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios evalúa la factibilidad de implementar el operador turístico Rutas del Viento en el destino Pichidanguí–Valle de Quilimarí, Región de Coquimbo. La iniciativa surge como respuesta a la escasa diversificación de la oferta turística existente y a la necesidad de desarrollar experiencias innovadoras, sostenibles y vinculadas al patrimonio natural y cultural del territorio.

La propuesta de valor se basa en el diseño y comercialización de experiencias turísticas memorables que permitan a los visitantes conectar con la naturaleza, la identidad local y el bienestar personal, diferenciándose de la oferta tradicional centrada exclusivamente en actividades estacionales de sol y playa.

El análisis de mercado demuestra la existencia de una tendencia creciente hacia el turismo sostenible y experiencial, especialmente en segmentos provenientes de las regiones Metropolitana, Valparaíso y Coquimbo, caracterizados por una alta valoración de la autenticidad, la sustentabilidad y las experiencias de calidad.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto presenta indicadores favorables de rentabilidad y creación de valor. La evaluación económica muestra un Valor Actual Neto (VAN) positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al costo de capital y un período de recuperación compatible con las exigencias de inversión del sector turístico. Asimismo, los análisis de sensibilidad y escenarios evidencian que el proyecto mantiene su viabilidad incluso frente a condiciones menos favorables del mercado.

En consecuencia, Rutas del Viento representa una alternativa innovadora y sostenible para fortalecer la competitividad turística de Pichidangui, generar valor económico para los inversionistas y contribuir al desarrollo local mediante la articulación de actores territoriales y la creación de experiencias turísticas de alto valor agregado.

ABSTRACT

This business plan assesses the feasibility of implementing the Rutas del Viento tour operator in the Pichidangui–Quilimarí Valley destination, Coquimbo Region. The initiative arises in response to the limited diversification of the existing tourism offerings and the need to develop innovative, sustainable experiences linked to the area's natural and cultural heritage.

The value proposition is based on the design and marketing of memorable tourism experiences that allow visitors to connect with nature, local identity, and personal well-being, differentiating itself from the traditional offering focused exclusively on seasonal sun and beach activities.

Market analysis demonstrates a growing trend toward sustainable and experiential tourism, especially among segments from the Metropolitan, Valparaíso, and Coquimbo regions, characterized by a high appreciation for authenticity, sustainability, and quality experiences.

From a financial perspective, the project presents favorable indicators of profitability and value creation. The economic evaluation shows a positive Net Present Value (NPV), an Internal Rate of Return (IRR) exceeding the cost of capital, and a payback period consistent

with the investment requirements of the tourism sector. Furthermore, sensitivity and scenario analyses demonstrate that the project remains viable even under less favorable market conditions.

Consequently, Rutas del Viento represents an innovative and sustainable alternative for strengthening Pichidangui tourism competitiveness, generating economic value for investors, and contributing to local development by fostering collaboration among local stakeholders and creating high-value-added tourism experiences.



CAPÍTULO I

ANTEPROYECTO

1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Rutas del Viento es una empresa diseñada para ofrecer experiencias turísticas en la comuna de Los Vilos, potenciando sus fortalezas naturales, culturales, gastronómicas y sociales, vinculando a la empresa con actores claves, generando una mirada en el desarrollo de la sustentabilidad y el crecimiento sostenible en el territorio de Pichidangui y Valle de Quilimari.

Naturaleza de la Organización

Rutas del Viento Tours es una empresa de servicios turísticos que busca diseñar, comercializar y operar experiencias turísticas diferenciadas, integrando actividades de aventura suave, ecoturismo y turismo cultural. Su propuesta de valor se centra en la sostenibilidad, la personalización y la calidad del servicio, priorizando el respeto por la naturaleza y la identidad local.

Sector Económico

Rutas del Viento Tours se inserta en el sector económico terciario, específicamente en el sector turismo, una de las actividades económicas más dinámicas y con mayor potencial de crecimiento a nivel nacional y regional. Dentro del turismo, la empresa se enfocará en los siguientes subsectores:

- **Servicios de intermediación y operación turística** (tours, experiencias guiadas, excursiones).
- **Turismo de naturaleza y aventura** (senderismo, observación de flora y fauna, actividades al aire libre).

- **Turismo cultural y patrimonial** (recorridos temáticos, experiencias con comunidades locales).

El sector se caracteriza por su alta estacionalidad, la importancia del capital humano, la creciente demanda por experiencias auténticas y sostenibles, y un entorno competitivo compuesto por operadores formales, guías independientes y agencias tradicionales.

Ubicación Geográfica y Alcance

La empresa tendrá su base operativa en Pichidanguí, comuna de Los Vilos, Región de Coquimbo, desde donde articula sus rutas y excursiones. Su alcance inicial será regional, con proyección de expansión a otros destinos a medida que se consolide la marca.

Misión

“Ofrecer experiencias turísticas responsables y memorables que conecten a los viajeros con la naturaleza, la cultura y la identidad local, promoviendo el desarrollo sostenible y el respeto por el entorno”.

Visión

“Ser una empresa referente en turismo sostenible y experiencias personalizadas en la región, destacando por la calidad del servicio, la innovación y el compromiso con las comunidades locales”.

Valores Empresariales

- Sostenibilidad Empresarial y Territorial
- Respeto por el entorno natural y cultural
- Innovación turística, social y medioambiental

1.1.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

La industria turística global y nacional se encuentra en un punto de inflexión sin precedentes, transitando desde una "Economía de la Experiencia" hacia una "Economía de la Transformación". En este nuevo paradigma, los viajeros, especialmente aquellos de segmentos socioeconómicos altos y corporativos, ya no buscan simplemente servicios de excelencia o paisajes estéticos; buscan una alteración significativa en su bienestar personal, una conexión profunda con el entorno y, fundamentalmente, la certeza ética de que su visita genera un impacto positivo neto en el destino.

Este plan de negocios presenta la creación del Operador Turístico Rutas del Viento un negocio turístico con foco en el desarrollo sostenible ubicado en Pichidangui, Región de Coquimbo. La propuesta nace para satisfacer una demanda insatisfecha en el mercado turístico a nivel nacional e internacional: la necesidad de destinos exclusivos, accesibles y climáticamente confortables que integren ciencia, conservación y cultura ancestral.

El proyecto se distingue por un modelo de negocio híbrido que fusiona la hospitalidad de alta gama con una estación de investigación científica ciudadana, financiado en parte por la operación turística y diseñado para regenerar el ecosistema único del Bosque de Santa Inés y los humedales del Choapa.

Pichidangui es un destino turístico que en la actualidad recibe turistas provenientes de la Región Metropolitana, Región de Coquimbo, Región de Valparaíso, siendo principalmente estos 3 mercados los objetivos.

En la actualidad los principales atractivos turísticos o motivos de viajes son marcados en estaciones, como lo es el turismo de sol y playa (verano), vacaciones de invierno, septiembre (fiestas patrias) y feriados anuales; por lo cual hoy no se abarca la necesidad de ampliación de la oferta turística mediante incorporación de elementos naturales, patrimoniales, gastronómicos, sensoriales y experienciales, por ello nace la idea Rutas del Viento.

Es por ello que la principal motivación de la creación del negocio Rutas del Viento, es abarcar al segmento de mercado perteneciente a la Región Metropolitana, Región de Coquimbo y Región de Valparaíso, los cuales son los principales destinos emisores de clientes potenciales al destino Pichidangui - Valle de Quilimari, lo cual abre una gran oportunidad de negocio.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD, PROBLEMA Y OPORTUNIDAD

1.2.1. NECESIDAD

En Pichidangui y Valle de Quilimari la cultura económica de la actualidad depende del sector turístico, durante años se han desarrollado acciones desde el ámbito político-público para “potenciar” el turismo en el destino; aun así, estas acciones no son suficientes, ya que no dan pie a un desarrollo sostenible y que impacte realmente en la economía local con una proyección en el mediano y largo plazo.

Durante el año 2025 han llegado 204.274 turistas al litoral Los Vilos-Pichidangui-Quilimari según datos oficiales de SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo) por concepto de turismo interno, siendo las principales regiones emisoras RM, Región de Valparaíso y Región de Coquimbo.

En base a esta información y necesidad es que nace la idea de negocio Rutas del Viento, un Tour Operador que viene a aportar al desarrollo sostenible de Pichidangui y Valle de Quilimari, con una proyección de mediano y largo plazo, abarcando además a un mercado actual y amplio que no tiene acceso experiencias turísticas únicas, auténticas y vinculantes con los territorios.

1.2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El destino Pichidangui – Valle de Quilimari presenta una alta dependencia del turismo sol y playa, concentrado principalmente en la temporada estival, lo que limita la diversificación de la oferta turística, la desestacionalización de la demanda durante el año y el aprovechamiento de buena manera de los recursos naturales y culturales del destino.

A ello se suma la escasa articulación entre los actores turísticos locales y la ausencia de un Tour Operador que integre el territorio mediante propuestas experienciales-sostenibles, lo cual restringe la competitividad del destino y su contribución al desarrollo económico social del destino.

En base a esta problemática económica social, es que se propone la creación de la empresa Rutas del Viento, un Tour Operador que viene a ofrecer experiencias turísticas únicas y sostenibles, abarcando al mercado de la RM, Región de Valparaíso y Región de Coquimbo; el TTOO (Operador Turístico) además aportara en la articulación de la oferta hotelera, gastronómica y recreación para el diseño de experiencias.

1.2.3. OPORTUNIDAD

En Chile y en la comuna de Los Vilos no existe un Operador Turístico que ofrezca experiencias turísticas únicas en el destino Pichidanguí y Valle de Quilimari, ya sea un TTOO (Tour Operador) que sea de otra parte de Chile como de la Región de Coquimbo y/o comuna de Los Vilos.

Según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística) en relación al CENSO 2024 las regiones que emiten turistas a Pichidanguí y Valle de Quilimari son los siguientes:

- Región Metropolitana: 7.400.741 TOTAL - 3.582.833 Hombres - 3.817.908 Mujeres
- Región de Valparaíso: 1.896.053 TOTAL - 913.643 Hombres - 982.410 Mujeres
- Región de Coquimbo: 832.864 TOTAL - 404.397 Hombres - 428.467 Mujeres

Dentro de los segmentos etarios que se buscan abordar con el proyecto, según datos oficiales del INE, el rango desde los 25 a 60 años de edad hay un total de 4.100.210 (mujeres y hombres) habitantes en la RM, en el caso de la Región de Valparaíso sumada a la Región de Coquimbo existe un sondeo de 1.578.952 (mujeres y hombres) de personas en el rango etario definido en el público objetivo.

El grupo etario de la RM según el INE cuenta con un nivel de ingreso mensual desde los \$1.200.000 a \$1.900.000; mientras que le

región de Valparaíso y Coquimbo entre los \$900.000 y \$1.450.000; estos datos son calculados por hogares.

Si además hacemos un análisis de gasto turístico interno per cápita durante el año 2023 fue de USD 10.200,4 millones Var. Anual +19,0 (Departamento de Estadística, Sernatur) y gasto turístico promedio por día según el INE (Instituto Nacional de Estadística) bordea los \$90.000 a \$120.000 mil pesos por concepto de hotelería, gastronomía y actividades.

Es por ello que nace la idea de negocio Rutas del Viento, empresa que abarcara esta oportunidad como una opción de innovar y cambiar la mirada del turismo, que se adapte las nuevas tendencias del mercado turístico nacional, dando valor a las experiencias memorables y desarrollo sostenible del turismo en el territorio de Pichidanguí y Valle de Quilimari.

1.2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO / IDEA DE NEGOCIO

El presente plan de negocios tiene como finalidad la creación de una empresa para la implementación de un Tour Operador en Pichidanguí enfocado en el desarrollo sostenible, innovación y cuidado del entorno mediante el modelo de gestión sustentable (economía-social-cultural-medioambiental).

El TTOO (Tour Operador) estará localizado en el balneario de Pichidanguí y su propuesta busca más allá de ofrecer simples tours convencionales, más bien, se gestionarán experiencias turísticas únicas y memorables vinculante con cada territorio que se visitara con los clientes.

Las experiencias turísticas que se proponen pondrán en el centro a la comunidad local, desarrollo sostenible y cuidado del entorno, siendo esa la principal diferenciación del negocio; hoy el mercado busca experiencias únicas y auténticas que conecten con las esencias de los territorios.

El público objetivo son mujeres y hombres (entre los 25 a 60 años de edad o más) (AB, C1a, C1b, C2): el segmento geográfico pertenece a la Región Metropolitana, Región de Valparaíso y Región de Coquimbo, este perfil busca experiencias de desconexión, tranquilidad, vinculación territorial y destinos que sean amigables con el entorno ambiental/certificados de sustentabilidad, además buscan empresas que no impacten de manera negativa al entorno natural y cultural del destino.

Finalmente, la empresa tendrá un rol relevante en el turismo de Pichidanguí y Valle de Quilimari, desarrollando oportunidades, sostenibilidad e innovación en la industria del turismo a nivel local, regional y nacional.

1.2.5. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL NEGOCIO

- **Venta de Experiencias Turísticas:** Consolidar al negocio como una organización que ofrece experiencias únicas y diferenciadoras, generando emociones especiales en cada consumidor por la experiencia vivida.

- **Vinculación estratégica con actores claves para la comercialización:** Fortalecer la mesa de diálogo y acción en la gestión turística territorial, incorporando actores claves del destino

Pichidangui - Valle de Quilimari, para así generar mayor confianza y posicionamiento de la marca en el entorno local.

- **Creación de Comunidad turística digital:** El objetivo es no solo ofrecer experiencias turísticas, sino que también generar un vínculo permanente con el público objetivo, efectuando una comunidad que dialoga, disfruta y comparte las experiencias vividas.

- **Innovación turística anual:** Desarrollar una oferta turística innovadora y de vanguardia en torno a la competencia regional y nacional, fortaleciendo los principales elementos culturales y naturales del territorio Pichidangui - Valle de Quilimari.

- **Recursos Financieros:** El capital inicial para desarrollar el negocio no es alto, ya que solo en primera instancia se deberá invertir en publicidad y compra de elementos como bastones de trekking, binoculares y otros; además se suma a una futura sucursal/oficina de atención física y desarrollo de página web.

- **Recursos Humanos:** Es relevante contar con un RR. HH especializado en gestión turística, administración, guiado turístico y gestión de proyectos; por ejemplo, un encargado/a de operaciones, encargado/a de marketing turístico, encargado/a de administración y encargado/a en desarrollo de negocios/proyectos.

- **Recursos materiales:** Insumos para el guiado turístico, colaciones e infografías que ayudaran a mejorar la experiencia de los turistas, además para la futura oficina de atención es importante las mesas, pc, entre otros.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO (OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS)

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio, basado en el diseño de experiencias turísticas memorables y únicas, que permitan a la empresa Rutas del Viento ser líder en la oferta turística local, regional y nacional al finalizar el quinto año de funcionamiento en Pichidanguí.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Liderar el sector turístico del destino Pichidanguí - Valle de Quilimari
- Abarcar el mercado RM, Región de Valparaíso y Región de Coquimbo con un plan de marketing turístico estratégico.
- Alcanzar un 15% de participación en el mercado
- Contar con un portafolio de las experiencias turísticas
- Cumplir los indicadores claves de rendimiento del negocio (KPI)

1.4. CRONOGRAMA

Figura 1: Carta Gantt (Parte 1 de Proyecto)

CARTA GANTT ANTEPROYECTO									
PLAN DE NEGOCIOS: RUTAS DEL VIENTO									
FECHAS	DEL 12 DE NOVIEMBRE AL 16 DE DICIEMBRE 2025				DEL 23 DE DICIEMBRE AL 13 DE ENERO DEL 2026				
SEMANAS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
ANTEPROYECTO									
ANALISIS DEL ENTORNO									
MARKETING, GESTION DE PERSONAS Y OPERACIONES									
FINANZAS									
ENTREGA FINAL DE PROYECTO									
EXAMEN DE GRADO									

Ilustración 1 Carta Gantt Parte 1 del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Figura 2: Carta Gantt (Parte 2 de Proyecto)

CARTA GANTT ANTEPROYECTO										
PLAN DE NEGOCIOS: RUTAS DEL VIENTO										
FECHAS	20 DE ENERO AL 03 DE MARZO DEL 2026				10 DE MARZO AL 31 DE MARZO DEL 2026				7 AL 14 DE ABRIL DEL 2026	21 DE ABRIL AL 12 DE MAYO DEL 2026
SEMANAS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2
ANTEPROYECTO										
ANALISIS DEL ENTORNO										
MARKETING, GESTION DE PERSONAS Y OPERACIONES										
GESTION DE FINANZAS										
ENTREGA FINAL DE PROYECTO										
EXAMEN DE GRADO										

Ilustración 2 Carta Gantt Parte 2 del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO (PRACTICA, TEORICA, METODOLOGICA)

1.5.1. JUSTIFICACIÓN PRACTICA

El proyecto se justifica en términos prácticos al proponer la creación del operador turístico Rutas del Viento, como respuesta a la actual falta de diversificación de la oferta turística en Pichidanguí y la comuna de Los Vilos. Actualmente, las actividades turísticas se concentran principalmente en el turismo de sol y playa, con una marcada estacionalidad entre diciembre y febrero, lo que limita el flujo de visitantes durante la mayor parte del año y genera una economía turística dependiente de los meses estivales. Este escenario evidencia la necesidad de incorporar productos turísticos que integren experiencias naturales, culturales, patrimoniales, gastronómicas y vivenciales, ampliando el abanico de servicios disponibles para residentes y visitantes.

La iniciativa busca poner en valor los recursos existentes —playas, humedales, senderos costeros, oficios locales, gastronomía marina, identidad cultural y patrimonio comunitario— a través del diseño de experiencias organizadas y profesionalizadas. Esto permitiría fortalecer la cadena de valor turística mediante el trabajo con guías locales, emprendedores de alojamiento y gastronomía, artesanos, organizaciones culturales y actores comunitarios. En lo práctico, el proyecto se orienta a generar empleo indirecto, circulación económica local y oportunidades para la formalización de servicios complementarios, promoviendo una mejora en la competitividad del destino.

Asimismo, el proyecto propone una innovación aplicada al territorio mediante la creación de experiencias temáticas que funcionan durante todo el año, lo cual aporta a la desestacionalización de la demanda, diversifica los períodos de visita y contribuye a la estabilidad económica de la oferta local. En lo operativo, esto implica el diseño de rutas y actividades que puedan ejecutarse en temporada media y baja, facilitando un flujo sostenido de visitantes y posicionando a Pichidangui como un destino de naturaleza, cultura y bienestar, y no solo como un balneario estival.

En síntesis, la justificación práctica del proyecto radica en su capacidad de resolver problemas concretos del territorio: baja diversificación, dependencia estacional, falta de articulación entre actores locales y ausencia de productos experienciales estructurados. “Rutas del Viento” surge como una alternativa viable para mejorar la competitividad del destino, aumentar el valor percibido por el visitante y fortalecer el desarrollo económico local mediante el turismo sostenible y articulado con la comunidad.

1.5.2. JUSTIFICACIÓN TEORICA

La justificación teórica del proyecto Rutas del Viento se basa en la integración de marcos conceptuales provenientes de la Economía de la Experiencia, la gestión estratégica, el marketing de servicios y la preparación de proyectos turísticos, proponiendo una aproximación aplicada a destinos emergentes como Pichidangui y la comuna de Los Vilos. Esta articulación permite abordar el turismo no solo desde su dimensión recreativa, sino como un modelo de negocio experiencial, orientado a crear valor, competitividad y desarrollo territorial.

Desde la Economía de la Experiencia (Pine & Gilmore, 2011), el proyecto se sustenta en la idea de que las experiencias memorables son hoy el principal factor de diferenciación y creación de valor en la industria turística. Esta perspectiva justifica teóricamente el diseño de productos basados en vivencias, emociones, interacción con el territorio y participación activa del visitante, lo que aporta a la discusión académica sobre nuevas tipologías de producto turístico y transformación del servicio en experiencia.

A su vez, la gestión estratégica y el marketing de servicios (Kotler & Keller, 2016; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018) entregan fundamentos para comprender cómo un operador turístico puede generar ventajas competitivas mediante segmentación, propuesta de valor y fidelización del cliente, superando modelos centrados únicamente en la oferta tradicional de sol y playa. Con ello, el proyecto contribuye al cuerpo teórico existente al demostrar cómo estas herramientas pueden adaptarse a territorios con baja visibilidad turística, ampliando el marco analítico hacia destinos emergentes.

En términos de competitividad, la propuesta se apoya en el enfoque de ventaja competitiva (Porter, 2010), aportando teóricamente al entendimiento de cómo la diferenciación basada en experiencias, identidad territorial y sostenibilidad puede posicionar a un destino en mercados donde compite con ofertas masificadas. Esto permite abrir una línea de reflexión teórica sobre competitividad aplicada a contextos no metropolitanos ni consolidados.

Finalmente, desde la preparación y evaluación de proyectos (Sapag & Sapag, 2008), se incorpora una perspectiva metodológica que respalda el diseño estructurado de iniciativas turísticas como proyectos de inversión, conectando teoría económica con gestión operativa,

análisis financiero y toma de decisiones. Este aporte resulta relevante para la literatura nacional, donde la aplicación de metodologías de evaluación de proyectos a operadores turísticos aún es limitada.

En conjunto, el proyecto aporta teóricamente al conocimiento al demostrar que es posible integrar experiencias, gestión estratégica, competitividad y metodología de proyectos para crear modelos de negocio turístico innovadores en territorios emergentes, lo cual representa una línea de análisis poco desarrollada en la literatura turística nacional y abre oportunidades para futuras investigaciones.

1.5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGIA

La justificación metodológica del proyecto Rutas del Viento se sustenta en la aplicación del enfoque internacional de Diseño de Experiencias Turísticas (Experience Design) desarrollado inicialmente en destinos pioneros como Nueva Zelanda y fundamentado teóricamente en la Economía de la Experiencia propuesta por Pine y Gilmore (2011). Este enfoque considera que el turismo contemporáneo no se limita a la provisión de un servicio, sino a la construcción de experiencias integrales que articulan emociones, significados, vivencias y participación activa del visitante en el territorio.

Bajo esta perspectiva, la metodología adopta el turismo como una experiencia completa y multisensorial, estructurando el diseño del producto más allá de lo transaccional. Esto implica comprender al turista no solo como consumidor de servicios, sino como copartícipe en la creación de valor emocional y simbólico asociado al destino. Su aplicación en Pichidangui y Los Vilos permite adaptar un modelo internacional a un contexto local emergente, aportando así a la innovación metodológica dentro de la planificación turística nacional.

Para ello, el proceso metodológico se organiza en etapas clave:

- Definición del visitante objetivo: se construye un perfil pictográfico del turista, considerando motivaciones emocionales, expectativas, intereses, relación con la naturaleza y los significados buscados durante el viaje. Esta caracterización permite orientar el diseño del producto experiencial a necesidades reales del mercado.
- Diseño del viaje experiencial (Customer Journey): se mapea el recorrido del visitante antes, durante y después de la experiencia, identificando puntos de contacto, momentos memorables, interacciones críticas y oportunidades de valor. Este proceso permite transformar cada etapa del viaje en un componente de la experiencia, reforzando la coherencia y calidad de la propuesta.
- Traducción del diseño a componentes operativos: se vinculan las etapas anteriores con elementos prácticos del operador (logística, narrativa interpretativa, rol del guía, protocolos de servicio, vínculo comunitario y sostenibilidad territorial), asegurando consistencia entre diseño, operación y entrega de valor.

Este enfoque metodológico fortalece el proyecto al otorgarle una estructura replicable, adaptable y medible, alineada con tendencias internacionales de innovación en destinos emergentes. Su incorporación constituye un aporte al contexto nacional, donde el diseño de experiencias como metodología aplicada a operadores turísticos aún es limitado y poco documentado.

1.6. DELIMITACIÓN (ESPACIAL, TEMPORAL Y TEORICA)

1.6.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El proyecto Rutas del Viento se llevará a cabo en el reconocido balneario de Pichidangui, Comuna de Los Vilos Región de Coquimbo, Chile donde habitan +26.000 habitantes según el censo 2025, este destino turístico es reconocido a nivel nacional por su playa de aguas calmas, arenas blancas y suaves sumada a la tranquilidad que ofrece durante todo el año y su entorno natural único incluso a nivel mundial, la actividad turística es la principal fuente de economía, ya que se encuentra ubicado a 3 hrs de la RM, 2 hrs de la Región de Valparaíso y diversas distancias entre las localidades de la región de Coquimbo pertenecientes a las provincias del Choapa, Elqui y Limari, lo cual abre puertas a poder abarcar estos segmentos/públicos objetivos para la rentabilidad del proyecto/negocio.

1.6.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La vida del proyecto/negocio Rutas del Viento puede proyectarse en base a 5 años dependiendo además del ciclo de vida del destino turístico Pichidangui-Valle de Quilimari en el cual se encuentre (Imagen), además también dependiendo de los cambios en las tendencias del mercado turístico nacional; según Sapag Chain (2008) en la preparación y evaluación de proyectos se considera que el ciclo de un proyecto abarca fases desde la idea inicial hasta la operación, y la duración del proyecto, entendido como el horizonte temporal a lo largo del cual se determinan ingresos, costos y retornos, estos es un elemento clave para construir flujos de caja y evaluar su viabilidad económica.

Además, para complementar a continuación se muestra las fases de un proyecto/destino turístico:

- **FASES DE UN PROYECTO/DESTINO TURÍSTICO**

- **Exploración**

En esta primera fase el destino recibe pocos visitantes, atraídos por los atractivos naturales, como la playa virgen; o por su cultura, como la artesanía o los grupos étnicos. Es precisamente la falta de infraestructura lo que llama la atención de los primeros turistas. El entorno físico y su población se ven poco afectados por la presencia de visitantes, y los beneficios económicos son limitados. Se suele dar una relación positiva entre locales y turistas.

- **Implicación**

En esta fase, las personas locales inician negocios destinados al turista, como las casas de huéspedes, restaurantes o tours. Aparecen inversores que muestran interés en desarrollar futuros proyectos.

Los gobiernos se ven presionados por la necesidad de desarrollar una infraestructura turística. Se inicia con la promoción del destino, lo que da lugar al fenómeno de estacionalidad.

- **Desarrollo**

El flujo de visitantes aumenta, así como la promoción digital del destino. Tour operadores y promotores turísticos aprovechan para lanzar sus campañas de comunicación publicitando el destino en las redes sociales de las agencias de viajes para llegar a un público objetivo mayor. En esta etapa crece la infraestructura, sobre todo relacionada con el transporte. Los atractivos naturales y

culturales pueden llegar a perder importancia debido al surgimiento de nuevos atractivos artificiales.

En ocasiones, el control del mercado turístico pasa de manos locales a empresas externas. El nivel de vida de los habitantes generalmente mejora, sin embargo, la relación que tienen con los turistas puede volverse tensa.

Consolidación

Durante esta etapa el crecimiento sufre una desaceleración, pero continúa en ascenso. Esto puede ser intencional, para conservar la exclusividad de los servicios, o no.

El turismo se vuelve fundamental para la economía del lugar, siendo generalmente su principal fuente de ingresos. Se busca incrementar la estancia de los visitantes, su gasto per cápita y desestacionalizar las visitas.

Debido a que empresas extranjeras se instalan en la región, se sufre de una fuga de capital. Pueden surgir otros factores negativos, como el desgaste de la infraestructura y el descontento de la población local con el turismo.

Estancamiento

Durante esta fase, la demanda turística empieza a decrecer y se estanca. El destino deja de estar de moda, por lo que se busca un mercado alternativo o conservador. Surgen problemas económicos, medioambientales y sociales.

Declive o rejuvenecimiento

En una última etapa hay dos escenarios: el declive, donde el destino pierde afluencia y no puede competir con otros sitios que se

encuentran en etapas tempranas. Cuando esto sucede, se suele dar otro uso a la infraestructura turística.

Esta decadencia generalmente es gradual, pero también puede darse de manera abrupta e inesperada por eventos externos (por ejemplo, la crisis por COVID-19 en 2020, considerada por la OMT como el peor año de la historia para el turismo).

Figura 3: Las 6 fases de ciclo de vida de un destino turístico,

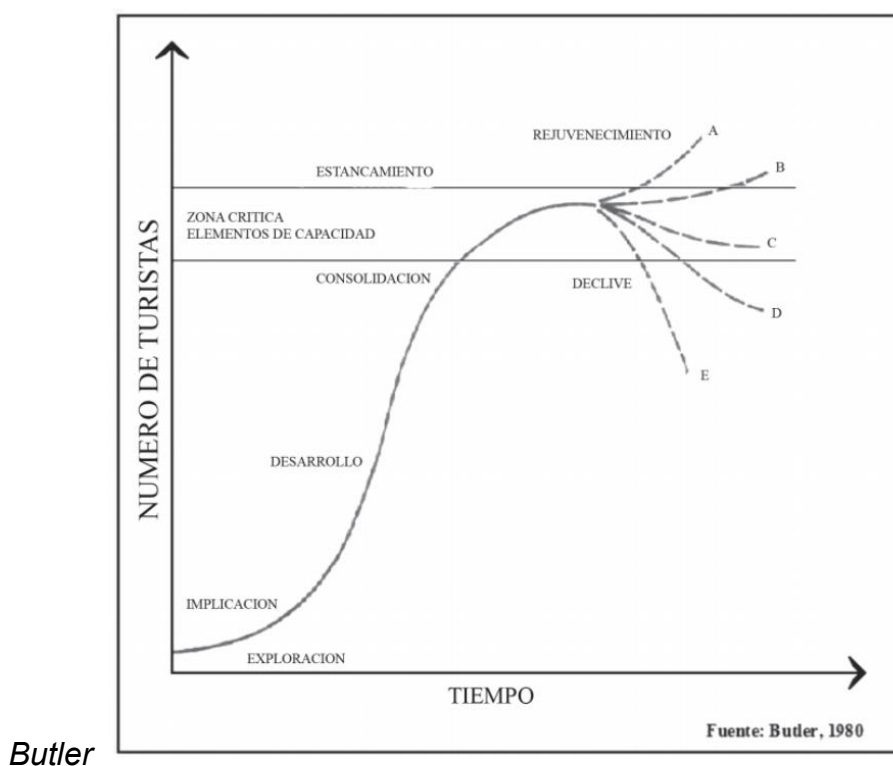


Ilustración 3 Fases de un Destino Turístico

Fuente: Elaboración Propia

1.6.3. DELIMITACION TEORICA

La presente investigación/plan de negocios se fundamenta en la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 2011), la cual establece

que el valor del turismo se genera mediante el diseño de experiencias memorables y emocionalmente significativas. En el contexto del proyecto Rutas del Viento, este enfoque orienta la construcción del producto turístico a partir de vivencias vinculadas a la naturaleza costera, la cultura local y la identidad territorial de Pichidangui y Valle de Quilimari, estructurando actividades que buscan generar recuerdos, conexión afectiva y sentido de pertenencia en el visitante.

Esta base se articula con el marketing estratégico y de servicios (Kotler y Keller, 2016; Zeithalm, Bitner & Gremler 2018), orientado a la creación de valor desde la

Comprensión del mercado objetivo y la construcción de una propuesta diferenciada. En el plan de negocios estos lineamientos se traducen en la definición del segmento turístico de naturaleza y bienestar en Pichidangui y Valle de Quilimari, en el diseño de la propuesta de valor experiencial y en la implementación de procesos que aseguren satisfacción, calidad percibida y fidelización del visitante.

Asimismo, el enfoque de ventaja competitiva de Porter (2010) sustenta la diferenciación estratégica del proyecto frente a la oferta existente en el territorio, destacando atributos vinculados a la innovación experiencial, la identidad cultural local y la sostenibilidad como factores posicionaste. Esto permite justificar la estrategia competitiva seleccionada y la manera en que “Rutas del Viento” compite en el mercado.

De manera complementaria se incorpora el enfoque de turismo sostenible promovido por la OMT, 2018 (Organización Mundial del Turismo), que plantea la necesidad de incorporar a las comunidades locales, el respeto por el entorno natural y la generación de beneficios socioeconómicos distribuidos. Este lineamiento se aplica a través de

prácticas responsables, la articulación de actores locales y la contribución al desarrollo territorial como eje de identidad del proyecto.

En relación con la preparación y formulación del proyecto Sapag Chain y Sapag Chain (2008) plantean que el diseño de una iniciativa requiere de un proceso estructurado que considere diagnóstico, análisis técnico, factibilidad y evaluación. Este marco orienta la construcción metodológica del Plan de negocios, asegurando consistencia entre el producto turístico, el público objetivo y los recursos necesarios para su implementación en Pichidanguí.

A nivel financiero Ross, Weinterfield y Jordan (2018) señalan que la evaluación de proyectos exige analizar indicadores como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación, puesto que estos permiten determinar si la inversión genera valor en relación con el tiempo y el riesgo. Gitman y Zutter (2016) complementan afirmando que la proyección de flujos de caja es el principal indicador de la capacidad de un proyecto para sostenerse económicamente. En este plan de negocios dichos instrumentos permiten estimar la rentabilidad bajo distintos escenarios de la demanda.

En cuanto a la gestión de personas y organizacional, Chiavenato (2017), sostiene que el capital humano, en servicio constituye un recurso estratégico que determina la calidad del producto/servicio, especialmente cuando el contacto directo es entre el trabajador y el cliente; esto se aplica en la definición de los perfiles, procesos de capacitación y protocolos de atención del proyecto.

Finalmente, todas estas perspectivas se integran para dar coherencia al proyecto: la economía de la experiencia orientada al producto/servicio; el marketing estratégico define el mercado objetivo y

la propuesta de valor, Porter entrega la base para la diferenciación y competitividad; la OMT sustenta sostenibilidad territorial; Sapag estructura la preparación; la evaluación financiera determina la viabilidad y decisiones; la gestión de personas garantiza la calidad del servicio/experiencia.



CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. IDEA DE NEGOCIO: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA, NECESIDAD, OPORTUNIDAD Y PROPUESTA.

2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la región de Coquimbo, según datos de SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo) existen 84 Tour Operadores que ofrecen un servicio similar al negocio Rutas del Viento 20 de estos Tour Operadores se encuentran registrados en SERNATUR, requisito obligatorio para poder prestar servicios a turistas y 64 no se encuentran con registro actualizado (Sin documentación actualizada y/o no cumple inspección).

De estos 84 Tour Operadores Turísticos solo 2 pertenecen a la comuna de Los Vilos, destino Pichidangui, Centro de Buceos Divetruck y Pichidangui Aventura SpA, ambos no se encuentran registrados y ninguno de los dos ofrece lo que el negocio Rutas del Viento lanzara al mercado.

En los últimos años el destino turístico Pichidangui y Valle de Quilimari se han ido posicionado en el mercado nacional como un destino de relajación, desconexión y privacidad; un modelo de turismo que después de la pandemia se ha elevado bastante, también conocido como turismo sostenible, que busca preservar el entorno natural, bajar la carga de los destinos, evitar la sobre explotación de los recursos naturales, vincularse con las comunidades locales mediante experiencias turísticas únicas que salgan de lo convencional.

En este contexto, la oportunidad para el desarrollo del negocio Rutas del Viento radica en cómo diseñar y operar un tour operador

sostenible en Pichidangui y el Valle de Quilimari que sea económicamente viable, ambientalmente responsable y socialmente inclusivo. Resolver este problema implica crear una propuesta de valor que combine experiencias turísticas de bajo impacto, participación de la comunidad local, uso eficiente de los recursos naturales y una oferta diferenciada que permita reducir la estacionalidad y posicionar ambos destinos como alternativas de turismo sostenible en la Región de Coquimbo.

2.1.2. NECESIDAD

El turismo interno constituye el principal motor del sector turístico en Chile, representando la mayor parte de los viajes realizados a lo largo del año. Los turistas nacionales se desplazan principalmente durante fines de semana largos, vacaciones de invierno y verano, privilegiando destinos cercanos, accesibles y con una buena relación entre precio y experiencia. En este contexto, el turismo sostenible se ha consolidado como una tendencia creciente dentro del mercado nacional.

En los últimos años, se observa un cambio en las preferencias del turista chileno, quien manifiesta un mayor interés por experiencias asociadas a la naturaleza, el descanso, la vida al aire libre y el contacto con la cultura local. Este perfil de viajero valora cada vez más los destinos menos masificados, las actividades de bajo impacto ambiental y las experiencias auténticas, lo que ha impulsado la demanda por servicios turísticos sostenibles, especialmente en zonas rurales y costeras.

El turismo interno sostenible se caracteriza por:

- Preferencia por escapadas cortas (1 a 3 días).

- Búsqueda de experiencias significativas más que turismo de sol y playa tradicional.
- Interés por actividades guiadas, como senderismo, turismo rural, gastronomía local, observación de naturaleza y patrimonio cultural.
- Mayor conciencia ambiental, aunque con distintos niveles de educación turística.

Para un tour operador, este mercado presenta una oportunidad clara, ya que existe una brecha entre la demanda creciente de turismo sostenible y la oferta estructurada de tours organizados, especialmente fuera de los destinos tradicionales. Muchos turistas nacionales viajan de forma independiente, sin acceso a información clara sobre rutas, servicios responsables o experiencias guiadas, lo que limita la puesta en valor del territorio y la calidad de la experiencia turística.

2.1.3. OPORTUNIDAD

Chile presenta un flujo constante y masivo de turismo interno: se proyecta que durante la temporada alta (verano) las personas residentes en Chile realizarán entre 25 y 30 millones de viajes con pernoctación dentro del país. Esto demuestra que los chilenos se siguen desplazando activamente por el territorio y buscan experiencias diversas dentro del país. *Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2025.*

Además, datos de la estrategia nacional señalan que en 2022 ya se registraron más de 61 millones de viajes internos con pernoctación, generando ingresos por turismo interno cercanos a 7.942 millones de dólares. *DATA Turismo, Subsecretaría de Turismo, 2026.*

La tendencia del turismo nacional está cambiando:

- Los viajeros chilenos valoran cada vez más experiencias auténticas, naturales y culturales frente al turismo urbano o de sol y playa convencional.
- Existe un interés creciente por actividades que conecten con el medio ambiente, la comunidad y la identidad local — justo lo que un tour operador sostenible puede ofrecer.

Oportunidad concreta: diseñar tours que integren naturaleza, patrimonio local, gastronomía rural y experiencias vivenciales será percibido como un valor diferencial frente a la oferta turística tradicional que existe hoy a lo largo de todo el país.

El turismo interno contribuye de manera significativa al sector:

- Programas de turismo interno, como subsidios gubernamentales, aportaron más de \$20.592 millones de pesos chilenos a la industria en 2024, movilizando cerca de 70.766 pasajeros y más de 230.000 pernотaciones en 56 destinos del país. *LADEVI Chile, 2025.*

Además, si se hace un análisis del nivel de gasto por turismo diarios en relación al público objetivo mencionado anteriormente una proyección de ventas anual puede ser desde los \$105.000.000 por concepto de tours, esto puede variar en relación a las ofertas o servicios que se vayan integrando en el tiempo.

2.1.4. PROPUESTA

El Tour Operador Rutas del Viento ofrecerá más que tours convencionales como paradas panorámicas, fotografías en atractivos turísticos masivos, entre otro tipo de visitas que son normales hoy en la

oferta turística; Rutas del Viento propone ofrecer experiencias turísticas únicas, enfocando su propuesta en los pilares de sustentabilidad, desarrollo económico, social y cuidado medioambiental de los territorios, fortaleciendo además el desarrollo sostenible en el tiempo; la oferta turística de experiencias en Pichidangui y Valle de Quilimari, donde los/as clientes/as podrán conocer a la comunidad local y entornos naturales de ambos destinos.

2.2. MODELO DE NEGOCIOS METODOLOGIA CANVAS

2.2.1. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de la empresa Rutas del Viento se basa en el concepto de experiencias únicas por ello se determina lo siguiente “Rutas del viento genera un modelo de turismo sostenible y regenerativo, que ayuda a las personas la desconexión total con su entorno, mediante el diseño de experiencias profundas con el ecosistema natural y cultural del destino”.

Esta propuesta de valor busca en que la marca tenga un valor emocional y cultural, generando una diferenciación en base a las experiencias. La propuesta se fundamenta en la entrega de un activo de bienestar biopsicosocial, donde el efecto de interactuar con el patrimonio natural y cultural funciona como catalizador de una transformación que revitaliza las emociones de las personas que vivan las experiencias ofrecidas por Rutas del Viento.

2.2.2. SEGMENTO DE CLIENTES

El público objetivo son mujeres y hombres (entre los 25 a 60 años de edad o más) (AB, C1a, C1b, C2):

El segmento objetivo se concentra en las regiones Metropolitana, de Valparaíso y de Coquimbo, y está compuesto por personas entre 25 y 60 años que buscan experiencias turísticas con sentido. No se conforman con viajar: buscan desconectar del ritmo cotidiano, reconectar con lo esencial y vivir experiencias auténticas que les permitan vincularse de manera real con el territorio.

Este perfil valora profundamente la sustentabilidad y la coherencia. Prefiere destinos y empresas que demuestren un compromiso concreto con el cuidado del entorno natural y cultural, optando por propuestas responsables, de bajo impacto y alineadas con principios ambientales claros. La autenticidad, el respeto por la identidad local y la calidad de la experiencia son factores decisivos en su elección.

Se trata de un segmento con alta disposición a pago, que prioriza la diferenciación por sobre el precio y que reconoce el valor de propuestas bien diseñadas, sostenibles y con identidad territorial. Esto permite posicionar el proyecto en un nicho estratégico de mayor valor agregado, reduciendo la dependencia del turismo masivo y fortaleciendo una propuesta basada en experiencia, propósito y sostenibilidad.

2.2.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales distribución de Rutas del Viento se estructura bajo un enfoque multicanal, combinando medios directos e indirectos con el objetivo de ampliar el alcance comercial sin perder el control de la relación con el cliente.

Los canales directos digitales (sitio web, redes sociales, sistemas de reserva) permiten posicionar la marca, comunicar el relato del

proyecto y establecer un vínculo directo con los usuarios. Esta vía favorece la personalización de la oferta, la fidelización y la recopilación de información estratégica sobre el comportamiento del cliente.

Paralelamente, se consideran canales indirectos especializados, tales como operadores turísticos de nicho, agencias de viajes y redes institucionales (Oficinas de Turismo Municipales y Regionales), que facilitan el acceso a mercados objetivos (RM, Región de Valparaíso y Región de Coquimbo). Esta combinación reduce la dependencia de intermediarios tradicionales y fortalece la autonomía comercial del proyecto.

2.2.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes se sustenta en un modelo de ***vinculación cercana, de confianza, personalizada, atenta y de largo plazo***. El proceso de atención no se limita a la ejecución de la experiencia, sino que se extiende desde la etapa de diseño del viaje hasta el seguimiento posterior a la visita.

Además, se implementan mecanismos sistemáticos de retroalimentación, evaluación de satisfacción y comunicación post-experiencia, orientados a la mejora continua y a la construcción de comunidades de viajeros recurrentes.

Este enfoque relacional responde a la lógica del turismo experiencial, donde el valor no reside únicamente en el producto, sino en la calidad del vínculo entre proveedor y usuario.

2.2.5. FUENTES DE INGRESO

El modelo de ingresos de Rutas del Viento se estructura de manera diversificada con el objetivo de fortalecer su sostenibilidad financiera:

- **Venta directa de experiencias y rutas temáticas.**

2.2.6. RECURSOS CLAVES

El funcionamiento del proyecto depende de una combinación de recursos tangibles e intangibles:

- **Capital humano especializado**, particularmente en diseño de experiencias, interpretación del patrimonio, gestión territorial y operación turística.

- **Recursos territoriales**, entendidos no solo como espacios físicos, sino como paisajes culturales, prácticas locales, memoria histórica y biodiversidad.

- **Infraestructura tecnológica**, orientada a la comercialización, comunicación y gestión de clientes.

Estos recursos configuran una base estratégica difícilmente replicable por operadores tradicionales, al estar profundamente vinculados al territorio y a redes locales.

2.2.7. ACTIVIDADES CLAVES

Las actividades fundamentales del proyecto se concentran en cinco ámbitos:

1. **Diseño y actualización de experiencias**, incorporando criterios de innovación, sostenibilidad e identidad territorial.
2. **Gestión de alianzas con actores locales**, comunidades, emprendedores e instituciones, como base del modelo colaborativo.
3. **Comercialización y marketing**, con énfasis en medios digitales y posicionamiento de marca.
4. **Operación logística de rutas y actividades**, garantizando calidad, seguridad y coherencia de la experiencia.
5. **Evaluación de impacto y mejora continua**, integrando indicadores económicos, sociales y ambientales.

Estas actividades aseguran la coherencia entre la propuesta conceptual del proyecto y su implementación práctica.

2.2.8. SOCIOS CLAVES

El modelo de negocio se apoya en una red de socios estratégicos que fortalecen la legitimidad territorial y la capacidad operativa del proyecto:

- **Comunidades locales y prestadores de servicios turísticos**, quienes aportan conocimiento del territorio y autenticidad a la experiencia.
- **Municipalidades y organismos públicos**, vinculados a turismo, cultura y desarrollo local.

- **Instituciones educativas y organizaciones sociales**, que facilitan el acceso a públicos específicos y proyectos colaborativos.

Estas alianzas no se conciben como relaciones transaccionales, sino como vínculos de valor compartido, fundamentales para la sostenibilidad del modelo.

2.2.9. ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos de Rutas del Viento se caracteriza por una combinación de costos fijos moderados y costos variables asociados a la operación de experiencias. Entre los principales componentes se incluyen:

- Remuneraciones y honorarios del equipo.
- Gastos operativos de rutas (transporte, insumos, logística).
- Inversión en marketing, comunicación y plataformas digitales.
- Costos administrativos y de coordinación.

El diseño del modelo prioriza una estructura flexible, permitiendo ajustar el nivel de gasto al volumen de operaciones y reducir riesgos financieros en etapas tempranas del proyecto.

Figura 4: Modelo Canvas – Operador Turístico “Rutas del Viento”

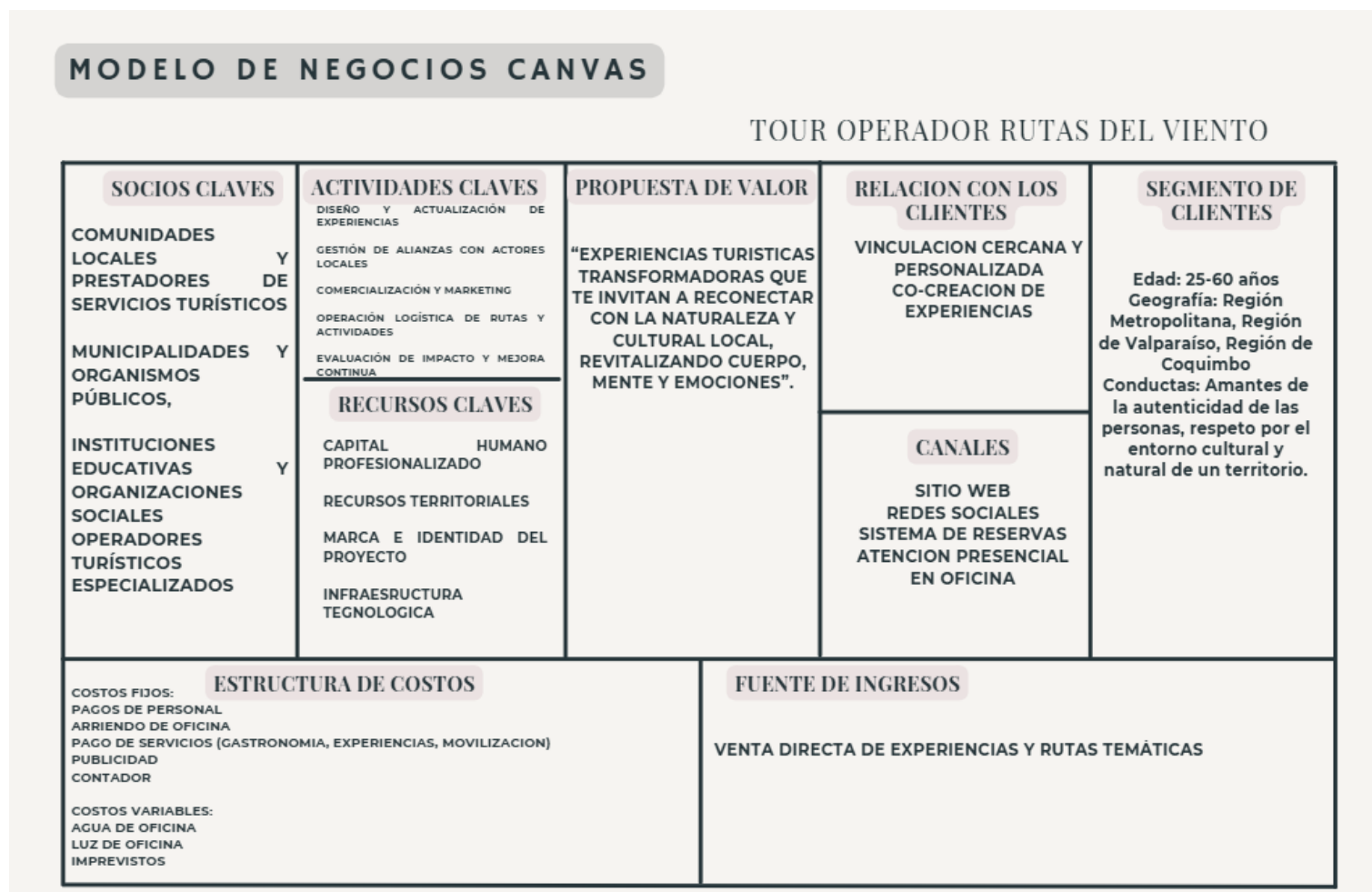


Ilustración 4 Modelo De Negocio CANVAS

Fuente: Elaboración Propia

2.3. MACROENTORNO: ANALISIS ESTRATEGICO BASADO EN MODELO PESTEL

2.3.1. FACTORES POLÍTICOS

En Chile el entorno político actual se viene un cambio de visión, ideología y prioridades; aun así, hoy existe el plan de turismo sostenible 2030, desarrollado por la subsecretaria de turismo, institución la cual genero este trabajo de manera descentralizada con las regiones del país, además en Chile existe la ley 20.423, la cual regula la gestión del turismo, empresas del rubro y gestión de espacios naturales con foco a la actividad turística.

Los objetivos del plan de turismo sostenible en Chile son los siguientes: impulsar un turismo económicamente sostenible, proteger el patrimonio natural y cultural, desarrollar destinos turísticos sostenibles, fortalecer la participación de comunidades locales, mejorar la calidad y competitividad del sector turístico, reducir los impactos ambientales del turismo, promover un turismo inclusivo y accesible y posicionar a Chile como destino sostenible a nivel internacional.

Aun así, en la actualidad política y de cambio de mando, sucedió un evento negativo para el Servicio Nacional de Turismo, en la ley de presupuesto del año 2026; el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo presento una propuesta de \$1.619 mil millones, un 12,6% menos del gasto aprobado para el año 2025, esto afecta al sector privado ya que el programa Promoción Turística Internacional se verá en problemas para poder posicionar a Chile en los mercados extranjeros.

Según FEDETUR (Federación de Empresas de Turismo de Chile) este recorte deja a Chile como el país de la región con el

presupuesto más bajo para promoción internacional, lo cual traduce a una debilidad competitiva en el posicionamiento internacional quedando solo con US\$7 millones a comparación de los US\$30 millones de Ecuador o los US\$25 millones de Perú y Colombia.

Dentro del programa del presidente electo José Antonio Kast, en la línea de economía pone al turismo como un eje relevante de desarrollo económico y social; para potenciar el desarrollo económico-empresarial en Chile, el futuro ministro de hacienda del presidente electo a propuesto rebajar circulares regulatorias de 15.000 mil a solo 11, con el objetivo de resolver trámites pendientes rápidamente y ofrecer mayor certeza para que las empresas puedan invertir sin demoras administrativas.

2.3.2. FACTORES ECONÓMICOS

El producto interno bruto (PIB) anotó un crecimiento anual de 1,6% en el tercer trimestre del 2025. Este resultado se explicó por el aumento de la demanda interna, que presentó una variación de 5,8%, impulsada por la inversión y el consumo. Desde la perspectiva del origen, la expansión del PIB fue explicada, principalmente, por el comercio y los servicios personales y empresariales. En contraste, la actividad minera retrocedió. Por su parte, cifras con ajuste estacional dieron cuenta de una desaceleración en la actividad económica de 0,1% respecto del trimestre anterior. (Banco Central, Producto interno bruto 2025).

En el tercer trimestre del año 2025, las exportaciones chilenas totalizaron US\$25.084 millones, aumentando 4,6% en doce meses. El resultado fue liderado por los envíos mineros, que crecieron 5,9%, impulsados por el concentrado de cobre. Aunque en menor medida, también destacó la contribución de las exportaciones de bienes

agropecuarios, que anotaron un alza de 22,3%, debido al buen desempeño de los frutos secos. Por su parte, los envíos industriales registraron una variación de 0,2%, reflejando movimientos compensatorios dentro de la agrupación. Destacaron los mayores envíos de óxido de molibdeno y yodo, en contraste con las menores ventas de productos forestales.

Las importaciones llegaron a US\$24.388 millones, tras crecer 13,0%, impulsadas por sus tres agrupaciones. La principal incidencia provino de los bienes de capital, que aumentaron 30,6%, principalmente por las compras de motores, generadores y transformadores eléctricos y de camiones, vehículos de carga y buses. Por su parte, las importaciones de bienes intermedios crecieron 7,8% y las de consumo, 10,5%. Las primeras fueron impulsadas por los bienes no energéticos, destacando, principalmente, las compras de partes y piezas de maquinarias, en tanto, las segundas fueron lideradas por vestuario, seguidas de carne, celulares, perfumes y medicamentos. (Banco Central, Importaciones 2025).

Tasa de Interés: En diciembre 2025, las tasas de interés de los créditos de consumo y comerciales disminuyeron a 22,2 y 8,1% (noviembre: 23,6 y 8,6%), respectivamente. Por su parte, las tasas de los créditos de vivienda se mantuvieron en 4,1%, mientras que las de los créditos de comercio exterior aumentaron a 5,8% (noviembre: 5,7%). La menor tasa de los créditos de consumo se explicó por una menor participación de los créditos rotativos asociados a tarjetas de crédito. En el caso de los créditos comerciales, la reducción respondió a una menor incidencia de los sobregiros —que presentan tasas relativamente más altas— y a una mayor participación de los créditos en cuotas, caracterizados por tasas más bajas. En tanto en el segmento

de comercio exterior se observó un incremento en las tasas aplicadas a préstamos destinados a importación. (Tasa de Interés 2025).

Mercado Laboral: Según el INE, durante el año 2025 muestra una estabilización del empleo en torno al 8,4% y 8,6%, se ha notado una leve mejora en el aumento del empleo de carácter formal, aunque persisten brechas de género y desafíos de la calidad del empleo con alta informalidad.

Inversión Extranjera Directa (IED): Durante el tercer trimestre de 2025, la cuenta corriente registró un déficit de US\$4.599 millones, equivalente a 5,4% del producto interno bruto (PIB). Con ello, el saldo negativo acumulado en un año representa el 2,5% del PIB. El resultado es reflejo del saldo deficitario de la renta y la balanza comercial de servicios, el cual fue en parte compensado por el superávit de la balanza comercial de bienes.

Por su parte, la cuenta financiera registró entradas netas de capital por US\$5.439 millones, producto del financiamiento externo mediante bonos de Gobierno y préstamos a Empresas y Bancos.

Al cierre de septiembre 2025, la posición de inversión internacional (PII) neta se ubicó en US\$63.917 millones, observándose una disminución del saldo deudor respecto del trimestre anterior. Ésta respondió a los efectos de valoración de la posición neta – incrementos por tipo de cambio y precios-, que fueron compensados por el mayor endeudamiento de la cuenta financiera. (Banco Central, Posición de Inversión Internacional, 2025).

2.3.3. FACTORES SOCIALES

Chile avanza hacia una sociedad más envejecida. Los resultados del Censo 2024 muestran un aumento significativo en el porcentaje de

personas mayores de los 65 años (14% de la población) más del doble que en el año 1992 y una desaceleración del crecimiento poblacional. Esto implica un cambio en demanda de servicios sociales, salud, ocio y turismo al bienestar adulto mayor.

En materias de urbanización Chile sigue con una alta urbanización, con la mayoría de la población concentrada en centros urbanos (aprox. 88%). El estilo de vida urbano influye en el comportamiento de consumo, transporte, ocio y cultura. (Urbanización en Chile, Data Reportal 2025).

Sobre la educación el país ha mejorado la movilidad en acceso a la educación superior, persisten brechas significativas en tasas de finalización y desigualdades entre niveles educativos, lo que traduce en desigualdad salarial y limitaciones al potencial de capital humano. (Educación en Chile; OECD, 2025)

Sumando al análisis de acceso a la educación del país, análisis recientes cuestionan métodos tradicionales de medición de pobreza en Chile y sugieren que la pobreza real podría ser mucho mayor (potencialmente sobre el 20%). Este análisis refleja tensiones sociales latentes relacionadas a la inequidad estructural. (Acceso a la educación en Chile, Centro de estudios públicos, Chile, 2025).

Es por ello que estudios destacan la importancia de abordar la inclusión social de grupos como personas con discapacidad, adultos mayores y comunidades indígenas que representan entre el 12 a 13% de la población. (Integración Social, Chile; IAWA, 2025).

Simultáneamente, el contexto social del año 2025 está marcado por fuerzas políticas en ascenso, relacionada a la reciente victoria presidencial del candidato de derecha José Antonio Kast, lo cual puede

influir en prioridades sociales, políticas públicas y percepción pública sobre la identidad cultural y cohesión social. (Contexto social en Chile, Aljazeera, 2025).

2.3.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Chile es uno de los países más fortalecidos en materias de tecnología del cono sur, tal como se describe con la siguiente información, unos de los datos que más llaman la atención es el desarrollo acelerado de ciencia cuántica, Chile suma 300 proyectos financiados desde el año 1983, con inversiones que superan los 20 mil millones de pesos, una cifra que posiciona al país como referente regional en tecnologías de próxima generación. (Chile y la inversión histórica en tecnología, Tierramarillano, 2025).

Chile está viviendo una de las transformaciones tecnológicas más profundas de su historia. Más del 70% de las organizaciones públicas y privadas del país ya está implementando iniciativas de transformación digital, con foco en inteligencia artificial, ciberseguridad y automatización, según revela el informe de innovación telescope - Zoom Perú y Cono Sur, elaborado por el grupo internacional Indra Group. (Transformación tecnológica en Chile, Tierramarillano, 2025).

Chile ha sido pionero en el despliegue de fibra óptica y 5G, tecnologías habilitantes para avanzar hacia ciudades inteligentes, las brechas sociales y territoriales, la coordinación regulatoria y los criterios de sostenibilidad siguen siendo grandes desafíos. (IDICAM)

Además, por parte del gobierno de Chile actual, se han lanzado estrategias nacionales de biotecnología y tecnología cuántica para 2025 – 2035 para cambiar su economía hacia un modelo de desarrollo

basado en el conocimiento, según el ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

2.3.5 FACTORES ECOLÓGICOS

En la actualidad global los principales factores naturales son relacionados al cambio climático, esto también afecta a Chile, el cual es altamente vulnerable con impactos visibles como olas de calor extremas, sequías prolongadas, incendios forestales y eventos climáticos extremos.

Actualmente se han generados incendios devastadores en el sur de Chile, especialmente en la Región de Ñuble y Biobío, afectando al entorno social, natural y productivo de ambas regiones.

Chile se encuentra experimentando una gran sequía histórica desde hace más de una década, con importantes niveles de escasez de recursos hídricos, específicamente en las zona central y norte del país.

La crisis hídrica impacta tanto usos urbanos como agrícolas e industriales y se plantean desafíos para la competitividad de sectores dependiente de agua (ej. Minería, agricultura y turismo rural).

La nación además enfrenta problemas de calidad de aire, especialmente en áreas urbanas como la Región Metropolitana y regiones del sur donde la quema de leña y otros contaminantes superan los estándares ambientales. Aproximadamente un 60% de la población expuesta a niveles de PM2.5 por encima de lo permitido por la regulación ambiental vigente. (Calidad del Aire en Chile, cr2, 2025).

En los últimos años, las tendencias del mercado nacional (turismo interno) ha ido priorizando destinos y servicios del turismo

amigables con el entorno cultural y natural, priorizando el turismo sostenible y consiente, el cual no genere un impacto negativo, más bien un impacto positivo. (Tendencias del nuevo turismo, Transforma Turismo de CORFO, 2024).

2.3.6 FACTORES LEGALES

Chile cuenta con la ley de turismo 20.423 que reconoce al turismo como sector económico estratégico para el desarrollo del país, ley la cual promueve un desarrollo planificado y sostenible. Esto crea el marco legal de la institucionalidad turística, la planificación y fomento del sector. (Ley nacional de Turismo, 20.423, Subsecretaría de Turismo, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, promulgada en 2010, utilización para estudio año 2025).

Además, la ley de turismo establece las ZOIT (Zona de Interés Turístico) que se incorpora en las herramientas de planificación territorial para proteger los recursos y fomentar la inversión del sector público/privado en un determinado territorio declarado ZOIT, lo cual es clave en el desarrollo de destinos turísticos sustentables.

En 2025 se impulsaron nuevas regulaciones de seguridad obligatorias para prestadores de servicios turísticos de aventura, incluyendo la obligación de contar con el sello R (Registrado de SERNATUR) que valida el cumplimiento de calidad y estándares de seguridad.

Sobre la ley 19.300 que hace referencia al marco ambiental en Chile, establece el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, principios de protección ambiental, conservación de la naturaleza y obligaciones estatales.

Ley de protección al consumidor 19.496, que protege el derecho de los/as consumidores/as frente a los proveedores de bienes y servicios, para Rutas del Viento implica lo siguiente:

Información Transparente: los tours deben incluir información clara de los servicios y normativa de cobros previos al desarrollo de un tour.

La ley de inclusión laboral N°21.015, que tiene como objetivo promover la inclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral, establece que empresas con más de 100 colaboradores, deben destinar al menos un 1% de su estructura organizacional a personas con discapacidad.

Ley de accesibilidad universal N°20.422, regula la construcción y adaptación de espacios públicos para garantizar la inclusión de personas con discapacidad.

Ley Karin N°21.643, esta fue implementada en Chile en el año 2024, el objetivo principal de la ley es garantizar espacios de trabajo seguros y libres de acoso de carácter sexual, violencia en el trabajo y hostigamiento laboral; además se incluye la perspectiva de género en relación con el convenio 190 de la OIT.

Ley Gestión de Residuos N°20.920, la cual motiva el reciclaje y la administración adecuada de los residuos, esta ley es relevante para el sector empresarial con enfoque responsable, como la implementación del reciclaje y aplicar mitologías de economía circular.

Ley N°21.561 (40 horas), esta ley fue una iniciativa del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que busca reducir la jornada laboral de 45 a 40 horas semanales, esta ley entró en vigor el 26 de abril del año

2024 y se busca implementar de manera gradual, es decir 26 de abril 2024 44 horas, 26 de abril 2026 42 horas y 25 de abril 2028 40 horas.

Ley N°21.751 (Sueldo Mínimo), establece que, a partir del 1 de enero del año 2026, el ingreso mínimo para trabajadores/as mayores de 18 años y de hasta 65 años es de \$539.000.

A contar de la misma fecha (1 de enero de 2026), el monto del ingreso mínimo para trabajadores menores de 18 años y mayores de 65 años es de \$402.082.

Finalmente, a contar del 1 de enero de 2026 el ingreso mínimo para fines no remuneraciones queda fijado en \$347.434. (Ingreso mínimo en Chile, Dirección Nacional del Trabajo (DT) 2025).

2.3.7 CONCLUSIÓN ANÁLISIS PESTEL

El análisis del entorno macroeconómico de Chile muestra un panorama multidimensional, marcado tanto por desafíos como por oportunidades que pueden influir en el desarrollo de este proyecto.

En términos políticos, Chile enfrenta un escenario de inestabilidad, especialmente en el período previo al cambio de mando del presidente electo, José Antonio Kast.

Desde el ámbito económico, se proyectan oportunidades orientadas a agilizar los procesos burocráticos y fomentar el desarrollo de negocios. A pesar de ello, el país ha logrado avances sociales y políticos enfocados en reducir la brecha de desigualdad y promover la sostenibilidad en las distintas regiones. Chile ha mostrado crecimiento en el Producto Interno Bruto (PIB); sin embargo, desde una perspectiva de PIB tendencial, el progreso ha sido más lento. La inflación presenta una tendencia a la baja en el largo plazo, y se espera una recuperación

de la inversión extranjera, lo que sugiere estabilidad en el mediano plazo. No obstante, la elevada deuda pública y el desempleo persistente se mantienen como importantes desafíos estructurales.

En el ámbito social, Chile está experimentando un cambio sociocultural, reflejado en la creciente relevancia en ámbitos políticos, educacionales, longevidad, educación y urbanización; factores los cuales motivan al cambio del comportamiento social de los chilenos y el cómo enfrentar diversos escenarios actuales y futuros.

Desde el escenario ecológico, los desafíos asociados al cambio climático y a las crisis hídricas representan una problemática compleja para el país. Aun así, iniciativas como la Ley REP y la promoción de las energías renovables evidencian un compromiso con el desarrollo sostenible y el cuidado del entorno ambiental y cultural. Esta visión, además, genera oportunidades de negocio para aquellas organizaciones que busquen incorporar modelos de tratamiento de residuos y economía circular.

La matriz PESTEL evidencia que el sector turístico en Chile se desenvuelve en un entorno dinámico y desafiante, pero con claras oportunidades de crecimiento sostenible.

En el ámbito político y legal, existe un marco institucional sólido -respaldado por la Ley 20.423, el Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030 y normativas de sostenibilidad y accesibilidad- que posiciona al turismo como sector estratégico y eje de desarrollo económico y social. Esto genera condiciones favorables para la inversión, la descentralización y la consolidación de un modelo turístico responsable.

Desde la perspectiva económica, aunque se observan señales de desaceleración y persistencia de informalidad laboral, el crecimiento del PIB, la baja en tasas de interés y el aumento de inversión extranjera configuran un escenario propicio para el emprendimiento y expansión del rubro.

En el plano social y tecnológico, el creciente interés por experiencias al aire libre, bienestar y turismo sostenible, junto con el alto nivel de transformación digital, implementación de IA y expansión de infraestructura tecnológica, fortalecen la competitividad y modernización del sector.

No obstante, los factores ecológicos representan la principal amenaza estructural: la alta vulnerabilidad al cambio climático, la mega sequía y los eventos extremos exigen una gestión turística resiliente y sostenible.

En síntesis, el entorno presenta más oportunidades que amenazas, siempre que las organizaciones turísticas adopten una estrategia centrada en la sostenibilidad, innovación tecnológica y adaptación climática. El éxito del sector no dependerá solo del crecimiento económico, sino de su capacidad para transformarse en un modelo competitivo, resiliente y ambientalmente responsable en el largo plazo.

2.4 MICROENTORNO: ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO BASADO EN EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

2.4.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La industria turística en Pichidangui presenta bajas barreras de entrada desde el punto de vista técnico y financiero: nuevos operadores

pueden ingresar con inversiones limitadas, especialmente en actividades de guía, excursiones o servicios básicos. Esto incrementa la presión competitiva y puede generar saturación de ofertas similares.

Competidores Directos:

Los competidores directos en el caso de Rutas del Viento operando en Pichidangui y Valle de Quilimari vendrían siendo las escuelas de buceo que ofrecen experiencias de turismo acuático y también Pichidangui Aventura que ofrece experiencia como kayak, Stand up Paddle y otros, si se dirige a la fuerza vs atraktividad es que las empresas citadas ofrecen experiencias distintas a los que ofrece Rutas del Viento, por lo cual la atraktividad del proyecto es alta, por el tipo de oferta y valor que entrega los servicios de RDT (Rutas del Viento)

Competidores Indirectos:

En relación a los competidores indirectos de rutas del viento vendrían siendo organizaciones que ofrezcan experiencias turística poco planificadas como por ejemplo la Municipalidad de Los Vilos que ofrecen Tours gratuitos para un segmento específico el cual más social, además también otros competidores indirectos vendrían siendo empresas grandes de viajes como por ejemplo turismo cocha que no ofrece en la actualidad paquetes en el destino donde opera rutas del viento, como también otras empresas operadoras turísticas de la región de Coquimbo que no ofrecen también este tipo de experiencias pero la competencia puede estar a la vuelta de la esquina, aun así en la actualidad no existe competidores que ofrezcan experiencias similares a rutas del viento.

Sin embargo, la propuesta de Rutas del Viento se sustenta en activos estratégicos intangibles: identidad territorial, redes comunitarias, conocimiento cultural, diseño de experiencias y legitimidad local. Estos recursos no pueden ser replicados rápidamente por nuevos entrantes, ya que requieren tiempo, relaciones de confianza y capital simbólico.

Desde la teoría de la ventaja basada en recursos, esta combinación de activos intangibles constituye una barrera de entrada no formal, pero altamente efectiva. En consecuencia, aunque la amenaza de entrada es moderada en términos estructurales, su impacto real se reduce debido a la dificultad de imitación del modelo experiencial y territorial del proyecto.

Con relación a la primera tabla matriz, la amenaza de nuevos competidores es baja con tendencia a moderada (3,0). El mercado turístico de bienestar y experiencias únicas en Pichidangui y Valle de Quilimari tiene una gran oportunidad de diferenciación, los nuevos competidores enfrentar barreras como requisitos de inversión de capital (2,0) y la diferenciación de productos (2,0) y la existencia de economías de escala moderadas (5,0), esto favorece quien cuente con un posicionamiento fortalecido, dificultando una entrada rápida y competitiva. A modo general, el nivel atractivo para un negocio (rutas del viento), el cual incentiva el ingreso, aunque se debe planificar una estrategia eficiente de posicionamiento para el segmento de mercado objetivo.

2.4.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos/servicios sustitutos es baja, con un promedio de 2,3, si bien existen operadores turísticos de turismo aventura en Pichidangui y su calidad de servicios es 2,0 por el motivo

de que no se asimila a las experiencias que ofrece rutas del viento, por lo cual la oferta es diferente y direccionada a un segmento de público distinto, la voluntad de los compradores a sustituir es baja, ya que el perfil objetivo es distinto al de los otros operadores de turismo aventura, además los costos de cambiar sustitutos es bajo, lo que facilita el cambio de consumidores/as si no se ofrece un valor diferenciado. A pesar de estas amenazas bajas, el atractivo del negocio rutas del viento es demasiado alto, especialmente por la integración del concepto de turismo sostenible y experiencial, que al turismo masivo a los cuales se dirigen los competidores actuales.

2.4.3 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad en el rubro turístico se clasifica como baja, con un promedio 2,0, la estructura de la competencia 2,0, esto quiere decir que hay un mercado poco competitivo para Rutas del Viento, especialmente en los segmentos de intereses por la sostenibilidad y oferta turística experiencial, los costos operativos 1,0 y costos por sustituir clientes 3,0 reflejan una competencia débil para que los/as consumidores/as migren a otras opciones similares, ya que en la actualidad no existen, es por ello que la oportunidad del mercado es alto, lo que aumenta las probabilidades de generar una propuesta de valor y/o diferenciación potente mediante la calidad de las experiencias turísticas ofrecidas por Rutas del Viento.

2.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores en el mercado turístico a nivel local (Pichidanguí - Valle de Quilimari) clasifica como bajo, ya que los proveedores (prestadores de servicios turísticos – guías – movilización) no cuentan con otra empresa que busque conectar el

tejido empresarial del rubro para el desarrollo de experiencias como rutas del viento, la tendencia a sustituir por parte del comprador clasifica con un 3,0 ya que como se menciona el nivel de oferta turística en relación al turismo sostenible y experiencial es bajo, la cantidad de proveedores sustitutos clasifica con un 2,0 ya que la baja planta turística hace que la negociación sea con al menos 2 o 4 proveedores únicos en relación a servicios de movilización, gastronomía u otro y el nivel de calidad y servicio clasifica con un 4,0 quedando en la media, ya que no existe gran calidad, pero si estándares medios de calidad por parte de los proveedores lo cual hace importante para rutas del viento contar con servicio y calidad en las experiencias ofrecidas, por lo cual el nivel atractivo para el negocio es de 6,0 ya que se debe trabajar con los proveedores existentes.

2.4.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Para desarrollar un análisis detallado del poder de negociación de los clientes en el mercado turístico en Chile por concepto de turismo interno (turista de nacionalidad chilena) se utilizan conceptos como la concentración de compradores, la calidad y servicios exigidos y la rentabilidad de los compradores, además de estadística turísticas interna para el análisis.

La concentración de compradores en el mercado turístico en Chile es media (5,0) ya que los destinos y atractivos turísticos tienen su ciclo de vida e incluso interés para visitar por parte de los turistas y este segmento busca experiencias diferenciadoras, únicas y que le den valor a su experiencia como consumidor/a.

Los/as consumidores/as buscan cada vez más servicios personalizados y experiencias turísticas únicas, por lo cual la calificación es de 4,0, en especial sobre el turismo sostenible y de

experiencia, ya que los chilenos/as concentran sus viajes al sur del país, como Coyhaique, Puerto Aysén y Lago Llanquihue, así como también destinos de la Región de Coquimbo (La Serena/Coquimbo).

Sobre la rentabilidad de los compradores/as en el segmento que busca experiencias turísticas únicas y sostenibles, los/as consumidores/as están dispuestos/as a pagar por servicios turísticos que sean auténticos, amigables con el entorno y que conecten con la cultura local.

Para finalizar el promedio de los factores resulta con un poder de negociación de los clientes de 4,0 y un atractivo de 4,7.

2.4.6 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS PORTER

El análisis del mercado del turismo en Chile (Pichidanguí-Valle de Quilimari), evaluado por las 5 fuerzas de Porter, nos indica un entorno competitivo bajo, con un promedio de 2,9 y un promedio de atractivo 6,1.

Amenaza de nuevos competidores: (Fuerza 3,0 / Atractivo 6,0).

La entrada de nuevos competidores presenta una fuerza baja, ya que el conocimiento del destino donde opera Rutas del Viento no lo tiene cualquier empresa de turismo, además la competencia actual no se enfoca en el mismo servicio de un turismo sostenible y experiencias memorables.

Amenaza de productos sustitutos: (Fuerza 2,3 / Atractivo 6,7)

En relación con la fuerza de sustitutos, como otros operadores turísticos tiene una fuerza baja, por lo cual el atractivo es alto, mediante el desarrollo de experiencias innovadoras y únicas, fortaleciendo el posicionamiento de la marca del negocio y su propuesta de valor.

Rivalidad entre competidores: (Fuerza 2,0 / Atractivo 7,0)

La competencia directa de Rutas del Viento en relación a las experiencias turísticas es baja, ya que no existe emprendimientos dentro del destino Pichidanguí – Valle de Quilimari, que ofrezca un servicio similar, este resultado nos da un promedio de atractivo alto, por el motivo del tipo de oferta que ofrece Rutas del Viento y su visión del turismo sostenible.

Poder de negociación de los proveedores: (Fuerza 3,0 / Atractivo 6,0)

Los proveedores de servicios turísticos en el destino Pichidanguí y Valle de Quilimari cuentan con un poder bajo, debido a que no existe mayor cantidad de opciones para proveer servicios de movilización, gastronomía y guiados turísticos, por concepto de turismo sostenible y experiencias diferenciadoras, por lo cual el atractivo del mercado es medio-alto.

Poder de negociación con los clientes: (Fuerza 4,0 / Atractivo 5,0)

Los/as clientes/as, tienen un poder medio, debido al bajo conocimiento de la oferta de turismo sostenible y experiencial, por lo cual el comportamiento de los consumidores frente a un emprendimiento turístico es más reacio a confiar en un principio sin que haya comentarios y/o experiencias de otras personas que hayan contratado el servicio, por lo cual el atractivo es medio, solo por un concepto de posicionamiento de la marca.

En síntesis, el mercado turístico de los tours operadores en el destino Pichidanguí - Valle de Quilimari tiene un atractivo de 6, con desafíos en el posicionamiento de la marca para generar mayor confianza, ya que el sector de servicios tiende a ser decisivo el cómo las otras personas han vivido el servicio contratado.

Las barreras bajas a nuevos competidores y una competitividad baja permite la entrada de nuevos negocios ordenados y estructurados, aun así, es importante enfocar una estrategia de fidelización y propuesta de valor para asegurar el éxito en un entorno altamente dinámico.

2.5 BENCHMARKING COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA (PRINCIPALES PLAYERS)

Es importante destacar que para el presente análisis de los principales competidores (players) se consideran 2 empresas que ofrecen experiencias de turismo aventura e innovadoras para el segmento turístico que llega al destino Pichidangui y Valle de Quilimari.

Pichidangui Aventura:

Ubicación: Pichidangui, Playa Principal Comuna de Los Vilos.

Oferta de Servicios: Pichidangui Aventura es una empresa de turismo aventura/acuático que ofrece tours por la bahía de Pichidangui en Kayak, Stand Up Paddle y en verano instala juegos inflables en la playa para dar una experiencia aún más aventurera, esto genera una estacionalidad marcada en su tipo de oferta, ya que su nicho es netamente los turistas que llegan en la temporada de verano al balneario de Pichidangui, por lo cual su economía es a escala y depende del turismo masivo.

Experiencia del Cliente: El servicio de Pichidangui Aventura busca ofrecer ocio en temporada de verano para los/as visitantes que llegan a Pichidangui, disfrutar de las aguas frías de la costa pacífico y conocer el entorno natural costero de Pichidangui navegando en Kayak y Stand Up Paddle, aun así, el diseño de la experiencia como tal no está

bien desarrollada, es algo más estandarizado y poco vinculando con el cultural local.

Precios: Los precios de Pichidangui Aventura son desde los \$6.000 - \$25.000

Calidad de Servicios: Destacan los equipamientos con los que cuenta la empresa Pichidangui Aventura, son de buena calidad, seguros y confiables en relación al personal con el que trabajan.

Horario de Atención:

Durante el año de lunes a domingo solo con cita planificada.

Verano de 12:00 a 19:00 horas

Página web: <https://pichidanguiaventura.cl/>

Buceo Mantra:

Ubicación: Capitán Lafitte 035, Pichidangui. Chile

Oferta de Servicios: Buceo Mantra es una empresa que ofrece experiencias de turismo aventura/acuático que invita a sus clientes sumergirse en la costa de Pichidangui y conocer su fondo marino mágico y único, a pesar de esta experiencia bien diferenciada, el segmento de su público es muy específico y poco inclusivo, lo cual hace de que sea una brecha para esta empresa.

Experiencia del Cliente: En general los diseños de las experiencias de buceo son estructuradas y organizadas, el espacio sensorial y vivencial de cada persona está en cada segundo que contratan el servicio, aun así, se cierra la posibilidad de poder abarcar a otros públicos, ya que para poder llegar a otros puntos submarinos se deben hacer cursos de especialización PADI, de lo contrario no se puede becar por otros atractivos submarinos, acortando la oferta.

Precios: Los precios de Buceo Mantra son desde los \$80.000 a \$450.000 mil pesos

Calidad de Servicios: La calidad de los servicios, infraestructura y equipamiento de Buceo Mantra son de buen nivel, su trabajo es ordenado y seguro para sus clientes/as, sin embargo, la capacidad de innovación en sus servicios hace que lo que ofrecen no sea llamativo en el largo plazo o pueda fidelizar a sus clientes.

Horarios de Atención:

De martes a domingo de 10:00 am a 8 pm

Página web: <https://buceomantra.cl/>

Matriz comparativa de benchmarking competitivo

Factores clave en la decisión del cliente

Factor de decisión del cliente	Pichidangui Aventura	Buceo Mantra
Oferta de Productos	Medio-bajo: Productos estandarizados y dependientes de la temporada estival.	Medio-bajo: Productos poco accesibles e innovadores.
Experiencia del Cliente	Estandarizado, poco personalizado.	Estructurado y organizado, con foco en lo técnico y vivencial, pero poco flexible.
Ubicación	Media-alta: ubicación estratégica y favorable	Media: ubicación cerca del sector de alto flujo de potencial demanda.
Precio	Bajo a medio (\$6.000 – \$25.000). Accesible para turismo masivo.	Alto (\$80.000 – \$450.000). Enfocado en turismo de mayor poder adquisitivo.
Calidad de los Servicios.	Baja. Experiencia repetitiva y estacional (buen equipamiento).	Media-baja. Falta innovación para mantener el interés en el largo plazo (Buen equipamiento).

Ilustración 5 Factores de Decisión del Cliente

Fuente: Elaboración Propia

Lectura estratégica (insight clave)

- Pichidanguí Aventura compite por precio, accesibilidad y volumen, pero presenta debilidades claras en diseño experiencial, diferenciación y vínculo cultural.
- Buceo Mantra compite por especialización y calidad, pero sufre por baja inclusión, alto precio y limitada innovación, lo que reduce su capacidad de escalar o diversificar públicos.

2.6 MERCADO POTENCIAL: EVOLUCION Y TENDENCIAS (TAMAÑO Y CRECIMIENTO)

Este año las actividades eco-amigables y que facilitan la desconexión con los destinos menos saturados serán claves para el período estival este año.

De acuerdo con los datos, entre diciembre de 2025 y febrero de 2026 se proyectan cerca de 28,8 millones de viajes nacionales y turismo interno (FEDETUR) y 2,6 millones de turistas extranjeros durante diciembre a marzo, (SERNATUR)

Un análisis realizado por la consultora Go To Mark, identificó algunas tendencias que se proyectan para el verano en Chile. Para ello, la compañía especialista en estrategias de marketing utilizó su herramienta de diagnósticos con IA 'Reality Check' para analizar más de 2.700 estudios y obtener conclusiones sobre conductas esperables de los veraneantes.

En este marco, Go To Market comparte cinco tendencias para el turismo 2026 en Chile, pensando tanto en visitantes extranjeros como en los veraneantes nacionales.

- Sostenibilidad

Las opciones eco-amigables, el turismo sostenible o las actividades que cuidan su impacto ambiental y promueven el respeto por las comunidades locales serán cada vez más demandadas.

- Digitalización

Las reservas online seguirán marcando la toma de decisiones de los viajeros, sobre todo por la influencia decisiva de los comentarios y reseñas.

- La segmentación y experiencias

El mercado comenzará a orientarse a actividades diversificadas y personalizadas, como viajes temáticos, actividades de enoturismo, turismo aventura, circuitos gastronómicos, además de paquetes diseñados para grupos específicos como familias, jóvenes, grupos seniors, etc.

- Desestacionalización

Realización de escapadas cortas o festivales fuera de temporada alta comenzarán a consolidarse, lo que amplía que las actividades turísticas se concentren sólo en el verano y puedan extenderse también a otras estaciones del año.

- Turismo rural y destinos emergentes

Tanto los chilenos como los extranjeros apuntarán también hacia el concepto de 'desconexión', prefiriendo destinos menos saturados y zonas rurales, descongestionando así los característicos destinos

tradicionales. (Tendencias del Turismo de desconexión, Expreso; Diario de Viajes y Turismo)

2.7 CADENA DE VALOR

2.7.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

1.- Logística Interna

La logística interna en Rutas del Viento se centra en la adquisición, gestión y mantención de equipamiento especializado para actividades al aire libre, tales como bicicletas de trekking, bastones, binoculares y otros implementos necesarios para el desarrollo de experiencias en entornos naturales. Asimismo, contempla la producción de merchandising identitario y la selección de insumos asociados a colaciones o productos complementarios, priorizando proveedores locales y criterios de sostenibilidad.

Desde una perspectiva estratégica, la decisión de contar con equipamiento propio constituye una fortaleza relevante, ya que permite asegurar estándares de calidad, seguridad y coherencia con la propuesta sostenible del proyecto. No obstante, esta misma característica implica una alta inversión inicial y costos de mantención que pueden impactar la estructura financiera, especialmente en etapas tempranas de operación.

2.- Operaciones

Las operaciones representan el núcleo del modelo de negocio, dado que comprenden el diseño y ejecución de itinerarios turísticos con enfoque experiencial, sensorial y territorial. Esto incluye la coordinación con emprendedores locales, la gestión de actividades complementarias

(termas, rutas naturales, gastronomía local) y la estandarización de protocolos de atención antes, durante y después de cada experiencia.

El principal elemento diferenciador radica en la incorporación de storytelling, vinculación cultural y cuidado del entorno natural como parte integral del servicio, lo que permite generar experiencias auténticas y emocionalmente significativas. Esta orientación constituye una ventaja competitiva alineada con las tendencias actuales del turismo consciente. Sin embargo, las operaciones presentan vulnerabilidades asociadas a factores climáticos, riesgos propios de actividades outdoor y limitaciones de capacidad operativa si el equipo humano es reducido.

3.- Logística Externa

En el caso de Rutas del Viento, la logística externa se desarrolla principalmente a través de canales digitales. La comercialización y distribución del servicio se realiza mediante redes sociales, plataformas digitales y sistemas de reserva en línea, complementados con comunicación directa con los clientes y seguimiento previo a la experiencia.

Este modelo permite reducir costos de intermediación, mantener contacto directo con el consumidor y personalizar la experiencia desde la etapa de reserva. Sin embargo, genera dependencia de plataformas externas y algoritmos digitales, lo que puede afectar el alcance orgánico y obligar a una inversión constante en posicionamiento digital.

4.- Marketing y Ventas

La estrategia de marketing y ventas se orienta a la segmentación geográfica y demográfica específica, enfocándose en hombres y mujeres entre 25 y 65 años de las regiones Metropolitana, Valparaíso y

Coquimbo. La comunicación se basa en contenido visual atractivo, narrativas emocionales y promoción del bienestar, la desconexión y el contacto con la naturaleza.

Esta aproximación permite construir comunidad y generar vínculo emocional con la marca, lo cual es coherente con la propuesta de turismo experiencial. No obstante, al tratarse de un emprendimiento en etapa inicial, enfrenta el desafío del bajo posicionamiento de marca y alta competencia en el segmento outdoor, lo que exige consistencia estratégica y recursos destinados a marketing digital.

5.- Servicios de Post Venta

El servicio postventa se orienta a la mejora continua mediante la implementación de encuestas de satisfacción, recopilación de reseñas y análisis de la percepción del cliente. Asimismo, contempla el fortalecimiento de competencias del equipo en experiencia del consumidor, calidad del servicio y resolución de conflictos.

Este enfoque contribuye a la fidelización, reputación online y retroalimentación estratégica para la toma de decisiones. Sin embargo, requiere sistematicidad y gestión activa, ya que una experiencia negativa mal gestionada puede impactar significativamente la imagen de la empresa en entornos digitales.

2.7.2 ACTIVIDADES DE APOYO

1.- Infraestructura de la Empresa

Para la infraestructura de la empresa es importante contar con un diseño único, inclusivo y llamativo para los clientes/as, la idea es que sea un espacio amigable, que invite a la desconexión, relajación y estimulación para la compra de los servicios (Tours).

La iluminación es importante, para así generar un espacio cómodo para la vista, entender el concepto del negocio y las imágenes que se proyectaran, tanto visuales como audiovisuales.

2.- Gestión de Recursos Humanos

El objetivo de la empresa Rutas del Viento es fomentar una cultura de trabajo inclusivo, motivador, respetuoso y el cual las ideas se escuchan, además que los trabajadores/as se sientan valorados/as, que también los equipos sean comprometidos con la propuesta de valor de la empresa, para así contar con una cultura sana y orientada a los objetivos del negocio, priorizando siempre la buena atención, resolución de problemas y buena experiencia del consumidor final, además la empresa reconocerá el trabajo de los demás, cuidando a los talentos existentes dentro de la organización.

Es importante además contemplar el constante mejoramiento de las herramientas del personal, en materias de calidad del servicio y resolución de situaciones complejas, como, por ejemplo: salud, seguridad en el entorno, clima u otros.

3.- Desarrollo Tecnológico

Incorporar herramientas tecnológicas resultan relevantes para la empresa Rutas del Viento, como CRM, herramientas de administración, contabilidad y finanzas, esto ayuda a que la gestión operacional sea eficiente, ordenada y clara para el equipo; además de que los clientes puedan hacer sus pedidos de manera online o por teléfono con el objetivo de mejorar la experiencia de los consumidores finales y lograr un mayor alcance del negocio.

4.- Adquisición de insumos/servicios

Para poder orientar las operaciones a la buena experiencia de los clientes, es importante contar con productos/servicios locales, para así dinamizar la economía local, asegurar calidad e identidad local en las experiencias ofrecidas por rutas del viento, esto ayudara a fortalecer la competitividad del negocio, resaltando elementos locales; además es importante contar con una relación cercana y de confianza con los proveedores ofreciendo espacios de negociación y planificación conjunta de las experiencias turísticas.

2.8 ANÁLISIS FODA

Cuadro 1: Análisis FODA (Fortalezas y Oportunidades)

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1: Ubicación Geográfica	O1: Baja competencia
F2: Equipos Profesionales del turismo y negocios	O2: Nichos de mercado geográfico (RM, R. De Valparaíso, R. de Coquimbo)
F3: Vinculación territorial con emprendimientos de Pichidangui y Valle de Quilimari	O3: Alianza con emprendimientos locales
F4: Conocimiento de los atractivos turísticos de Pichidangui y Valle de Quilimari	O4: Aumento de la conciencia sobre el cuidado del entorno natural y cultural del destino Pichidangui - Valle de Quilimari
F5: Oferta de experiencias turísticas innovadoras y únicas en el destino Pichidangui y Valle de Quilimari	O5: Expansión del turismo sostenible como un estilo de vida y creación de comunidad

Ilustración 6 Análisis FODA (Fortalezas y Oportunidades)

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias FO

1. Posicionamiento de Rutas del Viento como el Tour Operador que ofrece experiencias turísticas únicas en Pichidangui - Valle de Quilimari:

Utilizar la ubicación en Pichidangui, la cual recibe turistas durante todo el año con alto interés en recorrer nuevos lugares.

2. Utilización de elementos profesionales locales para fortalecer la oferta:

Contar con profesionales del sector turístico residentes de Pichidangui – Valle de Quilimari para un diseño de experiencias turísticas más personalizados.

3. Fortalecer la vinculación y confianza con emprendimientos locales para el desarrollo de experiencias turísticas:

Colaborar con marcas locales para que sean parte de las experiencias turística, fortaleciendo la fidelización y conexión entre los clientes y la oferta del destino Pichidangui - Valle de Quilimari.

4. Utilizar de manera sustentable los atractivos turísticos:

Desarrollar un trabajo sostenible y sustentable en atractivos turísticos existentes, para así innovar en las experiencias y llegar al público final que buscan experiencias memorables.

5. Expansión de las experiencias turísticas y creación de comunidad mediante campaña de marketing digital:

Vinculación con la comunidad local para lanzar campañas de marketing digital, con el objetivo de integrar elementos culturales y naturales que hacen único al destino Pichidangui - Valle de Quilimari.

Cuadro 2: Análisis FODA (Debilidades y Amenazas)

Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1: Estacionalidad marcada en la demanda turística en el Destino Pichidangui - Valle de Quilmarí (Sol y Playa).	A1: Nuevos competidores con oferta similar a la de Rutas del Viento.
D2: Baja experiencia en comercialización	A2: Inestabilidad política y conflictos sociales.
D3: Costos elevados en algunos servicios que son parte de las experiencias ofrecidas	A3: Cambios de regulación empresarial
D4: Baja capacidad para escalar rápidamente por el segmento de turismo sostenible	A4: Turismo mal planificado por la institución pública

Ilustración 7 Análisis FODA (Debilidades y Amenazas)

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias DA

1. Diversificación de la oferta:

Lograr superar el nicho de mercado del turismo sostenible y bienestar, logrando llegar a un público más amplio, pero sin perder la esencia de la propuesta de valor de la empresa Rutas del Viento.

2. Optimizar costos:

Reducir costos operacionales mediante una negociación más profunda con emprendimientos locales sin perder la calidad de las experiencias.

3. Control constante de la competencia y cambio de normativas:

Mantener una vigilancia de nuevos competidores y normativas legales que puedan afectar al negocio.

4. Captación de clientes en diversas ubicaciones:

Mejorar las estrategias para que el negocio pueda escalar de manera rápida, mediante herramientas técnicas para el equipo de trabajo e implementación de herramientas empresariales que faciliten la gestión de la organización.

2.9 FACTORES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA

Matriz de Perfil Competitivo							
Factores Críticos de Éxito	Peso del Atributo	Rutas del Viento		Pichidangui Aventura		Buceo Mantra	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Precio	0,3	3,5	1,05	4	1,2	2,5	0,75
Oferta de Productos	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Ubicación	0,2	5	1	5	1	4	0,8
Experiencia del Cliente	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Calidad de los Servicios	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1
	1		4,2		3,85		3,6

Ilustración 8 Matriz Perfil Competitivo

Fuente: Elaboración Propia

Tras el análisis de la matriz de perfil competitivo, podemos concluir lo siguiente en relación al posicionamiento de Rutas del Viento comparado a sus competidores Pichidangui Aventura y Buceo Mantra:

Precio: Rutas del Viento cuenta con un puntaje de 1,05 superior a Buceo Mantra (0,75), pero bajo Pichidangui Aventura (1,2), esto nos indica que Rutas del Viento cuenta con un precio competitivo para la oferta de experiencias turísticas, lo cual puede ser un escenario clave en la estrategia de atracción de público, específicamente en el concepto de turismo sostenible y bienestar.

Oferta de Productos/Servicios: En este punto Rutas del Viento cuenta con una calificación 4, obteniendo un resultado de 0,6, sobre Pichidangui Aventura (0,45) y Buceo Mantra (0,45), ya que la oferta de

servicio de Rutas del Viento es diferente a la competencia, por lo cual la oportunidad es favorable para el negocio.

Ubicación: En relación a la ubicación Rutas del Viento junto a Pichidangui Aventura tienen la misma calificación (5) ya que sus ubicaciones son estratégicas y están directamente donde se encuentran los clientes potenciales (sector costero) y Buceo mantra cuenta con una calificación de (4) por el motivo de la lejanía de su negocio.

Experiencia del Cliente: En esta parte Rutas del Viento obtiene un 0,75 sobre Pichidangui Aventura y Buceo Mantra (0,6), el resultado se basa en la diferenciación del tipo de experiencia que ofrece Rutas del Viento, su carácter vinculante y sostenible con los territorios que se visitan.

Calidad de Servicios: En relación a la calidad de los servicios, Rutas del Viento obtiene un puntaje de 0,8, sobre Pichidangui Aventura (0,6) pero bajo Buceo Mantra (1), esto nos demuestra de que hay oportunidades de mejora en el servicio e igualar los estándares de la competencia, ya que el tipo de experiencia/servicio es distinta.

Conclusión: Rutas del Viento demuestra un sólido desempeño en áreas como competitividad, ubicación y experiencias del cliente, aun así, hay que mejorar en la calidad de los servicios y precios de lo que ofrece Rutas del Viento, para así ser aún más competitivo y sólidos, con el objetivo de poder escalar de manera eficiente y sostenida en el tiempo.

Los factores mencionados se determinaron por motivos estratégicos de cada competidor (2) y la competitividad relacionada al servicio, experiencia, ubicación, precio y oferta; estos elementos son

relevantes para el consumidor turístico y que son de alto impacto para el momento de tomar una decisión de compra en relación a una experiencia turística.

2.10. VENTAJA COMPETITIVA

Análisis e Implicaciones Estratégicas

1. Ventaja Competitiva sostenible e innovadora: Diseño de experiencias:

- **turísticas únicas, vinculantes con la cultura y entorno local, enfocándose en la sostenibilidad y bienestar**, en relación de los recursos estratégicos sostenibles son de carácter valiosos, raros, difíciles de imitar e incorporados por la organización actual. Este escenario posicionara a Rutas del Viento como referente del mercado objetivo.
- **Cultura organizacional inclusiva, motivadora y participativa**, es muy relevante, ya que se origina un ambiente laboral ameno y motivador, por lo cual la percepción en la experiencia del cliente es positiva.

2. Ventaja Temporal:

- **Propuesta de Valor clara y diferenciada**, (Experiencias turísticas únicas, memorables y de bienestar) la cual debe y puede ser más ofertada a una escala mayor si se refuerza en acciones de marketing estratégico, organizacional y herramientas para el personal.
- **Proveedores de servicios turísticos locales, enfocados en la identidad local y gastronomía identitaria**, ayudan a fortalecer las alianzas y colaboraciones personalizadas/únicas para garantizar mayor sostenibilidad.

3. Paridad Competitiva:

- **Sistema de fidelización (descuentos y recompensas)**, son necesarios para fortalecer la competitividad del negocio, además en relación a la tecnología de gestión es

importante mejorar estas áreas para mejorar la diferencia con los competidores del mercado.

2.11 PLANTIAMIENTO ESTRATEGICO

Misión

“Ofrecer experiencias turísticas responsables y memorables que conecten a los viajeros con la naturaleza, la cultura y la identidad local, promoviendo el desarrollo sostenible y el respeto por el entorno”.

Visión

“Ser una empresa referente en turismo sostenible y experiencias personalizadas en la región, destacando por la calidad del servicio, la innovación y el compromiso con las comunidades locales”.

Valores Empresariales

- Sostenibilidad Empresarial y Territorial
- Respeto por el entorno natural y cultural
- Innovación turística, social y medioambiental

2.12. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

2.12.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios que permita a la empresa Rutas del Viento, ser líder en la entrega de servicios enfocados en las experiencias de turismo experiencial de Pichidangui – Valle de Quilimari, enfocado en ventas y experiencia de los clientes al finalizar el quinto año de operación en el balneario de Pichidangui.

2.12.2 Objetivos Específicos

- **Área de Marketing:**

Diseñar y desarrollar un Plan de Marketing Estratégico, que permita posicionar la empresa en el mercado objetivo, definiendo estrategias de segmentación, propuesta de valor, canales de comunicación y metas comerciales medibles, alineadas con los objetivos generales de crecimiento de la organización.

- **Área de Recursos Humanos:**

Implementar un modelo de gestión de Recursos Humanos, orientado al bienestar, desarrollo y participación activa del personal, incorporando procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño y retroalimentación continua, en coherencia con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa.

- **Área de Operaciones:**

Diseñar y ejecutar un sistema de gestión operativa, basado en procesos estratégicos, estandarizados y planificados, que aseguren eficiencia, calidad y continuidad en el funcionamiento de la organización, alineado con la propuesta de valor y las metas comerciales.

- **Área de Finanzas:**

Establecer un plan de gestión financiera, que permita proyectar ingresos, controlar costos, administrar el flujo de caja y evaluar la rentabilidad del negocio, asegurando la sostenibilidad económica y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

2.13. ESTRATEGIA GENERICA DE NEGOCIO

Para el proyecto de Rutas del Viento la estrategia genérica del negocio, se enfocará en Innovación/diferenciación relacionada a las

experiencias turísticas ofrecidas en el destino Pichidangui - Valle de Quilimari, orientado a ofrecer un servicio/experiencia única dentro del segmento de mercado específico: hombres y mujeres entre los 25 a 65 años que buscan experiencias turísticas únicas, enriquecedoras y respetuosas con el entorno cultural-natural, conectando con elementos sociales, gastronómicos y ambientales del destino.

Justificación de la estrategia:

Diferencia en base al desarrollo de experiencias: este punto es relevante ya que en base a la propuesta de valor de la empresa Rutas del Viento se enfoca en el diseño de experiencias turísticas memorables, que se vinculan directamente con el patrimonio cultural y natural del destino Pichidangui - Valle de Quilimari, este tipo de experiencias turísticas hoy son difíciles de encontrar, lo que permite tener una baja o nula competitividad para desarrollar el negocio.

Oferta única para amantes de la cultura, patrimonio y medioambiente: No solo se trabajará en el diseño de experiencias de carácter sensorial y emocional, sino que también, la oferta de Rutas del Viento estará dirigida a un segmento de mercado específico, que busca conectar con la cultura local, con el entorno natural y con las emociones de cada cliente/a, renovando sus energías y motivaciones, además se busca diferenciar en la calidad del servicio y cultura organizacional, priorizando una atención cordial, amigable y vinculante con los clientes/as, con el objetivo de no solo lograr una venta, sino más bien una conexión con cada persona, además al ambiente interno laboral es de mucha importancia para la gestión de los objetivos y cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa Rutas del Viento.

Estrategia Porter:

- Enfoque (segmentación)
- Mercado objetivo bien definido.
- Nicho específico interesado en experiencias culturales y sostenibles.
- Diferenciación
- Experiencias memorables vinculadas al patrimonio.
- Conexión cultural-natural.
- Valor emocional y sensorial.
- Cultura organizacional y servicio personalizado.

La estrategia genérica adoptada por Rutas del Viento corresponde a una **estrategia de Enfoque en Diferenciación**, según el modelo de Michael Porter. La empresa no compite en costos, sino que concentra sus esfuerzos en un segmento específico del mercado turístico (personas entre 25 y 65 años interesadas en experiencias culturales y sostenibles), ofreciendo una propuesta de valor diferenciada basada en el diseño de experiencias turísticas memorables vinculadas al patrimonio cultural y natural del destino Pichidangui – Valle de Quilimarí.

2.14. CONTROL ESTRATEGICO DEL NEGOCIO: BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En este segmento se definen vareados objetivos estratégicos para ser utilizado el cuadro de mando integral, que abarca una variedad de áreas del negocio Rutas del Viento con el fin de garantizar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Desde el área financiera, se buscan aumentar los ingresos mensuales en al menos un 10% al finalizar el primer año de funcionamiento, mejorar la eficiencia de costos operacionales con el margen de beneficio neto del 15% en el primer año y lograr un retorno sobre la inversión (ROI) superior al 20% al final del tercer año; además se establece el objetivo de incrementar el ticket

promedio por cliente en al menos un 15% y reducir los costos operativos como porcentaje de ventas menos de un 15% de las ventas en el primer año de operación del negocio.

Desde la perspectiva del cliente y experiencia, Rutas del Viento (negocio) se enfocará en mejorar la experiencia del cliente, específicamente en el concepto de turismo sostenible y bienestar, manteniendo una evaluación satisfactoria superior al 80%; además, se busca aumentar la lealtad de los clientes con al menos 20% de aumento en la tasa de retorno al finalizar el quinto año de operación del negocio y aumentar la participación en promoción digital en las RR.SS de la empresa, con el objetivo de alcanzar un engagement de 25% al finalizar el quinto año. Además, se medirá el nivel de recomendación de las experiencias ofrecidas por Rutas del Viento con un Net Prometer Score (NPS) superior a 75 puntos.

En cuanto a la gestión interna o de procesos internos, Rutas del Viento como objetivos serán tiempo promedio de respuesta, calidad del servicio, eficiencia en la gestión de experiencias, tiempos de respuestas a reclamos y solicitudes, y seguimiento al cumplimiento de reservas.

Reducir el tiempo de respuesta máximo 5 minutos de espera en el primer semestre de operación, mantener la calidad constante de las experiencias, garantizando que las quejas no superen el 2%. Además, se buscará minimizar el tiempo de respuesta ante los reclamos en 24 horas.

Para finalizar, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del personal se entregarán espacios de capacitación al 100% del personal en los primeros 6 meses de operación, se bajará la rotación de personal por bajo del 5%, además es importante buscar la satisfacción/felicidad del personal superior al 85% y se promoverá la innovación lanzando al

menos una nueva experiencia turística llamativa según la estacionalidad cada semestre.

También se buscará lograr un promedio de al menos 24 horas de promoción por persona que trabaje en Rutas del Viento al año. Cada objetivo ayuda al fortalecimiento de la organización en su conjunto, asegurando la competitividad del negocio y funcionamiento sostenible en el tiempo y mercado (Cuadro de mando integral, anexos)

The logo of Universidad Viña del Mar (UVM) is a dark gray square. Inside the square, the letters "UVM" are written in a large, bold, white sans-serif font. Below the letters, the text "UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR" is written in a smaller, white, all-caps sans-serif font.

UVM

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR

CAPÍTULO III

MARKETING

3. OBJETIVO GENERAL (GENERAL Y ESPECIFICO)

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Marketing Estratégico, que permita posicionar la empresa en el mercado objetivo, definiendo estrategias de segmentación, propuesta de valor, canales de comunicación y metas comerciales medibles, alineadas con los objetivos generales de crecimiento de la organización.

3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Alanzar un engagement de un 20% entre redes sociales el término del segundo año de operación.
- Incrementar al menos un 10% las ventas del primer año al segundo año de operación.
- Lograr que al menos el 5% de clientes atendidos en el primer periodo vuelvan en el segundo.

3.2. DIMENSIÓN DEL MERCADO (TAM – SAM -SOM)

Para la determinación del TAM – SAM – SOM del proyecto se consideran los siguientes elementos:

Según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística) en relación al CENSO 2024 las regiones que emiten turistas a Pichidanguí y Valle de Quilimari son los siguientes:

- Región Metropolitana: 7.400.741 TOTAL
- 3.582.833 Hombres - 3.817.908 Mujeres
- Región de Valparaíso: 1.896.053 TOTAL
- 913.643 Hombres - 982.410 Mujeres
- Región de Coquimbo: 832.864 TOTAL -
404.397 Hombres - 428.467 Mujeres

Dentro de los segmentos etarios que se buscan abordar con el proyecto, según datos oficiales del INE, el rango desde los 25 a 60 años de edad hay un total de **4.100.210** (mujeres y hombres) habitantes en la RM, en el caso de la Región de Valparaíso sumada a la Región de Coquimbo existe un sondeo de **1.578.952** (mujeres y hombres) de personas en el rango etario definido en el público objetivo.

El grupo etario de la RM según el INE cuenta con un nivel de ingreso mensual desde los **\$1.200.000** a **\$1.900.000**; mientras que la región de Valparaíso y Coquimbo entre los **\$900.000** y **\$1.450.000**; estos datos son calculados por hogares.

Si además hacemos un análisis de gasto turístico interno per cápita durante el año 2023 fue de USD **10.200,4** millones Var. Anual +19,0 (*Departamento de Estadística, Sernatur*) y gasto turístico promedio por día según el INE (Instituto Nacional de Estadística) bordea los **\$90.000** a **\$120.000** mil pesos por concepto de hotelería, gastronomía y actividades.

TAM: Mercado total: Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en marco del último censo ejecutado en el año 2024, la población total de hombres y mujeres proyectada en la Región Metropolitana, Región de Valparaíso y Región de Coquimbo.

Cuadro: *Población Censada*

1. Población censada por sexo y razón hombre-mujer, según región.						
Código región	Región	Población censada	Hombres	Mujeres	Razón hombre-mujer	TAM: MERCADO TOTAL
4	Coquimbo	832,864	404,397	428,467	94.4	832,864
5	Valparaíso	1,896,053	913,643	982,410	93.0	1,896,053
13	Metropolitana de Santiago	7,400,741	3,582,833	3,817,908	93.8	7,400,741
Fuente: Censo de Población y Vivienda 2024 - Instituto Nacional de Estadísticas. Nota: La información utilizada fue procesada bajo los principios de protección y privacidad de los datos de la ley 17.374.						10,129,658

Ilustración 9 Población Censada RM - RC - RV

Fuente: *Elaboración Propia*

SAM: Mercado Disponible: De la población total en las regiones Metropolitana, Valparaíso y Coquimbo se contempla hombres y mujeres entre los 25 a 60 años de edad, lo cual suma un total de 5.594.838.

Además, se consideran los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, según los datos obtenidos en el perfil de grupos socioeconómicos y por comunas de Chile relacionado a datos de la plataforma DATA Turismo interno del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR).

Correspondiente al análisis del TAM, SAM y SOM los ingresos son de carácter mensuales, calculados en base a los datos del SENSO 2024 y los ingresos económicos del segmento objetivo.

Cuadro: Resumen TAM – SAM – SOM

RESUMEN TAM-TAM-SOM			
	Cantidad de Habitantes	Ingresos	
Población total de hombres y mujeres de la Región Metropolitana, Región de Valparaíso y Región de Coquimbo	10.129.658	\$ 607,779,480,000	TAM
Población Hombres y Mujeres de 25 a 60 años (Segmentos AB,C1a, C1b,C2)Región Metropolitana, Región de Valparaíso, Región de Coquimbo.	5.594.838	\$ 335,690,280,000	SAM
Mercado Accesible al finalizar el 5to año de operación (al menos un 12% del SAM)	671.381	\$40,282,860,000	SOM
Consumo Promedio Diario por concepto de servicios turísticos (Experiencias)	\$60,000		

Ilustración 10 TAM - SAM - SOM

Fuente: Elaboración Propia

3.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

3.3.1 SEGMENTACIÓN GEOGRAFICA

- **Ubicación:** Personas que habitan en la Región Metropolitana, Región de Valparaíso y Región de Coquimbo que vistan el destino Pichidanguí – Valle de Quilimari.

3.3.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

- **Edad:** Personas de 25 a 60 años de edad, principalmente adultos jóvenes y adultos que viajan solos/as y/o en pareja/familias.

- **Género:** Mujeres, hombres o cualquier identidad de género.

- **Ingresos:** Clase media y media-alta, con capacidad de invertir tiempo e ingresos en experiencias turísticas innovadoras, AB, C1A, C1B, C2 (Ingresos entre los \$700.001 a \$5.000.000 de pesos)

3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO: DISEÑO, HIPÓTESIS, INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS; MUESTRA, RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

3.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar variables críticas para diseñar un marketing mix que permita a la empresa Rutas del Viento posicionarse como líder en ventas y experiencias turísticas en la comuna de Los Vilos al finalizar el quinto año de operación.

3.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar frecuencia de visitas y comportamientos del consumidor.
- Determinar los atributos más valorados por los consumidores en un tour operador.
- Determinar precios en portafolio de experiencias turísticas ofrecidas por Rutas del Viento.
- Definir canales comerciales eficientes para la atracción de clientes potenciales.
- Definir espacio físico y distribución de las experiencias turísticas ofrecidas por Rutas del Viento.

3.4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el diseño de la investigación de mercado se generará la búsqueda de información relevante desde los consumidores como de expertos en turismo tanto del área de gestión y negocios; esto va a permitir los gustos y necesidades específicas del nicho de mercado.

Se utilizarán preguntas cerradas basadas en encuestas y entrevistas con una estructura clara, para la obtención de datos cuantitativos y cualitativos, detallados y concretos.

Los resultados que se obtienen servirán para definir las variables críticas para la creación de mescal de marketing que permita lograr el objetivo general que se plantea anteriormente.

3.4.4. HIPOTESIS

- **H0:** La mezcla de marketing diseñada NO permitirá a Rutas del Viento posicionarse como líder en el segmento de experiencias turísticas auténticas y sostenibles al finalizar el quinto año de operación en el Valle de Quilimari.
- **H1:** La mezcla de marketing diseñada permitirá a Rutas del Viento posicionarse como líder en el

segmento de experiencias turísticas auténticas y sostenibles al finalizar el quinto año de operación.

3.4.5. INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Cuantitativos: Encuestas a consumidores potenciales, aplicadas en zonas digitales estratégicas (RR. SS de Rutas del Viento) mediante formulario mediante link. Las preguntas estarán orientadas a obtener información sobre hábitos de consumo, percepción de un tour operador en Pichidangui, disposición a pagar por experiencias turísticas y análisis de la competencia.

Cualitativos: Entrevistas semiestructuradas realizadas a 3 expertos en la industria del turismo, tanto en el sector de la gestión como empresarial. La entrevista buscara identificar tendencias, preferencias del consumidor y factores críticos para el mercado objetivo.

3.4.6. MUESTRA

En el actual proyecto se desarrollará la investigación mediante encuesta online formulada en Google Forms, por lo cual para calcular el número mínimo de personas que se deben encuestar, se realizara un análisis que validara desde el escenario estadístico, utilizando un muestro aleatorio simple.

Para la muestra es importante contar con un margen de error, el nivel de confianza y tamaño de la población según la siguiente formula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Ilustración 11 Muestra de Margen de Error, Nivel de Confianza y Tamaño de Población

N: Tamaño de población basado en el estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y el último censo que dimensiona la población de hombres y mujeres entre los 25 y 60 años de edad, que viven en la Región de Metropolitana, Región de Valparaíso y Región de Coquimbo, siendo un total de 5.594.838 habitantes.

Z: Parámetro de la estadística depende del nivel de confianza, en este caso se busca un nivel de confianza del 90%

E: Error estimado máximo aceptado 10%

P: Probabilidad de que ocurra el evento estudiado 50%.

Q: Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado 50%.

N: La muestra obtenida de confianza 95% y un 5% margen de error.

3.4.7. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la entrevista realizada a 3 expertos para el análisis cuantitativo se generó una mixtura de preguntas a empresarios turísticos y gestión turística en la Región de Coquimbo, los expertos fueron:

A continuación, se presentan las preguntas y respuestas de las 3 entrevistas.

- **¿Cuál es su cargo actual y cuál ha sido su experiencia profesional dentro del sector turístico?**

R1: Actualmente me desempeño en cargos de gestión y consultoría en el ámbito turístico, y cuento con cerca de nueve años de experiencia en el sector, en empresas privadas, instituciones y en proyectos de consultoría y articulación territorial. Mi trayectoria se ha centrado en la planificación y gestión de destinos, el desarrollo de productos y experiencias turísticas, la coordinación público-privada y la puesta en valor del patrimonio natural y cultural, especialmente en la Región de Coquimbo y el Valle del Limarí.

R2: Actualmente soy Encargado de la Sección de Desarrollo Regional de la Dirección regional del Servicio nacional de turismo (SERNATUR). Mi experiencia profesional en el rubro turístico data desde el año 2000 cuando ingresé a trabajar en LAN luego de ello, cumplí funciones en distintas empresas privadas como agencias de viajes consultoras de turismo y servicios públicos principalmente en proyectos turísticos. Además, he realizado clases de turismo en universidades públicas como privadas Principalmente en asignaturas relacionadas con transporte turístico agencias de viajes y sistema de gestión de calidad. Actualmente, cumpla además el rol de director subrogante de SERNATUR Coquimbo.

R3: Actualmente poseo dos cargos en la dirección regional, detalle: Analista de desarrollo: Estoy a cargo de la gestión, seguimiento e implementación de las zonas de Interés Turístico Valle de Elqui, Pichidanguí-Quilimarí y actualmente trabajando en la declaratoria de la ZOIT Ovalle. Además, veo lo relacionado a Turismo Indígena por la

vinculación con las comunidades, turismo rural y experiencias en general. Tengo injerencia en proyectos asociados a destinos y territorios con potencial turístico, así como también la relación con la industria (mesas de trabajo con gremios).

Encargada de marketing: En esta área tengo a cargo la gestión de las redes sociales del SERNATUR Coquimbo, la coordinación y gestión de acciones promocionales nacionales e internacionales, campañas y planes de medios, entre otras acciones de promoción de la región y sus destinos y experiencias.

• Desde su experiencia, ¿cómo ha evolucionado el turismo en la región durante los últimos años?

R1: Creo que en los últimos años el turismo en la región ha evolucionado muy de la mano con la necesidad de transformar y diversificar las fuentes de ingreso de muchas personas. Antes, gran parte de la economía de varios territorios estaba fuertemente vinculada a la agricultura, pero producto del cambio climático, la sequía y también de ciertos procesos ligados a la agroindustria, esa base se ha visto bastante afectada. En ese escenario, el turismo ha comenzado a tomar más fuerza como una fuente secundaria y en algunos casos cada vez más principal, de ingresos en sectores donde antes era una actividad poco desarrollada, salvo en destinos más posicionados como la conurbación La Serena-Coquimbo o el Valle de Elqui.

En ese sentido, sí creo que ha habido una evolución favorable, sobre todo en la aparición de nuevos emprendimientos turísticos y en el posicionamiento de destinos que antes no eran tan visibles, como el Valle del Limarí o Choapa. Sin embargo, siento que ese avance no ha ido necesariamente acompañado de una política territorial clara que priorice el turismo como un eje económico relevante para la región.

Muchas veces, tanto desde el Gobierno Regional como desde las administraciones municipales, siguen quedando desplazadas aquellas comunas que no tuvieron históricamente una cultura turística más instalada.

R2: Desde mi experiencia, el turismo en la región de Coquimbo Ha evolucionado positivamente desde tener destinos muy concentrados especialmente en el borde costero de la provincia de Elqui, hasta hoy que contamos con una diversidad de destinos y atractivos que se pueden encontrar en toda la región tanto en sus valles como en el borde costero. También hay que destacar la inversión en diversos servicios tales como alojamiento, restaurantes, operadores turísticos, actividades de turismo aventura etc. Algo muy destacado en la región ese el astro turismo actividad que se realiza principalmente en los valles interiores de la región y qué tiene su sustento en la instalación de diversos centros de observación astronómica científica que dan sustento a la calidad de los cielos de la región lo cual es fundamental para el desarrollo del astro turismo ya que reconoce que la región de Coquimbo cuenta con una ventaja competitiva para este tipo de actividades posicionando a la región como uno de los principales destinos del turismo de estrellas del mundo. Si a todo ello sumamos que la ocupación hotelera y pernoctación regional se han mantenido estables y al alza en temporadas altas refleja el crecimiento de la industria turística regional. Finalmente cabe destacar la resiliencia del turismo regional el cual se supo recuperar de un periodo de pandemia de más de 2 años lo cual refleja la madurez tanto de la oferta cómo del trabajo asociativo público privado qué caracteriza a esta industria

R3: La evolución del turismo en los últimos años ha pasado por diversas fases, muy asociadas a la ocurrencia de factores externos que determinan el comportamiento de los turistas. Antes de la pandemia, la

región alcanzaba cifras históricas de llegadas de argentinos, con un crecimiento sostenido de visitantes larga distancia también marcando los primeros lugares en ocupación nacional. En pandemia, la actividad económica se estancó, cayendo a cifras negativas que no fueron fáciles de recuperar. Aun así, en 2022 marcó la fase de reactivación de viajes ocasionales de turismo interno, marcando desde esa fecha una señal clara de reactivación del sector.

El turismo ha evolucionado hacia una oferta más diversificada y experiencial. Se ha fortalecido el turismo astronómico buscando la especialización y sofisticación de la oferta, principalmente en certificaciones internacionales de cielos, observatorios y del capital humano a través de la inmediata certificación de guías Starlight. Una nueva tendencia es el turismo de bienestar o wellness, enfocado en actividades de desconexión y acceso a terapias alternativas y del fortalecimiento del turismo aventura y de naturaleza a través de la formalización de estas actividades y la creación de rutas integradas que complementan con otras actividades del mundo rural. En resumen, la oferta de experiencias hoy contiene más autenticidad, sostenibilidad y conexión con el territorio.

- **¿Cuáles considera que son los principales factores para desarrollar emprendimientos turísticos exitosos en la actualidad?**

R1: Creo que uno de los factores principales es la profesionalización de la actividad turística. No sacamos mucho con tener una diversidad grande de emprendimientos “turísticos” si en la práctica estos no cuentan con las capacidades reales para sostener una buena oferta. Y eso va mucho más allá de la formalización. Tiene que ver con tener infraestructura adecuada, condiciones mínimas para

operar, claridad en lo que se ofrece y, sobre todo, un producto turístico bien diseñado y con calidad.

Hoy el turismo se mueve mucho desde la experiencia. Por lo mismo, es muy importante que lo que se ofrezca esté realmente vinculado al territorio y a lo que significa visitarlo. El relato, la hospitalidad, la identidad del lugar y la conciencia turística tanto local como regional son elementos súper relevantes. Finalmente, lo que más recuerda una persona no es solo el servicio en sí, sino cómo se sintió en ese lugar y qué tan auténtica fue esa experiencia.

R2: Creo que los principales factores a considerar para desarrollar emprendimientos turísticos exitosos están en la definición correcta del mercado objetivo y el conocimiento del cliente al cual queremos llegar. Otro elemento fundamental es una correcta estrategia de comercialización tanto física como digital para ello es fundamental tener claridad en el tipo de producto que estoy ofreciendo y cuáles son las necesidades y exigencias que mi cliente presenta al momento de la compra. Otro aspecto muy importante a considerar es la calidad en el servicio, qué ya que independiente del servicio o producto que vamos a comercializar en todos ellos se produce una interacción humana entre quien presta el servicio y el cliente o turista esta interacción corresponde al casi el 50% de la satisfacción del cliente, por lo cual podemos tener un servicio o producto muy atractivo en nuestras redes sociales pero si la experiencia del cliente es negativa probablemente no sólo perdamos un cliente sino también a todos aquellos a los cual es él podrá comentar su experiencia.

R3: La diferenciación de los servicios prestados es fundamental, con enfoque en la experiencia del cliente, no debemos concebir un emprendimiento desde la mirada de que queremos ofrecer, debemos

crear emprendimientos pensando que es lo que busca hoy el turista cuando visita un destino. La calidad del servicio es la base del éxito de un servicio claramente y en la actualidad cobra relevancia una estrategia clara de comercialización digital, lo que no se muestra no existe y en la era digital, no tener presencia digital dificulta llegar a los segmentos escogidos como mercados meta. En resumen, una empresa exitosa en la actualidad debe combinar, calidad-enfoque en turista y su experiencia en el servicio-estrategia digital de comercialización.

- **Desde su perspectiva, ¿qué elementos permiten diferenciar una experiencia turística de otras ofertas existentes en el mercado?**

R1: Yo creo que uno de los elementos más importantes es el arraigo territorial. Cuando una experiencia está realmente conectada con su territorio, con su identidad y con su patrimonio, tanto natural como cultural, eso se nota y la diferencia del resto. Hoy existe mucha oferta en el mercado, pero no toda logra transmitir algo propio o algo que realmente solo pueda vivirse en ese lugar.

Por eso, para mí, la diferenciación pasa mucho por la puesta en valor del patrimonio, pero no solo desde un discurso, sino desde cómo eso se traduce en la experiencia misma, en sus formatos, en su relato, en sus actividades y en la forma en que el visitante logra conectar con el lugar.

R2: Creo que son varios los aspectos que marcan la diferencia de una oferta con otra hoy en día especialmente en el tema turístico las experiencias son el motor que mueve el producto turístico esto quiere decir que frente a una experiencia positiva se van a generar nuevos clientes nuevos servicios y se va a generar una cadena de crecimiento importante, Sin embargo la creación de una experiencia turística

necesariamente está complementada con su entorno y con la plataforma turística disponible para el desarrollo de esa experiencia. Esto quiere decir quién la planificación o diseño de una experiencia puede estar muy bien lograda, pero si no está acompañada con que el entorno o la planta turística están en condiciones para ejecutar esa experiencia finalmente no va a ser un buen producto y no va a generar los recursos ni el impacto deseado.

R3: La identidad local, la personalización, el relato (storytelling, la autenticidad y la coherencia entre estos son elementos fundamentales que permiten generar experiencias memorables estableciendo elementos diferenciadores de la propia experiencia versus la de otras ofertas existentes.

• ¿Cuáles cree usted que son las tendencias actuales en el desarrollo de experiencias turísticas memorables y de alto valor para los visitantes?

R1: Creo que hoy toman mucho valor aquellas experiencias que te acercan a realidades distintas a la tuya y que te permiten entender un territorio desde una mirada más profunda. Ya no basta solo con visitar un lugar o sacar una foto, cada vez se valora más poder conocer las historias que hay detrás, participar de procesos, entender cómo vive la gente, cómo se construye la identidad local y cuál es la verdadera esencia del territorio.

También siento que hoy son muy valoradas las experiencias que te hacen parte, no solo espectador. Poder involucrarte, aprender algo, mirar la historia desde otra perspectiva o vincularte con oficios, saberes y formas de vida distintas genera una conexión mucho más memorable. Al final, las experiencias de más alto valor son aquellas que logran dejar algo en la persona, no solo entretenerla por un momento.

R2: Creo que las tendencias actuales apuntan a las experiencias Turísticas tengan un contenido que vaya más allá sólo del disfrute o el ocio, sino que además entregue en conocimiento cultura, aprendizajes con generación de conciencia, como por ejemplo del cuidado del medio ambiente, cómo también experiencias alucinantes de vinculación con la naturaleza como por ejemplo los baños de bosque o la posibilidad de bucear con delfines o ballenas.

R3: Las tendencias apuntan a experiencias personalizadas, transformadoras como el turismo de bienestar, experiencias inmersivas donde el visitante deja de ser un espectador y se hace parte de la forma de vida de los lugares que visita y actividades vinculadas a la cultura local.

• ¿Qué importancia tiene la sostenibilidad en la planificación y desarrollo de productos o experiencias turísticas?

R1: Para este territorio en particular, que ha sido fuertemente afectado por la sequía, la sostenibilidad debiera ser protagonista de cualquier proceso de apoyo, implementación, promoción o fortalecimiento de la actividad turística. No debiera verse como un complemento, sino como una base desde la cual trabajar, tanto a nivel de política pública como al interior de cada empresa o emprendimiento turístico.

Desde un punto de vista práctico, la sostenibilidad es clave, sobre todo en territorios donde justamente uno de los principales atributos es la desconexión, la austeridad del paisaje, la autenticidad y el hecho de ser destinos no masivos. Ese valor agregado solo se puede sostener si existen acciones reales que protejan aquello que hoy permite hacer turismo: el agua, el patrimonio natural y cultural, el trabajo

asociativo, la economía circular, la articulación entre territorios y también el buen uso de los recursos públicos para fortalecer la actividad.

R2: El concepto de sostenibilidad es un elemento que trasciende toda la actividad turística. El turismo se sustenta en aspectos fundamentales como son el medio ambiente, la cultura, las tradiciones, las costumbres y también del valor económico del servicio y la atención de las necesidades de los clientes, es decir considera los 3 elementos básicos de la sustentabilidad.

Por lo cual la sostenibilidad del producto y/o experiencia necesariamente debe estar considerada en su planificación.

R3: Es fundamental. La sostenibilidad no solo protege los recursos naturales y culturales, sino que también agrega valor a la experiencia y responde a las expectativas del turista actual, por su marcada vinculación con el desarrollo de las culturas locales. Claro que la sostenibilidad debe ser más que un discurso, debe ser una práctica adquirida en cada uno de los procesos que así lo definan en la planificación para que el impacto sea real.

• Desde el punto de vista de la planificación turística, ¿qué aspectos son fundamentales al momento de diseñar nuevas experiencias o servicios turísticos?

R1: Creo que las instancias de planificación siempre debiesen ser participativas. Es muy difícil diseñar experiencias turísticas pertinentes si no participan todos aquellos actores que, de una u otra forma, son relevantes para el desarrollo de la actividad, ya sea de

manera directa o indirecta. Y en eso también incluyo a la comunidad, porque un territorio tiene que entender lo que implica el turismo, sus alcances, sus oportunidades y también sus desafíos.

Si cada actor habla un idioma distinto, después en la práctica se vuelve mucho más complejo implementar cualquier iniciativa. Por eso, es muy importante que en estos procesos participen actores privados, comunidad civil y actores públicos, de manera de alinear necesidades, expectativas y visiones bajo un objetivo común. Esa articulación es fundamental para que las experiencias o servicios que se diseñen tengan sentido y proyección real.

R2: Hoy en día la planificación turística se transforma en un eje fundamental para el desarrollo de la industria de turismo la planificación no sólo tiene relación con el territorio sino también con la forma en que vamos a entregar el producto o el servicio que estamos generando, las experiencias son el resultado de esa planificación. En ese sentido creo que los dos extremos de la planificación, es decir la investigación de mercado y el seguimiento son fundamentales para el éxito del nuevo producto o servicio.

R3: Es clave considerar el perfil del visitante, el turista en el centro, que busca, cuáles son sus intereses, para esto es importante revisar las tendencias, que ofrece la competencia (para no ofrecer lo mismo), recabar información de base que nos permita planificar. Otro aspecto relevante es la identidad del territorio, es lo que hace que las experiencias sean únicas e irrepetibles.

• ¿Qué tipo de experiencias o actividades turísticas observa que son más valoradas actualmente por los visitantes?

R1: Gran parte de las actividades que hoy son más valoradas tienen relación con la desconexión y con la posibilidad de conocer experiencias nuevas o distintas a la rutina cotidiana. En ese sentido, se observa una valoración importante por el turismo rural, el turismo gastronómico, el astroturismo, el turismo de naturaleza, el turismo cultural y también, por supuesto, el turismo de sol y playa en ciertos destinos de la región.

Más allá del tipo de actividad, lo que más se valora es que exista autenticidad, una buena experiencia de atención y una conexión real con el lugar que se visita. Hoy el visitante busca vivir algo con sentido, no solo consumir una actividad de manera rápida.

R2: Hoy en día las experiencias más valoradas por los turistas por lo menos la región de coquimbo están asociadas a la observación del cielo nocturno a través de telescopios o a simple vista que aparte de la experiencia de ver la inmensidad del cielo y la claridad nocturna que tiene los cielos de la región de coquimbo también va asociada a la información científica y educativa que se puede entregar durante el desarrollo de esta experiencia, lo cual es muy bien valorado tanto por los turistas como también por los niños, por lo cual es un producto muy familiar orientado a personas aficionadas y/o estudiantes de astronomía. Otra experiencia memorable en la región de coquimbo está relacionado con la observación de cetáceos específicamente en punta de choros en la comuna de la higuera esta experiencia que está considerada como parte de las actividades de turismo aventura permite la observación de cetáceos como delfines y ballenas, lo cual junto a un relato que ponga en valor las especies que se puedan encontrar en territorio entregando información científica cultural didáctica genera una experiencia muy positiva para los visitantes los aficionados y especialmente los estudiantes o niños que aparte de conocer estos

inmensos animales también se iban con conocimientos nuevos a su lugar de residencia

R3: Experiencias auténticas, no inventadas ni copiadas, contacto con la naturaleza y las culturas locales, actividades al aire libre, gastronomía local y turismo astronómico destacan entre las más valoradas y las que han tenido más crecimiento en el último tiempo.

- **¿En qué temporadas o periodos del año se observa una mayor demanda turística en la región y a qué factores atribuye esta situación?**

R1: La región sigue estando bastante marcada por una fuerte estacionalidad, principalmente concentrada en el periodo estival, muy asociado al turismo de sol y playa. También se observa mayor movimiento durante vacaciones de invierno y en periodos festivos o fines de semana largos, tanto por visitantes nacionales como por argentinos, que históricamente han sido uno de los principales turistas extranjeros que llegan a la región.

Esto responde, en gran medida, a la forma en que se ha estructurado históricamente la demanda turística regional. Y ha sido un desafío importante, porque durante buena parte del resto del año la región se mueve más bien con turismo local, es decir, con personas de la misma región que se desplazan dentro del territorio. Por eso, uno de los desafíos de fondo sigue siendo cómo diversificar la oferta y cómo lograr una mayor atracción de visitantes durante temporadas medias y bajas.

R2: Si bien la región de coquimbo se destaca principalmente por su temporada alta entre los meses de diciembre enero febrero y parte de marzo la estacionalidad de la región se ha ido estabilizando hoy

aproximadamente el 50% de los visitantes que llegan a la región lo hacen en temporada baja concentrando el 50% restante en los meses de verano este fenómeno se atribuye principalmente a que históricamente la región se ha destacado por la calidad y extensión de su playas transformándola en uno de los principales destinos del verano en Chile sin embargo esta tendencia si bien se mantiene se han agregado nuevos destinos y nuevos atractivos que permiten que el visitante pueda recorrer la región de Coquimbo durante todo el año. Es así que a través del trabajo realizado por SERNATUR y la corporación regional de desarrollo productivo SERCOTEC y CORFO han implementado estrategias que buscan diversificar los periodos de visita y llegada de turistas. De esta forma conceptos como “escapadas” se han transformado en un concepto de salidas de fin de semanas o feriados largos, aportando al rompimiento de la estacionalidad del verano y distribuyendo la cantidad de turistas que llegan entre todos los destinos que conforman la región de Coquimbo.

R3: Principalmente en verano (mediados de diciembre a mediados de marzo) y vacaciones de invierno, impulsado por el clima, la oferta de actividades que dinamizan los destinos y la estacionalidad del mercado nacional. Por su parte, es cada vez más frecuente el concepto de escapadas, asociados a viajes de corta distancia (intrarregional o regiones cercanas) durante fines de semana largo, esto también contribuye a desestacionalizar la actividad turística en periodos muchas veces críticos.

• ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrentan actualmente los emprendedores del sector turístico?

R1: Creo que uno de los principales desafíos que enfrentan hoy los emprendedores turísticos de la región tiene que ver con pasar de

tener una oferta aislada o poco estructurada, a contar con propuestas realmente preparadas para competir y sostenerse en el tiempo. En muchos casos hay mucho potencial, identidad territorial e incluso experiencias valiosas, pero siguen existiendo brechas importantes en profesionalización, comercialización, estandarización de la oferta, formalización, infraestructura y capacidad de gestión.

A eso se suma que la región todavía está muy marcada por una fuerte estacionalidad y por una concentración histórica del turismo en ciertos destinos más posicionados, mientras otros territorios con alto potencial siguen avanzando más lento. También hay un desafío importante en términos de asociatividad y articulación, porque muchas veces los emprendimientos funcionan de manera muy individual, sin una lógica de destino ni una estrategia común que les permita ganar mayor visibilidad y competitividad.

R2: Creo que los principales desafíos que tienen hoy día los emprendedores turísticos están asociados a la resaltar la diferenciación de sus productos y/o servicios con los que hoy en día están en el mercado. A ello se suma tener una muy buena estrategia de comercialización (digital como presencial), una claridad en su mercado objetivo y conocimiento de las necesidades y exigencias de sus potenciales clientes.

R3: La estacionalidad, es un gran desafío ya que es una dinámica propia del mercado nacional por lo que las empresas deben innovar y buscar la forma de generar la necesidad de viaje y ofrecer escapadas atractivas que movilicen al visitante local. Por otra parte, la digitalización, las empresas que no están familiarizadas con el uso de redes sociales o plataformas de venta claramente están en desventajas

de quienes aprovechan estas herramientas de bajo costo y el cómo las empresas se diferencian de la competencia.

- **Desde su experiencia, ¿qué estrategias pueden ayudar a los emprendimientos turísticos a diferenciarse en un mercado altamente competitivo?**

R1: Desde mi experiencia, una de las estrategias más importantes para diferenciarse es construir una oferta con identidad y con sentido territorial. Hoy no basta con ofrecer un servicio turístico de manera genérica; lo que realmente marca diferencia es cuando la experiencia está conectada con la esencia del lugar, con su patrimonio natural y cultural, con sus relatos, sus oficios, su gastronomía y su forma de habitar el territorio.

También es clave trabajar en la calidad integral de la experiencia: desde el relato, la atención y la hospitalidad, hasta la imagen, la comunicación y la coherencia de lo que se promete con lo que efectivamente se entrega. En mercados altamente competitivos, muchas veces la diferenciación no está en inventar algo completamente nuevo, sino en saber interpretar bien el territorio y transformarlo en una experiencia auténtica, bien diseñada y con valor para el visitante.

R2: Conocer a profundidad al cliente objetivo es una herramienta fundamental para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Mi experiencia de varios años en la industria aerocomercial y en operaciones de aeropuerto me ha permitido constatar la amplia diversidad de pasajeros y cómo sus necesidades varían drásticamente. Un viajero frecuente prioriza la comodidad, la rapidez, la excelencia en el servicio y beneficios tangibles como salones VIP, embarque prioritario o asientos preferenciales. En contraste, para el cliente que

vuela por primera vez, estos elementos resultan novedosos, pero no determinantes. La propuesta de valor para este pasajero primerizo radica fundamentalmente en la percepción de seguridad y en la claridad de la información y acompañamiento que le entrega el personal de atención.

R3: Como se ha mencionado anteriormente, el desarrollar propuestas de valor únicas basados en fortalecer la identidad local hacen que un emprendimiento se diferencie de otro y asuman con más herramientas a su favor la competencia del mercado. Invertir en marketing digital, en la era digital es fundamental no solamente tener presencia, es necesario contar con una estrategia para abarcar los mercados definidos como meta y, generar alianzas estratégicas con servicios complementarios que den más valor a la experiencia.

- **¿Qué rol cumplen las instituciones públicas y privadas en el apoyo y desarrollo de nuevos emprendimientos turísticos?**

R1: Cumplen un rol fundamental, porque el desarrollo turístico no puede depender solo del esfuerzo individual de los emprendedores. Desde el sector público, las instituciones debiesen actuar como habilitadoras del desarrollo, generando condiciones para fortalecer capacidades, mejorar brechas, apoyar procesos de formalización, promoción, asistencia técnica y planificación turística territorial. Además, tienen un rol importante en reconocer al turismo como una actividad económica estratégica, especialmente en comunas donde todavía no ha sido suficientemente priorizado.

Por otro lado, el sector privado también tiene un rol muy relevante, sobre todo en la generación de alianzas, encadenamientos, redes de colaboración y circuitos de comercialización. En experiencias que hemos trabajado antes, se ve con claridad que cuando existe mayor articulación entre actores públicos, privados y comunitarios, las posibilidades de consolidar una oferta turística más sólida son mucho mayores. El problema muchas veces no es la falta de iniciativas, sino la falta de articulación, continuidad independiente de las administraciones vigentes y un real compromiso con el fortalecimiento de la actividad turística, lo que muchas veces hasta ahora se queda en un discurso, pero en ausencia de presupuesto real al momento de ejecutar o implementar un plan de trabajo.

R2: Existe una articulada red estatal de apoyo para los emprendedores turísticos, en la cual diversas instituciones cumplen roles complementarios. Por un lado, Sernatur desempeña una función fundamental en la formalización y el ordenamiento de la industria. Su rol principal es fiscalizar e inspeccionar el cumplimiento de la normativa legal vigente asociada a la clasificación y calificación de los servicios turísticos. Además, ofrece a las empresas la oportunidad de diferenciarse competitivamente a través de certificaciones de calidad, sellos de sustentabilidad y capacitación en buenas prácticas. Por otro lado, instituciones de fomento productivo como Sercotec, Corfo, INDAP y ProChile entregan herramientas estratégicas orientadas a la formalización, la gestión operativa, el crecimiento comercial y la exportación de servicios. En conjunto, este ecosistema público conforma una sólida red de trabajo y respaldo para el empresariado turístico."

R3: Cumplen un rol clave en la capacitación, financiamiento, promoción y generación de redes que permiten fortalecer el ecosistema

turístico, esto se traduce en contar con instrumentos a disposición que promuevan o faciliten el emprendimiento y la asociatividad.

- **¿Qué recomendaciones le daría a un emprendimiento que busca ofrecer experiencias turísticas sostenibles y de carácter premium?**

R1: Le recomendaría partir por entender que una experiencia premium no necesariamente está asociada al lujo tradicional, sino más bien a la calidad, al detalle, a la autenticidad, a la atención personalizada y a la capacidad de entregar una experiencia significativa y bien cuidada. En territorios como los nuestros, muchas veces el verdadero valor premium está en el acceso a experiencias más íntimas, con identidad, en conexión con la naturaleza, el patrimonio, la gastronomía local o la cultura del territorio.

En cuanto a la sostenibilidad, creo que debe ser una práctica real y no solo un concepto que se comunica. Eso implica preocuparse de verdad por el uso eficiente de recursos, el cuidado del agua, la puesta en valor del patrimonio, la vinculación con la comunidad, la economía local y la forma en que la experiencia se inserta en el territorio. Una experiencia sostenible y premium debiese ser capaz de entregar alto valor al visitante, pero al mismo tiempo ser coherente con las capacidades y límites del entorno donde se desarrolla.

R2: Este tipo de experiencias sostenibles y de carácter premium requieren por sobre todo un posicionamiento sólido en su mercado objetivo para ello es necesario recurrir a empresas o consultoras especializadas en el desarrollo de productos turísticos y el posicionamiento de ellos en el mercado se debe considerar una fuerte inversión en la imagen corporativa de la empresa además en una

estrategia de comercialización que considere la realización de tour de prensa, viajes de familiarización, viajes corporativos vinculación con operadores mayoristas publicaciones en revistas especializadas, participación en asociaciones gremiales y una fuerte campaña local de promoción que tenga como por objetivo vincularse con la comunidad el entorno y la competencia.

R3: Cuidar cada detalle de la experiencia, integrar sostenibilidad real (no solo discurso), ofrecer un servicio personalizado y mantener una relación equilibrada entre precio y calidad.

- **¿Cómo cree que la innovación y la tecnología están influyendo actualmente en el desarrollo del turismo y en la experiencia del visitante?**

R1: Creo que hoy la innovación y la tecnología están influyendo de manera cada vez más concreta en el desarrollo del turismo, tanto desde la gestión como desde la experiencia misma. Por una parte, permiten mejorar la promoción, la visibilidad, la comunicación y la comercialización de los emprendimientos, algo especialmente importante para territorios que todavía necesitan mayor posicionamiento. Por otra, también abren oportunidades para enriquecer la experiencia del visitante mediante formatos más inmersivos, interpretativos o interactivos, que permiten acercar el patrimonio y el relato territorial de nuevas maneras.

De todas formas, siempre he creído que la tecnología tiene sentido cuando está al servicio del territorio y no al revés. No se trata de incorporar innovación solo por modernizar una experiencia, sino de usarla como una herramienta que ayude a interpretar mejor, conectar más profundamente o hacer más accesible una propuesta turística.

Cuando eso ocurre, puede transformarse en una gran aliada para agregar valor sin perder autenticidad.

R2: La vinculación de la tecnología con el turismo se polariza en dos extremos del proceso de compra: la planificación y la retroalimentación. Primero, el turista depende de la validación externa (comentarios, influencers y rankings) para elegir su próximo destino. Segundo, tras consumir el servicio, la tecnología le otorga el poder de influir en futuros viajeros mediante sus reseñas. Dado que este ecosistema digital es ajeno al control directo de la planificación tradicional, el éxito real reside en el servicio al cliente. Un producto de excelencia puede verse opacado por una atención deficiente; es el factor humano y la personalización lo que, en última instancia, define si la huella digital que deja el turista será positiva o un obstáculo para atraer a nuevos clientes.

R3: Han transformado la forma de planificar, reservar y vivir los viajes, permitiendo experiencias más personalizadas, acceso a información inmediata y mayor visibilidad para los destinos. Hoy un turista difunde a través de sus redes personales los viajes momento a momento, un plato, una experiencia, un lugar especial, todo es publicado en el momento por lo que claramente la tecnología hoy juega un papel fundamental ya que obliga a los emprendedores a no cometer errores y estar en constante renovación y mejora de los servicios que presta.

• Finalmente, ¿qué oportunidades identifica para el desarrollo de nuevas experiencias turísticas en la región?

R1: Creo que la región todavía tiene muchísimas oportunidades para desarrollar nuevas experiencias, sobre todo en territorios que no han sido históricamente los más visibles, pero que cuentan con una

riqueza enorme desde lo natural, lo cultural y lo identitario. Hemos conversado varias veces sobre el potencial que existe en zonas como el Limarí, Choapa y otros sectores rurales, donde se pueden articular propuestas con mucho arraigo territorial, vinculadas al turismo rural, la gastronomía local, el astroturismo, la naturaleza, la cultura y los oficios.

También veo una oportunidad importante en el desarrollo de experiencias más integradas, donde no se ofrezca solo una actividad puntual, sino una vivencia más completa, más conectada con el territorio y con mayor valor interpretativo. La región tiene mucho espacio para avanzar en propuestas auténticas, sostenibles, colaborativas y bien diseñadas, que no busquen replicar modelos masivos, sino poner en valor aquello que realmente la hace distinta.

R2: La Región de Coquimbo se distingue por su notable diversidad paisajística, integrando entornos costeros, valles y zonas montañosas en un mismo territorio. Esta heterogeneidad geográfica ofrece un vasto potencial para el desarrollo de experiencias turísticas aún inexploradas o con bajo nivel de consolidación. En este contexto, el turismo de aventura de bajo impacto —como el senderismo, las cabalgatas, el avistamiento de flora y fauna, y el recorrido por sitios de valor histórico (túneles, puentes y humedales)— representa una oportunidad estratégica de emprendimiento con baja inversión inicial. Dado que el perfil de este turista busca evitar la masividad, su comportamiento es contra estacional. Potenciar esta oferta permitiría dinamizar la economía local durante las temporadas bajas, fortaleciendo la sustentabilidad y rompiendo la dependencia de los flujos turísticos tradicionales."

R3: Existen oportunidades en el desarrollo de experiencias memorables en la región tales como el turismo rural, enoturismo,

experiencias astronómicas, turismo de bienestar y rutas gastronómicas con identidad local. Estas experiencias vinculadas con elementos locales, los pueblos originarios y experiencias inmersivas donde el turista deja de ser espectador y es actor relevante pueden ser tremendas oportunidades para los emprendedores de la región.

Conclusión de entrevista con expertos/as del turismo

A partir de las respuestas entregadas por el panel de expertos, es posible concluir que el turismo en la Región de Coquimbo ha experimentado una evolución positiva en los últimos años, transitando desde una oferta concentrada principalmente en el turismo de sol y playa hacia un modelo más diverso, experiencial y territorialmente distribuido. Este proceso ha estado fuertemente influenciado por factores externos como el cambio climático, la pandemia y las nuevas tendencias de consumo turístico, lo que ha impulsado la reconversión productiva de diversos territorios y el surgimiento de nuevos emprendimientos vinculados al turismo rural, de naturaleza, astronómico y de bienestar.

En este contexto, existe consenso en que el desarrollo de emprendimientos turísticos exitosos hoy depende de una combinación de elementos clave, tales como la profesionalización del sector, el conocimiento profundo del mercado objetivo, la calidad del servicio, la incorporación de estrategias de comercialización digital y, especialmente, la capacidad de diseñar experiencias auténticas, diferenciadas y con fuerte identidad territorial. La experiencia turística ha pasado a ser el eje central de la oferta, donde aspectos como el relato, la personalización, la conexión con la cultura local y la participación activa del visitante adquieren un valor determinante.

Asimismo, los expertos coinciden en que la sostenibilidad se posiciona como un pilar fundamental en la planificación y desarrollo turístico, no solo como un discurso, sino como una práctica concreta que permite resguardar los recursos naturales y culturales, al tiempo que agrega valor a la experiencia y responde a las expectativas del turista actual. En territorios como la Región de Coquimbo, esta dimensión resulta especialmente relevante debido a problemáticas como la escasez hídrica y la necesidad de preservar el patrimonio local.

Por otra parte, se evidencia que el turismo regional continúa enfrentando desafíos estructurales importantes, entre los que destacan la alta estacionalidad de la demanda, las brechas en profesionalización y gestión de los emprendimientos, la necesidad de fortalecer la asociatividad y la articulación público-privada, y la adaptación a un entorno cada vez más digitalizado y competitivo. En este sentido, tanto las instituciones públicas como privadas cumplen un rol clave en la generación de capacidades, financiamiento, promoción y redes de colaboración que permitan consolidar una oferta turística más sólida y sostenible.

Finalmente, se identifican amplias oportunidades para el desarrollo de nuevas experiencias turísticas en la región, especialmente en territorios menos posicionados, a través de propuestas integradas, auténticas y de bajo impacto, que pongan en valor la diversidad natural y cultural del territorio. El desafío futuro radica en avanzar hacia un modelo de desarrollo turístico más equilibrado, innovador y sostenible, capaz de diversificar la demanda a lo largo del año y de generar experiencias de alto valor que conecten profundamente al visitante con el territorio.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA

Según la encuesta realizada de manera online con una muestra total de 95 respuestas de la Región Metropolitana, Región de Valparaíso y Región de Coquimbo, logro recopilar la información que será analizada a continuación:

Genero:

En relación al género, un 37,9% (36 hombres) de las personas encuestadas son de género masculino y un 61,1% (58 mujeres) del género femenino y un 1,1% (1 persona) perteneciente a la comunidad LGTBIQA+.

Edad:

Sobre el rango de edad un 40% pertenece al rango desde los 21 a 30 años de edad, un 33,7% pertenece al rango de edad desde los 31 a 40 años de edad, el 11,6% pertenece al rango desde los 41 a 50 años de edad, el 9,5% pertenece al rango de edad entre los 51 a 60 años, 4,2% menos de 21 años y un 1,1% tiene más de 60 años de edad.

Región de Residencia:

Un 68,4% de los encuestados pertenece a la Región de Coquimbo, un 18,9% reside en la Región de Valparaíso y el 12,6% pertenece a la Región Metropolitana.

Ingreso promedio mensual:

El 27,4% de los encuestados cuenta con un ingreso de \$1.000.001 a \$1.500.000, 21,1% entre \$700.001 a \$1.000.000, el 22,1% cuenta con ingreso menos de \$700.000, el 9,5% entre \$1.500.001 a \$2.000.000, el 7,4% gana más de \$3.000.000, además hay un 6,3% que

gana entre \$2.500.001 a \$3.000.000 y otros 6,3% entre los \$2.000.001 a \$2.500.000.

Personas que viven en el hogar:

El 31,6% vive en su hogar con 3 personas, el 30,5% viven 2 personas, el 15,8% viven 4 personas, el 13,7% viven 5 personas o más y el 8,4% vive solo.

Frecuencia de actividades turísticas:

El 54,7% de los entrevistados/as desarrolla sus actividades en la temporada de vacaciones particulares, el 15,8% desarrolla actividades cada 2 o 3 meses, el 12,6% desarrolla actividades de turismo una vez al mes, el 8,4% una vez a la semana y 8,4% entre 2 o 3 veces al mes.

Época del año que suelen hacer actividades turísticas:

El 52,6% de las personas encuestadas, realizan sus actividades turísticas en la temporada de verano, el 26,3% realiza actividades durante todo el año, el 11,6% prefiere la temporada de invierno, el 5,3% en primavera y el 4,2% en la temporada de otoño.

Con quienes suelen salir:

El 40% de los encuestados/as viaja con su familia, mientras que el 27,4% viaja en pareja, un 22,1% viaja con amigos, 7,4% entre grupos organizados y el 3,2% viaja solo/a.

Principal motivación de viaje:

La principal motivación del 41,1% es conocer nuevos lugares, luego 22,1% busca vivir experiencias memorables, el 17,9% busca conectar con la naturaleza, el 16,8% le motiva la desconexión y relajación, el 2,1% conocer la cultura local.

Experiencias turísticas de mayor interés:

Hay un 66,3% que les interesa el turismo de naturaleza, un 41,1% actividades de aventura, un 29,5% turismo gastronómico, 26,3% experiencias culturales, 16,8% turismo sustentable o ecológico y el 15,8% prefiere experiencias turísticas exclusivas.

Elementos importantes para elección de experiencias turísticas:

Un 83% de las personas encuestadas evalúa con un puntaje máximo los aspectos que se mencionan en el gráfico de los anexos, un 12,8% evaluó con un 4 y un 4,3% evaluó con una puntuación de 3.

Interés en participar en experiencias turísticas en Pichidangui – Valle de Quilimari:

El 75,5% está interesado/a en participar en experiencias turísticas del destino Pichidangui – Valle de Quilimari, mientras un 23,4% respondió que tal vez y un 1,1% respondió que no le interesaría.

Elementos importantes para experiencias premium:

Un 52,6% considera importante para las experiencias premium contar con guías especializados, un 46,3% el contacto con la naturaleza, un 45,3% la gastronomía local de calidad, un 43,2% actividades exclusivas, un 42,1% la atención personalizada y el 41,1% los grupos pequeños.

Disposición a pagar por experiencias turísticas de 4-5 horas:

El 74,7% está dispuesto a pagar por experiencias turísticas con duración entre 4-5 horas un precio de \$40.001 - \$60.000, un 20% está dispuesto a pagar \$60.001 - \$80.000 y un 5,3% estaría dispuesto a pagar más de \$80.000.

Disposición a pagar por experiencias turísticas de todo el día:

Un 63,8% estaría dispuesto a pagar por experiencias turísticas de todo un día el precio de \$70.001 - \$100.000, un 30,9% dispone a pagar \$100.001 - \$150.000 y un 5,3% estaría dispuesto a pagar más de \$150.000.

Factores que influyen en la decisión de compra:

En un 67,4% el principal factor de decisión de compra es el precio de una experiencia turística, un 61,1% la calidad del servicio, un 44,2% recomendación de los clientes, 41,1% seguridad, 25,3% exclusividad de la experiencia, 15,8% sustentabilidad ambiental y un 11,6% cercanía del destino.

Medios de información para información sobre la oferta turística:

Sobre los medios de información más utilizadas un 86,3% responde a la red social de Instagram, un 50,5% recomendación de amigos y familiares, un 41,1% Google/internet, 37,9% utiliza Tik Tok, 24,2% utiliza TripAdvisor u otras similares y un 16,8% utiliza Facebook.

Importancia de la responsabilidad ambiental y social de las experiencias turísticas:

Un 65,3% considera muy importante la responsabilidad ambiental y cultural en el diseño y ejecución de las experiencias, el 29,5% considera importante el cuidado del entorno social y natural en el desarrollo y diseño de las experiencias turísticas, 5,3% se posiciona con un interés neutral sobre el cuidado del entorno.

Probabilidad de recomendación de una experiencia memorable:

Un 75,8% tiene la apertura de recomendar las experiencias ofrecidas por la empresa, un 22,1% considera que sería probable una recomendación y un 1,1% se considera neutral como también el otro 1,1% poco probable.

Interés en recibir información de experiencias turísticas de Pichidangui - Valle de Quilimari:

Finalmente hay un 72,6% le gustaría recibir información de experiencias turísticas que se ofrecerían en Pichidangui – Valle de Quilimari, un 21,1% tal vez recibiría información y 6,3% no le interesa recibir información.

En síntesis, los resultados muestran un público con características de adultos y jóvenes, principalmente de la Región de Coquimbo, Región de Valparaíso y Región Metropolitana, con ingresos medios y alto interés por experiencias turísticas vinculadas a la naturaleza, la aventura y la desconexión. Existe una alta disposición a pagar por servicios de calidad y una clara preferencia por experiencias bien diseñadas, personalizadas y con valor agregado.

Lo más relevante es el alto nivel de interés en el destino Pichidangui – Valle de Quilimarí, junto con una elevada intención de recomendación y recepción de información, lo que evidencia una demanda real y activa.

En este contexto, se configura una oportunidad de negocio concreta y atractiva, especialmente para el desarrollo de experiencias turísticas premium, sustentables y enfocadas en la naturaleza, con un mercado dispuesto a consumir, valorar y difundir este tipo de oferta.

3.5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento de la empresa se basa en los beneficios de vivir experiencias turísticas únicas y diferenciadas de alta calidad por ende corresponde a la estrategia por beneficio, Rutas del Viento es creado no solo como un Tour Operador que ofrece tours convencionales, más bien es un espacio que ofrece experiencias vinculantes con la comunidad local, sostenibilidad ambiental y el respeto por el mismo; además las experiencias son diseñadas de manera premium y únicas.

Este enfoque es el centro del negocio y responde a la necesidad de los consumidores que es poder viajar, conocer, conectar y vivir experiencias turísticas únicas, generando una mirada distinta al cómo se viven los viajes turísticos y como impactan en la salud, psicología y mentalidad de las personas.

Otros de los factores clave, es el valor de las experiencias turísticas, que son vinculantes con la comunidad local, el entorno natural y apoyo a la dinamización de la economía local, con esto se trabaja de manera profunda con cada socio clave, con cada producto gastronómico y elementos del entorno que hacen únicos los destinos donde se ofrecen las experiencias (Pichidangui – Valle de Quilimari).

Finalmente, este punto, la estrategia por beneficios debe ser coherente con la propuesta de valor de Rutas del Viento, que no solo se centra en la oferta de tours, si no que, en las experiencias memorables, únicas y premium, las cuales entregan beneficios emocionales, salud y bien estar. Con esto la empresa busca posicionarse como referente en el sector de del turismo en la Región de Coquimbo, donde las personas no solo buscan conocer nuevos lugares y sacar fotografías en atractivos estándares, si no que más bien vivir

experiencias turísticas memorables, vinculantes con la cultura y entorno local.

3.6. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX (7P)

3.6.1. PRODUCTO DIFERENCIADO

La empresa Rutas del Viento se posicionará como un tour operador, que se enfocará en ofrecer servicios de alta calidad para sus clientes, por lo tanto, la estrategia a considerar será la de producto diferenciado (Kotler). Los servicios se dividirán en los siguientes grupos:

Portafolio de Productos por Experiencia – Rutas del Viento

Experiencia 1: Trekking Interpretativo Cueva de la Quintrala

En esta experiencia, el producto básico responde a la necesidad del visitante de recreación, aprendizaje y conexión con la historia y el entorno natural. Se trata de una motivación vinculada a vivir una experiencia diferente, que combine actividad física moderada con contenido cultural significativo.

El **producto genérico**: corresponde al trekking guiado hacia la Cueva de la Quintrala, incluyendo el desplazamiento por senderos naturales, la visita al sitio de interés y la compañía de un guía durante todo el recorrido.

El **producto esperado**: incorpora elementos que el visitante da por supuestos en este tipo de experiencias, tales como seguridad en la ruta, información clara, una guiatura competente, organización de la actividad, tiempos adecuados y una experiencia coherente con lo prometido.

El **producto aumentado**: es donde se genera la diferenciación, integrando un relato interpretativo profundo sobre la historia local y la

figura de la Quintrala, la interpretación de elementos naturales del entorno, la recreación narrativa en la cueva y el cierre sensorial con infusiones de hierbas locales. Además, se incorpora una atención personalizada que fortalece la experiencia del visitante.

El **producto potencial**: se proyecta hacia futuras mejoras como la incorporación de tecnologías interpretativas (audioguías o realidad aumentada), experiencias nocturnas tematizadas, integración con otras actividades del territorio o desarrollo de productos complementarios que amplíen la vivencia cultural.

Experiencia 2: Trekking Cerro Santa Inés

El **producto básico**: se centra en la necesidad de recreación activa, desafío físico, contacto con la naturaleza y desconexión del entorno cotidiano.

El **producto genérico**: corresponde al ascenso guiado al Cerro Santa Inés, incluyendo el recorrido por senderos, el acompañamiento de un guía y el acceso a la cumbre.

El **producto esperado**: considera condiciones mínimas como seguridad, planificación adecuada de la ruta, información básica del entorno, cumplimiento de horarios y una experiencia física acorde al nivel ofrecido.

El **producto aumentado**: incorpora elementos diferenciadores como la interpretación ambiental del territorio, la observación guiada del paisaje y biodiversidad, y especialmente la experiencia gastronómica en la cumbre mediante un brunch con productos locales, generando un momento memorable que integra naturaleza y cultura.

El **producto potencial**: incluye el desarrollo de variantes de la experiencia como ascensos al amanecer o atardecer, rutas alternativas, integración con actividades de fotografía de paisaje o turismo astronómico, y mejoras en equipamiento o servicios premium.

Experiencia 3: Ruta Patrimonial Valle de Quilimarí

El **producto básico**: responde a la necesidad del visitante de conocer, comprender y conectar con la cultura local, buscando autenticidad y experiencias significativas.

El **producto genérico**: consiste en un recorrido guiado por el Valle de Quilimarí, con paradas en distintos puntos de interés cultural y patrimonial.

El **producto esperado**: incluye una guiatura clara, organización del recorrido, acceso a los puntos definidos, interacción básica con el entorno y cumplimiento de lo ofertado.

El **producto aumentado**: se basa en la interacción directa con cultores locales, la incorporación de relatos históricos y prácticas tradicionales, la autenticidad de las experiencias y la degustación de productos locales como cierre. Esto permite generar una experiencia inmersiva, con alto valor cultural y emocional.

El **producto potencial**: considera la creación de rutas temáticas especializadas (gastronomía, artesanía, patrimonio indígena), experiencias participativas más profundas (talleres, actividades productivas) y la integración de circuitos turísticos más amplios dentro del valle.

Experiencia 4: Experiencia Wellness Camas de Cuarzo – Tilama

El **producto básico**: responde a la necesidad de descanso, relajación, bienestar y equilibrio emocional, en línea con las tendencias actuales del turismo wellness.

El **producto genérico**: consiste en una sesión de relajación en camas de cuarzo en un entorno natural, guiada por un facilitador.

El **producto esperado**: incluye un espacio adecuado, condiciones de tranquilidad, guía de la actividad, higiene, organización y una experiencia de relajación acorde a lo ofrecido.

El **producto aumentado**: incorpora elementos diferenciadores como la ambientación del entorno, la meditación guiada, ejercicios de respiración, aromaterapia, el relato sobre las propiedades del cuarzo, un ritual de cierre y la entrega de un recuerdo simbólico, generando una experiencia integral y personalizada.

El **producto potencial**: contempla el desarrollo de programas de bienestar más completos (retiros, experiencias de varios días), incorporación de terapias complementarias, alianzas con especialistas en salud integral y posicionamiento en segmentos premium a nivel nacional e internacional.

Otro elemento importante es la marca de Rutas del Viento, la cual debe transmitir, conceptos que involucren elementos de los destinos a recorrer (Pichidanguí - Valle de Quilimari), la marca deberá estar en la página web, redes sociales y oficina física, como además también en la ropa de los equipos de trabajo, Merchadising y otros elementos relevantes.

Figura: Logo Rutas del Viento



Ilustración 12 Logo Rutas del Viento

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2. PRECIO

La estrategia de fijación de precios de la empresa Rutas del Viento, se basará en el valor percibido por los clientes, en línea con la estrategia genérica de la diferenciación del negocio, dado que los servicios ofrecidos serán de alta calidad y están orientados a brindar una experiencia única para los/as viajeros/as. Por otro lado, el precio reflejara los costos de producción como el valor emocional que los clientes perciban al momento de vivir las experiencias con Rutas del Viento.

La calidad superior de los servicios/experiencias permitirá justificar un precio más elevado ya que los clientes estarán dispuestos a pagar por las experiencias y el nivel de calidad que no será fácil encontrar con otros tours operadores de la Región.

La fijación de precios tomara en cuenta los costos unitarios de la gestión de experiencias turísticas (movilización, comida, guía, alojamiento, implementos de seguridad, entre otros) y un margen de ganancia que permita asegurar la rentabilidad en los servicios ofrecidos,

dependiendo de su precio y categoría de la experiencia. Esta estrategia genera que Rutas del Viento sea competitivo, contando con coherencia en sus precios y la percepción de exclusividad y calidad, lo cual ayudara a reforzar su posicionamiento como una opción diferenciada en el mercado del turismo y viajes.

3.6.3. PROMOCIÓN

La estrategia a utilizar será de contenidos (push y pull), ya que el enfoque es ofrecer las experiencias turísticas únicas y que al momento de verlas en rr.ss capten la atención y motivación en contratar los servicios de rutas del viento, además con esta estrategia se fortalece la promoción de la marca y su posicionamiento; para fortalecer la estrategia se desarrollaran las siguientes acciones:

Publicidad en Redes Sociales: Instagram, Tik Tok, YouTube mediante la creación de contenido audiovisual que llame la atención, promocionando la experiencia de contratar los servicios de Rutas del Viento, esto incluye una pareja o grupo de amigos disfrutando de cada elemento que construye una experiencia turística gestionadas por Rutas del Viento.

Anuncios Pagados: El objetivo de pagar los anuncios es poder segmentar la publicidad para el mercado objetivo, además de los intereses de las personas en las rr.ss como los viajes, naturaleza, desconexión y nuevos lugares por conocer.

Publicidad en Google Ads: Utilización de anuncios en Google para posicionarse en las búsquedas relacionadas con el destino Pichidangui o términos de viajes, experiencias, rutas, entre otros.

Volantes: Distribución de volantes en oficinas de informaciones turísticas municipales, negocios locales, juntas de vecinos, colegios y

otros, para el posicionamiento local y promoción con visitantes que llegan al destino Pichidangui.

Promoción de Apertura del Negocio: El lanzamiento de las experiencias turísticas ofrecerá promociones en tours 3x2, una alternativa de promocionar más popular o masiva es ofrecer descuentos o rebajas para cierta cantidad de clientes, que etiqueten al emprendimiento o sean parte de un concurso.

Promociones Estacionales: Se diseñarán ofertas que incluirán experiencias personalizadas, para regalos de cumpleaños, navidad, 14 F, u otras fechas relevantes para los/as clientes/as.

Marketing de Contenidos: Será relevante para dar a conocer las experiencias al detalle y atraer a los/as clientes/as interesados/as en el turismo sostenible, de relajación y experiencial.

Marketing de Experiencia: En el contexto de Rutas del Viento, la promoción no solo se basará en lo que van a conocer, sino en la experiencia completa, el objetivo es generar sensaciones a los clientes/as al momento de contratar los servicios de Rutas del Viento, haciendo vivir la experiencia antes, durante y después, conectando con los sentidos y quedando en los recuerdos de cada cliente/a.

3.6.4. DISTRIBUCIÓN SELECTIVA

La estrategia de distribución de Rutas del Viento será selectiva, ya que las ventas y servicios se prestará en un único punto de venta, lo que permitirá el control sobre la experiencia de la atención del cliente/a, desde su ingreso hasta la finalización de su atención (reserva de experiencia), en este único espacio se prioriza la atención personalizada, informaciones y administración logística. El ambiente de Rutas del Viento será un factor de fidelización de los/as clientes/as,

mediante la atención de calidad, personalizada y vinculante con cada persona, además se busca reforzar la relación mediante estrategias de postventa como encuestas de satisfacción y programas para la fidelización.

Por otra parte, el canal de distribución será mixto, combinando la venta directa, en el local físico ubicado en Pichidangui y la venta/reservas por rr.ss (Instagram – WhatsApp Business – Pagina Web), permitiendo ampliar la cobertura del negocio mediante canales indirectos; este segundo canal, aporta que el segmento de clientes que planifica sus viajes y utilizan herramientas digitales para la compra, su experiencia sea más eficiente, antes durante y después de su experiencia; esto además ayuda a que Rutas del Viento controle sus ventas y atención, no dependiendo de un tercero para la gestión de sus ventas.

3.6.5. PERSONAL, CULTURA Y LIDERAZGO

La estrategia de personal es relevante para generar una cultura organizacional positiva y centrada en la experiencia del cliente/a, que además permita tener al equipo motivado con la misión, visión y valores de Rutas del Viento. La cultura debe ser reflejada en su forma de atención, relación y disposición con los clientes, con el objetivo de brindar un servicio de excelencia.

Además, es muy importante mantener la motivación interna de cada integrante del equipo, para eso la empresa implementara estrategias que fomenten un ambiente laboral positivo, donde el equipo se sienta valorado, escuchado y comprometido con la misión de la empresa. Esto incluye incentivos por un rendimiento que sobresale, oportunidades de desarrollo profesional y un reconocimiento constante por su aporte al bienestar y atención de cada cliente/a.

También es importante comentar que el equipo no solo debe ser capacitado, en el manejo operacional de la empresa, si no como se conecta de manera emocional y autentica. Esto es muy relevante en un negocio del sector turismo como Rutas del Viento, donde la experiencia de los/as clientes/as es esencialmente emocional, ya que con ello el equipo genera mayor cercanía y una relación autentica, realzando los valores de la marca en cada atención. Además, el equipo de trabajo debe ser proactivo para resolver problemas y manejo de crisis, con el fin de que los/as clientes/as quieran volver.

3.6.6. PROCESOS, ESTRATEGIA SIX SIGMA

Para la empresa Rutas del Viento, la calidad y eficiencia de los procesos son pilares fundamentales para ofrecer una experiencia única y de excelencia, con el fin de asegurar que cada interacción cumpla con los altos estándares, se desarrollara un trabajo bajo la metodología Six Sigma, la que se enfoca en la optimización de procesos mediante la reducción de variaciones y eliminación de defectos.

Este enfoque sistemático no solo mejora los tiempos de respuesta, sino que asegura la consistencia en el servicio que se ofrece. En base a lo anterior, el proceso principal de atención al cliente será gestionado a través del ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar), esto permitirá identificar áreas de oportunidad, aplicar mejoras y controlar de manera continua los resultados. Esta metodología se llevará a cabo durante los primeros 6 meses de operación de la empresa y se mantendrá en constante revisión de carácter semestral.

Definir: Esta etapa se enfocará en identificar durante los primeros 6 meses de operación las necesidades de los clientes/as y los

objetivos específicos del proceso de atención. Esto incluye aspectos importantes como:

- La agilidad en responder los mensajes de las RR.SS del negocio
- El tiempo de espera en la confirmación de disponibilidad para reservas.
- El orden, limpieza, aroma y estética de la tienda física.

Para esto, se definirán indicadores clave de rendimiento (KPI) para cada etapa, asegurando de que todos los procesos estén alineados con las expectativas de los clientes.

Medir: En esta sección se recopilarán datos más relevantes para evaluar la eficacia de los procesos en tiempo real, en donde las métricas a analizar serán las siguientes:

- Tiempos de atención al cliente
- Nivel de satisfacción del cliente que se medirá a través de encuestas-
- Mantención y limpieza en zona de atención.
- La precisión en la coordinación de las experiencias turísticas

Analizar: Luego de ya recopilados los datos, se procederá a evaluarlos para identificar ineficiencias o cuellos de botella en el servicio para así poder analizar completamente los factores que afectan la calidad del servicio, como:

- Retraso en el tiempo de respuesta por parte del negocio.
- Errores de coordinación con emprendimientos que son parte de la ruta.
- Áreas con alta insatisfacción del cliente.

Mejorar: Esta etapa, busca implementar soluciones y mejoras orientadas en optimizar los procesos identificados. Las acciones claves incorporaran:

- Capacitación continua para el equipo en atención del cliente, servicio y manejo de conflictos.
- Regulación y optimización del flujo de trabajo, como la administración de los tiempos de atención y/o la implementación de sistemas tecnológicos avanzados (Como sistemas de reservas y ventas)
- Prueba del prototipo para validar soluciones implementadas generan los resultados que se esperan antes de la adopción generalizada.

Controlar: Cuando ya se hayan implementado las mejoras, será muy importante establecer controles permanentes para garantizar que los estándares de calidad se mantengan al largo del funcionamiento de la empresa, Esto va a incluir:

- Auditorías internas regulares de los procesos, con el objetivo de asegurar que todos los indicadores clave de rendimiento establecidos sigan siendo cumplidos.
- Aplicación de encuestas de satisfacción al cliente para la evaluación de la percepción del servicio y las experiencias turísticas y detectar posibles áreas de mejora.
- Control de gestión y KPIs en tiempo actual, para asegurar de que las mejoras se mantengan y que el proceso siga alineado con los objetivos de la organización.

3.6.7. EVIDENCIA FISICA

El diseño del ambiente de Rutas del Viento debe ser coherente con la propuesta de valor, ofreciendo experiencias turísticas, únicas, diferenciadas y memorables, respetando el entorno cultural y natural; además la buena atención de los clientes al momento de comprar en la tienda física y online, con una actitud de cercanía y autenticidad. Por

ello los colores, iluminación y decoración, deben transmitir calidez, confianza y relax. Los detalles que harán la diferencia son las imágenes por utilizar de atractivos turísticos, experiencias y paisajes únicos, los cuales van a transmitir desconexión, nuevas experiencias y relajación.

El equipo de trabajo es un elemento clave de la evidencia física, ya que el comportamiento y apariencia corporativa también influyen en la percepción de los clientes. Además, es importante que el negocio incluya elementos no contaminantes, para la entrega de colaciones, además de otros elementos reutilizables como botellas de agua, bolsas de regalo u otros.

3.7. PRONOSTICO DE VENTAS

3.7.1. AÑO 1 ENERO – DICIEMBRE CON ESTACIONALIDAD TURÍSTICA

Para determinar el pronóstico de ventas es relevante mencionar que la estacionalidad turística influye de manera relevante en la demanda y consumo de los/as clientes/as; a continuación, se comentaran datos y tendencias del mercado importantes:

Crecimiento del consumo turístico interno:

En Chile hasta octubre del año 2025, tuvo un movimiento de turistas nacionales por el territorio de un total de 51.893.508 de viajes, un 0,6%+ que octubre 2024, además la tasa de ocupación hotelera en la Región de Coquimbo del año 2026, aumento un 17% en comparación del año 2025. (Data Turismo Interno SERNATUR)

En relación con la actividad turística en temporada alta, el turismo en fechas de diciembre a febrero el destino Pichidanguí experimenta un crecimiento exponencial de turistas, vareando la llegada mensual entre

los 5.000 - 6.000 mil turistas aproximadamente (Municipalidad de Los Vilos).

En meses de bajada demanda, la actividad turística se ve debilitada, desde el mes de marzo a octubre, aun así, en fechas específicas como feriados, vacaciones de invierno y fiestas patrias aumenta el nivel de ocupación y consumo turístico en el destino Pichidangui. (Municipalidad de Los Vilos).

La demanda turística en el destino Pichidangui y la comuna de Los Vilos presenta un comportamiento claramente estacional, determinado principalmente por el turismo de sol y playa y por los patrones de consumo del mercado nacional. A lo largo del año, se observa una concentración significativa de visitantes durante los meses de verano, especialmente en enero y febrero, donde se alcanzan los niveles más altos de demanda, impulsados por las vacaciones estivales y la preferencia de los turistas por destinos costeros. Este fenómeno se ve reforzado en diciembre, mes en el que comienza la temporada alta debido a las festividades de fin de año, y en septiembre, donde las Fiestas Patrias generan un aumento puntual en la llegada de turistas y en el consumo local.

Por otro lado, durante los meses de otoño e invierno la demanda disminuye considerablemente, evidenciando una baja sostenida entre mayo y agosto. En este periodo, factores como la planificación de las vacaciones de invierno, las condiciones climáticas y la priorización de otras fechas de viaje influyen en la reducción del flujo turístico. No obstante, existen ciertos momentos que permiten una leve reactivación, como marzo, que mantiene un remanente de visitantes posterior a la temporada alta con un perfil menos masivo, abril con el impulso del turismo religioso asociado a Semana Santa, y julio, donde las

vacaciones de invierno generan un aumento moderado, principalmente de grupos familiares que buscan descanso y desconexión en un entorno costero.

En los meses de primavera, particularmente octubre y noviembre, la demanda comienza a recuperarse progresivamente gracias a mejores condiciones climáticas y al atractivo de un destino menos congestionado, lo que es valorado por ciertos segmentos de turistas. Sin embargo, esta recuperación sigue siendo moderada en comparación con la temporada alta.

En síntesis, el destino evidencia una fuerte dependencia de la temporada estival y de fechas específicas del calendario nacional, lo que genera importantes desafíos en términos de gestión y planificación turística. Ésta marcada estacionalidad, si bien asegura altos niveles de ocupación en periodos acotados, también revela la necesidad de diversificar la oferta turística y fomentar estrategias de desestacionalización que permitan distribuir de manera más equilibrada la demanda a lo largo del año, potenciando otros tipos de turismo como el cultural, de naturaleza o de intereses especiales

Sobre el estudio y levantamiento de información sobre la estacionalidad turística, no hay estadística del consumo turístico relacionado a las experiencias turísticas similares a la propuesta de Rutas del Viento, aun así, se nota información relevante para la planificación de la oferta con el objetivo de desestacionalizar el flujo turístico y el ingreso económico de la empresa.

En relación a la estacionalidad mencionada en la tabla será considerada a partir del segundo año de operación teniendo en cuenta la demanda del primer año de funcionamiento, esto se basará en el horario de atención de miércoles a domingo por 8 horas, con lo que se

estima atender 360 clientes el primer mes, considerando de que la inversión en marketing será importante para llegar al público objetivo el aumento de clientes aumentará de manera exponencial, llegando a una mayor cantidad de clientes que compren los servicios de Rutas del Viento.

3.7.2. AÑO 2: ANUAL

Durante el segundo año de operación se proyecta un aumento significativo en la cantidad de clientes atendidos, producto de los resultados obtenidos durante el primer año de funcionamiento y de la consolidación de las acciones de marketing implementadas. La inversión en publicidad digital, posicionamiento en redes sociales, alianzas estratégicas con actores turísticos y el fortalecimiento de la presencia de marca permitirán ampliar el alcance comercial de la empresa y aumentar la captación de nuevos clientes.

Adicionalmente, la experiencia acumulada durante el primer año facilitará la optimización de los procesos de venta, atención y operación turística, generando mayores niveles de satisfacción y recomendaciones por parte de los usuarios. Este efecto de marketing boca a boca constituye una herramienta relevante para el crecimiento de la demanda, especialmente en servicios turísticos basados en experiencias memorables y diferenciadas.

La estacionalidad turística identificada para el destino Pichidangui–Valle de Quilimarí será incorporada en la planificación anual de la demanda. Durante los meses de temporada alta, especialmente entre diciembre y febrero, se espera una mayor concentración de clientes debido al incremento natural de visitantes en el destino. Por otra parte, durante los meses de menor demanda se implementarán estrategias promocionales, experiencias temáticas y

campañas específicas orientadas a reducir los efectos de la estacionalidad y mantener un flujo constante de visitantes durante todo el año.

Como resultado de estas acciones, se proyecta un crecimiento sostenido de clientes durante el segundo año de operación, permitiendo incrementar los ingresos, mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada y fortalecer el posicionamiento de Rutas del Viento como operador turístico especializado en experiencias sostenibles e innovadoras en el destino Pichidangui–Valle de Quilimarí.

3.8. PRESUPUESTO DE MARKETING: AÑO “0” (INVERSION INICIAL)

El presupuesto total asciende a \$15.000.000, donde la mayor parte se destina a la publicidad en redes sociales, concentrando un 77,47% del gasto con \$11.620.000. En segundo lugar, aunque muy por debajo, se encuentra la creación de la página web con \$1.800.000, equivalente al 12%. Otros costos incluyen la impresión de flyers con \$700.000 (4,67%) y la mantención de la página web con \$450.000 (3%). Los gastos menores corresponden al registro de marca con \$250.000 (1,67%), la creación de la empresa con \$170.000 (1,13%) y el dominio web anual, que representa el menor costo con \$10.000 (0,07%). En conjunto, estos últimos ítems tienen una incidencia bastante reducida dentro del total del presupuesto.

Cuadro: Presupuesto Anual de Marketing

INVERSIÓN INICIAL MARKETING		% del Total
Creación página web	\$1.800.000	12,00%
Creación de empresa	\$170.000	1,13%
Dominio web (anual)	\$10.000	0,07%
Registro marca	\$250.000	1,67%
Flyer Impresos 10 x 14 (500 unidades)	\$700.000	4,67%
Publicidad en RRSS	\$11.620.000	77,47%
Mantenición página web	\$450.000	3,00%
Total	\$15.000.000	100%

Ilustración 13 Inversión Inicial de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

3.9. PRESUPUESTO DE MARKETING: ANUAL POR PERIODO DE EVALUACION – AÑO 1-5

El presupuesto anual de marketing muestra un crecimiento sostenido entre 2027 y 2031, pasando de \$12.780.000 a \$15.685.355, lo que refleja un aumento progresivo en la inversión a lo largo de los años. La mayor parte del presupuesto se concentra de forma consistente en la publicidad en redes sociales, que representa alrededor del 90,4% del total y aumenta cada año, consolidándose como el principal motor de la estrategia de marketing.

En segundo lugar, aunque con una participación considerablemente menor, se encuentran los flyers impresos, que

mantienen un crecimiento gradual y representan el 5,74% del total. Por su parte, la mantención de la página web también presenta un incremento sostenido en el tiempo, alcanzando un 3,69% del presupuesto. Finalmente, el dominio web anual constituye el gasto más bajo, con una participación prácticamente marginal del 0,08%, aunque igualmente muestra un leve aumento año a año.

En conjunto, la distribución del presupuesto evidencia una fuerte orientación hacia la inversión digital, especialmente en redes sociales, mientras que los demás ítems cumplen un rol complementario dentro de la estrategia general.

Cuadro: Tasa de Crecimiento de Inversión en Marketing

Presupuesto Anual de Marketing						% del Total
Ítem	2027	2028	2029	2030	2031	
Dominio web (anual)	\$10,000	\$10,500	\$11,130	\$11,909	\$12,872	0,08%
Flyer Impresos 10 x 14 (500 unidades)	\$700,000	\$735,000	\$779,100	\$833,637	\$900,328	5,74%
Publicidad en RRSS	\$11,620,000	\$12,209,000	\$12,282,254	\$13,142,011	\$14,193,372	90,4%
Mantención página web	\$450,000	\$472,500	\$500,850	\$535,910	\$578,783	3,69%
Total Anual	\$12,780,000	\$13,427,000	\$13,573,334	\$14,523,467	\$15,685,355	100%

Ilustración 14 Presupuesto Anual de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

The logo of Universidad Viña del Mar (UVM) is a dark gray square. Inside the square, the letters "UVM" are written in a large, bold, white sans-serif font. Below the letters, the text "UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR" is written in a smaller, white, all-caps sans-serif font.

UVM

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR

RECURSOS HUMANOS

4.1 RECURSOS HUMANOS

4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de recursos humanos que permita a la empresa Rutas del Viento ser líder en ventas de experiencias turísticas y experiencia de usuarios del rubro turístico en la comuna de Los Vilos al quinto año de operaciones.

4.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar criterios de reclutamiento y selección de personal en que se permita contratar al 100% del personal requerido asegurando al menos un 90% de los contratados cumplan con los perfiles definidos acorde a la propuesta de valor de la empresa Rutas del Viento.
- Establecer criterios de satisfacción y retención de personal mediante la implementación de políticas de bienestar laboral y un sistema de incentivos con el fin de alcanzar una rotación de personal anual inferior al 5% y niveles de satisfacción laboral superior al 85% según encuestas semestrales.
- Lograr que el 100% de los colaboradores cumpla con un índice de desempeño de al menos un 85% o superior en evaluaciones semestrales de productividad y satisfacción del cliente a lo largo de los 5 años de operación del negocio.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

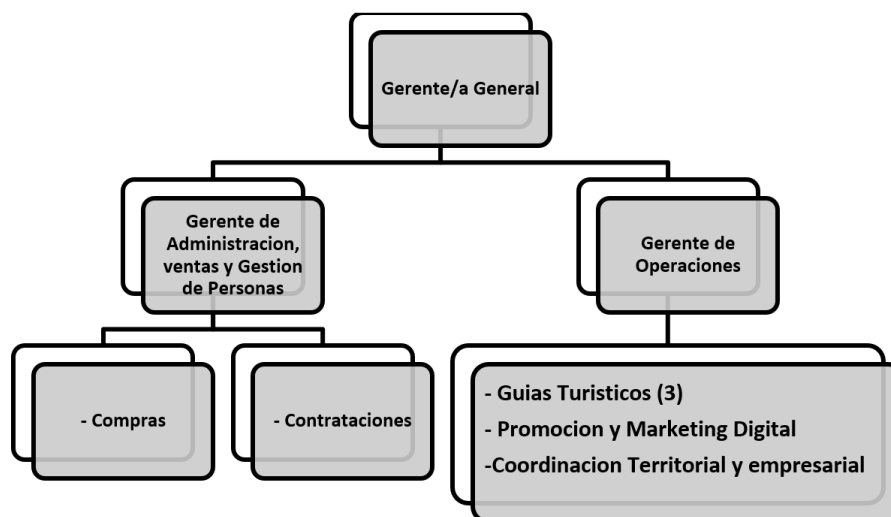


Ilustración 15 Organigrama Empresa Rutas del Viento

4.3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

GERENTE/A GENERAL:

El/la Gerente/a General es responsable de la dirección estratégica integral de la empresa, definiendo el rumbo del negocio en función de oportunidades de mercado, tendencias del sector turístico y capacidades internas. Debe liderar la planificación a mediano y largo plazo, estableciendo objetivos claros en términos de crecimiento, posicionamiento y rentabilidad.

Asimismo, coordina y supervisa el desempeño de todas las áreas de la organización, asegurando coherencia entre la estrategia definida y la ejecución operativa. Es el principal representante institucional, gestionando relaciones con actores públicos, privados y estratégicos,

como municipios, organismos de fomento, operadores turísticos y redes empresariales.

Además, tiene un rol clave en la generación de alianzas, identificación de nuevas líneas de negocio y aseguramiento de la sostenibilidad económica y territorial del proyecto.

Funciones:

- Liderar estratégicamente la empresa.
- Definir visión, objetivos y lineamientos de crecimiento.
- Representar a la empresa ante instituciones públicas y privadas.
- Supervisar todas las áreas de la organización.
- Desarrollar alianzas estratégicas y oportunidades de negocio.

Responsabilidades:

- Cumplimiento de resultados globales (ventas, posicionamiento, rentabilidad).
- Toma de decisiones estratégicas.
- Sostenibilidad del modelo de negocio.

Cantidad ideal:

- 1 persona

GERENTE/A ADMINISTRACIÓN, VENTAS Y GESTIÓN DE PERSONAS:

Este cargo integra la gestión administrativa, comercial y de recursos humanos, asegurando el correcto funcionamiento interno de la empresa. En el ámbito administrativo, planifica y controla presupuestos, flujos financieros y procesos internos, velando por la eficiencia en el uso de recursos.

En el área comercial, diseña e implementa la estrategia de ventas, definiendo precios, canales de comercialización, promociones y metas comerciales. Supervisa el seguimiento de clientes, conversión de ventas y fidelización.

En gestión de personas, lidera los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, promoviendo un clima organizacional adecuado y alineado con los objetivos de la empresa.

Funciones:

- Planificar y gestionar las áreas administrativas y comerciales.
- Liderar la estrategia de ventas.
- Gestionar el talento humano y clima organizacional.
- Supervisar ingresos, costos y estructura financiera.

Responsabilidades:

- Cumplimiento de metas comerciales.
- Control financiero y administrativo.
- Gestión eficiente del equipo humano.

Cantidad ideal:

- 1 persona

GERENTE/A DE OPERACIONES:

Es responsable de la planificación, coordinación y ejecución de todas las operaciones turísticas, asegurando que cada experiencia se desarrolle de acuerdo a los estándares definidos de calidad, seguridad y satisfacción del cliente.

Organiza la logística de los servicios, incluyendo transporte, tiempos, coordinación de guías y proveedores, así como la gestión de

contingencias operativas. Supervisa la correcta implementación de los programas turísticos y realiza seguimiento a la experiencia del cliente para identificar oportunidades de mejora.

También trabaja en la estandarización de procesos operativos, generando protocolos que permitan asegurar consistencia en el servicio y escalabilidad del negocio.

Funciones:

- Planificar y supervisar la ejecución de servicios turísticos.
- Coordinar logística de experiencias (transporte, guías, tiempos).
- Asegurar estándares de calidad y seguridad.

Responsabilidades:

- Correcta ejecución de las experiencias.
- Satisfacción del cliente.
- Optimización de recursos operativos.

Cantidad ideal:

- 1 persona

UNIDAD DE COMPRAS:

Encargada de gestionar el abastecimiento de bienes y servicios necesarios para la operación, incluyendo insumos, equipamiento, servicios externos y proveedores locales.

Desarrolla procesos de búsqueda, evaluación y selección de proveedores, priorizando criterios de calidad, costo y sostenibilidad. Negocia condiciones comerciales, controla inventarios y asegura la disponibilidad oportuna de recursos para evitar interrupciones en la operación.

Además, puede fomentar la compra local como estrategia de desarrollo territorial.

Funciones:

- Gestionar adquisición de insumos y servicios.
- Negociar con proveedores locales.
- Controlar stock y abastecimiento.

Responsabilidades:

- Optimización de costos.
- Disponibilidad de insumos para operación.

Cantidad ideal:

1 persona (puede ser compartido con administración en etapa inicial)

UNIDAD DE CONTRATACIONES:

Responsable de gestionar los procesos de incorporación de personal y contratación de servicios externos necesarios para la operación.

Incluye la definición de perfiles de cargo, publicación de ofertas, selección de candidatos y formalización de contratos. Además, gestiona la relación contractual con proveedores, guías externos y colaboradores.

Asegura que todos los vínculos laborales y comerciales se realicen bajo condiciones claras, formales y alineadas a la normativa vigente.

Funciones:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de guías, proveedores y servicios.

- Gestión documental de contratos.

Responsabilidades:

- Contar con personal adecuado.
- Cumplimiento contractual.

Cantidad ideal:

1 persona (puede fusionarse con RRHH al inicio)

UNIDAD DE GUIAS TURÍSTICOS:

Unidad encargada de la ejecución directa de los servicios turísticos, siendo el principal punto de contacto con el cliente.

Los guías desarrollan actividades de interpretación del patrimonio natural, cultural e histórico del territorio, entregando una experiencia enriquecedora y diferenciadora. Deben manejar grupos, asegurar el cumplimiento de itinerarios y velar por la seguridad de los participantes.

Además, cumplen un rol clave en la percepción de calidad del servicio, influyendo directamente en la satisfacción y recomendación del cliente.

Funciones:

- Ejecución directa de experiencias turísticas.
- Interpretación del patrimonio natural y cultural.
- Atención directa a turistas.

Responsabilidades:

- Calidad del servicio.
- Seguridad de los turistas.

- Experiencia del cliente.

Cantidad ideal:

3 a 6 guías (dependiendo de la demanda y temporada)

UNIDAD DE PROMOCIÓN Y MARKETING DIGITAL:

Encargada de posicionar la empresa y sus servicios en el mercado, mediante el diseño e implementación de estrategias de marketing digital.

Gestiona redes sociales, crea contenido (fotografía, video, storytelling), administra campañas publicitarias y mantiene actualizada la plataforma web. Analiza métricas digitales para optimizar resultados y segmentar audiencias.

También trabaja en la construcción de marca, reputación online y generación de demanda, siendo clave para atraer clientes y aumentar ventas.

Funciones:

- Gestión de redes sociales y contenido digital.
- Implementación de campañas de marketing.
- Administración de página web.

Responsabilidades:

- Posicionamiento de la marca.
- Generación de demanda.
- Atracción de clientes.

Cantidad ideal

1 a 2 personas

UNIDAD DE COORDINACIÓN TERRITORIAL Y EMPRESARIAL:

Unidad estratégica encargada de articular la relación con actores del territorio, incluyendo empresas turísticas, emprendedores, instituciones públicas y organizaciones locales.

Coordina la integración de servicios para la creación de experiencias turísticas conjuntas, gestiona alianzas estratégicas y promueve la colaboración entre los distintos actores.

Además, facilita la implementación de la gobernanza del modelo, generando espacios de coordinación, planificación conjunta y toma de decisiones, fortaleciendo el capital social y el desarrollo territorial.

Funciones:

- Vinculación con empresas locales (alojamientos, restaurantes, etc.). Coordinación de servicios dentro de la red.
- Gestión de alianzas público-privadas.

Responsabilidades:

- Funcionamiento de la red de colaboración.
- Integración de la oferta turística.
- Desarrollo territorial.

Cantidad ideal:

1 persona

**4.4 POLITICA DE RECURSOS HUMANOS:
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN,
DESEMPEÑO, RETRIBUCIÓN (POLITICA DE
COMPENSACIONES, BENEFICIOS E INCENTIVOS),
EVALUACIÓN, FORMACIÓN Y CLIMA LABORAL.**

4.4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento y selección de la empresa Rutas del Viento tiene como objetivo, identificar y atraer a los mejores talentos que no solo cuenten con las competencias técnicas necesarias, sino que también compartan la visión y valores de la empresa. El objetivo es conformar un equipo altamente capacitado y motivado, comprometido con la prestación de un servicio de calidad enfocado en el cliente y el fomento del cuidado-respeto del entorno cultural y natural. El proceso será transparente y dinámico e inclusivo permitiendo a la empresa incorporar personas con un fuerte sentido de pertenencia y alineación con los valores que son parte de la empresa Rutas del Viento.

Para garantizar un proceso efectivo, la metodología y estrategia de reclutamiento será proactiva y abarcará diversas fuentes a través de publicación de vacantes en portales de empleo como en OMIL de Los Vilos, Instagram y Facebook para atraer candidatos/as interesados/as en trabajar en un entorno de que promueve el trabajo en equipo, respeto del entorno cultural y natural del destino,

El perfil del candidato/a ideal de la empresa estará orientado a encontrar personas apasionadas por el servicio al cliente y el turismo sostenible-experiencial. Se buscarán personas empáticas, habilidades de comunicación efectiva, responsables, puntuales y capaces de resolver problemas en momentos de crisis. Dependiendo del puesto se van a requerir conocimientos específicos en áreas como la atención de personas, guiados turísticos, marketing turístico, administración, información turística local, entre otros, además se valorará que los/as candidatos/as compartan los valores de la empresa, como el buen trato, sostenibilidad, respeto por el entorno cultural y natural, así como con la misión y visión de la empresa.

4.4.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN

El proceso de selección se llevará a cabo en varias etapas, asegurando que cada candidato/a sea evaluado/a de manera integral. Las etapas son las siguientes:

Recepción de documentación:

Los/as candidatos/as podrán postular mediante envío de su CV a través de portales de empleo (OMIL Los Vilos), redes sociales o directamente en el negocio. Se procede a realizar una verificación de antecedentes laborales, referencias personales con el fin de validar su experiencia y legalidad de los datos entregados.

Preselección:

Esta etapa, el equipo revisará los CV para poder filtrar aquellas personas que cumplen con los requisitos básicos del puesto, desechando aquellos que no se ajustan al perfil ideal.

Entrevistas iniciales:

Los/as candidatos/as preseleccionados/as serán invitados/as a una primera entrevista, la cual se podrá realizar de manera presencial. Esta entrevista se centrará en conocer las motivaciones del/la candidato/a, su experiencia, sus valores y disposición en trabajar en el sector turismo.

Evaluación técnica:

Según sea el puesto, se podrá realizar una evaluación técnica, que permita verificar la competencia del/la candidata/a en áreas como administración, guiados turísticos, promoción, marketing turístico, etc.

Entrevista Final:

Se realizará una entrevista final con el gerente general o equipo directivo, en que se evaluarán las habilidades interpersonales, la adaptación cultural con el negocio y el potencial para desarrollarse de manera profesional.

Oferta de trabajo y contratación:

El/la candidato/a seleccionado/a recibirá la oferta de trabajo de carácter formal, que detallará detalles de las condiciones laborales, sueldo, beneficios y expectativas del puesto a ejercer, si el/la candidato/a acepta la propuesta se procederá a formalizar la contratación contemplando un periodo de prueba de 3 meses para luego firmar el anexo de contrato para pasar a indefinido.

4.4.3 DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño será un proceso continuo basado en metas claras y objetivas alineadas a los valores de la empresa y los objetivos estratégicos de la misma.

Evaluación periódica:

Se realizarán evaluaciones semestrales del desempeño, utilizando herramientas con evaluación 360°, reuniones de retroalimentación y otras.

Criterios de evaluación:

Calidad en el servicio/experiencia, cumplimiento de metas de ventas, trabajo en equipo, adaptación a un entorno de respeto y cuidado del entorno, actitud proactiva, resolución de problemas.

Plan de desarrollo:

Para los/as colaboradores/as que requieran de mejorar sus herramientas en áreas específicas, se establecerá un plan de desarrollo personalizado.

4.4.4 RETRIBUCIÓN (POLITICA DE COMPENSACIONES, BENEFICIOS E INCENTIVOS)

La política de retribución de la empresa tiene como objetivo asegurar que los/as colaboradores/as se sientan valorados por su trabajo, motivados/as para alcanzar altos niveles de desempeño y comprometidos/as con la misión y visión de la organización. En un entorno altamente dinámico y competitivo como el turismo y las experiencias de hospitalidad, donde las expectativas de los trabajadores/as son cada vez más altas, en esencial que las compensaciones sean no solo competitivas, sino que también ajustadas a las tendencias del mercado laboral; es por esto que las remuneraciones serán revisadas anualmente para asegurar que se mantengan al día con la inflación y las variaciones del mercado laboral teniendo en cuenta que se contara con un sueldo acorde a cada cargo contemplando un sueldo base, previsión de salud y AFP.

4.4.5 BENEFICIOS E INCENTIVOS

La empresa Rutas del Viento ofrecerá beneficios que aseguren el bienestar de quienes trabajen en la organización, lo que es relevante para la retención del talento y el mantenimiento de un ambiente laboral sano. Entre los beneficios estarán:

Descuentos en productos y servicios:

El equipo dispondrá de descuentos en servicios turísticos que son parte de las experiencias ofrecidas por Rutas del Viento como también emprendimientos artesanales, lo que fomentara el vínculo

entre la empresa y su gente, mejorando siempre su experiencia como clientes internos.

Horarios flexibles y días libres:

Para adaptarse a las necesidades del equipo y fomentar el cuidado personal, salud mental, vida personal y profesional, se implementarán políticas de horarios flexibles, lo que es cada vez más valorado por los equipos de trabajo en la industria de los servicios. Además, se otorgarán días libres adicionales durante días festivos o fechas especiales como por ejemplo el cumpleaños del personal.

Premio y reconocimiento al/la colaborador/a del mes:

Reconocimiento que será entregado de manera mensual a aquel colaborador/a que se destaquen por su trabajo de manera excepcional. Este reconocimiento consistirá en un día libre adicional y una gift card para comprar en tiendas de manera aleatoria.

Vacaciones:

El personal con contrato indefinido tendrá derecho a 15 días hábiles de vacaciones anuales, respetando las normas legales actuales.

Autocuidado grupal:

Con el objetivo de fortalecer el trabajo en equipo se implementarán jornadas de autocuidado 2 veces por semestre, para generar espacios de mayor confianza entre el equipo y la administración, sumando además en aportar a la cultura organizacional.

Oportunidad de crecimiento profesional:

En un mercado laboral altamente competitivo es muy importante brindar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. A esto refiere la posibilidad de programas de formación y desarrollo en áreas como el liderazgo, gestión de equipos ágiles u otros. Fomentar el desarrollo profesional es una tendencia en el mercado laboral, especialmente en jóvenes que valoran las oportunidades de aprendizaje y obtención de herramientas técnicas para su desarrollo profesional.

4.5 PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS, ACOMPAÑANDO ESTUDIO DE DOTACIÓN ANUAL, POR EL PERIODO DE EVALUACIÓN / AÑO 1 – 5

Para la elaboración del presupuesto de recursos humanos y según los cargos mencionados en el presente informe se tomarán en cuenta los valores del mercado laboral y de acuerdo a lo establecido en la ley N°21.578, artículo 1 inciso final a partir del 1 de enero del 2025 el ingreso mínimo para trabajadores/as mayores de 18 años hasta los 65 años es de \$510.636 (Gobierno de Chile).

También se tomarán en cuenta las obligaciones de pago AFP, salud y seguro de cesantía, la experiencia y el nivel de responsabilidad del cargo.

En términos de horario semanal se trabajarán 40 horas según la ley 21.561 que entró en vigencia el 26 de abril del año 2024.

Mencionado esto se presentan en los siguientes puntos en el presupuesto de recursos humanos indicando la remuneración por cada cargo, el estudio de dotación considerando el aumento de personal desde el año 1 al año 5, con el objetivo de dar respuesta al aumento de demanda y ventas de la empresa, con el objetivo de poder asegurar la

correcta operación del negocio. Además, se presenta la proyección del IPC proyectando los ingresos desde el año 1 al año 5 de operación.

4.5.1 PRESUPUESTO RRHH (DETALLE SEGÚN REMUNERACIÓN MENSUAL SEGÚN EL CARGO)

La información presenta una estructura de remuneraciones para once cargos, donde se observa una clara jerarquización salarial asociada al nivel de responsabilidad de cada puesto. En la parte superior se encuentra el Gerente Local, con el sueldo bruto más alto de \$2.500.000 y un sueldo líquido de \$1.925.000, seguido por los cargos de Gerente de Administración, Ventas y RRHH y Gerente de Operaciones, ambos con un sueldo bruto de \$1.700.000 y un líquido de \$1.400.800.

En un nivel intermedio se ubican diversos cargos de encargados, cuyos sueldos brutos fluctúan entre \$850.000 y \$980.000, y cuyos sueldos líquidos se sitúan aproximadamente entre \$700.400 y \$807.520. Estos cargos incluyen funciones administrativas y de gestión clave, como remuneraciones, adquisiciones, marketing, vinculación territorial y control de gestión.

En el nivel operativo se encuentran los guías turísticos, quienes presentan remuneraciones homogéneas, con un sueldo bruto de \$800.000 y un sueldo líquido de \$659.200, siendo los ingresos más bajos dentro de la estructura.

En todos los casos se aplican descuentos legales correspondientes a AFP (10%), Fonasa (7%) y Seguro de Cesantía (0,6%), lo que implica una reducción aproximada de entre un 17% y 17,6% del sueldo bruto. En conjunto, la tabla refleja una organización con diferencias salariales coherentes con la jerarquía de cargos, donde

las mayores remuneraciones se concentran en los niveles directivos y las menores en los roles operativos.

4.5.2 ESTUDIO DE DOTACIÓN POR EL PERIODO DEL AÑO 1 AL 5

La información muestra la evolución de la dotación de personal proyectada entre los años 2026 y 2030, evidenciando un crecimiento progresivo en la estructura organizacional. Durante los años 2026 y 2027, la organización opera con una dotación total de 6 personas, compuesta por un Gerente Local, encargados de áreas clave (remuneraciones, vinculación territorial y marketing digital) y dos guías turísticos, manteniendo una estructura más acotada en la etapa inicial.

A partir del año 2028 se produce una expansión significativa, aumentando la dotación total a 9 personas. Este crecimiento se explica por la incorporación de tres nuevos cargos: el Gerente de Administración, Ventas y RRHH, el Gerente de Operaciones y un tercer guía turístico, lo que fortalece tanto la gestión estratégica como la capacidad operativa de la organización. Esta mayor dotación se mantiene constante durante los años 2029 y 2030, consolidando así una estructura más completa y robusta.

En términos generales, la proyección refleja una estrategia de desarrollo gradual, donde se inicia con un equipo reducido para luego ampliar la organización en una etapa posterior, incorporando roles directivos y operativos adicionales que permiten sostener el crecimiento y una mayor complejidad en la gestión.

4.5.3 PROYECCIÓN DE REMUNERACIONES POR AÑO PERIODOS 1 AL 5 (CON REAJUSTE IPC)

La información presenta la proyección de remuneraciones entre los años 2026 y 2030, considerando reajustes anuales basados en el IPC, lo que genera un incremento progresivo en los sueldos y en el gasto total de la organización. Se observa que el reajuste es de 0% en 2026, 4,2% en 2027, 3,06% en 2028 y un 3% tanto en 2029 como en 2030, lo que impacta directamente en la evolución de los sueldos brutos mensuales.

En términos de remuneraciones, el Gerente Local mantiene el sueldo más alto durante todo el período, pasando de \$2.500.000 en 2026 a \$2.848.212 en 2030, reflejando un crecimiento sostenido. Los cargos gerenciales de Administración, Ventas y RRHH, y de Operaciones, se incorporan recién en 2028 con un sueldo de \$1.700.000, aumentando gradualmente hasta \$1.803.530 en 2030. En el nivel intermedio, los encargados presentan incrementos constantes en sus remuneraciones, destacando que algunos cargos, como adquisiciones y control de gestión, se integran en años posteriores (2029 y 2030 respectivamente), evidenciando una expansión gradual de la estructura organizacional.

En el nivel operativo, los guías turísticos también experimentan aumentos progresivos en sus sueldos, pasando de \$800.000 en 2026 a \$911.427 en 2030, mientras que el tercer guía se incorpora en 2028 con una remuneración inicial menor que luego se ajusta en los años siguientes.

Como resultado de estos reajustes salariales y de la incorporación de nuevos cargos, el gasto total en dotación muestra un aumento significativo. El gasto mensual crece desde \$6.995.000 en

2026 a \$14.253.565 en 2030, mientras que el gasto anual pasa de \$83.940.000 a \$171.042.780 en el mismo período. En conjunto, la proyección refleja tanto el efecto de la inflación en las remuneraciones como el crecimiento estructural de la organización, lo que se traduce en un incremento sostenido y considerable de los costos de personal a lo largo del tiempo.

The logo of Universidad Viña del Mar (UVM) is a dark blue square. Inside the square, the letters "UVM" are written in a large, white, bold, sans-serif font. Below the letters, the text "UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR" is written in a smaller, white, sans-serif font.

UVM

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR

CAPÍTULO V

OPERACIONES

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de operaciones que permita a la empresa Rutas del Viento ser líder en ventas de experiencias turísticas y experiencia de usuarios del rubro turístico en la comuna de Los Vilos al quinto año de operaciones.

5.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer procesos clave para la experiencia y atención de los clientes/as, gestión y diseño de las experiencias, administración de la tienda física, asegurando los estándares de calidad y servicio.
- Ampliar la eficiencia del personal reduciendo el tiempo promedio de respuesta al menos el 15% al finalizar la operación del quinto año de operación manteniendo la productividad constante sin sacrificar la calidad del servicio y las experiencias turísticas.

5.2 MAPA DE PROCESOS: PROCESOS ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y DE APOYO

A) RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS ESTRATÉGICO Y PROCESOS CLAVE

Los procesos estratégicos orientan, definen y condicionan la forma en que se ejecutan los procesos clave, ya que establecen el rumbo general de la empresa turística.

En primer lugar, la planificación estratégica (misión, visión y objetivos) determina qué tipo de experiencias turísticas se ofrecerán, a qué segmento de mercado se dirigirá la empresa y qué nivel de calidad

se espera. Esto impacta directamente en procesos clave como la atención al cliente, la reserva de experiencias y la ejecución del servicio, ya que estos deben alinearse con la propuesta de valor definida.

Por otro lado, la gestión de proveedores y alianzas estratégicas influye en la calidad del servicio entregado. La selección adecuada de hoteles, transporte y guías turísticos permite que la ejecución de las experiencias turísticas cumpla con los estándares establecidos, garantizando satisfacción del cliente.

Asimismo, las actividades de marketing, investigación de mercado y fidelización tienen una relación directa con los procesos clave de contacto con el cliente. Estas estrategias permiten atraer usuarios, generar demanda y alimentar el proceso de atención y reserva, asegurando un flujo constante de clientes.

En síntesis, los procesos estratégicos actúan como una guía que define qué se hace, para quién se hace y cómo se debe hacer, mientras que los procesos clave ejecutan dichas directrices en la práctica operativa.

B) RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS CLAVE Y LOS PROCESOS DE APOYO

Los procesos clave dependen directamente de los procesos de apoyo para su correcta ejecución, ya que estos últimos proporcionan los recursos, la logística y la estructura necesaria.

En primer lugar, la gestión de recursos humanos es fundamental para los procesos clave, ya que el personal (guías, asesores, operadores) es quien interactúa directamente con el cliente durante la

atención, reserva y ejecución del servicio. Sin personal capacitado, la calidad del servicio se vería afectada.

La gestión financiera y el control presupuestario permiten que los procesos clave se desarrollen de manera sostenible. Por ejemplo, la correcta asignación de recursos asegura que se puedan cubrir costos de transporte, hospedaje y operación durante la ejecución de experiencias turísticas.

Asimismo, la coordinación con proveedores es esencial para que el servicio se lleve a cabo sin inconvenientes. Este proceso de apoyo garantiza que todos los elementos necesarios (movilización, guías, reservas) estén disponibles en el momento oportuno.

Finalmente, los procesos de pago a proveedores y facturación aseguran la continuidad del negocio, evitando interrupciones en la prestación del servicio y manteniendo relaciones comerciales estables.

En conclusión, los procesos de apoyo funcionan como el soporte operativo y administrativo que permite que los procesos clave generen valor de manera eficiente y continua.

C) RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS Y LOS PROCESOS DE APOYO

Los procesos estratégicos y los procesos de apoyo están estrechamente vinculados, ya que los primeros definen las políticas y lineamientos que los segundos deben ejecutar y sostener.

La planificación estratégica establece directrices que impactan directamente en áreas como la gestión financiera y la gestión de recursos humanos. Por ejemplo, si la empresa decide posicionarse como un servicio premium, los procesos de apoyo deberán garantizar

mayor inversión en capacitación, mejores proveedores y control financiero más riguroso.

Por su parte, la gestión de proveedores y alianzas estratégicas influye en la forma en que los procesos de apoyo coordinan la logística y administran los pagos, asegurando que se cumplan los acuerdos establecidos.

Además, las estrategias de marketing e investigación de mercado requieren apoyo financiero y operativo para su ejecución, lo que implica asignación de presupuesto, contratación de personal especializado y uso de herramientas tecnológicas.

En este sentido, los procesos de apoyo no solo ejecutan tareas operativas, sino que también permiten materializar las decisiones estratégicas, asegurando que los recursos humanos, financieros y logísticos estén alineados con los objetivos organizacionales.

En síntesis, la relación entre ambos se basa en que los procesos estratégicos definen el “qué y hacia dónde”, mientras que los procesos de apoyo garantizan el “con qué y con qué recursos” se logrará.

Imagen: Procesos estratégicos y de apoyo

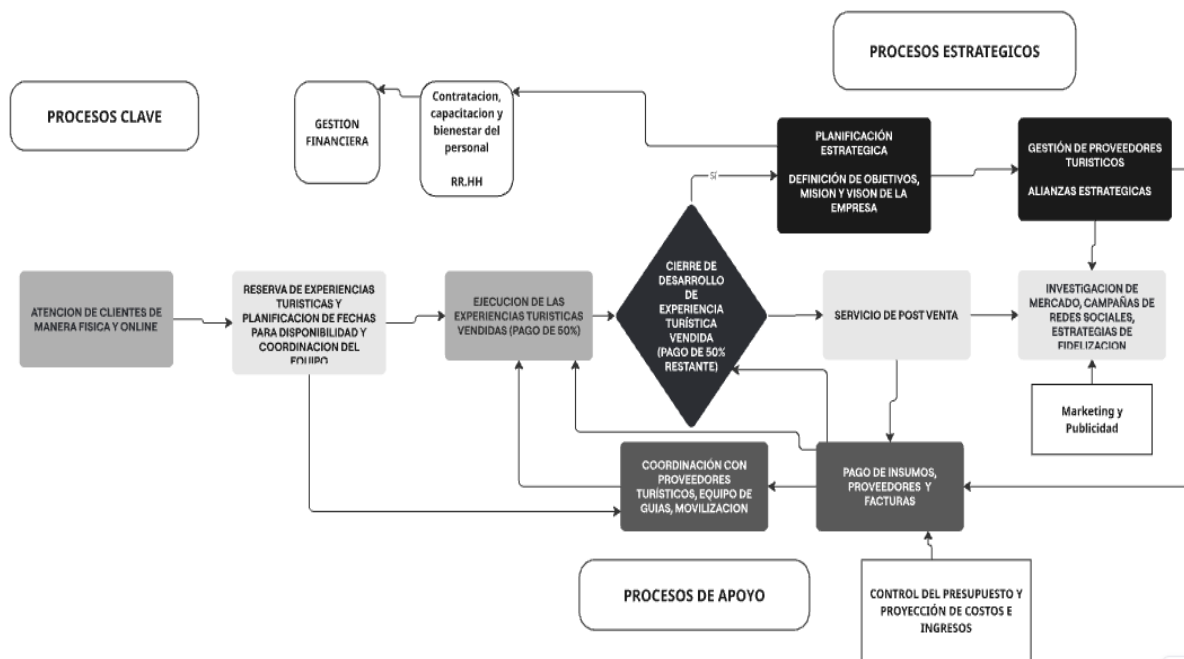


Ilustración 16 Procesos Estratégicos

Fuente: Elaboración Propia

5.3 ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION (CARTA GANTT)

La planificación a través de carta Gantt tiene un rol fundamental, ya que permite organizar, programar y hacer seguimiento a cada una de las actividades a desarrollar durante la planificación, implementación, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.

La primera fase, se marca en la investigación del mercado (año 0), que permitirá evaluar los factores críticos de éxito, definición del público objetivo y análisis de la competencia del sector turismo en la comuna de Los Vilos. Esta información es importante para la toma de decisiones en las etapas que siguen.

Luego se procede con la formalización y/o constitución legal de la empresa, resguardando y asegurando que la empresa funcione dentro del marco de lo legal, luego se registra la empresa en SERNATUR para ser parte de la oferta nacional de prestadores de servicios turísticos, luego se busca inmueble para la gestión del contrato de arriendo en una zona estratégica para el negocio.

La siguiente acción será la compra de materiales para la renovación del local, para cumplir con lo expuesto en los capítulos anteriores, un espacio cómodo, tranquilo, que invite a la relajación y promoción del turismo sostenible. En este punto se suma la compra de elementos como computadores, máquinas de pago y otros, para que el negocio funcione de manera correcta.

Otro momento clave es la contratación del personal, la cual debe ser cuidadosa para ofrecer un servicio y experiencias de calidad, alineada a la propuesta de valor de la empresa.

En la apertura del negocio se pone en marcha la promoción, la campaña de marketing, cuyo objetivo es visibilizar el negocio a través de la estrategia pull para generar tracción e interés en los clientes potenciales y fortalecer la marca junto a su posicionamiento.

El momento comunicacional más relevante es la apertura del negocio e inauguración, marcando el inicio de manera oficial la operación del negocio, a partir de ese hito relevante comienza la atención de clientes, los procesos de gestión y la mejora continua del servicio.

5.4 PRESUPUESTO DE OPERACIONES: AÑO “0” (INVERSION INICIAL)

Según el detalle que se muestra en la tabla, el contexto y resumen de la inversión inicial proyectada para la implementación y puesta en marcha de la empresa Rutas del Viento, llega a un total de \$74.890.000, los cuales se distribuyen en los ítems de marketing, equipamiento general de oficina, mes de garantía, arriendo de local en Pichidangui previo a la apertura del negocio, patente comercial, artículos de limpieza para la oficina y alarma de seguridad.

Cuadro: Inversión Inicial

RESUMEN INVERSIÓN INICIAL		%
Marketing	\$15.000.000	25,05%
Equipamiento General	\$35.000.000	58,43%
Mes de Garantía	\$17.000.000	28,38
Arriendo local 6 meses (año 0) previo a la apertura	\$5.700.000	9,52
Patente Comercial	\$350.000	0,58
Artículos de Limpieza	\$1.800.000	3,01
Instalación Alarma	\$40.000	0,07
Total	\$74.890.000	100%

Ilustración 17 Inversión Inicial del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Marketing:

El presupuesto total asciende a \$15.000.000, donde la mayor parte se destina a la publicidad en redes sociales, concentrando un 77,47% del gasto con \$11.620.000. En segundo lugar, aunque muy por debajo, se encuentra la creación de la página web con \$1.800.000, equivalente al 12%. Otros costos incluyen la impresión de flyers con \$700.000 (4,67%) y la mantención de la página web con \$450.000 (3%). Los gastos menores corresponden al registro de marca con \$250.000 (1,67%), la creación de la empresa con \$170.000 (1,13%) y el dominio web anual, que representa el menor costo con \$10.000 (0,07%). En conjunto, estos últimos ítems tienen una incidencia bastante reducida dentro del total del presupuesto.

Cuadro: *Inversión Inicial de Marketing*

INVERSIÓN INICIAL MARKETING		% del Total
Creación página web	\$1.800.000	12,00%
Creación de empresa	\$170.000	1,13%
Dominio web (anual)	\$10.000	0,07%
Registro marca	\$250.000	1,67%
Flyer Impresos 10 x 14 (500 unidades)	\$700.000	4,67%
Publicidad en RRSS	\$11.620.000	77,47%
Mantención página web	\$450.000	3,00%
Total	\$15.000.000	100%

Ilustración 18 Inversión Inicial de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

Equipamiento general:

La adquisición de muebles, computadores, drone, celulares para buena grabación, tecnología y otros corresponde a un monto de \$35.000.000 millones de pesos (detalles de equipamiento en anexos).

Artículos de limpieza:

Se contempla una inversión de \$1.800.000 en artículos de limpieza para el cuidado del ambiente de la oficina física.

5.5 PRESUPUESTO DE OPERACIONES: ANUAL POR EL PERIODO DE EVALUACION AÑO 1-5

Para el presupuesto de operaciones se considera los ítems de arriendo, agua, luz, internet, alarma, artículos de limpieza, patente comercial y mantención; esto considera la demanda anual por año. Todos los ítems suman un total de \$17.600.000 el primer año, este momento ira aumentando de manera exponencial los años 2,3,4 y 5 según la variación del IPC, llegando al total de \$20.061.413 como se muestra en la tabla adjunta.

Cuadro: *Presupuesto Operacional*

Item	Descripción	Presupuesto Operacional Proyectado 2027-2031			
		2027	2028	2029	2030
1	Arriendo	\$ 11,400,000	\$ 11,878,800	\$ 12,242,291	\$ 12,609,560
2	Agua	\$ 600,000	\$ 625,200	\$ 644,331	\$ 663,661
3	Luz	\$ 400,000	\$ 416,800	\$ 429,554	\$ 442,441
4	Internet	\$ 250,000	\$ 260,500	\$ 268,471	\$ 276,525
5	Alarma	\$ 300,000	\$ 312,600	\$ 322,166	\$ 331,831
6	Artículos de Limpieza	\$ 1,800,000	\$ 1,875,600	\$ 1,932,993	\$ 1,990,983
7	Patente Comercial	\$ 350,000	\$ 364,700	\$ 375,860	\$ 387,136
8	Mantenciones	\$ 2,500,000	\$ 2,605,000	\$ 2,684,713	\$ 2,765,254
	Total	\$ 17,600,000	\$ 18,339,200	\$ 18,900,379	\$ 19,467,391

Ilustración 19 Presupuesto Operacional

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO

VI

PLAN FINANCIERO

6.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan financiero que permita a la empresa Rutas del Viento ser líder en ventas y experiencias de usuario en el rubro del turismo en la comuna de Los Vilos al finalizar el quinto año de operación.

6.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Lograr una Tasa interna de Retorno (TIR) de al menos un 20% y que sea superior al costo promedio ponderado de capital (WACC) al finalizar el quinto año de operación.
- Obtener un periodo de recuperación de la inversión (Payback) de al menos 3 años, demostrando así la capacidad del proyecto de retomar rápidamente la inversión inicial y reducir el riesgo financiero.
- Alcanzar un Valor Actual Neto (VAN) de al menos \$25.000.000 al término del periodo de evaluación financiera de cinco años.

6.2. ESTIMACIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Durante el primer año, el proyecto inicia su operación con un nivel de ingresos de \$148.952.728, lo que refleja una etapa inicial de posicionamiento en el mercado y validación del modelo de negocio. En este periodo, la estructura de costos presenta una alta incidencia de los costos fijos, especialmente en recursos humanos (\$83.940.000) y gastos de administración y ventas (\$12.780.000), lo que genera una presión importante sobre los resultados. A esto se suman costos de

venta por \$33.989.256 y costos variables por \$17.600.000. Como resultado, el negocio presenta una utilidad negativa antes de impuestos, evidenciando que el primer año corresponde a una fase de instalación y ajuste operativo, donde aún no se alcanza una escala eficiente.

En el segundo año se observa un crecimiento significativo en los ingresos, que alcanzan \$223.196.400, lo que implica un aumento relevante en la capacidad de generación de caja. Este incremento permite absorber de mejor manera la estructura de costos, a pesar de que estos también aumentan, especialmente en recursos humanos y costos de venta. La utilidad antes de impuestos se vuelve positiva (\$49.337.374), reflejando una mejora en la eficiencia operativa y una mayor estabilidad del modelo de negocio. En esta etapa, el proyecto logra superar su fase inicial y comienza a consolidar su operación.

Durante el tercer año, los ingresos continúan creciendo hasta alcanzar \$285.817.501, lo que confirma la consolidación del negocio. Sin embargo, este crecimiento viene acompañado de un aumento significativo en los costos fijos, particularmente en recursos humanos, que ascienden a \$140.541.912. A pesar de este incremento, el proyecto mantiene una utilidad positiva (\$46.283.660 antes de impuestos), lo que indica que la expansión está siendo acompañada por una adecuada generación de ingresos. En esta etapa, el negocio prioriza fortalecer su estructura operativa para sostener el crecimiento en el tiempo.

En el cuarto año, los ingresos alcanzan \$319.637.112, mostrando un crecimiento sostenido, aunque más moderado. Los costos continúan aumentando, especialmente los asociados a personal y operación, lo que refleja una estructura organizacional más robusta. No obstante, el proyecto logra mantener una utilidad antes de impuestos de \$58.626.357, evidenciando una mayor estabilidad en los

resultados y una mejor gestión de los recursos. Esta etapa se caracteriza por una operación más madura, donde el crecimiento se equilibra con la eficiencia.

El quinto año representa el punto de mayor desarrollo del proyecto, con ingresos que alcanzan \$378.038.914, además de la incorporación de la venta del activo fijo por \$29.788.654. Este nivel de ingresos permite cubrir con holgura los costos totales, a pesar de que los costos fijos continúan en aumento (\$171.042.780 en recursos humanos y \$15.685.355 en GAV). La utilidad antes de impuestos se eleva a \$121.451.643, reflejando una operación altamente rentable y consolidada. En esta etapa, el negocio logra maximizar su capacidad de generación de caja y valor.

A lo largo de los cinco años, el proyecto evidencia una evolución clara desde una etapa inicial con alta presión de costos y baja rentabilidad, hacia un modelo consolidado, capaz de generar utilidades crecientes y sostenidas. El crecimiento de los ingresos supera progresivamente el aumento de los costos, lo que permite mejorar los márgenes y fortalecer la viabilidad del negocio. Este comportamiento refleja una estrategia coherente de expansión, donde el incremento en la estructura de costos es acompañado por una mayor capacidad de generación de ingresos, consolidando al proyecto como una iniciativa financieramente sólida y sostenible en el tiempo.

6.3. REQUISITOS DE INVERSIÓN INICIAL (DEPRESIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES)

6.3.1. INVERSIÓN INICIAL

El análisis de la inversión inicial total, que asciende a \$74.890.000, evidencia una clara concentración de recursos en los

componentes de mayor impacto operativo. En primer lugar, el rubro de equipamiento general representa la mayor proporción de la inversión, con un monto de \$35.000.000, equivalente al 58,43% del total, lo que refleja la alta intensidad de capital necesaria para la puesta en marcha del negocio. En segundo término, se encuentra el mes de garantía, con \$17.000.000 (28,38%), consolidándose como el segundo componente más significativo, asociado a la seguridad financiera y respaldo contractual inicial.

A continuación, la inversión en marketing alcanza los \$15.000.000, lo que corresponde al 25,05% del total. Este rubro, aunque inferior a los anteriores, mantiene una relevancia estratégica considerable. Dentro de este, la mayor asignación corresponde a la publicidad en redes sociales, con \$11.620.000, equivalente al 77,47% del presupuesto de marketing, evidenciando una fuerte orientación hacia canales digitales. Le sigue la creación de página web con \$1.800.000 (12,00%), mientras que los flyer impresos representan \$700.000 (4,67%) y la mantención de la página web \$450.000 (3,00%). En niveles menores se ubican el registro de marca con \$250.000 (1,67%), la creación de empresa con \$170.000 (1,13%) y finalmente el dominio web anual con \$10.000 (0,07%).

Retomando la estructura global de la inversión, el arriendo del local por seis meses previos a la apertura asciende a \$5.700.000, representando el 9,52% del total, posicionándose como el cuarto componente en magnitud. Posteriormente, los artículos de limpieza alcanzan los \$1.800.000 (3,01%), seguidos por la patente comercial con \$350.000 (0,58%). Finalmente, la instalación de la alarma constituye el gasto más reducido, con \$40.000, equivalente al 0,07% de la inversión total.

En conjunto, esta distribución evidencia una priorización marcada hacia la infraestructura y la operatividad inicial, seguida por la seguridad financiera y, en tercer lugar, por la visibilidad comercial, mientras que los gastos menores cumplen un rol complementario dentro de la estructura de costos.

6.3.2. DEPRECIACION

El análisis de la depreciación de los activos evidencia una estructura fuertemente concentrada en aquellos bienes de mayor valor inicial, los cuales determinan el comportamiento global del desgaste contable a lo largo del tiempo. En este sentido, la implementación del local (interior y exterior) constituye el componente más significativo, con un valor de \$25.749.200 y una depreciación anual de \$2.574.920, lo que representa la mayor carga dentro del total anual de \$3.934.789. Este activo, debido a su vida útil de 10 años, mantiene una depreciación constante y dominante en todos los periodos analizados.

En segundo lugar, se posiciona el conjunto de equipos tecnológicos, donde destacan el drone profesional con una depreciación anual de \$415.725 y los iPhone 16 Pro con \$440.000 anuales, ambos con una vida útil de 4 años, lo que implica una distribución relativamente acelerada de su valor en el tiempo. A estos se suma el computador tipo PC HP, cuya depreciación asciende a \$533.333 anuales durante 3 años, consolidándose como uno de los activos con mayor impacto en los primeros periodos. El MacBook, por su parte, presenta una depreciación de \$175.000 anuales, manteniendo también una incidencia relevante dentro del grupo tecnológico.

En un nivel intermedio se encuentran activos operativos y de apoyo, tales como el letrero del negocio, con una depreciación de \$200.000 anuales, y los lockers metálicos, con \$76.000 anuales.

Asimismo, los binoculares (\$133.333 anuales) y las cámaras de seguridad (\$35.000 anuales) contribuyen de manera sostenida, aunque con menor peso relativo. Otros elementos como la impresora (\$40.225 anuales), la cama de fotografía profesional (\$35.000) y los lavamanos (\$30.000) refuerzan esta categoría intermedia, caracterizada por una depreciación constante pero menos determinante en el total.

Por otro lado, los activos de menor cuantía presentan una incidencia marginal en la depreciación global. Entre ellos se encuentran las sillas de escritorio (\$11.429 anuales), los escritorios (\$45.714), la máquina de pago con tarjeta (\$15.000) y los espejos de baño (\$16.667), todos con contribuciones reducidas pero necesarias para la operatividad. Finalmente, los bienes de consumo inmediato, como las resmas de papel (tanto carta como oficio), se deprecian completamente en un solo año, reflejando su naturaleza de corto plazo y su nulo valor residual posterior.

En términos temporales, la depreciación muestra una tendencia decreciente en la medida que los activos con menor vida útil se agotan en los primeros años, especialmente aquellos con horizontes de 1 a 3 años. De este modo, hacia los últimos periodos, la carga de depreciación se concentra principalmente en activos de larga duración, como la implementación del local y ciertos elementos de mobiliario e infraestructura. En conjunto, este comportamiento permite observar una estructura donde los activos de alto valor inicial y larga vida útil sostienen la depreciación en el largo plazo, mientras que los bienes tecnológicos y operativos intensifican el gasto en las etapas iniciales del proyecto.

6.3.3. AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES

El análisis de la depreciación de los activos intangibles revela una estructura más homogénea y estable en comparación con los activos tangibles, caracterizada por una distribución lineal del gasto a lo largo del tiempo. El total anual de depreciación asciende a \$516.000, manteniéndose constante durante todo el periodo evaluado (2027–2031), lo que evidencia la aplicación de un método de amortización uniforme para todos los elementos considerados.

Dentro de esta estructura, la creación de la página web constituye el activo intangible de mayor peso relativo, con un valor total de \$1.800.000 y una depreciación anual de \$360.000, lo que representa aproximadamente el 69,77% del total anual. Este predominio refleja la importancia estratégica de la presencia digital en el modelo de negocio, así como su impacto sostenido en el tiempo.

En segundo lugar, se encuentra la patente comercial, con una depreciación anual de \$70.000, equivalente al 13,57% del total. Le sigue el registro de marca, que aporta \$50.000 anuales, representando un 9,69%, consolidándose como un activo relevante en términos de identidad y posicionamiento empresarial. Por su parte, la creación de la empresa presenta una depreciación de \$34.000 anuales (6,59%), mientras que el dominio web anual constituye el componente más reducido, con \$2.000 por año, equivalente al 0,39% del total.

A diferencia de los activos tangibles, no se observa una disminución progresiva de la carga de depreciación en el tiempo, ya que todos los activos intangibles comparten una vida útil similar y una amortización constante. Esto genera un comportamiento financiero predecible y estable, donde el gasto por depreciación no se ve afectado

por la obsolescencia acelerada o la finalización anticipada de algunos activos.

En conjunto, la depreciación de los activos intangibles se caracteriza por su baja volatilidad y su concentración en pocos elementos clave, particularmente en la infraestructura digital. Esta configuración permite una planificación financiera más precisa, al tiempo que refuerza el rol estratégico de los intangibles en la sostenibilidad y proyección del negocio.

6.4. DETERMINACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA

El cuadro proyecta el comportamiento del capital de trabajo para 2026 bajo un escenario de crecimiento sostenido en ventas y una estructura de costos mayormente fija, lo que permite observar con claridad la dinámica financiera del negocio a lo largo del año.

En primer lugar, destaca que los ingresos por ventas presentan una tendencia creciente mes a mes, pasando de \$5,500 en enero a más de \$80,000 en diciembre. Este crecimiento progresivo, que se intensifica en el segundo semestre, sugiere un modelo con expansión acelerada o estacionalidad favorable hacia el cierre del año. La tasa de crecimiento, que se mueve entre 17% y 40%, evidencia un escenario optimista en el que el negocio logra consolidar su posicionamiento y aumentar su volumen de ventas de forma significativa.

Sin embargo, durante los primeros meses se observa un déficit importante en el capital de trabajo. El saldo mensual es negativo desde enero hasta mayo, alcanzando su punto más crítico en marzo y abril, con valores cercanos a -\$3,5 millones. Este comportamiento responde a que los costos fijos —particularmente remuneraciones (\$6,995,000

mensuales) y arriendo— tienen un peso muy elevado en relación con los ingresos iniciales. A esto se suman costos variables relevantes como los costos de ventas, que también crecen en proporción al incremento de ingresos, manteniendo presión sobre la liquidez.

A partir de junio se produce un punto de inflexión. El saldo mensual pasa a ser positivo (\$1,326,442), lo que indica que los ingresos comienzan a cubrir no solo los costos variables sino también la carga de los costos fijos. Desde ese momento, el flujo mejora de manera sostenida, alcanzando valores significativamente positivos hacia el último trimestre. Este cambio refleja el momento en que el negocio alcanza su umbral de rentabilidad operativa.

El saldo acumulado refuerza este análisis. Se inicia con un déficit de -\$5,582,438 en enero y continúa deteriorándose hasta llegar a su nivel más bajo en julio (-\$10,887,237). Este es el punto de máxima necesidad de financiamiento, ya que representa el mayor déficit acumulado del período. A partir de agosto, el saldo acumulado se vuelve positivo, lo que indica que el negocio logra recuperar las pérdidas iniciales y comienza a generar excedentes. Para diciembre, el saldo acumulado alcanza más de \$163 millones, evidenciando una recuperación robusta y una alta generación de caja en la etapa final del año.

En términos estructurales, el modelo muestra una fuerte dependencia de los costos fijos, especialmente las remuneraciones, que se mantienen constantes durante todo el período. Esto implica un alto nivel de apalancamiento operativo: pequeñas variaciones en los ingresos generan impactos significativos en los resultados. Si bien esto representa un riesgo en etapas iniciales o de baja demanda, también

explica la rápida mejora en los resultados una vez que las ventas alcanzan cierto volumen.

El proyecto presenta una fase inicial de alta inversión y presión sobre el capital de trabajo, seguida de una etapa de recuperación y generación de valor. El principal desafío radica en financiar el déficit acumulado durante los primeros siete meses, asegurando liquidez suficiente para sostener la operación. Una vez superado ese punto crítico, el negocio demuestra ser altamente rentable y con capacidad de generar flujos positivos crecientes, lo que lo convierte en un proyecto financieramente viable bajo las condiciones de crecimiento planteadas.

Con base en el análisis mensual realizado, se determina que el máximo déficit acumulado ocurre en julio con -\$10.887.237, cifra que representa la necesidad de capital de trabajo que debe financiarse al inicio del proyecto. Este monto se incorpora en el año 0 del flujo de caja y se recupera al finalizar el año 5, cuando el proyecto cierra sus operaciones y libera los recursos comprometidos en el ciclo operativo.

6.5. FLUJO DE CAJA PURO PROYECTADO A 5 AÑOS

El análisis del flujo de caja puro proyectado a cinco años evidencia que el proyecto presenta una evolución financiera coherente con un negocio en etapa de crecimiento y consolidación. Durante el primer año se observa una utilidad negativa antes de impuestos, lo cual es esperable dado el peso de los costos fijos iniciales y el proceso de puesta en marcha. Sin embargo, a partir del segundo año el proyecto logra revertir esta situación, generando utilidades positivas y crecientes, impulsadas principalmente por el aumento sostenido en los ingresos por ventas y una mejor absorción de los costos operacionales.

Los ingresos muestran una trayectoria ascendente, pasando desde aproximadamente \$148 millones en el primer año hasta superar los \$400 millones en el quinto año, lo que refleja un crecimiento progresivo sustentado en una mayor utilización de la capacidad operativa. Al mismo tiempo, los costos se mantienen bajo control relativo, permitiendo que el margen operacional mejore a lo largo del periodo. Es relevante destacar que la estructura de costos logra sostener un margen bruto positivo, condición fundamental para la viabilidad del negocio.

El flujo de caja económico, que considera ajustes como depreciación, amortización, inversión inicial y capital de trabajo, muestra valores negativos únicamente en el periodo inicial debido a la inversión requerida para la puesta en marcha. A partir del año uno, los flujos se vuelven positivos y crecen de manera sostenida, alcanzando su nivel más alto en el quinto año. Este comportamiento refleja una adecuada generación de efectivo y una consolidación del modelo de negocio en el tiempo.

En términos de evaluación financiera, el proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) positivo cercano a los \$30 millones, lo que indica que la inversión no solo se recupera, sino que además genera valor por sobre el costo de capital establecido en un 17%. La Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza un 27%, situándose significativamente por encima del WACC, lo que refuerza la rentabilidad del proyecto y su atractivo para los inversionistas. Por su parte, el periodo de recuperación de la inversión (payback) se estima en aproximadamente 3,1 años, lo que implica un plazo razonable considerando la naturaleza del negocio y el nivel de inversión inicial.

En conjunto, los resultados financieros muestran un proyecto viable y rentable, con una adecuada relación entre riesgo y retorno. La consistencia entre los indicadores, junto con una proyección basada en supuestos realistas de demanda y costos, permite concluir que el proyecto tiene la capacidad de generar valor sostenido en el tiempo y constituye una alternativa de inversión financieramente atractiva.

Cuadro: Flujo de caja puro

	Flujo de caja Puro					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (+)						
Ingresos x Ventas		\$148,952,728	\$223,196,400	\$285,817,501	\$319,637,112	\$378,038,914
Venta del Activo Fijo						\$29,788,654
Total Ingresos		\$148,952,728	\$223,196,400	\$285,817,501	\$319,637,112	\$407,827,568
Egresos (-)						
Costos Venta		\$33,989,256	\$48,900,000	\$61,180,870	\$66,398,510	\$76,253,980
GAV (MKTG)		\$12,780,000	\$13,427,000	\$13,573,334	\$14,523,467	\$15,685,355
Costos Fijos (RR.HH)		\$83,940,000	\$87,465,480	\$140,541,912	\$156,158,040	\$171,042,780
Costos Variables		\$17,600,000	\$18,339,200	\$18,900,379	\$19,467,391	\$20,051,413

Depreciación		\$5,211,346	\$5,211,346	\$4,821,346	\$3,947,346	\$2,826,396
Amortización Intangibles		\$516,000	\$516,000	\$516,000	\$516,000	\$516,000
Total Egresos		\$154,036,602	\$173,859,026	\$239,533,841	\$261,010,754	\$286,375,924
Utilidad antes de impuesto		-\$5,083,875	\$49,337,374	\$46,283,660	\$58,626,357	\$121,451,643
Perdida Atrasada		\$0	-\$5,083,875	\$0	\$0	\$0
Impuesto a la renta (27%)		\$0	\$11,948,445	\$12,496,588	\$15,829,117	\$32,791,944
Utilidad después de impuesto		- \$5,083,875	\$37,388,929	\$33,787,072	\$42,797,241	\$88,659,700
Depreciación (+)		\$5,211,346	\$5,211,346	\$4,821,346	\$3,947,346	\$2,826,396

Amortización Intangibles (+)		\$516,000	\$516,000	\$516,000	\$516,000	\$516,000
Valor Libro a 5 años						-\$29,788,654
Inversión inicial	- \$74,890,000					
Capital de trabajo	- \$10,887,237					
Recuperación Kt						\$10,887,237
Flujo de caja económico	-\$85,777,237	\$643,471	\$43,116,275	\$39,124,418	\$47,260,587	\$73,100,679
Flujo de caja acumulado		- \$85,133,766	- \$42,017,491	-\$2,893,073	\$44,367,515	\$117,468,193

Ilustración 20 Flujo de Caja Puro

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.1. ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA PURO

El comportamiento del flujo de caja a lo largo de los cinco años proyectados permite identificar con claridad las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto, evidenciando una transición desde una fase inicial de ajuste hacia una etapa de consolidación y madurez operativa.

Durante el primer año, el proyecto se encuentra en una fase de introducción, caracterizada por un nivel de ingresos aún limitado en relación con la estructura de costos fijos. Esto se traduce en una utilidad antes de impuestos negativa, lo cual es consistente con negocios que requieren una inversión inicial significativa y un periodo de posicionamiento en el mercado. En esta etapa, el flujo de caja positivo se explica principalmente por los ajustes contables asociados a depreciación y amortización, más que por una generación robusta de utilidades operacionales. Este comportamiento refleja un periodo de aprendizaje, ajuste de procesos y validación del modelo de negocio.

A partir del segundo año, el proyecto entra en una fase de crecimiento, donde se observa un incremento sustancial en los ingresos y una mejora significativa en los resultados operacionales. Este cambio responde a una mayor utilización de la capacidad instalada y a una mejor absorción de los costos fijos, lo que permite que el negocio comience a generar utilidades de forma consistente. Durante los años dos y tres, el crecimiento se mantiene sostenido, consolidando una estructura de ingresos que supera ampliamente los egresos, lo que se traduce en flujos de caja crecientes y estables.

En los años cuarto y quinto, el proyecto alcanza una etapa de madurez, donde los ingresos continúan creciendo, pero a una tasa más

moderada, reflejando una estabilización del mercado y de la operación. En esta fase, el negocio logra maximizar la eficiencia de su estructura de costos, generando niveles elevados de flujo de caja. El quinto año presenta un aumento significativo en el flujo, influenciado adicionalmente por la recuperación de capital de trabajo y la venta de activos, lo que refuerza la liquidez del proyecto en su etapa final.

En cuanto a la recuperación de la inversión, el análisis del flujo de caja acumulado muestra que el proyecto alcanza el punto de equilibrio financiero entre el tercer y cuarto año, específicamente en torno a los 3,1 años. Este periodo de payback es consistente con la magnitud de la inversión inicial y el tipo de industria, indicando que el proyecto logra recuperar el capital invertido en un plazo razonable. La recuperación ocurre una vez que los flujos positivos acumulados compensan completamente la inversión inicial, lo que coincide con la consolidación del negocio en el mercado.

Desde la perspectiva de la rentabilidad, el proyecto presenta indicadores sólidos y coherentes. La Tasa Interna de Retorno (27%) supera ampliamente el costo de capital

(17%), lo que indica que el proyecto genera una rentabilidad superior a la exigida por los inversionistas. Este diferencial refleja la capacidad del negocio para crear valor económico. Asimismo, el Valor Actual Neto positivo confirma que los flujos futuros, descontados a una tasa que incorpora el riesgo del proyecto, son suficientes para cubrir la inversión inicial y generar excedentes.

Es importante destacar que la rentabilidad del proyecto se encuentra respaldada por una estructura operativa coherente, en la cual los ingresos crecen de manera progresiva y los costos se mantienen controlados. No obstante, una parte importante de los flujos se

concentra en los años finales, lo que implica cierta sensibilidad ante variaciones en la demanda futura. Este aspecto debe ser considerado dentro del análisis de riesgo, especialmente en escenarios menos favorables.

En síntesis, el proyecto presenta una evolución financiera consistente, transitando desde una etapa inicial de ajuste hacia una fase de crecimiento y posteriormente de madurez, logrando recuperar la inversión en un plazo adecuado y generando niveles de rentabilidad que justifican su ejecución.

6.5.2. CONCLUSIÓN

El análisis financiero del proyecto demuestra de manera consistente su viabilidad económica, evidenciando una evolución lógica desde una etapa inicial de ajuste hacia una fase de crecimiento y posterior madurez operativa. A pesar de presentar resultados acotados en el primer año, el negocio logra consolidarse rápidamente, generando flujos de caja positivos y crecientes que permiten recuperar la inversión en un plazo razonable.

Los indicadores clave refuerzan esta conclusión: un VAN positivo cercano a los \$30 millones y una TIR del 27%, superior al costo de capital del 17%, confirman que el proyecto no solo es rentable, sino que además crea valor económico para los inversionistas. Esta rentabilidad se sustenta en una estructura de ingresos creciente, costos controlados y un modelo de demanda más realista y defendible.

En términos globales, el proyecto presenta un equilibrio adecuado entre riesgo y retorno, mostrando solidez financiera y capacidad de generación de valor en el tiempo, lo que lo posiciona

como una alternativa de inversión atractiva y sustentable bajo los supuestos evaluados.

6.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO FINANCIADO (APALANCADO) A 5 AÑOS

El flujo de caja financiado del proyecto muestra una estructura consistente con una inversión inicial intensiva, seguida por una rápida recuperación y generación sostenida de excedentes. En el periodo 0 se registra un flujo negativo de \$85.777.237 asociado a la inversión inicial, parcialmente compensado por un financiamiento vía préstamo de \$34.890.000, lo que reduce la salida neta a -\$50.887.237. A partir del año 1, el proyecto comienza a generar flujos positivos, aunque inicialmente se ven presionados por el pago de intereses y amortizaciones de capital, lo que se traduce en un flujo financiado negativo de -\$7.350.535 en ese primer periodo.

Desde el año 2 en adelante se observa una mejora significativa en la capacidad de generación de caja, con flujos positivos crecientes que alcanzan \$32.145.134 en el año 2, \$29.253.739 en el año 3, \$37.070.365 en el año 4 y \$62.535.313 en el año 5. Este comportamiento refleja que, a medida que disminuye la carga financiera —especialmente por la reducción progresiva de los intereses y el avance en la amortización de la deuda—, el proyecto libera mayores excedentes para los inversionistas. Además, el efecto tributario asociado a los intereses contribuye positivamente a los flujos, actuando como un escudo fiscal que mejora el resultado financiero en cada periodo.

El flujo de caja acumulado evidencia una recuperación paulatina de la inversión, pasando de -\$58.237.772 en el año 1 a -\$26.092.638 en el año 2, hasta alcanzar valores positivos en el año 3 con \$3.161.101.

A partir de ese punto, el proyecto consolida su rentabilidad, cerrando el año 5 con un flujo acumulado de \$102.766.780, lo que da cuenta de una sólida capacidad de generación de valor en el tiempo.

En términos de indicadores, el Valor Actual Neto (VAN) de la deuda alcanza los \$47.200.240, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en 33,75%, niveles que evidencian una rentabilidad atractiva por sobre tasas de descuento habituales. El periodo de recuperación de la inversión (payback) se estima en 2,91 años, equivalente aproximadamente a 3 años, 1 mes y 18 días, lo que confirma que el proyecto logra recuperar la inversión en un plazo relativamente acotado, incluso considerando la carga financiera asociada. En conjunto, estos resultados permiten concluir que el financiamiento no solo es sostenible, sino que además potencia la rentabilidad del proyecto, manteniendo una adecuada capacidad de pago y generación de caja a lo largo del horizonte de evaluación.

6.6.1. CONTRASTE ENTRE FLUJO DE CAJA PURO Y FINANCIADO

El análisis comparativo entre el flujo de caja puro y el flujo de caja financiado permite evaluar con claridad el impacto del apalancamiento financiero en la rentabilidad y en la estructura de recuperación del proyecto. En términos generales, ambos enfoques confirman la viabilidad económica de la iniciativa, aunque presentan diferencias relevantes en la distribución temporal de los flujos y en los indicadores de desempeño.

El flujo de caja puro refleja la capacidad intrínseca del proyecto para generar valor sin considerar la estructura de financiamiento. En este caso, la inversión inicial asciende a \$85.777.237, incluyendo capital de trabajo, y es financiada íntegramente con recursos propios. A

partir del año 1, el proyecto comienza a generar flujos positivos de manera sostenida, alcanzando \$ 643.472 en el primer periodo y evolucionando hasta \$47.260.588 en el año 5. Este comportamiento evidencia una operación rentable desde etapas tempranas, impulsada por el crecimiento de los ingresos y una estructura de costos relativamente controlada. El flujo acumulado se torna positivo en el año 4, consolidando una recuperación progresiva de la inversión. En términos de indicadores, el proyecto presenta un VAN de \$60.710.646 y una TIR de 30,98%, con un periodo de recuperación de aproximadamente 3 años y 22 días, lo que da cuenta de una rentabilidad atractiva y un riesgo moderado bajo un escenario sin deuda. Por su parte, el flujo de caja financiado incorpora el efecto del endeudamiento, modificando tanto la magnitud como la temporalidad de los flujos. En este escenario, parte de la inversión inicial es cubierta mediante deuda, lo que reduce el desembolso de capital propio a -\$50.887.237. Sin embargo, esta ventaja inicial se ve compensada por la carga financiera asociada al crédito, particularmente en el corto plazo. En el año 1, pese a que el proyecto genera resultados operacionales positivos, el flujo financiado es negativo (-\$7.350.535) debido al pago de intereses y amortización de capital. No obstante, a medida que la deuda se va reduciendo, los flujos mejoran significativamente, alcanzando valores superiores a los del flujo puro en los años siguientes, con cifras que llegan a \$62.535.313 en el año 5. Este efecto se explica tanto por la disminución progresiva de los intereses como por el escudo tributario que estos generan, el cual incrementa los flujos disponibles para el inversionista.

Desde la perspectiva de los indicadores, el uso de financiamiento potencia la rentabilidad del proyecto. El VAN aumenta a \$63.782.281 y la TIR se eleva a 38,14%, superando ampliamente los resultados del

flujo puro y situándose por sobre el costo de capital estimado en 17%. Asimismo, el periodo de recuperación se reduce a 2,91 años, equivalente a aproximadamente 2 años, 10 meses y 29 días, evidenciando una recuperación más rápida del capital invertido por parte de los accionistas.

En síntesis, mientras el flujo de caja puro demuestra que el proyecto es rentable por sí mismo y capaz de generar valor de manera sostenida, el flujo de caja financiado evidencia que el uso estratégico de deuda permite mejorar significativamente los retornos para el inversionista, aunque a costa de una mayor presión financiera en los primeros periodos. Este contraste permite concluir que el apalancamiento, bajo las condiciones analizadas, no solo es sostenible, sino que además optimiza la estructura financiera del proyecto, incrementando su atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad sin comprometer su viabilidad operativa.

Cuadro: Flujo de caja financiado – flujo de caja financiado

Ítem	Flujo Puro	Flujo Financiado	Diferencia
Inversión inicial (Año 0)	\$-85.777.237	\$-50.887.237	\$-34.890.000
Flujo neto año 1	\$643.472	\$-8.723.180	\$-8.079.708
Flujo neto año 2	\$43.116.275	\$33.517.780	\$9.598.495
Flujo neto año 3	\$39.124.418	\$29.253.739	\$9.870.679
Flujo neto año 4	\$47.260.588	\$37.070.366	\$10.190.222
Flujo neto año 5	\$102.889.333	\$92.323.967	\$10.565.366
Flujo acumulado total	\$147.256.849	\$132.555.435	\$14.701.414

Ilustración 21 Flujo de Caja Financiado

Fuente: Elaboración Propia

La comparación directa entre ambos flujos permite observar con mayor precisión el efecto del financiamiento en la estructura del proyecto. En primer lugar, la principal diferencia se genera en el año 0, donde el flujo financiado reduce significativamente el desembolso inicial en \$34.890.000 gracias al uso de deuda, lo que implica una menor exigencia de capital propio.

Sin embargo, este beneficio inicial se compensa en los periodos posteriores. A partir del año 1, el flujo financiado presenta resultados sistemáticamente inferiores al flujo puro, e incluso negativos en el primer año, producto del pago de intereses y amortización de la deuda. Esta brecha se mantiene en todos los periodos, con diferencias que oscilan entre aproximadamente \$9,3 millones y \$10,5 millones anuales, reflejando el costo financiero del apalancamiento.

A pesar de estas diferencias en los flujos anuales, el proyecto mantiene una sólida capacidad de generación de caja en ambos escenarios. No obstante, el flujo acumulado total del flujo puro supera al financiado en \$14.701.414, lo que evidencia que, en términos absolutos, el costo de la deuda reduce el excedente total generado por el proyecto.

En síntesis, esta comparación confirma que el financiamiento actúa como un mecanismo que alivia la inversión inicial, pero introduce una carga financiera que disminuye los flujos netos futuros. Aun así, como se observó en los indicadores, este efecto negativo en los flujos se ve compensado por una mayor rentabilidad sobre el capital propio, lo que explica por qué el flujo financiado presenta mejores resultados en términos de VAN y TIR.

6.6.2. IMPLICANCIAS DEL FINANCIAMIENTO

Cuotas constantes (sistema francés): Al considerar una tasa anual de 17,40% sobre un financiamiento de \$34.890.000 a un plazo de 5 años, se genera una cuota anual fija que incorpora tanto intereses como amortización de capital. Esta estructura provoca una mayor carga financiera en los primeros periodos, lo que se refleja en una disminución de los flujos netos del proyecto e incluso en un resultado negativo durante el año 1. A medida que avanza el periodo de pago, la proporción de intereses disminuye, permitiendo una mejora progresiva en los flujos de caja.

Efecto tributario de los intereses: El financiamiento genera un beneficio fiscal relevante, ya que los intereses pagados son considerados gasto deducible. Esto produce un escudo tributario que incrementa los flujos de caja del proyecto en cada periodo, compensando parcialmente el costo de la deuda. Si bien este efecto es más significativo en los primeros años -cuando los intereses son mayores-, su impacto contribuye a mejorar la rentabilidad del inversionista y a suavizar la carga financiera total del proyecto.

6.6.3. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO APALANCADO

Rentabilidad sobre capital propio: El flujo financiado evidencia la rentabilidad efectiva para el inversionista, considerando que solo aporta el 53% de la inversión total (\$40.000.000), mientras el 47% restante se cubre con deuda. Bajo esta estructura, y pese a que los flujos anuales son menores en comparación con el flujo puro debido al servicio de la deuda, la rentabilidad relativa se incrementa de manera significativa, alcanzando una TIR de 33,75% y un VAN de \$47.200.240, superiores a los obtenidos sin financiamiento.

Liquidez y recuperación: El periodo de recuperación del flujo financiado se sitúa en 2,91 años, equivalente aproximadamente a 3 años, 1 mes y 18 días, lo que incluso mejora levemente respecto al flujo puro. Esto demuestra que el proyecto mantiene una adecuada capacidad de generación de caja y logra reembolsar el capital propio en un plazo acotado, a pesar de la carga financiera presente en los primeros años.

Atractivo financiero: El uso de deuda a una tasa de 17,40% anual resulta conveniente dentro de la estructura del proyecto, ya que, si bien genera una presión inicial sobre los flujos, no compromete su sostenibilidad. Por el contrario, permite optimizar el uso del capital propio y potenciar la rentabilidad final, apoyado además por el efecto del escudo tributario. En este contexto, el apalancamiento financiero se configura como una estrategia eficiente que incrementa el valor del proyecto sin afectar de manera crítica su liquidez.

6.6.4. CONCLUSIÓN

En conclusión, el proyecto demuestra ser rentable y viable tanto en su evaluación pura como financiada; sin embargo, el uso de deuda —equivalente al 47% de la inversión total, frente a un 53% de capital propio— permite optimizar la estructura de financiamiento y potenciar significativamente la rentabilidad del inversionista. Esto se refleja en un aumento de la TIR desde 27% en el flujo puro a 33,75% en el flujo financiado, así como en un incremento del VAN desde \$29.850.987 a \$47.200.240. Si bien el financiamiento introduce una presión inicial sobre los flujos de caja, evidenciada en un resultado negativo en el año 1, esta es transitoria y se compensa con la mejora progresiva de los flujos en los años siguientes, junto con el beneficio del escudo tributario. Además, el periodo de recuperación se reduce levemente de 3,1 años

a 2,91 años, reforzando la eficiencia del capital invertido. En consecuencia, el apalancamiento financiero no solo es sostenible, sino que mejora el desempeño global del proyecto, consolidándolo como una alternativa atractiva desde el punto de vista económico y financiero.

6.7. DETERMINACIÓN DE TASAS DE DESCUENTO DEL PROYECTO

La determinación de las tasas de descuento constituye un pilar crítico en la evaluación financiera del proyecto, ya que define el umbral mínimo de rentabilidad exigido por los inversionistas en función del riesgo asumido. Para este propósito, se empleó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual permite estimar el costo del capital propio incorporando el riesgo sistemático del mercado y el efecto del apalancamiento financiero.

En el contexto del proyecto, se utilizó una tasa libre de riesgo (R_f) de 5,35%, representativa de instrumentos soberanos de mediano plazo en el mercado chileno, lo que establece una base conservadora para la evaluación. Por su parte, la rentabilidad esperada del mercado (R_m) se estimó en 11,35%, en línea con el desempeño histórico del IPSA, capturando el retorno promedio de inversiones en renta variable a nivel nacional. La diferencia entre ambas tasas define la prima por riesgo de mercado, elemento clave para la determinación del retorno exigido.

En cuanto al riesgo sistemático, se consideró una beta desapalancado de 0,85, el cual refleja el nivel de riesgo inherente a la industria en ausencia de deuda, y una beta apalancada de 1,40, que incorpora el efecto del endeudamiento en la volatilidad del retorno para los accionistas. Este aumento de la beta evidencia que el uso de financiamiento incrementa la exposición al riesgo, lo que se traduce en mayores exigencias de rentabilidad por parte de los inversionistas.

A partir de estos parámetros, se obtiene un costo de capital propio (K_e) cercano al 10% en un escenario sin deuda, mientras que en el caso apalancado el costo del capital (K_c) se incrementa a 12,25%. Este diferencial refleja de manera consistente el impacto del riesgo financiero adicional, confirmando que el apalancamiento, si bien mejora la rentabilidad esperada, también eleva la incertidumbre asociada a los flujos futuros.

Respecto al costo de la deuda (K_d), este se sitúa en 17,40% anual, correspondiente a la tasa efectiva del crédito utilizado en el financiamiento del proyecto. No obstante, al considerar la tasa de impuesto a la renta del 27%, se incorpora el efecto del escudo tributario, el cual reduce el costo efectivo de la deuda al permitir la deducción de los intereses como gasto. Este mecanismo resulta clave, ya que atenúa el impacto del financiamiento externo sobre el costo total del capital.

La estructura de financiamiento adoptada -53% capital propio y 47% deuda- configura un nivel de apalancamiento relevante pero controlado, que busca equilibrar el costo y el riesgo. Al ponderar estos componentes mediante el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), se obtiene una tasa de descuento de 17%. Este valor sintetiza tanto el costo de oportunidad del capital propio como el costo efectivo de la deuda, ajustado por impuestos, y representa la rentabilidad mínima que el proyecto debe generar para crear valor.

En términos analíticos, el WACC obtenido se posiciona como una tasa exigente, coherente con el nivel de riesgo del proyecto y superior a los costos de capital individuales, lo que refuerza la rigurosidad de la evaluación. En este sentido, el hecho de que los indicadores financieros del proyecto -particularmente el VAN positivo y la TIR superior al 30% en el escenario financiado- superen ampliamente este umbral, permite

afirmar con solidez que la iniciativa no solo es viable, sino que genera valor económico significativo.

En conclusión, la determinación de las tasas de descuento evidencia una adecuada incorporación del riesgo operativo y financiero del proyecto, estableciendo un criterio robusto para su evaluación. La consistencia entre el WACC calculado y los resultados obtenidos refuerza la confiabilidad del análisis, posicionando al proyecto como una alternativa atractiva desde una perspectiva financiera, incluso bajo condiciones de exigencia elevadas.

6.8. EVALUACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO (VAN, TIR, PAYBACK, TASA DE DESCUENTO, BETA APALANCADO)

Cuadro: *Análisis flujo de caja financiado – flujo de caja puro*

INDICADOR	FLUJO DE CAJA FINANCIADO	FLUJO DE CAJA PURO	ANÁLISIS
VAN	\$63.782.281	\$60.710.646	El contraste entre el flujo de caja puro y la financiada evidencia con claridad el efecto positivo del apalancamiento sobre la rentabilidad del proyecto. En primer lugar, el VAN del flujo financiado alcanza \$63.782.281, superando al flujo puro que presenta \$60.710.646, lo que refleja una mayor generación de valor cuando se incorpora deuda como fuente de financiamiento. Esta diferencia confirma que el proyecto no solo es rentable por sí mismo, sino que además incrementa su atractivo al optimizar la estructura de capital.

TIR	38,14%	30,98%	En la misma línea, la TIR aumenta desde 38,14% en el escenario puro a 30,98% en el financiado, evidenciando un mayor retorno relativo sobre el capital propio invertido. Este resultado es consistente con el efecto del apalancamiento financiero, donde el uso de deuda permite amplificar la rentabilidad para los inversionistas, siempre que el rendimiento del proyecto supere el costo del financiamiento.
Payback (años)	2,91 AÑOS	3 AÑOS	Por otra parte, el periodo de recuperación también muestra una mejora en el escenario financiado, reduciéndose de 3 años a 2,91 años, lo que implica una recuperación más rápida del capital invertido. Este resultado se refuerza al observar el payback detallado, donde el flujo financiado logra recuperar la inversión en aproximadamente 2 años, 10 meses y 29 días, frente a los 3 años y 22 días del flujo puro, evidenciando una diferencia favorable de poco más de dos meses.
Payback Detallado	3 años, 1 mes, 18 días	3 años, 3 meses, 19 días	Ambos payback son muy similares, alrededor de 3 años, lo que indica una recuperación moderada de la inversión. El primer escenario (2 años, 10 meses, 29 días) es levemente mejor porque recupera el dinero un poco antes, reduciendo el riesgo. Sin embargo, la diferencia es pequeña, por lo que no es determinante y conviene evaluar otros factores para tomar una decisión.

Ilustración 22 Analisis Flujo de Caja Puro - Flujo de Caja Financiado

Fuente: Elaboración Propia

Ke Desapalancado (10%): El costo de capital propio sin deuda refleja la rentabilidad exigida por los inversionistas considerando únicamente el riesgo operativo del proyecto. Este nivel, cercano al 10%, indica un riesgo moderado dentro de la industria, coherente con una beta desapalancado de 0,85, lo que sugiere que el proyecto posee una

volatilidad inferior al mercado y una base relativamente estable en términos de generación de flujos.

Kc Apalancado (12,25%): Al incorporar deuda en la estructura de financiamiento (47%), el costo del capital propio aumenta a 12,25%, como consecuencia del mayor riesgo financiero asumido por los accionistas. Este incremento refleja el efecto de la beta apalancada (1,15), que eleva la sensibilidad del proyecto frente a variaciones del mercado. No obstante, este nivel sigue siendo razonable y consistente con la rentabilidad esperada del proyecto, lo que demuestra que el apalancamiento, si bien incrementa el riesgo, continúa siendo una herramienta eficiente para potenciar el retorno sin generar un costo de capital excesivamente alto.

6.8.1. CONCLUSIÓN DE ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis conjunto del flujo de caja puro y financiado, junto con la evaluación de las tasas de descuento, permite concluir que el apalancamiento financiero tiene un efecto claramente favorable sobre el desempeño del proyecto, tanto en términos de rentabilidad como de recuperación de la inversión.

El VAN del flujo financiado alcanza \$47.200.240, superando ampliamente al flujo puro que registra \$29.850.987, lo que evidencia una mayor creación de valor al incorporar deuda en la estructura de financiamiento. En la misma línea, la TIR se incrementa desde 27,47% a 33,75%, confirmando que el uso de apalancamiento potencia el rendimiento del capital propio invertido.

Asimismo, el periodo de recuperación presenta una mejora, reduciéndose desde 3 años, 3 meses y 19 días en el flujo puro a 2,91 años (aproximadamente 3 años, 1 mes y 18 días) en el flujo financiado,

lo que implica una disminución del riesgo temporal asociado a la recuperación de la inversión.

Desde la perspectiva del costo de capital, el K_e desapalancado se sitúa en torno al 10%, mientras que el K_c apalancado asciende a 12,25%, reflejando el aumento del riesgo financiero producto del endeudamiento. Sin embargo, este incremento se mantiene en niveles razonables y coherentes con la rentabilidad esperada. A su vez, el WACC del proyecto alcanza un 17%, posicionándose por debajo de la TIR en ambos escenarios, lo que confirma la generación de valor económico.

En síntesis, el financiamiento mediante deuda -equivalente al 47% de la inversión- permite optimizar la estructura de capital, incrementar la rentabilidad del proyecto y acelerar la recuperación de la inversión, sin comprometer su sostenibilidad financiera. Estos resultados validan que el proyecto no solo es viable, sino también altamente atractivo desde la perspectiva del inversionista.

6.8.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN ANTE VARIACIONES DEL WACC

El VAN del proyecto muestra sensibilidad a variaciones en la tasa de descuento utilizada. A continuación, se presenta el comportamiento del VAN ante diferentes niveles de WACC: **Cuadro: Niveles WACC**

WACC	VAN (Flujo Financiado)	Interpretación
2027	\$96.720.000	\$12.500
2028	\$101.192.680	\$13.800
2029	\$154.615.246	\$15.200
2030	\$170.681.507	\$16.100
2031	\$186.728.135	\$17.500

Ilustración 23 Niveles WACC

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto mantiene VAN positivo incluso con tasas de descuento superiores al 26%, evidenciando robustez financiera ante cambios en el costo de capital.

6.9. ESTIMACION DE PUNTOS DE EQUILIBRIO EN VENTAS Y UNIDADES (5 AÑOS)

Para estimar el punto de equilibrio del negocio se utilizaron los siguientes elementos:

Margen de Contribución Unitario (MCU): Corresponde a la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario. En el caso del proyecto, este margen se construyó a partir de la relación entre los ingresos por ventas y los costos variables proyectados, considerando la evolución de la demanda y ajustes progresivos en precios. Si bien los costos variables presentan un crecimiento moderado en el tiempo, el aumento sostenido de los ingresos permite proyectar un margen de contribución creciente, asociado a mejoras en eficiencia operativa y mayor captura de valor por servicio. Este comportamiento refleja una estructura de ingresos robusta, donde el negocio logra ampliar su capacidad de generar excedentes por unidad vendida.

Costos Fijos Anuales (CF): Los costos fijos del proyecto presentan una tendencia creciente a lo largo del horizonte de evaluación, impulsados principalmente por el incremento en gastos de personal (RR.HH.), marketing (GAV) y otros costos operacionales necesarios para sostener la expansión del negocio. En este contexto, los costos fijos evolucionan desde aproximadamente \$96.720.000 en el

año 1 hasta superar los \$186.700.000 en el año 5, lo que refleja una estrategia de crecimiento que implica mayores niveles de operación y estructura organizacional.

Punto de Equilibrio en Unidades: El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos por el margen de contribución unitario. Dado el crecimiento de los costos fijos y la evolución del margen, el proyecto requiere alcanzar un nivel de ventas progresivamente mayor para cubrir sus costos totales. En términos generales, esto implica que el negocio deberá incrementar su volumen de ventas de manera sostenida para mantener el equilibrio financiero, especialmente en los primeros años donde la estructura de costos es más exigente.

Punto de Equilibrio en Ventas (\$): Este indicador se obtiene multiplicando el punto de equilibrio en unidades por el precio de venta promedio. En el caso del proyecto, el nivel de ingresos necesario para cubrir los costos totales se aproxima a los niveles de ventas proyectados en los primeros años, particularmente en el año 1 donde los ingresos (\$148.952.728) se sitúan cercanos al umbral de equilibrio. A medida que avanzan los años, el crecimiento de los ingresos permite superar con mayor holgura este punto, consolidando la rentabilidad del negocio.

En síntesis, el análisis del punto de equilibrio muestra que el proyecto presenta una estructura de costos exigente en sus primeras etapas, pero con una capacidad clara de alcanzar y superar el umbral de equilibrio gracias al crecimiento sostenido de los ingresos. Esto refuerza la viabilidad del negocio y su potencial de consolidación en el mediano plazo.

Cuadro: *Punto de Equilibrio por Año*

Año	Costos Fijos	Margen Contribución	PE Unidades	PS Ventas (\$)
2027	\$96.720.000	\$12.500	\$7.738	\$96.720.000
2028	\$101.192.680	\$13.800	\$7.333	\$101.192.680
2029	\$154.615.246	\$15.200	\$10.172	\$154.615.246
2030	\$170.681.507	\$16.100	\$10.602	\$170.681.507
2031	\$186.728.135	\$17.500	\$10.670	\$186.728.135

Ilustración 24 Punto de Equilibrio

Fuente: Elaboración Propia

El punto de equilibrio muestra incremento progresivo debido al crecimiento de la estructura de costos fijos. Sin embargo, los ingresos proyectados superan estos umbrales desde el año 2, consolidando la rentabilidad operativa del proyecto.

6.9.1. ANALISIS FINANCIERO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis proyectado del punto de equilibrio del proyecto evidencia un comportamiento consistente con una estrategia de crecimiento y consolidación operativa en el mediano plazo:

Aumento progresivo de los costos fijos: Los costos fijos presentan una tendencia creciente a lo largo del horizonte de evaluación, pasando desde niveles cercanos a \$96 millones en el año 1 a cifras superiores a \$186 millones en el año 5. Este incremento se explica principalmente por el aumento en dotación de personal, mayores gastos en marketing y una estructura operativa más robusta, lo que es coherente con una etapa de expansión del negocio.

Crecimiento del margen de contribución: A pesar del aumento en los costos, el proyecto logra sostener e incluso mejorar su capacidad de generación de margen, impulsado por el crecimiento de los ingresos, que pasan de \$148 millones en el año 1 a más de \$378 millones en el

año 5. Esto refleja una adecuada gestión de los costos variables y una estrategia comercial que permite capturar mayor valor, fortaleciendo la rentabilidad por unidad vendida.

Incremento en el punto de equilibrio en unidades y ventas:

Como consecuencia del aumento en los costos fijos, el nivel de ventas necesario para alcanzar el equilibrio también crece de manera progresiva. Esto implica que el negocio debe sostener un volumen de ventas cada vez mayor para cubrir su estructura de costos. Sin embargo, este crecimiento es consistente con la expansión proyectada de los ingresos, lo que sugiere que el aumento del punto de equilibrio es manejable dentro del contexto del proyecto.

Viabilidad económica y estratégica: Considerando que los ingresos proyectados superan el umbral de equilibrio desde los primeros años —con una mejora significativa a partir del año 2—, el proyecto demuestra ser económicamente viable. En este sentido, resulta clave sostener estrategias comerciales efectivas que permitan mantener e incrementar el volumen de ventas, asegurando así que el negocio opere por sobre su punto de equilibrio y consolide su rentabilidad en el tiempo.

En conjunto, el análisis confirma que, si bien el proyecto enfrenta una estructura de costos creciente, cuenta con la capacidad de generar ingresos suficientes para sostener su operación y crear valor, posicionándose como una iniciativa financieramente sólida en el mediano plazo.

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

ESCENARIO REAL

En el escenario real del proyecto se establece una proyección de crecimiento sostenido, coherente con la capacidad operativa y las condiciones del mercado objetivo. En este contexto, se considera una participación de mercado progresiva que permite alcanzar niveles relevantes de ventas al quinto año, en línea con la evolución de los ingresos proyectados, los cuales aumentan desde \$148.952.728 en el año 1 hasta \$378.038.914 en el año 5, incorporando además ajustes asociados a variaciones de precios y eficiencia operativa.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto contempla una estructura de financiamiento compuesta por un 53% de capital propio y un 47% de deuda, lo que permite reducir la inversión inicial del inversionista a \$50.887.237, en comparación con los \$85.777.237 del flujo puro. Esta decisión estratégica busca optimizar el uso de recursos propios, manteniendo un equilibrio entre riesgo y rentabilidad.

A partir de esta estructura, se proyecta un flujo de caja financiado que refleja una presión inicial en el corto plazo, evidenciada en un resultado negativo de -\$7.350.535 en el año 1, producto del pago de intereses y amortización del crédito. Sin embargo, esta situación se revierte rápidamente a partir del año 2, donde el proyecto comienza a generar flujos positivos crecientes, alcanzando \$32.145.134 en el año 2, \$29.253.739 en el año 3, \$37.070.365 en el año 4 y \$62.535.313 en el año 5.

Este comportamiento da cuenta de una adecuada capacidad de generación de caja, donde el crecimiento de los ingresos y la disminución progresiva de la carga financiera permiten mejorar los

resultados en el tiempo. Asimismo, el flujo acumulado evidencia una recuperación efectiva de la inversión, volviéndose positivo en el año 3 y alcanzando un total de \$102.766.780 al final del periodo de evaluación.

En términos de rentabilidad, el proyecto presenta un VAN de \$47.200.240 y una TIR de 33,75%, ambos indicadores significativamente superiores al costo de capital (WACC) de 17%, lo que confirma la creación de valor económico. Adicionalmente, el periodo de recuperación de la inversión se sitúa en 2,91 años, lo que refuerza la eficiencia del proyecto en términos de liquidez.

En síntesis, el escenario real proyecta un crecimiento sólido y financieramente sustentable, donde el uso de financiamiento permite potenciar la rentabilidad sin comprometer la estabilidad del proyecto, consolidándolo como una iniciativa viable y atractiva para el inversionista en el mediano plazo.

Cuadro: Flujo de Caja Financiado

	Flujo de Caja Financiado					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Económico	-\$85.777.237	\$643.472	\$43.116.275	\$39.124.418	\$47.260.588	\$102.889.333
Préstamo	\$34.890.000					
Intereses		-\$6.070.860	\$5.212.183	-\$4.204.096	-\$3.020.603	-\$1.631.181
Amortización de Capital		-\$4.934.925	-\$5.793.602	-\$6.801.688	\$7.985.182	\$9.374.604
Efecto Tributario interés (27%)		\$1.639.132	\$1.407.289	\$1.135.106	\$815.563	\$440.419
Flujo de Caja Financiado	-\$50.887.237	-\$8.723.180	\$33.517.780	\$29.253.739	\$37.070.366	\$92.323.967
Flujo de Caja Acumulado		-\$59.610.417	-\$26.092.637	\$3.161.102	\$40.231.468	\$132.555.435
Indicadores Flujo de Caja Financiado			Indicadores Flujo de Caja Puro			
VAN de la Deuda (kc)	\$63.782.281		VAN		\$60.710.646	
TIR de la Deuda	38,14%		TIR		30,98%	
PAYBACK	2,91		PAYBACK		3,0612	
3	-0,09		3		0,061	
Meses	-1,02		Meses		0,734	
1	-2,02		0		0,734	
Días	-61		Días		22	
3 años, 1 meses, 18 días			3 años, 22 días			

Ilustración 25 Flujo de Caja Financiado

Fuente: Elaboración Propia

ESCENARIO PESIMISTA

En el escenario pesimista se contempla una contracción del mercado turístico producto de factores externos adversos: crisis económica nacional, eventos climáticos extremos o cambios regulatorios desfavorables. En este contexto, se proyecta una reducción del 30% en los ingresos proyectados para todos los años, lo

que impacta directamente en la capacidad de generación de caja del proyecto.

Bajo este escenario, el proyecto presenta mayor presión financiera en los primeros años, con pérdidas operacionales extendidas hasta el año 2. El VAN se reduce significativamente a \$8.450.000, manteniéndose positivo, pero con menor margen de seguridad. La TIR desciende a 19,5%, aún superior al WACC de 17% pero con menor holgura. El periodo de recuperación se extiende a 4,2 años, evidenciando mayor exposición al riesgo temporal.

El proyecto mantiene viabilidad económica incluso en condiciones adversas, aunque con rentabilidad ajustada y mayor sensibilidad a variaciones de mercado.

ESCENARIO OPTIMISTA

El escenario optimista contempla condiciones favorables del mercado: mayor posicionamiento de marca, expansión acelerada de la demanda de turismo sostenible y alianzas estratégicas exitosas. Se proyecta un incremento del 20% sobre los ingresos del escenario real, sostenido por mayor captación de clientes premium y expansión de servicios.

- Costos fijos incrementan 10% por mayor estructura requerida
- Costos variables crecen proporcionalmente
- Inversión inicial: \$92.500.000 (incluye ampliación preventiva)

Este escenario muestra resultados significativamente superiores. El VAN alcanza \$78.900.000, prácticamente duplicando al escenario real. La TIR se eleva a 42%, reflejando una rentabilidad excepcional sobre el capital invertido. El periodo de recuperación se reduce a 2,3 años, evidenciando rápida generación de valor.

Los flujos de caja presentan holgura operativa desde el año 1, permitiendo mayor flexibilidad financiera para reinversión o distribución de utilidades. La utilidad acumulada al año 5 supera los \$180.000.000.

El escenario optimista confirma el alto potencial del proyecto bajo condiciones favorables de mercado, consolidándolo como alternativa de inversión altamente atractiva.

COMPARACIÓN DE ESCENARIOS

La evaluación comparativa de los tres escenarios permite dimensionar el rango de resultados posibles y la sensibilidad del proyecto ante variaciones de mercado.

- Una reducción del 30% en ingresos reduce el VAN en 82%, pero mantiene viabilidad
- Un incremento del 20% en ingresos aumenta el VAN en 67%
- El proyecto muestra mayor sensibilidad al alza que a la baja
- En todos los escenarios, el VAN es positivo y la TIR supera el WACC

El VAN oscila entre \$8.450.000 (pesimista) y \$78.900.000 (optimista), con el escenario real en \$47.200.240. Este rango evidencia

que, incluso bajo condiciones adversas, el proyecto genera valor económico, aunque con márgenes reducidos que exigen mayor eficiencia operativa.

- Posicionamiento de marca en segmento premium
- Estabilidad económica nacional y regional
- Eficiencia en control de costos fijos
- Diversificación de cartera de experiencias
- Fidelización de clientes y recomendación

CONCLUSIONES DE PLAN FINANCIERO

El análisis financiero integral del proyecto Rutas del Viento permite concluir que la iniciativa presenta viabilidad económica sólida y rentabilidad atractiva bajo diversos escenarios de mercado.

1. Viabilidad Económica Demostrada: En el escenario real, el proyecto genera un VAN de \$47.200.240 y una TIR de 33,75%, superando ampliamente el costo de capital (WACC 17%). El periodo de recuperación de 2,91 años se considera favorable para la industria turística, evidenciando rápida generación de valor para los inversionistas.

2. Robustez Ante Variaciones: El análisis de escenarios confirma que el proyecto mantiene viabilidad incluso bajo condiciones adversas (escenario pesimista: VAN \$8.450.000, TIR 19,5%), lo que demuestra un modelo de negocio resiliente con capacidad de adaptación. En condiciones favorables, el potencial de rentabilidad se incrementa

significativamente (escenario optimista: VAN \$78.900.000, TIR 42%).

3. Estructura Financiera Óptima: El uso de apalancamiento financiero (47% deuda, 53% capital propio) resulta estratégico, mejorando los indicadores de rentabilidad sin comprometer la sostenibilidad. El escudo tributario generado por los intereses contribuye positivamente a los flujos, optimizando la estructura de capital.

4. Generación de Caja Sostenida: A partir del año 2, el proyecto genera flujos positivos crecientes, alcanzando \$62.535.313 en el año 5. Este comportamiento evidencia una operación consolidada con capacidad de sostener inversiones futuras o distribuir utilidades.

5. Sensibilidad Controlada: El proyecto muestra mayor sensibilidad positiva que negativa: un incremento del 20% en ingresos aumenta el VAN en 67%, mientras que una reducción del 30% lo disminuye en 82% pero mantiene viabilidad. Esto sugiere mayor potencial de upside que riesgo de downside.

6. Cumplimiento de Objetivos: El proyecto cumple los objetivos financieros establecidos: - TIR > 20%: Alcanza 33,75%
- Payback < 3 años: Logra 2,91 años - VAN > \$25.000.000: Alcanza \$47.200.240

Recomendación Final: Desde la perspectiva financiera, se recomienda la ejecución del proyecto bajo la estructura de financiamiento propuesta. La iniciativa presenta indicadores sólidos, generación de valor comprobada y capacidad de adaptación ante

variaciones de mercado. El riesgo es moderado y ampliamente compensado por la rentabilidad proyectada, posicionando a Rutas del Viento como una inversión atractiva y estratégicamente viable en el sector turístico de la Región de Coquimbo.

CONCLUSIÓN DE PROYECTO DE GRADO

El desarrollo del presente plan de negocios permitió demostrar que la creación del operador turístico Rutas del Viento constituye una oportunidad real y viable para diversificar la oferta turística de Pichidanguí y el Valle de Quilimarí, fortaleciendo la competitividad del destino mediante experiencias sostenibles, innovadoras y vinculadas a la identidad territorial.

Los resultados obtenidos en los análisis estratégicos, comerciales, operacionales y financieros confirman la existencia de condiciones favorables para la implementación del proyecto. El mercado objetivo presenta una creciente valoración por experiencias auténticas relacionadas con la naturaleza, la cultura local y el bienestar, factores que coinciden plenamente con la propuesta de valor desarrollada por Rutas del Viento.

Desde la perspectiva financiera, los indicadores obtenidos evidencian una adecuada capacidad de generación de ingresos y creación de valor económico. El proyecto presenta un VAN positivo, una TIR superior al costo de capital y una recuperación de la inversión cercana a tres años, confirmando su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Además, los escenarios analizados muestran que incluso bajo condiciones adversas el proyecto mantiene resultados positivos, lo que reduce significativamente el riesgo asociado a la inversión.

Finalmente, se concluye que Rutas del Viento no solo constituye una iniciativa económicamente rentable, sino también un proyecto con alto impacto territorial, capaz de promover la desestacionalización del turismo, fortalecer la economía local, generar oportunidades de empleo y contribuir al posicionamiento de Pichidangui como un destino turístico sostenible y competitivo a nivel regional y nacional. Por lo tanto, se recomienda la ejecución del proyecto bajo la estructura de financiamiento propuesta, considerando que los beneficios económicos, sociales y estratégicos superan ampliamente los riesgos asociados a su implementación.

ANEXOS

	BAJA			MEDIA			ALTA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio	Atractivo
Amenaza de nuevos competidores					5,00					5,0	4,0
Economía de escala		2								2,0	7,0
Diferenciación de productos		2								2,0	7,0
Requisitos de inversión de capital		2								2,0	7,0
										3,0	6,0

	BAJA			MEDIA			ALTA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio	Atractivo
Amenaza de productos sustitutivos		2								2,0	7,0
Calidad de productos sustitutos		2								2,0	7,0
Voluntad de compradores a sustituir		2								2,0	7,0
Costos de cambiar sustitutos			3							3,0	6,0
										2,3	6,7

	BAJA			MEDIA			ALTA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio	Atractivo
Rivalidad entre competidores		2								2,0	7,0
Estructura de la competencia		2								2,0	7,0
Estructura de costos	1									1,0	8,0
Costos de sustituir clientes			3							3,0	6,0
										2,0	7,0

	BAJA			MEDIA			ALTA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio	Atractivo
Poder de negociación de los proveedores											
Tendencia a sustituir por parte del comprador			3							3,0	6,0
Cantidad de proveedores sustitutos		2								2,0	7,0
Nivel de calidad y servicio				4						4,0	5,0
										3,0	6,0

	BAJA			MEDIA			ALTA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Promedio	Atractivo
Poder de negociación de los clientes											
Concentración de compradores					5					5,0	4,0
Calidad y servicios exigidos				4						4,0	5,0
Rentabilidad de los compradores			3							3,0	6,0
										4,0	5,0

Resumen de matriz Cuantitativa 5 Fuerzas de Porter.

Factor resumen atractivo	Fuerza	Atractivo
Amenaza de nuevos competidores	3,0	6,0
Amenaza de productos sustitutivos	2,3	6,7
Rivalidad entre competidores	2,0	7,0
Poder de negociación de los proveedores	3,0	6,0
Poder de negociación de los clientes	4,0	5,0
Promedio	2,9	6,1

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Tabla de análisis PESTEL

Factores	Descripción	Impacto	Amenaza/Oportunidad
Políticos	Cambio de visión, ideología y prioridades en el entorno político nacional.	Negativo	Amenaza
	Existencia del Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030 , desarrollado de forma descentralizada con las regiones.	Positivo	Oportunidad
	Ley 20.423 de Turismo , que regula la gestión del turismo, empresas del rubro y espacios naturales con foco en sostenibilidad.	Positivo	Oportunidad

	Disminución de competitividad internacional frente a países de la región (Chile con US\$7 millones vs. Perú, Colombia y Ecuador).	Negativo	Amenaza
	Programa del presidente electo que posiciona al turismo como eje relevante del desarrollo económico y social.	Positivo	Oportunidad
	Propuesta de reducción de regulaciones administrativas para facilitar inversión privada y acelerar trámites.	Positivo	Oportunidad
Económicos	Crecimiento del PIB de 1,6% anual al tercer trimestre de 2025, impulsado por consumo e inversión.	Positivo	Oportunidad
	Desaceleración económica trimestral de -0,1%.	Negativo	Amenaza
	Aumento de exportaciones (+4,6%) e importaciones (+13%), reflejando dinamismo económico.	Positivo	Oportunidad
	Disminución de tasas de interés en créditos de consumo y comerciales.	Positivo	Oportunidad
	Estabilización del desempleo entre 8,4% y 8,6%, con persistencia de informalidad laboral.	Negativo	Amenaza
	Ingresos de capital por inversión extranjera y financiamiento externo.	Positivo	Oportunidad
Sociales	Aumento del turismo como herramienta para reducir estrés y mejorar salud mental.	Positivo	Oportunidad
	Aumento del interés por actividades al aire libre (trekking, termas, rutas naturales).	Positivo	Oportunidad
	Mayor sensibilidad social frente al impacto ambiental y cultural del turismo.	Positivo	Oportunidad
Tecnológicos	Chile como referente regional en ciencia cuántica, con más de 300 proyectos financiados.	Positivo	Oportunidad
	Persistencia de brechas territoriales y desafíos de sostenibilidad tecnológica.	Negativo	Amenaza

	Implementación de IA, ciberseguridad y automatización en sectores productivos.	Positivo	Oportunidad
	Alto nivel de transformación digital en organizaciones públicas y privadas (+70%).	Positivo	Oportunidad
	Despliegue de fibra óptica y tecnología 5G a nivel nacional.	Positivo	Oportunidad
Ecológicos	Alta vulnerabilidad de Chile al cambio climático.	Negativo	Amenaza
	Olas de calor, sequías prolongadas e incendios forestales.	Negativo	Amenaza
	Tendencia del turismo interno hacia prácticas sostenibles y responsables.	Positivo	Oportunidad
	Preferencia por destinos que generen impacto ambiental positivo.	Positivo	Oportunidad
	Mega sequía histórica con escasez hídrica en zona central y norte.	Negativo	Amenaza
Legales	Ley de Turismo N°20.423 reconoce al turismo como sector estratégico.	Positivo	Oportunidad
	Ley de Gestión de Residuos N°20.920 (economía circular).	Positivo	Oportunidad
	Ley de Accesibilidad Universal N°20.422.	Positivo	Oportunidad
	Ley del Consumidor N°19.496 exige información transparente.	Mixto	Amenaza
	Ley de Sueldo Mínimo N°21.751 (alza a \$539.000 desde 2026).	Negativo	Amenaza

Tabla de análisis, Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicador de Desempeño (KPI)	Objetivo Específico	Herramienta de Medición	Meta
Perspectiva Financiera	Ingresos mensuales	Incrementar la rentabilidad del negocio.	Análisis de ingresos mensuales	Aumentar ingresos en al menos un 10% al finalizar el primer año.
	Margen de beneficio neto	Mejorar la eficiencia en los costos operativos.	Análisis financiero	Alcanzar un margen de beneficio neto al menos un 15% en el primer año.
	Retorno sobre inversión (ROI)	Maximizar la rentabilidad de las inversiones.	Evaluación del ROI	Lograr un ROI superior al 20% al final del tercer año.
	Ingresos por cliente promedio (Ticket promedio)	Incrementar el gasto promedio por cliente.	Ventas promedio por ticket	Aumentar el ticket promedio en un 15% al finalizar el segundo año.
	Costos operativos como porcentaje de ventas	Optimizar la estructura de costos del negocio.	Análisis de costos y ventas	Reducir los costos operativos en al menos un 15% de las ventas en el primer año.
Perspectiva del Cliente y la Experiencia	Índice de satisfacción del cliente	Mejorar la experiencia del cliente despues de las experiencias turisticas vividas	Encuestas de satisfacción	Mantener una puntuación superior al 80%.

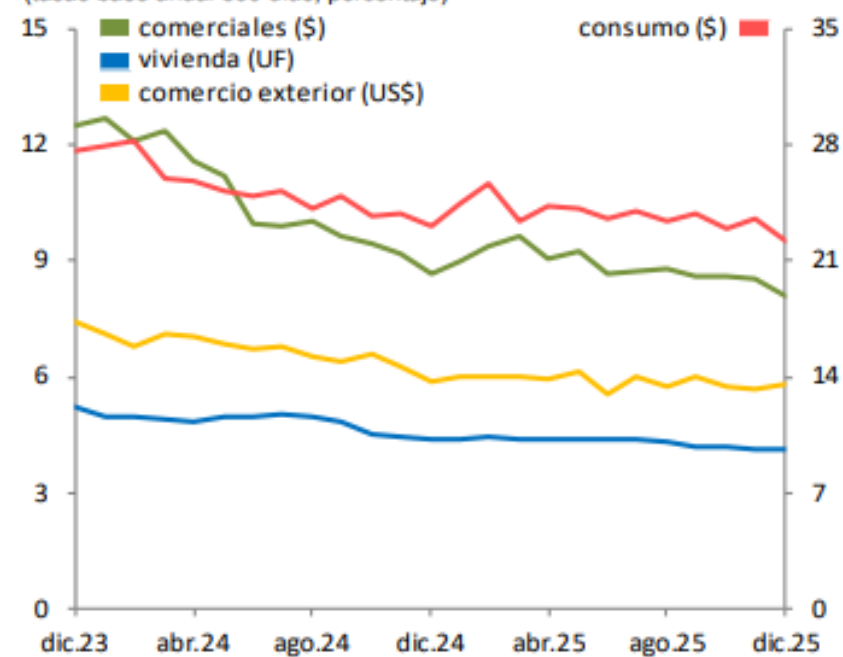
	Tasa de lealtad del cliente (fidelización)	Incrementar la recurrencia de visitas e interacción digital de los clientes.	Programa de fidelización	Incrementar la tasa de retorno al menos un 20% anual.
	Engagement en redes sociales	Mejorar la interacción y conexión con los clientes en plataformas digitales (Instagram - Facebook)	Métricas de redes sociales (likes, comentarios, visitas al perfil, otros)	Alcanzar al menos un 25% de engagement al finalizar el quinto año.
	Recomendación del cliente	Medir el nivel de recomendación de las experiencias ofrecidas por Rutas del Viento	Encuestas NPS	Alcanzar un NPS superior a 75 puntos.
Perspectiva de Procesos Internos y gestión de la organización	Tiempo promedio de respuesta	Optimizar los tiempos de respuesta a consultas de potenciales clientes	Estandar de procesos en base a tiempos de espera	Optimizar tiempo de respuesta, máximo de 5 minutos por cada cliente.

	Calidad de servicio	Garantizar la consistencia en la calidad de los servicios/experiencias	Análisis de reclamos/sugerencias	Mantener las quejas de calidad por debajo del 2%.
	Eficiencia en la gestión experiencias turísticas	Minimizar la descordinacion previa a las salidas	Auditoría interna de gestion logistica	Mantener un buen indice de coordinacion de un 95%.
	Tiempo de respuesta a reclamos o solicitudes	Mejorar la atención postventa.	Sistema de gestión de reclamos	Responder a reclamos en menos de 24 horas.
	Índice de cumplimiento de reservas	Asegurar una entrega de servicios eficiente y sin errores.	Auditoría interna de procesos internos	Lograr un índice de cumplimiento de al menos 95% en el primer año.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del personal	Nivel de capacitación del personal	Asegurar un equipo altamente capacitado en atención al cliente y operaciones turísticas	Evaluaciones y capacitaciones del personal	Capacitar al 100% del personal en los primeros 6 meses.
	Satisfacción y motivación de los empleados	Crear una cultura organizacional positiva y participativa	Encuestas internas	Alcanzar una satisfacción de empleados superior al 85%.

	Innovación en servicios/experiencias	Ofrecer continuamente opciones diferenciadas para los clientes.	Registro de lanzamientos de nuevos servicios	Lanzar al menos un servicio/experiencia innovador/a cada semestre según estacionalidad
	Rotación de personal	Reducir la rotación del equipo para garantizar estabilidad.	Registro de bajas y nuevas contrataciones	Mantener la rotación de personal por debajo del 5% anual.
	Horas de formación por empleado al año	Promover el desarrollo continuo del equipo.	Registro de capacitaciones	Alcanzar un promedio de 24 horas de formación por empleado al año.

Gráfico 1: Tasas de interés por tipo de deudor (1)

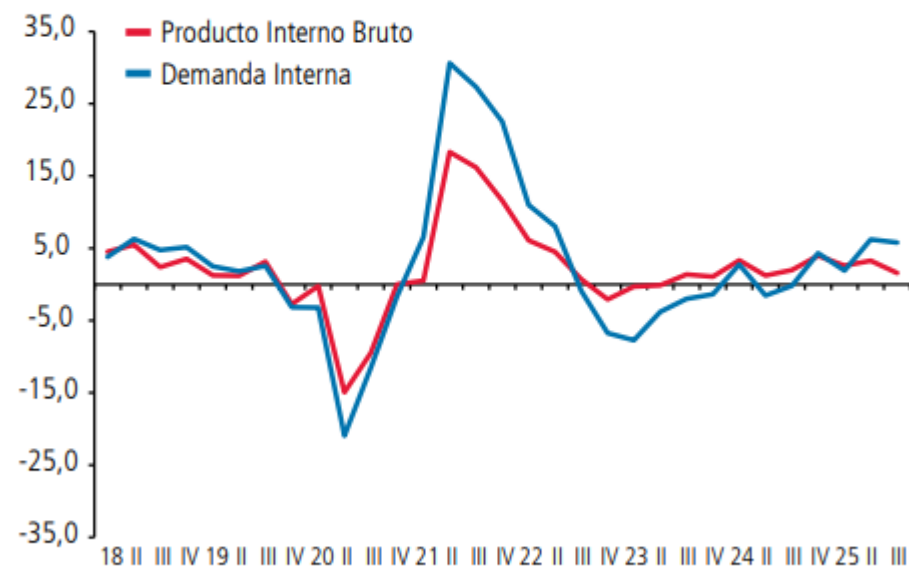
(tasas base anual 360 días, porcentaje)



Fuente: Banco Central de Chile.

GRÁFICO 1

Producto interno bruto (PIB) y demanda interna
(variación porcentual respecto al mismo período año anterior)



Matriz Comparativa Benchmarking competitivo

Factor de decisión del cliente	Pichidangui Aventura	Buceo Mantra
Oferta de Productos	Medio-bajo: Productos estandarizados y dependientes de la temporada estival.	Medio-bajo: Productos poco accesibles e innovadores.
Experiencia del Cliente	Estandarizado, poco personalizado.	Estructurado y organizado, con foco en lo técnico y vivencial, pero poco flexible.
Ubicación	Media-alta: ubicación estratégica y favorable	Media: ubicación cerca del sector de alto flujo de potencial demanda.
Precio	Bajo a medio (\$6.000 – \$25.000). Accesible para turismo masivo.	Alto (\$80.000 – \$450.000). Enfocado en turismo de mayor poder adquisitivo.
Calidad de los Servicios.	Baja. Experiencia repetitiva y estacional (buen equipamiento).	Media-baja. Falta innovación para mantener el interés en el largo plazo (Buen equipamiento).



204.274

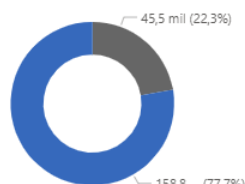
Viajes Turísticos



-6,5%

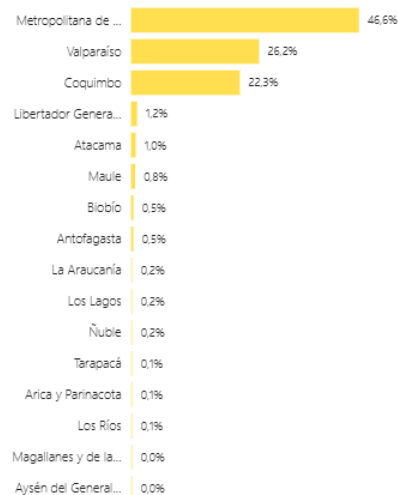
Variación Interanual

Relación origen - destino de los viajes
turísticos "totales"



Relación o... ● Intrarregional ● Otras regiones del país

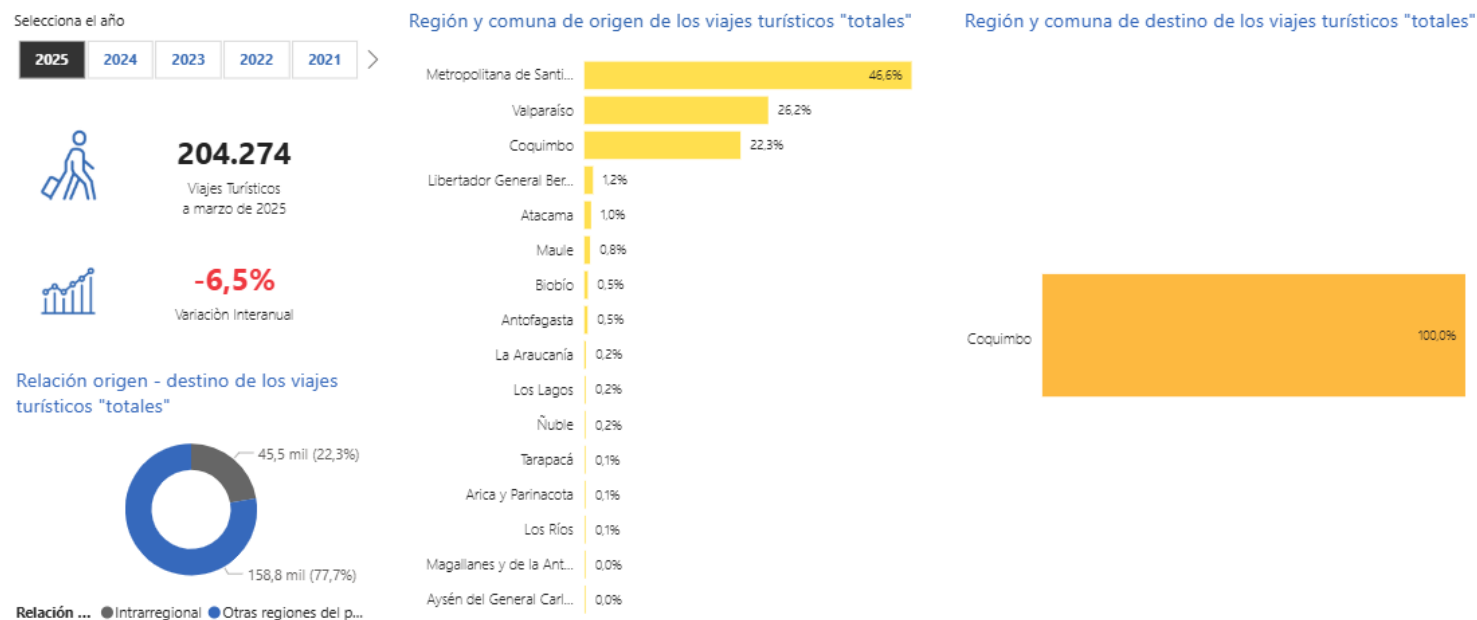
Región de origen de los viajes turísticos "totales"



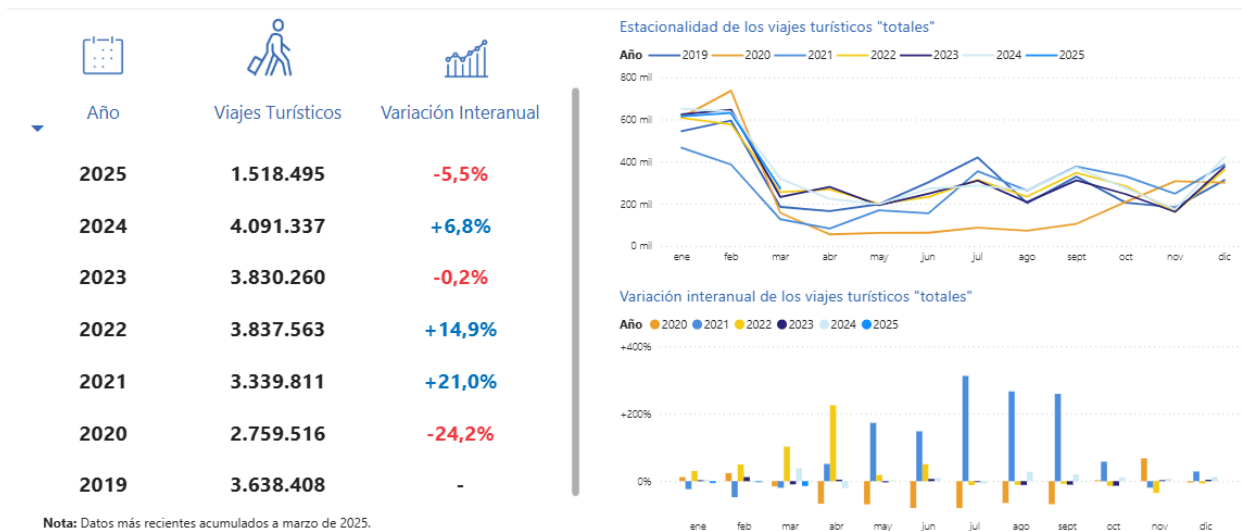
Comuna de origen de los viajes turísticos "totales"



**FUENTE: DATA TURISMO SERNATUR – DESTINOS EMISORES AL LITORAL DE LOS VILOS-
PICHIDANGUI/QUILIMARI**



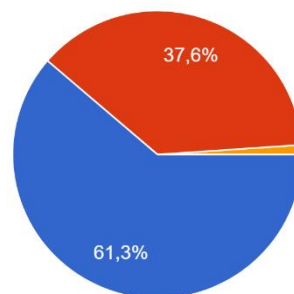
FUENTE: DATA TURISMO SERNATUR – LLEGADAS A LISTORAL LOS VILOS-PICHIDANGUI/QUILIMARI



FUENTES: DATA TURISMO SERNATUR – LLEGADAS A LA REGION DE COQUIMBO

¿Cuál es su género?

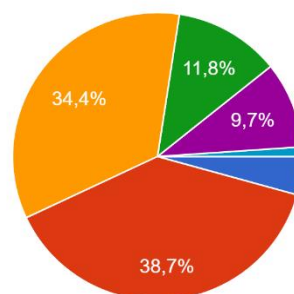
93 respuestas



- Mujer
- Hombre
- Comunidad LGBTQIA+
- Prefiero no decirlo

Rango de edad

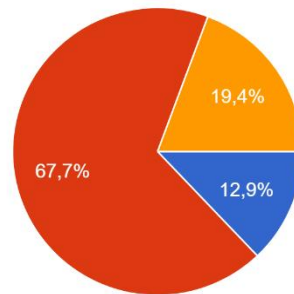
93 respuestas



- Menos de 21 años
- 21 – 30 años
- 31 – 40 años
- 41 – 50 años
- 51 – 60 años
- Más de 60 años

¿En que Region Vives?

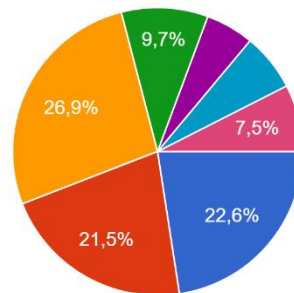
93 respuestas



- Region Metropolitana
- Region de Coquimbo
- Region de Valparaiso

¿Cuál es el ingreso promedio mensual de su hogar?

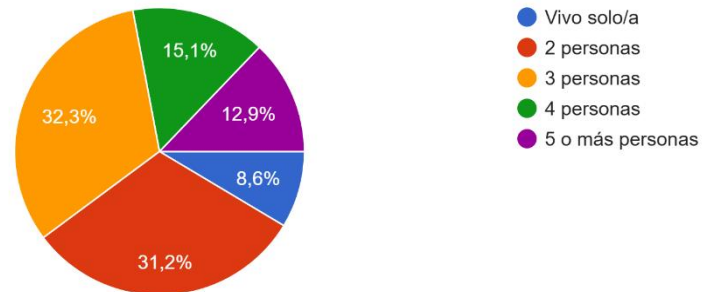
93 respuestas



- Menos de \$700.000
- \$700.001 – \$1.000.000
- \$1.000.001 – \$1.500.000
- \$1.500.001 – \$2.000.000
- \$2.000.001 – \$2.500.000
- \$2.500.001 – \$3.000.000
- Más de \$3.000.000

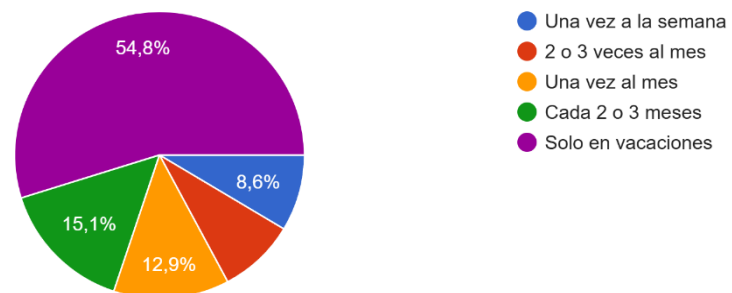
¿Cuántas personas viven en su hogar?

93 respuestas



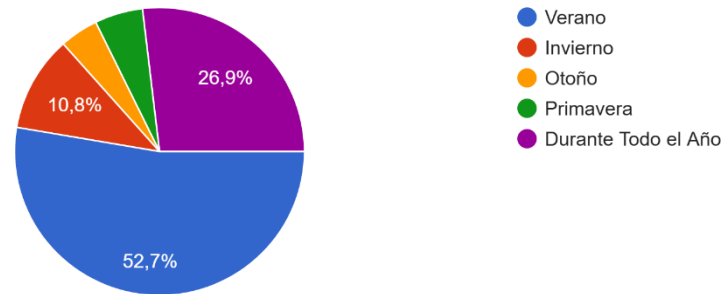
¿Con qué frecuencia realiza actividades turísticas o recreativas (tours, excursiones, experiencias guiadas, etc.)?

93 respuestas



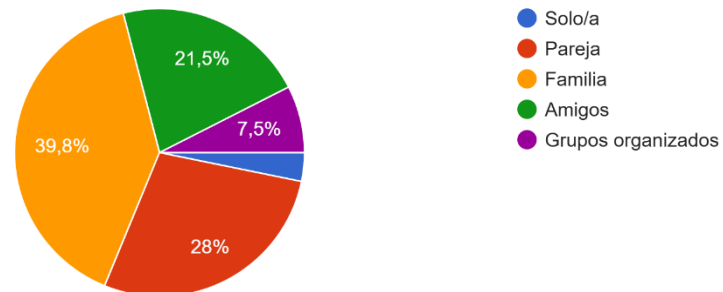
¿En qué época del año suele realizar más actividades turísticas?

93 respuestas



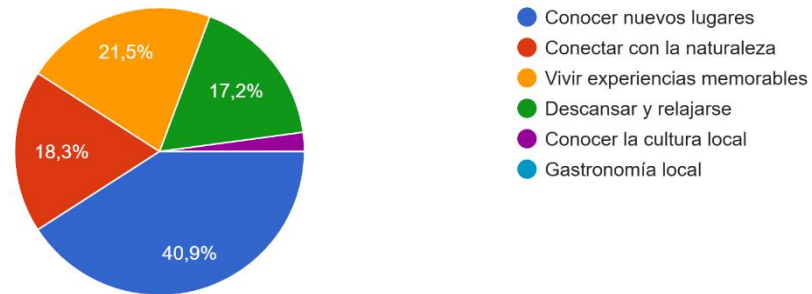
¿Con quién suele realizar este tipo de actividades?

93 respuestas



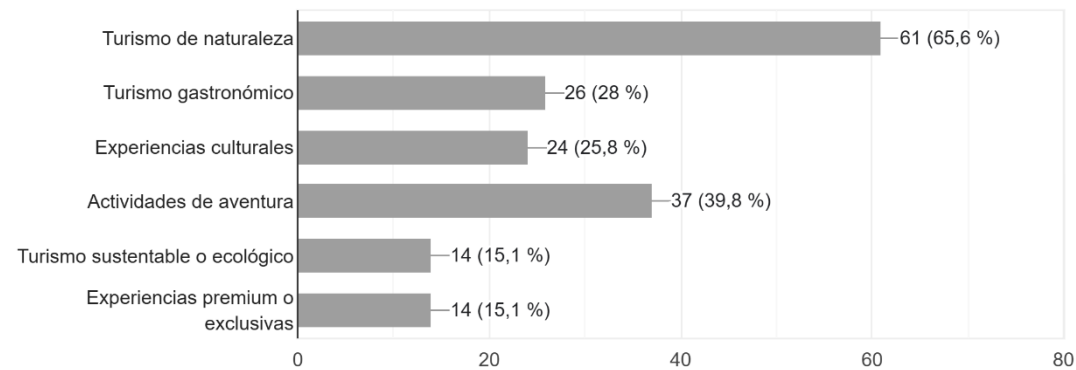
¿Cuál sería su principal motivación para participar en una experiencia turística?

93 respuestas

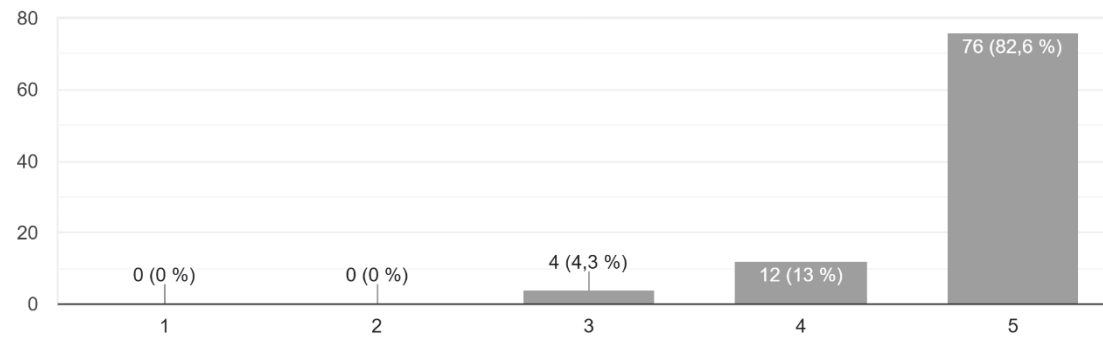


¿Qué tipo de experiencias turísticas le interesan más? (Puede seleccionar más de una)

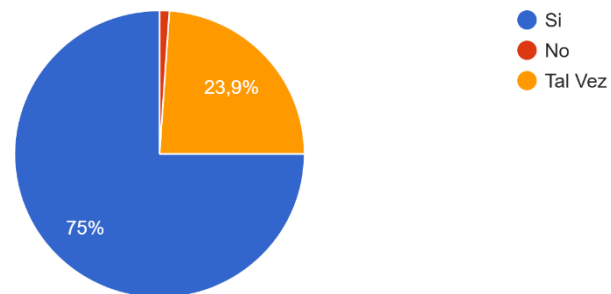
93 respuestas



¿Qué tan importante considera los siguientes aspectos al elegir una experiencia turística? (Escala de 1 a 5: 1 = Nada importante / 5 = Muy importante...ciones o reseñas Conocimiento del guía turístico
92 respuestas

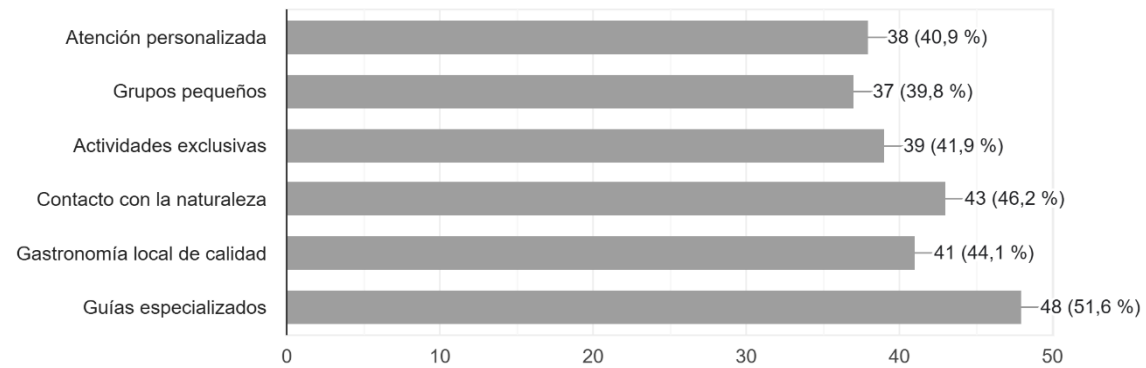


¿Estaría interesado/a en participar en experiencias turísticas memorables y sostenibles en Pichidangui y Valle de Quilimari?
92 respuestas



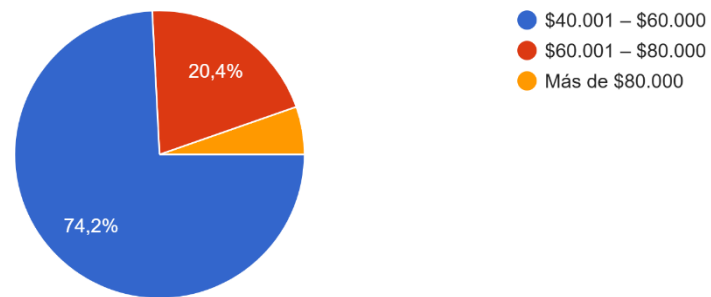
¿Qué elementos considera importantes en una experiencia turística premium? (Puede seleccionar más de una)

93 respuestas



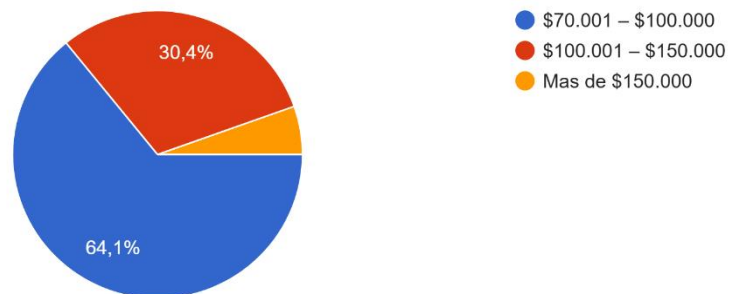
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una experiencia turística de medio día (4 a 5 horas)?

93 respuestas



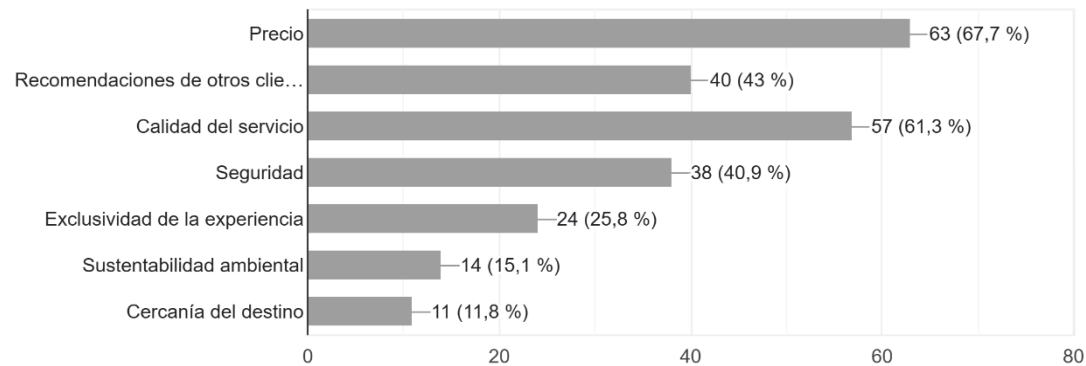
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una experiencia turística de día completo?

92 respuestas



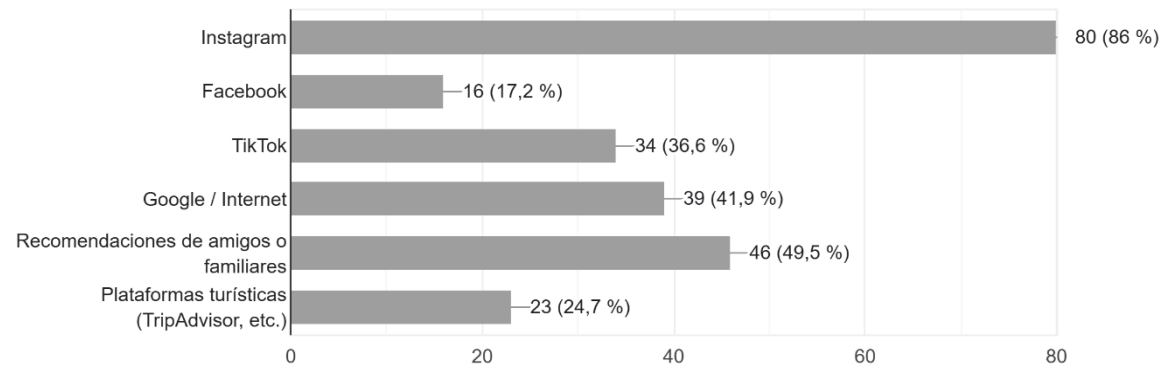
¿Cuáles de los siguientes factores influyen más en su decisión al elegir una experiencia turística? (Seleccione hasta 3)

93 respuestas



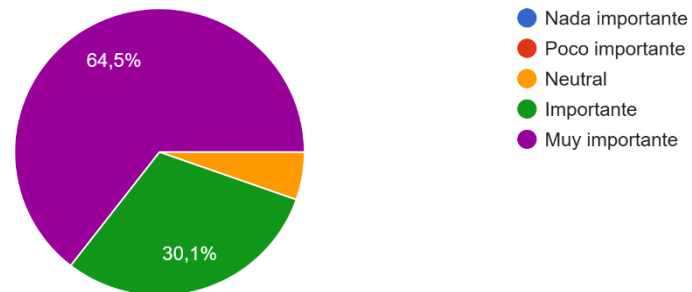
¿A través de qué medios suele informarse sobre actividades o experiencias turísticas? (Puede seleccionar más de una)

93 respuestas



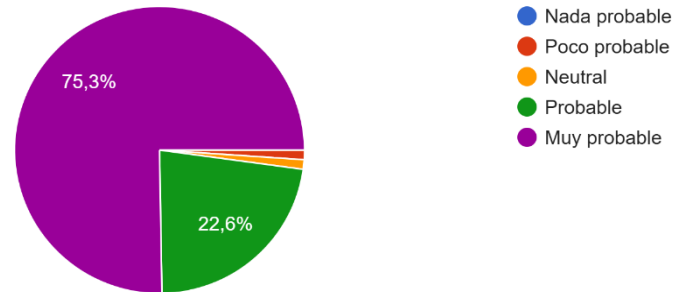
¿Qué tan importante es para usted que las experiencias turísticas sean responsables con el medio ambiente y la comunidad local?

93 respuestas



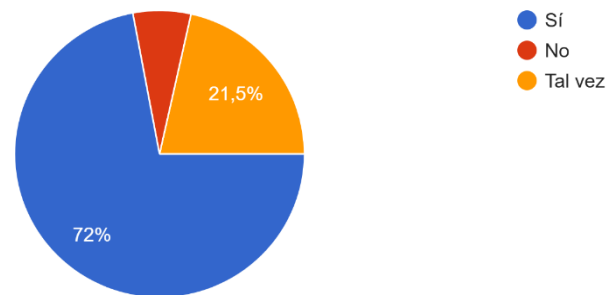
Si vive una experiencia turística memorable, ¿qué tan probable sería que la recomiende a otras personas?

93 respuestas



¿Le gustaría recibir información sobre nuevas experiencias turísticas que se ofrecen de Pichidangui y Valle de Quilimari?

93 respuestas



3. Población censada por sexo y razón hombre-mujer, según grupos de edad quinquenal y región.

Código regi	Región	Grupos de edad	Población censada	Hombre	Mujer	Razón hombre-mujer	MUJERES ENTRE LOS 25 AÑOS A 60 AÑOS DE
4	Coquimbo	25 a 29	60,002	29,953	30,049	99.7	445,370
4	Coquimbo	30 a 34	65,853	32,279	33,574	96.1	
4	Coquimbo	35 a 39	61,675	29,939	31,736	94.3	
4	Coquimbo	40 a 44	55,356	26,486	28,870	91.7	
4	Coquimbo	45 a 49	51,715	24,424	27,291	89.5	
4	Coquimbo	50 a 54	51,787	24,727	27,060	91.4	
4	Coquimbo	55 a 59	51,283	23,998	27,285	88.0	
4	Coquimbo	60 a 64	47,699	22,468	25,231	89.0	
5	Valparaíso	25 a 29	134,954	68,125	66,829	101.9	1,010,684
5	Valparaíso	30 a 34	146,844	72,873	73,971	98.5	
5	Valparaíso	35 a 39	137,207	67,432	69,775	96.6	
5	Valparaíso	40 a 44	126,305	60,956	65,349	93.3	
5	Valparaíso	45 a 49	114,017	54,144	59,873	90.4	
5	Valparaíso	50 a 54	114,696	54,213	60,483	89.6	
5	Valparaíso	55 a 59	117,662	54,402	63,260	86.0	
5	Valparaíso	60 a 64	118,999	54,063	64,936	83.3	
13	Metropolitana de Santiago	25 a 29	587,594	296,201	291,393	101.7	4,138,784
13	Metropolitana de Santiago	30 a 34	649,806	327,400	322,406	101.5	
13	Metropolitana de Santiago	35 a 39	594,729	297,123	297,606	99.8	
13	Metropolitana de Santiago	40 a 44	524,511	257,403	267,108	96.4	
13	Metropolitana de Santiago	45 a 49	462,238	221,294	240,944	91.8	
13	Metropolitana de Santiago	50 a 54	464,949	219,042	245,907	89.1	
13	Metropolitana de Santiago	55 a 59	436,284	201,114	235,170	85.5	
13	Metropolitana de Santiago	60 a 64	418,673	190,970	227,703	83.9	

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2024 - Instituto Nacional de Estadísticas.

Nota: La información utilizada fue procesada bajo los principios de protección y privacidad de los datos de la ley 17.374.

5,594,838

Mes	Demanda (%)	Nivel	Comentarios
Marzo	55%	Media-alta	En marzo queda un delta de turistas que prefieren destino sol y playa, pero no tan masivos, por eso la decisión de viaje en el mes de marzo, en su gran cantidad son adultos jóvenes
Abril	40%	Media	La demanda en abril es media, el flujo turístico se mantiene los fines de semana de manera poca frecuente, aun así el turismo religioso motiva el viaje a los sectores interiores para vivir las experiencias culturales de semana santa.
Mayo	30%	Baja	En mayo la demanda baja, solo se mantiene por feriado del 21 de mayo, pero no es relevante la cantidad de llegadas.

Junio	25%	Baja	En junio la demanda baja significativamente, ya que el mercado nacional se planifica para sus vacaciones invierno y salida de alumnos/as de sus colegios en marco de sus vacaciones con duración de 2 semanas.
Julio	35%	Media (vacaciones invierno)	En julio aumenta el flujo por las vacaciones de invierno, principalmente familias que buscan destino de costa, frío y desconexión.
Agosto	30%	Baja	En el mes de agosto la demanda baja por motivos de planificación para feriados de fiestas patrias, donde el mercado nacional prioriza las fiestas patrias para viajar a destinos costeros como Pichidangui.
Septiembre	55–60%	Alta puntual (Fiestas Patrias)	En septiembre la demanda se centra en las fiestas patrias, efectuando un aumento relevante de turistas y el consumo, por sobre todo en el comercio y alojamiento.

Octubre	35%	Media	En el mes de octubre se mantiene en la media por motivos de climas y condiciones para el baño en las playas, en octubre Pichidangui es un destino poco masivo, por lo cual un porcentaje prefiere estos espacios con pocas personas.
Noviembre	45%	Media-alta	En el mes de noviembre comienza a aumentar la demanda para aprovechar las condiciones climáticas y gastronomía.
Diciembre	65–75%	Alta (inicio verano)	La llegada de turistas en diciembre aumenta por vacaciones navidad y año nuevo, aumentando el flujo de turistas y de consumo de manera significativa.
Enero	75–85%	Muy alta	Inicio de vacaciones de verano, aumento muy alto de la demanda y consumo turística, marcando fuerte estacionalidad en verano, por concepto de turismo sol y playa

Febrero	80–90%	Pic Máximo	El mes de febrero es el más potente en aumento de personas que llegan al destino Pichidanguí, el gran porcentaje de los chilenos se toma vacaciones en febrero y buscan destinos de sol y playa aptas para el baño e incluso en los últimos años se nota el fenómeno de llegada de buses por el día
---------	---------------	------------	---

Fuente: Elaboración Propia

Nombre de la actividad	Fecha de inicio	Fecha de termino	Estado	2027 (año 0)							
Investigación de Mercado	01/01/2027	01/06/2027	Terminado								
Constitución Legal del Negocio y registro en SERNATUR	01/06/2027	10/06/2027	Terminado								
Búsqueda de Arriendo	01/06/2027	15/06/2027	Terminado								
Firma contrato de arriendo	30/06/2027	30/06/2027	Terminado								
Compra de Materiales para local	01/07/2027	08/08/2027	Terminado								
Remodelación de local	01/07/2027	30/08/2027	Terminado								

Compra de Inmobiliarios y Maquinaria (PC, ETC)	01/09/2027	18/09/2027	En proceso								
Compra de insumos, pagos de proveedores turísticos y facturas	01/07/2028	01/12/2030	En proceso								
Contratación Personal	01/08/2028	30/12/2030	Terminado								
Difusión y Campaña de Marketing	05/08/2026	01/12/2030	En proceso								
Inauguración Local	12/08/2026	12/08/2026	En proceso								
Inicio Operaciones y Atención Local	13/08/2026	31/12/2030	En proceso								
Controles de Inventario	30/01/2026	01/12/2030	En proceso								
Control de Calidad	30/01/2026	01/12/2030	En proceso								

Evaluaciones Proceso	30/01/2026	30/12/2030	En proceso								
---------------------------------	------------	------------	------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Nombre de la actividad	Fecha de inicio	Fecha de termino	Estado	2027					2028		
Investigación de Mercado	01/01/2025	01/06/2025	Terminado								
Constitución Legal del Negocio y registro en SERNATUR	01/06/2025	10/06/2025	Terminado								
Búsqueda de Arriendo	01/06/2025	15/06/2025	Terminado								
Firma contrato de arriendo	30/06/2025	30/06/2025	Terminado								
Compra de Materiales para local	01/07/2025	08/08/2025	Terminado								

Remodelación de local	01/07/2025	30/08/2025	Terminado								
Compra de Inmobiliarios y Maquinaria (PC, ETC)	01/09/2025	18/09/2025	En proceso								
Compra de insumos, pagos de proveedores turísticos y facturas	01/07/2026	01/12/2030	En proceso								
Contratación Personal	01/08/2026	30/12/2030	Terminado								
Difusión y Campaña de Marketing	05/08/2026	01/12/2030	En proceso								
Inauguración Local	12/08/2026	12/08/2026	En proceso								
Inicio Operaciones y Atención Local	13/08/2026	31/12/2030	En proceso								
Controles de Inventario	30/01/2026	01/12/2030	En proceso								

Control de Calidad	30/01/2026	01/12/2030	En proceso								
Evaluaciones Proceso	30/01/2026	30/12/2030	En proceso								

Nombre de la actividad	Fecha de inicio	Fecha de termino	Estado	2029				2030				2031			
Investigación de Mercado	01/01/2025	01/06/2025	Terminado												
Constitución Legal del Negocio y registro en SERNATUR	01/06/2025	10/06/2025	Terminado												
Búsqueda de Arriendo	01/06/2025	15/06/2025	Terminado												

Firma contrato de arriendo	30/06/2025	30/06/2025	Terminado												
Compra de Materiales para local	01/07/2025	08/08/2025	Terminado												
Remodelación de local	01/07/2025	30/08/2025	Terminado												
Compra de Inmobiliarios y Maquinaria (PC, ETC)	01/09/2025	18/09/2025	En proceso												
Compra de insumos, pagos de proveedores turísticos y facturas	01/07/2026	01/12/2030	En proceso												
Contratación Personal	01/08/2026	30/12/2030	Terminado												
Difusión y Campaña de Marketing	05/08/2026	01/12/2030	En proceso												
Inauguración Local	12/08/2026	12/08/2026	En proceso												

Inicio Operaciones y Atención Local	13/08/2026	31/12/2030	En proceso												
Controles de Inventario	30/01/2026	01/12/2030	En proceso												
Control de Calidad	30/01/2026	01/12/2030	En proceso												
Evaluaciones Proceso	30/01/2026	30/12/2030	En proceso												

ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
Nombre Completo: Valentina Arias Llanos Cargo: Gerente de proyecto Red Asociativa Combarbalá Viva. Profesional consultor Red Asociativa Limarí Ancestral y Vivo	Nombre Completo: Jorge Alejandro Robledo Ibarra Cargo: Encargado Sección de Desarrollo regional	Nombre Completo: Carla Patricia Díaz Zumarán Cargo: Analista Sección de Desarrollo – Encargada de Marketing

Institución/Empresa: GEDES, Savia Consultores Formación Académica: Técnico en turismo Mención Empresas turísticas, Técnico en Gestión Turística, Ingeniería en Administración de empresas (en proceso)	Institución/Empresa: Servicio Nacional de Turismo Región de Coquimbo Formación Académica: MBA en gestión de Negocios, Ingeniero en Administración de empresas, Administrador turístico – Licenciado en Turismo. Auditor interno en SGC	Institución/Empresa: Sernatur Coquimbo Formación Académica: Administrador Turístico – Licenciada en Turismo ULS
---	---	--

		Descuentos Legales			
		10%	7%	0,60%	
Cargo	Sueldo Bruto Mensual	AFP	Fonasa	S. Cesantía	Sueldo Líquido
Gerente Local	\$ 2,500,000	\$ 250,000	\$ 175,000	\$ 150,000	\$ 1,925,000
Gerente Administración, Ventas y RRHH	\$ 1,700,000	\$ 170,000	\$ 119,000	\$ 10,200	\$ 1,400,800
Gerente Operaciones	\$ 1,700,000	\$ 170,000	\$ 119,000	\$ 10,200	\$ 1,400,800

Encargado/a de Remuneraciones	\$ 950,000	\$ 95,000	\$ 66,500	\$ 5,700	\$ 782,800
Encargado/a de vinculación territorial y empresarial	\$ 980,000	\$ 98,000	\$ 68,600	\$ 5,880	\$ 807,520
Encargado/a de promoción y marketing turístico digital	\$ 965,000	\$ 96,500	\$ 67,550	\$ 5,790	\$ 795,160
Guía Turístico 1	\$ 800,000	\$ 80,000	\$ 56,000	\$ 4,800	\$ 659,200
Guía Turístico 2	\$ 800,000	\$ 80,000	\$ 56,000	\$ 4,800	\$ 659,200
Guía Turístico 3	\$ 800,000	\$ 80,000	\$ 56,000	\$ 4,800	\$ 659,200

Cargo	2026	2027	2028	2029	2030
Gerente Local	1	1	1	1	1

Gerente Administración, Ventas y RRHH	0	0	1	1	1
Gerente Operaciones	0	0	1	1	1
Encargado/a de Remuneraciones	1	1	1	1	1
Encargado/a de vinculacion territorial y empresarial	1	1	1	1	1
Encargado/a de promocion y marketing turistico digital	1	1	1	1	1
Guia Turistico 1	1	1	1	1	1
Guia Turistico 2	1	1	1	1	1
Guia Turistico 2	0	0	1	1	1
Total Dotación	6	6	9	9	9

	2026	2027	2028	2029	2030
Reajuste IPC	0%	4,2%	3,06%	3%	3%

	2026	2027	2028	2029	2030
Cargo	Sueldo Bruto Mensual	Sueldo Bruto Mensual	Sueldo Bruto Mensual	Sueldo Bruto Mensual	Sueldo Bruto Mensual
Gerente Local	\$ 2,500,000	\$ 2,605,000	\$ 2,684,713	\$ 2,765,254	\$ 2,848,212
Gerente Administración, Ventas y RRHH	\$ -	\$ -	\$ 1,700,000	\$ 1,751,000	\$ 1,803,530
Gerente Operaciones	\$ -	\$ -	\$ 1,700,000	\$ 1,751,000	\$ 1,803,530
Encargado/a de Remuneraciones	\$ 950,000	\$ 989,900	\$ 1,020,191	\$ 1,050,787	\$ 1,082,311
Encargado/a de adquisiciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 950,000	\$ 978,500
Encargado/a de vinculacion territorial y empresarial	\$ 980,000	\$ 1,021,160	\$ 1,052,407	\$ 1,083,979	\$ 1,116,498

Encargado/a de promocion y marketing turistico digital	\$ 965,000	\$ 1,005,530	\$ 1,036,299	\$ 1,067,388	\$ 1,099,410
Encargado de Control de Gestion y Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 850,000
Guia Turistico 1	\$ 800,000	\$ 833,600	\$ 859,108	\$ 884,881	\$ 911,427
Guia Turistico 2	\$ 800,000	\$ 833,600	\$ 859,108	\$ 884,881	\$ 911,427
Guia Turistico 3	\$ -	\$ -	\$ 800,000	\$ 824,000	\$ 848,720
Total Gasto Dotación mensual	\$6,995,000	\$7,288,790	\$11,711,826	\$13,013,170	\$14,253,565
Total gasto Dotacion Anual	\$83,940,000	\$87,465,480	\$140,541,912	\$156,158,040	\$171,042,780

PLAN DE OPERACIONES				
PRESUPUESTO DE EQUIPAMIENTO GENERAL				
Item	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Valor total
1	Drone Profesional	1	\$1,662,900	\$1,662,900
2	Mack Book	1	\$700,000	\$700,000
3	Iphone 16 pro	2	\$880,000	\$1,760,000

4	pc hp	4	\$400,000	\$1,600,000
5	Bastones de Trekking	100	\$6,000	\$600,000
6	Maquina de pago con tarjeta	1	\$60,000	\$60,000
7	Sillas de escritorio	4	\$20,000	\$80,000
8	Escritorio	4	\$80,000	\$320,000
9	Camaras de seguridad	5	\$35,000	\$175,000
10	Binoculares	20	\$20,000	\$400,000
11	Cama de fotografia profesional	1	\$210,000	\$210,000
12	Impresora	1	\$160,900	\$160,900
13	resmas de hojas carta	8	\$3,900	\$31,200
14	resmas de hojas oficio	12	\$4,900	\$58,800
15	Tazas de café	2	\$11,000	\$22,000
16	Cafetera	1	\$20,000	\$20,000
17	Letrero del negocio	1	\$600,000	\$600,000

18	Locker Metálico 6 puertas	2	\$190,000	\$380,000
19	Lavamanos Baño	2	\$60,000	\$120,000
20	Espejos Baño	2	\$50,000	\$100,000
21	Inodoro Baño	2	\$95,000	\$190,000
22	Implementación Local (interior y exterior)	1	\$25,749,200	\$25,749,200
Total				\$35,000,000

									Desglose y total ingresos según categoría		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

									clientes año 1		
Cálculo Demanda según estacionalidad									Experiencias turísticas Full Days		Trekkin Cerro Santa Ines
Año 1	Nro. de Clientes	Estacionalidad	Clientes Estacionales	Atendidos en el local	Reservas en Pagina web	Atencion en Instagram y WhatsApp	Retención	TOTAL CLIENTES	Clientes	Ingresos	Cliente
Enero	396	85%	733	317	40	40	-	396	396	\$21,780,000	25
Febrero	400	90%	760	360	20	20	18	418	400	\$22,000,000	25
Marzo	250	55%	388	215	18	18	11	261	250	\$13,750,000	25
Abril	200	40%	280	164	18	18	8	208	200	\$11,000,000	25
Mayo	180	30%	234	144	18	18	7	187	180	\$9,900,000	25
Junio	160	25%	200	131	13	16	7	167	160	\$8,800,000	25
Julio	175	35%	236	144	14	18	7	182	175	\$9,625,000	25
Agosto	155	30%	202	132	16	8	7	162	155	\$8,525,000	25
Septiembre	170	55%	264	150	9	12	7	177	170	\$9,350,000	25
Octubre	145	35%	196	122	10	13	6	151	145	\$7,975,000	25
Noviembre	170	45%	246	137	15	17	7	177	170	\$9,330,750	25
Diciembre	198	65%	328	159	20	20	8	206	198	\$10,916,978	25
Total Anual	2599		4,065					2692	2599	\$142,952,728	300

										Desglose y total ingresos según categoría clientes año 2		
Cálculo Demanda según estacionalidad									Experiencias turísticas Full Days	Trekking Cerro Santa Ines		
Año 2	Nro. de Clientes	Estacionalidad	Clientes Estacionales	Atendidos en el local	Reservas en Pagina web	Atención en Instagram y Whats App	Retención	TOTAL CLIENTES	Clientes	Ingresos	Clientes	Ingresos
Enero	420	85%	777	637	62	78	32	809	420	\$24,070,200	40	\$833,600
Febrero	490	90%	931	763	74	93	38	969	490	\$28,081,900	40	\$833,600
Marzo	385	55%	597	489	48	60	24	621	385	\$22,064,350	40	\$833,600
Abril	360	40%	504	413	40	50	21	525	360	\$20,631,600	40	\$833,600
Mayo	300	30%	390	320	31	39	16	406	300	\$17,193,000	40	\$833,600
Junio	255	25%	319	261	26	32	13	332	255	\$14,614,050	40	\$833,600

Julio	265	35%	358	293	29	36	15	372	265	\$15,187,150	40	\$833,600
Agosto	245	30%	319	261	25	32	13	332	245	\$14,040,950	40	\$833,600
Septiembre	295	55%	457	375	37	46	19	476	295	\$16,906,450	40	\$833,600
Octubre	200	35%	270	221	22	27	11	281	200	\$11,462,000	40	\$833,600
Noviembre	215	45%	312	256	25	31	13	325	215	\$12,321,650	40	\$833,600
Diciembre	290	65%	479	392	38	48	20	498	290	\$16,619,900	40	\$833,600
Total Anual	3720		5,711					5945	3720	\$213,193,200	480	\$10,003,200

										Desglose y total ingresos según categoría clientes año 3		
Cálculo Demanda según estacionalidad									Experiencias turísticas Full Days	Trekking Cerro Santa Ines		
Año 3	Nro. de Clientes	Estacionalidad	Clientes Estacionales	Atendidos en el local	Reservas en Pagina web	Atención en Instagram y Whats App	Retención	TOTAL CLIENTES	Clientes	Ingresos	Clientes	Ingresos

Enero	490	85%	907	680	136	91	48	954	490	\$28,881,090	227	\$4,867,452
Febrero	525	90%	998	818	80	100	57	1055	525	\$30,944,025	180	\$3,856,375
Marzo	425	55%	659	540	53	66	38	697	425	\$25,049,925	119	\$2,546,754
Abril	405	40%	567	465	45	57	33	600	405	\$23,871,105	102	\$2,192,045
Mayo	375	30%	488	400	39	49	28	515	375	\$22,102,875	88	\$1,884,695
Junio	285	25%	356	292	29	36	20	377	285	\$16,798,185	64	\$1,377,277
Julio	297	35%	401	329	32	40	23	424	297	\$17,505,477	72	\$1,550,089
Agosto	282	30%	367	301	29	37	21	388	282	\$16,621,362	66	\$1,417,290
Septiembre	305	55%	473	388	38	47	27	500	305	\$17,977,005	85	\$1,827,670
Octubre	293	35%	396	324	32	40	23	418	293	\$17,269,713	71	\$1,529,212
Noviembre	307	45%	445	365	36	45	26	471	307	\$18,094,887	80	\$1,720,968
Diciembre	397	65%	655	537	52	66	38	693	397	\$23,399,577	118	\$2,532,450
Total Anual	4386		6,710					7090	4386	\$258,515,226	1271	\$27,302,275

										Desglose y total ingresos según categoría clientes año 4		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Cálculo Demanda según estacionalidad									Experiencias turísticas Full Days		Trekking Cerro Santa Ines	
Año 4	Nro. de Clientes	Estacionalidad	Clientes Estacionales	Atendidos en el local	Reservas en Pagina web	Atención en Instagram y Whats App	Retención	TOTAL CLIENTES	Clientes	Ingresos	Clientes	Ingresos
Enero	515	85%	953	781	76	95	70	1023	515	\$31,265,135	171	\$3,793,812
Febrero	575	90%	1,093	896	87	109	81	1173	575	\$34,907,675	197	\$4,350,291
Marzo	475	55%	736	604	59	74	54	791	475	\$28,836,775	133	\$2,931,718
Abril	413	40%	578	474	46	58	43	621	413	\$25,072,817	104	\$2,302,369
Mayo	385	30%	501	410	40	50	37	537	385	\$23,372,965	90	\$1,992,971
Junio	325	25%	406	333	33	41	30	436	325	\$19,730,425	73	\$1,617,671
Julio	347	35%	468	384	37	47	35	503	347	\$21,066,023	84	\$1,865,349
Agosto	335	30%	436	357	35	44	32	468	335	\$20,337,515	78	\$1,734,144
Septiembre	358	55%	555	455	44	55	41	596	358	\$21,733,822	100	\$2,209,590
Octubre	327	35%	441	362	35	44	33	474	327	\$19,851,843	79	\$1,757,836
Noviembre	345	45%	500	410	40	50	37	537	345	\$20,944,605	90	\$1,991,975

Diciembre	386	65%	637	522	51	64	47	684	386	\$23,433,674	115	\$2,536,110
Total Anual	4786		7,304					7843	4786	\$290,553,274	1315	\$29,083,838

										Desglose y total ingresos según categoría clientes año 5			
Cálculo Demanda según estacionalidad									Experiencias turísticas Full Days		Trekking Cerro Santa Ines		
Año 5	Nro. de Clientes	Estacionalidad	Clientes Estacionales	Atendidos en el local	Reservas en Pagina web	Atención en Instagram y Whats App	Retención	TOTAL CLIENTES	Clientes	Ingresos	Clientes	Ingresos	
Enero	625	85%	1,156	948	93	116	95	1251	625	\$39,081,250	208	\$4,736,093	
Febrero	680	90%	1,292	1059	103	129	106	1398	680	\$42,520,400	233	\$5,292,135	
Marzo	525	55%	814	667	65	81	67	880	525	\$32,828,250	146	\$3,333,185	
Abril	490	40%	686	563	55	69	56	742	490	\$30,639,700	123	\$2,809,911	
Mayo	430	30%	559	458	45	56	46	605	430	\$26,887,900	101	\$2,289,709	

Junio	375	25%	469	384	38	47	38	507	375	\$23,448,750	84	\$1,920,038
Julio	398	35%	537	441	43	54	44	581	398	\$24,886,940	97	\$2,200,824
Agosto	365	30%	475	389	38	47	39	513	365	\$22,823,450	85	\$1,943,590
Septiembre	400	55%	620	508	50	62	51	671	400	\$25,012,000	112	\$2,539,570
Octubre	375	35%	506	415	41	51	42	548	375	\$23,448,750	91	\$2,073,641
Noviembre	397	45%	576	472	46	58	47	623	397	\$24,824,410	104	\$2,357,908
Diciembre	435	65%	718	660	57	72	66	856	435	\$27,200,550	129	\$2,939,961
Total Anual	5495		8,407					9176	5495	\$343,602,350	1513	\$34,436,564

Indicador	Flujo de Caja Financiado	Flujo de Caja Puro	Análisis
VAN	\$47,066,789	\$29,681,387	El contraste entre el flujo de caja puro y el financiado evidencia con claridad el efecto positivo del apalancamiento sobre la rentabilidad del proyecto. En primer lugar, el VAN del flujo financiado alcanza \$47.200.240, superando al flujo puro que presenta \$29.850.987, lo que refleja una mayor generación de valor cuando se incorpora deuda como fuente de financiamiento. Esta diferencia confirma que el proyecto no solo es rentable por sí mismo, sino que además incrementa su atractivo al optimizar la estructura de capital.
TIR	33.57%	27.37%	En la misma línea, la TIR aumenta desde 27,47% en el escenario puro a 33,75% en el financiado, evidenciando un mayor retorno relativo sobre el capital propio invertido. Este resultado es consistente con el efecto del apalancamiento financiero, donde el uso de deuda permite amplificar la rentabilidad para los inversionistas, siempre que el rendimiento del proyecto supere el costo del financiamiento.

Payback (años)	2,91 AÑOS	3 AÑOS	Por otra parte, el periodo de recuperación también muestra una mejora en el escenario financiado, reduciéndose de 3 años a 2,91 años, lo que implica una recuperación más rápida del capital invertido. Este resultado se refuerza al observar el payback detallado, donde el flujo financiado logra recuperar la inversión en aproximadamente 3 años, 1 mes y 18 días, frente a los 3 años, 3 meses y 19 días del flujo puro, evidenciando una diferencia favorable de poco más de dos meses..
Payback detallado	3 años, 1 mes, 18 días	3 años, 3 meses, 19 días	Ambos payback son muy similares, alrededor de 3 años, lo que indica una recuperación moderada de la inversión. El primer escenario (3 años, 1 mes, 18 días) es levemente mejor porque recupera el dinero un poco antes, reduciendo el riesgo. Sin embargo, la diferencia es pequeña, por lo que no es determinante y conviene evaluar otros factores para tomar una decisión.

Ítem	Flujo Puro	Flujo Financiado	Diferencia
Inversión inicial (Año	\$-85,777,237	\$-50,887,237	\$-34,890,000
Flujo neto año 1	\$2,016,117	\$-7,350,535	\$9,366,652
Flujo neto año 2	\$41,743,629	\$32,145,134	\$9,598,495
Flujo neto año 3	\$39,124,418	\$29,253,739	\$9,870,679
Flujo neto año 4	\$47,260,587	\$37,070,365	\$10,190,222
Flujo neto año 5	\$73,100,679	\$62,535,313	\$10,565,366
Flujo acumulado total	\$117,468,194	\$102,766,780	\$14,701,414

	Flujo de Caja Financiado					
	0	1	2	3	4	5
	-					
Flujo de Caja Económico	\$85,777,237	\$643,471	\$43,116,275	\$39,124,418	\$47,260,587	\$73,100,679
Préstamo	\$34,890,000					
Intereses		-\$6,070,860	-\$5,212,183	-\$4,204,096	-\$3,020,603	-\$1,631,181

Amortización de Capital		-\$4,934,925	-\$5,793,602	-\$6,801,688	-\$7,985,182	-\$9,374,604
Efecto Tributario Interes (27%)		\$1,639,132	\$1,407,289	\$1,135,106	\$815,563	\$440,419
Flujo de Caja Financiado	\$50,887,237	-\$8,723,181	\$33,517,780	\$29,253,739	\$37,070,365	\$62,535,313
Flujo de Caja Acumulado		\$59,610,418	\$26,092,638	\$3,161,101	\$40,231,466	\$102,766,779

Indicadores Flujo de Caja Financiado	
VAN de la Deuda (kc)	\$47,200,240
TIR de la Deuda	33.75%
PAYBACK	2.91
3	-0.09
Meses	-1.02
1	-2.02
Días	-61
3 años, 1 meses, 18 días	

Indicadores Flujo de Caja Puro	
VAN	\$29,850,987
TIR	27%
PAYBACK	3
3	0.10
Meses	1.20
3	-1.80
Días	-54
3 años, 3 meses, 19 días	

IPC Proyectado 2026	3%									
Capital de trabajo Meétodo Déficit Máximo Acumulado										
Tasa Crecimiento		17%	18%	18%	19%	20%	34%	35%	35%	35%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct

Capital de trabajo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Ingresos Ventas	\$ 5,500,000	\$6,435,000	\$ 7,593,300	\$ 8,960,094	\$ 10,662,512	\$ 12,795,014	\$ 17,145,319	\$ 23,146,181	\$ 31,247,344	\$ 42,183,914
Costos Ventas	-\$2,832,438	-\$2,917,411	-\$3,004,933	-\$3,095,081	-\$3,187,934	-\$3,283,572	-\$3,382,079	-\$3,483,541	-\$3,588,048	-\$3,695,689
Arriendo	-\$950,000	-\$950,000	-\$950,000	-\$950,000	-\$950,000	-\$950,000	-\$950,000	-\$950,000	-\$950,000	-\$950,000
Remuneraciones	-\$6,995,000	-\$6,995,000	-\$6,995,000	-\$6,995,000	-\$6,995,000	-\$6,995,000	-\$6,995,000	-\$6,995,000	-\$6,995,000	-\$6,995,000
Internet	-\$15,000	-\$15,000	-\$15,000	-\$15,000	-\$15,000	-\$15,000	-\$15,000	-\$15,000	-\$15,000	-\$15,000
Alarma	-\$40,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000
Mantenciones	-\$150,000	-\$150,000	-\$150,000	-\$150,000	-\$150,000	-\$150,000	-\$150,000	-\$150,000	-\$150,000	-\$150,000
Art. Limpieza	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000	-\$100,000
Saldo	-\$5,582,438	\$5,582,438	\$3,596,633	\$2,319,987	-\$710,422	\$1,326,442	\$5,578,240	\$11,477,639	\$19,474,296	\$30,303,225
Saldo Acumulado	-\$5,582,438	-\$11,164,876	-\$14,761,509	-\$17,081,497	-\$17,791,919	-\$16,465,477	-\$10,887,237	\$590,403	\$20,064,699	\$50,367,924

	Flujo de caja Puro					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Ingresos (+)						
Ingresos x Ventas		\$148,952,728	\$223,196,400	\$285,817,501	\$319,637,112	\$378,038,914
Venta del Activo Fijo						\$29,788,654
Total Ingresos		\$148,952,728	\$223,196,400	\$285,817,501	\$319,637,112	\$407,827,568
Egresos (-)						
Costos Venta		\$33,989,256	\$48,900,000	\$61,180,870	\$66,398,510	\$76,253,980
GAV (MKTG)		\$12,780,000	\$13,427,000	\$13,573,334	\$14,523,467	\$15,685,355
Costos Fijos (RR.HH)		\$83,940,000	\$87,465,480	\$140,541,912	\$156,158,040	\$171,042,780
Costos Variables		\$17,600,000	\$18,339,200	\$18,900,379	\$19,467,391	\$20,051,413
Depreciación		\$5,211,346	\$5,211,346	\$4,821,346	\$3,947,346	\$2,826,396
Amortización Intangibles		\$516,000	\$516,000	\$516,000	\$516,000	\$516,000
Total Egresos		\$154,036,602	\$173,859,026	\$239,533,841	\$261,010,754	\$286,375,924
Utilidad antes de impuesto		-\$5,083,875	\$49,337,374	\$46,283,660	\$58,626,357	\$121,451,643

Perdida Atrasada		\$0	-\$5,083,875	\$0	\$0	\$0
Impuesto a la renta (27%)		\$0	\$11,948,445	\$12,496,588	\$15,829,117	\$32,791,944
Utilidad después de impuesto		-\$5,083,875	\$37,388,929	\$33,787,072	\$42,797,241	\$88,659,700
Depreciación (+)		\$5,211,346	\$5,211,346	\$4,821,346	\$3,947,346	\$2,826,396
Amortización Intangibles (+)		\$516,000	\$516,000	\$516,000	\$516,000	\$516,000
Valor Libro a 5 años						-\$29,788,654
Inversión inicial	- \$74,890,000					
Capital de trabajo	- \$10,887,237					

Recuperación Kt						\$10,887,237
Flujo de caja económico	- \$85,777,237	\$643,471	\$43,116,275	\$39,124,418	\$47,260,587	\$73,100,679
Flujo de caja acumulado		-\$85,133,766	-\$42,017,491	-\$2,893,073	\$44,367,515	\$117,468,193

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Pirámide.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Marketing de servicios* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Earth Changers. (2025). *Regenerative & sustainable travel trends 2025*. <https://www.earth-changers.com/purpose/sustainable-regenerative-travel-trends-2025/>
- Emerald Publishing. (2022). *Transformational marketing and transformational travel*. *Journal of Tourism Futures*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-01-2022-0025/full/html>
- Luxury Gold. (2025). *These are 2025's most exciting luxury travel trends*. <https://www.luxurygold.com/lq/luxury-travel-trends/>
- Transforma Turismo. (s. f.). *Tendencias del nuevo turismo*. <https://transformaturismo.cl/>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s. f.). *Certificación B Lab y empresas chilenas certificadas*. <https://www.bcn.cl>
- ChileAtiende. (s. f.). *Distinción de turismo sustentable y sello de calidad turística*. <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/36732-distincion-de-turismo-sustentable-y-sello-de-calidad-turistica>

- Standards Map. (s. f.). *Biosphere certification for destinations*.
<https://standardsmap.org/en/factsheet/21100101/overview>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2018). *Ley N.º 21.075*.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1115066>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2024). *Decreto N.º 35*.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1206558>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s. f.). *Ley N.º 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo*. <https://www.bcn.cl/leychile>
- Ministerio del Medio Ambiente. (2018). *Proyecto de reglamento sobre condiciones sanitarias básicas para la reutilización de aguas grises*. <https://mma.gob.cl>
- Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático. (s. f.). *Guía de mejores técnicas disponibles para la reutilización de aguas grises en el sector gastronómico y de alojamiento turístico*. <https://www.ascc.cl>
- Banco Central de Chile. (2025). *Importaciones*. <https://www.bcentral.cl>
- Banco Central de Chile. (2025). *Posición de inversión internacional*. <https://www.bcentral.cl>
- Banco Central de Chile. (2025). *Producto interno bruto*. <https://www.bcentral.cl>
- Banco Central de Chile. (2025). *Tasa de interés*. <https://www.bcentral.cl>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (s. f.). *Encuesta de presupuestos familiares*. <https://www.ine.gob.cl>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (s. f.). *Education in Chile*. <https://www.oecd.org>
- Servicio Nacional de Turismo. (s. f.). *Big Data Turismo Interno*. <https://www.sernatur.cl/dataturismo/big-data-turismo-interno/>
- Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo. (s. f.). *La Región de Coquimbo celebra el Día de los Humedales*. <https://anid.cl/la-region-de-coquimbo-celebra-el-dia-de-los-humedales/>
- Consejo de Monumentos Nacionales. (s. f.). *Cerro Santa Inés*.
<https://www.monumentos.gob.cl/monumentos/santuario-de-la-naturaleza/cerro-santa-ines>
- Diario El Día. (s. f.). *Cerro Santa Inés: Un oasis entre Pichidangui y Quilimarí*. <http://www.impreso.diarioeldia.cl>

- Escápate Región de Coquimbo. (s. f.). *Atractivos Provincia del Choapa*. <https://escapate.jake-mate.cl>
- Fundación Terram. (2013, 16 de diciembre). *Protegerán biodiversidad en el Cerro Santa Inés de Pichidangui, en Los Vilos*. <https://www.terram.cl>
- GEMA Pichidangui. (s. f.). *Hogar de la biodiversidad*. <https://gemapichidangui.cl>
- Municipalidad de Los Vilos. (2020). *Memoria explicativa: Sitios arqueológicos del patrimonio cultural de la comuna de Los Vilos*. <https://www.munilosvilos.cl>
- Parque Rupestre Monte Aranda. (2023, 27 de mayo). *Tres rutas para disfrutar en el Día de los Patrimonios en la comuna de Los Vilos*. <https://www.parquerupestremontearanda.cl>
- Looser, G. (1938). *Las balsas de cueros de lobos de la costa*. *Revista Chilena de Historia Natural*. http://rchn.biologiachile.cl/pdfs/1938/1/Looser_1938.pdf
- Museo Arqueológico de La Serena. (s. f.). *Changos en la actualidad y las balsas de cuero de lobo*. <https://www.museoarqueologicolaserena.gob.cl>
- Museo Nacional de Historia Natural. (s. f.). *Guía educativa: Los changos*. <https://www.mnhn.gob.cl>
- Centro Nacional de Conservación y Restauración. (2023). *Educación patrimonial: Una estrategia para la preservación de sitios arqueológicos en la comuna de Los Vilos*. <https://www.cncr.gob.cl>
- Exodus Travels. (s. f.). *Citizen science departures*. <https://www.exodustravels.com>
- Grootbos Foundation. (2021). *15-year impact analysis*. <https://grootbosfoundation.org>
- Grootbos Private Nature Reserve. (s. f.). *The Long Run*. <https://www.grootbos.com>
- Mashpi Lodge. (s. f.). *Dive into the fascinating world of research and biology*. <https://www.mashpilodge.com>
- Mashpi Lodge. (s. f.). *Experience sustainability at Mashpi Lodge*. <https://www.mashpilodge.com>
- Post Ranch Inn. (s. f.). *Sustainability*. <https://postranchinn.com>
- Sustainability Leaders United. (s. f.). *Michael Lutzeyer on how the Grootbos Nature Reserve combines all-inclusive experiences with sustainability*. <https://sustainability-leaders.com>
- Vantage Explorations. (s. f.). *Citizen science program*. <https://vantageexplorations.com>

- Marca Chile. (s. f.). *Chile está presente en la feria de turismo más influyente del mundo*. <https://www.marcachile.cl>
- Subsecretaría de Turismo. (2022). *Ficha de solicitud de declaración Quilimarí–Pichidangui*.

