



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE  
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

# **DISEÑO DE MODELO DE GESTION DE LA INNOVACION A MICROEMPRESAS FAMILIARES PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR TURISTICO DE LA COMUNA DE CALDERA**

**ANDREA ANGELICA CAMPUSANO PEREZ**

Actividad de Graduación para optar al grado de  
MAGISTER EN INNOVACIÓN

Profesor Supervisor:  
**LEONARDO MUÑOZ**

Santiago de Chile, (Octubre, 2018)

© 2018, Andrea Campusano Pérez



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE  
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

# **DISEÑO DE MODELO DE GESTION DE LA INNOVACION MICROEMPRESAS FAMILIARES PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR TURISTICO DE LA COMUNA DE CALDERA**

**ANDREA ANGELICA CAMPUSANO PEREZ**

Proyecto presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**LEONARDO MUÑOZ**

**FRANCISCO PIZARRO**

**ROCIO ORTIZ M.**

Para completar las exigencias del grado de  
Magister en Innovación

Santiago de Chile, (Octubre, 2018)

*Agradecer primero a Dios por estar siempre a mi lado, y sentir que cada una de las decisiones tomadas tienen su respaldo.*

*Agradecer a mi familia, su amor y comprensión, gracias por esa palabra de aliento y sabiduría, sin duda son ustedes mis padres, hermanos, tía, abuela, quienes han permitido cada uno de mis pequeños logros. Agradecer al hombre que elegí como compañero, apoyo vital en esta tesis, gracias por recorrer junto a mí este camino.*

*(Dedicatoria)*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer a mi estimado profesor Leonardo su gran apoyo en todo este proceso, sin lugar a dudas fue su dirección la que me permitió finalizar este proyecto.

Agradecer a la Universidad por apoyar en cada una de las gestiones que implica un proyecto de Tesis, a través de sus coordinadores (as) quienes supieron resolver y dar apoyo a cada uno de los imprevistos que ocurren en cualquier proceso.

Agradecer a las agrupaciones con las cuales se trabajó, son ellos el insumo básico de este estudio, su disponibilidad y apertura para compartir sus vivencias y experiencias sin lugar a dudas se enriquece mucho más el relato desde la primera persona.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS .....	4
INDICE DE TABLAS .....	7
INDICE DE FIGURAS .....	8
RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	10
1.- INTRODUCCION .....	11
2.- FUNDAMENTACION TEORICA .....	15
2.1 El rol de la Microempresa Familiar .....	15
2.2 Microempresa Familiar e Innovación .....	18
2.3 Sector Turístico .....	21
2.4 Comuna de Caldera .....	26
2.5 Modelos de Gestión de la Innovación .....	28
3.- PROBLEMA DE INESTIGACIÓN .....	31
3.1 Objetivo General .....	32
3.2 Objetivos Especificos .....	32
3.3 Metodología .....	33
3.3.1 Enfoque de la investigación .....	33
3.4 Diseño de investigación .....	33
3.4.1 Descriptivo .....	33
3.5 Proceso Metodológico .....	34
3.6 Muestra .....	34
4.- TRABAJO DE CAMPO REALIZADO .....	35
4.1 Recolección de datos .....	35
4.1.1. Entrevistas Semiestructuradas .....	36

4.1.2 Construcción Análisis FODA .....	36
4.2 Proceso de análisis de la Información: Identificación de problemas fundamentales, problemas básicos y síntomas a través de Metodología J. Porras .....	39
4.3 Formulación de modelo de gestión de la innovación para el desarrollo del sector turístico de la comuna de Caldera a través de microempresas familiares.	46
5.- CONCLUSIONES .....	56
6.- BIBLIOGRAFIA .....	60
7. - ANEXOS.....	64

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1-1: Tabla distribución empresas familiares según tamaño.....	14
Tabla 1-2 Componente competencias técnicas para la aplicación de Customer Development.....	53
Tabla 1-3 Componente competencias transversales para apalancamiento de recursos.....	54
Tabla 1-4 Componente Customer Development para la identificación de Foco estratégico.....	55
Tabla 1-5 Cronograma de actividades para implementación de modelo de gestión de la innovación.....	56

## INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2-1: Bahía Inglesa, Balneario más popular y reconocido de la Región .....	28
Figura 2-2: Flujo de Levantamiento de Información.....	35
Figura 2-3 Registro Fotográfico Análisis FODA con microempresarios familiares...	37
Figura 2-4 Cuadro Análisis FODA realizado por microempresarios familiares.....	38
Figura 2-5 Análisis de Entrevistas realizadas a microempresarios familiares.....	40
Figura 2-6 Listado de Problemáticas extraído de análisis de entrevistas.....	41
Figura 2-7 Categorización de Problemáticas en diagrama de flujo.....	42
Figura 2-8 Establecimiento de relación entre problemas.....	43
Figura 2-9 Análisis Flujo Porras .....	44
Figura 3-0 Listado Organizado de Tipos de Problemas.....	45
Figura 3-1 Modelo Customer Development, Stephen Blank.....	47
Figura 3-2 Componentes modelo gestión de la innovación.....	50
Figura 3-3 Relación entre componentes modelo de gestión de la innovación.....	51

## RESUMEN

El siguiente apartado busca exponer respecto al diseño de un modelo de gestión de la innovación para microempresas familiares para el desarrollo del sector turístico de la comuna de Caldera. Se eligió como foco de estudio a los microempresarios familiares, ya que son escasas las investigaciones que dan cuenta de su acercamiento a la innovación, a su vez, estos mismos estudios son quienes manifiestan que las microempresas familiares son un terreno fértil y que cuentan con características únicas para el desarrollo de la innovación.

El trabajo se realizó en la Comuna de Caldera, ubicada en la región de Atacama, Caldera se posiciona como el foco turístico a nivel regional, pero ha tenido diversas dificultades para posicionarse a nivel nacional. Es por esta razón que se conjugaron ambos tópicos, teniendo como objetivo el poder diseñar un modelo para que estos microempresarios incorporen la innovación dentro de su estrategia turística y a través de la misma puedan desarrollar el turismo en su Comuna.

Para poder llevar a cabo el trabajo se desarrollaron entrevistas, análisis FODA y Modelo de análisis de flujos Porras. Después de realizar este análisis se pudo concluir que el problema fundamental de la Comuna es la falta de visión estratégica respecto al tipo de turismo que se quieren orientar, es decir no está identificado el tipo de cliente que desean apuntar. Para dar solución a esta problemática, se desarrolló un modelo de gestión que incluye a la innovación como herramienta para que ellos mismos den solución al problema.

Para finalizar este proceso se hace entrega de un modelo de intervención donde se incorpora la metodología de Customer Development, para que de esta forma ellos mismos puedan dar solución desde una herramienta de innovación a su problema fundamental, haciendo que la solución sea sustentable e incorpore las capacidades de ellos mismos y los transforme en entes activos de sus propios negocios.

**Palabras Claves:** microempresa, microempresa familiar, Turismo, Caldera, modelo de gestión de la innovación

## ABSTRACT

The following section seeks to explain the design of an innovation management model for family microenterprises for the development of the tourism sector of the Caldera district. Family microentrepreneurs were chosen as the focus of study, since there are few researches that account for their approach to innovation, in turn, these same studies are those who state that family microenterprises are a fertile land and that they have characteristics unique for the development of innovation.

The work was carried out in the Commune of Caldera, located in the Atacama region, Caldera is positioned as the tourist focus at the regional level, but has had various difficulties to position itself at a national level. It is for this reason that both topics were combined, with the objective of being able to design a model for these microentrepreneurs to incorporate innovation within their tourism strategy and through it they can develop tourism in their Commune.

In order to carry out the work, interviews, SWOT analysis and Porras flow analysis model were developed. After carrying out this analysis, it was concluded that the fundamental problem of the Commune is the lack of strategic vision regarding the type of tourism that they want to orientate, that is, the type of client they wish to target is not identified. To solve this problem, a management model was developed that includes innovation as a tool for them to solve the problem.

To finalize this process, an intervention model is delivered where the Customer Development methodology is incorporated, so that they can provide a solution from an innovation tool to their fundamental problem, making the solution sustainable and incorporating the capacities of themselves and transform them into active entities of their own businesses.

**Keywords:** microenterprise, family microenterprise, tourism, boiler, innovation management model

## 1.- INTRODUCCION

En la última década, el término microempresa, se ha ido posicionando en la sociedad hasta instalarse por completo, especialmente en los últimos años de crisis. El emprendimiento ha favorecido su creación y establecimiento, junto con ello el Estado ha instaurado políticas que facilitan el proceso de constitución, permitiendo una disminución de costos y tiempo.

Las microempresas, son parte de la dinámica económica de cualquier País, y juegan un papel determinante en el ecosistema financiero en el que se encuentran.

Según fuentes del Ministerio de Economía y Turismo, en Chile las microempresas tienen una participación de un 44.9% dentro del sector económico. Al ser un sector específico de la economía (categorización de microempresas) cuentan con diversas características propias del área económica, la mayoría está compuesta por familiares directos, y experimentan situaciones conformes al tipo de relación. Según datos del mismo estudio, la presencia de empresas familiares en Chile, es bastante alta, de hecho, en promedio durante el año 2016 el 48,3% de las firmas en el país cayeron en esta categoría. Un 48,7% y 48,6%, en las microempresas y las pymes respectivamente son empresas familiares (Ministerio, 2017)

Según estas fuentes se puede desprender que la participación de las familias es mucho mayor en las microempresas que en las grandes empresas.

**Tabla 1: Empresas familiares según tamaño**  
 (% en relación al total de empresas en cada estrato - 2016)

Tamaño	No familiar	Familiar	Total
Micro	51,3%	48,7%	100%
Pyme	51,4%	48,6%	100%
Grande	60,2%	39,8%	100%
<b>Total</b>	<b>51,7%</b>	<b>48,3%</b>	<b>100%</b>

1-1Tabla distribución empresas familiares según tamaño FUENTE: Ministerio de Economía y Turismo)

Existen diversos estudios que caracterizan a las microempresas Familiares (en adelante MEF) en los cuales se detectan dificultades para establecer roles, la flexibilidad de sus estructuras, la orientación a las tareas del día a día y el foco orientado a la producción.

Estas características, y la presión de factores externos que empujan una adaptación constante de las MEF, pueden llegar a transformarlas en un terreno fértil para la innovación, es decir existen características propias de las MEF que hacen que sea mucho más fácil innovar.

Aunque son escasos los estudios que relacionan a las MEF con la innovación, de los pocos que se pueden encontrar, todos resaltan la relación directa que existe entre innovación y microempresas familiares.

La importancia estratégica que tiene el segmento de las microempresas familiares comienza en el ámbito económico, pasa por lo social, sin dejar de mencionar su labor como agentes que contribuyen a la difusión territorial de la innovación.

Las microempresas están integradas por redes de pequeñas y medianas empresas que se especializan y se conectan entre sí mediante acuerdos flexibles, y que generan y potencian actividades innovadoras (Gortari, 2010)

El componente regional en este tipo de empresas es cada vez más importante en la medida en que éstas funcionan como “incubadoras” de la creatividad e innovación, lo que permite la

acumulación del capital humano que a su vez estimula el propio crecimiento de la región en cuestión (Lee, 1994)

Estos estudios anteriormente expuestos muestran la realidad latinoamericana, principalmente, la realidad mexicana, donde se encuentra información empírica respecto al trabajo con microempresas familiares del sector rural y su nexa con la innovación.

Por otra parte, actualmente no se encuentra información consistente en Chile respecto a la capacidad de innovar de las MEF, esto debido a que el Gobierno establece que los esfuerzos que realizan son bastante escasos, y se quedan fuera de los registros (Alfaro, 2014)

El último estudio de Microempresas realizado por el Ministerio de Economía y Turismo se especifica que los motivos para no innovar de los microempresarios son:

- Elevados costos del proceso de innovación
- Necesidad de personal Calificado
- Factores regulatorios (financiamiento fiscal)

Es importante mencionar que estos estudios han evaluado percepciones del sector económico, pero no demuestran resultados con contraste empírico.

A su vez, estas estadísticas han dejado de lado el contexto familiar y sus características, por lo cual el enfoque del modelo que se presenta en este estudio, se basa en la incorporación de estos antecedentes y caracterizaciones propias de las MEF, con el fin de desarrollar un modelo de desarrollo de la innovación atinente a las características de este sector.

En base a lo anteriormente expuesto, el objetivo que tiene este estudio es diseñar un modelo de gestión de la innovación en microempresas del sector turismo de la comuna de Caldera, para esto se trabajará en una primera instancia en analizar las características propias del

contexto de las MEF, las percepciones, los obstaculizadores, facilitadores, fuerzas restrictivas e impulsoras que existen en estas empresas en torno a la innovación.

Se elige la Comuna de Caldera, debido a que dentro de sus lineamientos estratégicos está el foco Turístico, la Región de Atacama presenta bajísimos índices de innovación e inversión en I+D, se espera con este modelo traspasar metodologías prácticas y sencillas que permitan al microempresario entender la innovación como algo necesario y herramienta de adaptación a los cambios. Además, existen factores motivacionales de la autora de esta Tesis debido a que es oriunda de la Comuna, donde ha apreciado durante años las estrategias que se han utilizado para posicionarse como foco turístico Nacional, no obteniendo resultados satisfactorios, por esto mismo la innovación puede ser un camino alternativo y diferente para conseguir los resultados que tanto se han buscado.

Esto será trabajado con una muestra del sector turístico, con quienes se realizará el proceso de levantamiento de información para luego analizar y determinar las herramientas atingentes para el desarrollo del proceso innovador.

## **2.- FUNDAMENTACION TEORICA**

### **2.1 El rol de la Microempresa Familiar**

Una microempresa familiar pertenece a una o más personas naturales que realizan sus actividades empresariales en la casa habitación en que residen. Las labores profesionales, oficios, comercio, pequeñas industrias o talleres, artesanía o cualquier otra actividad lícita que se realizan en ese domicilio, son entonces, de prestación de servicios o de producción de bienes. Sin embargo, la ley excluye aquellas actividades consideradas peligrosas, contaminantes y molestas. Para acogerse a la Ley MEF, deben cumplirse los siguientes requisitos:

1. Que la actividad económica que constituye su giro se ejerza en la casa habitación
2. Quien desarrolle la actividad sea legítima(o) ocupante de la casa habitación familiar (casa propia, arrendada, cedida)
3. Que en ella no trabajen más de cinco trabajadores (e) s extraña(o) s a la familia.
4. Que sus activos productivos (capital inicial efectivo) – sin considerar el valor del inmueble en que funciona, no excedan las 1.000 UF (Servicio de Impuestos Internos, 2018)

Las microempresas familiares tienen una participación de 44.9% en la economía Nacional, ubicándose sólo después de las pymes, como las mayores generadoras de empleo (Ministerio, 2017)

Hoy en Chile las principales ventajas respecto a la constitución de las microempresas familiares están ligadas a los incentivos fiscales tanto tributarios como financieros, pero no existen lineamientos estratégicos referentes a apoyo técnico de calidad.

La principal ventaja que tienen las microempresas familiares radica en su capacidad para generar puestos de trabajo con menores requerimientos de capital. Además, estos pequeños negocios permiten la presencia de nuevas formas de trabajo y estructuras ocupacionales que cada día van cobrando mayor fuerza (Tunal, 2003)

Bajo el concepto de microempresa familiar, se incluye un amplio espectro de actividades productivas que van desde la agroindustria y artesanía hasta el comercio urbano, servicios y empresas manufactureras, muchas de las cuales son intensivas en mano de obra, se caracterizan por dedicarse a actividades económicas de pequeña escala y con un solo propietario. Algunas de las características de las microempresas familiares son:

1. Se constituyen con poca inversión y tienden a formarse alrededor de un mismo producto.
2. Utilizan procesos productivos de comercialización y distribución sencillos.
3. En muchas actividades se desconoce la existencia de procedimientos o técnicas innovadores como consecuencia de la falta de recursos para ligarse a los centros e instituciones de investigación y educación.
4. Es una constante la falta de recursos para capacitación tanto de los operarios como de los dueños
5. Entre los empresarios no existe un monitoreo permanente de los mercados.
6. No tienen una visión a largo plazo sobre las inversiones a realizar para acceder competitivamente a los mercados (López, 2007)

Por otra parte, las principales desventajas que presentan las microempresas familiares son:

- Tener una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados (Silva., 2005)

Por otra parte, los datos cuantitativos solo muestran un panorama de participación, pero aún se desconocen antecedentes cualitativos respecto a las gestiones internas y la capacidad de crecimiento e innovación.

## **2.2 Microempresa Familiar e Innovación**

El éxito de una firma depende de qué tan bien pueda combinar sus competencias para desarrollar nuevas ideas, mejorar procesos productivos o desarrollar una estructura que le permita ser más eficiente que el resto, para de esta forma hacer frente a los nuevos desafíos que impone el mercado. Sin embargo, no todas las empresas pueden llevar a cabo estos procesos innovadores ya sea por restricciones financieras, falta de conocimiento de las necesidades del mercado o bien el marco político en el país donde se desenvuelve impone dificultades regulatorias imposibles de soslayar (Alfaro, 2014)

El tamaño de la firma puede gravitar en la reacción frente a los obstáculos a los cuales se ven enfrentados. Por ejemplo, firmas pequeñas con un bajo grado de especialización son más propensas a enfrentar mayores dificultades relacionadas con las restricciones financieras, mientras que para barreras relacionadas con la información sobre tecnologías, información y mercados se observa que estas representan un obstáculo mayor para firmas medianas (Galia, 2004).

Otros estudios enfocados en los factores que afectan la percepción de las empresas ante diversos obstáculos, muestran que ante una mayor participación de la empresa en actividades de innovación o I+D, mayor será la importancia que se le concede a las barreras a la innovación (Baldwin, 2003)

Cada dos años el Ministerio de Economía y Turismo, realiza estudios referentes a los “obstáculos que pueden tener las empresas para innovar en Chile”, en dichos estudios no se consideran aquellas firmas con un total de ventas anuales menores a 2400 UF y tampoco aquellas que tienen menos de 10 empleados, es por esto que las MEF, no están categorizadas,

dentro de estadísticas oficiales, debido a que según percibe y declara la institucionalidad “las MEF realizan escasos esfuerzos por innovar”

El ejemplo español muestra que en tiempos de crisis económicas las microempresas son quienes más invierten en I+D, y los incentivos fiscales se orientan en apoyar ese sector económico sabiendo que el impacto que pueden generar es mucho mayor al de la gran empresa. España cuenta con indicadores claros y precisos de cómo es innovar en la pequeña empresa, y las estrategias fiscales también se orientan a potenciarlas y hacerles seguimiento. Las microempresas son consideradas terrenos fértiles para desarrollar ideas y ser creativas, esto es debido a que no cuentan con jerarquías tan bien establecidas y existen espacios para cometer errores, pero por otra parte nos encontramos con obstaculizadores como lo son el enfoque excesivo en la producción, y la visión a corto plazo sin una visión, clara que busque el posicionamiento estratégico.

Como señalado Nonaka (1999), las microempresas familiares transmiten el conocimiento interno y personal, estableciendo redes de intercambio y por lo tanto espacios para la interacción. Ello a través de la introducción de innovaciones productivas que incluyen no sólo las innovaciones tecnológicas de producto o de proceso, sino las innovaciones de gestión u organizacionales, así como las innovaciones sociales e institucionales, para lo cual se requiere de una estrategia territorial propia.

En general, la transmisión de conocimientos que predomina en este tipo de empresas se refiere a los conocimientos tácitos señalados por Polanyi (1943), es decir las intuiciones, las habilidades y destrezas que se transmiten de generación en generación, pero que pueden ser vistos también como los conocimientos dispersos y no sistematizados, presentes en los mercados o en las instituciones locales y que pueden ser la base fundamental para formular

nuevas iniciativas para las empresas o incluso para el establecimiento de nuevos negocios. Junto al conocimiento, es necesario considerar las ventajas comparativas que tiene un territorio o comunidad y sobre las cuales se pueden desarrollar innovaciones. Como se mencionó anteriormente, en el caso de muchas zonas rurales, ello está relacionado con diversos recursos identitarios vinculados a la etnicidad o al paisaje, al patrimonio histórico, la flora y la fauna propia de la zona, las tradiciones y leyendas locales. De tal manera que los conocimientos en torno a estos elementos tangibles e intangibles pueden constituir una base para la innovación, al combinarse con conocimientos explícitos de mercado o de construcción de imagen.

## 2.3 Sector Turístico

Chile se posiciona en la Región como uno de los atractivos turísticos más importantes, la tricontinentalidad del país, hacen que sus paisajes sean muy diversos, desde el desierto más árido del mundo hasta la Antártida, todo en un mismo territorio. Es por esto mismo que año a año se implementan diversas estrategias orientadas a posicionarse como foco turístico mundial y a dar abasto a la creciente demanda.

Dentro de esta misma línea El Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), por mandato de la ex Presidenta de la República Michelle Bachelet, elaboró una propuesta de Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad.

Como parte de la Estrategia se consideraron dos grandes focos:

1. Las actividades económicas donde se identifican señales vivas para generar impacto (clusters)
2. El desarrollo de condiciones que promuevan la innovación y el apalancamiento de recursos en regiones.

Para trabajar sobre el primer foco (cluster), el CNIC contrató la asesoría de una consultora internacional (Boston Consulting Group) para la elaboración de un Estudio de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena, donde el trabajo se fundó en un análisis del potencial que presentan para Chile tanto los sectores existentes en la economía, como aquellos incipientes o inexistentes en la actualidad

Como resultado del análisis se obtuvo una selección de 11 sectores establecidos y desarrollados en los que la economía ya tiene ventajas evidentes, entre ellos el sector acuícola, la minería del cobre, el sector alimentario, los servicios globales y el Turismo.

En efecto, el CNIC identifica a la industria del Turismo, como uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento, por lo que se decidió priorizarlo dentro de su política de Clusters, lo cual implica la puesta en marcha de una serie de iniciativas que buscan fortalecer y estimular la competitividad en el sector.

La visión del cluster en Turismo dice relación con el desarrollo de Chile como un destino con ofertas distintivas (singulares, únicas, diferenciadas, sustentables y de alta calidad) que permitan capturar para el país el potencial de generación de ingresos presente en su patrimonio natural y cultural. Asimismo, se puede definir como objetivo general del cluster el aumentar significativamente el gasto de los turistas en Chile asegurando la sustentabilidad, económica, social y ambiental de los destinos y recursos turísticos.

A la fecha, los principales hitos del Cluster son la constitución de su Consejo Estratégico, la contratación del Secretario Ejecutivo del Cluster TIE y la validación de una agenda Estratégica robusta y validada, que refleje las necesidades sectoriales regionales y defina las líneas de proyectos más relevantes en innovación, con la perspectiva de mejorar la competitividad de cada área (Group, 2007)

Con esto se puede apreciar el interés y el foco del estado en la consolidación de Chile como foco turístico mundial, con un trabajo desde el levantamiento de información relevante hasta la consolidación de políticas públicas en el área.

Por otra parte, el año 2017 fue muy exitoso en términos de turísticos, según cifras de la subsecretaría de Turismo ingresaron a Chile 6.449.883 visitantes, lo que significa un aumento del 14.3% respecto del año 2016.

En el 2017, “Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo” declarado por la ONU, el turismo adquiere para Chile un protagonismo especial: no sólo significa un 3,2% del PIB, sino también es un área prioritaria en el desarrollo de políticas de Estado, ya que permite diversificar la economía y dar espacio a una industria con un enfoque sustentable, a una nueva comprensión entre los pueblos, y a una mayor conciencia y valoración del patrimonio natural y cultural tangible e intangible, dando nuevos y mejores espacios para la comunicación entre las diversas culturas del mundo. Así, el turismo se percibe no sólo como una actividad económica, sino también como una acción socialmente reconocida y capaz de generar diálogos en la sociedad, nutrir el intercambio cultural y favorecer el arraigo con el territorio.

Durante la última década se han introducido importantes cambios en el sector turístico con el fin de adaptarse al desarrollo y uso de las nuevas tecnologías, como pueden ser los equipos informáticos, sistemas globales de distribución, introducción del concepto de experiencia del cliente, etc. Estos cambios han generado, por un lado, un cambio en los métodos de trabajo, y por otro lado han afectado a las exigencias a los niveles formativos de los trabajadores del sector (Sancho, 1991)

En un turbulento inicio de siglo, donde la innovación es considerada el ingrediente esencial para el desarrollo económico competitivo en un entorno dinámico y sin fronteras como el que vivimos, la globalización, la mejora en los transportes y las comunicaciones han hecho de la competencia un asunto internacional; más aún en el sector turístico con fuertes tasas de expansión y basada en la movilidad de las personas, en la actualidad ya no es suficiente

ofrecer un entorno natural, una gran cantidad de recursos turísticos o la belleza y tranquilidad de un lugar. A todo ello, hay que añadirle innovación.

Desde una óptica turística, la innovación puede ser aplicada en todo el proceso que finalmente lleva al turista a consumir un producto. Este proceso debe ser activo y verse reflejado finalmente en experiencias, en un contacto más intenso y auténtico con los habitantes de los destinos turísticos, en tecnología, en realidad, sorpresa, historias, vivencias y emociones, que puedan ser percibidas por los turistas durante la búsqueda de opciones de viaje, durante su estadía en el destino y una vez que está de regreso en casa, expresar a sus cercanos lo vivido durante su viaje. En otras palabras, es necesario utilizar las ventajas comparativas de los destinos para la generación de ventajas competitivas, las cuales solo serán construidas a partir de las capacidades que tiene la industria, en todo su encadenamiento productivo, de generar un valor agregado para los potenciales turistas durante todo el proceso que implica hacer un viaje de turismo: el antes, el durante y el después; todos son componentes temporales de la experiencia y que pueden verse mejorados por medio de procesos de innovación. La experiencia es hoy el objeto esencial del viaje. El turista siente cada vez más la necesidad de experimentar un destino para optimizar su vivencia del mismo. Es la tendencia del turismo en el siglo XXI.

La innovación en el turismo, como en casi todas las áreas económicas, debe ser una obligación, incluso en los momentos de mayor dificultad. De hecho, la apuesta por el I+D se considera “todavía más importante en tiempo de crisis”, puesto que supone una oportunidad para obtener una mayor diferenciación y consecuentemente mayores ingresos.

En Chile han existido escasos acercamientos a la promoción de la innovación en el sector de Turismo, pero en el año 2016, dentro del Gobierno de la ex Presidenta Michelle Bachelet, se comenzaron a realizar los primeros lineamientos en torno a la innovación en el Turismo, es

así como el Plan Nacional de Desarrollo de Turismo Sustentable, iniciativa impulsada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a través de la Subsecretaría de Turismo, se presenta como el documento rector de las políticas públicas en turismo entre los años 2015 y 2018. Este plan busca dar un impulso al desarrollo sustentable en el sector del turismo a través de acciones en destinos priorizados en cinco componentes:

- Diversificación de experiencias
- Desarrollo de destinos
- Fortalecimiento de la calidad y el capital humano
- Incentivo al turismo interno con enfoque inclusivo
- Promoción nacional e internacional

Bajo este alero no solo se expresan las prioridades de la industria turística nacional para lograr tan preciado desarrollo, sino también se le asigna un presupuesto a través de la creación del Fondo de Desarrollo Turístico, para poder contar con financiamiento hasta el 2018, consolidando un anhelo de la industria desde la creación del primer Programa de Innovación en Turismo (Turismo, 2016)

En base a esto, Sernatur se encuentra trabajando en el posicionamiento de una cultura pro innovación en turismo, promoviendo la generación de ideas y conocimiento en torno a la gestión de productos turísticos innovadores.

## 2.4 Comuna de Caldera



Figura 2-1- Bahía Inglesa, Balneario más popular y reconocido de la Región (FUENTE: Chile Travel)

La ciudad de Caldera, capital comunal, está ubicada en una abrigada bahía, a 75 km al Noroeste de Copiapó, y es el centro de servicios de una amplia zona costera. De variada infraestructura y equipamiento turístico, ve aumentar considerablemente su población durante el período estival con visitantes de la región, del resto del país y también de la zona limítrofe Argentina del Noroeste. Caldera tiene variados atractivos turísticos entre los cuales destacan su iglesia, la Ex Estación de FF.CC (Monumento Nacional), el Centro de Cultura de la Universidad de Atacama, Ex Aduana, también Monumento Nacional, la Casa Siggelkow de propiedad actual de la familia Sayago, el Club de Yates, con el monumento en homenaje a Jacques Cousteau. También ha sido reconocida por su cementerio, que fue el primer cementerio laico del país.

Durante el año, el puerto tiene actividad portuaria muy variada desde el comercio de las primeras uvas del país hacia los mercados internacionales, hasta el transporte del concentrado de cobre. También hay un importante desembarque de una variada pesca artesanal e industrial. Las playas de Caldera destacan por su belleza, posicionándose en diversas ocasiones como las mejores playas del país, entre ellas las playas más reconocidas destacan, Bahía Inglesa y Playa la Virgen (Atacama Sernatur, 2018)

Si bien se cuenta con las condiciones naturales para posicionarse como uno de los focos turísticos del País, las estrategias implementadas no han tenido el éxito e impacto que espera la comunidad, aún se está lejos de balnearios turísticos como lo son La Serena, Viña del Mar, Pucón, entre otros, quienes sí han sido capaz de dar respuesta a la demanda o crear un mercado orientado a buscar oportunidades para ofrecer a los turistas.

Los microempresarios de la Comuna están conscientes que deben implementar estrategias alternativas, ya que las que se han utilizado hasta ahora no han demostrado el éxito que se esperaba.

Dentro de los presupuestos aprobados por los recursos F.N.D.R (Fondos de desarrollo Regional) se contempla una inversión considerable para el foco Turístico en la Comuna, solo es necesario encausar e incorporar la innovación como metodología de trabajo para llegar a los resultados esperados.

## **2.5 Modelos de Gestión de la Innovación**

En la actualidad, tanto en el ámbito nacional como internacional, se hace énfasis en la importancia de la innovación y en la necesidad de que ésta pueda darse al interior de las organizaciones, de ahí que se requiera la creación de escenarios propicios que estimulen su práctica.

Para contextualizar lo expuesto, es pertinente partir definiendo el concepto de innovación. Algunos la definen como, la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad que añade valor en la esfera social y económica; en la renovación o ampliación de productos, servicios y mercados; en el desarrollo de nuevos métodos de producción; y en el establecimiento de nuevos sistemas de gestión (Crossan, 2010)

De igual forma, la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM) (2001: 23) basada en lo expuesto en el primer plan para la innovación realizado en Europa afirmó que “la innovación exige en primer lugar una disposición de espíritu asociada con la creatividad, la voluntad de emprender, el gusto por el riesgo y la aceptación de la movilidad social, geográfica o profesional”. Entonces, la innovación es producto de la disposición humana, combinada con la necesidad de un entorno propicio que estimule y le de orden al proceso en general. Solo aquellas empresas que logren aprender y generar procesos de innovación podrán diferenciarse en un entorno globalizado (Quevedo, 2008)

La gestión de la innovación es un elemento en el cual los directivos deberán enfocar sus esfuerzos para crear cultura al interior de las organizaciones. Para la gestión de la misma se requiere de un conjunto de políticas, procesos, herramientas y cultura que propicien la creatividad e iniciativa de los individuos basadas en la estrategia corporativa, la cual deberá

reflejarse en la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que aporten valor a la empresa (Innova Chile., 2010)

La factibilidad de la gestión de la innovación ha sido tan debatida por muchos autores, tal es el caso de Drucker (2007), quien sostiene que la mayoría de las innovaciones con éxitos han sido producto de una búsqueda consciente y deliberada de oportunidades que se propician en determinadas situaciones. Esto indica que los directivos de las organizaciones saludables deben establecer procesos de liderazgo y estrategias de innovación de la mano con sus empleados, viéndose esto reflejado en los resultados empresariales (Grueso, 2013)

De allí que la innovación requiera de un modelo que ordene los pasos necesarios para el éxito de esta práctica. A partir de esta necesidad, Moreno y García (2014), plantearon dos enfoques para gestionar la innovación: Uno es el de sistemas y otro el de procesos. El de sistemas centra su atención en el entorno y como éste propicia o dificulta la innovación al interior de las organizaciones. Al respecto, los autores manifiestan que la gestión de la innovación desde este enfoque se constituye en un proceso doblemente social, ya que recibe aportes de la sociedad y los devuelve a ella transformados en servicios. El segundo enfoque implica analizar las funciones y la secuencia de actividades del modelo de gestión orientadas a los resultados de la innovación de acuerdo con las características de las empresas y su contexto. Fundamentados en los enfoques de sistema y de proceso, la Asociación de la Industria Navarra (2008) diseña una guía práctica para la gestión de la innovación considerando varias etapas. La primera, se centra en la vigilancia del entorno, la definición y planificación de objetivos; la segunda, en la identificación de ideas a través de técnicas de creatividad, consecutivamente se lleva a cabo la selección y aplicación; la cual, según Gómez (2013) se logra a través de la captación de las ideas promisorias, y, por último, se evalúan los beneficios obtenidos buscando mecanismos de protección.

Esta guía se relaciona con el proceso de innovación propuesto por Carrasco (2014) el cual empieza con la predisposición de las personas hacia la innovación, se instituye con la planificación que favorece estas iniciativas y finaliza con la introducción de nuevos productos, procesos y métodos entregados al cliente para ser valorados. Desde esta perspectiva, para que los empleados se identifiquen con sus organizaciones y cooperen con los propósitos de éstas, se requiere que los colaboradores dispongan de la información necesaria, que les permita contar con un mayor marco de referencia y número de guiones que podrán representar en la práctica (Araujo, 2010).

La gestión de la innovación requiere de procesos claramente estructurados que faciliten la buena utilización de los recursos y capacidades con los que cuentan las empresas, esto con el objeto de que se incentive y aproveche las competencias y capacidades innovadoras de los colaboradores. Competencias que serán resultado de un proceso participativo de planificación estratégica en la que se involucre a todo el personal a fin de generar nuevas ideas que fortalezcan y faciliten la gestión de la innovación al interior de las microempresas del sector servicio (Sanchez, 2016)

### 3.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según los estudios anteriormente expuestos, se aprecia una falta de conocimiento empírico respecto a la innovación en las microempresas familiares, estudios preliminares del Gobierno de Chile, han establecido que no se analiza la innovación en las MEF, debido a que no tienen intenciones e intereses concretos de incorporar la innovación en sus lineamientos estratégicos. Sin embargo, mediante bibliografía se puede apreciar que cuentan con herramientas óptimas que facilitan la innovación, pero estas son inhibidas por paradigmas conceptuales en torno a lo que significa el proceso de desarrollo de la innovación (principalmente la inversión de tiempo y dinero).

Por otro lado, la comuna de Caldera se encuentra en un proceso de crecimiento y posicionamiento turístico, en donde aún no ha logrado los resultados esperados.

A raíz de esto, nacen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las problemáticas que enfrentan las MEF del sector turístico de la Comuna Caldera para el desarrollo de la innovación? ¿Qué factores externos y/o internos facilitan la innovación las MEF del sector turístico de la Comuna de Caldera? ¿Qué factores externos y/o internos obstaculizan la innovación las MEF del sector turístico de la Comuna de Caldera? ¿Qué herramientas metodológicas son atingentes para promover la innovación MEF del sector turístico de la Comuna de Caldera?

### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión para la innovación en microempresas familiares para potenciar el desarrollo turístico de la Comuna de Caldera.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Identificar los principales factores internos y/o externos que facilitan el desarrollo del turismo en microempresas familiares del sector turístico de la Comuna de Caldera.
2. Identificar los principales factores internos y/o externos que obstaculizan el desarrollo del turismo en microempresas familiares del sector turístico de la Comuna de Caldera.
3. Seleccionar metodologías y herramientas de innovación que contribuyan a mejorar el desarrollo del turismo a través de las microempresas familiares de la Comuna de Caldera.

### **3.3 METODOLOGIA**

#### **3.3.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cualitativo, debido a que se busca describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados de las experiencias de los participantes (Hernandez, 2006) esto se relaciona debido a que se busca levantar información relevante de las microempresas familiares, en relación a los obstáculos y facilitadores, y la relación que estas tienen para desarrollar la innovación dentro de sus procesos, servicios o modelos de negocios.

#### **3.4 Diseño de investigación**

##### **3.4.1 Descriptivo**

El diseño de la investigación será una investigación – acción, la cual es convergente con las implicancias del desarrollo de esta intervención ya que permite resolver problemas cotidianos e inmediatos mejorando prácticas concretas, el fin de esto es aportar información relevante para la toma de decisiones de procesos y/o cambios organizacionales que propicien un próspero desarrollo de la innovación dentro de las microempresas familiares y que de esta forma puedan apalancar el desarrollo turístico de la comuna de Caldera.

### 3.5 Proceso Metodológico

El proceso metodológico implicara 2 etapas:

- a) **Detección de problemáticas:** a través de entrevistas semiestructuradas se analizarán y categorizarán problemáticas a través de herramienta de análisis Porras. Por otra parte, se realizará análisis FODA con el fin de establecer recursos internos y externos con los que cuentan los microempresarios familiares de la Comuna.
- b) **Formulación del modelo de gestión:** Luego de identificar las principales problemáticas del grupo, se diseñará un modelo para la gestión de la innovación en microempresas familiares que sea atingente a la realidad del grupo de estudio.

### 3.6 Muestra

Para el estudio se trabajará con una muestra de 12 microempresas familiares del sector turístico de la comuna de Caldera, esta muestra es representativa debido a que tanto en las entrevistas como grupos de enfoque es necesario un mínimo de 7 casos representativos (Hernandez, 2006). Esta muestra debe cumplir las siguientes características:

- Microempresas familiares con más de un año de funcionamiento, formalizadas ante el servicio de impuestos internos.
- Microempresas familiares del sector turístico de la Comuna de Caldera.

## 4.- TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

### 4.1 Recolección de datos

El proceso para el levantamiento de problemáticas, se realizó en tres etapas, el primer acercamiento fue con la asociación turismo Atacama (ATCA), específicamente con su representante Rodrigo Arcos, a quién se le presentó el proyecto y la metodología propuesta, la cual tuvo como observación realizar las entrevistas de manera individual y dejar el trabajo grupal para la segunda etapa.

De esta forma se dio paso a la segunda etapa que fueron las entrevistas a las microempresas familiares, se entrevistó a uno o más representantes de cada una, dichas entrevistas tuvieron un carácter de semiestructurada, donde si bien se llevaba una pauta de las preguntas y temas a tratar, surgieron temáticas en el momento y se profundizó en ellas, asumiendo la relevancia que cobraban cada uno de los temas para los entrevistados, uno de los objetivos de las entrevistas era poder conocer el funcionamiento organizacional de los micro emprendimientos, así como las percepciones que se manejaban en torno al concepto de innovación.

En la tercera etapa y parte final, se realizó un análisis FODA de la comuna de Caldera y su relación en torno al turismo, el que se trabajó de manera grupal con los emprendedores.

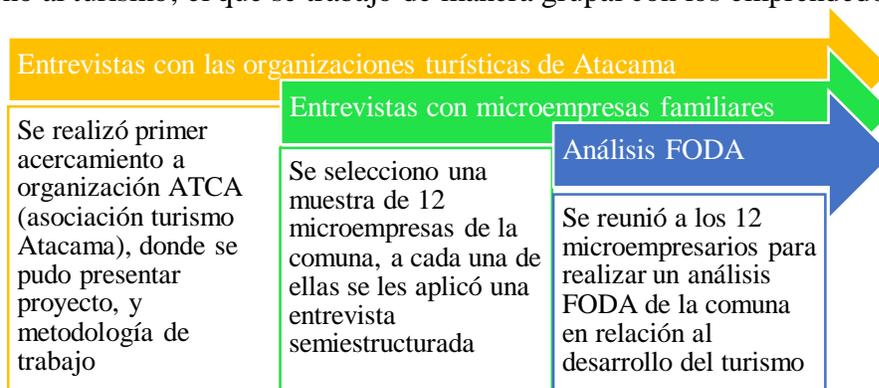


Figura 2-2- Flujo de Levantamiento de Información (FUENTE: Elaboración Propia)

A continuación, se explica y desarrolla en profundidad cada una de las etapas en cuestión.

#### **4.1.1. Entrevistas Semiestructuradas**

Para concretar el proceso de entrevistas, se solicitó a Rodrigo Arcos, Presidente de ATCA un listado de 12 microempresarios familiares, la idea es que estos fuesen representativos de la Comuna y participaran activamente de la organización.

Con este listado entregado se procedió a contactar vía telefónica a cada uno de los microempresarios y se coordinó el día de las entrevistas.

Debido a petición de alguno de ellos de reservar sus nombres, en las entrevistas solo se especifica el nombre del negocio, dirección y rubro, para de esta forma mantener en reserva las opiniones vertidas por cada uno de ellos.

El proceso de entrevistas tomo 1 mes, se trabajó los fines de semana y fueron grabadas, una vez finalizado este proceso, se procedió a transcribir cada una de las conversaciones, para de esta forma poder continuar con la siguiente etapa del trabajo de campo.

#### **4.1.2 Construcción Análisis FODA**

Luego de realizar las entrevistas, se citó a los emprendedores a un encuentro grupal, para de esta forma poder realizar un análisis FODA de la Comuna específicamente en relación al área turística.

La matriz FODA es una herramienta sencilla que permite analizar la situación actual de un emprendimiento o negocio. Implica que se reconozcan los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente el cumplimiento de las metas. La información obtenida podrá ayudar a definir acciones futuras y facilitará la manera de abordar la solución de los problemas. El objetivo del análisis FODA es:

- Tomar mejores decisiones
- Plantear objetivos más concretos y realizables
- Identificar los recursos propios, así como los que puede conseguir del exterior, y reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas
- Definir prioridades, iniciar o revisar y actualizar el proceso de planeación estratégica (Speth, 2016)

A continuación, se muestra el registro fotográfico del proceso de construcción del análisis FODA junto a los microempresarios.



Figura 2-3 Registro Fotográfico Análisis FODA con microempresarios familiares (FUENTE: Elaboración Propia)

Una vez finalizado el proceso se retroalimenta a los mismos participantes del análisis realizado, el cual quedo de la siguiente forma:

## Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emprendedores empoderados y con experiencia en sus rubros.</li> <li>✓ Cuentan con agrupaciones formales donde gestionan actividades en beneficio de las microempresas.</li> <li>✓ Comuna con buenos estándares de seguridad para los turistas.</li> <li>✓ Se identifican liderazgos espontáneos en rubros relacionados al turismo.</li> <li>✓ En los últimos 3 años, se han realizado obras concretas de mejoramiento (Construcción de Borde Costero)</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilidades de incorporar estrategias de innovación en microempresas.</li> <li>✓ Microempresarios cuentan con un arraigado sentido de pertenencia en el territorio.</li> <li>✓ Últimos años, comuna ha destacado a nivel nacional por atracciones naturales de sus paisajes.</li> <li>✓ Comuna cuenta con excelente accesibilidad, lo que permite un fácil desplazamiento de los turistas.</li> <li>✓ Comuna cuenta con Aeropuerto regional (Vuelos nacionales e internacionales).</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No cuentan con mayor manejo de herramientas digitales para potenciar desarrollo de los micro emprendimientos.</li> <li>✓ Falta de infraestructura de la comuna acondicionada para recibir a turistas.</li> <li>✓ Emprendedores cuentan con escasos recursos de inversión para sus negocios.</li> <li>✓ Falta de diversidad de servicios para los turistas en la comuna.</li> <li>✓ Microempresarios realizan mala evaluación de las gestiones realizadas por las instituciones en función del turismo.</li> <li>✓ Escasa capacitaciones de los microempresarios.</li> <li>✓ Falta de conocimiento de oferta pública de apoyo a microempresas.</li> <li>✓ Falta de comunicación entre microempresarios.</li> <li>✓ Mala atención a los clientes (Turistas)</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Otros balnearios aledaños (La Serena) captan mayor cantidad de turistas.</li> <li>✓ Falta de estrategias de publicidad para promocionar la comuna a nivel nacional.</li> <li>✓ Arriendos informales a turistas, de viviendas en la Comuna.</li> <li>✓ Alza de precios en temporada estival, genera que turistas prefieran otros destinos con mejor servicio y con precios más accesibles.</li> <li>✓ Sector minero concentra una mayor focalización de recursos públicos y privados para el desarrollo de la comuna.</li> <li>✓ Al ser zona minera se encarece el costo de servicios y productos, repercutiendo directamente en los turistas.-</li> </ul>

Figura 2-4 Cuadro Análisis FODA realizado por microempresarios familiares (FUENTE: Elaboración Propia)

## **4.2 Proceso de análisis de la Información: Identificación de problemas fundamentales, problemas básicos y síntomas a través de Metodología J. Porras**

El “análisis de flujos”, desarrollado por J. Porras, es un modelo básicamente gráfico, en el que se muestran los problemas y sus interconexiones. Según Porras, los problemas deben ser identificados para luego ser categorizados de acuerdo a la clasificación anterior. Por último, se diseña un plan de acción tendiente a la resolución de los problemas. Lo anterior, conlleva un cambio del ambiente de trabajo ya que se actúa sobre cuatro dimensiones determinadas por el modelo (factores organizacionales, factores sociales, tecnologías y ambiente físico), por lo que se espera un cambio también en la conducta de los individuos que llevará al mejoramiento de la organización (Garzón, 2005)

### **Procedimiento de análisis de flujo (J. Porras)**

- 1).- Análisis de datos y listado de problemáticas
- 2).- Categorización de Problemáticas en diagrama de diagnóstico de flujo
- 3).- Identificación de interconexiones (establecimiento de causalidades)
- 4).- Listado de Problemas Fundamentales, Problemas Básicos y Síntomas
- 5).- Análisis del diagrama y clasificación de tipos de problema

## 1).- Análisis de datos y listado de problemáticas

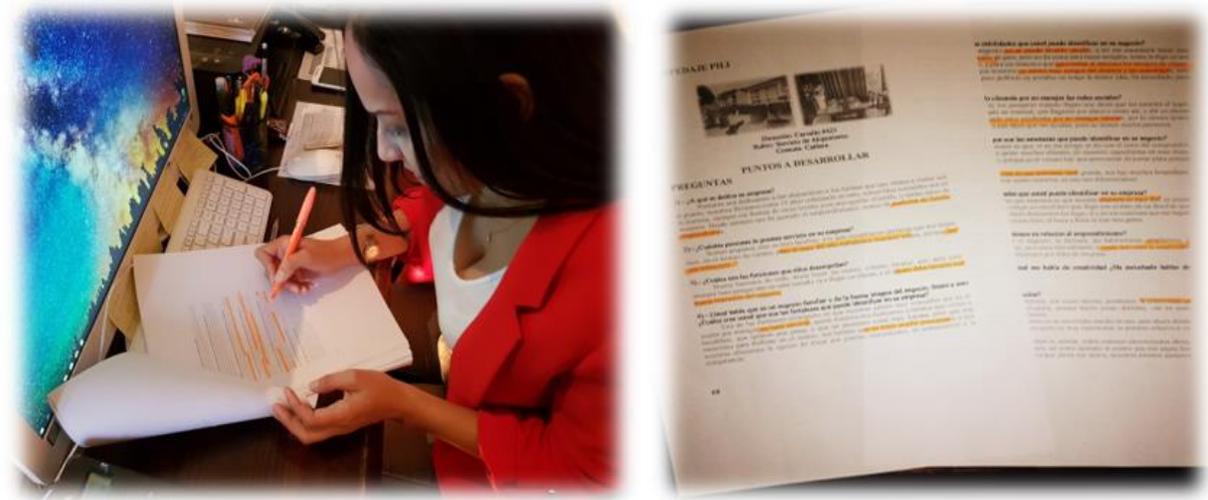


Figura 2-5 Análisis de Entrevistas realizadas a microempresarios familiares (FUENTE: Elaboración Propia)

Durante esta etapa se realizó un análisis de las entrevistas realizadas, para esto se identificaron las problemáticas declaradas por los microempresarios, a través de los siguientes criterios:

- Problemas asociados al funcionamiento interno de las microempresas.
- Problemas asociados al entorno en que se desenvuelven las microempresas.
- Problemas similares y/o expresados de forma distinta se consolidaron en una sola declaración.

A continuación, se presenta listado de problemáticas identificadas en las declaraciones de microempresarios entrevistados.

## Problemáticas Identificadas

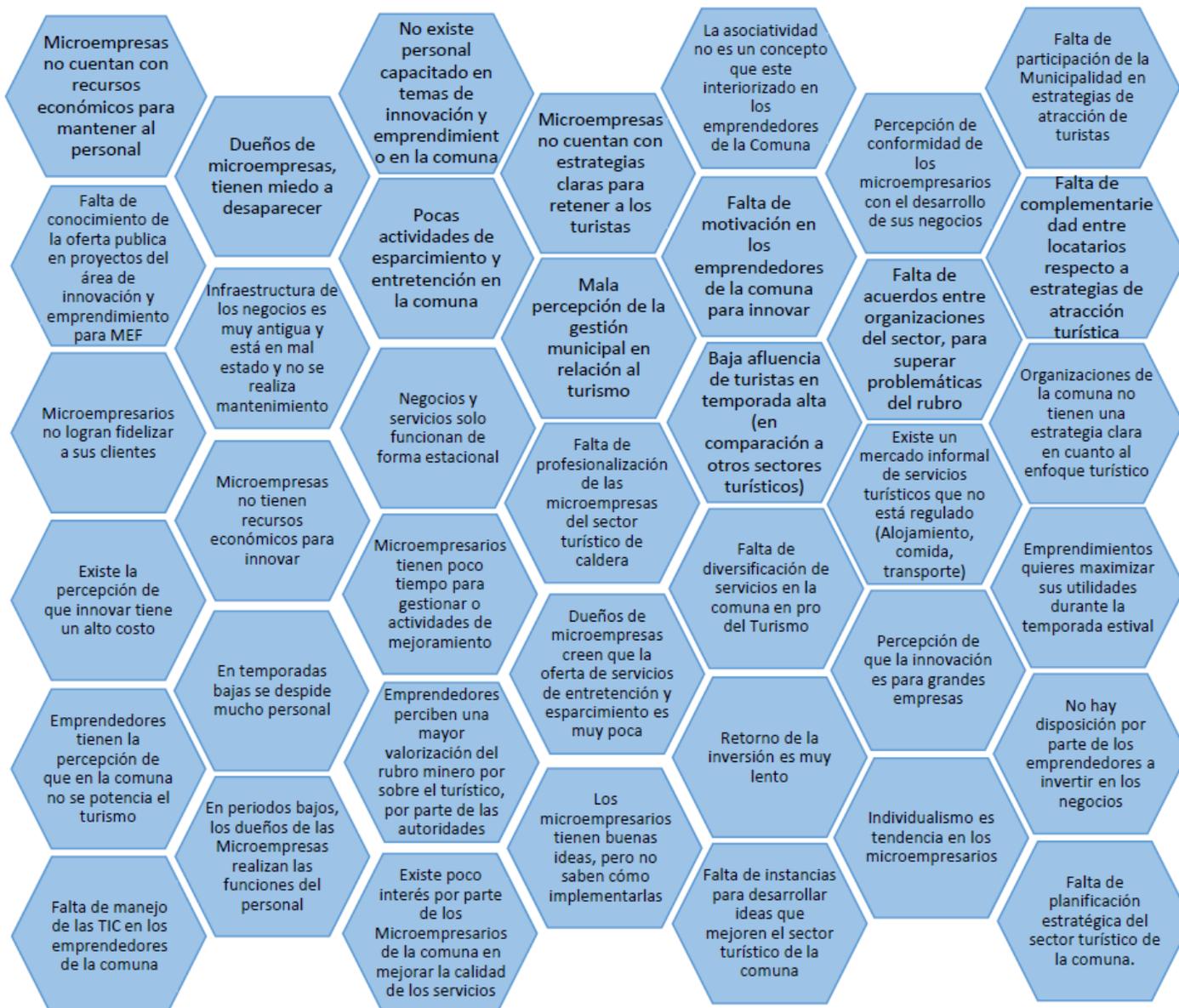
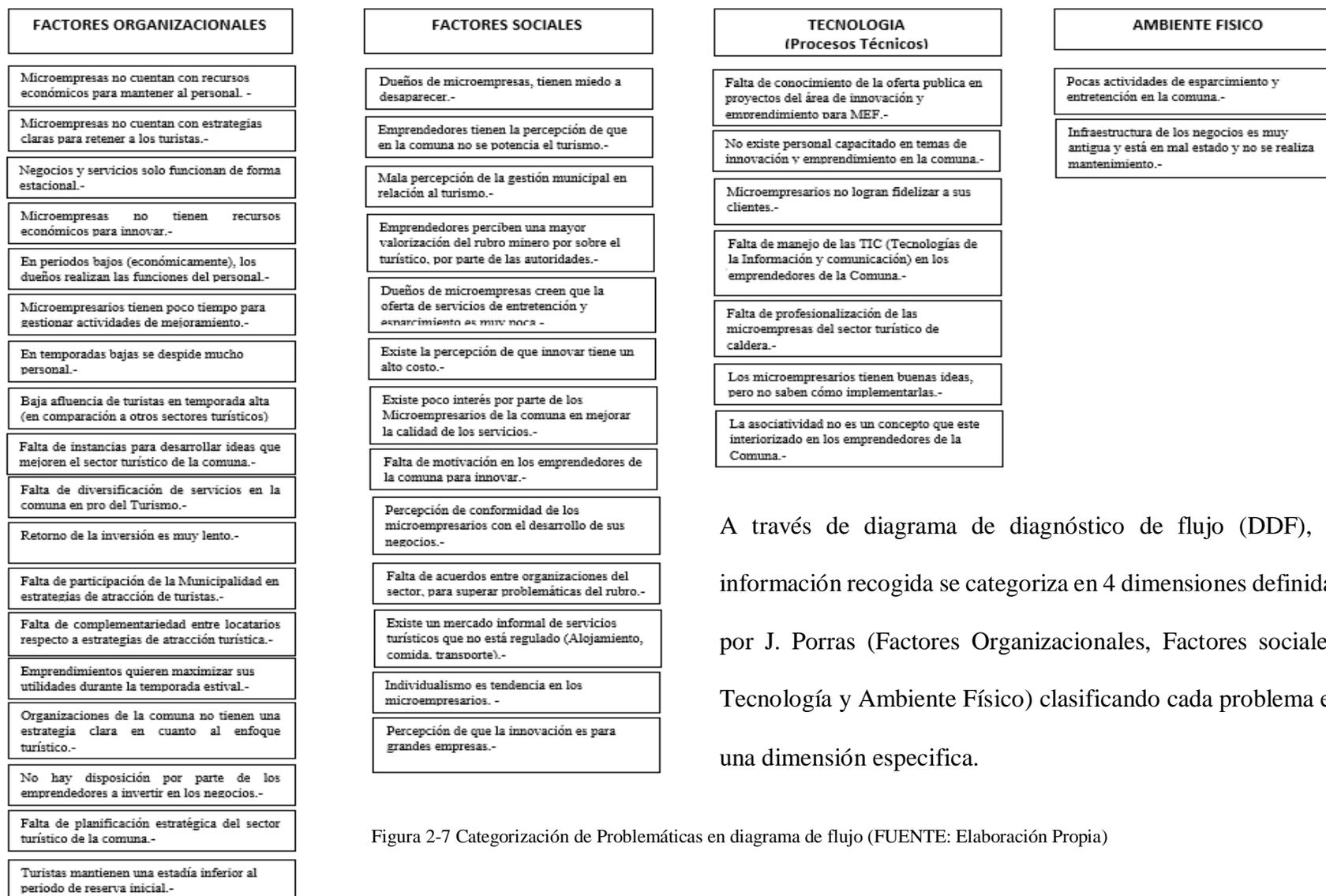


Figura 2-6 Listado de Problemáticas extraído de análisis de entrevistas (FUENTE: Elaboración Propia)

## 2).- Categorización de Problemáticas en diagrama de diagnóstico de flujo



A través de diagrama de diagnóstico de flujo (DDF), la información recogida se categoriza en 4 dimensiones definidas por J. Porras (Factores Organizacionales, Factores sociales, Tecnología y Ambiente Físico) clasificando cada problema en una dimensión específica.

Figura 2-7 Categorización de Problemáticas en diagrama de flujo (FUENTE: Elaboración Propia)

### 3).- Identificación de interconexiones (establecimiento de causalidades)

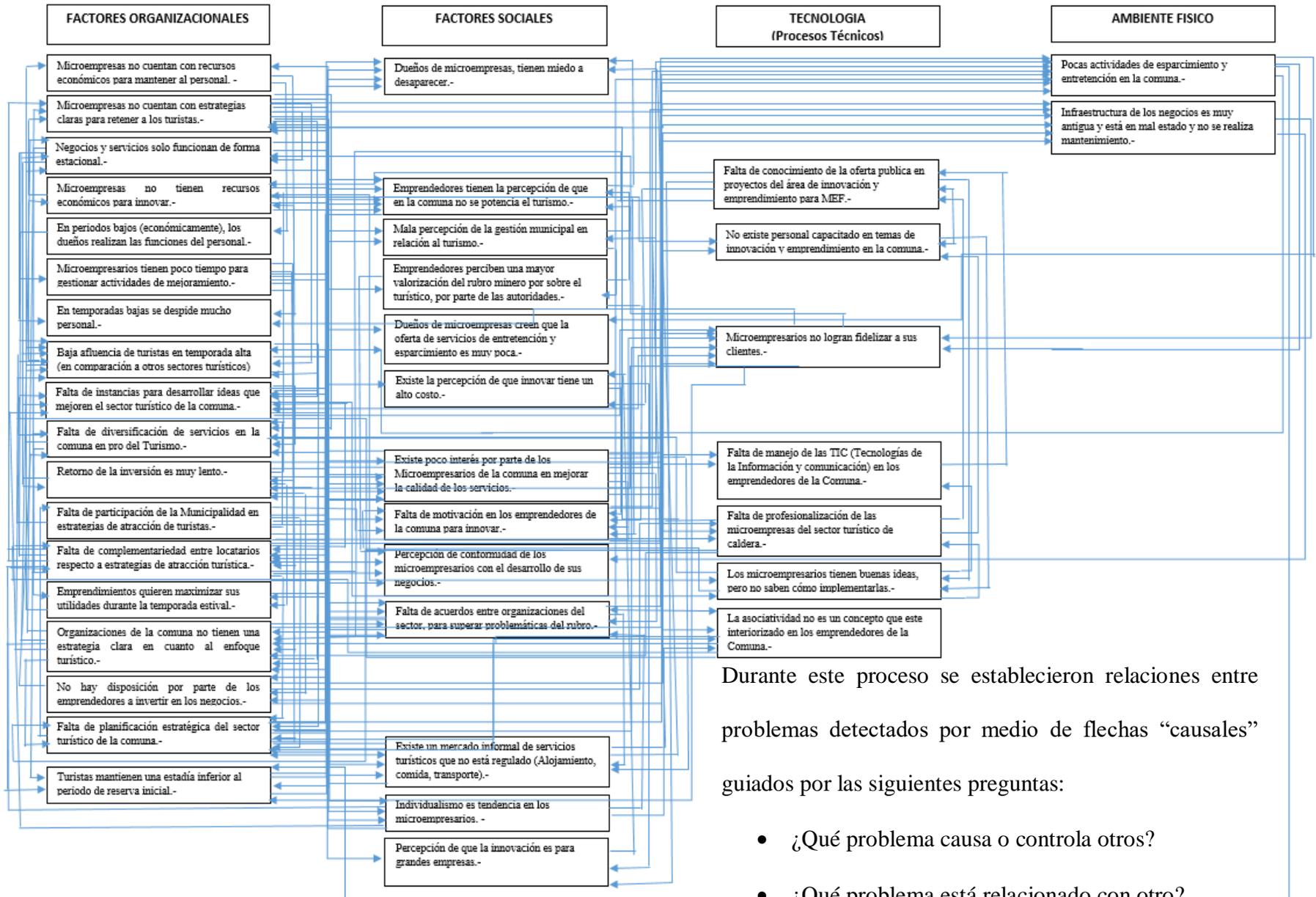
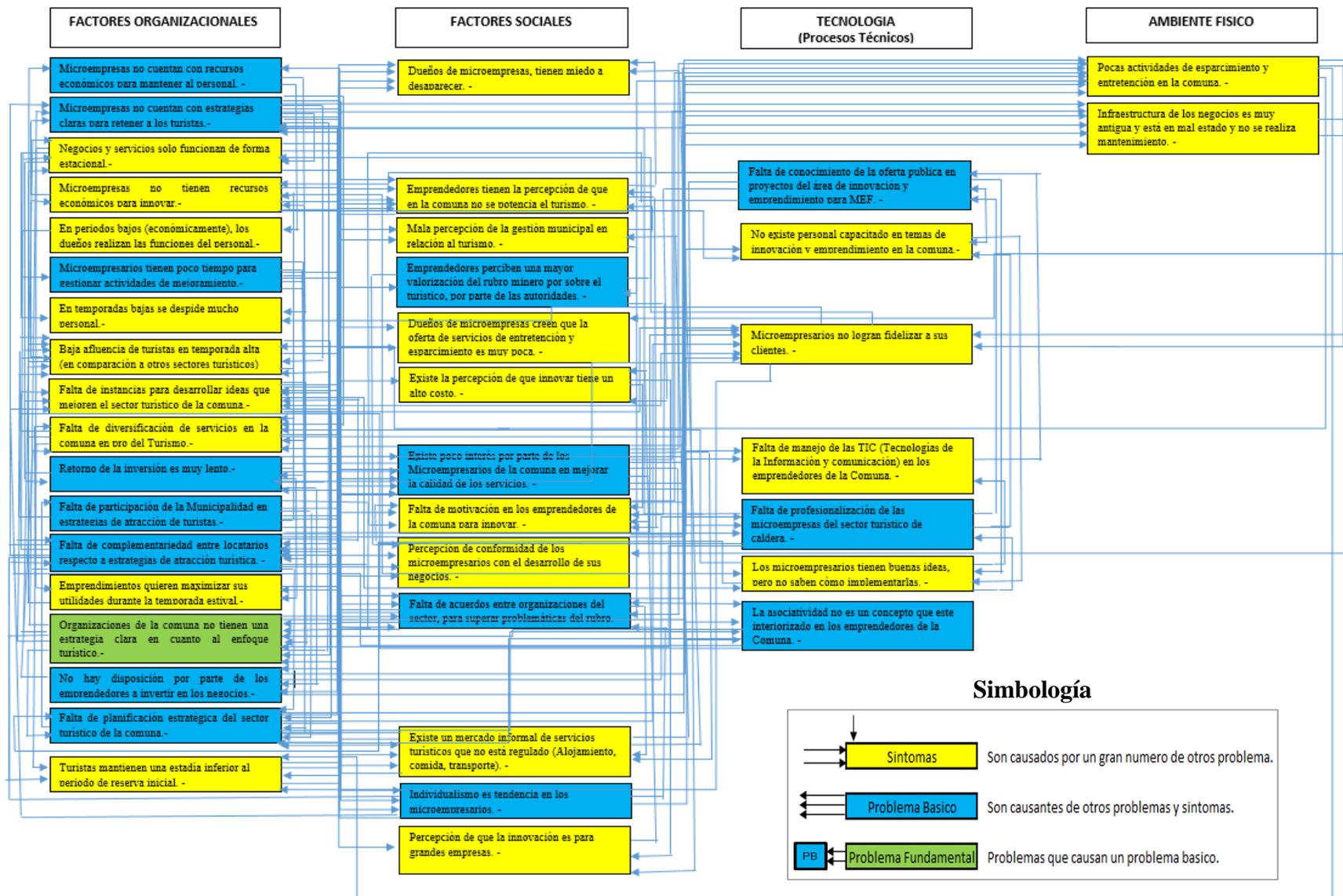


Figura 2-8 Establecimiento de relación entre problemas (FUENTE: Elaboración Propia)

#### 4).- Análisis del diagrama y clasificación de tipos de problema



44 Figura 2-9 Análisis Flujo Porras (FUENTE: Elaboración Propia)

## 5).- Listado de Problemas Fundamentales, Problemas Básicos y Síntomas

Síntomas	Problemas Básicos	Problema Fundamental
<p>Negocios y servicios solo funcionan de forma estacional</p> <p>Microempresas no tienen recursos económicos para innovar En periodos bajos (económicamente), los dueños realizan las funciones del personal</p> <p>En temporadas bajas se despide mucho personal. - Baja afluencia de turistas en temporada alta (en comparación a otros sectores turísticos) Falta de instancias para desarrollar ideas que mejoren el sector turístico de la comuna.</p> <p>Falta de diversificación de servicios en la comuna en pro del Turismo. Emprendimientos quieren maximizar sus utilidades durante la temporada estival</p> <p>Turistas mantienen una estadía inferior al periodo de reserva inicial</p> <p>Dueños de microempresas, tienen miedo a desaparecer Emprendedores tienen la percepción de que en la comuna no se potencia el turismo</p> <p>Mala percepción de la gestión municipal en relación al turismo Dueños de microempresas creen que la oferta de servicios de entretenimiento y esparcimiento es muy poca</p> <p>Existe la percepción de que innovar tiene un alto costo. Falta de motivación en los emprendedores de la comuna para innovar Percepción de conformidad de los microempresarios con el desarrollo de sus negocios Existe un mercado informal de servicios turísticos que no está regulado (Alojamiento, comida, transporte)</p> <p>Percepción de que la innovación es para grandes empresas No existe personal capacitado en temas de innovación y emprendimiento en la comuna</p> <p>Microempresarios no logran fidelizar a sus clientes</p> <p>Falta de manejo de las TIC en los emprendedores de la Comuna Los microempresarios tienen buenas ideas, pero no saben cómo implementarlas.</p> <p>Pocas actividades de esparcimiento y entretenimiento en la comuna Infraestructura de los negocios es muy antigua y está en mal estado y no se realiza mantenimiento</p>	<p>Microempresas no cuentan con recursos económicos para mantener al personal</p> <p>Microempresas no cuentan con estrategias claras para retener a los turistas</p> <p>Microempresas no cuentan con estrategias claras para retener a los turistas</p> <p>Retorno de la inversión es muy lento</p> <p>Falta de participación de la Municipalidad en estrategias de atracción de turistas</p> <p>Falta de complementariedad entre locatarios respecto a estrategias de atracción turística</p> <p>No hay disposición por parte de los emprendedores a invertir en los negocios</p> <p>Falta de planificación estratégica del sector turístico de la comuna Emprendedores perciben una mayor valorización del rubro minero por sobre el turístico, por parte de las autoridades</p> <p>Existe poco interés por parte de los Microempresarios de la comuna en mejorar la calidad de los servicios</p> <p>Falta de acuerdos entre organizaciones del sector, para superar problemáticas del rubro</p> <p>Individualismo es tendencia en los microempresarios</p> <p>Falta de conocimiento de la oferta pública en proyectos del área de innovación y emprendimiento para MEF</p> <p>Falta de profesionalización de las microempresas del sector turístico de caldera</p> <p>La asociatividad no es un concepto que este interiorizado en los emprendedores de la Comuna</p>	<p>Organizaciones de la comuna no tienen una estrategia clara en cuanto al enfoque turístico.</p>

**Luego del análisis y categorización de problemáticas se comenzó con el trabajo de construcción del modelo de gestión de la innovación con el fin de facilitar la resolución del problema fundamental.**

Figura 3-0 Listado Organizado de Tipos de Problemas (FUENTE: Elaboración Propia)

### **4.3 Formulación de modelo de gestión de la innovación para el desarrollo del sector turístico de la comuna de Caldera a través de microempresas familiares.**

#### **Justificación**

El problema fundamental detectado en la comuna de Caldera a través del análisis de problemáticas declaradas por los microempresarios familiares, que dice relación con que “Organizaciones de la comuna, no cuentan con una estrategia clara en cuanto al enfoque turístico”, implica que no tengan identificado el tipo de cliente al cual están apuntando, lo que trae como consecuencia otros síntomas y problemas básicos relacionados principalmente con el cliente, como, por ejemplo:

- Funcionamiento estacional de los negocios
- Baja afluencia de turistas durante el año
- Falta de estrategias para retener a turistas
- Clientes no fidelizados

El modelo de intervención propuesto (desde el enfoque de la innovación) abordara esta problemática a través de la herramienta Customer Development, la cual en una investigación realizada el año 2013, se comprobó su utilidad para identificar una propuesta de valor ciudad que se traduce en un producto o servicio (Jaime, 2013) Dicha investigación manifiesta que las ciudades o territorios son organismos complejos con escala distintas de un producto o servicio. A través de la misma investigación, se demostró que la innovación y sus herramientas no solo son exclusivos para el mercado de productos o servicios competitivos, sino que también puede ser utilizada para buscar el bien común de toda una comunidad.

## Características Generales de la herramienta Customer Development

El modelo Customer Development de Stephen Blank ha sido utilizado principalmente en el mundo corporativo, especialmente para disminuir la tasa de falla de nuevos emprendimientos, nuevos productos y servicios, etc. Se centra principalmente en el cliente y no en el producto. Este modelo se basa en 4 etapas:

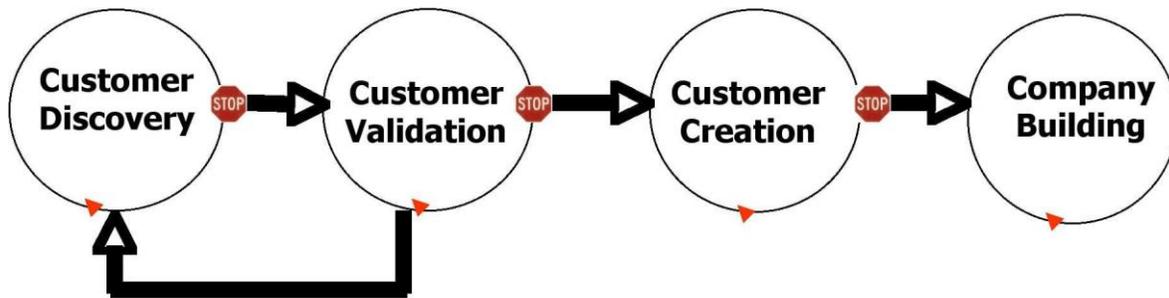


Figura 3-1 Modelo Customer Development, Stephen Blank (FUENTE: [www.emprenderalia.com](http://www.emprenderalia.com))

Estas etapas se dividen en dos sesiones. Los dos primeros pasos se enfocan en la búsqueda del modelo de negocios adecuado, mientras que los dos finales tratan de la ejecución del modelo de negocios desarrollado previamente, las etapas del modelo son:

1.- Customer Discovery (descubrimiento de clientes): fase en que se plantean las hipótesis iniciales sobre el modelo de negocio basadas en la visión del fundador, para luego desarrollar una estrategia que permita testear estos supuestos con los clientes y así pasar de tener un juego de hipótesis a un grupo de hechos.

2.- Customer Validación (validación del cliente): una vez validadas las hipótesis se crea un modelo de negocios que debe ser testado. Esta etapa debe definir si ese modelo es repetible y escalable. De no serlo, se debe pivotear y replantear las hipótesis.

3.- Customer Creation (creación de clientes): primera etapa de ejecución del modelo validado, en donde se comienza la construcción de una base de demanda sobre la propuesta, para luego conducir esta demanda a los canales de ventas con el objeto de escalar el negocio.

4.- Company Building (creación de empresas): fase final en donde se produce la transición de startup – empresa, la cual tiene como fin ejecutar el modelo validado. Para efectos de esta investigación se considerará esta etapa como la “redefinición de empresas” considerando que son microempresas ya constituidas y en funcionamiento, y que la aplicación del modelo busca redefinir y desarrollar su estrategia.

Para la aplicación de este modelo es necesario que los microempresarios cuenten con competencias técnicas que les permitan la comprensión y correcta aplicación de la herramienta Customer Development, a su vez es necesario asegurar la autogestión de los participantes una vez terminada la etapa de intervención.

Es por esta razón que el modelo de intervención fue diseñado con los siguientes componentes:



Figura 3-2 Componentes modelo gestión de la innovación (FUENTE: Elaboración Propia)

Durante la primera etapa (desarrollo de competencias técnicas), se busca acercar a los microempresarios a conceptualizaciones básicas y aplicaciones referidas a modelo de negocios, emprendimiento e innovación. Luego se dará paso al segundo componente del modelo (el desarrollo de competencias transversales) cuyo objetivo es que los microempresarios cuenten con las herramientas necesarias para asegurar la sustentabilidad de los resultados, conociendo las oportunidades que ofrece el entorno, y apalancando los recursos necesarios para hacer frente a sus problemáticas. Con estos dos componentes formativos desarrollados se cuenta con los cimientos mínimos para poder dar paso al desarrollo del tercer componente el cual implica la aplicación de la herramienta de innovación Customer Development.

Esta secuencia cronológica, tiene sentido en la medida que los microempresarios deben contar con una base tanto teórica como práctica para poder asimilar y aplicar de manera correcta el modelo. Según el diagnóstico realizado, se puede apreciar que, si bien conocen conceptos de innovación, no están familiarizados de manera técnica y experiencial, por ende, se debe realizar una nivelación para que se puedan cumplir los objetivos de cada componente.

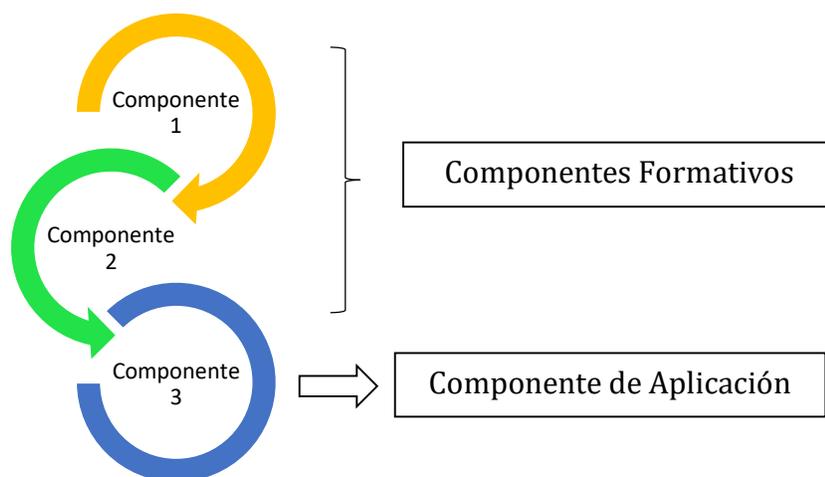


Figura 3-3 Relación entre componentes modelo de gestión de la innovación (FUENTE: Elaboración Propia)

**Objetivo General del modelo de Innovación para Microempresas familiares del sector turístico de la comuna de Caldera**

- Desarrollar estrategias para determinar enfoque turístico a través de microempresas familiares de la comuna de Caldera

**Objetivos Específicos del modelo de Innovación para Microempresas familiares del sector turístico de la comuna de Caldera**

- Desarrollar competencias técnicas para aplicación de Customer Development.
- Desarrollar competencias transversales para el apalancamiento de recursos a través de la autogestión de Microempresarios familiares.
- Aplicación de Customer Development para la identificación de foco estratégico (Clientes).

## Descripción de los Componentes

### Componente 1

Nombre del Componente				
Desarrollo de competencias técnicas para la aplicación de Customer Development				
Acción	Objetivo de la Acción	Tópicos	Horas	Resultado /s Esperado /s
<b>Acción 1</b>	Conocer concepto de innovación	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Diferencias de Innovación y Creatividad</li> <li>• Innovación en MEF</li> <li>• Turismo</li> </ul>	1 Hora	Microempresarios son capaces de conocer conceptualización básica referente al concepto de innovación.
<b>Acción 2</b>	Aplicación de la innovación en las organizaciones	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de innovación y resultados destacados en el mundo.</li> </ul>	2 Horas	Microempresarios reconocen la importancia de la innovación en sus organizaciones.
<b>Acción 3</b>	Desarrollo de gestión estratégica de la innovación en MEF	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y estrategia</li> <li>• Innovación, organización y cultura</li> </ul>	2 Horas	Microempresarios son capaces de comprender estrategias de innovación, y la importancia de esta en la cultura organizacional.
<b>Acción 4</b>	Desarrollo de la Creatividad	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso Creativo</li> <li>• Capacidades Creativas Personales</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Herramientas desarrollo Creatividad</li> </ul>	2 Horas	Microempresarios conocen e identifican procesos básicos de la creatividad.
<b>Acción 5</b>	Diseño de Modelo de Negocios (CANVAS)	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Canvas</li> <li>• Desarrollo modelo Canvas</li> </ul>	6 Horas	Microempresarios caracterizan su emprendimiento a través de modelo Canvas.

Tabla 1-2 Componente competencias técnicas para la aplicación de Customer Development  
(FUENTE: Elaboración Propia)

## Componente 2

Nombre del Componente				
Desarrollo de competencias transversales para apalancamiento de recursos				
Acción	Objetivo de la Acción	Tópicos	Horas	Resultado /s Esperado /s
<b>Acción 1</b>	Reconocer conceptos de asociatividad y Emprendimiento	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto asociatividad</li> <li>• Casos exitosos de asociatividad</li> <li>• Asociatividad y Turismo</li> </ul>	2 Horas	Microempresarios reconocen la importancia del trabajo asociativo.
<b>Acción 2</b>	Identificar redes de apoyo orientadas al financiamiento de iniciativas en torno a la innovación	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de Apoyo</li> <li>• Ecosistemas de emprendimiento</li> <li>• Mapa de Oportunidades</li> </ul>	2 Horas	Microempresarios conocen oferta pública y privada disponible en la región de Atacama. Elaboración de mapa de oportunidades.
<b>Acción 3</b>	Relacionar conceptos de liderazgo y trabajo en equipo	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camino del Líder (autoestima, visión, equilibrio, aprendizaje, comunicación efectiva, servicio y poder)</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	4 Horas	Microempresarios conocen características claves para el liderazgo y el trabajo en equipo.
<b>Acción 4</b>	Desarrollo y aplicación de conceptos de Negociación y manejo de conflictos	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoques y tipos de negociación</li> <li>• Estrategias y métodos de negociación</li> </ul>	3 Horas	Microempresarios cuentan con herramientas básicas para enfrentarse a procesos de negociación.

Tabla 1-3 Componente competencias transversales para apalancamiento de recursos  
(FUENTE: Elaboración Propia)

### Componente 3

Nombre del Componente				
Aplicación de Customer Development para la identificación de Foco estratégico				
Acción	Objetivo de la Acción	Tópicos	Horas	Resultado /s Esperado /s
<b>Acción 1</b>	Descubrimiento de clientes	Etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de Hipótesis</li> <li>• Comprensión del problema</li> <li>• Validación de la solución</li> <li>• Continuar o pivotear</li> </ul>	4 horas	Microempresarios generan hipótesis sobre el modelo de negocios y ajustan segmentos de mercado con la propuesta de valor identificada en modelo Canvas.
<b>Acción 2</b>	Validación de clientes	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum Value Product</li> </ul>	4 horas	Microempresarios comprueban soluciones a través de testeo de producto básico y primeras ventas.
<b>Acción 3</b>	Creación de clientes	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de Marketing y difusión</li> </ul>	3 horas	Microempresarios cuentan con herramientas para promocionar servicios y/o productos de acuerdo a cliente identificado.
<b>Acción 4</b>	Redefinición de Empresa	Conceptos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinición de modelo de negocios</li> <li>• Cambio Cultural</li> </ul>	3 horas	Microempresarios analizan resultados y redefinen y/o afianzan su estrategia en función a propuesta de valor y cliente/s validados.

Tabla 1-4 Componente Customer Development para la identificación de Foco estratégico  
(FUENTE: Elaboración Propia)

## Cronograma de Actividades

COMPONENTE	ACCION	MES 1				MES 2			
<b>Desarrollo de competencias técnicas para la aplicación de Customer Development</b>	Conocer concepto de innovación	■							
	Aplicación de la innovación en las organizaciones	■							
	Desarrollo de gestión estratégica de la innovación en MEF		■						
	Desarrollo de la Creatividad		■						
	Diseño de Modelo de Negocios (CANVAS)		■						
<b>Desarrollo de competencias transversales para apalancamiento de recursos</b>	Reconocer conceptos de asociatividad y Emprendimiento			■					
	Identificar redes de apoyo orientadas al financiamiento de iniciativas en torno a la innovación			■					
	Relacionar conceptos de liderazgo y trabajo en equipo			■					
	Desarrollo y aplicación de conceptos de Negociación y manejo de conflictos				■				
	Exposición de Mapa de Oportunidades					■			
<b>Aplicación de Customer Development para la identificación de Foco estratégico</b>	Descubrimiento de clientes					■			
	Validación de clientes						■		
	Creación de clientes							■	

Tabla 1-5 Cronograma de actividades para implementación de modelo de gestión de la innovación  
(FUENTE: Elaboración Propia)

## 5.- CONCLUSIONES

Desde hace un buen tiempo el turismo se ha transformado en uno de los rubros más promisorios y con posibilidades de crecimiento e inversión, Chile es un país que cuenta con características únicas que hacen que esta área tenga mayores posibilidades de ascenso y esta posibilidad de desarrollo está instalada en los emprendedores, quienes son los que llevan a cabo día a día iniciativas para levantar y hacerse visibles.

El objetivo de este trabajo fue en una primera instancia trabajar con microempresarios familiares, ya que según investigaciones el entorno en el cual se desenvuelven crean características únicas para el desarrollo de la innovación. Con esta premisa se trabajó con 12 microempresas familiares del sector turístico de la Comuna de Caldera, esto debido a que tanto ellos como las instituciones han tratado durante mucho tiempo potenciar el rubro sin mayores resultados. En base a esta premisa se pudo establecer a la innovación como un camino alternativo para la consecución de objetivos estratégicos en torno al turismo.

Luego del levantamiento de información, se pudo establecer que la problemática fundamental es que “las organizaciones de la Comuna no cuentan con una estrategia clara en cuanto al enfoque turístico” es decir, les falta incorporar al usuario para generar una oferta turística.

Para superar esta brecha se propone un modelo de intervención que incluye 3 componentes:

- Desarrollo de competencias técnicas para la aplicación de Customer Development.
- Desarrollo de competencias transversales para apalancamiento de recursos.
- Aplicación de Customer Development para la identificación de Foco estratégico.

Este modelo incluye una mirada integral, que parte de la formación técnica y transversal para su aplicación final.

Según el trabajo de campo realizado es necesario nivelar los contenidos antes de aplicar un modelo de intervención, esto debido a la falta de conceptualización teórica respecto a tópicos asociados a la innovación.

Si bien en un inicio el objetivo de este trabajo era poder aplicar el modelo y poder evaluar los resultados, se prefirió dejar para una segunda etapa la aplicación, el objetivo de esto es poder presentar el diagnóstico y modelo realizado a una institución para de esta forma apalancar recursos y trabajar con los mismos microempresarios en una segunda fase.

Por otra parte, este trabajo fue guiado por las llamadas preguntas del problema de investigación, las cuales planteaban lo siguiente:

- ¿Cuáles son las problemáticas que enfrentan las MEF del sector turístico de la Comuna Caldera para el desarrollo de la innovación? Se pudo establecer de manera empírica, que las principales problemáticas que enfrentan las microempresas familiares de la Comuna de Caldera son la falta de visión estratégica respecto al tipo de cliente al cual están apuntando, la falta de planificación estratégica, la falta de recursos, la nula asociatividad, el desconocimiento del trabajo de las instituciones y el no acercamiento a redes de apoyo, etc. Todo esto contribuye en dificultar la implementación de un proyecto de innovación.
- ¿Qué factores externos y/o internos facilitan la innovación las MEF del sector turístico de la Comuna de Caldera? Para poder responder a esta pregunta de investigación se realizó un análisis FODA, el cual evidenció los recursos y/o facilitadores que cuentan las microempresas para desarrollar un proyecto de innovación, dentro de estos encontramos: emprendedores empoderados y con amplia experiencia en sus rubros, existencia de agrupaciones formales encargadas de

gestionar actividades y recursos, buenos estándares de seguridad para los turistas, surgimiento de liderazgos espontáneos, obras de mejoramiento, sentido de pertenencia y arraigo con la Comuna, atracciones turísticas que destacan a nivel nacional, entre otros. Todo esto da cuenta que a la hora de implementar un proyecto y/o aplicación de modelo de innovación se cuentan con recursos internos para poder ejecutarlos de manera exitosa.

- Por otra parte ¿Qué factores externos y/o internos obstaculizan la innovación las MEF del sector turístico de la Comuna de Caldera? Era necesario también conocer las brechas u obstaculizadores que se contaba a la hora de implementar un proyecto, dentro de estos encontramos: Falta de manejo de herramientas digitales por parte de los microempresarios, falta de infraestructura adecuada y acondicionada para los turistas, escasos recursos de inversión para los negocios, falta de diversidad de servicios de la comuna, falta de capacitaciones y formación en áreas relacionadas al manejo de los negocios, falta de estrategias de publicidad para posicionar a la comuna, el hecho que otros balnearios capten mayor cantidad de público (La Serena), entre muchos otros. Con este panorama claro se pudo incluir a estos obstaculizadores como parte esencial del desarrollo del modelo de gestión, buscando disminuir las brechas existentes.
- La última pregunta de investigación, decía relación con lo siguiente ¿Qué herramientas metodológicas son atingentes para promover la innovación MEF del sector turístico de la Comuna de Caldera? Luego de realizar el análisis de la información y detectar el problema fundamental, se pudo establecer que la herramienta Customer Development es atingente para la ejecución del modelo, esto

debido a que será de utilidad para los microempresarios, para que ellos mismos sean capaces de desarrollar e identificar su cliente.

Como se expuso en un inicio se trabajó con una muestra de 12 microempresas familiares de la comuna, para calificar como muestra solo debían cumplir el requisito de contar con iniciación de actividades hace un año como mínimo, y contar con giros comerciales correspondientes al área de servicios del sector Turístico. Si bien la muestra correspondía al área turística, las microempresas con las cuales se trabajó, todas eran heterogéneas en su composición, cantidad de ventas, proyecciones, definición de estrategia, etc. En base a esto para una segunda etapa se considera, categorizar a las microempresas, para poder extraer resultados, los cuales se puedan replicar en otras Comunas, por ejemplo, la situación que actualmente atraviesa la comuna de Caldera, es similar a lo que ocurre en otras localidades turísticas del país, para poder aplicar este modelo de gestión de la innovación a esas realidades es necesario homologar y categorizar tipos de empresas para poder tener resultados óptimos.

Para finalizar cabe señalar, que se considera atingente continuar desarrollando estudios de la innovación en las microempresas familiares, se pudo constatar que es un escenario propicio para el desarrollo de ideas, y se espera poder comprobar en una segunda etapa que es posible aplicar modelos de innovación, las investigaciones venideras deben buscar contribuir aún más en esta área, y ser capaces de llevar a la innovación a todos los segmentos empresariales y hacerla practica y de fácil ejecución.

## 6.- BIBLIOGRAFIA

- Alfaro, S. C. (2014). *Obstáculos a la Innovación en la Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs)*. Santiago de Chile.
- Atacama Sernatur, (2018, Septiembre 03). *Sernatur Región de Atacama*. Retrieved from Sernatur Región de Atacama: <https://www.sernatur.cl/region-de-atacama/>
- Baldwin, J. H. (2003). *Innovation and Knowledge Creation in an Open Economy Canadian Industry and International Implications*. Cambridge University Press, Cambridge.
- CEIM, C. E. (2001). *La innovación: Un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid, España: Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Crossan, M. y. (2010). *A Multi-Dimensional Framework of Organization Innovation*. Reino Unido: Journal of Management Studies.
- Galia, F. y. (2004). *Complementarities between Obstacles to Innovation: Evidence from France*. France.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogota: Universidad del Rosario.

Gortari, R. &. (2010). *Aprendizaje e innovación en microempresas rurales*. México D.F.

Group, T. B. (2007). *Estudios de Competitividad en clusters de la economía Chilena*.

Santiago de Chile

Grueso, M. y. (2013). *Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones*

*Saludables*. Maracaibo, Venezuela: Revista de ciencias sociales.

Hernandez, R. .. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D,F : Mc Graw - Hill,

Interamericana editores S.A.

Innova Chile. (2010). *Bases Técnicas y administrativas del concurso promoción de la*

*gestión de la innovación en empresas chilenas*. Santiago de Chile: CORFO.

Jaime, J. (2013). *Customer Development aplicado a una propuesta de valor para el*

*desarrollo comunal el caso de Limache*. Santiago de Chile.

Lee, M. y. (1994). *A Conceptual Framework of Technological Innovation Management*.

Technovation 14 (1) .

Ministerio, E. y. (2017). *Informe de resultados: Empresas en Chile*. Santiago de Chile.

Moreno, S. y. (2014). *Sistema para la evaluación de capacidades de innovación en PYMES de países en desarrollo: Caso Panamá*. Bogotá, Colombia: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.

Nonaka, I. (1999). *The Dynamics of Knowledge Creation*. New Hampshire: Capstone.

Polanyi, M. (1943). *The Tacit Dimension*. Gloucester, Mass.

Quevedo, G. (2008). *La pequeña y mediana empresa colombiana ante los nuevos retos*. Barranquilla, Colombia: Económicas CUC.

Sanchez, M. &. (2016). *Gestión de la innovación en pequeñas y medianas de Barranquilla Colombia*. Barranquilla Colombia.

Sancho, A. (1991). *Sector Turístico e innovación*. Valencia.

Servicio de Impuestos, I. (01 de Mayo de 2018). Preguntas frecuentes específicas para microempresas familiares. Obtenido de Preguntas frecuentes específicas para microempresas familiares:  
[http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas\\_por\\_tamano/microemp\\_familiares\\_faqs.htm](http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/microemp_familiares_faqs.htm)

Silva., I. S. (2005). *Desarrollo económico Local/ Regional y fomento Productivo: La experiencia Chilena*. Santiago de Chile.

Speth, C. (2016). El Analisis DAFO. AUTOR-EDITOR.

Tunal, G. (2003). “*El problema de clasificación de las microempresas. Actualidad Contable 7, faces.*”

Turismo, S. N. (2016). *Productos Turisticos Innovadores en Chile.* Santiago de Chile.

## 7. - ANEXOS

### HOTEL COSTA FOSIL



Dirección: Diego Almeyda #327

Rubro: Servicios de Alojamiento

Comuna: Caldera

### PUNTOS A DESARROLLAR

#### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Nosotros nos dedicamos al rubro de la hotelería, contamos con servicio de alojamiento y de comida para recibir a los turistas que llegan a nuestro puerto.

2).- ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

Mire, actualmente somos 3 personas no más. Los meses que no son verano, me quedo yo y mi pareja en el caso de que tengamos algunos visitantes. Y además la señora que nos hace aseo 4 veces a la semana, es que no se puede más, no dan las lucas para mantener el personal todo el año. En el verano, hemos tenido no más de 6 u 8 personas trabajando con nosotros, entre personas que hacen aseo, el personal de cocina, personal de recepción, turnos nocturnos, etc.

3).- ¿Cuáles son las funciones que ellos desempeñan?

Cuanto estamos con el barco lleno como le decimos nosotros, debemos trabajar con 3 personas para la cocina, 2 personas para el aseo, 2 recepcionistas (en distintos turnos) y yo con mi pareja quienes vemos toda la parte administrativa.

4).- ¿Cuáles son las fortalezas que usted puede identificar en su empresa?

Bueno nosotros nos preocupamos de entregar un buen servicio de calidad, como usted ve aquí es todo limpio, siempre hay buen olor, las camas son cómodas, y tratamos de complacer a los turistas en todas las cosas que necesiten.

5).- ¿Cuáles son las debilidades que usted puede identificar en su empresa?

Como debilidad, podríamos decir que nos faltan cosas como para retener a los turistas, muchas veces recepcionan por 2 semanas y a la semana se retiran ya que no hay muchas actividades ni más que hacer en la comuna. Yo no sé si es porque aquí somos muy fomes o porque en realidad Caldera es para una semana no más.

6).- ¿Eso es una percepción suya o de otros microempresarios en la comuna?

Mire esto yo lo he hablado con varias personas acá, y todos pensamos lo mismo, Caldera es fome, la gente es fome, todos terminan en las playas carreteando, acá no hay bohemia, ambiente nocturno, falta comercio, muchas cosas, servicios, entretención, de todo, es un pueblito chico, pero eso parte de la responsabilidad de los mismos empresarios.

7).- Entonces si estamos hablando de los otros emprendedores ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que puede identificar en su empresa?

Nuestra gran amenaza desde lo que yo creo, es que no podamos dar continuidad a nuestros negocios, esto funciona dos meses no más, y ahí tratamos de aprovechar al máximo todo. Imagínese que aquí es común ver personas que vienen a instalarse con toda la ilusión de salir adelante, ganan plata y de marzo a noviembre se van a las pailas por que no aguantan la baja.

8).- ¿Por qué cree usted que no se puede dar continuidad a los negocios?

No sé, si en todos lados es igual, pero es demasiada la diferencia entre los meses de verano y el resto del año, al final, eso lo que hace es que uno el resto del año trate de sobrevivir

como sea, y cuando uno tiene negocio, es más difícil, porque negocio solo funciona dos meses, ninguno creo yo no me pregunte como lo hacemos para seguir adelante.

9).- Por otro lado ¿Cuáles son las oportunidades que usted puede identificar en su empresa?

Pucha, lo que le voy a decir seguramente se lo van a decir todos, esto es mu re-bonito, tenemos las playas más lindas de Chile, pero no sé porque esta cuestión no prende. No prende y no sé si algún día va a prender el turismo aquí. Llevamos años intentándolo, pero no prende, al final todos quedamos mirando para Serena al final del verano.

10).- Oiga, y frente a eso mismo que esto no prende, usted ¿Ha escuchado hablar de innovación?

Si

11).- ¿Qué entiende usted por innovación?

La innovación es todo lo actual, es ser creativo y hacer cosas que otros no hacen. Todos los días veo en internet que se hacen nuevas cosas, en internet nosotros podemos ver que se está haciendo en el mundo y darnos cuenta que estamos muy lejos de lograr cosas así. También he escuchado mucho la palabra en este último tiempo, aparece en todos lados, y si es así es porque debe ser muy importante.

Hay personas que son más innovadoras que otras, y refiriéndome a eso creo que hay gente que es más creativa simplemente y le surgen con más facilidad las ideas, por ejemplo en el local yo soy la que hace las cosas y mi marido es el que me propone hacer cosas distintas, si tú ves eso somos un equipo porque tenemos funciones distintas pero nos potenciamos ambos.

12).- ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

Sí, es muy importante ya que podemos hacer cosas nuevas para los turistas y encantarlos todos los años, pero por otra parte también hay que medirse, a que me refiero, nosotros podemos hacer cosa distintas (innovar) por ejemplo, pero para eso necesitamos dinero, y si los turistas vienen solamente en Enero y Febrero, como recupero la inversión durante el año, por eso es mejor potenciar lo que tenemos y trabajar seguros.

Pero refiriéndome a lo mismo también creí que es importante innovar ya que si no lo hacemos podemos desaparecer, la competencia es muy fuerte, si bien nos prefieren a nosotros por el

servicio, eso puede cambiar de un momento a otro, por eso hay que innovar y estar atrayendo constantemente a nuevos turistas.

13).- Oiga y usted ¿Ha innovado alguna vez en su empresa?

Sí, he incorporado las tecnologías (sitios web, publicaciones internacionales y booking), nose si eso es innovar, pero si es adaptarse a los nuevos tiempos, pero no gustaría hacer cosas nuevas,

Pero sentimos que nos falta dinero y tiempo, con esto me refiero que acá uno las hace todas (atención público, limpieza, organización, etc) y el tiempo no nos da para poder buscar nuevas ideas, necesitamos a alguien que se dedique de exclusivo a eso y necesitamos lucas, las cuales no tenemos.

14).- En el caso que, si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?

Surgen desde nosotros los dueños, cada vez que tenemos crisis, surgen nuevas ideas, por ejemplo, todos los nuevos servicios han surgido por la revisión que hacemos de lo que se está haciendo en otros lados. Mi marido busca mucho en internet, los nuevos portales para promocionar el local, los software (hemos visto unos muy modernos que se ocupan en China) son buenísimos, porque te permite llevar todo online, se elimina el papel y bajan los costos. En nuestro caso tenemos una persona que entrega las ideas, lo ideal sería que todos aportaran en eso, y que por ejemplo la señora que hace el aseo nos dijese que se puede hacer para mejorar los servicios, etc.

15).- Entonces ¿Qué necesitaría usted para innovar en su empresa?

Primero necesitamos plata, cuando me preguntan por innovación me imagino tecnologías cosas muy caras, que igual es difícil hacerlo, uno puede hacer cosas pero son pequeñas comparadas con lo que vemos en otros lados, por lo mismo necesitamos recursos, si me digieran si queremos participar en un proyecto yo lo haría, y ahí el estado es el que tiene que ponerse, uno puede tener las mejores ideas del mundo pero hay que poder hacerlas.

16).- ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?

Lo primero es entender bien que es la innovación, como le decía recién yo no he estudiado de que se trata el concepto, solo digo lo que he escuchado y visto por internet, pero me gustaría ver ejemplos acá en Chile, de que se trata, quien lo ha hecho, y por ejemplo ver ejemplos del área de Turismo que es la de nosotros, una charla de un caso exitoso, que nos cuente como fue el camino para implementar su idea, nose si me entiende ver que alguien pudo hacerlo y saber cómo lo hizo, por eso yo tengo el prejuicio que es difícil, pero capaz que no sea tan así.

17).- Y ¿conoce usted alguna institución que lo pueden apoyar en temas de innovación?

Mire yo he escuchado a la Corfo, he visto en Facebook, que tienen proyectos de innovación, pero no le voy a mentir no tengo idea de que se tratan (risas) capaz que este inventando y no me he dado cuenta.

¡Ah!, también las mineras, la otra vez vi un proyecto acá de innovación para las comunidades, como se llama eso? (entrevistador retroalimenta que se llama el concepto innovación social) si ese mismo concepto vi que había proyectos de eso, eran del agua de la Comuna, y de cómo podíamos mejorarla. Esas son como las que me recuerdo.

18).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?

Ahora no estamos haciendo nada, como le decía recién esta es temporada baja, vienen muy pocos turistas, de hecho solo nos mantenemos durante el año, y ahí está unos de los grandes problemas que tenemos, es que Caldera solo está vivo durante el verano, durante el año los comerciantes solo nos mantenemos, incluso tenemos que despedir gente, porque no nos da para pagarles, cuando uno se mete en este negocio, sabe que esto es así por lo mismo hay que aprovechar el verano y sacar el máximo de utilidades para poder pasar el año.

## CAFÉ – BAR KAVANA



Dirección: Diego Almeyda #327

Rubro: Café - Bar

Comuna: Caldera

### PUNTOS A DESARROLLAR

#### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Nosotros somos un concepto distinto a lo que te vas a encontrar en la comuna, nosotros nos enfocamos en ser un café bar, que significa eso, que aquí tu puedes venir a tomarte un café, a comerte algo rico, a hacer reuniones de negocio, revisar tu correo electrónico, buscar información, porque también tenemos servicio de cyber café, o venir a tomar un trago con tu pareja y amigos.

2).- ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?

Mira en realidad nosotros nos dividimos por temporada, en temporada alta aquí trabajan aproximadamente entre 6 y 7 personas incluyéndome y en temporada baja reducimos el equipo a 4 o 3 personas dependiendo de la fecha. Fines de semana con feriados importantes llamamos a más personas, pero es bien relativo.

3).- ¿Cuáles son las funciones que ellos desempeñan estas personas?

En la cocina trabajan entre 1 y dos personas, garzones tenemos 5 cuando hay mucha demanda, y cuando hay poca demanda podemos funcionamos con hasta uno, eso sin contar lo administrativo y caja que lo veo yo.

4).- ¿Cómo ve usted el funcionamiento de su local?

Mire lo veo bien, con el equipo nos hemos adaptado súper bien, acá si tú ves tenemos los mismos garzones desde hace 5 años, somos un equipo muy bien compenetrado, todos remamos para el mismo lado.

5).- Y ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas que puede identificar en su empresa?

Nosotros somos un concepto muy distinto que se puede ver en la Comuna, acá te encontraras con servicio de restaurant de pub que es lo mismo de siempre, nosotros nos diferenciamos con el resto, porque aparte como te das cuenta de tener un lugar muy bonito, tenemos diferencias importantes en la carta, la forma de atender y a los servicios que entregamos.

6).- Usted habla de diferenciarse del resto ¿a qué se refiere con eso?

Acá, todos hacen lo mismo, hasta los locales se parecen, uno hace algo y el resto le copia, por lo mismo no se nivela para arriba, los locales ofrecen todos lo mismo, ninguno busca marcar la diferencia, probar nuevas cosas, al contrario, y eso hace que la comuna no tire para arriba.

7).- Y ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que puede identificar en su empresa?

Como debilidades no tenemos muchas, porque siempre como que la gente se nota que nos prefiere a nosotros, pero, así como por decirte algo, más que una debilidad de nosotros como local, siento que la comuna está débil, ya que no ha potenciado el turismo como corresponde.

8).- Y ¿Cuáles serían las amenazas que puede identificar que está expuesta su empresa?

Bueno mi principal amenaza es lo que te nombraba recién yo siento que la mayor amenaza de nosotros es que los negocios son muy estacionales, la Municipalidad no se ha puesto las pilas para potenciar el turismo, es más tenemos las mineras acá al lado, y siento que se apoya mucho más la minería que el sector turístico, y es contradictorio porque las mineras contaminan, no hacen ningún otro aporte aparte de explotar recursos.

9).- ¿Cuáles son las oportunidades que usted puede identificar en su empresa?

Tengo un local bien posicionado, está en una avenida principal, a pesar que los turistas no son muchos, de alguna forma igual siento que a ver, tengo esa sensación como que en algún momento esto va a explotar. Igual las playas de esta región han salido en la tele como destinos turísticos, si el problema que yo veo que la gente no se queda, y eso debe ser porque no hay servicios, falta bohemia.

10).- ¿Cómo solucionaría usted este problema que no se quedan los turistas en la comuna?

Eso, es bien complicado de solucionar, no es cosa que uno diga, hacemos esto y magia, todo se soluciona, no es mucho más profundo, se trata de hacer cambios grandes, que todos pongan de su parte, esto no es solo responsabilidad de las instituciones, es culpa también de nosotros mismos los locatarios, no hacemos nada novedoso, nos quedamos en una zona cómoda, donde me interesa ganar plata, pero no hago nada por interesar y atraer al turista.

11).- Oiga y usted ¿Ha escuchado hablar de innovación alguna vez?

Sí, está bien de moda ese tema de la innovación, lo he escuchado en la tele, en Facebook, en todos lados aparece.

12).- Y ¿Qué entiende usted por innovación? ¿a qué le hace sentido esa palabra? Lo que se le venga a la cabeza

Para mí la innovación es ser distinto, es crear y hacer las cosas diferentes, es ser novedosos y ofrecer servicios que nadie más ofrece. Hoy se habla mucho de innovación donde usted va hablan del tema, que es importante, que las tecnologías, etc. Y ahí uno se da cuenta que, si es importante y que tiene que aplicarlo en su negocio, en el rubro de nosotros que es el de Bar, hacer cosas distintas es muy importante, porque si no el cliente se aburre y prefiere a la competencia y por eso uno siempre tiene que estar sorprendiéndolo para que nos prefiera.

13).- Y ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

Depende si tú tienes un negocio donde vendes dulces, ahí no se ve mucho la innovación porque compras y vendes, en el área de nosotros si se debe ver mucho más, por

ejemplo el rubro de la entretención da para mucho, desde los licores que vendes, la forma en que los preparas, la música, la experiencia, la atracción al turista, todo te habla de estar constantemente haciendo cambios. Hoy en día la generación de los jóvenes está muy actualizada, usan las redes sociales para todo, nosotros debemos ser capaces de saber que quieren ellos, y para eso debemos crear nuevos productos y servicios.

14).- Y ¿cree que haya innovado alguna vez en su empresa?

Depende de que se entiende como innovación, si bien hemos realizado nuevos productos, mejoras en el servicio, nose si eso es innovación como tal, pero me gustaría aplicar nuevas ideas acá en mi local, estoy dispuesto a escuchar ideas y aplicarlas.

Sobre todo en el verano donde los turistas más quieren nuevas experiencias, creo que internet es una súper buena forma de enterarse que se está haciendo en el mundo y poder aplicarlo acá, también aprender de los mismos turistas, hace poco llegaron unos americanos que nos sugieren hacer encuentros y noches temáticas, agrupándose con otros locales y cerrando las calles, esas son ideas de cosas que se están haciendo afuera pero que son una buena forma de enterarse ya que uno no ha tenido la posibilidad de ir a esos lugares.

15).- En el caso que, si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?

Surgen principalmente desde el personal, ellos me dicen en que se puede mejorar, que quieren los clientes, etc, yo los escucho y veo lo que se puede hacer y qué no, de repente surgen ideas que es muy difícil implementarlas, nose algo muy cómo decirlo “loco” y quizás la gente no está prepara para eso, pero también han surgido otras ideas muy buenas y fácil de implementarlas y desarrollarlas.

Lo que sí, es que no tenemos un espacio para hacerlo, a que me refiero no tenemos una instancia donde planteemos, nose un encuentro de ideas, y pensándolo bien debiese existir ese espacio, en las mismas reuniones que hacemos, plantear el tema.

16).- Usted dice que le faltan instancias para desarrollar ideas, ¿Por qué no se ha dado ese espacio cree usted?

Porque uno se pierde en el día a día, lo consume el trabajo y todas las cosas que hay que hacer, antes se hacían reuniones bien seguidas acá, donde podíamos lanzar ideas, ver nuestras debilidades y como las trabajábamos, pero ahora cada vez se me complica más por lo mismo, falta tiempo y motivación, como hablamos de innovación ahora, creo que hay que darse el tiempo, e implementar todas las ideas que tenemos.

17).- Entonces ¿Qué necesitaría usted para poder innovar en su empresa?

Necesito apoyo, pero no conozco instituciones que me pudiesen apoyar y entregar recursos, he escuchado mucho hablar de innovación, pero saber quién entrega o hace proyectos no tengo idea, me gustaría si estar al tanto donde puedo acudir en el caso que podamos tener una idea acá en el local, y también para saber que están haciendo otros. Y ahí pienso que lo que más me atrae más que proyectos para mí y el local, es ver experiencias de otras personas, imagínate una feria de innovación acá en el verano, en plena época de turistas, sería buenísimo, yo iría feliz, ver que están haciendo, sacar buenas ideas para mi local.

18).- ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?

Aprender bien del tema ya que uno lo ve muy lejano, ahora pienso que es caro innovar, que necesitas insumos así como “tecnológicos”, pero he visto también que no es tan así, incluso la otra vez vi que habían unos niños en un colegio acá en la Región que habían creado un nuevo sistema de purificación de agua con piedras, para mí eso es innovador, pero se conoce poco.

Me gustaría saber pero de manera fácil como lo puedo hacer yo, de que me sirve a mí, porque yo no voy a crear un robot, quiero ver para que me puede servir como para mi “Bar”.

19).- ¿Qué instituciones conoce usted que lo pueden apoyar en temas de innovación?

Como mencione recién no conozco mucho del tema, pero creo que lo primero que haría sería ir a consultar al Municipio, son como los únicos que están acá en la Comuna, ellos quizás manejan la información de donde debo ir, con quien puedo hablar y a quien presentarle mi idea.

20).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?

Actualmente ninguna ya que estamos en temporada baja y sola abrimos los fines de semana, y sinceramente no estamos haciendo nada nuevo, que yo pudiese decir que, si estamos innovando, pero sí creo que es importante, pero ahí nos quedamos no hacemos tampoco mucho, los Chilenos a veces somos, como decirlo, más atrasados en hacer las cosas, como que no nos atrevemos, como se podría explicar eso, que le tenemos miedo a equivocarnos, por eso quizás no hacemos cosas distintas y vamos a lo seguro.

## COMPLEJO TURISTICO VITRALI



Dirección: Camino Bahía Inglesa #660

Rubro: Complejo Turístico

Comuna: Caldera

## PUNTOS A DESARROLLAR

### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Mi empresa es un complejo turístico exclusivo, donde puedes encontrar desde alojamiento, alimentación y servicios de entretenimiento, somos un nuevo concepto en Caldera, acá no existe un lugar como este, con servicios completos y de alta calidad, estamos ubicados cerca de una de las mejores playas de Chile, y partimos este emprendimiento porque no existía un lugar de esta calidad en la Comuna, y creo que tampoco en la Región.

2).- ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?

10 personas, pero en temporada alta aumenta la cantidad de empleados, pero por ahora somos 10.

3).- ¿Cuáles son las funciones que ellos desempeñan?

Tenemos las personas que trabajan en la cocina, el Chef y su ayudante, además los garzones, anfitrión (a), personal de aseo, personal administrativo.

4).- ¿Cuáles son las fortalezas que usted puede identificar en su empresa?

Fortalezas, nuestras fortalezas son la calidad de nuestros servicios, es cosa de mirar y ver que este tipo de infraestructura no se encuentra en otros lugares, aparte de eso.

Nuestro personal entrega la mejor atención, personalizada a cada uno de nuestros clientes, por eso nos prefieren, también la ubicación es muy importante, como te fijamos estamos ubicados cerca del principal destino de la Comuna, eso nos trae muchos beneficios.

5).- ¿Cuáles son las debilidades que usted puede identificar en su empresa?

Una de las debilidades que vemos es que nuestro local es tan grande, que cuesta mucho que complete su capacidad, por lo mismo a veces se ve como que estuviese vacío, eso nos ha complicado bastante, porque tú sabes que la gente atrae más gente.

Una debilidad es que nosotros invertimos mucha plata en este negocio, y se va a demorar mucho en generar ingresos, ahora solo nos da para pagar los préstamos y al personal, pero aún no se ven utilidades.

6).- ¿Le ha ido como usted pronosticaba en su negocio?

Nos ha ido bien, no le voy a mentir, pero nosotros pensábamos que nos podía ir mucho mejor, se ha notado la baja económica de la región, hay menos proyectos mineros, hay varias empresas que están cerrando, y eso se refleja en tener menos reservas y clientes.

7).- Y frente a ese escenario ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que puede identificar y que se ve expuesta su empresa?

Nosotros sentimos que la Municipalidad no hace mucho como para atraer turistas, o quizás no está muy definido el tipo de turismo que hay acá. Uno trata de hacer cosas para la familia como más jóvenes, los otros locales como que no hacen mucho, esto es igual a que usted tenga su casa bien bonita, bien arregladita y todos sus vecinos no inviertan en cosas bonitas, al final la población entera se ve fea, aunque su casa sea bien bonita, ¿me entiende?

Acá hay un tema cultural, los negocios se ponen invirtiendo el mínimo para ganar durante el verano el máximo, y eso es un círculo vicioso, todo es muy mediocre.

8).- ¿Cómo mejoraría eso que usted habla? que no todos invierten, y que los demás emprendedores tienen una mentalidad mediocre

Suena como fuerte la palabra mediocre, pero la dije yo, me hago cargo de eso, mire a lo que me refiero, es que hay que subir el estándar de los negocios, ya no basta con hacer cabañas, hay que hacerlas de la mejor calidad posible, hoy el cliente es mucho más exigente que hace 5 años atrás, hoy haces algo mal y ya te están funando en Facebook, y pierdes mucha clientela, por lo mismo hay que enfocarse en el buen servicio una de mis grandes fortalezas.

9).- Entonces ¿Cuáles serían las oportunidades que usted puede identificar que hay en el entorno para su empresa?

Contamos con una infraestructura, bonita, elegante, pensado no solo para el turista nacional, sino para el extranjero, estamos siempre haciendo cosas distintas, queremos traer eventos musicales, cosas que no se ven siempre acá.

10).- ¿Ha escuchado hablar de innovación alguna vez?

Si.

11).- Como ha escuchado hablar de innovación, cuénteme ¿Qué entiende usted por innovación?

Bueno, entiendo que la innovación tiene que ver con la tecnología, son los que piensan distinto al resto, son personas muy creativas, cuando hablo de tecnología me refiero a todo lo que nos rodea, por ejemplo los celulares son una constante innovación, si te fijas todos los años salen nuevas aplicaciones, nuevas funciones, etc.

Cuando me preguntas por innovación pienso en algo revolucionario, inventar algo que no se haya hecho, eso creo.

12).- Y ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

Si es muy importante, si te fijas nosotros acá tenemos ese concepto, cuando partimos el proyecto buscamos un nuevo concepto, la exclusividad, servicio de calidad, todo en uno. Fuimos innovadores porque acá no hay un lugar que agrupe todo los servicios en uno, además al ser exclusivo tiene un público bien marcado, que quiere más también, si te fijas acá siempre tenemos que estar trayendo nuevos eventos, para sorprender y encantar a los clientes. Cuando nosotros quisimos partir con el tema del complejo turístico, pensamos en hacer algo que no se hubiese hecho antes en la comuna, por lo mismo la innovación siempre la tuvimos presente, pero igual nos gustaría aprender a cómo hacer cosas sencillas que tengan que ver con la innovación, me explico, acá hay mucha plata invertida, por lo mismo no queremos seguir gastando dinero, y si vamos a innovar que sean cosas prácticas y sencillas.

**13).- Oiga y ¿Ha innovado alguna vez en su empresa?**

Yo creo que sí, acá en Caldera no existe ningún lugar como este, eso ya es innovar, porque hicimos algo distinto al resto, pero pensamos seguir haciéndolo, tu sabes que la competencia siempre esta y capaz que mañana mismo se instale un lugar igual o más atractivo que el de nosotros, por lo mismo debemos si o si ser capaces de ser “pioneros” y atraer siempre a gente nueva y mantener a la clientela de siempre.

**14).- En el caso que, si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?**

Surgen desde nosotros mismos, hemos tenido la suerte de viajar mucho, por lo mismo traemos nuevas ideas desde otros países y la hacemos en nuestro local, acá cada vez que nosotros tenemos una idea la conversamos y vemos si tiene futuro o no, si es buena nos “lanzamos” como dicen, si vemos que es mala, que es muy “loca” que se podrían espantar no la hacemos, pero siempre estamos con el espíritu de hacer cosas distintas y eso para mí es innovar, no quedarse quieto y conformarse.

**15).- ¿Qué necesita usted para innovar en su empresa?**

Pensándolo bien, se me viene algo a la mente, pienso que yo puedo hacer las mejores innovaciones, pero que pasa si la misma gente de la comuna está estancada, lo mismo que hablábamos recién, no me conviene, el Turista que viene a Caldera no solo viene a mi local,

va al centro, va a los supermercados, va a las playas, a mí me conviene que todos innovemos y que podamos ofrecer un servicio de “calidad” como le dicen, necesitamos todos remar para el mismo lado, a mí me ha pasado que la gente de aburre acá, y se van antes.

Eso nose como detectar el problema, puede ser que los emprendedores de acá se conforman con poco, de nuevo salí con lo de mediocres, se conforman con poco, suena más bonito, con tener gente en el verano y sacar toda la plata que se pueda para el año, y tenemos que pensar que los turistas puedan venir durante todo el año. Ahí tenemos que hacer algo, si o si, y quizás falta gente que nos “oriente” o guie para poder ponernos de acuerdo y ver que vamos a hacer para realmente ser una Comuna turística, y no solo Bahía Inglesa.

16).- ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?

Mira, lo primero es saber bien a que se refiere innovación, yo te he hablado durante toda la entrevista que “creo “que es innovación pero nose si eso está bien o mal, a veces uno se crea su propia idea de un concepto, capaz que esté equivocado no lo sé, pero para mí siempre es necesario estar aprendiendo, y conocer en profundidad de que trata la innovación me interesa mucho

Quizás sea bueno que realicen charlas, pero cuando te hablo de charlas no son estos cursos latosos de dos días jornada completa, te hablo de cursos así prácticos, por ejemplo un taller de innovación, que hable alguien de acá de la Comuna que haya innovado, yo hasta puedo facilitar mis instalaciones si alguien quiere hacer algo de ese tipo.

17).- ¿Qué instituciones conoce usted que lo pueden apoyar en temas de innovación?

Yo en Facebook, he visto mucho a Corfo, ahí muestran afiches, hace poco vi uno de innovación social, la verdad no tengo idea de que se trata el concurso, pero sé que ellos son los que podrían ver el tema, pero pensándolo bien si yo tengo una idea que es muy buena, tampoco sabría muy bien a quién podría presentársela.

18).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?

Como te dije si es importante para nosotros, por lo mismo siempre estamos buscando nuevas ideas, nuevos espectáculos, promociones, etc.

Otra cosa que no te había dicho, nosotros estamos incorporando mucho la tecnología en nuestros servicios, nuevos software de control, son muy buenos para llevar el stock de productos y mantener el control y funcionamiento del local. La idea es poder hacerlo mucho más, por lo mismo necesitamos saber de proyectos que nos pudiesen apoyar en eso, y tener recursos para innovar

## **CABAÑAS VILLA ALEGRE**



Dirección: El Morro #578  
Rubro: Servicios de Alojamiento  
Comuna: Bahía Inglesa, Caldera

## **PUNTOS A DESARROLLAR**

### **PREGUNTAS**

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Nosotros trabajamos en el rubro del alojamiento, arrendamos cabañas hace más de 40 años, cuando acá no había nada, fuimos pioneros acá en Bahía Inglesa. Tenemos distintos tipos de cabañas, familiares, para matrimonios, las cuales cuentan con todas las comodidades que se necesitan.

2).- ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?

Mire acá somos pura familia, este negocio lo inicio mi abuelo, y toda la familia está involucrada en este emprendimiento de alguna u otra forma, nos pagan pero somos familia, trabajamos a veces 8, 5 personas depende de la época del año. Así como hay años que somos 10, hay momentos que solo está mi abuelo y mi tía y nadie más.

**3).- ¿Cuáles son las funciones que ellos desempeñan?**

Acá somos circo Chamorro, se hace de todo, nadie tiene una función específica, si hay que limpiar limpiamos, si hay que hacer recepción, recepcionamos, si hay que hacer camas, las hacemos.

**4).- Eso de que realicen todas las funciones, ¿les ha traído alguna complicación?**

Si hay algo que he aprendido en la Universidad, es que uno no puede hacerlas todas, hay que dividirse las funciones, pero cuando un negocio es chico tú no puedes hacerlo, es difícil, porque hay momentos que esto está repleto y justo nos falta la señora del aseo, y uno debe irse a limpiar los baños, a mí no me complica, pero sé que para que un negocio crezca los que están a la cabeza deben dedicarse a dirigir y tener personal para las labores de mano de obra.

**5).- ¿Cuáles son las fortalezas que usted puede identificar en su negocio?**

Mire como somos familia, tenemos mucha confianza entre nosotros eso es lo principal, aparte que la casa es de mi abuelo así es que no pagamos arriendo, y los costos fijos no son muy grandes, porque a la hora que pagáramos personal no vamos a las pailas, porque esto es muy estacional.

**6).- ¿Cree usted que es importante la confianza en los negocios?**

Importantísimo, una de las cosas buenas de trabajar con la familia es que confías a ojos cerrados en ellos, yo dejo a mi mama recibiendo los pagos y me voy tranquilo, jamás voy a andar encima, es mi mama, en quien más confianza tengo, en nadie, en cambio cuando metes personal extraño debes andar encima, los negocios familiares tienen la característica de ser espacios de confianza en que uno trabaja tranquilo.

7).- ¿Cuáles son las debilidades que usted puede identificar en su empresa?

Como este negocio lo inicio mi abuelo hace muchos años, no hemos podido renovarlo, ellos son un poco esquivos con hacerles cosas nuevas, le tienen miedo a los cambios, entonces nosotros sus nietos, siempre estamos con el problema de querer hacer cosas nuevas y no podemos.

Otra debilidad que tenemos es la infraestructura, es un poco antigua, no se ha invertido en renovar los muebles, y eso pasa por que sale mucho hacerlo y actualmente no tenemos los recursos.

8).- ¿Cuáles son las amenazas que usted puede identificar en su empresa?

Nuestra principal amenaza, es la gente particular que arrienda sus casas, por ejemplo, acá en Caldera, las personas se van a sus casas en las playas, y dejan sus casas para arriendo, eso es competencia desleal, a nosotros nos perjudica mucho, porque al final, obviamente sale más barato, si no pagan impuesto y se llevan toda la plata libre, ese tema lo hemos visto hace tiempo, lo hemos denunciado, pero las autoridades no hacen nada.

9).- Y ¿cómo hacen frente a esa competencia desleal que ustedes nombran?

¡Uf! Hemos buscado mejorar el tema de la publicidad, metiéndonos a Facebook, en portales, páginas de internet, que se yo, hace poco hicimos unos flayers donde les mostramos a los turistas las desventajas de arrendar a particulares y las ventajas de preferir los locales establecidos, como que eso genero bastante conciencia, tuvo un muy buen impacto.

10).- ¿Cuáles son las oportunidades que usted puede identificar en su empresa?

Nuestra ubicación es la mejor fortaleza, estamos en pleno Bahía Inglesa eso es un plus, a veces los turistas se vienen directo para acá, entonces hay meses que tenemos todo ocupado, y eso es por la ubicación.

11).- ¿Tiene pensado incorporar nuevos servicios a su local?

Si, obviamente, como le decía recién este negocio lo partieron mis abuelos, y cuesta veces convencerlos un poco de hacer cosas distintas, ellos como que no asumen que el mundo cambio y que hay que renovarse.

12).- Y respecto a eso que usted habla de renovarse ¿Ha escuchado usted hablar alguna vez de innovación?

Mucho.

13).- Y ¿Qué entiende usted por innovación?

Para nosotros la innovación, ¡eh! buena pregunta a veces uno no piensa mucho en esos conceptos, la innovación es hacer cosas que otros no hacen, ejemplo, los chinos innovan mucho siempre están inventado cosas nuevas, ellos se podría decir que son innovadores, si tú te fijas todo viene de allá, también cuando me hablas de innovación pienso que se necesita bastante dinero, cosa que ni tengo, ja, ja, ja, pero la innovación es eso tecnología, cosas nuevas, inventos, etc.

14).- ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

Nose si es importante ahora, por ejemplo, ahora es temporada baja, y aquí vienen muy pocos turistas, por lo mismo no tiene ningún sentido hacer la gran innovación si hay poca clientela, nose si me entiendes, creo que sería mucho más importante hacer cosas en temporada de verano, ahí sí que se puede aprovechar mucho más.

Pero más que eso, pienso que nosotros nunca hemos pensado mucho en eso, es como que con lo que tenemos estamos bien, por ejemplo para nosotros más que ser un lugar así exclusivo, nos importa el buen servicio, ahí es donde más creativos y paciencia tenemos, es como lo único que te podría decir que tendríamos intenciones de innovar.

15).- ¿Ha innovado alguna vez en su empresa?

Como te decía recién, solo nos hemos enfocado en este tiempo en el tema de la atención a los clientes (pasajeros, como le decimos nosotros), no hemos hecho ningún cambio así como a la infraestructura, incluir las tecnologías, en todo caso yo tampoco lo tengo tan claro, capaz que si lo estemos haciendo.

Es difícil hacer cambios, este negocio es familiar y a veces cuando se dice una idea cuesta hacerla, mis abuelos por ejemplo están acostumbrados a hacer las cosas como siempre se han hecho, les cuesta entender que el mundo de hoy es muy distinto, que si no cambias te mueres, por lo mismo cuesta más hacer cambios cuando los mismos que están adentro no quieren.

Pero en todo caso yo veo que la mayoría son así, los locatarios del Turismo en Caldera, están él lo que se llama la zona de confort, zona de comodidad le dicen, donde siempre hacen lo mismo, año a año ofreciendo los mismos servicios, ninguna mejora en las instalaciones, nose veo que este es un tema de la Comuna, por eso quizás no crecemos y estamos estancados todos los años quejándonos que vienen menos turistas.

16).- ¿Qué acciones realizaría usted para levantar Caldera como foco turístico?

Muchas cosas, uno como joven tiene muchas ideas, el problema es cómo llevarlas a la práctica, yo haría festivales, invitaría bandas, cerraría como boulevard, toda la costanera, cosa que está muy de moda hoy en día, en fin, haría muchas cosas, a mí se me ocurren siempre ideas y se las digo a mi hermano, de ahí a poder hacerlas es otra cosa.

17).- En el caso que, si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?

La mayoría de los cambios viene desde nosotros la nueva generación, este negocio tiene muchos años, imagínate que el letrero que está afuera fue el mismo que instalaron nuestros abuelos, o sea cambios han sido pocos para lo que podríamos hacer. Pero ideas tenemos, no sabemos cómo poder hacerlas, aparte se necesita tiempo y plata, cosas que nos cuesta tener, por lo mismo uno se estanca y no avanza.

Tampoco todo lo que se hacía antes estaba mal, creo que hay que tomar lo bueno de mis abuelos, primero que iniciaron la tradición del emprendimiento, fueron como se les dice los visionarios, imagínate invirtieron en comprar este terreno, que en esos años era una locura venirse a vivir tan lejos de la ciudad y apostando que este lugar se podría transformar en un lugar de referencia en el país, desde ellos partió todo, hoy nos quedamos con eso, y si bien somos nosotros los más jóvenes los que tenemos la nueva visión de hacer las cosas, fue gracias a ellos y su esfuerzo que podemos tener esta visión.

18).- ¿Qué necesita usted para innovar en su empresa?

Plata (ríe), ¡Ah! y tiempo, plata porque para eso hay que meter lucas, no gano nada con tener la mejor idea del mundo, si no tengo los recursos para hacerla, y ojo ahora que lo pienso bien también necesito gente, si, imagínate tener la mejor idea del mundo necesito gente

capacitada para hacerlo, la otra vez queríamos usar un software para controlar el stock de insumos, y costo un mundo que los trabajadores lo utilizaran, no querían hacerlo, decían que les quitaba tiempo, que era muy complicado usarlo, millones de excusas, nosotros nos pusimos estrictos porque al final ese tipo de mejoras hace que el negocio crezca y si ellos no quien aprender simplemente es mejor que no trabajen acá, no puedo tener que estar pagando dos veces para que me lo haga otra persona si hay un programa que lo hace mucho más rápido.

Por lo mismo te digo, podemos tener la mejor idea del mundo, que nos pasen los recursos, tener todo el tiempo del mundo para hacerla, pero si la gente que trabaja para ti no quiere cambiar es muy difícil, por eso la innovación debe partir desde adentro.

**19).- ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?**

Lo primero es capacitarme, pero no estudiar así como en la escuela, saber de qué se trata, si tú me preguntas hoy creo que es difícil innovar, y conociendo del tema me puedo dar cuenta quizás que no es tan complicado.

He visto videos en YouTube, pero igual el lenguaje es difícil de entender, muy técnico, acá yo sé que se han hecho charlas, tengo conocidos del mismo rubro que han ido, pero son eternas y fomes, traen alguien de Santiago que no tiene idea de lo que hacemos nosotros y te viene a decir cómo hacerlo, no la idea es que nosotros mismos busquemos el conocimiento, porque el conocimiento esta acá mismo, hay que compartirlo y quizás innovar de forma compartida, y que todos rememos para el mismo lado.

Y en relación a lo que hablamos, estaba pensando que acá se promueve poco la innovación a lo turístico, porque todo es para las mineras, acá se habla de que es bonito, que tenemos las mejores playas de Chile, pero no se hacen cosas concretas, no hay inversión, porque a los políticos les importa más el cobre que la Región sea conocida a nivel nacional por el turismo. Acá nos han venido a prometer el oro y el moro en las campañas, que Caldera va a ser reconocida a nivel internacional, pero estos aparecen para el verano cuando está lleno de turistas, prometen otro par de cosas y no aparecen en todo el año. Y ahí tú ves que no hay un compromiso real.

Con este paseo costero tan bello que tenemos, porque no se invierten en hacer una avenida completa que conecte Bahía Inglesa con el morro, imagínate lo bonito que sería eso, serviría

para que las familias puedan venir de noche, hacer paseos, y conectar la ciudad, pero nada ese proyecto esta hace años durmiendo, y así muchos otros.

Y volviendo al tema para innovar no solo me necesito a mí y mi negocio, necesito que los que están arriba y que manejan los presupuestos tomen conciencia de lo importante que es el Turismo, un día el cobre se va a terminar, ¡y ahí recién vamos a despertar y decir ¡uh! Verdad que teníamos playas, gente, otros recursos y quizás va a ser muy tarde porque La Serena, Viña del Mar, Pucón nos van a llevar años luz de adelanto.

**20).- ¿Qué instituciones conoce usted que lo pueden apoyar en temas de innovación?**

Mira yo conozco a la CORFO, que hacen y como apoyan no tengo idea, si es que se postula, si hay que ir para allá, si se hace a través de internet, etc.

Pero una crítica como a todas estas instituciones públicas, es que es tan complicado ganarse proyectos, te piden hasta el papel de inscripción de tu perro (ríe), si es muy complicado, una vez postulamos a Sercotec, y ¡no! muy complicados ellos, que te pedían documentos, llenar formularios muy complicados, que entre el negocio no te da tiempo de hacerlos.

Por lo mismo para postular a un proyecto tengo algo muy claro, hay que tener tiempo, ir a cursos, rendir platas, cotizar, ir a Copiapó, por lo mismo ahora no he postulado porque estamos aprovechando de hacer unos arreglos al negocio, pero algo se del tema, pero si hay proyectos o no de innovación en la Región no tengo mucho conocimiento.

**21).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?**

Sí, es muy importante, pero ahora no estamos así innovando, como te decía hace un rato, estamos en temporada baja, y no sacamos nada con hacer la gran innovación si no tenemos clientela, pero es algo que tenemos muy presente, y ahora que hablo contigo me doy cuenta que si no innovamos estamos destinados al fracaso y que el negocio cierre, y nos daría una pena tremenda, este negocio que partieron nuestros abuelos hace muchos años atrás, no es el mismo que está ahora, el mundo ha cambiado mucho, hoy todo es rápido, hay mucha competencia, si alguien trae algo mejor el cliente lo preferirá a él, por lo mismo debemos ser capaces de hacer cosas distintas y reinventarnos siempre.

## SERVICIOS DE BUCEO BAHIA MAKO



Dirección: Avenida el Morro S/N  
Rubro: Servicios de Buceo  
Comuna: Bahía Inglesa, Caldera

### PUNTOS A DESARROLLAR

#### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Mi empresa es del área de buceo, me dedico a capacitar y ofrecer el servicio de buceo acá en la Comuna, en Caldera tenemos aguas privilegiadas para hacer la actividad, mares acá en Bahía Inglesa casi cristalinos, por eso partí mi negocio, porque no había nadie más que ofreciera lo mismo.

2).- ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?

Yo trabajo solo, porque no da para más, pero en verano, cuando tengo mucha demanda traigo una que otra persona que me ayude, pero casi siempre estoy solo.

3).- ¿Cuáles son las funciones que desempeña usted? Y la otra persona que viene en temporada alta.

Mi función es hacerlas todas, yo hago las capacitaciones a los turistas, hago el recorrido, buceo con ellos, mantengo los equipos, tomo las horas, y todo lo demás que sale cuando uno tiene negocio.

Cuando tengo ayudantes ellos me apoyan en las salidas, me ayudan con el equipamiento de los turistas y esas cosas, pero lo que es la administración solo lo veo yo, los pagos, hasta he aprendido de contabilidad ahora, soy un multifacético.

4).- Y dentro de eso que usted es un multifacético ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su microempresa?

Yo tengo mucha experiencia como buzo, buceo desde que tenía 6 años, mi papa también se dedicaba a eso, y para este negocio hay que tener mucha experiencia, y eso es una fortaleza porque tú te puedes encontrar con algunos instructores que no tienen tanta experiencia como yo.

5).- ¿Y las debilidades?

Una debilidad de mi negocio es que está enfocado para un público muy específico, porque el Calderino es casi imposible que quiera hacer buceo, en cambio yo apunto al turista y el extranjero, quienes tienen mayor poder adquisitivo, y estas personas no vienen mucho son súper pocas.

Otra cosa es que tengo poco equipamiento, porque es muy caro comprar insumos, maquinarias en este tipo de emprendimiento, a veces pasa que me salen varios servicios al mismo tiempo, y no puedo tomarlos, pero por otro lado eso pasa dos meses nomás, porque de Marzo a Diciembre no sale nada y tengo los equipos ahí tirados.

6).- Y ¿cómo se mantiene durante el año?

Trabajo dependiente, presto servicios a la minería, sino imposible poder subsistir.

7).- Oiga y hablando de que su negocio solo funciona dos meses ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que está expuesto su emprendimiento?

La principal amenaza es que no viene nadie en el año, esa es una tremenda amenaza, mi negocio existe Enero y Febrero, y no me puedo dedicar de lleno a esto.

8).- Y eso de que no venga nadie durante el año, ¿hay alguna manera de solucionarlo?

Difícil, hacer buceo en el invierno, es imposible, lo único es que yo podría ofrecer otros servicios distintos, para poder mantenerme.

9).- Y ¿Cuáles son las oportunidades que usted puede identificar en su empresa?

Mire este negocio, es un negocio súper bueno, por ejemplo si usted alguna vez va a Brasil, montañita, México, que son lugares muy turísticos, esto es grito y plata solamente yo espero que en algún momento aquí en Bahía se ordene la cosa y se pueda trabajar durante todo el año, con turistas que vengan dispuestos a quedarse y en distintos tiempos. En este negocio yo veo una buena oportunidad económica, no ahora, pero más adelante sí.

10).- Y ¿Ha escuchado hablar de innovación?

Muchas veces.

11).- ¿Qué entiende usted por innovación?

La innovación, escucho eso en muchos lados, todos hablan de innovación, creo que innovar es hacer algo nuevo, distinto al resto, es una condición, también lo relaciono mucho con tecnología, debe ser porque es en esa área donde más se ve, el mundo de hoy es digital. La innovación también tiene que ver con la creatividad, a mí siempre me dicen que soy creativo, que hago las cosas distintas al resto, que atornillo para el otro lado. ¿Será que también soy innovador? (pone cara de pregunta) bueno puede ser, para innovar hay que estar un poco loco, y hacer las cosas diferentes al resto.

Ahora diferenciarse es muy reconocido, antes cuando yo estudiaba mientras más te parecías al resto mejor eras, gracias a Dios, hoy se valora mucho mucho la gente distinta, porque son ellos los que hacen que este mundo mejore y cambie.

12).- Y como dice que es importante la innovación, que la valora ¿Cree usted que es importante para su empresa?

Que si lo creo, por supuesto que sí, recién te contaba de mi negocio, el buceo es un área donde se puede mejorar mucho, siempre están saliendo cosas nuevas, el turismo marino es un mundo por explorar, acá está en pañales, no se ha hecho casi nada, por lo mismo mejor para nosotros tenemos más posibilidades aún.

He visto en internet unas cosas impresionantes, ahora hay trajes nuevos, sistemas de propulsión, cámaras, una infinidad de cosas, que tú dices si yo tuviese eso acá la rompo, pero es difícil traerlo de afuera, pero me entusiasmo mucho cuando veo videos de lo que se hace

afuera, acá también la Universidad de Chile, ha hecho investigaciones y creado nuevos productos.

Para mí sí es muy importante pues, porque en mi área el cliente exige cosas nuevas, además te cuento que la mayoría de mi clientela es gente de afuera (turistas, extranjeros) que están acostumbrados a ver cosas nuevas, por eso debo estar constantemente sorprendiéndolos y si no innovo muero, ja, ja.

**13).- Y hablando de innovación ¿Cree usted que ha innovado alguna vez en su empresa?**

¡Ah! nose, ¡eh! Yo creo que sí, primero soy uno de los pocos que me dedico a este rubro (buceo) acá en la Región, estoy dando un servicio diferente, igual trato de todos los años de ofrecer cosas distintas a mis clientes, y desde antes me voy preparando, tu comprenderás que durante el invierno casi no tengo clientela, y ahí aprovecho de ver que ofreceré en la temporada que viene.

Lo otro es que yo solo me dedico un tiempo a esta actividad, en el año trabajo en otra área (trabajador dependiente minería) porque el negocio no me da, es imposible vivir del buceo todo el año, y uno igual tiene sus gastos, por lo mismo género otros ingresos por fuera, para poder seguir con lo que verdaderamente me apasiona que es el mar.

Pero si de mí dependiera yo me dedicaría toda la vida a esto, pero también soy consciente que ahora no se puede, pero quiero poner todo de mi parte para que esto mantenerlo todo el año, y ver como se hace para generar lucas en el Invierno, yo sé que se puede hacer buceo en invierno, el punto es como convenzo a la gente de que lo haga, ¿me entiendes?

**14).- En el caso que, si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?**

Principalmente yo, en esto trabajo solo casi, en verano contrato ayudantes, pero el que está a la cabeza del negocio soy yo, y soy el que ve las mejoras y cosas que se incorporan. Pero aunque no lo creas las mejores ideas han venido desde los mismos clientes, son ellos los que me han dicho muchas veces que puedo mejorar, que se está haciendo afuera, etc.

Te recuerdas que recién te contaba que la mayoría de mis clientes eran turistas y extranjeros, ellos mismos son los que me traen las ideas de lo que se está haciendo allá, y así yo me he

ido actualizando, sumando a eso que siempre estoy viendo nuevas cosas, nuevos servicios, nuevos productos que ofrecer.

Pero así han ido surgiendo las ideas desde adentro del mismo negocio y desde afuera.

**15).- Entonces ¿Qué necesitaría usted para innovar en su empresa?**

Muchas cosas, (ríe), no creo que tantas, primero las ganas la motivación de querer hacerlo, segundo los recursos financieros, todo sale caro ahora, por todo se debe pagar, ahí los emprendedores necesitamos apoyo, mucho apoyo, pero aunque también creo que hay ideas que sale gratis hacerla, está en la creatividad de uno mismo, pero igual los recursos te abren la mente de ver otras posibilidades.

Por ejemplo en el área de buceo todo es caro, los equipos, las tecnologías, es muy muy caro, por lo mismo un equipo que quiera incorporar sale millones, y uno no tiene la plata para hacerlo así en el momento, ahí hace falta un proyectito que apoye la innovación en la región. Yo sé que proyectos hay el problema que nose donde (ríe) algún día los encontraré.

**16).- ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?**

Saber de innovación, yo tengo ideas, pero nada que me haya dicho alguien experto en la materia, los conocimientos son muy importantes, por eso te decía recién puede que innovar sea hasta gratis y uno no lo sepa, hay mucho desconocimiento, a todo le ponen ahora que es innovación, y nose si es tan así.

Capacitarse es muy importante, yo soy de los que va a todas las charlas que lo invitan, no como los otros que se dedican a puro reclamar y no participan de nada, no yo voy, y opino, me gusta escuchar gente distinta que tiene otro punto de vista, he tratado muchas veces de hacer cosas con otros locatarios de la Comuna, pero son muy complicados, nadie quiere juntarse con nadie, todos matan su toro como dicen, yo he ido a Pucón y ahí es otra cosa, se potencian entre ellos, uno llega al hostel y te están mostrando todos los panoramas de la Comuna, te ofrecen descuentos, te van a buscar al mismo lugar, otra onda, acá cuando, tú vas a dejar tus flayers a residenciales y hostales, y no te los aceptan, o incluso te quieren cobrar, acá falta que la gente entienda que si el turista se queda ganamos todos, pero no, son muy individualistas, y así no vamos a surgir nunca.

17).- ¿Conoce alguna institución que lo pueden apoyar en temas de innovación?

Corfo, es como en único que conozco, yo los he visto en charlas, hablando de otros temas sí, pero sé que hacen proyectos de innovación, lo malo es que están ubicados en Copiapó, por lo que si tengo una buena idea tengo que ir para allá, pero tampoco sé cómo se postula y que documentos hay que presentar, nada de eso.

Pero esa es la única información que manejo, me imagino que deben existir muchas instituciones más, estoy seguro, pero no las conozco.

18).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?

Ahora no estoy trabajando así full, por lo mismo que te decía antes, en esta época viene muy poca gente, casi nadie, es invierno, te fijaste el frío que hace, quien va a bucear en estas condiciones, nadie ¡po! por lo mismo no estoy innovando, pero estoy preparándome para la temporada, para partir con todo, y recuperar algo todo lo invertido.

## CAFÉ MUSEO TORNINI



Dirección: Gana S/N

Rubro: Cafetería

Comuna: Caldera

### PUNTOS A DESARROLLAR

#### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Bueno nosotras tenemos un café que le dimos un enfoque más cultural, nosotros somos dos socias, somos amigas, entonces mi socia es más inquieta, y tenía la idea de hacer un café con temas más culturales de la comuna, y ya llevamos un par de años haciéndolo.

2).- Y ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?

La verdad es que trabajamos nosotras dos nomas, nos dividimos las funciones, en cuanto a la atención de público y funcionamiento del café, y la administración también la vemos entre las dos, en el veranos cuando sube la cantidad de gente por el tema turístico, llegamos a contratar unas dos personas más para poder atender a la gente, y también contamos con ayuda de familiares, a quienes si bien le pagamos, para nosotras es más confianza que vengan a trabajar con nosotras.

3).- ¿Cuáles son las funciones que desempeña el personal del local?

Bueno el funcionamiento del café es bastante simple, si bien ambas vamos intercambiándonos en algunas funciones, este café podría funcionar perfectamente con una

sola persona. Como somos dos una se hace cargo de la caja y la otra de las preparaciones, en el verano llegamos a contratar dos garzonas más para que atiendan mejor a nuestros clientes.

4).- Y ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas que puede identificar en su negocio?

La principal fortaleza es que hacemos un rescate histórico y estamos ubicadas en un lugar patrimonial, ya que nose si usted sabe pero esta casa perteneció a la familia Tornini, familia muy reconocida acá en la Comuna, ellos fueron unas de las primeras familias Italianas que llegaron, fueron grandes empresarios del área minera y arquitectura, se cuentan muchas historias de este lugar, hasta dicen que hay espíritus, aparte se hacen recorridos por las instalaciones, pero ese negocio es de otras personas.

5).- ¿Espíritus?

Sí, los garzones son muertos, (ríe) no en serio, mire para nosotros ha sido un plus esto, porque esta casa es conocida en toda la región como que esta embrujada y se aparece gente, y hay personas que vienen a tomarse un café solo para que le contemos la historia del lugar.

6).- Oiga por lo que veo el que sea una casa patrimonial tiene sus beneficios, pero ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que puede identificar en café?

La debilidad es que el café es un negocio que solo funciona en las mañanas y las tardes, es decir el horario de almuerzo lo tenemos muerto, eso es un gran problema porque al ser parte de una infraestructura patrimonial se nos complica un poco ampliar nuestro giro, lo que serían los menús para la hora de almuerzo, y tenemos la obligación de presentar nuestro servicio como un enfoque cultural.

7).- Entonces el que sea patrimonial tiene sus ventajas, pero también sus desventajas

Así tal cual, la ventaja es que es un plus, pero lo malo es que no podemos hacer nada que no esté en el marco patrimonial y eso nos restringe mucho.

8).- Referente a eso mismo ¿Cuáles crees tú que son las amenazas que se encuentra expuesta su empresa?

Mire sabe que, yo siento que una amenaza para nosotras, son las características de las personas de acá de Caldera, sin sonar despectiva, el Calderino no tiene muchos hábitos y cultura para tomar café, entonces el público que tenemos es súper acotado. Esto se nota mucho en el periodo de verano cuando llegan turistas y nos suben un poco más las ventas, pero sabe que el turista que está llegando al final es el Copiapino o gente que viene a conocer antes de irse a pasar sus vacaciones a la Serena.

9).- Y como se mantienen entonces, si me dices que hay poca cultura de café en la comuna

Nose, rezando a nuestros espíritus, ja, ja, ja, no hablando en serio, hemos estado varias veces a punto de cerrar, pero las ganas pueden más, debemos aprovechar lo que tenemos, un local bonito, bien ubicado y con historia.

10).- Y en ese mismo contexto ¿Cuáles crees tú que son las oportunidades que tienen en el entorno?

Tenemos muy poca competencia, acá existen muy poco cafés, y más encima en un espacio donde se promueve la cultura, y usted puede conocer aspectos históricos de la comuna.

Otra ventaja es que tenemos buenos proveedores en Santiago, que nos dejan productos de alta calidad a precios razonables, tú acá puedes tomarte un café de alta calidad a un buen precio, que mejor.

11).- Oiga y ¿en qué se diferencia usted con otros locales de la comuna?

En mucho, primero quien está ubicado en un lugar patrimonial, nadie acá, segundo la atención al cliente, eso me han dicho mis clientes, que atendemos muy bien, no como en otros lugares, además siempre estamos probando con nuevos productos.

12).- Y frente a eso que me dice de probar nuevos productos ¿Ha escuchado alguna vez hablar de innovación?

Si, muchas veces.

13).- ¿Qué entiende usted por innovación?

Para nosotras la innovación es muy importante, porque hace que un negocio sea diferente a otro, nosotras tenemos este café, que es una casa museo patrimonial, entonces para mi somos innovadoras, porque pensamos distinto y hacemos cosas distintas.

Entonces innovar es hacer otras cosas distintas al resto, ser visionario, ver lo que otros no ven, como dicen ver las oportunidades, eso lo escuche una vez en una charla, (ja, ja, ja) no lo invente yo, lo copie de otra persona.

14).- ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

Obvio que sí, muy importante para toda la gente que tiene negocio es importante innovar, los que digan que no, se conforman con poco, acá pasa eso, la gente se conforma con ganar en el verano, de sacar toda la plata que puedan, acá por un café te pueden llegar a cobrar 3 mil pesos, un abuso por donde se le mire, no entienden con eso que salimos perdiendo todos, porque los turistas no vuelven.

Y respondiendo tu pregunta, si es muy importante sorprender a los turistas todos los años con cosas nuevas, si no nos reinventamos estamos destinados al fracaso, ojala todos entendieran eso, porque así ganaríamos todos.

Yo puedo innovar y tener un local tremendo y exitoso, pero no gano nada si la Comuna sigue igual, acá todos tenemos que ponernos de acuerdo, se ha tratado de hacer muchas veces, pero la gente es muy complicada.

15).- Dice que la gente es muy complicada ¿A qué se refiere con eso?

Las personas son complicadas, eso siempre ha sido así, ahora busca poner de acuerdo a emprendedores, peor aún, la gente solo mira el beneficio personal, le da lo mismo que todo esto tire para arriba, y así cuando se va a crecer nunca.

16).- Recién hablábamos de innovación y usted me decir que era importante, por lo mismo le pregunto ¿Ha innovado alguna vez en su empresa?

Yo creo que puede ser, si, a ver, no, ¡Ah! Nose estoy confundida, nosotros tratamos de sacar nuevos productos cada cierto tiempo, dulces de mejor calidad, artesanales más ricos, nuevas formas de café, etc, etc, pero nose si eso es innovar, tengo dudas, pero si debe ser, porque para mí innovar es ser distinto, y si somos distintas a las otras cafeterías que hay acá.

17).- En el caso que, si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?

Mira acá somos dos socias, somos polos opuestos pero para el negocio nos ha servido mucho, porque yo soy la que ve la parte de los números, los ingresos, la caja, todo eso, mi socia es la parte creativa, ella atrae los clientes, hace la publicidad, busca empresas, sale a promocionarnos, todo eso, y nos ha funcionado de maravilla, porque para el negocio está perfecto, imagínate las dos iguales, ¡no! Pasaríamos peleando, en cambio así nos complementamos, es casi lo mismo que una relación de pareja (ja ja ja) si pues, si hay que llevarse en el día a día, un negocio es todo un tema, los clientes, los proveedores, en fin. Las ideas que hemos generado todas tienen que ver con cambios a lo que vendemos, nada así, tan gran inversión, porque correr tantos riesgos igual nos complica, las dos tenemos familia y apostamos casi a lo seguro, lo que no creemos que sea malo, sino que ya no somos lolas de 20 años, ahora el negocio tiene que dar para aportar en la casa. ¡Ah! me fui para otro lado, ja, ja, ja, la que tiene las ideas es ella (apunta a su socia), ella es la que ve todo lo nuevo, yo lo seguro.

18).- Y ¿Qué necesitaría usted para innovar en su empresa?

Plata, si, mira, nosotras vimos una maquina maravillosa en internet, te mueres, no, esa máquina lo tiene todo, para el negocio del café la rompemos acá, pero sale muy muy cara, y de donde vamos a sacar la plata, imposible, por eso innovar sale caro. Hay cosas más pequeñas que es más fácil ahí no hay problema, pero para hacer algo así en grande hay que tener sus buenas lucas.

También necesitamos apoyo, que el Estado este presente, la idea es entre todos hacer proyectos relacionados con la innovación, yo creo que proyectos deben existir, el tema es que nosotras por lo menos no conocemos mucho de que se trata, como postular, donde hacerlo.

Acá estamos en pañales aún, tú te vas a otros lugares de Chile, y están muchos más avanzados en todos los sentidos, a nosotros como Calderinos nos falta mucho, desde la atención al cliente hasta los precios, el otro día vino un turista acá y nos dijo que le sorprendía la mala atención de los lugares, nadie sabía nada, siempre se quejan de eso las personas de afuera,

que nos falta mucho como Comuna, así como en modo de talla que cobramos como si estuvieran en Viña y el servicio no les llega a los talones.

Pero volviendo a la pregunta que soy un poco dispersa a veces, para innovar también tiene mucho que ver con la motivación, parte de uno, de querer hacer algo nuevo y no morirse en los laureles, o estar en la zona de confort, y uno como emprendedor a veces se va a esa zona de la comodidad, y de decir para que voy a hacer cosas nuevas, para que me complico, nose, pero debe salir de nosotros mismos el hacer las cosas nuevas.

19).- Por otra parte ¿Qué conocimientos requiere o requeriría usted para innovar en su empresa?

Aprender mucho, creo yo, todo lo que se del tema lo he visto en internet, a mí en la Universidad no me pasaron del tema, nada, yo sola me he ido formando mi opinión, más encima ahora todo el mundo habla de innovación.

Pero conocimientos necesito, pero ojo, ver cómo puedo innovar acá en mi negocio, no me interesa saber cómo innovar así en grande, mi negocio es pequeño y más encima cafetería, me gustaría tener los conocimientos para innovar con estas características, negocios familiares, y como hablábamos recién, en el área de turismo, saber cómo atraer clientela, como mejorar la publicidad, nuevos productos, ver que se está haciendo en otros lugares, en fin mucho que aprender, en la vida uno nunca termina de aprender, pero de algo estoy segura, ahora todo es tan rápido que hay que adaptarse a los nuevos tiempos, si no tu negocio si o si fracasará.

Si tú supieras todos los negocios que todos los años abren y que cierran rápido, a nadie le conviene eso, porque la idea es que los clientes tengan mucho para elegir, eso me preocupa mucho que los negocios acá duran poco, y siendo que en el verano esto se llena.

Pero ahí entramos en otro dilema, como se va a mantener un negocio si durante el año esto queda desierto, se van todos los turistas, así se hace mucho más difícil innovar, ahí nose si innovamos solo en el verano, o hacemos algo para que venga la gente durante la temporada baja.

20).- ¿Qué instituciones conoce usted que lo pueden apoyar en temas de innovación?

No muchas la verdad, el año pasado nos ganamos un proyecto con Sercotec, ellos ahí hablaban en los talleres de la innovación, pero así súper sencillo, nada como profundo, ellos yo creo que si tengo un proyecto me pueden apoyar. También he ido a actividades donde ha estado Corfo, pero sé que trabajan con emprendedores grandes, no con negocios chicos, más de eso no conozco.

Acá en Caldera los gremios son importantes, nosotros participamos de ATCA (Agrupación Turismo Caldera) pero también tenemos momentos que están muy motivados y que hacen muchas cosas, y a veces nada, cuesta agrupar a la gente, cuesta que se pongan de acuerdo, si todos nos unimos podríamos hacer grandes proyectos.

**21).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?**

Ahora no mucho, en verdad, nada, porque es época donde tenemos muy poca afluencia de público, y la verdad uno se mantiene en esta época, sobrevivimos, de hecho abrimos menos días la verdad, porque hay que pagar personal, y con tan poco cliente cuesta mucho más. Ese es el gran problema de abrir negocios acá, como te mantienes en el año. Se han hecho mesas de trabajo para arreglar el tema, y nada el problema sigue, como los emprendedores hacemos que Caldera sea un punto de Turismo pero todo el año, quién resuelva eso, nos ayudara muchísimo.

## HOSPEDAJE PILI



Dirección: Carvallo #423  
Rubro: Servicio de Alojamiento  
Comuna: Caldera

## PUNTOS A DESARROLLAR

### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Nosotros nos dedicamos a dar alojamiento a los turistas que nos vienen a visitar acá al puerto, nosotros llevamos como 15 años trabajando en esto, somos bien conocidos acá en la comuna, siempre me llaman de otros locales para entregarme clientela, o darles datos de nosotros. Desde siempre nos ha gustado el emprendimiento, somos de tradición de familia emprendedora.

2).- ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?

Somos poquitos, esto es bien familiar, a lo más necesitamos personas que nos hagan aseo, en el tiempo de verano, pero el resto del año trabajamos nosotros nomas, porque hay que sobrevivir.

3).- ¿Cuáles son las funciones que ellos desempeñan?

Bueno hacemos de todo, desde hacer las camas, ordenar, limpiar, esto debe estar siempre listo porque uno no sabe cuándo va a llegar un cliente, y el cliente debe llevarse una buena impresión del negocio.

4).- Usted habla que es un negocio familiar y de la buena imagen del negocio, frente a esto ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas que puede identificar en su empresa?

Una de las fortalezas principales es que nosotros somos muy conocidos acá en el puerto por entregar un buen servicio, aparte nosotros nos dedicamos a turistas que vienen a mochilear, que quieren una pieza, y que no necesitan cosas muy lujosas, pero que son esenciales para disfrutar en el verano, son turistas que no traen mucho presupuesto y acá nosotros ofrecemos la opción de alojar por precios convenientes, en comparación a la competencia.

5).- ¿Cuáles serían las debilidades que usted puede identificar en su negocio?

Aquí en este negocio no se puede invertir mucho, a mí me encantaría hacer más piezas, echarle una manito de gato, pero no da como para hacer arreglos, como le digo yo acá es para puro sobrevivir, y para eso tenemos que aprovechar al máximo los tiempos de verano. Otra cosa también es que nosotros no somos muy amigos del internet y las tecnologías, solo le pego al WhatsApp, pero publicar en portales no tengo la menor idea, he escuchado, pero nose hacerlo.

6).- ¿Cree que ha perdido clientela por no manejar las redes sociales?

Obviamente que sí, los pasajeros cuando llegan nos dicen que les encanta el lugar, pero que no está publicitado en internet, que llegaron por datos y cosas así, y ahí yo pienso de cuantos clientes me puedo estar perdiendo por no manejar internet, por lo mismo quiero capacitarme, le he pedido a mis hijos que me ayuden, pero no tienen mucha paciencia.

7).- Y ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que puede identificar en su negocio?

Yo siento como amenaza es que, si no me pongo al día con el tema del computador, los otros negocios me van a quitar muchos clientes, yo necesito capacitarme en esas áreas, eso también como yo le digo, porque en el verano hay que aprovechar de juntar plata porque en el año muere Caldera.

La competencia que siempre esta es una amenaza, muy grande, acá hay muchos hospedajes, pero no todos ofrecen el servicio como nosotros, en eso nos diferenciamos.

8).- ¿Cuáles son las oportunidades que usted puede identificar en su empresa?

Una de las oportunidades que tenemos es que nuestra clientela es muy fiel, se pasan el dato entre ellos, ahora mismo tengo un mochilero que llegó por el dato de un familiar que estuvo acá, yo cuando llegan así hasta descuentos les hago, si a mí me conviene que me hagan promoción, cuando uno hace las cosas bien, el boca a boca te trae más gente.

9).- Y ¿cuáles son las metas que tienen en relación al emprendimiento?

Muchas, primero arreglar el negocio, la fachada, las habitaciones, ampliarnos, y también tenemos ideas medias locas, pero para más adelante, a veces nos viene la creatividad de hacer cosas distintas, pero nos frenamos por falta de recursos.

10).- Oiga y frente a eso que usted me habla de creatividad ¿Ha escuchado hablar de innovación alguna vez?

Sí, muchas veces.

11).- ¿Qué entiende usted por innovación?

Son cambios que tiene una empresa, son cosas nuevas, productos, la creatividad es innovación, la gente creativa es innovadora, porque hacen cosas distintas, van un paso adelante del resto, buscan cambiar el mundo.

La tecnología es innovación también, antes no se escuchaba mucho de eso, pero ahora donde todo tiene que ver con tecnología la innovación es muy importante, te permite sobrevivir en el mundo que estamos ahora.

Es cosa que prendas el televisor, que tomes tu celular, todos estamos sincronizados ahora, todo es rápido, y el que no se adapta muere, así como ejemplo te cuento que mis papas han tenido que aprender a usar WhatsApp, porque ahora sus nietos, nosotros mismos pasamos más tiempo en el celular, y si no aprenden no hablamos, así de simple, entonces ahí tú ves algo muy chocante, algo que antes no se veía, los cambios están siendo muy rápido, incluso a nosotros mismos nos cuesta adaptarnos a ellos.

12).- ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

Claro que sí, en este negocio del hospedaje, se pueden estar haciendo siempre cosas distintas, depende de uno, entregar un buen servicio es algo que depende de nosotros, por eso nos prefieren los clientes, porque uno siempre les está entregando cosas distintas, atrayéndolos y sorprendiéndolos.

Acá en Caldera hay muchos hostales, pero todos son iguales, ofrecen alojamiento, nada más, nosotros ofrecemos una experiencia, de viaje, conocer otras personas, interactuar, nos enfocamos en el público joven, el que anda en busca de la aventura, y eso es súper importante porque tú tienes que saber quién es tu cliente, donde quieres apuntar, sino te transformas en cualquier cosa, yo muchas veces lo he dicho acá en la Comuna, que tenemos que definirnos, que locales son para la familia, cuales son para los jóvenes, cuales para el adulto mayor, entre otros.

Es importante saber conocer tu cliente porque así no compites con los otros lugares que ofrecen alojamiento y así ganamos todos.

Y la innovación no solo es importante para mí, debería serlo para toda la Comuna, porque todos debemos mejorar siempre y hacer que Caldera sea atractiva para venir a veranear.

**13).- Y ¿Ha innovado alguna vez en su empresa?**

Mira yo creo que no, porque digo esto, porque no contamos con los medios para hacerlo, creo que la innovación es cara, hay que tener recursos, imagínate cuantos millones sale hacer un celular, esos tremendos cambios tienen mucha plata detrás.

Por lo mismo, la intención está pero falta el dinero, y también los conocimientos, nosotros no sabemos cómo es un proceso de innovación, yo he hecho muchas cosas distintas (convenios, descuentos en otros locales, visitas turísticas) pero nose si eso es innovar, capaz que este perdida y crea que todo lo que he hecho no es para nada innovación.

Tengo la esperanza de ser innovadora (ja, ja, ja) ahora nose si es así, pero cambios grandes no he hecho, solo cosas pequeñas, como incorporar softwares de control, temáticas de entretención para los turistas, etc.

**14).- En el caso que, si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?**

Mi familia me da muchas ideas, mis hijos, mi marido, ellos son lo que están viendo lo que se hace en otros lugares.

También comparto con otros hostales información, incluso entre nosotros mismos nos apoyamos en algunos casos, pero no con todos sí, hay dos o tres hostales con los que siempre estoy hablando, son los más abiertos, el resto nada.

Otras ideas me las han entregado el personal, la señora del aseo, por ejemplo, siempre me está dando ideas de cosas por hacer, cosas que para ella son más prácticas, que le alivianan y hacen más rápido el trabajo, yo soy muy abierta a escuchar lo que los otros me dicen, creo que las ideas hacen que el negocio mejore.

**15).- ¿Qué necesita usted para innovar en su empresa?**

Tiempo, hay sí, tiempo, acá lo que más me falta es tiempo, en el verano, me pierdo de la casa días completos, el ajetreo acá es mucho, mucho turista, mucha afluencia de público, y el personal se hace escaso, además encontrar gente que quiera trabajar acá en Caldera es muy difícil.

También necesitamos el apoyo, uno puede tener ideas, pero no siempre se tienen los recursos para hacerlas, y apoyo falta mucho, acá del tiempo que llevo no he visto ningún proyecto de innovación, nada, me invitan a charlas, pero poco interés le presto.

Participo de ATCA, pero también cuando puedo asistir, cuesta hacerse el tiempo acá, pero cuando asisto veo todos los proyectos que hay para la Comuna, uno ahí se entusiasma mucho, el problema es que a veces las personas son muy complicadas y no se ponen de acuerdo en nada.

Entonces necesitamos tiempo y plata, dos cositas muy sencillas de conseguir (ja, ja, ja) quizás es fácil hacerlo y uno se encierra en no hacerlo, puede ser desconocimiento también.

**16).- ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?**

Primero saber cómo se innova, uno puede pensar que es solo que se te prenda la ampolleta, y quizás no es así, la otra vez hablábamos con mi marido y me decía que hay gente más creativa que otra, quizás hay gente que es más innovadora que otra, tengo el ejemplo de mis hijos, hay uno que siempre se le ocurren cosas distintas, anda creando cosas, juegos. El otro es más tímido, no se arriesga mucho, va a lo seguro, no le gusta hacer cosas distintas, quizás eso va en la personalidad de los niños. Con eso, en resumen creo que hay

características en la personalidad de las personas que sean más creativas, eso ya no pasa por uno mismo si no por nacer diferente al resto.

Me gustaría aprender a usar las plataformas de redes sociales, hay unas páginas que me hablan los chiquillos que se hospedan acá, no me acuerdo muy bien de los nombres, pero creo que hacen reservas desde el extranjero, y pueden pagar con tarjeta de crédito, yo no manejo esas páginas, de hecho con suerte ocupo Facebook, no soy muy amiga de las redes sociales, y sé que estoy frita si no aprendo a usarlas, hoy la gente es tan cómoda que quiere hacer todo desde el celular, desde una reserva hasta pagar.

**17).- ¿Qué instituciones conoce usted que lo pueden apoyar en temas de innovación?**

No conozco instituciones, no tengo la menor idea, pero creo que, si tuviese un proyecto, iría a la Municipalidad, ahora de ahí a que me ayuden lo veo medio complicado (ja, ja, ja) pero me podrían decir que pasos seguir, que se yo.

Y obviamente ATCA, ahí los que están a cargo se manejan mucho con las redes, ellos son los que saben que hacer, donde me pueden derivar, lo bueno que igual algunas agrupaciones acá tienen muchas redes, muchos contactos, haría uso de ellos.

**18).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?**

La verdad si es importante, el tema es que ahora es difícil, estamos en pleno Junio, es temporada baja, acá aprovechamos de hacer arreglos, de cambiar algunas cosas, ampliaciones, y se reduce el personal al mínimo, ahora es difícil, pero en verano es el momento de poder innovar, ahí apostamos nuestras fichas, esperamos que este año que viene sea el mejor, para eso ahorramos para poder invertir en hacer algo que atraiga mucho más público, por lo mismo saber cómo innovar nos caería como anillo al dedo.

## RESTAURANT EMPANAPOLIS



Dirección: Carvallo # 616-A

Rubro: Servicio de Alimentación / Comida rápida

Comuna: Caldera

### PUNTOS A DESARROLLAR

#### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Mi empresa en un principio era solamente la fabricación y venta de empanadas, pero con el tiempo nos hemos ampliado a los servicios de restaurant y pub. Somos bien conocidos en toda la región, si vienen a caldera, no se pueden ir sin conocer el Empanapolis.

2).- ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?

Aquí somos hartos, durante el año trabajan 5 a 6 personas y en el verano. ¡Uf! Debemos redoblar el personal ya que es mucha la demanda. Como le digo aquí somos un clásico para el turista y quienes nos visitan. Nos han tratado de copiar, pero nunca nos han igualado.

3).- ¿Por qué cree usted que le han tratado de “copiar” los otros locales de la comuna?

Fácil, nuestras empanadas son muy cotizadas, tenemos de mariscos, son mariscos frescos que sacamos de acá mismo en la caleta, también tenemos muy buena atención, el servicio al cliente es lo mejor, la gente se va contenta y vuelve, acá todos los veranos tenemos a turistas que vuelven a nuestro local.

4).- ¿Cuáles son las funciones que desempeña el personal que trabaja con usted?

Aquí tenemos una cajera, una persona que recibe los pedidos y organiza, 4 a 5 cocineros, yo como administrador y personal de aseo, pero todos tenemos algo de multifacéticos y que hacemos de todo.

5).- ¿Cuáles son las fortalezas que usted puede identificar en su empresa?

Mi principal fortaleza es que entrego un producto de calidad, con buen sabor y buenos precios, aquí los clientes se van contentos, vienen familias completas a comprarnos y nos hemos ido posicionando en el mercado local.

6).- ¿Cuáles son las debilidades que usted puede identificar en su empresa?

Digamos que debilidades como tal no tenemos, o quizás yo no las puedo ver, yo siento que mi negocio cada día crece más, es mas muchos han tratado de copiarme, pero han cerrado, yo me he mantenido por años.

7).- Pero debe existir algo en lo que usted crea que aún se puede seguir mejorando

Si me lo plantea así, obvio que sí, todos los negocios deben estar haciendo cosas contantemente para reinventarse, es necesario hacerlo, yo creo que acá nos queda seguir invirtiendo en el local y embellecerlo, mi idea es seguir ampliándome y ojalá abrir otra sucursal, pero faltan los recursos para eso.

8).- Oiga y ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que puede identificar que está expuesta su empresa?

Una amenaza para nosotros como empresarios turísticos es la baja de personas que existe en periodos que no es verano, aquí muchos locales han cerrado por lo mismo, les cuesta mantenerse y a pesar de que uno nota que se han invertido lucas en hacer un lugar más bonito y agradable, nadie entiende por qué el turismo aquí no ha reventado como todos esperan, eso fundamentado en espectaculares playas que tenemos aquí.

9).- Y por otra parte ¿Cuáles son las oportunidades que usted puede identificar en su empresa?

Como le decía, aquí uno trata de salvarse en el verano con el tema turístico, pero para mantenerse en el año, tiene la oportunidad de vender servicios a las mineras, sobre todo a Candelaria (Candelaria, empresa minera de la región. Aclaración del redactante). Esa es una oportunidad que he aprovechado bien yo, porque como sé que durante el año no pasa nada, me aseguro al tiro para entregar el servicio de comida a las empresas externas que le trabajan a Candelaria.

10).- ¿Ha realizado algún tipo de cambios al interior de su negocio durante este último tiempo?

Si, muchos, como le decía recién en este negocio hay que estar innovando siempre, con nuevos productos, nuevos servicios para los clientes, hoy en día los clientes están muy exigentes, no como antes, siempre quieren que los sorprendan y ahí está la pega de uno de hacerlo siempre.

11).- Ha escuchado hablar de innovación por lo que veo

Si, si he escuchado harto del tema de la innovación. Yo soy bien innovador, tengo una carta de empanadas bien amplia, con sabores que no va a probar en otro lado. La innovación es importante para mantenerse vigente, ahora en todos lados aparece la innovación.

12).- Me dice que la innovación es importante, pero ¿Qué entiende usted por innovación?

Innovación, debe ser lo distinto, ser creativo, hacer cosas diferentes, son los emprendedores en esencia, todos los emprendedores somos innovadores, somos distintos al resto, tomamos riesgos, vamos más allá, somos distintos.

Eso es la innovación, emprender, yo me siento innovador, por el simple hecho de ser diferente y de querer ser distinto, los innovadores siempre deben tener esa inquietud de hacer otras cosas, son busquillas como dicen, a veces pueden equivocarse, pero siempre están intentándolo.

El mundo de hoy es innovador, todo es rápido, la tecnología es innovación, todo cambia, hay que mirar cómo nos estamos comunicando, todo está más rápido, estamos viviendo a la velocidad de la luz.

13).- ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

Depende, nosotros tenemos nuestra clientela fidelizada, acá nuestro cliente es fiel a nosotros, hemos tenido competencia, pero toda ha desaparecido, con lo que ofrecemos el cliente está satisfecho, y nosotros nos mantenemos, a veces hay gente que hace los tremendos locales, invierte mucha plata, nosotros con poco hacemos mucho y la gente nos prefiere igual. Y si tú me preguntas a nosotros nos prefieren por la atención, nuestro local como nos dicen es muy cálido, entrega otras cosas a los clientes, y no solo los turistas, nuestra mejor clientela es el Calderino.

Por eso mismo no veo muy necesario innovar, porque al final nosotros nos mantendremos igual, porque hay un trabajo de muchos años, que ya se hizo, nosotros partimos si nada, y ahora somos el local de empanadas de Caldera, todos vienen acá, somos el punto de referencia.

14).- Usted dice que no ve muy necesario innovar, pero ¿Ha innovado alguna vez en su empresa?

Yo pienso que sí, cada año ofrecemos nuevos servicios a nuestros clientes, partimos como te decía recién con un local ínfimo, ahora tenemos un gran local, amplio, donde ofrecemos happy hours, comida, y las tradicionales empanadas, con las que nos hicimos conocidos.

Ahora todo lo que yo te estoy diciendo es mi percepción, capaz y que por ahí esté equivocado, y que esto no sea innovación, pero yo pienso que si soy innovador, porque siempre estamos queriendo hacer otras cosas. Bueno esa respuesta pueden tenerla los clientes, ellos te pueden decir si hemos innovado, ellos nos validan.

15).- En el caso que, si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?

Las ideas surgen entre todos nosotros, desde mi que soy el dueño, hasta el mismo personal que muchas veces son los que me dan las ideas, y ojo como te decía recién, muchas veces surgen desde los mismos clientes, ellos nos dan ideas siempre de que podemos mejorar o cambiar.

Nosotros tenemos reuniones semanales con el personal, ahí ellos me dicen que están viendo, que podría mejorarse, siempre hay que estar abierto a las opiniones de otros, y quien mejor que la misma gente que trabaja todos los días para ti.

Yo muchas veces no paso acá, ando para allá y para acá, comprado los insumos, con los proveedores, y así es difícil tener tiempo para pensar incluso, por lo mismo soy de los que escuchan mucho lo que me dicen el resto.

**16).- ¿Qué necesita usted para innovar en su empresa?**

Apoyo, mira te cuento, yo he ido muchas veces a buscar apoyo, he ido a buscar proyectos, he postulado a SERCOTEC, pero es terrible postular y casi imposible ganarse un proyecto, te piden tanto papel, y llenar un formulario más encima por internet, nunca me he ganado ningún proyecto, todo lo que hay acá lo hemos hecho solos, sin nada de apoyo.

A veces pienso que esos proyectos están arreglados, siempre se los ganan los mismos, y uno que tiene ganas y que nunca lo han apoyado, nada de nada.

Por lo mismo me canse y no postulo más, los chico de ATCA me han ofrecido ayudarme, pero estoy decepcionado, de todos estos proyectos para emprendimiento, además me han contado personas que también te ponen problemas para comprar algunas cosas, y así mejor no postular. Uno si pide recursos es porque lo necesita, porque quiere surgir, no para que te compliquen tanto.

**17).- ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?**

Estudiar mucho, me gustaría estudiar, siempre he sido de la idea que los emprendedores deben estudiar de todo, yo no tuve la posibilidad de hacerlo, partí en esto del emprendimiento casi por iniciativa propia, nadie me apoyo, y en eso tiempo tuve que escoger entre el estudio y el negocio, por eso sé que algún día retomare mis estudios, porque siempre se aprende cosas nuevas, los conocimientos están allá afuera, hay que salir a buscarlos.

Me gustaría saber cómo innovar pero en mi negocio, nose si me entiendes, yo pienso que la innovación es más para negocios grandes, y me pregunto si podré innovar en mi negocio es más pequeño, que podré hacer de diferente acá, y si me resultará, para mí el fin de innovar es poder aumentar mis ingresos.

18).- ¿Qué instituciones conoce usted que lo pueden apoyar en temas de innovación?

Sercotec, como te contaba recién he postulado a proyectos con ellos, pero son muy complicados, aparte de ellos no conozco más.

En las reuniones de ATCA, han hablado de Corfo, que ellos hacen proyectos grandes, que entregan mucho más recursos, sobre 20 millones, pero nose de que se tratan los proyectos y como se postular.

19).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?

Para mi si es importante, pero como te decía hace un rato, nosotros nos preocupamos de mantener a nuestra clientela contenta, además no tenemos mucha competencia, todos se han visto en la obligación de cerrar, por lo que ahora no veo la necesidad de innovar, así tan en grande. Pero si me interesa de aprender del tema, porque para mí innovar lo veo como para grandes proyectos, y quizás no es tan así, y es más fácil de lo que creo.

## TOUR OPERADOR GEO TURISMO



Dirección: Esmeralda #881

Rubro: Otros servicios personales no clasificados (Tour Operador)

Comuna: Caldera

### PUNTOS A DESARROLLAR

#### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Geo Turismo Atacama es un tour operador, ofrecemos una experiencia turística, es decir ofrecemos al turista una vista completa de las actividades y servicios que puede ofrecer la zona, para eso tenemos convenios con distintas empresas de la comuna, para de esta forma poder ofrecer no solo una buena experiencia a nuestros clientes, sino un precio accesible. Al momento de tu contactarnos, te ofrecemos paquetes, packs que incluyen paseos en Playa la Virgen (una de las mejores playas de Chile, que incluye almuerzos y alojamiento) o un paseo por la zona costera de Bahía Inglesa, conocer el granito orbicular, el fuerte, la mina de los 33, en fin, diferentes experiencias al alcance de la mano.

2).- ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?

La empresa la manejo yo solo, no tengo un equipo, solo personal flotante para la época de mayor demanda que es el verano, donde podemos llegar a ser dos.

3).- ¿Cuáles son las funciones que ellos desempeñan?

Como soy solo me encargo de todo lo administrativo y operacional, eso sí compro los servicios que tienen que ver con la publicidad, uno no se las sabe todas.

En tiempos de mucha demanda traigo una persona que me ayude con lo operacional, es muy importante eso sino no daría abasto.

4).- **¿Cuáles son las fortalezas que usted puede identificar en su empresa?**

Mis principales fortalezas es que tengo alianzas y convenios con los mejores servicios de la comuna, por ende puedo entregarle un servicio de calidad y buenos precios a mis clientes.

Otra fortaleza es que tengo amplia experiencia en el rubro, me manejo en lo que tiene que ver con gestión. Soy reconocido como el mejor tour operador de la Comuna, y además posicionado como uno de los mejores de la Región.

5).- **¿Cómo evalúas tú el desarrollo del rubro de tour operador?**

Buena pregunta, creo que acá por lo menos en la región aún falta mucho, faltan servicios de calidad, porque finalmente tú pones a disposición del turista diversidad de servicios que en este caso son de terceros y que muchas veces no satisfacen de manera satisfactoria sus necesidades y expectativas, por lo mismo creo necesario que mejoren los estándares respecto en lo que es el turismo y la calidad del servicio para los clientes.

6).- **¿Cuáles son las debilidades que usted puede identificar en su empresa?**

Falta de equipamiento especializado, a que me refiero, cuento con una van, pero es un poco antigua, me encantaría renovarla, pero faltan los recursos.

Otra debilidad es que no hemos sido capaces de resolver las problemáticas más arraigadas de la comuna, Caldera solo está vivo en el verano, durante el año debemos realizar otras actividades complementarias para generar ingresos, y si te fijas en mi caso soy profesional y no tengo problemas para buscar un trabajo los meses malos, pero que puede hacer la señora o señor que no tiene ese respaldo, solo darle para adelante y ver como hacen que funcione el negocio.

7).- **¿Cuáles son las amenazas que usted puede identificar en su empresa?**

La principal amenaza es la estacionalidad de la Comuna, si tú te fijas, acá solo tenemos gran demanda durante el verano, eso es un gran problema, por lo mismo que te explicaba recién.

8).- ¿Usted ha realizado alguna acción respecto a la baja de turistas durante el año?

Muchas, pero no todas han dado resultados, si te contara tendríamos para rato, pero la verdad es que he realizado estudios de mercado, se han realizado propuestas a las instituciones con otros emprendedores de la comuna para visibilizar la comuna durante la temporada baja, la fiesta donde todos se visten de la época de la colonia ¿la ubicas? Ha dado muy buenos resultados, pero aun así falta mejorar y atraer a los turistas de manera constante.

9).- Frente a esto que me planteas que se han realizado acciones para atraer a turistas durante el año ¿Cuáles crees tú que son las oportunidades que el entorno brinda a tu negocio?

La gran oportunidad que tiene mi empresa, es que yo estoy constantemente capacitándome y estudiando para aprender nuevas cosas y llevarlas a la práctica en mi emprendimiento.

10).- Me dices que estas estudiando, ¿en qué área te capacitas o capacitaste?

Actualmente me encuentro cursando mi postgrado en innovación.

11).- Mira que bien, y referente al mismo tema ¿Qué entiendes tú por innovación?

La innovación es el futuro, es una forma distinta de afrontar los problemas, actualmente como te contaba me encuentro cursando estudios en el área de innovación, y es algo que conozco muy de cerca, la innovación te ofrece un punto de vista diferente de las cosas, tiene que ver con una postura frente a la vida, y está condicionado por una personalidad creativa que busca siempre formas distintas de afrontar y ver las situaciones.

La innovación se transformó en un nuevo paradigma imperante, donde todo tiene que ver en cómo te adaptas al medio en el que estás, y que haces para poder dar respuesta a las constantes demandas que se exigen.

Ser innovador será una condicionante a persé, por ende se transformará en una característica importantísima para las personas que están en el mundo del emprendimiento.

Hoy en día está de moda la palabra innovación, todos creen que por hacer algo nuevo son innovadores, y no es así, para que la innovación sea tal, debe ser primero aceptada por el mercado, si es validada por los clientes se podría decir que es innovación.

En Chile, aún es un concepto lejano, no se ve mucho el tema de innovar, y acá en la Región menos, por lo mismo estoy haciendo este magíster, porque creo necesario incorporar la innovación al emprendimiento, sobre todo el área de turismo que estoy yo, es sumamente vital hacerlo ahora ya.

Nos estamos quedando atrás respecto a otras Comunas de Chile, donde ya han trabajado con la innovación en el área turística, ejemplos tenemos muchos. Debemos empezar a replicarlos acá en la Región y hacer que Atacama se posicione a nivel nacional como una de las Regiones Turísticas más importante del País.

## 12).- ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

Por supuesto que es importante, por lo mismo me puse a estudiar del tema, creo que es la forma de hacer que este negocio sobreviva, desde que empecé mis estudios, he ido incorporando diferentes metodologías para testear servicios, utilización de nuevas tecnologías, etc.

Pero no creo que solo sea importante para mi emprendimiento, creo que es importante para todos los emprendedores, y por eso no quiero encerrar el conocimiento en mí, sino poder traspasarlo a todos los demás emprendedores que demuestren interés en hacer que su negocio crezca.

A través de ATCA, organización la cual presido actualmente, estamos siempre analizando el entorno y viendo que oportunidades podemos extraer, y buscar la forma no solo individual, sino asociativa de dar respuesta a esas demandas. Si bien es súper complejo liderar organizaciones de emprendedores (porque cuesta bastante que se puedan poner de acuerdo en lo que quieren, remar todos para el mismo lado, verse a sí mismos como aliados más que competencia) se han visto avances en relación a como estábamos antes.

Caldera tiene gremios bastante empoderados, personas que están interesadas en hacer que esto crezca, pero que muchas veces no cuentan con las herramientas para hacerlo, por lo mismo creo que voluntad hay, solo falta que las redes de apoyo se manifiesten y marquen

presencia, el grupo de emprendedores lo tenemos formado, se necesita capacitación, y modelos que lleven de manera práctica la innovación a la gente.

13).- Tú me dices que Caldera tiene gremios bastante empoderados, pero por otra parte también me dices que cuesta ponerlos de acuerdo, ¿Cómo se podrían compatibilizar estas dos posiciones?

Buena pregunta, créeme que lo he pensado muchas veces, cuesta mucho, porque finalmente los intereses personales terminan primando sobre los colectivos, y eso es un tema cultural de nosotros, por lo mismo se convence a la gente con resultados, si tú les muestras a ellos lo que pueden lograr asociándose, los convencerás, el gran problema está en que debe haber alguien que tenga la disposición de hacerlo siempre, y yo no siempre cuento con el tiempo.

14).- Estábamos hablando de innovación, y tú me manifiestas la importancia que tiene, referente a esto mismo ¿usted ha innovado alguna vez en su empresa?

Una gran innovación no, solo mejoramiento de servicio y un desarrollo de un ecosistema de innovación, creo que el tiempo se ha transformado en una limitante para mí, imagínate que tengo mi negocio, aparte estudio y además lidero una organización, tu comprenderás que tiempo para poder implementar nuevas ideas falta, espero una vez terminado el Magíster poder empezar a poner en práctica todo lo aprendido, o no servirá de nada haber estudiado tanto.

Por lo mismo empecé a estudiar esto, porque creo necesario que los negocios innoven, y ojo mi emprendimiento es pequeño en comparación a los que me toca estudiar, pero creo que cualquier negocio puede innovar, por eso apuesto por los pequeños emprendedores, quienes son la fuerza productiva de este país, y creo que son ellos los que van a hacer que este país salga adelante, es en ellos donde hay que depositar las esperanzas y los esfuerzos, si la innovación puede llegar a ellos de forma práctica créeme que tendremos muchos más innovadores. Yo siento que acá en Chile el conocimiento está reservado para unos pocos, y lamentablemente hay que llevarlo a la calle, donde está la gente, y mostrarles que la innovación no es algo complicado, al contrario, es algo fácil de alcanzar, solo deben contar con las herramientas.

15).- En el caso que, si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?

Obviamente que soy yo, lamentablemente solo, me encantaría contar con un equipo que me pueda apoyar en este proceso creativo de desarrollar ideas, pero como en mi emprendimiento paso la mayor parte del tiempo solo, no tengo mayor Feedback a la hora de implementar ideas.

Pero también escucho mucho a mi clientela, ellos son quiénes están del otro lado, y pueden ver mis áreas de mejora, en el emprendimiento hay que ser muy perceptivo y receptivo, el entorno siempre te está mostrando oportunidades, por lo mismo hay que saber aprovecharlas. Para innovar hay que desarrollar o aplicar las metodologías ya existentes, en mi caso simplifico alguna de ellas, hay métodos gringos que soy muy buenos, pero atingentes a la realidad de ellos, creo que los modelos deben adaptarse a las diferentes realidades, hace poco estaba tratando de explicarle a un emprendedor como testear, y resulta que ellos saben muy bien cómo hacerlo, depende de uno como llegar con un lenguaje practico y sin tecnicismos. Eses es el problema la innovación se ve como algo lejano, porque está marcado por tecnicismos, que a veces no ayudan en nada y solo complican, y hacen ver aún más lejana la innovación.

Mi idea es que las innovación se transforme en un proceso natural dentro de las microempresas, porque te lo digo, porque al igual que hablábamos del tema de tu tesis, en las MEF, se da un ambiente natural, sobre todo en las MEF familiares, yo he visto unas ideas buenísimas, que soy 100% innovadoras, imagínate los pescadores, los buzos, las ideas que se le ocurren, ellos están ahí donde las papas queman, quien mejor que ellos para desarrollar las ideas, la barrera que tienen es desarrollarlas e implementarlas, esa brecha es donde se debe trabajar, y considerar como hablábamos recién a la innovación como el camino para hacer crecer los negocios, en este nuevo paradigma imperante.

16).- ¿Qué necesitas para innovar en tu negocio?

Nada, solo la motivación, de eso me he convencido en el tiempo, hay gente que tiene el estigma de que para innovar se necesita mucha plata, y eso es una falacia, para innovar solo se necesita querer hacerlo, y más cuando eres el propio dueño de tu negocio y no cuentas con barreras de temerle al fracaso, total si una idea fracasa es tu responsabilidad.

Ahora cuando tienes una idea ya formada, desarrollada y lista para implementarse, se necesitan los recursos obviamente, y es ahí donde entran las instituciones, las cuales conozco varias, e incluso he trabajado con ellas.

Me gustaría más que proyectos individuales de innovación, promover la innovación social, y la asociatividad entre los emprendedores, sé que es difícil y cuesta un montón hacerlo, pero es necesario que la innovación sea no solo entendida para el provecho personal, sino en ver crecer de manera comunitaria, donde todos ganamos.

**17).- ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?**

Los conocimientos técnicos ya los tengo, pero obviamente nunca se termina de aprender y hay que estar constantemente aprendiendo del entorno. Creo que me faltan las herramientas para hacer llegar de manera efectiva estos conocimientos a la gente, uno puede saber mucho, ahora llevarlo al plano que otro te entienda y poder hacer factible una idea es otro cuento.

**18).- ¿Qué instituciones conoce usted que lo pueden apoyar en temas de innovación?**

La principal y que muchos conocen, la Corfo, ahí conozco algunos ejecutivos que trabajan el área de innovación específicamente en el turismo, sé que ellos son el principal ente que trabaja. La crítica que siempre les realizo, es lo complejo de desarrollar los proyectos, la burocracia es el enemigo de la innovación y Chile es un experto a nivel mundial de complicar los procesos y hacerlos solo accesibles para algunos.

Además de la Corfo, SERCOTEC, también te puede apoyar hasta con 6 millones para empresarios, lo cual no es poca plata, es bastante para poder implementar una idea.

Las mineras a través de la RSE, también apoyan la innovación, nose si supiste del proyecto de Minera Candelaria hace poco de innovación social, proyectos que ayuden a solucionar las problemáticas regionales, estuvo buenísimo.

El cowork que hay en Copiapó, también está apoyando full a los innovadores de la Región, hacen charlas, tienen mentores, etc, un ecosistema de emprendimiento.

Redes de apoyo hay bastantes, solo hay que saber aprovecharlas, yo a través de la organización (ATCA) busco traspasar esta información a la gente y buscar que aprovechen las oportunidades que les brinda el entorno.

19).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?

Primero vuelvo a recalcar si es importante, las acciones que estoy realizando es aprovechar las redes en las cuales estoy inserto, aparte de eso aprovechar todo lo que he aprendido.

Las problemáticas en torno a la innovación acá en la Comuna son otras, primero es como romper la barrera de la estacionalidad, como hacemos que Caldera sea atractivo todo el año, cosa que me imagino que varios emprendedores te lo tienen que haber dicho, como hacemos que esto prenda todo el año, y que no deban cerrar los negocios, y además de eso, definir el foco estratégico de la Comuna, definir hacia donde apuntamos, eso será de vital importancia. Y otra cosa que estoy viendo, es que si bien la gente de esta Comuna es muy empoderada, les falta entender que la asociatividad es la forma de conseguir lo que se propongan, y no trabajar de manera individual, creyendo que si a mí me va bien esta todo ok, no la idea es que a la Comuna le vaya bien. Y transformamos de una vez en uno de los puntos turísticos de Chile, recursos tenemos de sobra.

## HOTEL SANTA ANITA



Dirección: Gallo #311  
Rubro: Servicios de Alojamiento  
Comuna: Caldera

## PUNTOS A DESARROLLAR

### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Yo junto a mi señora nos dedicamos al servicio de alojamiento, nosotros llevamos más de 20 años en el negocio y somos muy reconocidos en la Comuna, porque además estamos en pleno centro.

2).- ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?

Generalmente acá trabajan 6 personas, sin embargo por la estacionalidad de la Comuna, actualmente solamente hay 3 personas, yo, mi señora y la persona de aseo y limpieza.

3).- ¿Cuáles son las funciones que ellos desempeñan?

Actualmente me encuentro yo recepcionando y organizando el calendario junto a mi señora y una persona que mantiene el orden y la limpieza de todo el lugar. Para el verano debemos aumentar el personal para el aseo de piezas, baños y espacios comunes.

4).- ¿Cuáles son las fortalezas que usted puede identificar en su empresa?

La principal fortaleza, es que contamos con infraestructura de muy buena calidad y tenemos la capacidad para recibir una gran cantidad de turistas, tenemos piezas con baño privado, baño compartido e incluso con jacuzzi, al ser un negocio que es atendido por sus propios dueños, tenemos la capacidad de negociar al instante con el cliente, en el sentido de lograr mejores acuerdos en cuanto a precios en relación a la cantidad de días reservados.

**5).- Quiere decir entonces que no tiene tarifas fijas**

Si las tengo, pero si hay turistas que reservan por mayor cantidad de días se les puede hacer un descuento, una atención de la casa, la idea es que se vallan contentos y que vuelvan.

**6).- Y por otra parte ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que identifica en su empresa?**

Una de las debilidades es que de alguna manera nosotros no podemos hacer grandes inversiones ya que el retorno para recuperar las inversiones es muy lento. A que me refiero con esto, me refiero a que, si yo invierto una cantidad importante de mi dinero en aumentar o mejorar algún servicio me voy a demorar mucho tiempo en recuperar toda la inversión, ya que es sabido que Caldera solamente funciona bien durante el verano.

**7).- Pero yo veo que ha invertido bastante en su negocio, es amplio y cuenta con diversos servicios, a que se refiere con invertir en mayor cantidad**

Me refiero a que yo podría hacer mucho más, no me refiero al arreglo del hotel, hablo de actividades como complementarias, de entretención para los turistas, imagínate un food truck acá afuera, sería buena idea, precios accesibles y bien ubicados, acá en el verano el comercio cierra temprano y los turistas no tienen la opción de acceder a buenos productos, se me ocurren muchas ideas, pero lamentablemente en dos meses no recupero la inversión, porque el verano solo dura ese tiempo, y uno a estas alturas no tiene la caja como para invertir y recuperar al mediano plazo, quiere cosas inmediatas.-

**8).- Y hablando de esto de la estacionalidad de la Comuna ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que está expuesta su empresa?**

Nuestra principal amenaza es la competencia informal, acá hay mucha gente que arrienda sus casas, y durante el veranos trasforman hogares particular en alojamientos

informales. Existe muy poca regularización y fiscalización por parte de las autoridades, y eso a nosotros nos juega muy en contra, no solo con perder clientes, sino que también al correr el riesgo de no poder fidelizarlos, ya que estos negocios informales no cuentan con la calidad ni el servicio de un lugar acondicionado específicamente para recibir turistas, es por esto mismo que una gran cantidad de turistas que viene por primera vez, se va con muy malas experiencias y no vuelven.

9).- ¿Por qué cree usted que se ve tanto acá en la Comuna los arriendos informales?

Mire acá pasa algo bien extraño, por una parte, los turistas siempre quieren lo más barato, si usted es turista y le ofrecen algo a menor precio, obviamente va a preferirlo ¿o no? Y la queja de ellos es que los alojamientos en locales establecidos son muy caros, etc, como uno puede sobreponerse a eso, porque si usted me pregunta yo lo encuentro injusto, porque yo acá pago impuestos, debo pagar personal, y muchos otros gastos, y los otros no pagan nada, pero hay que cuestionarse y ver porque los turistas están prefiriendo ese tipo de arriendo a nosotros, yo creo que todo va en la comunicación hay que ser capaz de comunicarle a los turistas la importancia de quedarse en lugares regulados, no es por hablar mal, pero las personas que arriendan son de barrios más vulnerables, son sectores peligrosos, se ha sabido de muchos turistas que han sufrido asaltos y robos e incluso estafas, porque depositan la plata de arriendos que nunca existieron, acá nosotros garantizamos seguridad y eso deben entenderlos los turistas.

10).- Y hablando de esto mismo ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades que identifica en su empresa?

Aquí las oportunidades florecen a primera vista, si tu comparas este puerto con otras ciudades que viven del turismo, te das cuenta que aún estamos en pañales, aquí existe la oportunidad de hacer muchas cosas, y de ser pioneros en el desarrollo de otro tipo de turismo, a nosotros solamente nos falta un empujoncito, para que esto se desarrolle como todos estamos esperando.

¿Te has dado cuenta que acá no hay ningún edificio de más de 3 pisos?, ¿Por qué crees tú que eso sucede?

Aquí a las autoridades no les interesa potenciar al 100% el turismo, aún se encuentran en el dilema si es que este puerto se va a transformar en una zona para empresas mineras o un foco

Turístico importante para el país, mientras ellos no se pongan de acuerdo con esos temas, acá se van a desaprovechar muchas oportunidades.

11).- ¿Usted cree que el que la comuna no se desarrolle de en relación al turismo es responsabilidad de las autoridades?

Ellos tienen una gran responsabilidad porque son quienes dan los permisos y las facilidades para que el turismo se desarrolle, pero no son solo ellos los responsables, nosotros también tenemos una gran culpa, porque tampoco hacemos mucho, uno de repente entra en una zona de comodidad, como que nos conformamos con mantenernos y no somos más ambiciosos, y eso nos pasa a todos los emprendedores, después nos volvemos monótonos, nos olvidamos de la creatividad, y de porque elegimos emprender.

12).- Oiga y hablando de esto mismo ¿Ha escuchado hablar de innovación alguna vez?

Por supuesto, a la edad que tengo, me he dedicado a viajar y observar mucho la innovación en otros países se da mucho, yo la considero muy importante, hay que estarse reinventando constantemente.

13).- ¿Qué entiende usted por innovación?

Innovación para mi es toda cosa que uno realiza y que tiene algún componente de originalidad, pero esto sí o sí debe ser aceptada por los clientes.

Aquí en caldera han venido muchas personas de afuera a hablar de innovación, sobre todo a nosotros, pero siempre da la impresión que quieren cosas muy grandes y uno no está dispuesto a arriesgarse. Te explico y en relación a lo que hablaba recién, yo aquí puedo hacer un hotel con un restaurant interior eco-gourmet, en donde los que se hospedan puedan salir y sacar sus propios ostiones, lapas, y erizos (en un tipo piscina-mar interior) prepararlos y realizar distintas preparaciones junto a la expertiz de un chef, pero ¿Para qué invertir tanto? Si al final el flujo de turistas en Caldera se limita solo a los meses de verano. Ese es un problema para nosotros y también para los turistas, porque así se encarece todo. Todo todo aquí es muy caro, y los servicios y la ciudad aún están en pañales, creemos que somos Viña del Mar, pero no estamos a la altura.

14).- ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

Si es muy importante, como te decía para mantenerse en un rubro como el mío hay que tratar que el cliente se fidelice, y aumentarle las expectativas con respecto a las experiencias que aquí pueden vivir, hay que ser muy innovador para hacer que tu cliente se quede y no se aburra, y que si te reserva por dos semanas, se termine quedando dos semanas más, con la intención de volver, y no que se valla antes de lo esperado, cosa que pasa mucho acá.

15).- ¿Ha innovado alguna vez en su empresa?

Yo siento que sí, sin embargo también sé que el tema de la innovación es algo mucho más profundo, y por lo que he visto en otros países, son cosas que realmente dan un giro a cierto rubro, por lo tanto no me atrevería a decir que he realizado grandes innovaciones, yo creo que más bien, contantemente intento innovar en el negocio, pero nose si lo he logrado.

16).- En el caso que si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?

Mire por lo general, yo saco mis ideas en los viajes que realizo. Cuando voy a algún lugar me fijo mucho en el servicio de hotelería, y si existe algo que yo sé que puede funcionar acá en el puerto, lo implemento altiro, es así como hay algunas cosas que me han funcionado súper bien, como por ejemplo estar presente en redes sociales, ser parte de páginas como Booking, Trivago, realizar reservas online, etc. Pero también he implementado ideas que no han servido para nada, entonces es ahí donde uno se pregunta ¿Por qué en otros lados si funciona y acá no? Será que no estamos preparados, o será que el tipo de turista que viene tiene otras características distintas. Yo a veces pienso que por más que yo innove no saco nada si es que el entorno no me acompaña, yo puedo entregar el mejor servicio y el más innovador, pero si el turista sale de mi hotel y se demora tres horas o simplemente no puede trasladarse a alguna playa especifica todo mi empeño se va a las pailas.

17).- Se refiere entonces a que la innovación debe ser colectiva, del rubro de turismo en general

Por supuesto que sí, para ganar hay que pensar en el de al lado, eso me dijo un antiguo conocido empresario, porque si el de al lado gana yo también ganaré, pero nosotros los pequeños emprendedores somos tan egoístas que solo pensamos en nosotros, jamás en el de al lado, y si yo innovo y los demás no, no voy a tener ningún reconocimiento, la idea es que Caldera sea atractiva a través de la innovación.

18).- Oiga y referente a esto mismo ¿Qué necesita usted para innovar en su empresa?

Lo que uno necesita es plata, si la plata no saliera de mi bolsillo yo estaría dispuesto a innovar y a probar nuevos servicios, o quizás otras formas de trabajo, pero el dinero esta tan escaso que uno no está dispuesto a seguir invirtiendo y menos arriesgarse, porque hay cosas que uno no sabe si van a funcionar o no, principalmente por dos cosas, una porque Caldera solo es activa en el verano y dos, porque si yo innovo y el resto no lo hace el turista se va a ir igual.

19).- Y por otro lado ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?

Yo creo que saber más de computación, estar más metido en el tema de las redes sociales y páginas web, y para eso sabe que, creo que para eso sería muy importante trabajar con alguien joven acá, alguien que maneje al revés al derecho el tema del computador ya que a la edad que uno tiene por más empeño que uno le ponga, uno no se puede comparar con la gente joven, que pareciera que nace sabiendo.

20).- ¿Qué instituciones conoce usted que lo pueden apoyar en temas de innovación?

Bueno acá se escucha hartito lo que es Corfo, que en algunos encuentros de empresarios, siempre salen a la palestra como los que acá en Chile que buscan desarrollar la productividad y la innovación, el problema es que uno no sabe cómo acceder a esas cosas, y tampoco siendo honesto uno se acerca a preguntar.

21).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?

Como le decía recién, yo nose si realmente yo he podido innovar o no, pero lo que, si tengo claro, es que no estoy dispuesto a arriesgar dinero en tratar de innovar, la situación es

la siguiente, con los costos que tenemos, y el riesgo que asumimos para levantar nuestros negocios, no necesitamos aumentarlos más, ni arriesgarnos más, y en temas de innovación yo creo que no hay certezas de nada.

## RECICLETAS



Dirección: Montt #274

Rubro: Otros servicios personales no clasificados (Reparación Bicicletas)

Comuna: Caldera

## PUNTOS A DESARROLLAR

### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Mi empresa es bien variada, yo comencé con el arriendo de bicicletas y también con la reparación de estas, pero con el tiempo esto ha involucrado otros servicios como la importación de productos desde china y un centro de internet e información turística. Fueron los mismos clientes quienes me llevaron a estas actividades tan distintas entre sí.

2).- ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?

Aquí estoy yo no más, no tengo personal contratado. A lo más de vez en cuando le pago a alguien que me venga a ayudar a limpiar y ordenar el negocio, pero más que eso nada más.

3).- ¿Cuáles son las funciones que desempeña usted y esta persona que viene esporádicamente?

No tengo personal, así es que yo realizo todas las funciones que implica mantener mi negocio. Yo reparo y armo bicicletas. También soy quien realiza importaciones a pedido y en paralelo cumplo funciones para orientación turística y atender mi pequeño cyber. La otra persona que viene a veces me ayuda con el orden, el aseo le podríamos decir, pero viene muy a lo lejos, cuando esto es un desastre la llamo.

**4).- ¿Cuáles son las fortalezas que usted puede identificar en su empresa?**

Por un lado, soy el único aquí en la comuna que se dedica a importar productos a pedidos, todo comenzó cuando algunos clientes me comentaban que podían solicitar algunos repuestos y accesorios para sus bicicletas a china y no sabían cómo. Hasta que un día me metí no más en el cuento y resulto, comencé importando accesorios para bicicletas ahora he importado desde maquinas, herramientas hasta cosas pequeñas como accesorios, ropa, juguetes. Todo a pedido. Por otro lado, tengo muy pocos competidores que se dedican al rubro de la reparación y armado de bicicletas, siento que mi mayor fortaleza es que mi negocio se complementa muy bien con las actividades que realizo (Reparación y armado de bicicletas, arriendo de bicicletas, cibercafé, información turística, importación de artículos)

**5).- ¿Cuáles son las debilidades que usted puede identificar en su empresa?**

Quizás la única debilidad que puedo identificar es la falta de espacio que tengo en mi lugar de trabajo, así como también el poco recurso que tengo para invertir en mejorar los espacios y la fachada. Me gustaría echarle una arregladita a mi negocio, dejarlo más ordenado y como más acogedor para los clientes.

**6).- ¿Cuáles son las amenazas que usted puede identificar en su empresa?**

Amenazas, así como amenazas como que no se me ocurren, quizás puede ser el tema de la poca cooperación que tenemos entre emprendedores de aquí de la comuna. Siento que estamos muy separados y poco comunicados, eso nos juega en contra porque no existe un lineamiento general que tengamos para recibir a los turistas, no estamos alineados, no sabemos a qué tipo de turismo apuntamos. Aquí pude encontrar negocios que se dedican a un turismo familiar, un turismo aventura, un turismo más de carrete, etc. Yo tengo la

sensación de que eso no cuaja mucho, si tu vienes a Caldera, no sabes a que vienes, solo nos salva que tenemos playas maravillosas, pero ¿Qué más?

No le hemos sacado provecho a lo que tenemos y eso es culpa de nosotros mismos y de las autoridades.

7).- Tu hablabas recién que Caldera no ha definido su enfoque turístico, ¿podrías profundizar más en eso?

Es fácil, mira cuando tú vas a La Serena tienes el valle del Elqui cierto, que es el valle para ría, carrete cierto, juventud, río, tocatas, naturaleza, toda esa onda, en cambio La Serena tiene un ambiente más familiar, el comercio está hecho para que vayas con la familia, que se yo, otro ejemplo San Pedro de Atacama, cuando hablas de San Pedro, es como para ir con la pareja a la aventura, ahí te vas de camping a ver las maravillosas estrellas, yo no me voy a ir a meter a San Pedro con mis hijos, es para arrancarme con mi señora, y así muchos otros ejemplos, Caldera que es, familia, amigos, aventura, si me preguntas ahora no lo sé muy bien, y ahí está el problema, porque si tuviésemos una línea clara obviamente todos remaríamos para el mismo lado, mi negocio en su mayoría son jóvenes los que vienen, pero tampoco tengo bien segmentado los clientes, a Caldera le falta segmentar para ganar más.

8).- Y hablando de esto mismo del análisis del mercado ¿Cuáles son las oportunidades que usted puede identificar en su empresa?

Bueno aquí soy uno de los pocos que arrienda bicicletas, los gringos son mis mejores clientes. Gringo que llega, viene por dato a arrendarme bicicletas y para mi esa es una oportunidad única, más ahora que en la comuna se construyeron ciclo vías hasta Bahía Inglesa. Por otro lado, a nivel nacional, se ha masificado el uso de bicicletas, así que para mí esa es una buena oportunidad. Hoy en día está de moda, o nose si de moda, pero nos estamos preocupando más del planeta y estar en contacto con el medio ambiente, yo vendo eso con las bicicletas recorrer la ciudad desde la ecología y el contacto cercano con cada uno de los puntos, en otros lados te arriendan algo, yo soy más innovador no arriendo, yo te ofrezco una nueva forma de conocer la ciudad, una forma amigable y sustentable, ahí quedan todos maravillados.

9).- Me dice que usted es innovador ¿qué se refiere con eso?

Soy innovador, me considero distinto al resto, siempre desde niño fui irreverente, pensaba siempre en más allá, en hacer cosas que otros no hagan, y aquí está el ejemplo, no vendo paseos en bici, ofrezco una nueva forma de conocer el mundo, a través del contacto contigo mismo, y desde una bicicleta.

10).- Y ¿Qué entiendes por innovación?

La innovación es la capacidad que uno tiene para crear o inventar cosas, por ejemplo inventar una bicicleta con un motor solar o una bicicleta que se transforme en barco (risas), en realidad yo entiendo la innovación como la capacidad de inventar algo, algo bacán.

11).- ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

Creo que es importante no solo para mi empresa, sino que también para cualquier empresa, imagínate si inventas algo, vas a ganar plata. Sí, creo que es importante, pero también creo que no es algo de lo cual dependa una empresa para que le vaya bien o mal. Imagínate los locales de comida son los que ganan más plata aquí en caldera, y llevan años vendiendo lo mismo, y de la misma forma.

12).- Me dices que la innovación no siempre se relaciona con que a una empresa le vaya bien o no, ¿me podrías explicar en más detalle ese punto?

Te explico, mira la otra vez en una charla de SERCOTEC, un expositor nos decía que si una empresa no innovaba estaba destinada al fracaso, yo nose si eso es tan así, porque el mismo ejemplo que te daba recién, hay personas que venden completos italianos desde toda su vida, y siempre les ha ido bien, ahí siguen vendiendo después de 20 años en el mismo carro todo viejo y oxidado y la gente le compra igual, hay emprendedores que les va bien y no hacen ningún tipo de esfuerzo por hacer cosas distintas o mejorar los servicios o productos. Pero también estoy de acuerdo en lo que decía el expositor, porque si al lado de ese carro se pone una sanguchería que venda productos gourmet a buen precio, se come al carrito, y ahí viene la reflexión final, porque acá se mantienen los mismos negocios de siempre, es porque nadie ha innovado y ha desplazado a nadie, faltan emprendedores creativos que nos vengán a retar a hacer cosas diferentes.

13).- Y hablando esta falta de innovación en la comuna ¿Ha innovado alguna vez en su empresa?

Yo creo que sí, mi negocio es innovador, imagínate que vienes a arrendar una bici y además puedes revisar tu correo, tener información turística de las playas que puedes visitar y además si por alguna razón quieres importar algo desde china, también te la hago. E problema es que no tengo competencia quien me rete a ser mejor, y uno tiende a quedarse en la zona de confort.

14).- En el caso que, si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?

Para mí la clave es escuchar al cliente, el mismo cliente te va dando ideas o exigiéndote algunos servicios, el negocio se da solo, no hay que pensar mucho. Si yo veo que todos mis clientes me están solicitando quitasoles, voy compro quitasoles y los arriendo. Hay que aprovechar las oportunidades que uno va viendo y hay que estar atento para detectarlas.

15).- ¿Qué necesita usted para innovar en su empresa?

A veces uno no necesita nada para innovar, solo las ganas. Pero para hacer innovaciones ya más bacanes tienes que tener plata. Yo tengo unas ideas medias locas para unas bicicletas, pero no tengo las lucas para comprar el material. Además es tan caro hacerlas que no sé si es inteligente arriesgarse a hacerlo. Además, imagínate que le doy el palo al gato y viene otro con más plata, me copia la idea y me suena. ahí queda uno, el pescado más grande siempre se come al más chico.

16).- ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?

Conocimiento, conocimientos, yo creo que no muchos, hay que ser ocurrente no más, identificar una oportunidad y concretar la idea, nada más. Yo creo que eso es lo bueno de la innovación, no hay que ir a la universidad para saber de innovación, hay que ser creativo no más y uno nace o no nace creativo.

17).- ¿Qué instituciones conoce usted que lo pueden apoyar en temas de innovación?

SERCOTEC, SERCOTEC yo sé que apoya los negocios innovadores, y les pasa lucas cuando uno tiene algo bueno que aportar. Yo he participado en esos proyectos y me han pasado lucas, sé que funcionan y uno agradece hartito la ayuda.

18).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?

Yo siempre estoy con el bichito de hacer cosas nuevas. Hace poco cree una ruta súper simple para recorrer las mejores playas de caldera, una ruta que la puede realizar toda la familia y principiantes. Ahora, tener como un ritual diario para innovar no tengo, solo cuando se me ocurren cosas trato de hacerlas, y como te decía algunas no requieren invertir plata solo tiempo.

## HOSTEL QAPAQ RAYMI



Dirección: Edwards #420  
Rubro: Servicios de Alojamiento  
Comuna: Caldera

## PUNTOS A DESARROLLAR

### PREGUNTAS

1).- ¿A qué se dedica su empresa?

Esta empresa es un hostel, que se dedica a dar alojamiento a turistas, nuestro público es gente joven, mochileros, turistas de paso, hay que destacar que este Hostel no es para familias, porque dentro de las condiciones y políticas de nuestro hostel, implica el escuchar

música fuerte, tener espacios de esparcimiento, cosa que para las familias es un poco chocante, cosa que dejamos muy claro a los clientes que vienen, para no recibir reclamos después.

**2).- ¿Cuántas personas le prestan servicio en su empresa?**

En realidad acá somos súper pocos, en el verano tenemos una persona que nos presta servicios de aseo, y durante el año, siempre tenemos un mochilero que le queda gustando nuestra Comuna, y quiere quedarse, y nosotros le brindamos el espacio para que pueda trabajar para nosotros a cambio de estadía gratuita. Esto lo replicamos de algunos hosteles que hay en Santiago, y nos ha funcionado muy bien porque los costos son bajos.

**3).- ¿Cuáles son las funciones que ellos desempeñan?**

Recepción de público y servicio de mucama, que implica la limpieza y el orden de las habitaciones, en estas funciones vamos rotando, para que no se nos haga monótono, pero la idea es que se cumplan todas las demandas de los clientes.

La parte administrativa la veo yo, porque aún no encuentro una persona de confianza que me pueda apoyar en esas labores.

**4).- ¿Cuáles son las fortalezas que usted puede identificar en su empresa?**

Tenemos una excelente ubicación y para el perfil del cliente que apuntamos tenemos una infraestructura muy adecuada, nos encontramos en una avenida donde el cliente llega por sí solo, ya que se encuentra cercano al casco histórico de la ciudad.

Además tenemos la fortaleza que tenemos muy buenos aliados, contamos con descuentos para pub, en restaurantes, tour operadores, etc. Eso nos ha traído mucha clientela nueva.

Otra fortaleza aunque tú no lo creas, es que hemos fracasado en varias ocasiones, eso nos ha hecho mucho más resilientes, y que estamos preparados para cualquier tipo de eventualidades, el fracaso para mí es bueno, todo ese aprendizaje te sirve para no volver a cometer los mismos errores, por eso una fortaleza es ser un emprendedor que sabe de derrotas.

**5).- ¿Cuáles son las debilidades que usted puede identificar en su empresa?**

Las debilidades de mi negocio, son principalmente la falta de equipamiento, me falta terminar de equipar 4 habitaciones, las tengo ahí, sin generarme lucas, yo he invertido bastante dinero acá, y por lo mismo seguir desembolsando plata me complica, necesito recursos.

**6).- ¿Cuáles son las amenazas que usted puede identificar en su empresa?**

Nuestra principal amenaza son los arriendos informales de casa, es común acá en Caldera, tener una casa en la ciudad y una cabaña en la plata (tomados informales), entonces en el periodo de verano una gran mayoría de la población se va a la casa de las playas y pone en arriendo de manera informal sus casas para los turistas, si tú lo analizas eso es súper injusto para nosotros, yo pago acá patente, IVA, y los otros nada, así cualquiera.

Otra amenaza es que durante el año esto se muere literalmente, acá no anda nadie, Caldera revive en el verano, esto desde siempre ha sido un problema para nosotros, porque emprender así es muy complicado.

**7).- ¿Cuáles son las oportunidades que usted puede identificar en su empresa?**

Tengo buena ubicación y soy uno de los pocos negocios que se enfoca en el mochilero, en el turista que viene con pocas lucas y quiere hacer hartito, es por esto que nosotros tenemos un espacio para que ellos mismos se cocinen, puedan tomar té, y puedan bajar sus costos en comparación a otros hostales de acá.

**8).- ¿Ha escuchado hablar de innovación?**

Sí, pero no lo manejo muy bien, creo que tiene que ver con la tecnología y el uso de celulares.

**9).- ¿Qué entiende usted por innovación?**

Para mi innovación son las empresas que se dedican a crear nuevas tecnologías, cosas a nivel mundial, y con esas tecnologías nos ayudan a mejorar la calidad de nuestras vidas, así como el caballero que inventó estos celulares caros, ¿Cómo es que se llama? Y que al final hizo que uno pase ahora todo el día con el celular, eso sí que es ayuda, ahora el celular te sirve para todo, para hablar con tu familia, subir fotos, guardar recuerdos, promocionar tu local, y muchas otras cosas más.

10).- ¿Cree usted que es importante la innovación para su empresa?

No sé si mucho, yo utilizo mucho la innovación. Ando con el celular para todos lados y lo utilizo para trabajar. La considero bien importante para trabajar, pero sí, ahora me doy cuenta que sí es importante la innovación. Imagínate pierdo mi celular y es como quedarse en la nada misma, no podría hacer nada y perdería todos los contactos que son la base para que esto funcione.

11).- ¿Ha innovado alguna vez en su empresa?

No, nunca. Eso para mí son palabras mayores, son como para empresas grandes que se dedican a eso, mi negocio no es la innovación, mi negocio es el alojamiento.

12).- En el caso que si haya innovado o generado nuevas ideas, ¿Cómo surgen las ideas o la innovación en su empresa?

Nunca he innovado como le decía, para mí esas cosas como que están bien alejadas de lo que tengo planificado como empresa. Con respecto a las ideas, eso sí se lo puedo contestar. Aquí nosotros somos bien creativos, siempre estamos pensando en que cosas hacer en el hostel para mejorar la experiencia de los clientes, somos bien receptivos a recibir ideas.

13).- ¿Qué necesita usted para innovar en su empresa?

Yo creo que las ganas de hacerlo, estudiar y lógico, la plata para poner una empresa de esas (risas). Pero como le decía no es mi rubro la innovación y yo creo que es la primera vez que hablo tanto de innovación en mi vida.

14).- ¿Qué conocimientos requiere usted para innovar en su empresa?

Creo que conocimientos así como electrónicos y de computación, quizás cosas que tiene que ver con el robot o programación. En la televisión he escuchado mucho de que las carreras del futuro tienen que ver con la robótica y la programación de redes y cosas como esa.-

15).- ¿Qué instituciones conoce usted que lo pueden apoyar en temas de innovación?

No lo sé, la verdad no tengo la menor idea

16).- En el caso que para usted sea importante, ¿Qué acciones está implementando usted para innovar? En el caso que no sienta que es importante, ¿Por qué no lo está haciendo?

Porque como no es importante no lo hago (risas). Mire cuando el negocio está lleno, en verano uno tiene tantas cosas que hacer, que no anda pensando en otras cosas, menos en innovación. Y cuando el negocio está pelado como ahora, uno es lo único que piensa es en cómo va a pasar fin de mes, así que no hay mucho espacio tampoco como para pensar en innovación.