



UNIVERSIDAD **DE ATACAMA**

FACULTAD TECNOLÓGICA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN

DISEÑO DE PLAN DE MEJORA PARA CLUB PAINTBALL VALLENAR

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Técnico Universitario en Administración de Empresas

Profesor Guía: Mg. Esteban Alexis Toledo Pérez de Arce

Ana Arciniegas Rodríguez

Valentina Córdova Corrotea

Alejandro Moyano Soler

Vallenar, Chile 2025



UNIVERSIDAD **DE ATACAMA**

FACULTAD TECNOLÓGICA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN

DISEÑO DE PLAN DE MEJORA PARA CLUB PAINTBALL VALLENAR

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Técnico Universitario en Administración de Empresas

Profesor Guía: Mg. Esteban Alexis Toledo Pérez de Arce

Ana Arciniegas Rodríguez

Valentina Córdova Corrotea

Alejandro Moyano Soler

Vallenar, Chile 2025

Dedicatoria

A mi hijo Valentino, mi motivo e impulso. Cuando algún día leas estas palabras, quiero que sepas que no existe meta demasiado grande ni camino demasiado difícil si se avanza con esfuerzo, perseverancia y corazón. Gracias por acompañar a mamá en clases, en cada jornada frente al computador y en cada momento en que mamá necesitó un poco más de tiempo. Tu amor y tu presencia silenciosa hicieron que este desafío fuese posible.

Te amo hijo, este logro es nuestro.

Atte. Mamá, Valentina Córdova.

A mis amados padres, Yesenia y Elvis. A ustedes, que son la base y el pilar de mi vida, mi eterno agradecimiento y cariño. Este logro no habría sido posible sin su apoyo incondicional, sus consejos sabios y la confianza que siempre depositaron en mí. Ustedes me enseñaron el valor del esfuerzo, la perseverancia y la dedicación, cualidades que me guiaron a través de este camino. Gracias por cada sacrificio, por cada palabra de aliento y por ser mi mayor motivación en todo momento. Su amor me impulsó a no rendirme y a demostrar que, con corazón, cualquier meta es alcanzable.

Este triunfo es tan suyo como mío. Con todo mi amor.

Atte. Ana Arciniegas Rodríguez

Agradecimiento

Principalmente a Dios que me brindo mi motor de vida Valentino, mi madre Karina Corrotea, mi abuela María Corrotea, a mis tíos Pedro Gonzalez y M. Fernanda Rivera, por su apoyo incondicional en todo este proceso. También a mis compañeros de trabajo Ana Arciniegas y Alejandro Moyano, con quienes compartí largas jornadas de dedicación, esfuerzo y compromiso. A Karina Villanueva, compañera de carrera, quien nos brindó el contacto de Bárbara y Jorge, dueños de Club Paintball Vallenar, agradeciendo su voluntad, disposición, tiempo y colaboración durante el desarrollo de este proyecto. Finalmente, agradezco a nuestro profesor Mg. Esteban Toledo, su compromiso y acompañamiento constante que marco una diferencia significativa en nuestro desarrollo académico.

Atte. Valentina Córdova.

Agradezco profundamente a mis padres, Yesenia Rodríguez y Elvis Arciniegas, por su amor, apoyo y ejemplo, que han sido la base de todos mis logros. A mi sobrina Alessia León, por ser una fuente de alegría diaria y mi motivación para ser un ejemplo de dedicación. A mi compañero de vida, Vicente Campillay, por su apoyo emocional, paciencia y aliento constante durante este proceso. A mis compañeros de proyecto, Alejandro Moyano y Valentina Córdova, por su compromiso y trabajo colaborativo. A la Universidad de Atacama, especialmente al profesor Mg. Esteban Toledo, por su guía y aporte académico, y a todos los docentes que contribuyeron a mi formación profesional.

Atte. Ana Arciniegas Rodríguez

Índice de Contenido

CAPÍTULO I. Marco Introductorio	1
I.1. Introducción	1
I.2. Formulación del problema	2
I.2.1. Síntomas	2
I.2.2. Causas	3
I.2.3. Diagnóstico de la Situación Actual.....	5
I.2.4. Implicancias de No Abordar la Problemática	6
I.2.5. Planteamiento del Problema	6
I.3. Pregunta de Investigación	7
I.4. Objetivo General.....	7
I.5. Sistematización del Problema	7
I.6. Objetivos Específicos	8
I.7. Antecedentes.....	8
I.8. Justificación	9
I.9. Alcance del trabajo	9
CAPÍTULO II. Marco Teórico	12
II.1. Introducción.....	12
II.2. Modelo de Negocios.....	12
II.3. Modelo de Negocios CANVAS	13
II.4. Análisis FODA	15
II.5. Definición de Emprendimiento	16
II.6. Definición de Proyecto	17
II.7. Definición Paintball.....	17
II.8. Análisis de Demanda.....	18
II.9. Planificación Financiera	19
II.10. Estrategias de Marketing	19
CAPÍTULO III. Metodología.....	21
III.1. Introducción	21
III.2. Método de trabajo	21
III.2.1. Diseño de propuesta de valor	21
III.2.2. Enfoque	34

III.2.3. Unidades de análisis.....	35
III.2.4. Definición de Población.....	36
III.2.5. Definición del tamaño de la muestra.....	37
III.3. Planificación del estudio de campo.....	39
III.3.1. Identificación de etapas del estudio de campo.....	39
III.3.2. Diseño de Instrumentos de recolección de datos (encuestas, entrevistas)	41
III.3.3. Construcción, validación y aplicación	44
III.3.4. Resultados esperados	48
III.4. Carta Gantt	51
CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de datos	52
IV.1. Introducción	52
IV.2. Análisis de fuentes secundarias	53
IV.2.1. Información estadística del sector y contexto local	55
IV.2.2. Análisis comparativo con estudios previos.....	55
IV.3. Análisis de datos de encuestas (fuente primaria cuantitativa)	56
IV.3.1. Segmento de clientes público general sin rango etario	57
IV.3.2. Segmento de clientes empresas públicas y privadas.....	72
IV.3.3. Segmento de clientes para establecimientos educacionales.....	91
IV.3.4. Segmento de cliente Universidad de Atacama.....	102
IV.3.5. Interpretación general de resultados y relación con objetivos y marco teórico.....	117
IV.4. Análisis de entrevistas (fuente primaria cualitativa).....	118
IV.4.1. Principales categorías de análisis.....	118
IV.4.2. Entrevista mandante Club Paintball Vallenar	119
IV.4.3. Entrevista proveedores.....	121
IV.4.4. Interpretación de resultados cualitativos.....	127
IV.5. Integración de resultados (síntesis).....	128
IV.5.1. Convergencias entre fuentes de información.....	130
IV.5.2. Implicancias para el diseño de la propuesta de valor.....	132
IV.6. Conclusiones parciales del capítulo IV	134
IV.6.1. Síntesis final: principales hallazgos, interpretaciones y aprendizajes	134
IV.6.2. Enlace con el capítulo V: fundamento del entregable y prototipo.....	135
CAPÍTULO V. Plan de mejora de gestión basado en la propuesta de valor	137

V.1. Introducción	137
V.2. Bases estratégicas del Club Paintball Vallenar	137
V.2.1. Misión	137
V.2.2. Visión	138
V.2.3. Valores	138
V.3. Análisis estratégico: Matriz FODA.....	139
V.4. Objetivos estratégicos SMART.....	140
V.5. Estrategias de mejora	141
V.5.1. Estrategia de marketing digital.....	142
V.5.2. Estrategia de organización operativa.....	142
V.5.3. Estrategia de señalización y accesibilidad	143
V.5.4. Estrategia de sistema de reservas online	143
V.5.5. Estrategia de diversificación de servicios	143
V.6. Diagnóstico integrado y punto de partida	144
V.6.1. Resumen de hallazgos clave del diagnóstico	144
V.6.2. Identificación de los segmentos de clientes	144
V.6.3. Principales trabajos del cliente.....	145
V.6.4. Principales frustraciones	147
V.6.5. Principales alegrías.....	149
V.7. Mapa de valor del Club Paintball Vallenar	151
V.7.1. Principales productos y servicios	152
V.7.2. Principales aliviadores de frustraciones	153
V.7.3. Creadores de alegrías	154
V.7.4. Encaje	156
V.8. Lienzo CANVAS Club Paintball Vallenar	157
V.8.1. Segmentos de clientes	157
V.8.2. Propuesta de valor	157
V.8.3. Canales	158
V.8.4. Relaciones con clientes	158
V.8.5. Fuentes de ingresos	159
V.8.6. Recursos clave.....	159
V.8.7. Actividades clave	159

V.8.8. Socios clave.....	160
V.8.9. Estructura de costos.....	160
V.9. Diseño del prototipo de experiencia.....	161
V.9.1. Objetivo.....	162
V.9.2. Prototipo piloto.....	162
V.9.3. Etapas del prototipo.....	163
V.10. Plan de implementación	168
V.10.1. Indicadores de evaluación (KPIs)	169
V.10.2. Propuesta de indicadores medidos	170
V.10.3. Medición del nivel de satisfacción	170
V.10.4. Net Promoter Score (NPS)	171
V.10.5. Interacción digital y alcance del contenido	172
V.10.6. Intención de recompra y recurrencia	172
V.10.7. Resultado: validación empírica de la propuesta de valor antes de escalar la inversión.....	173
V.11. Gestión administrativa y operativa.....	173
V.11.1. Optimización interna	174
V.11.2. Protocolos de seguridad	174
V.11.3. Evaluación continua	174
V.11.4. Resultado: profesionalizar la gestión y asegurar calidad constante	175
V.12. Conclusión del capítulo.....	175
CAPÍTULO VI. Conclusiones y Recomendaciones	177
VI.1. Introducción	177
VI.2. Conclusiones generales.....	177
VI.2.1. Conclusiones en relación con el objetivo general	177
VI.2.2. Conclusiones en relación con los objetivos específicos	178
VI.3. Recomendaciones	179
VI.3.1. Recomendaciones prácticas	179
VI.3.2. Recomendaciones para futuras aplicaciones o estudios.....	180
VI.4. Proyección del Trabajo	181
VI.5. Cierre del Informe.....	181
Glosario	182
Bibliografía	193

Índice de figuras

Figura II.1: Modelo de negocios CANVAS.....	13
Figura II.2: Análisis FODA.....	15
Figura V.1: Trabajos del cliente.....	145
Figura V.2: Clasificación de los trabajos del cliente.....	146
Figura V.3: Frustraciones del cliente	147
Figura V.4: Clasificación de las frustraciones del cliente.....	148
Figura V.5: Alegrías del cliente	149
Figura V.6: Clasificación de las alegrías del cliente	151
Figura V.7: Productos y servicios	152
Figura V.8: Aliviadores de frustraciones	153
Figura V.9: Creadores de alegrías	154

Índice de gráficos

Gráfico N°III.1 Población proyectada agrupada por edades.	37
Gráfico N°IV.1 Busco actividades recreativas innovadoras que sean diferentes a las tradicionales en Vallenar	57
Gráfico N°IV.2 Me atraen las experiencias que combinan deporte, adrenalina y diversión	58
Gráfico N°IV.3 Prefiero actividades que me permitan integrarme socialmente y conocer personas nuevas	59
Gráfico N.º IV.4 Considero atractivo que el club utilice equipos de paintball seguros y certificados	59
Gráfico N°IV.5: Valoro que existan distintas modalidades de juego (partidas grupales y temáticas de cumpleaños)	60
Gráfico N°IV.6 Me interesa contar con algunos de los siguientes servicios adicionales	61
Gráfico N°IV.7 En Vallenar existen muy pocas actividades recreativas distintas a las tradicionales	62
Gráfico N°IV.8 Generalmente tengo dificultades para acceder a lugares de recreación por transporte o señalética deficiente	62
Gráfico N°IV.9 Me preocupa la seguridad en el uso del equipamiento en actividades recreativas	63
Gráfico N°IV.10 Me daría confianza que el club cuente con protocolos de seguridad claros y monitores capacitados	64
Gráfico N°IV.11 Mejoraría mi experiencia que se refuerce la señalización y accesibilidad para llegar fácilmente al recinto	65
Gráfico N°IV.12 Considero importante que se ofrezca un sistema de reservas online simple y rápido	66
Gráfico N°IV.13 Me interesa participar en actividades que rompan con la rutina diaria	67
Gráfico N°IV.14 Disfruto cuando tengo la oportunidad de socializar y pasar tiempo con amigos en actividades grupales	68
Gráfico N°IV.15 Valoro la posibilidad de compartir en redes sociales las experiencia recreativas que vivo	68
Gráfico N°IV.16 Valoro la posibilidad de compartir con mi grupo u otros grupos en el área de descanso de quincho y piscina	69
Gráfico N°IV.17 Sería atractivo participan en eventos temáticos o competencias organizadas por Club Paintball Vallenar	70
Gráfico N°IV.18 Me interesaría ser parte de una comunidad activa que se potencie a través de redes sociales	71

Gráfico N°IV.19 En mi organización es importante contar con actividades recreativas que aporten al bienestar de los funcionarios 72

Gráfico N°IV.20 La cohesión y el trabajo en equipo son objetivos prioritarios que buscamos fortalecer en nuestra institución 73

Gráfico N°IV.21 Se valoran especialmente espacios recreativos que reduzcan el estrés y aumentan la motivación del personal 74

Gráfico N°IV.22 Garantizar la seguridad de los participantes mediante equipamiento completo, protocolos claros y monitores capacitados en un requisito esencial para que mi organización considere contratar actividades recreativas como el Paintball 76

Gráfico N°IV.23 El presupuesto limitado dificulta que mi institución invierta en actividades de integración 77

Gráfico N°IV.24 Para que mi institución considere contratar actividades recreativas como el paintball, es importante que se ofrezcan planes y paquetes con precios claros y transparentes que faciliten la justificación del presupuesto 78

Gráfico N°IV.25 Valoro la posibilidad de acceder a una actividad innovadora y diferente como el paintball en Vallenar, que fortalezca la cohesión, la comunicación y el sentido de pertenencia entre los participantes 79

Gráfico N°IV.26 La disponibilidad de un servicio de paintball en Vallenar, al encontrarse dentro de la misma zona geográfica de nuestra institución, facilita la organización logística (traslados, tiempos, coordinación) y, en consecuencia, aumenta el interés de nuestra organización en participar en este tipo de actividades 80

Gráfico N°IV.27 La práctica de paintball, al adquirir estrategias de equipo, coordinación y trabajo bajo presión, es una herramienta adecuada para fortalecer la colaboración y mejorar la comunicación entre los miembros de mi organización 81

Gráfico N°IV.28 La práctica de paintball, al combinar recreación, actividad física y dinámicas de trabajo en equipo en un entorno diferente al laboral, puede contribuir a aumentar la motivación de los funcionarios y, en consecuencia, reflejarse en una mayor productividad dentro de la organización 82

Gráfico N°IV.29 El Paintball, al requerir que los participantes asuman roles, tomen decisiones rápidas bajo presión y coordinen acciones en equipo, constituye una experiencia útil para desarrollar habilidades estratégicas como el liderazgo, la planificación y la toma de decisiones en contextos desafiantes. 84

Gráfico N°IV.30 La flexibilidad en los precios y planes ofrecidos, ajustados al tamaño y características de cada grupo, es un factor clave que influirá en la decisión de mi organización de contratar el servicio de paintball 85

Gráfico N°IV.31 Prefiero que las actividades recreativas como el paintball se presentan en paquetes completos y organizados (con logística, implementación y acompañamientos incluidos), ya que esto facilita la gestión y ahorra tiempo a la institución 85

Gráfico N°IV.32 El paintball puede ser una herramienta efectiva para fomentar el liderazgo, la comunicación y el trabajo colaborativo en equipos de trabajo 87

Gráfico N°IV.33 Este tipo de experiencias aporta valor al ser recordadas como actividades divertidas, diferentes y de alto impacto positivo para los participantes 88

Gráfico N°IV.34 Mi organización valora una actividad recreativa como el paintball que, mediante dinámicas colaborativas y recreativas, fortalezca los vínculos entre los participantes y fomenta la superación conjunta de obstáculos 89

Gráfico N°IV.35 Considero importante que el servicio de Paintball en Vallenar ofrezca no solo las partidas de juego, sino también servicios complementarios como charlas motivacionales, dinámicas de liderazgo y opciones de alimentación, para enriquecer la experiencia de los participantes. 90

Gráfico N°IV.36 ¿Qué tan importante es para ti tener deportes o juegos nuevos, diferentes a los de siempre en tu colegio? 92

Gráfico N°IV.37 ¿Crees que los deportes y juegos ayudan a que los estudiantes trabajen mejor en equipo y se integren más? 93

Gráfico N°IV.38 ¿Qué tan útiles son para ti las jornadas de convivencia y talleres fuera de clases para tu aprendizaje y vida personal? 93

Gráfico N°IV.39 ¿Piensas que en Vallenar hay pocas opciones de juegos o actividades distintas a los deportes de siempre? 94

Gráfico N°IV.40 ¿Qué tan motivado te sientes para participar en los deportes que ofrece tu colegio? 95

Gráfico N°IV.41 ¿Qué tanto valorarías tener experiencias nuevas, divertidas y seguras que hagan que más estudiantes participen? 96

Gráfico N°IV.42 ¿Crees que las actividades nuevas y diferentes ayudan a mejorar la convivencia escolar y la formación integral? 97

Gráfico N°IV.43 ¿Qué tan atractivo te parece que haya una cancha de paintball segura y bien equipada en Vallenar? 98

Gráfico N°IV.44 ¿Qué tan útiles serían para ti convenios que te den beneficios especiales como estudiante? 98

Gráfico N°IV.45 ¿Qué tan importantes te parecen servicios extra como reservas por internet, instructores, equipos y seguridad para decidir participar en paintball? 99

Gráfico n°IV.46 ¿Qué tan motivado te sentirías si pudieras participar en actividades recreativas innovadoras que combinan diversión con trabajo en equipo? 100

Gráfico N°IV.47 ¿Qué tan valioso consideras que sería para tu colegio contar con experiencias recreativas diferentes a los deportes tradicionales (como juegos de estrategia, actividades al aire libre o dinámicas grupales)? 100

Gráfico N°IV.48 ¿Qué tanto te gustaría participar en actividades que ayuden a que los estudiantes se integren y se sientan parte de la comunidad escolar? 101

Gráfico N°IV.49 ¿Qué tanto crees que el paintball puede ayudar a desarrollar habilidades como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo? 102

Gráfico N°IV.50 ¿Qué tan importante considera que es contar con alternativas innovadoras de actividades deportivas distintas a las tradicionales en su institución educativa? 103

Gráfico N°IV.51 ¿En qué medida cree que las actividades deportivas y recreativas influyen en el trabajo en equipo y la integración entre estudiantes? 104

Gráfico N°IV.52 ¿Qué tan útil considera que son las jornadas de convivencia y talleres extracurriculares en su formación académica y personal? 105

Gráfico N°IV.53 ¿Está de acuerdo con que existen pocas opciones recreativas diferentes a los deportes tradicionales en Vallenar? 106

Gráfico N°IV.54 ¿Qué tan motivado se siente actualmente a participar en actividades deportivas ofrecidas por su institución? 107

Gráfico N°IV.55 ¿Qué tanto valoraría tener acceso a experiencias únicas, emocionantes y seguras que fomenten la participación estudiantil? 108

Gráfico N°IV.56 ¿En qué medida cree que las actividades recreativas innovadoras ayudan a cumplir objetivos de convivencia y formación integral? 109

Gráfico N°IV.57 ¿Qué tan atractivo le parece contar con una cancha de paintball equipada y segura en Vallenar? 109

Gráfico N°IV.58 ¿Qué tan útil considera que serían los convenios institucionales con beneficios exclusivos para estudiantes? 110

Gráfico N°IV.59 ¿Qué tanto valor agrega los servicios adicionales (reservas online, guías instructores, equipamiento y protocolos de seguridad) en su decisión de participar en una actividad de paintball? 111

Gráfico N°IV.60 ¿Qué tan dispuesto estaría a participar en una experiencia diferente y emocionante que rompa con la rutina de actividades tradicionales? 112

Gráfico N°IV.61 ¿Cree que integrar actividades como el paintball en los programas de convivencia escolar aportaría valor a su institución? 113

Gráfico N°IV.62 ¿Qué tanto le gustaría participar en actividades que fortalezcan la integración y el sentido de pertenencia entre estudiantes? 114

Gráfico N°IV.63 ¿En qué medida considera que el paintball puede ayudar a desarrollar habilidades como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo? 115

Índice de tabla

Tabla N°III.1 Población proyectada por sexo y grupos de edades. 38

Tabla N° IV.1 Indicadores del contexto local de Vallenar 54

Índice de ilustraciones

Ilustración V.1 Llegada al recinto	163
Ilustración V.2 Preparación del equipamiento	164
Ilustración V.3 Bajada al campo de juego	165
Ilustración V.4 Participantes de la jornada de paintball.....	165
Ilustración V.5 Desarrollo de la partida de paintball	166
Ilustración V.6 Participantes jugando	167

RESUMEN

El presente proyecto de titulación tiene por finalidad diseñar un plan de mejora de gestión para el emprendimiento Club Paintball Vallenar, el primer y único espacio formal dedicado al paintball en la comuna de Vallenar, región de Atacama. La investigación surge a partir del diagnóstico de un estancamiento operacional y comercial, evidenciado en una baja visibilidad digital, una gestión administrativa insuficiente, barreras de acceso al recinto y una disminución sostenida en la adquisición y retención de clientes desde el año 2023.

El estudio se desarrolló mediante un enfoque metodológico mixto, incorporando técnicas cuantitativas y cualitativas, tales como encuestas aplicadas a 271 habitantes de la comuna, entrevistas semiestructuradas a la emprendedora y observación directa de las dinámicas operativas del club. Asimismo, se emplearon herramientas estratégicas como el análisis FODA, el modelo Canvas y la metodología de diseño de propuesta de valor de Alexander Osterwalder, permitiendo identificar trabajos, frustraciones y alegrías del cliente, así como validar hipótesis mediante prototipos y experimentos de bajo costo.

Los resultados obtenidos evidencian una demanda potencial relevante por actividades recreativas alternativas, especialmente en jóvenes, instituciones educativas y empresas. También se identificaron áreas críticas relacionadas con la señalización del recinto, la limitada oferta de servicios complementarios, la ausencia de estrategias de fidelización y la baja presencia digital del emprendimiento. A partir de ello, se diseñó un plan de mejora que integra acciones de marketing digital, optimización administrativa, fortalecimiento de la experiencia del cliente, diversificación de servicios y mecanismos de medición continua del desempeño. El proyecto concluye que el Club Paintball Vallenar posee un alto potencial de crecimiento si implementa estrategias efectivas de visibilidad digital, estandarización de procesos y focalización segmentada de su propuesta de valor. Su consolidación no solo aportaría a la sostenibilidad del negocio, sino también al fortalecimiento del turismo aventura y la recreación activa en la comuna de Vallenar.

ABSTRACT

This graduation project aims to design a Management Improvement Plan for *Club Paintball Vallenar*, the first and only formal paintball facility in the city of Vallenar, Atacama Region. The study arises from evidence of operational stagnation characterized by limited digital visibility, insufficient administrative management, accessibility barriers, and a decline in customer acquisition and retention since 2023.

A mixed methodological approach was used, combining quantitative and qualitative techniques such as surveys applied to 271 residents, semi-structured interviews with the entrepreneur, and direct observation of the club's operational processes. Strategic tools such as SWOT Analysis, the Business Model Canvas, and Alexander Osterwalder's Value Proposition Design were applied to identify customer jobs, pains, and gains, and to validate assumptions through low-cost prototypes and experiments.

The findings reveal significant potential demand for alternative recreational activities, particularly among youth, educational institutions, and local companies. Critical areas were identified, including lack of signage, limited complementary services, absence of customer retention strategies, and minimal digital presence. As a result, an improvement plan was designed, focused on digital marketing, administrative optimization, customer experience enhancement, service diversification, and continuous performance monitoring. The project concludes that Club Paintball Vallenar has strong potential for sustainable growth if effective strategies for digital positioning, process standardization, and targeted value proposition development are implemented. Strengthening the club would not only improve its commercial viability but also contribute to local tourism development and active recreation opportunities in Vallenar.

CAPÍTULO I. Marco Introductorio

I.1. Introducción

La presente investigación propone el diseño de un Plan de Mejora de Gestión para el emprendimiento Club Paintball Vallenar, la única iniciativa formal de recreación de su tipo ubicada en la comuna de Vallenar, Región de Atacama. Este plan se enfoca en superar el estancamiento operacional que ha experimentado el negocio, mediante el diagnóstico y la optimización de los procesos administrativos y operativos que actualmente limitan su crecimiento. Un Plan de Mejora es conceptualizado como un conjunto de medidas de cambio que buscan elevar el rendimiento organizacional, partiendo de un diagnóstico previo para concretar acciones específicas que comprometan a los implicados (Vaca Auz, Galarza Lopez, & Almuiñas Rivero, 2018).

La relevancia de este estudio se enmarca en la necesidad de movilizar la productividad y la competitividad local. El fortalecimiento del Club Paintball Vallenar no solo persigue su viabilidad financiera, sino que también busca consolidar la oferta de turismo aventura y ocio activo en Vallenar, una actividad que históricamente ha sido limitada a opciones tradicionales.

El diagnóstico inicial de la situación actual revela que la principal brecha de crecimiento del Club radica en la nula visibilidad digital y la ineficiencia en la gestión administrativa interna, problemas que impactan directamente en la retención y adquisición de clientes. En el entorno competitivo del mercado actual, el marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PyMEs) es fundamental. Investigaciones confirman que el uso de estrategias digitales como las redes sociales permite a las PyMEs incrementar su visibilidad de marca, mejorar su interacción con los clientes y, en última instancia, contribuir significativamente a su competitividad (Núñez Cudriz & Miranda Corrales, 2020). Resolver esta deficiencia en el manejo de canales digitales es una prioridad para asegurar el alcance de la propuesta de valor.

La viabilidad del Club Paintball Vallenar no solo depende de la afluencia de clientes, sino también de una gestión administrativa eficiente. La investigación muestra que el adecuado desempeño de las funciones de planificación, organización, dirección y control son esenciales, no solo para mejorar el rendimiento a corto plazo, sino para garantizar la sostenibilidad financiera y la resiliencia organizacional a largo plazo (Mendoza Macías, 2021). De esta forma, el Plan de Mejora propuesto debe enfocarse en establecer procesos estandarizados, proteger los activos y optimizar los recursos, siendo la sustentabilidad como una estrategia competitiva la base para equilibrar la eficiencia económica con la responsabilidad social y ambiental, asegurando la permanencia del negocio (Morales Montiel, García Olarte, & Nallely Sarahí González, 2021)

I.2. Formulación del problema

I.2.1. Síntomas

Los principales síntomas del Club Paintball Vallenar son los siguientes:

Interno

- a) Falta de comunicación efectiva
- b) Delegación de gestión administrativa
- c) Poca visibilidad del negocio
- d) Dificultad al acceso del lugar

Externo

- a) Personas que se presentan con más aburrimiento y tediosidad
- b) Aumento del sedentarismo
- c) Estrés y falta de conexión social
- d) Aislamiento y desinterés en el entorno

- e) Insatisfacción y desmotivación por hacer ejercicio y actividades grupales

I.2.2. Causas

Las personas pueden experimentar monotonía por la falta de espacios para socializar y actividades de ocio, algunas de estas razones son:

Externa

- a) **Monotonía:** Las propuestas de entretenimiento rutinarias sólo se limitan a opciones de sectores tradicionales como restaurantes o cines. Por eso se va generando un entorno de aburrimiento por la falta de alternativas que ofrezcan una experiencia diferente, emocionante e inolvidable. (Puig, 2007)
- b) **Sedentarismo en la población:** Un aumento al pasar tiempo en casa, con la opción de quedarse en casa con actividades pasivas tales como ver televisión, jugar videojuegos o usar el teléfono. Lo que implica menos actividad física en la población. (MedinePlus (Biblioteca Nacional de Medicina de EE. UU), 2025)
- c) **Débil cultura deportiva alternativa:** La población local no ha sido expuesta de forma consistente a deportes emergentes como el paintball, debido a la falta de promoción, espacios, y oferta existente.
- d) **Limitada oferta de infraestructura:** Vallenar no cuenta actualmente con espacios públicos ni privados habilitados para esta actividad, lo que representa una barrera de entrada técnica y logística para potenciales emprendedores. (Municipalidad de Vallenar, 2025)
- e) **Falta de espacios para la socialización:** Las personas buscan lugares donde se pueda relacionar con amigos, familiares o colegas en un entorno didáctico. Por lo tanto, la falta de espacios hace que se genere una necesidad insatisfecha, especialmente para grupos que buscan

actividades que promuevan la unión y el trabajo en equipo.
(EducarChile, 2023)

Interno

- a) **Disminución en la retención y adquisición de clientes:** Se observa una baja en la clientela desde el año 2023, el negocio ha experimentado una notable disminución en su base de clientes. La falta de una estrategia de retención de clientes efectiva y los desafíos en la adquisición de nuevos clientes potenciales parecen ser las causas principales de esta tendencia negativa. (Hilos.io, 2023)
- b) **Ineficiencia en la gestión de almacenes:** La falta de una gestión administrativa adecuada ha resultado en un desorden operativo en el inventario. Este problema no solo genera ineficiencias internas, sino que también puede traducirse en demoras en la entrega de productos o servicios. La ausencia de un inventario estructurado dificulta la optimización de los recursos y afecta la capacidad de respuesta del negocio. (QuadMinds, 2022)
- c) **Deficiencia en el marketing de contenidos y la estrategia de alcance digital:** El nulo manejo de redes sociales ha creado una baja visibilidad de la marca en el entorno digital. En el mercado actual, la ausencia de una estrategia de marketing digital sólida limita el alcance orgánico y el interés del público objetivo. Esto impacta directamente en las oportunidades de venta y en la conexión con la clientela potencial, lo que se refleja en una disminución de las transacciones. (Prochile, s.f.)
- d) **Problema de accesibilidad y señalización del punto físico:** La dificultad para localizar el negocio es una barrera significativa para los clientes. La falta de señalización física (como afiches y letreros), obstaculiza la experiencia del usuario desde el primer momento generando frustración. (Testa Homes, 2024)

I.2.3. Diagnóstico de la Situación Actual

El emprendimiento "Club Paintball Vallenar" opera una cancha de paintball en Vallenar y está orientado a un público mayor de 13 años. A pesar de ser la única opción de su tipo en la comuna, el negocio se encuentra en una fase de estancamiento.

Este estancamiento es la consecuencia de una combinación de problemas internos y externos. En el ámbito interno, el negocio sufre de una gestión administrativa deficiente, manifestada en un desorden operativo, un manejo de inventario ineficiente y una falta de estrategias claras de adquisición y retención de clientes. Esto recae con una nula visibilidad digital debido a la falta de marketing y manejo de redes sociales, lo que ha reducido significativamente su alcance y ha provocado una baja en la afluencia de clientes. Además, la mala señalización y el difícil acceso al recinto actúan como una barrera adicional para los clientes potenciales.

En el ámbito externo, el negocio enfrenta una débil cultura de deporte alternativos y una monotonía en la oferta de entretenimiento en Vallenar, donde predominan las opciones tradicionales. Esto genera una necesidad insatisfecha en la población que busca actividades grupales, dinámicas y que fomenten la socialización, como el paintball. El aumento del sedentarismo y el poco interés de la gente en actividades al aire libre son también un desafío que el negocio podría abordar.

Para superar este estancamiento, el emprendimiento tiene la oportunidad de aprovechar su posición única en la comuna. Un cambio hacia una gestión profesional, sumado a una estrategia de marketing digital, le permitirá atraer a más clientes, posicionarse como una alternativa de turismo aventura y recreación, y desarrollar convenios estratégicos con empresas e instituciones educativas. De esta manera, podría no solo recuperar su operatividad, sino también convertirse en un referente local.

I.2.4. Implicancias de No Abordar la Problemática

La falta de alternativas de ocio activo contribuye a estilos de vida sedentarios, lo que puede llevar a problemas de salud pública a largo plazo, como la obesidad y enfermedades asociadas. (MedlinePlus, 2025)

Sin lugares para actividades grupales, la gente tiene menos oportunidades de interactuar cara a cara. Esto puede contribuir al aislamiento social y a una menor unión comunitaria. La calidad del espacio público se podrá evaluar sobre todo por la intensidad y la calidad de las relaciones sociales que facilita, por su fuerza de grupos y comportamientos y por su capacidad de estimular la identificación simbólica, la expresión y la integración cultural (Borja, 1998)

Actividades como el paintball fomentan habilidades como el trabajo en equipo, la estrategia, el liderazgo y la comunicación. No contar con estos espacios significa que la comunidad pierde la oportunidad de desarrollar estas habilidades de manera lúdica.

El bienestar no es solo la ausencia de enfermedad, sino un estado de equilibrio físico, mental y social. La falta de opciones recreativas que fomenten la actividad física y la interacción social impacta negativamente en el bienestar integral de los individuos, reduciendo su calidad de vida. La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades (Organización Mundial de la Salud, 1946)

La oferta monótona de entretenimiento puede generar apatía y desinterés, especialmente en el público joven, que busca experiencias nuevas y emocionantes. Esto puede llevar a un aumento del tiempo en pantallas y a un estilo de vida más sedentario y aislado. Se destaca la urgente necesidad de fomentar la práctica de actividad física y reducir los hábitos sedentarios por el uso excesivo de la tecnología (Sospedra, et al. 2024)

I.2.5. Planteamiento del Problema

En Vallenar se evidencia una notoria falta de espacios recreativos innovadores, lo que limita las actividades para la comunidad local, especialmente para jóvenes desde los 13 años y adultos sin rango etario interesados en actividades distintas a las tradicionales. Esta carencia también afecta negativamente el desarrollo del turismo local, al no contar con atractivos que fomenten la llegada de visitantes interesados en experiencias deportivas o recreativas únicas.

Actualmente, solo se cuenta con un solo Campo de Paintball, cuyo nombre es “Club Paintball Vallenar”. No existen más instalaciones dedicadas al paintball en la ciudad, lo cual representa una oportunidad no aprovechada en el mercado local. Ante esta situación, surge la necesidad del diseño de un plan de mejoras para maximizar la viabilidad de dicho Club, mediante este diseño nos podrá permitir que determinemos su factibilidad económica, operativa y comercial.

I.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo mejorar la gestión administrativa para evaluar y fortalecer la viabilidad comercial y operativa del primer club de paintball en la ciudad de Vallenar?

I.4. Objetivo General

Diseñar un plan de mejora de gestión para el emprendimiento de paintball en Vallenar, que permita optimizar los procesos administrativos, fortalecer el marketing, diversificar las fuentes de ingreso y proyectar un plan de crecimiento sostenible a mediano plazo.

I.5. Sistematización del Problema

- a) ¿Cuál es la situación actual del negocio en términos de gestión, marketing, finanzas y operaciones?
- b) ¿Cómo visibilizar la marca y posicionarla?

- c) ¿Cómo diversificar las fuentes de ingreso?
- d) ¿Cómo el negocio puede crecer en forma sostenible?
- e) ¿Cómo mejorar los procesos administrativos?
- f) ¿Cómo evaluar la eficiencia y calidad de cada uno de los procesos diseñados en el prototipo, desde la comunicación digital y la reserva, hasta la retroalimentación y la despedida, para garantizar una experiencia integral y sin fricciones para el cliente?

I.6. Objetivos Específicos

- a) Realizar un diagnóstico integral del estado actual del negocio, considerando aspectos de gestión, marketing, finanzas y operaciones.
- b) Diseñar un plan de marketing y captación de clientes, con foco en redes sociales, alianzas estratégicas y fidelización.
- c) Proponer estrategias de optimización financiera, identificando costos innecesarios y nuevas fuentes de ingresos.
- d) Definir objetivos sostenibles utilizando la metodología SMART (especifico, medible, alcanzable, relevante y con límite de tiempo).
- e) Desarrollar herramientas de gestión operativa, como encuestas de satisfacción, protocolos de seguridad y un sistema de reservas en línea.
- f) Documentar y auditar cada etapa de la experiencia piloto (pre-juego, durante el juego y post-juego) para identificar los puntos críticos de fricción o demora en el flujo operativo y proponer mejoras específicas antes de implementar el servicio comercial.

I.7. Antecedentes

El Club Paintball Vallenar se define como el primer emprendimiento formal dedicado a la operación de una cancha de paintball en la ciudad de Vallenar, Región de Atacama. Su actividad central consiste en proporcionar experiencias recreativas y deportivas basadas en el juego de paintball, orientadas a un público desde los 13 años en adelante, previa firma de un consentimiento de seguridad.

Más allá de ser una simple cancha, el club se conceptualiza como una iniciativa de turismo aventura y recreación grupal, cuyo valor fundamental reside en fomentar el trabajo en equipo, la estrategia y la socialización en un entorno seguro y controlado. Un diferenciador clave de su propuesta de valor es el compromiso con la sostenibilidad ambiental, utilizando bolas de pintura biodegradables y materiales reciclados en la construcción de sus instalaciones, lo que lo posiciona no solo como una opción de ocio, sino también como un proyecto responsable con el medio ambiente.

I.8. Justificación

La realización de este proyecto responde a una doble necesidad:

Por un lado, el emprendedor requiere mejorar la administración de su negocio para hacerlo más sostenible, rentable y competitivo. El emprendimiento es responsable con el medio ambiente ya que utilizan bolas de pintura biodegradables y utilizan materiales reciclados para la construcción del campo de juego. Por otro lado, los estudiantes necesitan un espacio de aplicación práctica que les permita validar sus conocimientos de gestión, finanzas, marketing y operaciones en un contexto real. De esta forma, el proyecto no solo constituye un aporte al desarrollo académico, sino también un beneficio concreto para el emprendimiento local, aportando a la economía de Vallenar y potenciando el turismo y la recreación en la zona.

I.9. Alcance del trabajo

El presente proyecto de título tiene como alcance el diseño completo de un plan de mejoras para el primer Club de Paintball establecido en la ciudad de Vallenar, con el objetivo de evaluar su viabilidad, fortalecer su posicionamiento en el mercado local, con propuestas de estrategias de crecimiento y proyectar su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

El trabajo abordará el análisis de los principales componentes que integran un plan de mejoras, tales como el estudio de mercado, análisis estratégico, planificación operativa, evaluación financiera y propuesta de marketing. A través de estos elementos se buscará entregar una herramienta concreta que sirva de guía para la toma de decisiones del emprendimiento, ya sea en su fase de expansión o mejora de procesos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) mediante herramientas como el análisis FODA. Además, se utilizará el modelo CANVAS para definir los componentes clave del negocio.

Descripción de los Capítulos

Capítulo I “Marco Introductorio”

En este capítulo se establece el contexto general de la investigación. Se presenta el tema central: el plan de mejora de gestión para el emprendimiento Club Paintball Vallenar. Se describen los antecedentes que motivan la investigación, como la falta de marketing, escasa administración y baja afluencia de clientes, además de la relevancia del paintball como actividad recreativa y turística en la región. También se formulan los objetivos generales y específicos que guiarán el proyecto.

Capítulo II “Marco Teórico”

Este capítulo aborda las bases conceptuales y teóricas necesarias para comprender la propuesta. Se explican temas de gestión empresarial, administración de pequeñas empresas, marketing digital, turismo aventura y recreación, además de la metodología CANVAS y el análisis FODA. El objetivo es brindar los fundamentos académicos que sustentan el plan de mejora propuesto.

Capítulo III “Metodología”

Se describe la metodología aplicada en la investigación. Incluye los métodos de recopilación de datos (entrevistas a la dueña del emprendimiento, encuestas a clientes potenciales, observación directa del servicio) y el análisis de información (uso de FODA, evaluación de procesos, revisión de costos e ingresos). Además, se justifica por qué estas herramientas metodológicas son utilizadas con el Diseño de la Propuesta de Valor de Alexander Osterwalder. Capítulo IV “Análisis e interpretación de resultados”.

En este capítulo se presentan los datos recopilados durante la investigación: encuestas aplicadas a clientes actuales y potenciales, entrevistas a la emprendedora y observaciones de campo. Los resultados se muestran con gráficos y tablas que facilitan la interpretación de aspectos como satisfacción del cliente, percepción de la marca, nivel de conocimiento del servicio y disposición a pagar. A partir de ello, se identifican los principales problemas y oportunidades.

Capítulo V “Entregable”

En este capítulo se presenta el plan de mejora de gestión diseñado para el Club Paintball Vallenar, estructurado a partir de la metodología de la Propuesta de Valor de Alexander Osterwalder, la cual permite alinear de manera precisa las necesidades de los clientes con la oferta del emprendimiento. Esta herramienta constituye el núcleo del entregable, ya que posibilita definir con claridad cómo el negocio puede generar experiencias significativas, diferenciadas y sostenibles para sus segmentos objetivos.

Capítulo VI “Conclusiones”

Se presentan las conclusiones generales de la investigación. Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, se resumen los hallazgos más relevantes y se expone el impacto potencial que tendrá la implementación del plan de mejoras en el negocio. Además, se destacan las contribuciones académicas del trabajo y los beneficios concretos para la emprendedora y la comunidad local.

CAPÍTULO II. Marco Teórico

II.1. Introducción

A continuación, en este capítulo se presentan los conceptos y herramientas básicas que apoyan el desarrollo del plan de mejora para el primer Club de Paintball en Vallenar. Se abordarán temas como el Modelo Canvas, el análisis FODA, y definiciones clave sobre emprendimiento, proyecto y el club de paintball. También se analizará la demanda del servicio en la ciudad, la planificación financiera necesaria y las estrategias de marketing para lograr un buen posicionamiento. Estos elementos servirán de base para diseñar un plan sólido y adaptado al contexto local.

II.2. Modelo de Negocios

Un modelo de negocio identifica los productos o servicios que la empresa planea vender, el mercado objetivo y los gastos previstos, para definir cómo generar ganancias. Los modelos de negocio son importantes tanto para las empresas nuevas como para las consolidadas. Ayudan a las empresas a atraer inversión, reclutar talento y motivar a la gerencia y al personal. (Osterwalder A. &, 2010)

Las empresas deben actualizar periódicamente su modelo de negocio; de lo contrario, no podrán anticipar las tendencias y los desafíos futuros. Los modelos de negocio también ayudan a los inversores a evaluar las empresas que les interesan y a los empleados a comprender el futuro de la empresa a la que aspiran a unirse. (Magretta, 2002)

Un modelo de negocio es un plan general para operar un negocio de forma rentable en un mercado específico. Este plan ayuda a la empresa a identificar el mejor enfoque para operar, a la vez que atrae inversores y talento. (Teece, 2010)

Un componente fundamental del modelo de negocio es la propuesta de valor. Esta describe los bienes o servicios que ofrece una empresa y por qué son atractivos

para los clientes. Idealmente, debe expresarse de forma que diferencie el producto o servicio de la competencia. (Kagermann, 2018)

El modelo de negocio de una nueva empresa también debe contemplar los costos iniciales proyectados y las fuentes de financiamiento, la cartera de clientes objetivo, la estrategia de marketing, un análisis de la competencia y las proyecciones de ingresos y gastos. El plan también puede definir oportunidades de asociación con otras empresas consolidadas. Por ejemplo, el modelo de negocio de una empresa de publicidad puede identificar los beneficios de un acuerdo de referencias con una imprenta. (Chesbrough, 2007)

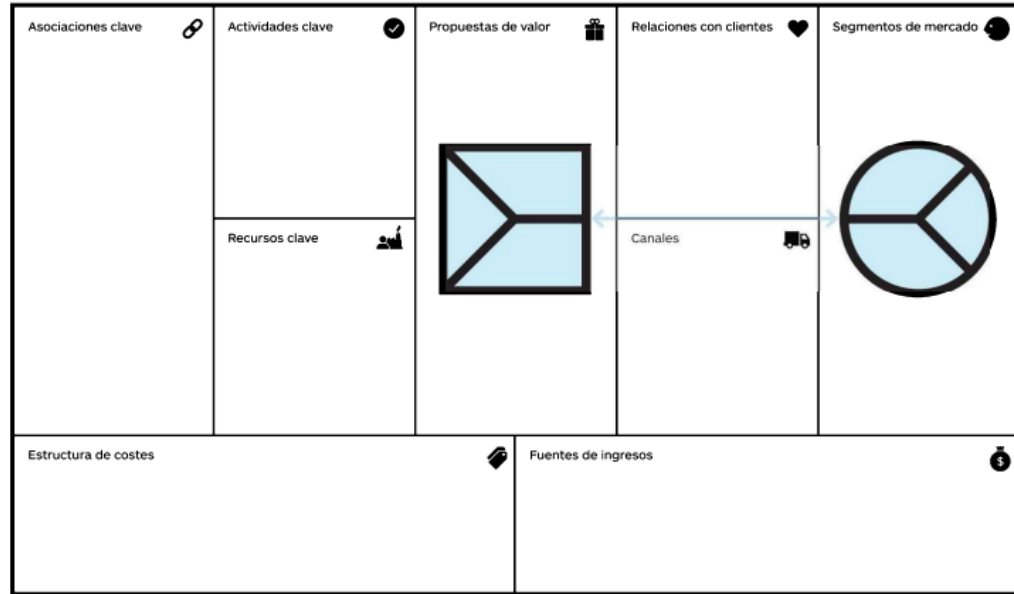
Las empresas exitosas cuentan con modelos de negocio que les permiten satisfacer las necesidades de sus clientes a un precio competitivo y sostenible. Además, están sujetas a cambios. Muchas empresas revisan sus modelos de negocio periódicamente para reflejar los cambios en el entorno empresarial y la demanda del mercado (B. Hargadon & Robert I. Sutton, 1997).

II.3. Modelo de Negocios CANVAS

El Modelo de Negocios Canvas es una herramienta que permite representar de forma sencilla y visual los elementos más importantes de un negocio. Su objetivo es facilitar la comprensión y el diseño de un modelo de negocio, ayudando a organizar ideas y a identificar cómo funciona una empresa o proyecto.

Este modelo se divide en nueve bloques o secciones, que muestran las áreas clave que cualquier emprendimiento o negocio debe considerar para ser exitoso.

Figura II.1: Modelo de negocios CANVAS



Fuente: Diseñando la propuesta de valor (Alexander Osterwalder, 2014)

1. **Segmentos de clientes:** Grupos de personas u organizaciones a los que una empresa aspira a llegar y poder crear valor con una propuesta específica.
2. **Propuestas de valor:** Aquellas que se basan en un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes.
3. **Canales:** Describe cómo se comunica y ofrece una propuesta de valor a un segmento de clientes mediante los canales de comunicación, distribución y venta.
4. **Relaciones con los clientes:** Se expone qué tipo de relación se establece y se mantiene con cada segmento de clientes y se explica cómo se consiguen y se conservan los clientes.
5. **Fuentes de ingresos:** Aquellas que derivan de una propuesta de valor que se ha presentado con éxito a un segmento de clientes. Es la manera que tiene una empresa de capturar valor con un precio que los clientes estén dispuestos a pagar.
6. **Recursos clave:** Son los activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.

7. **Actividades clave:** Son las actividades más importantes para que funcione bien una empresa.
8. **Asociaciones clave:** La red de proveedores y socios que aportan actividades y recursos externos.
9. **Estructura de costes:** Describe todos los costes en los que se incurre al operar un modelo de negocio. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

II.4. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación de una organización o emprendimiento. Su nombre proviene de las siglas:

Fortalezas: Capacidades internas que otorgan ventajas competitivas.

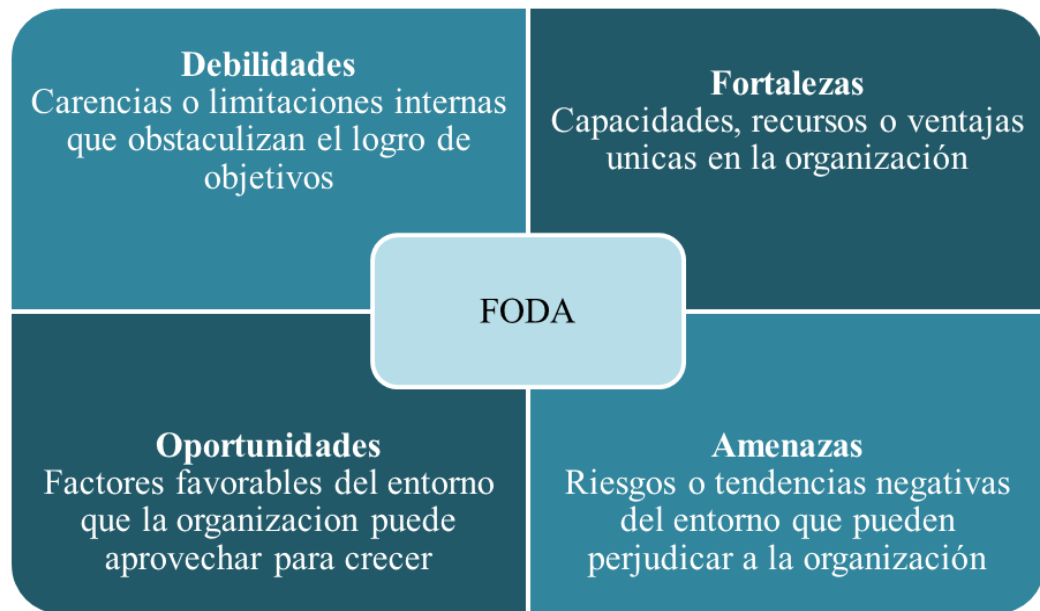
Oportunidades: Factores externos positivos que pueden ser aprovechados.

Debilidades: Aspectos internos que limitan o dificultan el desarrollo.

Amenazas: Factores externos que ponen en riesgo el negocio.

Se trata de un método de diagnóstico integral que permite comprender tanto el entorno interno (fortalezas y debilidades) como el entorno externo (oportunidades y amenazas), facilitando la toma de decisiones estratégicas (Chiavenato, 2003).

Figura II.2: Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia, 2025

Su importancia en proyectos de gestión es:

- a) Ayuda a identificar los puntos fuertes que deben potenciarse.
- b) Reconoce las áreas críticas que requieren mejoras.
- c) Detecta tendencias y cambios en el mercado que pueden beneficiar al negocio.
- d) Anticipa riesgos externos que deben mitigarse.
- e) Facilita el diseño de estrategias realistas y orientadas al entorno.

En el caso de Club Paintball Vallenar, el FODA permite diagnosticar el estado actual del emprendimiento y establecer un plan de mejora adaptado a su contexto.

II.5. Definición de Emprendimiento

El emprendimiento es la principal vía para alejar a las economías del equilibrio estático, con base en las capacidades combinadas de los individuos

emprendedores, las cuales generan el reconocimiento de nuevos bienes, métodos, procesos, mercados, fuentes de suministros, o nuevas formas de organizar la empresa (Schumpeter, 1911).

El emprendedor tiene la capacidad de percibir nuevas oportunidades que otros no hayan notado; es la habilidad para ver cuándo un nuevo producto tiene un valor inimaginado para el cliente, y cuándo un nuevo método de producción es desconocido para los demás. El rol del emprendedor es actuar como un árbitro virtual, realizando negocios o explotando oportunidades que otros agentes no habían percibido, cumpliendo así un rol equilibrador en los mercados (Kirzner, 1973).

II.6. Definición de Proyecto

Un proyecto se define como un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto, servicio o resultado específico. Se caracteriza por tener un principio y un fin definidos, así como por estar delimitado por objetivos, plazos, recursos y un presupuesto específico.

En el contexto empresarial, un proyecto de mejora como el presente plan para el Club Paintball Vallenar es una iniciativa planificada que busca cerrar la brecha entre la situación actual de un negocio y un estado deseado futuro. Su propósito es resolver problemas específicos, aprovechar oportunidades o implementar cambios que incrementen la eficiencia, la rentabilidad y la competitividad de la organización. La gestión de proyectos proporciona el marco metodológico para lograr estos objetivos de manera controlada y eficaz, minimizando los riesgos y optimizando el uso de los recursos disponibles (Project Management Institute, 2019).

II.7. Definición Paintball

El paintball es una actividad deportiva y recreativa que consiste en la simulación de enfrentamientos estratégicos entre dos o más equipos, utilizando marcadoras que disparan cápsulas de pintura biodegradables. Su objetivo principal es eliminar a los oponentes al impactarlos con las bolas de pintura o cumplir determinadas misiones preestablecidas, como capturar una bandera o defender una zona específica. Más allá de ser un juego competitivo, el paintball fomenta habilidades de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y planificación estratégica. Además, constituye una alternativa recreativa activa que combina ejercicio físico con diversión, siendo practicada tanto en contextos deportivos como en ámbitos de integración laboral, educacional y recreación social. (Deportista, 2023)

Es por esto que decidimos enfocarnos en el emprendimiento Club Paintball Vallenar, el cual representa el primer campo de juego formal de paintball en la comuna, ofreciendo una alternativa de entretenimiento distinta y con potencial de convertirse en un atractivo turístico local.

II.8. Análisis de Demanda

Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. En otras palabras, los deseos se convierten en demandas cuando están respaldados por el poder adquisitivo (Kotler & Armstrong, 2013).

La demanda se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado. (Fisher, 2017)

Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca. (Andrade, 2005)

La demanda es la cantidad de un bien que los compradores quieren y pueden comprar. (Mankiw, 2012)

II.9. Planificación Financiera

La planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas. (A. Ross, W. Westerfield, & D. Jordan, 2010).

La planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones (J. Fred Weston & Thomas E. Copeland, 2006).

Es un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero (Brealey, 1994).

II.10. Estrategias de Marketing

El marketing es la función empresarial que se centra en los clientes, más que cualquier otra. Aunque muchas personas lo asocian simplemente con las ventas y la publicidad, en realidad su propósito es mucho más profundo: se trata de la gestión de relaciones rentables con los clientes. Su doble meta es atraer nuevos clientes ofreciendo un valor superior y mantener a los existentes a través de la satisfacción. Un marketing sólido es vital para cualquier organización, desde grandes corporaciones hasta instituciones sin fines de lucro. El marketing está en todas partes, desde los anuncios tradicionales hasta las nuevas herramientas digitales como sitios web, redes sociales y aplicaciones, que buscan integrarse en la vida de los consumidores para que vivan la experiencia de la marca.

Detrás de lo que el consumidor percibe, hay una red compleja de personas y actividades que compiten por su atención y sus compras. En lugar de ser solo un proceso de decir y vender, el marketing moderno se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente. Si un mercadólogo entiende las necesidades de su público, desarrolla productos de valor superior, y los distribuye y promueve de forma efectiva, la venta se vuelve un resultado natural. Por lo tanto, el marketing se puede definir como el proceso social y directivo mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y construyen relaciones sólidas con ellos, con el fin de obtener un valor recíproco. La venta y la publicidad son solo una pequeña parte de una mezcla de herramientas de marketing que trabajan juntas para lograr este objetivo (Kotler P. A., 2013).

CAPÍTULO III. Metodología

III.1. Introducción

En este capítulo se presenta el enfoque metodológico utilizado para el desarrollo del diseño de plan de mejora para Club Paintball Vallenar. A continuación, se detallan los métodos de trabajo, las unidades de análisis, la definición de la población y muestra, así como los instrumentos de recolección de datos a través de una investigación de tipo exploratoria-descriptiva, ya que buscamos caracterizar el problema y las oportunidades del mercado en esta zona con pocos antecedentes de este tipo de actividad y la planificación del estudio, sin embargo nuestro objetivo es establecer una base sólida para el diagnóstico y diseño de estrategias que optimicen la gestión del emprendimiento.

III.2. Método de trabajo

El presente proyecto adopta un enfoque metodológico mixto, combinando elementos de investigación cualitativa y cuantitativa para desarrollar un Plan de Mejora de Gestión integral para el Club Paintball Vallenar. La metodología se basa en la aplicación sistemática del Diseño de la Propuesta de Valor de Alexander Osterwalder, complementada con un riguroso estudio de campo. Este método busca validar la investigación y obtener información empírica para la toma de decisiones, garantizando que las soluciones propuestas estén alineadas con las necesidades reales del mercado y las expectativas del cliente.

III.2.1. Diseño de propuesta de valor

1) Lienzo

a) Perfil del cliente

El perfil del cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico de un modelo de negocios. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

b) Mapa de valor

El mapa de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocios. La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

c) Encaje

Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, algo que ocurre cuando abor das trabajos importantes, aliviar frustraciones extremas y creas alegrías esenciales para ellos (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

2) Diseñar

a) Posibilidades de prototipos

El prototipado es la práctica de construir modelos económicos y rudimentarios para entender la deseabilidad, viabilidad y factibilidad de propuestas de valor y modelos de negocio alternativos (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

El prototipo integrado combina la experiencia del cliente con la viralización digital, generando un proceso que permite evaluar tanto la satisfacción de los participantes como el impacto en redes sociales. Para la jornada piloto se seleccionará un grupo de entre seis y ocho personas de distintos segmentos, incluyendo estudiantes de la Universidad de Atacama y de establecimientos educacionales, representantes de empresas locales públicas y privadas, así como público general desde los trece años en adelante, sin límite etario. La participación será gratuita, solicitando como contraprestación la entrega de retroalimentación al finalizar la actividad.

La experiencia fue diseñada de manera integral, contemplando todas sus etapas. Antes del juego, se establecerá una comunicación digital clara para explicar cómo reservar y llegar al lugar, se recibirá a los participantes con señalética

adecuada y se entregará una explicación completa de normas y protocolos de seguridad. Durante el desarrollo del juego, se evaluará la calidad y seguridad del equipamiento, la dinámica de los monitores y árbitros, así como la fluidez y nivel de diversión de la actividad. Posteriormente, al finalizar la jornada, se habilitarán espacios de descanso, se tomarán fotos y videos grupales, se ofrecerán bebestibles como agua o energéticas, y se aplicará una encuesta rápida de satisfacción. Asimismo, se aprovechará la ocasión para recomendar próximos eventos y servicios adicionales, como celebraciones de cumpleaños o acceso a piscina.

Con el objetivo de medir de forma precisa la experiencia del cliente, se aplicarán indicadores clave que incluyen la satisfacción general, la facilidad de acceso al lugar, el nivel de diversión y disposición a repetir la actividad, la probabilidad de recomendación mediante la escala Net Promoter Score, y el interés en servicios adicionales. La retroalimentación se recopilará mediante un formulario breve, compuesto por seis preguntas, que permitirá identificar fortalezas y debilidades a partir de comentarios abiertos.

En paralelo, se implementará el prototipo de viralización digital. Todo el material generado durante la jornada piloto fotos, videos y testimonios será transformado en contenido auténtico para las redes sociales del club, como Instagram y Facebook. Para ello, se crearán reels con momentos destacados y testimonios de los participantes, junto con gráficas promocionales diseñadas en Canva. Este material será la base de una campaña digital de treinta días, con publicaciones de dos a tres veces por semana y una inversión baja de entre \$15,000 y \$20,000 pesos chilenos en publicidad segmentada en Vallenar mediante Facebook e Instagram.

Los resultados de esta campaña se medirán a través de indicadores digitales, como el número de seguidores nuevos, el nivel de interacción (comentarios, likes y compartidos), la cantidad de mensajes y consultas recibidas, y nuevamente la probabilidad de recomendación. De esta manera, se podrá

evaluar no solo la calidad del servicio ofrecido en terreno, sino también el grado de interés e impacto en la comunidad digital.

Finalmente, se elaborará un reporte que documente la experiencia piloto con fotografías, resultados de encuestas, métricas digitales y conclusiones generales. Este informe servirá para validar la propuesta de valor del Club Paintball Vallenar, identificar mejoras antes de realizar mayores inversiones y generar insumos relevantes para el proyecto de titulación. Entre los principales beneficios del prototipo integrado destacan su bajo costo de implementación, la combinación de validación en terreno y digital, la creación de una primera comunidad alrededor del club y la posibilidad de contar con material audiovisual y datos cuantitativos que respalden tanto la propuesta de valor como el desarrollo del proyecto académico.

b) Puntos de partida

Los Puntos de Partida son los enfoques estratégicos con los que un equipo aborda el proceso de diseño y prototipado de propuestas de valor. Los dos más comunes son iniciar con una Idea (centrado en la solución) o empezar con una Comprensión del Cliente (centrado en el problema) (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

El punto de partida de este proyecto se realiza a través de la necesidad de mejorar la gestión y sostenibilidad del Club Paintball Vallenar a través de la creación de una propuesta de valor clara y diferenciada. Para ello se identifican los siguientes aspectos iniciales:

Existe un interés creciente en actividades recreativas al aire libre y de aventura en la ciudad de Vallenar.

El club busca consolidarse como referente local en paintball, pero necesita validar su modelo de negocio y su capacidad de atraer clientes.

La metodología de Alexander Osterwalder permite generar prototipos que reduzcan riesgos, validen las averiguaciones y definan con claridad la propuesta de valor antes de realizar inversiones mayores.

c) Comprender a los clientes

Comprender a los clientes se refiere al proceso sistemático de investigar y empatizar con un segmento de clientes para identificar, clasificar y priorizar con precisión sus trabajos, frustraciones y alegrías. Este conocimiento es crucial para diseñar un Mapa de Valor que logre el encaje (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

d) Trabajos que quieren realizar

Nuestros clientes abarcan un espectro amplio, desde mayores de 13 años que buscan un espacio seguro y accesible para el disfrute colectivo, hasta estudiantes que priorizan actividades que les proporcionen adrenalina, diversión y socialización. Además, incluimos a empresas públicas y privadas que requieren experiencias de trabajo en equipo para fortalecer la colaboración entre sus trabajadores.

Las frustraciones que enfrentan actualmente son significativas. La más notable es la escasez de actividades innovadoras en Vallenar. A esto se suma la falta de transporte o señalética clara para llegar a un club de ocio, la preocupación por la seguridad del equipamiento y la limitada disponibilidad de servicios complementarios como bebidas y espacios de descanso.

Por otro lado, nuestros clientes anhelan diversas Alegrías. Buscan acceder a un espacio recreativo único y emocionante, tener la posibilidad de socializar en un entorno diferente al habitual y experimentar una actividad física y dinámica que libere el estrés. Finalmente, valoran el orgullo de participar en una actividad novedosa que sea digna de compartirse en redes sociales.

La comprensión profunda de estos elementos permite diseñar una propuesta de valor centrada en el cliente, garantizando que las actividades y servicios del club respondan a lo que los usuarios realmente desean y valoran.

e) Tomar decisiones

Tomar Decisiones consiste en el proceso deliberado de elegir la idea o el conjunto de ideas más prometedoras, después de haber explorado y prototipado múltiples alternativas, para enfocarse en ellas e invertir recursos en su validación rigurosa a través de la experimentación. Implica seleccionar cuál es el encaje más probable por perseguir (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

Con la información obtenida del análisis de clientes y del entorno, la toma de decisiones estratégicas se orienta hacia la creación de valor real y validado. En esta etapa, el Club Paintball Vallenar debe tomar decisiones en cuatro ámbitos clave:

Definición de la propuesta de valor: El club busca posicionarse como un espacio de recreación innovador, que ofrece experiencias de paintball seguras, accesibles y memorables.

Selección de canales: Las redes sociales (Instagram y Facebook) representan el canal más efectivo para atraer al público objetivo, dado su uso extendido en los segmentos (mayores de 13 años sin rango etario, Universidad de Atacama y Establecimientos Educacionales, y Empresas Privadas y Públicas).

Relación con clientes: Se recomienda fomentar una relación cercana y personalizada, basada en la interacción digital y en la construcción de una comunidad que se sienta parte del club.

Priorización de recursos: La estrategia inicial debe enfocarse más en mejorar la experiencia del cliente y el marketing digital, que, en realizar grandes

inversiones en infraestructura, ya que lo fundamental es validar la propuesta antes de escalar.

De esta manera, las decisiones no se toman de manera aislada, sino que se basan en la comprensión del cliente y en la validación de hipótesis a través de prototipos.

f) Encontrar el modelo de negocios adecuado (adaptado a un plan de mejora)

Encontrar el Modelo de Negocios Adecuado se define como el proceso de integrar la Propuesta de Valor seleccionada (que ya logró el Encaje Producto/Solución y el Encaje Producto/Mercado) dentro de un Modelo de Negocios viable y escalable. En un plan de mejora o innovación, implica diseñar los canales, las actividades clave, la estructura de costes y el flujo de ingresos que permitan a la empresa crear, entregar y capturar valor de manera rentable a largo plazo (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

En el marco de este proyecto, no se pretende diseñar un nuevo modelo de negocio desde cero, sino identificar y fortalecer los aspectos clave del actual para mejorar su desempeño y sostenibilidad en el tiempo.

Utilizando como referencia el enfoque de Alexander Osterwalder, que propone evaluar la solidez del modelo de negocio a través de siete preguntas críticas. Las cuales se aplican a Club Paintball Vallenar, estas permiten orientar un plan de mejora de gestión más que una redefinición total del negocio:

Cambiar costos: mejorar la fidelización de los clientes a través de experiencias diferenciadas, de modo que resulte menos probable que busquen alternativas en otros espacios recreativos.

Ingresos recurrentes: paquetes de juegos (por ejemplo 5 partidas al mes, pagadas previamente) para garantizar ingresos más estables y disminuir la dependencia de ventas aisladas.

Ganancias frente a gastos: controlar gastos variables (mantenimiento de equipos, pintura, personal) mediante una gestión eficiente, priorizando inversiones que generen ingresos inmediatos (por ejemplo, promociones en temporadas altas en invierno).

Estructura de costos: comparar los costos operativos actuales con los de posibles competidores (por ejemplo, canchas deportivas de fútbol o pádel) y buscar eficiencias en publicidad digital y logística.

Los otros hacen el trabajo: incentivar a los propios clientes a ser promotores de la experiencia mediante testimonios, redes sociales y así reducir los gastos de marketing tradicionales.

Escalabilidad: desarrollar un sistema sencillo de reservas online que permita crecer en número de clientes, sin necesidad de aumentar proporcionalmente los recursos de gestión.

Protección frente a la competencia: diferenciar el servicio a través de factores difíciles de imitar: seguridad certificada, uso de pintura biodegradable, experiencias temáticas y una comunidad activa en redes sociales. De esta manera, encontrar el modelo adecuado en este proyecto significa optimizar el modelo existente mediante mejoras estratégicas en fidelización, recurrencia, eficiencia de costos, digitalización y diferenciación. Esto permite consolidar al Club Paintball Vallenar como una alternativa sostenible y competitiva en el ámbito recreativo local.

g) Diseñar en Empresas Establecidas

Diseñar en Empresas Establecidas se refiere a la aplicación de un portafolio de modelos de negocio y la adopción de una estructura de innovación ambidiestra para que las organizaciones puedan gestionar simultáneamente sus negocios principales (Explotación) y la búsqueda de nuevos modelos de crecimiento (Exploración). El objetivo es crear un entorno donde el diseño y la prueba de propuestas de valor disruptivas puedan ocurrir sin poner en riesgo las operaciones actuales (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014)

Aunque el Club Paintball Vallenar se encuentra en una etapa de consolidación, debe adoptar prácticas de diseño propias de empresas establecidas que buscan innovar y diferenciarse en el mercado. Esto implica:

Interacción y experimentación constante: Validar hipótesis mediante prototipos de bajo costo, con una jornada piloto de experiencia y campañas digitales, antes de realizar inversiones mayores.

Innovación centrada en el cliente: Escuchar activamente la retroalimentación de los participantes y adaptar la propuesta de valor de acuerdo con sus expectativas.

Capacidad de adaptación: Ajustar la estrategia con rapidez frente a resultados poco favorables, evitando el estancamiento en prácticas ineficientes.

Diferenciación sostenible: Impulsar el uso de pintura biodegradable y la promoción de actividades al aire libre, que aportan un valor agregado en comparación con otras alternativas de ocio.

Visión a largo plazo: Si bien el club parte con un enfoque local, busca proyectar su crecimiento hacia la región como referente en deportes recreativos y turismo aventura.

Diseñar en empresas establecidas significa mantener un equilibrio entre la operatividad actual y la capacidad de innovación, asegurando la sostenibilidad y el posicionamiento competitivo del negocio.

3) Probar

a) ¿Qué probar?

Consiste en identificar y extraer las hipótesis de riesgo de la propuesta de valor y del modelo de negocio, para luego clasificarlas y priorizarlas. Una hipótesis de riesgo es una suposición crítica sobre la que se basa el éxito o fracaso de la idea, y debe ser probada mediante experimentos antes de cualquier inversión significativa (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014)

En esta etapa se busca validar las hipótesis planteadas en torno a la propuesta de valor del Club Paintball Vallenar. Es fundamental comprobar si los distintos segmentos de clientes identificados perciben el servicio como atractivo, innovador y seguro, y si están dispuestos a participar en la experiencia de manera recurrente. Además, se pretende probar la efectividad de los canales de difusión digital como principal medio de captación de clientes, así como la aceptación de distintos esquemas de precios y paquetes de servicio. En este sentido, la fase de prueba permitirá reducir el nivel de incertidumbre y tomar decisiones fundamentadas para el diseño del plan de mejora.

b) Haciendo pruebas paso a paso

Haciendo pruebas paso a paso es la metodología estructurada para el desarrollo y la ejecución de experimentos que permiten validar o refutar las hipótesis de riesgo crítico previamente priorizadas. Implica el uso de herramientas como la tarjeta de pruebas y la tarjeta de aprendizaje para documentar sistemáticamente el experimento, medir los resultados y extraer conclusiones de forma objetiva (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

La validación de la propuesta se desarrollará de manera progresiva, mediante la aplicación de prototipos de bajo costo que permitan medir resultados concretos. En primer lugar, se llevará a cabo una jornada piloto con un grupo reducido de participantes, representativos de los segmentos priorizados: estudiantes, empresas y público general. Esta experiencia abarca todas las etapas del servicio, desde la reserva, la bienvenida, la inducción en normas de seguridad y el juego, hasta la aplicación de una encuesta de satisfacción al cierre. En segundo lugar, el material audiovisual generado durante la jornada piloto será difundido en redes sociales (Instagram y Facebook), con el fin de evaluar el nivel de interacción digital y la capacidad de atracción hacia el club. Finalmente, se realizarán pruebas relacionadas con la aceptación de precios y modalidades de juego, para determinar si los clientes prefieren paquetes individuales o paquetes grupales.

c) Biblioteca de experimentos

La biblioteca de experimentos es un catálogo de métodos de validación, que va desde la investigación cualitativa (como entrevistas y observaciones) hasta la experimentación cuantitativa (como landing pages y pruebas A/B), diseñado para ayudar a los equipos a seleccionar la herramienta más adecuada para validar o refutar sus hipótesis de riesgo crítico con el menor coste y tiempo posibles (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

Para garantizar una evaluación sistemática, se establecerá una batería de experimentos que permitan validar distintos aspectos del plan de mejora. Entre ellos se consideran: encuestas pre y post experiencia para comparar expectativas y percepciones de los usuarios, el cálculo del Net Promoter Score (NPS) para medir la probabilidad de recomendación, pruebas de precios A/B para identificar la disposición de pago ante distintas ofertas y promociones, y campañas digitales segmentadas en redes sociales para determinar qué tipo de contenido genera mayor alcance e interacción. Estos experimentos constituyen herramientas clave para recopilar evidencia cuantitativa y cualitativa sobre la viabilidad del proyecto.

d) Reunirlo todo

El proceso de reunirlo todo es la síntesis de todos los aprendizajes obtenidos de los experimentos. Se utiliza para documentar el progreso de un proyecto de innovación, midiendo sistemáticamente el avance desde la idea inicial hasta las hipótesis validadas. La meta es demostrar, con evidencia, que la propuesta de valor ha logrado el encaje y está lista para ser implementada a gran escala, o bien, documentar la necesidad de pivotar o discontinuar el proyecto (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

La información recopilada a través de las pruebas permitirá obtener una visión clara sobre el nivel de aceptación del paintball como alternativa recreativa en Vallenar, así como de los factores que potencian o limitan la satisfacción de los clientes. Los resultados posibilitan identificar qué segmentos valoran más la experiencia, qué barreras deben ser eliminadas como accesibilidad o servicios complementarios y cuáles son los canales más efectivos para posicionar el

negocio. De esta manera, la etapa de prueba no sólo validará la propuesta de valor, sino que también entregará insumos concretos para diseñar un plan de mejora sólido, realista y adaptado a las expectativas de los usuarios y a las condiciones del mercado local.

4) Ajustar

a) Crear alineación

Crear Alineación es la práctica de dotar al equipo de un lenguaje común (el Lienzo de la Propuesta de Valor y el Lienzo del Modelo de Negocio) para establecer conversaciones estratégicas productivas, conseguir cohesión entre los diferentes departamentos y asegurar que todos los miembros de la organización entienden cómo se crea valor para el cliente y cómo ese valor se traduce en negocio (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

La etapa de ajuste comienza con la creación de mejoras concretas a partir de la retroalimentación obtenida en las pruebas. En el caso del Club Paintball Vallenar, esto implica diseñar experiencias diferenciadas que fortalezcan la propuesta de valor, como jornadas temáticas (día de cumpleaños). Asimismo, se pueden desarrollar paquetes adaptados a cada segmento de clientes (+13 años sin rango etario, empresas públicas y privadas y establecimientos educacionales), lo que amplía la oferta y permite responder de manera más precisa a las necesidades identificadas. La creación de estas nuevas alternativas permitirá aumentar la diversidad de servicios y consolidar la percepción del club como un espacio innovador y atractivo.

b) Medir y controlar

Medir y Controlar es la práctica de establecer un conjunto de indicadores de rendimiento para hacer un seguimiento continuo de la eficacia de la propuesta de valor y de la salud del modelo de negocio a lo largo del tiempo. Implica utilizar los Lienzos como un panel de control para asegurar que la empresa sigue creando valor para el cliente y capturando valor para sí misma,

adaptándose a las condiciones cambiantes del mercado y de los clientes (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

Una vez implementadas las mejoras, es necesario establecer un sistema de medición que permita monitorear de manera continua el desempeño del negocio. Esto incluye aplicar encuestas de satisfacción después de cada evento, evaluar periódicamente la disposición a recomendar el servicio mediante el indicador Net Promoter Score (NPS) es una herramienta para indicar el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes hacia una marca, producto o servicio, y analizar métricas digitales como alcance, interacciones y seguidores en redes sociales. Asimismo, se deben controlar indicadores financieros, comparando los ingresos generados por ventas individuales, paquetes grupales y membresías, con el fin de determinar cuál es el modelo más rentable y sostenible. Este enfoque permitirá contar con información objetiva para la toma de decisiones.

c) Mejorar sin cesar

Mejorar sin Cesar es la filosofía de gestión que exige una revisión y adaptación constante de las propuestas de valor y de los modelos de negocio exitosos para mantener la relevancia, aumentar la rentabilidad y contrarrestar la competencia. Implica aplicar los ciclos de Diseño, Prueba y Ajuste de manera continua, no solo para nuevas ideas, sino también para la oferta existente de la empresa (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

El ajuste no se limita a una sola intervención, sino que se comprende como un proceso continuo de mejora. Para ello, se propone implementar acciones que respondan directamente a las principales debilidades detectadas durante las pruebas, tales como reforzar la señalización y accesibilidad del lugar, ampliar los servicios complementarios (área de descanso y venta de bebidas) y optimizar el proceso de reserva en línea. Del mismo modo, se deben revisar y perfeccionar las estrategias de marketing digital, priorizando aquellos contenidos que generen mayor interacción y que promuevan de forma auténtica la experiencia del club.

d) Reinventarse constantemente

Además de las mejoras incrementales, el Club Paintball Vallenar debe estar preparado para reinventarse frente a cambios en las tendencias de consumo o en el entorno competitivo. Esto implica explorar nuevas líneas de negocio vinculadas al turismo aventura en la región, generar alianzas con instituciones educativas para ofrecer programas extracurriculares y diseñar paquetes para empresas. La capacidad de reinventarse permitirá al club no solo adaptarse a las necesidades de los clientes, sino también anticiparse a ellas, asegurando un posicionamiento diferenciador en el mercado (Keller, 2016).

e) Taobao: reinventar el comercio electrónico

Un referente útil para entender la importancia del ajuste es el caso de Taobao, que logró reinventar el comercio electrónico adaptándose al contexto y a la cultura local en China. De manera similar, el Club Paintball Vallenar debe adaptar su propuesta de valor al contexto de Vallenar, considerando factores como el perfil del segmento de clientes, el uso intensivo de redes sociales y la necesidad de experiencias colectivas que promuevan la socialización. Esto significa desarrollar una comunicación cercana, visual y dinámica, apoyándose en testimonios de los propios usuarios como promotores naturales del servicio y construir una comunidad digital activa que reduzca los costos de marketing y potencie la fidelización (Zeng, 2020).

III.2.2. Enfoque

Se emplea un enfoque mixto, en el cual se combinarán métodos cualitativos y cuantitativos, donde se realizarán entrevistas semiestructuradas con el emprendedor y se observará directamente el funcionamiento del club. Esto permitirá comprender las dinámicas internas, los desafíos administrativos y las percepciones del servicio. Asimismo, se realizarán encuestas que posteriormente serán aplicadas a los clientes actuales y potenciales, con

preguntas cerradas que conceden el analizar los patrones de comportamiento y nivel de satisfacción (Roberto Hernández-Sampieri, 2014).

III.2.3. Unidades de análisis

Clientes actuales del Club Paintball Vallenar

Este grupo está compuesto por personas que han participado en actividades organizadas por el club. Su experiencia directa con el servicio permite evaluar aspectos como la calidad de atención, infraestructura, seguridad, precios, y nivel de satisfacción general. Se consideran fundamentales para identificar fortalezas y debilidades desde la perspectiva del usuario final (Malhotra, 2012).

Clientes potenciales

Incluye personas que aún no han participado en actividades del club pero que, por sus intereses, edad o estilo de vida, podrían convertirse en usuarios. Este grupo es clave para proyectar estrategias de expansión y posicionamiento en el mercado local. Se toman en cuenta diferentes segmentos como estudiantes de enseñanza media y superior, empresas locales interesadas en las actividades de tan building, instituciones educativas que organizan salidas recreativas y familias que buscan alternativas de ocio activo (Keller, Dirección de Marketing, 2016).

Personal del emprendimiento

Corresponde al emprendedor principal y su equipo de apoyo operativo. Esta unidad de análisis permite evaluar la capacidad de gestión interna, la toma de decisiones, el manejo de recursos humanos y financieros, así como la visión estratégica del negocio. Se evaluarán diferentes aspectos los cuales son, el nivel de formalización del emprendimiento, las capacidades administrativas y técnicas, las motivaciones personales y su compromiso por este proyecto y las dificultades presentadas en la operación. Esto es una base esencial para diseñar propuestas de mejora de gestión que sean viables y sostenibles (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2011).

Entorno competitivo y comunitario

Incluye factores externos que influyen directa o indirectamente en el desarrollo del club, como otros espacios de recreación, autoridades locales, y organizaciones comunitarias. Esta unidad permite contextualizar el emprendimiento dentro del ecosistema socio productivo de Vallenar. Los elementos por considerar son verificar la oferta recreativa ya existente en la comuna. La percepción del paintball como actividad entretenida, el nivel de apoyo institucional y comunitario y las posibles alianzas estratégicas.

En este contexto, los proveedores desempeñan un papel relevante, ya que su disponibilidad, calidad de servicio y costos influyen directamente en la competitividad y sostenibilidad del club. Un suministro confiable de equipamiento, indumentaria y materiales de seguridad permite ofrecer experiencias recreativas de alto estándar, diferenciándose de la competencia. Además, establecer vínculos con proveedores locales fortalece el tejido económico y social de la comuna, generando oportunidades de colaboración y apoyo mutuo. De esta forma, los proveedores no solo contribuyen al funcionamiento operativo, sino que también se integran como actores del ecosistema comunitario y aliados estratégicos para el desarrollo del emprendimiento (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2022).

III.2.4. Definición de Población

La población se refiere al conjunto de individuos que habitan un determinado espacio geográfico en un momento específico. Este concepto abarca no sólo el número total de personas, sino también sus características y distribución dentro de un área definida (Last, 2001).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2025), comprender la composición demográfica de una población permite planificar de forma más precisa estudios, políticas o estrategias que respondan a las necesidades reales de la comunidad. En el contexto de esta investigación, la población corresponde

a los habitantes de la comuna de Vallenar, quienes representan el universo sobre el cual se aplican las estimaciones y el diseño muestral.

III.2.5. Definición del tamaño de la muestra

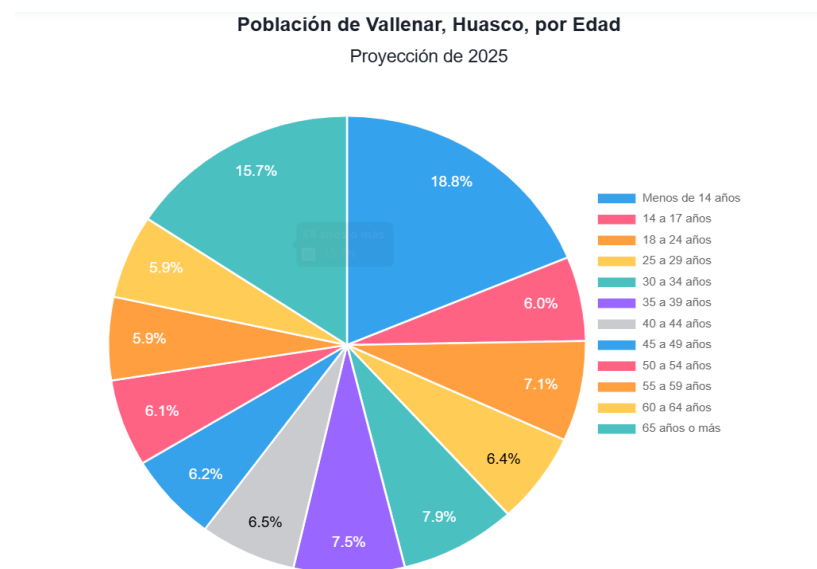
El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos, sujetos, individuos o unidades de análisis que se seleccionan de una población para ser estudiados en una investigación. Es la cantidad de datos que se recogen de la población con el fin de obtener información representativa que permita hacer inferencias, conclusiones o generalizaciones sobre el total de la población (Iribarren, 2015).

De acuerdo con (Aguilar-Barojas, 2005) la determinación adecuada del tamaño de la muestra depende de factores como el tamaño total de la población, el nivel de confianza con el que se desea trabajar (en este caso, 95 %), el margen de error aceptable (5 %) y la variabilidad interna de los individuos. Considerar estos parámetros permite garantizar que los resultados sean estadísticamente válidos y representativos del grupo estudiado, asegurando la precisión de las conclusiones derivadas del análisis.

Para lograr determinar el tamaño de la muestra, se investigó los datos actualizados de acuerdo con las proyecciones del INE, en 2025. Vallenar tiene 57,368 habitantes: 28,590 mujeres (49,8%) y 28,778 hombres (50,2%). Es muy importante tener presente que, a mayor difusión sobre dicho Club, mayor probabilidad hay de ampliar el alcance al público.

En las siguiente Gráfico N°3.1 y Tabla N°3.2 se visualiza que la población total y las proyecciones específicamente de la Comuna de Vallenar, según INE 2025.

Gráfico N°III.1 Población proyectada agrupada por edades.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2025).

Tabla N°III.1 Población proyectada por sexo y grupos de edades.

Edades	Mujeres	Hombres	Total
Menos de 14 años	5,161	5,601	10,762
14 a 17 años	1,638	1,784	3,422
18 a 24 años	1,925	2,137	4,062
25 a 29 años	1,794	1,891	3,685
30 a 34 años	2,233	2,281	4,514
35 a 39 años	2,096	2,220	4,316
40 a 44 años	1,860	1,884	3,744
45 a 49 años	1,742	1,834	3,576
50 a 54 años	1,731	1,789	3,520
55 a 59 años	1,701	1,665	3,366
60 a 64 años	1,743	1,641	3,384
65 años o más	4,966	4,051	9,017
Total	28,590	28,778	57,368

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2025). Proyecciones y estimaciones de población comunal 2017-2025.

Tabla III.2 Fórmula para el cálculo de muestra en poblaciones finitas y conocidas.

	$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$
Tamaño de la muestra	
n=	Tamaño de la muestra
N=	Tamaño de la población
Z=	Valor de la desviación estándar
e=	Margen de error (o Error Muestral)
p=	(o probabilidad de éxito)
q=	Proporción de fracaso

Fuente: Elaboración propia, 2025

III.3. Planificación del estudio de campo

La planificación del estudio de campo corresponde al proceso mediante el cual se organiza y define de manera anticipada la forma en que se llevará a cabo la recolección de información necesaria para una investigación (Roberto Hernández-Sampieri, 2014) Consiste en establecer los objetivos, sujetos de estudio, instrumentos, métodos y tiempos que permitirán obtener datos fiables y pertinentes para analizar la realidad del fenómeno investigado. Esta planificación asegura que el trabajo de campo se desarrolle de manera ordenada, eficiente y con resultados útiles para fundamentar conclusiones y propuestas concretas (Nassir-Sapag, Rebolledo, & Cristian, 2016). A continuación, se describen las etapas del estudio.

III.3.1. Identificación de etapas del estudio de campo

- a) **Definición de objetivos:** En esta primera etapa se establecieron los objetivos que guiarán el estudio de campo, los cuales se orientan a obtener información veraz y representativa sobre la percepción, el interés y las expectativas de la comunidad de Vallenar respecto al Club

Paintball. Definir objetivos claros permite encaminar cada acción del proceso investigativo hacia la recolección de datos pertinentes que faciliten la toma de decisiones estratégicas (Roberto Hernández-Sampieri, 2014).

- b) **Diseño del Instrumento de Recolección de Datos:** Se elaboró un cuestionario estructurado como principal herramienta de recopilación, complementado con entrevistas semiestructuradas a la dueña del negocio. Las preguntas fueron diseñadas con base en los objetivos de la investigación, priorizando la claridad, la pertinencia y la capacidad de generar información útil para el diagnóstico y la propuesta de mejora (Flick, 2015).
- c) **Selección de la Muestra:** La muestra se determinó en 271 encuestados, seleccionados de manera aleatoria dentro de la población de Vallenar. Este número se definió aplicando criterios estadísticos que aseguran un nivel de representatividad suficiente (Daniel, 2012) considerando la diversidad etaria y los distintos perfiles de clientes potenciales. La amplitud de la muestra garantiza resultados confiables.
- d) **Recolección de Datos:** La aplicación de encuestas se realiza tanto en formato digital como presencial, permitiendo abarcar distintos segmentos de la población (Roberto Hernández-Sampieri, 2014) Además, se efectuaron entrevistas directas con la emprendedora y observación en terreno en las instalaciones del club. Esta combinación de técnicas asegura una visión integral de la situación actual del negocio, desde la perspectiva de clientes actuales, potenciales y del propio gestor (Creswell, 2018).
- e) **Análisis de Datos:** Una vez recopilada la información, los datos son tabulados y procesados mediante herramientas de estadísticas básicas y análisis cualitativo. El objetivo es identificar patrones de comportamiento, niveles de satisfacción, factores de atracción y barreras percibidas. Este análisis permite transformar la información en

evidencia concreta para el diseño de estrategias de mejora (Matthew B. Miles, A. Michael Huberman , & Johnny Saldaña, 2014).

- f) **Presentación de Resultados:** Los hallazgos se organizan en tablas, gráficos y descripciones interpretativas que facilitan la comprensión de los datos obtenidos. La presentación de resultados se centra en destacar las principales fortalezas, debilidades y oportunidades detectadas, lo cual proporciona insumos claves para orientar las decisiones administrativas y de marketing del club (Roberto Hernández-Sampieri, 2014).
- g) **Revisión y Ajustes:** A través de una revisión crítica de la información y de las conclusiones obtenidas. Esta etapa incluye la validación de los resultados con el emprendedor y la incorporación de ajustes necesarios en los instrumentos y el análisis. Con ello se asegura que las propuestas de mejora estén alineadas tanto con las necesidades reales de la comunidad como con la capacidad operativa del negocio (Nassir-Sapag, Rebolledo, & Cristian, 2016).

Gracias a este enfoque, se logra reunir evidencia suficiente para diagnosticar la situación actual del negocio, identificar oportunidades de mejora y generar propuestas fundamentadas que contribuyan a fortalecer su gestión y proyección futura.

III.3.2. Diseño de Instrumentos de recolección de datos (encuestas, entrevistas)

El diseño de los instrumentos de recolección de datos constituye una herramienta fundamental para obtener información directa, confiable y relevante, ya que permite estructurar preguntas orientadas a conocer las percepciones, preferencias y niveles de interés de los distintos segmentos respecto al servicio ofrecido por el Club Paintball Vallenar. A partir de los resultados esperados, se elaboraron dos instrumentos principales (encuestas y entrevistas), cada uno con un enfoque específico que permite recopilar datos

cuantitativos y cualitativos (Hernández-Sampieri et al., 2014), generando así una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y el fortalecimiento del modelo de negocio.

Encuestas

Para el diagnóstico del diseño de un plan de mejora, se elaboraron preguntas orientadas a identificar las necesidades, expectativas y áreas de oportunidad percibidas por la comunidad de Vallenar. Estas preguntas buscan evaluar de manera integral la percepción de los habitantes respecto a los servicios, recursos y estrategias actuales, permitiendo detectar fortalezas y debilidades. La información recolectada servirá como base para priorizar acciones, orientar la toma de decisiones y asegurar que el plan de mejora responda de manera efectiva a las demandas y expectativas reales de la comunidad local.

Definición de los objetivos: La encuesta busca recolectar información cuantitativa sobre el nivel de conocimiento, interés y disposición de los tres segmentos definidos para asistir al Club Paintball Vallenar. En concreto:

- a) Medir el grado de conocimiento y recordación del servicio.
- b) Identificar las principales motivaciones y barreras de cada segmento.
- c) Evaluar la disposición de pago según segmento (público general, instituciones educativas y empresas).
- d) Analizar el interés por servicios adicionales (paquetes grupales, convenios, promociones).
- e) Recoger percepciones sobre la seguridad, accesibilidad y atractivo del club.

Segmentación de los encuestados

La encuesta será aplicada a tres segmentos principales: Público general (desde 13 años en adelante, sin rango etario), Instituciones educativas (Universidad de Atacama y establecimientos educacionales) y en Empresas Públicas y Privadas.

Estructura de la encuesta

Escalas de valoración: Se utilizan escalas tipo Likert para medir el grado de acuerdo o interés de los encuestados respecto a diferentes aspectos del servicio (Likert, 1932).

Revisión y validación: La encuesta permite evaluar la demanda potencial y validar la propuesta de valor, identificando la aceptación del servicio por parte del mercado. Además, ayudó a detectar oportunidades de mejora y a comprender cómo posicionar estratégicamente la oferta para generar un impacto positivo en la comunidad.

Entrevista

El segundo instrumento corresponde a entrevistas semi estructuradas, orientadas a profundizar en la visión cualitativa de actores clave de los tres segmentos definidos. Estas entrevistas permiten comprender las motivaciones, necesidades y expectativas de los participantes respecto al servicio del Club Paintball Vallenar (Flick, 2015).

Identificación de los actores clave: **Público general (13+)** que ya han participado o muestran interés, Instituciones educativas: representante de la **Universidad de Atacama** o encargado de actividades extraprogramáticas en **establecimientos educacionales y Empresas públicas y privadas:** encargados de recursos humanos o jefes de área interesados en actividades recreativas.

Guía de entrevista semiestructurada: La guía de entrevista semiestructurada se construyó con base en los objetivos del estudio y la necesidad de obtener información cualitativa más profunda que complemente los datos de la encuesta. Se definieron bloques temáticos que permiten ordenar la conversación, pero al mismo tiempo se mantiene un margen de flexibilidad para que el entrevistado pueda explayarse. La guía contiene preguntas centrales relacionadas con la experiencia, percepción, expectativas y sugerencias del entrevistado, y preguntas de apoyo que permiten indagar en temas emergentes (Steinar Kvale & Svend Brinkmann, 2015).

Flexibilidad en la entrevista: La entrevista semiestructurada se aplica con un guión base de preguntas, pero manteniendo la posibilidad de adaptarlas según el desarrollo de la conversación. El entrevistador puede cambiar el orden, profundizar en aspectos relevantes que surjan y formular preguntas adicionales en función de las respuestas entregadas. De esta manera, se asegura obtener información más espontánea y completa, manteniendo la naturalidad de la interacción y evitando limitar al entrevistado únicamente a lo establecido en la guía.

Análisis de las respuestas: Una vez realizadas las entrevistas, las respuestas serán transcritas y revisadas cuidadosamente para extraer la información más significativa (Matthew B. Miles, A. Michael Huberman , & Johnny Saldaña, 2014). El análisis consistirá en identificar las ideas principales, detectar coincidencias y diferencias entre los entrevistados y agrupar los comentarios en categorías temáticas como seguridad, precio, motivaciones, barreras de acceso y propuestas de mejora. Este proceso permite observar patrones dentro de cada segmento y comprender mejor sus percepciones particulares (Creswell, 2018). Posteriormente, se realiza una interpretación global que vincule los hallazgos cualitativos con los resultados de la encuesta, con el objetivo de validar la información y enriquecer las conclusiones.

De esta forma, el análisis de entrevistas no se limita a la descripción de respuestas, sino que busca generar una visión integral que aporte a la toma de decisiones estratégicas para la gestión del Club Paintball Vallenar, incorporando tanto la experiencia de los usuarios como las expectativas de instituciones educativas y empresas.

III.3.3. Construcción, validación y aplicación

El proceso de construcción, validación y aplicación de los instrumentos de recolección de información constituye una fase clave dentro del desarrollo metodológico de esta investigación, al permitir la obtención de datos pertinentes, sistemáticos y alineados con los objetivos planteados (Roberto Hernández-Sampieri, 2014). Para ello se elaboraron dos tipos de instrumentos:

encuestas aplicadas mediante Google Forms y entrevistas semi estructuradas desarrolladas en documentos Word. Ambos se diseñaron de acuerdo con criterios metodológicos reconocidos en investigaciones de enfoque descriptivo (Creswell, 2018).

1. Construcción de instrumentos

a) Encuestas

La encuesta se seleccionó como técnica de recolección de datos debido a su capacidad para recopilar información de manera rápida, estructurada y eficiente en poblaciones amplias (Tamayo, 2011) Su objetivo fue obtener información cuantitativa acerca de la percepción y disposición de distintos actores sociales frente a la implementación de actividades recreativas alternativas, específicamente relacionadas con el paintball como herramienta de integración social y bienestar.

Definición de objetivos: Las encuestas se crean para reunir datos significativos sobre la percepción y actitud de diversos actores sociales hacia la ejecución de actividades recreativas innovadoras, especialmente relacionadas con el paintball como opción deportiva y de integración. Donde se busca determinar el interés, la valoración y la viabilidad de crear acuerdos con organizaciones y empresas, así como las expectativas de la población en general ante nuevas oportunidades de ocio activo.

Estructuración en Google Forms: El cuestionario fue diseñado en formato Likert, técnica ampliamente utilizada en estudios sociales para medir actitudes y opiniones de los participantes mediante escalas ordinales (Likert, 1932) Este diseño fue adaptado para tres segmentos específicos:

Empresas públicas y privadas: orientadas a conocer la frecuencia, inversión y disposición de las organizaciones hacia programas de bienestar, actividades de integración y alianzas con proveedores recreativos.

Establecimientos educativos: dirigidas a evaluar el interés por actividades extracurriculares, convenios de colaboración y la relevancia de experiencias recreativas en el ámbito académico y formativo.

Público general: enfocadas en captar la opinión de la comunidad sobre la importancia de la recreación alternativa, la valoración del paintball como opción de esparcimiento y su potencial como atractivo turístico.

Segmentación de preguntas: Para empresas, se incluyen preguntas sobre el clima laboral, retención de talento y presupuestos destinados al bienestar.

En establecimientos educativos, se priorizan ítems sobre integración estudiantil, bienestar emocional y fortalecimiento de la disciplina.

En el público general, se consideran aspectos como la motivación personal, la percepción del paintball, el interés por la actividad física y la apertura a propuestas recreativas no tradicionales.

La creación del cuestionario se lleva a cabo en una semana, teniendo en cuenta la retroalimentación académica y la adaptación de los ítems a los objetivos del estudio. Se prioriza un lenguaje sencillo, accesible y entendible para cada grupo, asegurando la coherencia con el objetivo de analizar la viabilidad y aceptación social del proyecto recreativo

b) Entrevistas

Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada orientada a profundizar en la visión de un actor clave del sector recreativo en Vallenar. Las entrevistas permiten acceder a información cualitativa relevante al recoger percepciones subjetivas y experiencias personales (Creswell, 2018). La guía estuvo compuesta por 15 preguntas abiertas distribuidas en cuatro ámbitos: gestión administrativa, proyección comercial, posicionamiento local del servicio y desafíos del rubro recreativo.

La estructura semiestructurada otorgó flexibilidad para incorporar preguntas emergentes durante la interacción con el entrevistado, lo que, según Bernal

(2010), favorece la obtención de información más rica y contextualizada. El diseño de esta herramienta se completó en una semana, luego de revisión académica, asegurando su alineación con el objetivo general del estudio.

2. Validación de instrumentos

Previo a su aplicación definitiva, se propone una prueba piloto para evaluar claridad, pertinencia y comprensión de los ítems, procedimiento recomendado en la literatura metodológica (Roberto Hernández-Sampieri, 2014) Esta prueba se aplicó a una muestra pequeña de sujetos pertenecientes a cada segmento objetivo.

Además, los instrumentos fueron sometidos a validación por juicio experto por parte del profesor guía de la investigación Esteban Toledo, quien revisó su coherencia metodológica y pertinencia técnica, de acuerdo con las recomendaciones de validez de contenido propuestas por el (Consejo Nacional de Educación (CNED), 2020) para estudios académicos.

3. Aplicación de Instrumentos

a) Aplicación de encuestas

Las encuestas se aplicaron de forma digital mediante Google Forms, plataforma que permite gestionar el acceso remoto y la recopilación automática de respuestas (Google LLC, 2023). Su difusión se realizó mediante redes sociales, estrategia eficaz para alcanzar grupos heterogéneos de participantes (Creswell, 2018) Se obtuvo un total de 271 respuestas por cada segmento, cifra adecuada para estudios descriptivos simples con población heterogénea (Roberto Hernández-Sampieri, 2014).

b) Aplicación de entrevistas

Las entrevistas se realizaron de forma presencial y remota según disponibilidad del participante. Se obtuvo el consentimiento informado para el uso de grabaciones y transcripción posterior, siguiendo lineamientos éticos de investigación social (Universidad de Chile, 2019) Las respuestas fueron

registradas mediante archivos de audio y notas de campo, para luego transcribirse íntegramente en Word y facilitar su posterior análisis cualitativo.

En síntesis, el diseño, validación y aplicación de los instrumentos metodológicos se llevó a cabo de manera rigurosa y sistemática, lo que permitió garantizar la confiabilidad de los datos obtenidos y su pertinencia para evaluar la percepción social y factibilidad del proyecto recreativo en la comuna de Vallenar.

III.3.4. Resultados esperados

Se espera que, a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas, se obtenga un panorama claro y fundamentado sobre la percepción del Club Paintball Vallenar en los tres segmentos definidos: público general, instituciones educativas y empresas públicas y privadas. Como resultado, se proyecta contar con información cuantitativa que permita identificar el nivel de conocimiento del servicio, la disposición de pago, las motivaciones principales y las barreras que limitan la asistencia. Asimismo, se espera obtener datos comparativos entre segmentos, lo que permitirá reconocer diferencias en las expectativas de los estudiantes frente a las necesidades del sector empresarial o del público general.

En términos cualitativos, se espera que las entrevistas entreguen un conjunto de percepciones y testimonios que aportan profundidad a los resultados de la encuesta (Flick, 2015). Estas visiones permitirán comprender de manera más cercana la experiencia de los clientes actuales, así como las expectativas de los actores institucionales y organizacionales. De igual modo, se prevé que surjan propuestas concretas de mejora relacionadas con la seguridad, la accesibilidad, la promoción y la diversificación de los servicios, lo que servirá como insumo para la formulación de recomendaciones prácticas.

Otro resultado esperado es la validación de la importancia que el paintball puede tener como herramienta de recreación, integración y formación de equipos, tanto en contextos educativos como laborales (Nassir-Sapag, Rebolledo, & Cristian, 2016) Se estima que esta valoración positiva abrirá la

posibilidad de generar convenios con instituciones y empresas, ampliando el alcance del club y contribuyendo a su sostenibilidad en el tiempo.

En definitiva, los resultados obtenidos deberán permitir al proyecto establecer con precisión las oportunidades de crecimiento y consolidación del Club Paintball Vallenar, generando información confiable que sirva de base para la toma de decisiones estratégicas (Creswell, 2018) la definición de planes de marketing segmentados y la implementación de mejoras que fortalezcan la competitividad del negocio en el mercado local.

Identificación de la demanda potencial: Se espera reconocer de manera precisa el tamaño y las características de la demanda que podría interesarse en las actividades del Club Paintball Vallenar. A través de las encuestas se podrán estimar cuántas personas muestran disposición real a participar, así como la frecuencia con la que lo harían. Este resultado permitirá proyectar volúmenes de asistencia diferenciando entre público general, estudiantes de la Universidad de Atacama y establecimientos educacionales, además de empresas públicas y privadas. Contar con esta información será fundamental para dimensionar la capacidad requerida, organizar recursos y diseñar estrategias de crecimiento (Daniel, 2012).

Validación de la propuesta de valor: Otro resultado esperado es la confirmación de que el servicio ofrecido por el club está centrado en recreación, trabajo en equipo y experiencia innovadora que se ajusta a las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes (Nassir-Sapag, Rebolledo, & Cristian, 2016) A partir de las percepciones recogidas, se puede verificar si la propuesta actual resulta atractiva o si requiere ajustes en aspectos como precios, seguridad, infraestructura o modalidades de juego. Validar esta propuesta permitirá garantizar que el servicio se mantenga alineado con las preferencias de los consumidores y con las tendencias del mercado local.

Perspectivas de aceptación del mercado: A partir de los resultados obtenidos se espera identificar el grado de aceptación que puede tener el paintball en la comuna de Vallenar y sus alrededores. Este resultado se refleja en el interés mostrado por los segmentos encuestados y entrevistados, así como en la disposición de instituciones y empresas para considerar al club como opción de recreación o integración (Kotler & Armstrong, 2013). Una alta aceptación del mercado confirmará la viabilidad de fortalecer la inversión en promoción y ampliación de servicios, mientras que un nivel moderado permitirá diseñar estrategias de sensibilización y difusión más intensivas.

Identificación de oportunidades de mejora: Se proyecta obtener información clara sobre aquellos aspectos del servicio que requieren ser reforzados para incrementar la satisfacción de los usuarios. Las entrevistas, especialmente, permitirán conocer en detalle percepciones sobre seguridad, calidad del equipamiento, accesibilidad del lugar, atención al cliente y variedad de modalidades ofrecidas. Reconocer estas oportunidades de mejora será un insumo directo para establecer un plan de acción que incremente la competitividad del club y mejore la experiencia del cliente.

Impulso económico local: Entre los resultados esperados también se encuentra evidenciar cómo el funcionamiento y consolidación del club puede aportar al desarrollo económico de la comuna. Esto se refleja en la generación de empleo directo e indirecto, la atracción de visitantes locales y regionales, y el encadenamiento con otros servicios como transporte, alimentación y turismo. De esta manera, el proyecto no solo se enfoca en la rentabilidad empresarial, sino también en el impacto positivo que puede tener para la comunidad en su conjunto.

Posicionamiento estratégico del servicio: Se espera que la información recolectada permite ubicar al Club Paintball Vallenar dentro de una posición más clara en el mercado de actividades recreativas y deportivas. Con datos sobre demanda, aceptación, percepciones y propuestas de valor, el club podrá definir su estrategia de diferenciación frente a otras alternativas de ocio en la

zona. Este posicionamiento estratégico facilitará el diseño de campañas de marketing segmentadas, el establecimiento de convenios con instituciones y empresas, y la proyección de un crecimiento sostenido en el tiempo.

III.4. Carta Gantt

Para asegurar una gestión eficiente y un seguimiento claro de las fases de nuestro proyecto de titulación, hemos estructurado un cronograma detallado. A continuación, se presenta la Carta Gantt que visualiza las actividades, sus plazos y los hitos de evaluación, permitiéndonos optimizar el avance y cumplir con los objetivos establecidos.

Ilustración N° III.1 Carta Gantt

PROYECTO DE TITULO CARTA GANTT										
Actividades	Fecha	18-ago	19-ago hasta 31-ago	01-sept	02-sept hasta 21-sept	22-sept hasta 26-sept	27-sept hasta 09-nov	10-nov hasta 16-nov	17-nov hasta 30-nov	01-dic
Presentación de Diseño de Propuesta de Valor y Modelo de Negocios de la idea para el Proyecto de Titulación										
3.1 Marco Introductorio			X							
Informe y Presentación de Propuesta para el Proyecto de Titulación (20%)	Evaluación									
3.2 Marco Teórico				X	X					
3.3 Metodología					X					
Entrega de Primeros Capítulos (10%)	Evaluación									
Aplicación de encuestas y entrevistas y analisis e interpretacion de resultados							X	X		
3.6 Conclusiones							X	X		
3.7 Construcción de abstract (español e ingles)								X		
Entrega de Trabajo de Titulación Terminado (30%)	Evaluación									
Exposición oral de proyecto de titulación (40%)	Evaluación									

Fuente: Elaboración propia, 2025

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de datos

IV.1. Introducción

El presente capítulo constituye el eje central de la investigación, ya que tiene como objetivo exponer, analizar e interpretar los datos primarios obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información, a saber, encuestas y entrevistas. La finalidad de este análisis es doble: por un lado, validar la problemática central del Club Paintball Vallenar relacionada con la nula visibilidad digital y la ineficiencia en la gestión administrativa; y por otro, establecer la demanda real y las preferencias del mercado para fundamentar las acciones del plan de mejora propuesto.

La información analizada en esta sección es fundamental de carácter primario; encuestas y entrevistas a clientes y actores clave, complementada con fuentes secundarias; bibliografía, informes del INE, estadísticas del Ministerio del Deporte y estudios académicos previos, para contextualizar el entorno socioeconómico y recreativo de Vallenar.

Este proceso de análisis se relaciona directamente con los objetivos específicos de la investigación, particularmente con el “realizar un diagnóstico integral del estado actual del negocio” (Objetivo Específico 1) y con el propósito de definir objetivos sostenibles utilizando la metodología SMART (Objetivo Específico 4), ya que la evidencia empírica es la base para la toma de decisiones. Además, existe una relación general con la metodología del capítulo III, que describe el enfoque mixto cuantitativo-cualitativo y el proceso de recolección de datos que se aplica en este capítulo para lograr la validación de la propuesta de valor.

La estructura de esta sección comienza con la identificación y el análisis detallado de los segmentos de clientes del Club Paintball Vallenar. El estudio se ha segmentado con el fin de obtener un entendimiento profundo de las necesidades específicas y la disposición a adquirir la propuesta de valor del servicio en cada grupo objetivo. Los segmentos de clientes analizados son los siguientes:

- a) **Segmento de clientes público general +13 años sin rango etario:** donde se examinan las motivaciones, el nivel de interés en actividades de ocio activo y las percepciones generales sobre la oferta de entretenimiento en Vallenar.
- b) **Segmento de clientes empresas públicas y privadas:** enfocado en identificar la demanda potencial de servicios de team building (construcción de equipos), recreación corporativa y la valorización de una actividad que fomente el alivio del estrés y la conexión social.
- c) **Segmento de clientes universidades y establecimientos educativos:** se analiza la viabilidad de establecer convenios y paquetes dirigidos a instituciones que busquen actividades deportivas, recreativas y de integración para sus estudiantes y personal. Posteriormente, se presenta el análisis de las entrevistas, las cuales aportan una perspectiva cualitativa de los actores clave, complementando los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas para generar conclusiones robustas sobre la factibilidad y el posicionamiento estratégico del club. En definitiva, este capítulo sienta las bases empíricas para la definición del diseño del prototipo en el capítulo V.

IV.2. Análisis de fuentes secundarias

El análisis de fuentes secundarias se realiza a partir de la revisión de documentos oficiales, estudios académicos y estadísticas actualizadas provenientes de organismos nacionales, con el objetivo de contextualizar la situación del Club Paintball Vallenar dentro del entorno social, económico y recreativo de la comuna. Los principales hallazgos confirman la existencia de una clara oportunidad de mercado dada la alta proporción de público objetivo del 37% de la población desde 13 años sin rango etario. El déficit estructural de infraestructura para deportes de aventura en la región. Asimismo, se valida que los desafíos de gestión administrativa y la nula visibilidad digital son críticos, ya que estudios comparados demuestran que las estrategias de planificación y marketing digital son factores

determinantes para la sostenibilidad financiera y el crecimiento del sector recreativo. Esta información permite complementar los resultados de las encuestas aplicadas a los distintos segmentos de clientes y fundamentar las estrategias del plan de mejora.

La siguiente tabla resume los principales indicadores relevantes para el contexto local:

Tabla N° IV.1 Indicadores del contexto local de Vallenar

Indicador	Valor / Dato 2025	Fuente
Población total comuna de Vallenar	57.368 habitantes	INE (2025)
Población entre 13 y 39 años	37 %	INE (2025)
Porcentaje de infraestructura recreativa no tradicional en Atacama	14 %	Ministerio del Deporte (2024)
Nivel de participación en actividades deportivas en la Región de Atacama	29,5 %	Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física (2024)
Tasa de sedentarismo en la región	70,5 %	Ministerio de Salud (2024)

Fuente: Elaboración propia, 2025

Estos datos muestran una realidad dual: por un lado, una población con alta proporción de jóvenes y adultos que buscan espacios de recreación, y por otro, una carencia estructural de infraestructura deportiva alternativa. Este contexto refuerza la pertinencia del plan de mejora propuesto para el Club Paintball Vallenar,

orientado a consolidar su rol como oferta innovadora dentro del ocio activo local y regional. Además, los altos niveles de sedentarismo constituyen una problemática social que el club puede contribuir a disminuir, alineándose con los principios de bienestar y salud promovidos en el marco teórico del estudio.

IV.2.1. Información estadística del sector y contexto local

Según el (INE, 2025), la comuna de Vallenar cuenta con una población proyectada de 57.368 habitantes, de los cuales el 50,2 % son hombres y el 49,8 % mujeres. Esta distribución equitativa refleja un mercado potencial amplio para actividades recreativas dirigidas tanto a jóvenes como adultos.

En términos etarios, el 37 % de la población corresponde a personas desde 13 años sin rango etario, grupo que coincide directamente con el público objetivo del Club Paintball Vallenar, ya que son los principales consumidores de actividades deportivas alternativas y de ocio activo.

Por otro lado, el (Ministerio del Deporte , 2024) indica que en la Región de Atacama existe un déficit en la oferta de infraestructura recreativa y deportiva no tradicional. Solo un 14 % de los espacios públicos están habilitados para deportes de aventura o actividades grupales, mientras que la mayoría se destina a disciplinas convencionales como fútbol o atletismo. Esta brecha evidencia una oportunidad de desarrollo para emprendimientos que fomenten el ocio activo y la socialización en entornos seguros, como el paintball.

IV.2.2. Análisis comparativo con estudios previos

Diversos estudios académicos y gubernamentales han abordado el impacto del ocio activo en la salud, la integración social y la productividad laboral. Según (Sospedra, et al. 2024) la falta de espacios para actividades físicas no convencionales aumenta los índices de sedentarismo y aislamiento social, afectando directamente la calidad de vida. Esto coincide con la problemática

detectada en Vallenar, donde las alternativas recreativas se limitan principalmente a restaurantes y cines.

Asimismo, (Núñez Cudriz & Miranda Corrales, 2020) sostienen que la visibilidad digital y la promoción en redes sociales son factores determinantes para el crecimiento de microempresas del sector recreativo. Este hallazgo respalda la necesidad de fortalecer el marketing digital del Club Paintball Vallenar, una de las debilidades identificadas en el diagnóstico inicial.

En el ámbito de gestión, (Mendoza, et al. 2021) destacan que las pequeñas empresas que integran estrategias de planificación y control logran mejorar su sostenibilidad financiera hasta en un 25 %. Este resultado refuerza la relevancia de implementar un plan de mejora de gestión con enfoque administrativo, operativo y comercial, tal como se propone en el presente estudio.

Por su parte, el (Banco Mundial, 2023) reporta que los emprendimientos turísticos y de ocio activo en Latinoamérica que incorporan prácticas sustentables como uso de materiales biodegradables y reciclados que experimentan un aumento promedio del 18 % en fidelización de clientes, aspecto directamente relacionado con el modelo ecológico que adopta el Club Paintball Vallenar.

Los estudios comparados evidencian una coincidencia con los hallazgos primarios: existe una demanda insatisfecha de experiencias recreativas innovadoras y un alto potencial de crecimiento mediante estrategias de marketing digital y gestión sostenible, en relación con el marco teórico estos resultados confirman que la creación de valor en un modelo de negocio recreativo depende no solo del servicio ofrecido, sino también de la percepción social de seguridad, sostenibilidad y conexión emocional con el cliente.

IV.3. Análisis de datos de encuestas (fuente primaria cuantitativa)

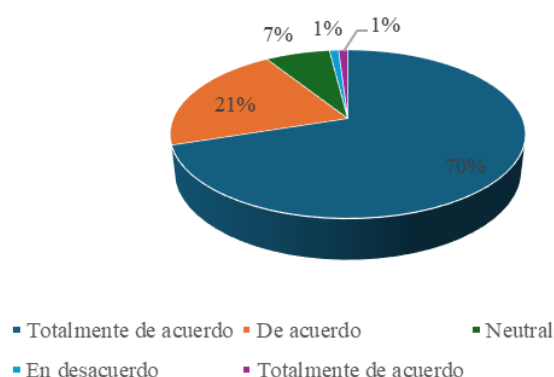
La investigación se sustentó en un universo o población total correspondiente a los 57.368 habitantes proyectados para la comuna de Vallenar en 2025. De esta población finita y conocida, se extrajo una muestra representativa de 271

encuestados, definida mediante criterios estadísticos que aseguraron un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5%. Para la recolección de datos, se aplicaron cuatro instrumentos de encuesta, diseñados para obtener una visión integral de la demanda. Estos instrumentos se dirigieron a segmentos específicos: público general (+13 años sin rango etario), empresas públicas y privadas, e establecimientos educativos (Universidad y colegios).

IV.3.1. Segmento de clientes público general sin rango etario

El siguiente análisis comienza con la determinación del segmento objetivo principal, el cual se define como +13 años sin rango etario. La comprensión detallada de las características, preferencias y hábitos de este segmento es fundamental, para la correcta orientación de las estrategias de mejora de gestión, así a través de esta caracterización logramos concluir una visión precisa, en donde se procede a la aplicación de encuestas, cuyos resultados son analizados en los siguientes apartados para validar y profundizar el conocimiento de este grupo de clientes.

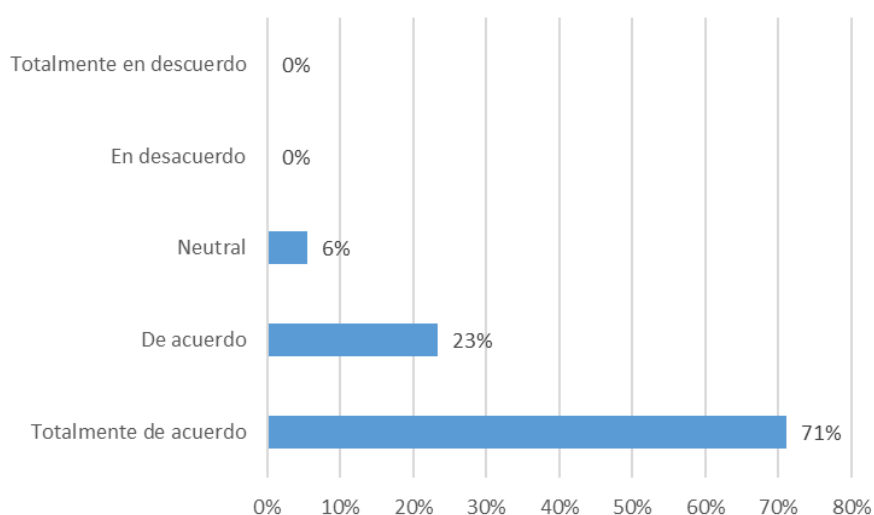
Gráfico N°IV.1 Busco actividades recreativas innovadoras que sean diferentes a las tradicionales en Vallenar



Fuente: Elaboración propia, 2025

Se concluye que la gran mayoría de los encuestados expresó un fuerte deseo de encontrar nuevas opciones recreativas, visualizando que el grupo de personas que está totalmente de acuerdo supera por mucho a cualquier otra respuesta, y si se suman aquellos que están simplemente de acuerdo, el respaldo a la búsqueda de actividades innovadoras es casi total, sin embargo, solo unos pocos se mantuvieron neutrales o en desacuerdo. Este resultado se alinea con la teoría de la búsqueda de novedad (sensation seeking), que sugiere que una parte de la población tiene una necesidad de experiencias variadas, nuevas y complejas, motivando la preferencia por ofertas fuera de lo común (Zuckerman, 1994).

Gráfico N°IV.2 Me atraen las experiencias que combinan deporte, adrenalina y diversión

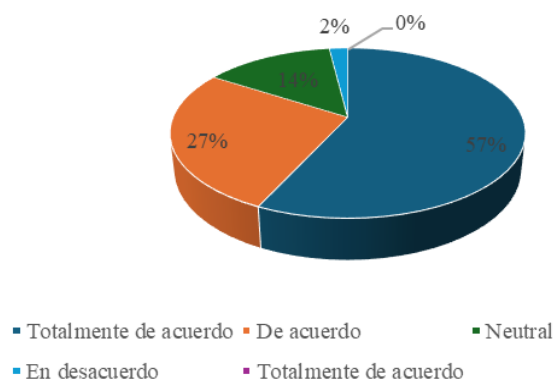


Fuente: Elaboración propia, 2025

Este gráfico nos demuestra una preferencia muy clara por experiencias que generen emoción, ya la mayoría de los participantes están totalmente de acuerdo con la atracción por la combinación de deporte, adrenalina y diversión, sin embargo, al sumar quienes están de acuerdo y la aprobación de este tipo de actividades es abrumadora, mientras que las respuestas neutrales y en desacuerdo son escasas. Esto refleja la tendencia en el ocio moderno hacia el turismo de aventura y deporte activo, donde la combinación de desafío físico y

liberación emocional es clave para generar experiencias memorables y valoradas (Ryan, 2003).

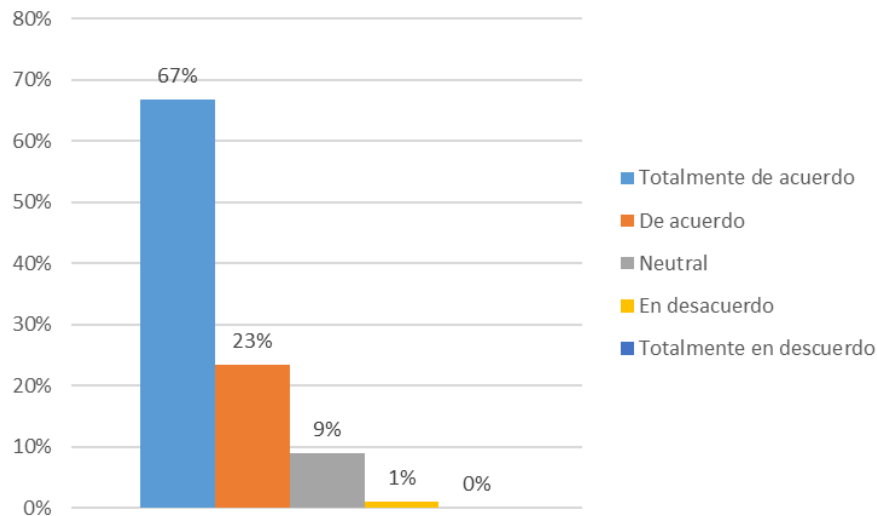
Gráfico N°IV.3 Prefiero actividades que me permitan integrarme socialmente y conocer personas nuevas



Fuente: Elaboración propia, 2025

Al visualizar el gráfico se concluye que la mitad de los encuestados está totalmente de acuerdo en preferir actividades que fomenten la integración social, esta preferencia se refuerza significativamente con el número de personas que están de acuerdo, confirmando el gran interés, sin embargo, hay un número considerable de respuestas neutrales en comparación con otras preguntas. Esta necesidad subraya el concepto del ocio socializador propuesto por el autor como Dumazedier, donde la función principal de la recreación es permitir la fraternización y el desarrollo de lazos comunitarios (Dumazedier, 1974).

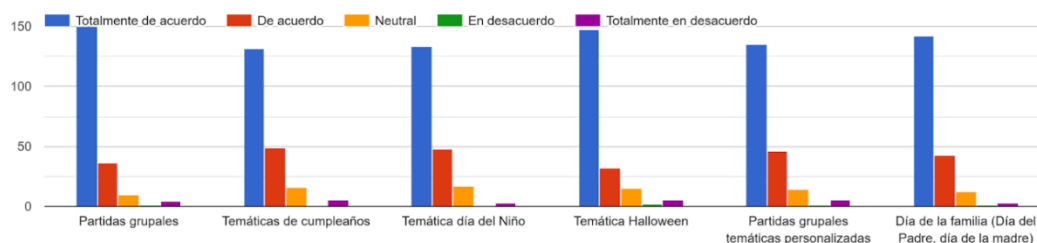
Gráfico N.º IV.4 Considero atractivo que el club utilice equipos de paintball seguros y certificados



Fuente: Elaboración propia, 2025

Este análisis nos demuestra que la seguridad es considerada un factor altamente atractivo para los encuestados, dos de cada tres encuestados están totalmente de acuerdo con que el uso de equipos seguros y certificados es un elemento positivo del club, mientras que, el resto de las respuestas se concentra en la opción de acuerdo, lo que subraya la importancia crucial de la seguridad en la oferta de valor. Este hallazgo es fundamental para la gestión de la confianza y la percepción de riesgo. Los consumidores buscan la certificación como una señal externa que reduce la incertidumbre y aumenta la confianza en la calidad y seguridad del servicio (Rao, 2000).

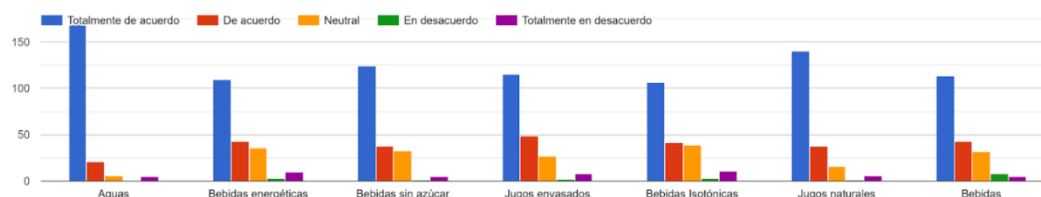
**Gráfico N°IV.5: Valoro que existan distintas modalidades de juego
(partidas grupales y temáticas de cumpleaños)**



Fuente: Elaboración propia, 2025

Los resultados demuestran una alta valoración por todas las modalidades de juego consultadas, en todos los casos partidas grupales, temáticas de cumpleaños, temática día del niño, temática Halloween y partida temática general la cantidad de personas que votó totalmente de acuerdo es la más alta y predomina sobre cualquier otra opción, seguida por un número significativo de votos de acuerdo, mientras que, el desacuerdo es marginal en todas las opciones y la alta valoración por modalidades variadas, especialmente las temáticas y grupales, soporta el principio de la personalización y segmentación de la oferta. Al ofrecer variedad, el servicio maximiza su atractivo para distintos nichos de mercado (Kotler & Armstrong, 2013).

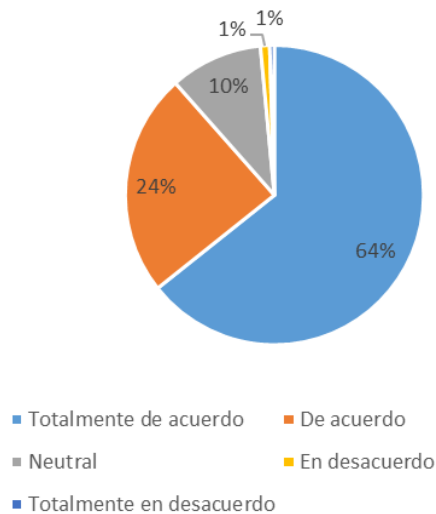
Gráfico N°IV.6 Me interesa contar con algunos de los siguientes servicios adicionales



Fuente: Elaboración propia, 2025

Se concluye que el interés por los servicios adicionales es muy alto y el servicio de aguas es el más demandado, con la mayor cantidad de respuestas en totalmente de acuerdo, mientras que, las bebidas energéticas, bebidas sin azúcar y los jugos envasados también muestran una demanda muy alta, superando cada uno el centenar de respuestas en totalmente de acuerdo, representando así, que la suma de las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo evidencian una gran aceptación de estos servicios adicionales. Esto se relaciona con la ampliación del producto o servicio, donde los elementos periféricos como bebidas, snacks mejoran la conveniencia y la experiencia general del cliente, aumentando la satisfacción y el gasto promedio por visita (Levitt, 1983).

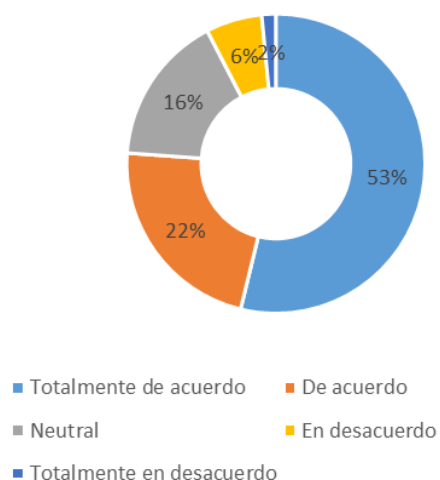
Gráfico N°IV.7 En Vallenar existen muy pocas actividades recreativas distintas a las tradicionales



Fuente: Elaboración propia, 2025

Los encuestados coinciden firmemente en que la oferta de actividades recreativas en Vallenar es limitada y una amplia mayoría de los participantes, que es más de la mitad y se acerca a los dos tercios, se declara totalmente de acuerdo con la afirmación de que existen muy pocas actividades distintas a las tradicionales. Este resultado se ve respaldado por el grupo de personas que está de acuerdo, la combinación de estos dos grupos representa un consenso casi total en la percepción de escasez de opciones recreativas innovadoras en la zona, mientras que, las respuestas neutrales o en desacuerdo son escasas. Esta percepción de escasez representa una oportunidad de mercado clara. La falta de opciones se convierte en una brecha de ocio que un nuevo servicio recreativo puede llenar eficazmente (Kraus, 2000).

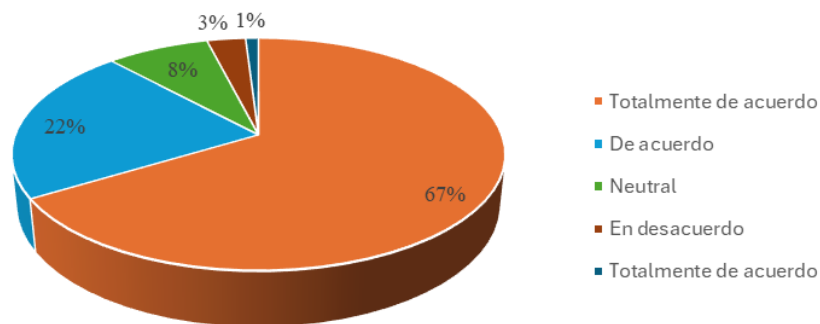
Gráfico N°IV.8 Generalmente tengo dificultades para acceder a lugares de recreación por transporte o señalética deficiente



Fuente: Elaboración propia, 2025

La gran mayoría de los encuestados reportan dificultades relacionadas con el acceso a lugares de recreación, sin embargo, más de la mitad de los participantes se declaró totalmente de acuerdo con esta dificultad, si a este grupo se le suman quienes están de acuerdo, casi las tres cuartas partes de los encuestados experimentan problemas de transporte o señalización, mientras que, hay un grupo considerable que se mantiene neutral, y muy pocos están en desacuerdo. La dificultad de acceso se identifica como una barrera de participación en el ocio. Resolver esta barrera es crucial para eliminar los costos de transacción y facilitar la participación de la demanda potencial (Iso-Ahola, 1980).

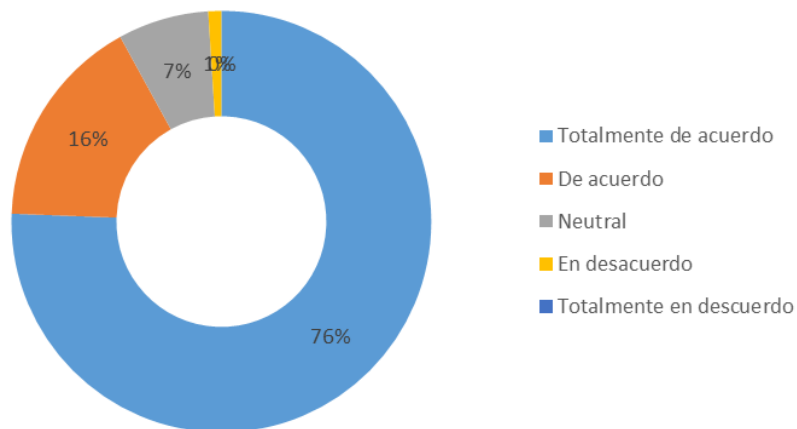
Gráfico N°IV.9 Me preocupa la seguridad en el uso del equipamiento en actividades recreativas



Fuente: Elaboración propia, 2025

El análisis realizado nos demuestra que la seguridad del equipamiento es una preocupación significativa, ya que, dos de cada tres encuestados están totalmente de acuerdo en que la seguridad del equipamiento les preocupa y esta preocupación se refuerza con el número de personas que están de acuerdo, elevando el total de la población preocupada a una gran mayoría, mientras que, solo una pequeña fracción se muestra neutral o en desacuerdo y esta preocupación se centra en el riesgo percibido del servicio. La gestión de actividades con equipamiento debe enfocarse en mitigar el riesgo y comunicarlo efectivamente para transformar la percepción negativa en confianza (Mitchell, 1999).

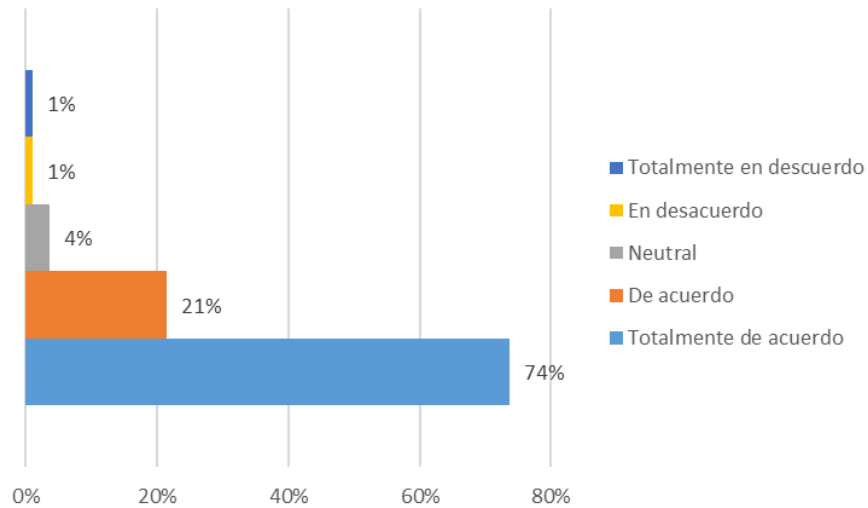
Gráfico N°IV.10 Me daría confianza que el club cuente con protocolos de seguridad claros y monitores capacitados



Fuente: Elaboración propia, 2025

Este gráfico demuestra que existe una alta demanda de protocolos de seguridad y personal calificado, tres cuartas partes de los encuestados se sienten totalmente de acuerdo en que estos elementos les darían confianza, al sumar los encuestados que están de acuerdo, el respaldo a contar con protocolos y monitores capacitados es casi unánime, mientras que, las respuestas de neutral o desacuerdo son mínimas y esto se vincula al concepto de calidad del servicio en su dimensión de aseguramiento. La confianza del cliente se construye a partir de la competencia, el conocimiento y la cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa para inspirar credibilidad (A. Parasuraman, et al. 1988)

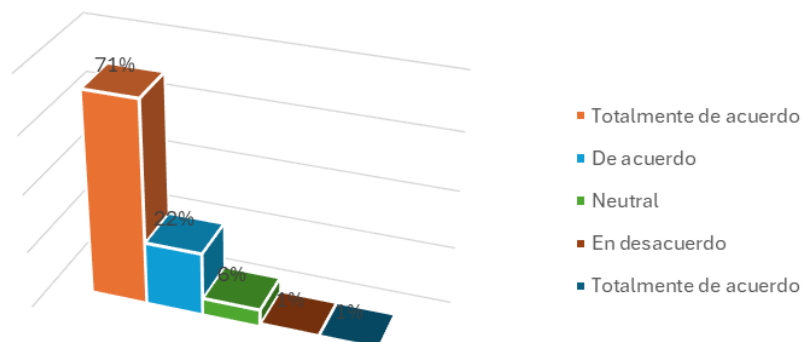
Gráfico N°IV.11 Mejoraría mi experiencia que se refuerce la señalización y accesibilidad para llegar fácilmente al recinto



Fuente: Elaboración propia, 2025

Los encuestados encuentran que la mejora en la señalización y accesibilidad es vista como un factor crucial para mejorar la experiencia, ya que una amplia mayoría, que supera las tres cuartas partes de los encuestados, está totalmente de acuerdo con esta afirmación y al incluir a quienes están de acuerdo, el interés en reforzar la accesibilidad se convierte en una prioridad casi absoluta para los encuestados. Esto aborda la importancia del entorno físico, donde la accesibilidad y la señalización son elementos tangibles que forman parte de la experiencia total del cliente. Estando bien diseñado reduce la frustración y facilita el consumo (Bitner, 1992).

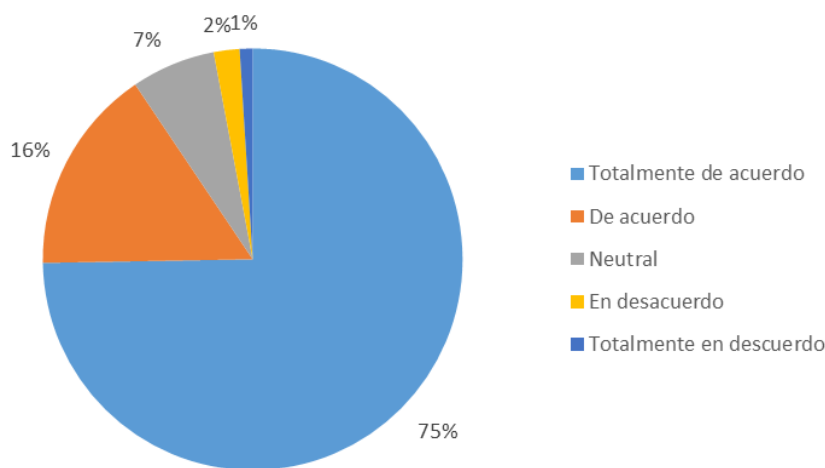
Gráfico N°IV.12 Considero importante que se ofrezca un sistema de reservas online simple y rápido



Fuente: Elaboración propia, 2025

Se concluye que el sistema de reservas eficiente es considerado de gran importancia, una porción significativa de los participantes, cercana a las tres cuartas partes, está totalmente de acuerdo con la importancia de un sistema de reservas en línea simple y rápido, mientras que el número de personas que están de acuerdo complementa esta preferencia, demostrando una demanda muy fuerte por la digitalización y facilidad en el proceso de reserva, siendo así, la demanda de un sistema simple y rápido ilustra la importancia de la conveniencia digital y la automatización de procesos. La tecnología debe simplificar la interacción del cliente con el servicio, minimizando el esfuerzo percibido (Davis, 1989).

Gráfico N°IV.13 Me interesa participar en actividades que rompan con la rutina diaria

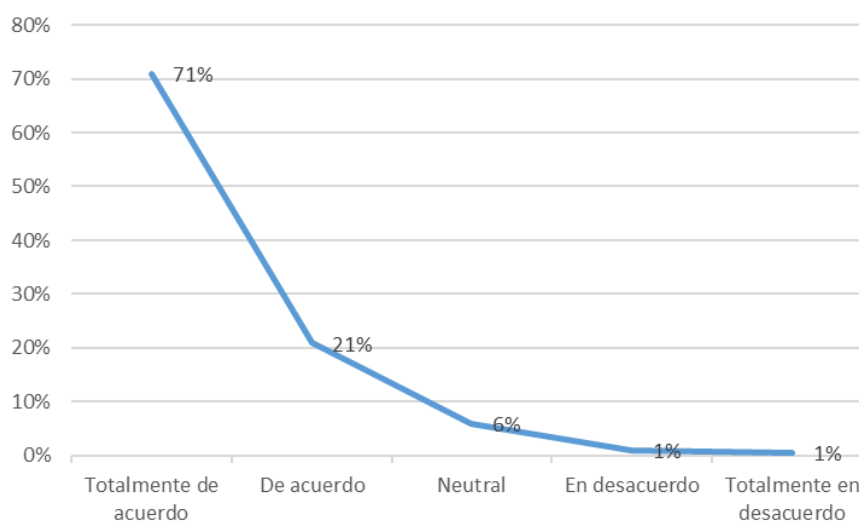


Fuente: Elaboración propia, 2025

El gráfico nos demuestra que el interés por las actividades que ofrecen un escape de la rutina es muy elevado, tres cuartas partes de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo en que les interesa participar en estas actividades y al añadir la alta cantidad de personas que simplemente están de acuerdo, se confirma que la motivación de romper con la rutina es un factor clave para la atracción de clientes, sin embargo, este resultado confirma la

función clave de la recreación como escape o evasión. Según la teoría del ocio, las actividades de ocio ofrecen un contraste con las obligaciones cotidianas, satisfaciendo la necesidad psicológica de desconexión y cambio (Kleiber, 1997).

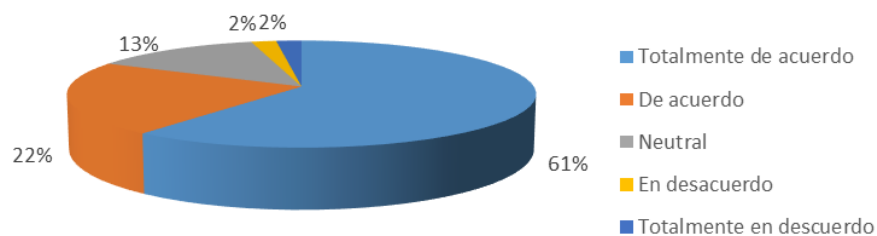
Gráfico N°IV.14 Disfruto cuando tengo la oportunidad de socializar y pasar tiempo con amigos en actividades grupales



Fuente: Elaboración propia, 2025

Los encuestados muestran un disfrute muy alto por la socialización en grupo, una proporción masiva, que supera los dos tercios de los participantes, se declara totalmente de acuerdo con disfrutar de socializar y pasar tiempo con amigos en actividades grupales y al incluir al grupo que está de acuerdo, el consenso sobre el disfrute de las actividades sociales y grupales es casi universal, mientras que, las respuestas neutrales y en desacuerdo son notablemente bajas, sin embargo, este disfrute se basa en la teoría de la cohesión grupal. Las actividades recreativas grupales refuerzan los lazos sociales y satisfacen la necesidad humana de afiliación, lo que convierte el ocio en un medio para fortalecer las redes sociales primarias (Leon Festinger, 1950).

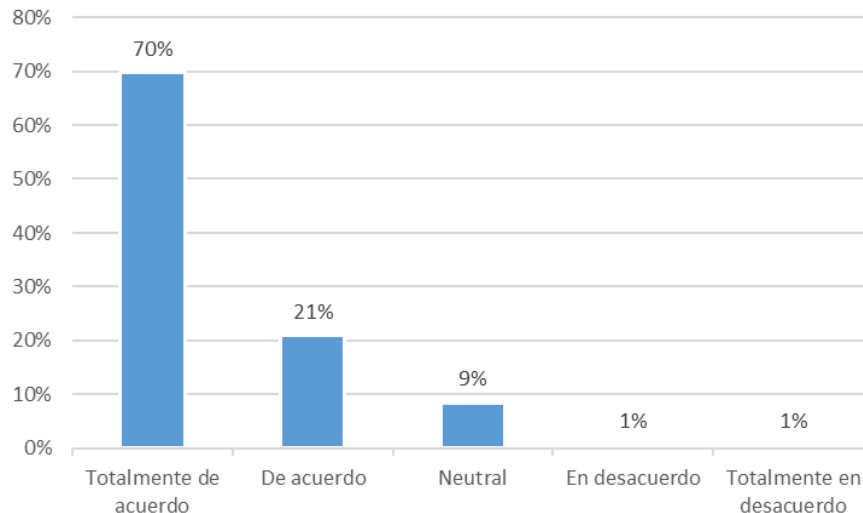
Gráfico N°IV.15 Valoro la posibilidad de compartir en redes sociales las experiencias recreativas que vivo



Fuente: Elaboración propia, 2025

Se concluye que al compartir las experiencias en redes sociales es un factor valorado por los encuestados, una mayoría sólida, que abarca más de la mitad de los participantes, está totalmente de acuerdo con valorar esta posibilidad, mientras que, el grupo que está de acuerdo complementa esta valoración. Aunque hay un grupo considerable que se mantiene neutral, la valoración positiva de compartir en redes es dominante, sin embargo, este comportamiento se explica por el auge del ocio post consumo y la persuasión. Los clientes no solo consumen la experiencia, sino que la producen a través de contenido en redes sociales, donde el ocio se convierte en una forma de identidad y de capital social (George Ritzer & Nathan Jurgenson, 2010).

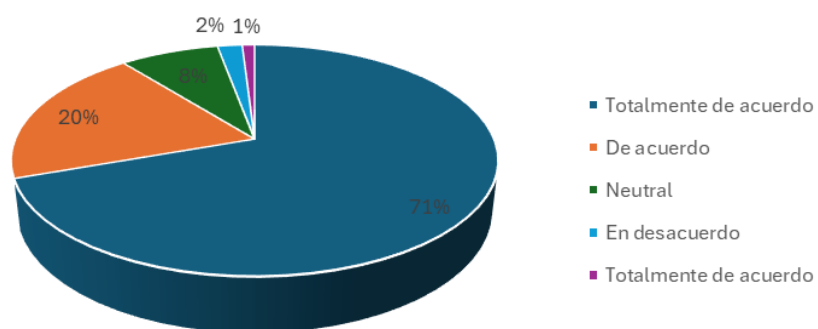
Gráfico N°IV.16 Valoro la posibilidad de compartir con mi grupo u otros grupos en el área de descanso de quincho y piscina



Fuente: Elaboración propia, 2025

El gráfico demuestra que el área de descanso y compartir con otros grupos es altamente valorado, casi la mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo en valorar esta posibilidad., sin embargo, se agrega la cantidad de personas que están de acuerdo, se confirma un consenso muy fuerte sobre el atractivo de las áreas de descanso y la interacción social que estas ofrecen, mientras que, los niveles de neutralidad y desacuerdo son bajos. La valoración de estas áreas amplía el concepto de tercer lugar, un espacio neutral, diferente del hogar y el trabajo, que facilita la interacción social informal y la construcción de comunidad, elementos altamente atractivos en el ocio (Oldenburg, 1999).

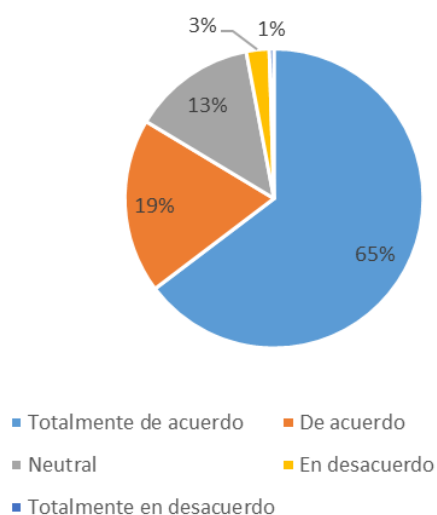
Gráfico N°IV.17 Sería atractivo participar en eventos temáticos o competencias organizadas por Club Paintball Vallenar



Fuente: Elaboración propia, 2025

La encuesta demuestra que la organización de eventos temáticos y competencias se percibe como muy atractiva, una amplia mayoría, que supera los dos tercios de los participantes, se muestra totalmente de acuerdo con la afirmación de que sería atractivo participar en estos eventos, sin embargo, al sumar las respuestas de acuerdo, la propuesta de eventos organizados recibe un apoyo casi total, indicando un gran interés en actividades estructuradas y competitivas, mientras que, esto aprovecha el modelo de la economía de la experiencia. La organización de eventos eleva el servicio de un simple juego a una experiencia memorable, agregando valor a través de la tematización y el componente competitivo (B. Joseph Pine II & James H. Gilmore, 1998).

Gráfico N°IV.18 Me interesaría ser parte de una comunidad activa que se potencie a través de redes sociales



Fuente: Elaboración propia, 2025

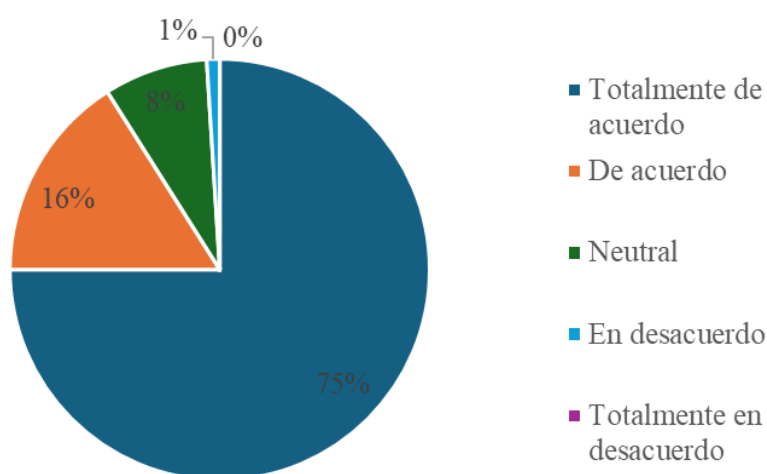
En este gráfico existe un interés considerable en la creación de una comunidad en línea activa, ya que más de la mitad de los encuestados, aproximadamente dos tercios, está totalmente de acuerdo en que le interesaría ser parte de una comunidad activa potenciada en redes sociales, mientras que, el grupo que está de acuerdo refuerza esta tendencia y se observa una porción de participantes

que se mantiene neutral, pero el interés por la comunidad en línea es mayoritario, sin embargo, el interés en la comunidad activa refleja la importancia del marketing de comunidades y la fidelización. Las redes sociales no solo sirven para promocionar, sino para construir una lealtad de marca a través de la pertenencia y la interacción continua entre los clientes (McAlexander, et al. 2002)

IV.3.2. Segmento de clientes empresas públicas y privadas

El segundo segmento crucial para el crecimiento y la diversificación de la clientela es el de las empresas públicas y privadas. A diferencia del cliente individual, este segmento se caracteriza por buscar servicios con objetivos corporativos bien definidos, como el fortalecimiento del equipo (team building), la motivación de los empleados, o la celebración de eventos internos. Para obtener datos concretos que permitan ajustar la propuesta de valor a este grupo, se procedió a la aplicación de un instrumento de encuesta diseñado específicamente para este segmento.

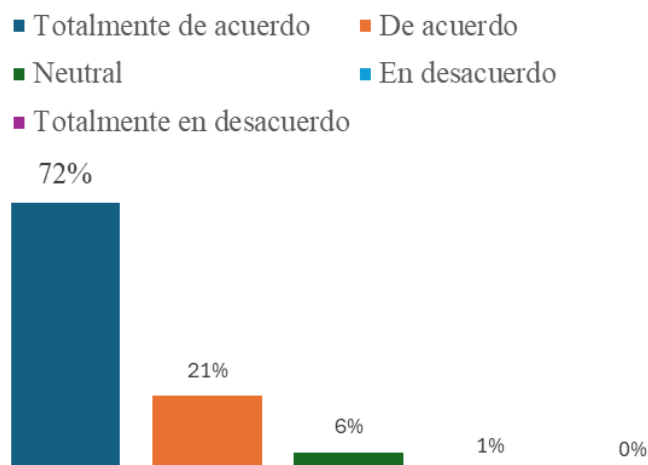
Gráfico N°IV.19 En mi organización es importante contar con actividades recreativas que aporten al bienestar de los funcionarios



Fuente: Elaboración propia, 2025

El primer criterio de evaluación aplicado al segmento de empresas públicas y privadas buscó determinar el nivel de interés en actividades de team building, planteando la consulta sobre la disposición de estas organizaciones a contratar un servicio de construcción de equipos o actividad recreativa externa para su personal. Los resultados obtenidos reflejaron una aceptación mayoritaria y significativa por parte del universo consultado. Este hallazgo es crucial y se erige como un indicador de factibilidad de demanda dentro del segmento corporativo de Vallenar. El alto porcentaje de respuestas afirmativas sugiere la existencia de una necesidad latente en el entorno empresarial por programas que excedan las dinámicas laborales cotidianas. Dicha necesidad se traduce en la búsqueda de soluciones externas enfocadas en la mejora del clima laboral, la fomentación de la cohesión grupal y el desarrollo de habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación estratégica y la resolución de problemas, atributos intrínsecos a la actividad de paintball. Este resultado confirma la hipótesis de que el servicio puede ser posicionado no solo como una opción de ocio, sino como una herramienta de desarrollo organizacional con potencial de generar ingresos estables y diversificados. El team building tiene por objetivo desarrollar las habilidades de los miembros de un equipo de trabajo para mejorar el rendimiento, la productividad, la comunicación y el sentido de pertenencia. Se concibe como una inversión estratégica, ya que ayuda a las organizaciones a desarrollar las competencias claves que se requieren para mejorar los resultados en un entorno cada vez más competitivo (Aguilera, 2021).

Gráfico N°IV.20 La cohesión y el trabajo en equipo son objetivos prioritarios que buscamos fortalecer en nuestra institución

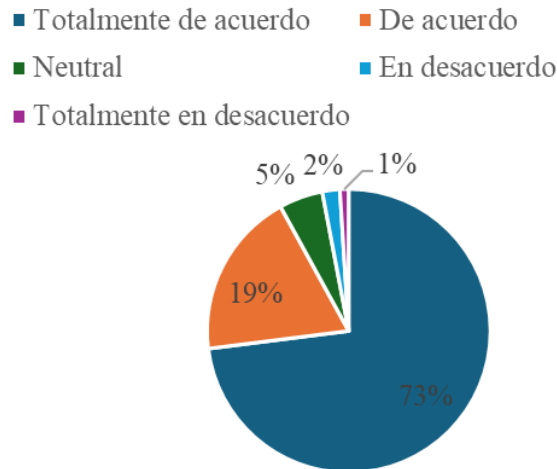


Fuente: Elaboración propia, 2025

El segundo criterio de evaluación para el segmento corporativo, denominado prioridad estratégica en el desarrollo de habilidades blandas corporativas, preguntó directamente a los encuestados si la cohesión y el trabajo en equipo son objetivos prioritarios que buscan fortalecer en su institución. Este ítem se diseñó como un validador de necesidad que da profundidad al interés general expresado en el gráfico N° 4.20. La respuesta obtenida fue abrumadoramente afirmativa por parte de los participantes esto indicó que fortalecer estas habilidades blandas es una prioridad estratégica para sus organizaciones, mientras que sólo una minoría manifestó lo contrario.

Esta alta concentración de respuestas positivas provee una validación categórica sobre la pertinencia de la propuesta de valor del Club Paintball Vallenar. No solo existe interés en contratar servicios recreativos externos, sino que existe una necesidad institucional y gerencial de invertir recursos en actividades que refuercen directamente la cultura organizacional, la comunicación efectiva y la colaboración. El paintball, por su naturaleza estratégica y la exigencia de coordinación rápida bajo presión, se alinea perfectamente con los objetivos de team building de alto impacto que busca este mayor porcentaje de las empresas (Bolívar, 2019).

Gráfico N°IV.21 Se valoran especialmente espacios recreativos que reduzcan el estrés y aumentan la motivación del personal



Fuente: Elaboración propia, 2025

"Los beneficios de recrearse van más allá de una buena salud física y mental, es entonces, un equilibrio de éstas... La recreación laboral, se muestra cuando se mejora el clima de organización; que brinda estrategias para reducir el estrés laboral, quizás causado por la fatiga acumulada, mejorando así la condición física, mental, emocional" (Colina, 2015).

El tercer gráfico tuvo como objetivo medir la valoración de la recreación para la motivación y reducción del estrés en el entorno laboral, consultando a las empresas sobre la importancia de contar con espacios recreativos con este fin. Esta contundente validación cualitativa refuerza la justificación para la implementación del plan de mejora.

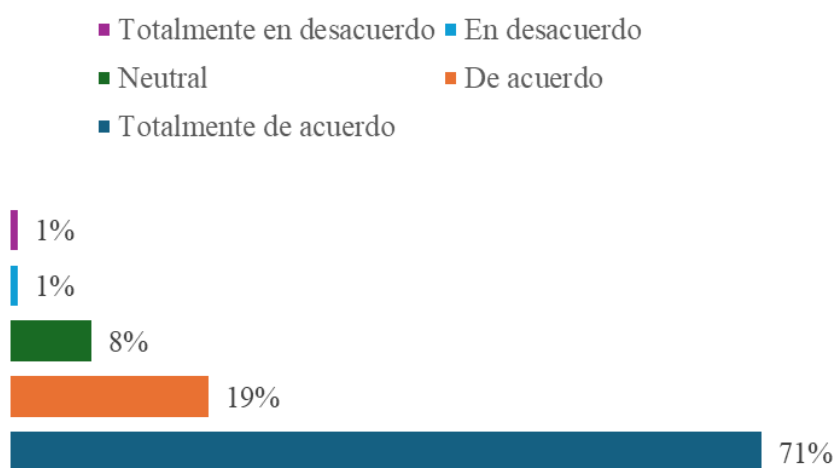
El alto porcentaje de acuerdo demuestra que las organizaciones de Vallenar reconocen formalmente la relación directa entre el bienestar del personal y su desempeño. El estrés laboral y la desmotivación son percibidos como problemáticas que requieren soluciones externas y estructuradas, lo que posiciona al Club Paintball Vallenar no solo como un proveedor de ocio, sino como un aliado estratégico en la gestión del capital humano.

En términos de implicaciones para la propuesta de valor, este resultado es vital para el diseño del mensaje de marketing. El club debe enfocar su comunicación al segmento de empresas en los beneficios terapéuticos y de productividad que

ofrece la actividad. Es decir, debe comunicar cómo una jornada de paintball facilita la descarga de tensiones, la evasión de la rutina y la recarga de energía necesaria para un retorno más productivo al trabajo.

En conclusión, la alta valoración de la recreación como herramienta antiestrés y pre motivación asegura que la propuesta de servicios del club posee una alta relevancia funcional y estratégica para el mercado objetivo.

Gráfico N°IV.22 Garantizar la seguridad de los participantes mediante equipamiento completo, protocolos claros y monitores capacitados en un requisito esencial para que mi organización considere contratar actividades recreativas como el Paintball



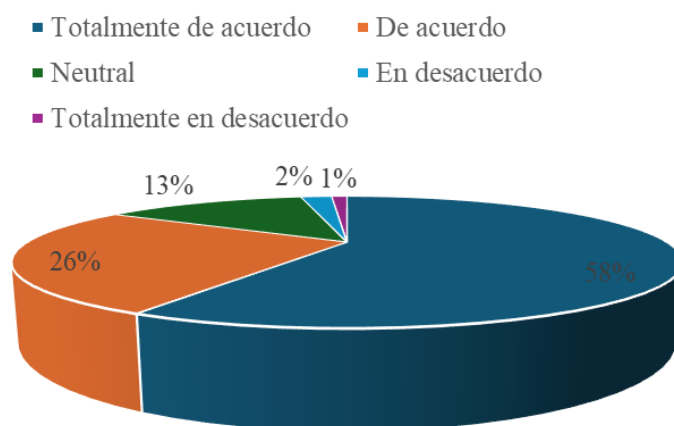
Fuente: Elaboración propia, 2025

El cuarto criterio de evaluación se centró en el requisito esencial de seguridad y profesionalismo operacional para el segmento de empresas, indagando si la garantía de seguridad mediante equipamiento, protocolos y personal capacitado es un factor determinante para la contratación. Se establece la seguridad operativa como una condición para que el Club Paintball Vallenar pueda acceder al mercado corporativo. Para las empresas, la responsabilidad social y legal asociada a la integridad de su personal es una prioridad máxima, lo que

convierte a los protocolos de seguridad en un filtro de selección más riguroso que el precio o la ubicación. Este resultado tiene implicaciones directas en el diseño del plan de mejora, exigiendo que este contenga un capítulo robusto sobre estandarización y mejora de la gestión de riesgos.

El plan de mejora debe asegurar y documentar tres elementos clave para satisfacer esta demanda corporativa: primero, la certificación y mantenimiento de un equipamiento de protección completo y de alta calidad; segundo, la existencia de protocolos operacionales escritos, claros y validados para la gestión de emergencias y el uso del campo; y tercero, la capacitación formal y continua de los monitores, quienes deben ser percibidos como profesionales de la seguridad y la facilitación. Comunicar el cumplimiento de estos requisitos de manera explícita en las propuestas comerciales será fundamental para transformar la seguridad de un costo a un diferenciador competitivo de alto valor para este segmento (Sánchez-González, 2022).

Gráfico N°IV.23 El presupuesto limitado dificulta que mi institución invierta en actividades de integración



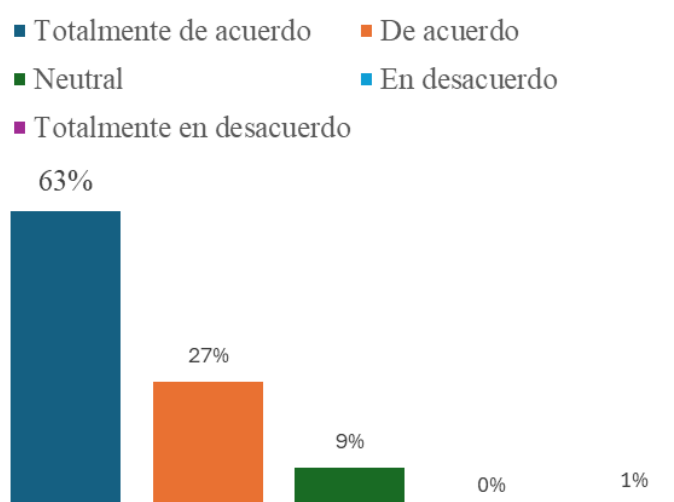
Fuente: Elaboración propia, 2025

El quinto criterio se enfocó en la percepción de la restricción presupuestaria, indagando si el presupuesto limitado dificulta la inversión en actividades de

integración. Los resultados reflejan que el 60% de los encuestados está Totalmente de Acuerdo con esta premisa, y un 23% se encuentra Parcialmente de Acuerdo, sumando un 83% que identifica el costo como una barrera. Solo un 17% manifestó estar en desacuerdo. Este hallazgo valida la alta sensibilidad al precio identificada en análisis previos y subraya la necesidad de que el Club Paintball Vallenar no solo sea asequible, sino que también ofrezca una relación costo-beneficio claramente justificable. La estrategia comercial debe proveer herramientas a las empresas para argumentar la inversión internamente, presentando el servicio no como un gasto recreativo, sino como una inversión necesaria para el desarrollo personal.

El dinero utilizado en capacitación es una inversión. Sin embargo, existe la posibilidad de que sea un gasto. La probabilidad de que el dinero que se invierte en capacitación se convierta en un gasto es alta, por lo que las autoridades institucionales deben asegurar que los recursos invertidos en la promoción del recurso humano sean costo-efectivos (Marina Gamboa, 2003).

Gráfico N°IV.24 Para que mi institución considere contratar actividades recreativas como el paintball, es importante que se ofrezcan planes y paquetes con precios claros y transparentes que faciliten la justificación del presupuesto

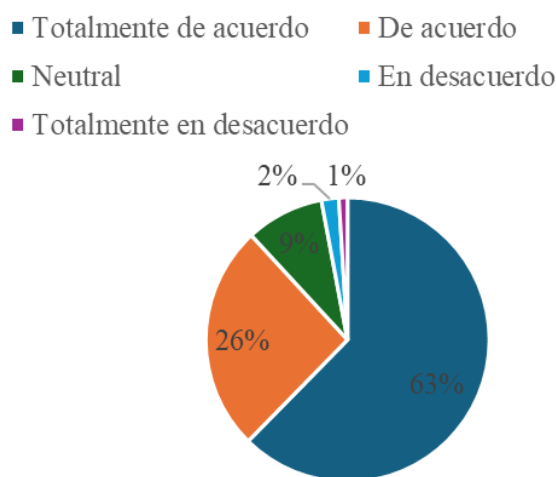


Fuente: Elaboración propia, 2025

La transparencia es la piedra angular de los informes financieros de clase mundial. Información financiera transparente y objetiva permite a los inversores (o a los gestores internos) tomar decisiones informadas basadas en el rendimiento y la divulgación de información financiera de una empresa (Alcalá, 2021).

El sexto ítem, que aborda la demanda de transparencia y claridad en la oferta de precios, consultó si la existencia de planes y paquetes con precios claros y transparentes facilita la justificación del presupuesto interno. Se obtuvo un consenso casi total entre los participantes. Este resultado es crucial y subraya que la transparencia no es solo un factor de confianza, sino un requisito logístico fundamental en el segmento corporativo para agilizar los procesos administrativos y la aprobación del gasto. el plan de mejora deberá enfocarse en la creación de un tarifario corporativo formal y simple, con una clara estructura de costos.

Gráfico N°IV.25 Valoro la posibilidad de acceder a una actividad innovadora y diferente como el paintball en Vallenar, que fortalezca la cohesión, la comunicación y el sentido de pertenencia entre los participantes



Fuente: Elaboración propia, 2025

Las actividades al aire libre y las aventuras grupales están ganando popularidad como tendencia de team building. Estas experiencias permiten a los empleados salir de la rutina y enfrentar desafíos emocionantes juntos. Desde excursiones en la naturaleza hasta deportes extremos, estas actividades fomentan la cooperación, la confianza y la superación de obstáculos en equipo" (Concur, 2023).

El séptimo criterio exploró la valoración de la innovación y cohesión local, preguntando si se valora la posibilidad de acceder a una actividad innovadora y diferente como el Paintball en Vallenar para fortalecer la cohesión, la comunicación y el sentido de pertenencia. La respuesta fue prácticamente unánime, con una altísima tasa de aprobación. Esta cifra valida el posicionamiento de diferenciación que el club puede adoptar en la comuna. El plan de mejora debe capitalizar este hallazgo, enfatizando en su estrategia de marketing no solo la novedad del paintball, sino también el impacto directo en la cultura organizacional al ser una alternativa local.

Gráfico N°IV.26 La disponibilidad de un servicio de paintball en Vallenar, al encontrarse dentro de la misma zona geográfica de nuestra institución, facilita la organización logística (traslados, tiempos, coordinación) y, en consecuencia, aumenta el interés de nuestra organización en participar en este tipo de actividades

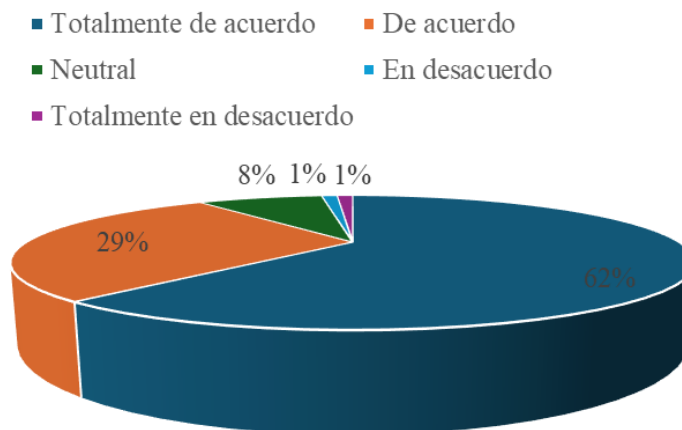


Fuente: Elaboración propia, 2025

El octavo ítem midió el Impacto de la proximidad geográfica en la logística, indagando si la disponibilidad del servicio en la misma zona facilita la organización de traslados, tiempos y coordinación. La casi totalidad de los encuestados confirmó esta ventaja. Este resultado establece que la ubicación geográfica del club es una ventaja competitiva decisiva. La estrategia comercial debe priorizar la comunicación de la eliminación de barreras logísticas y el ahorro en costos y tiempos de traslado como un beneficio tangible en la propuesta de valor para el segmento, ya que esto aumenta la disposición a participar.

La localización es un elemento de ventaja competitiva, es fundamental el lugar físico en el que se va a desarrollar la actividad empresarial. La experiencia es saber perfectamente lo decisiva que es la localización para el éxito del negocio, y analizan qué tipo de acceso debe tener el punto de venta, como, por ejemplo, que sea una zona bien comunicada (Musashi, 2020).

Gráfico N°IV.27 La práctica de paintball, al adquirir estrategias de equipo, coordinación y trabajo bajo presión, es una herramienta adecuada para fortalecer la colaboración y mejorar la comunicación entre los miembros de mi organización



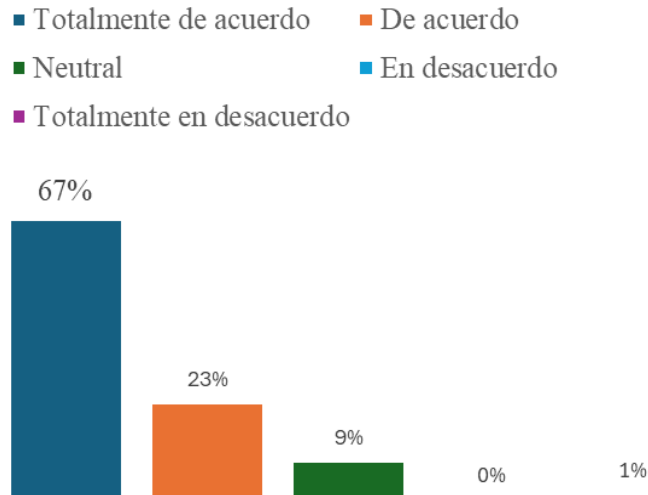
Fuente: Elaboración propia, 2025

El Paintball enseña a los participantes a manejar la presión y a tomar decisiones bajo situaciones de estrés. Estas habilidades son valiosas en situaciones de trabajo en grupo donde las decisiones rápidas y acertadas pueden marcar la diferencia en el éxito o el fracaso de un proyecto. Los participantes aprenden a trabajar juntos y a confiar en las habilidades de comunicación de sus compañeros de equipo, lo que puede transferirse a situaciones de trabajo en grupo en la vida cotidiana" (Yujuland, 2023).

El noveno criterio, sobre la adecuación del paintball como herramienta para la colaboración, consultó si la naturaleza estratégica del juego, que requiere coordinación y trabajo bajo presión, lo convierte en una herramienta adecuada para fortalecer la colaboración y comunicación. La gran mayoría de las instituciones validó esta premisa. Esta respuesta es fundamental para el diseño del producto, ya que demuestra que las empresas perciben la transferibilidad de habilidades desde la experiencia lúdica al entorno laboral, lo que permite justificar el paintball como un programa de desarrollo profesional y no meramente recreativo.

Gráfico N°IV.28 La práctica de paintball, al combinar recreación, actividad física y dinámicas de trabajo en equipo en un entorno diferente

al laboral, puede contribuir a aumentar la motivación de los funcionarios y, en consecuencia, reflejarse en una mayor productividad dentro de la organización

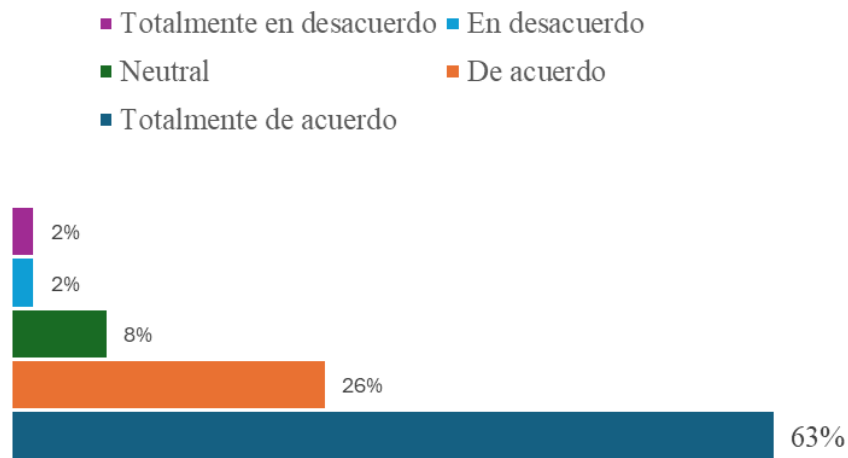


Fuente: Elaboración propia, 2025

El décimo ítem evaluó la contribución del paintball a la motivación y productividad, preguntando si la actividad, al combinar recreación y trabajo en equipo, puede contribuir a aumentar la motivación de los funcionarios y reflejarse en una mayor productividad. La aprobación fue abrumadora. Este resultado dota al plan de mejora de un sólido argumento de venta orientado a resultados. El club puede promocionar sus servicios apelando directamente al retorno de la inversión en términos de mejora del ánimo y el consecuente aumento de la eficiencia operativa tras la jornada de integración.

Las actividades de team building se posicionan como una inversión estratégica, con un impacto significativo en el desempeño y la rentabilidad de las empresas; al promover la interacción positiva y la diversión, las actividades de team building contribuyen a crear un ambiente laboral más relajado y agradable, lo que se traduce en mayor motivación y el compromiso de los empleados, y aumentando la productividad de la empresa (Gaia Más Eventos, 2024).

Gráfico N°IV.29 El Paintball, al requerir que los participantes asuman roles, tomen decisiones rápidas bajo presión y coordinen acciones en equipo, constituye una experiencia útil para desarrollar habilidades estratégicas como el liderazgo, la planificación y la toma de decisiones en contextos desafiantes.

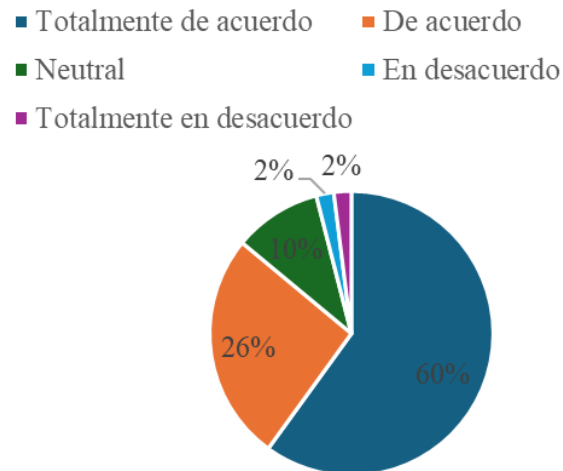


Fuente: Elaboración propia, 2025

El liderazgo eficaz requiere la habilidad de tomar decisiones informadas y oportunas, a menudo bajo presión. Mediante actividades que requieren decisiones rápidas y críticas, los team building desafían a los participantes a analizar situaciones, evaluar opciones que, con el tiempo, esto puede llevar a una mayor innovación y agilidad dentro de la organización" (Froggy Events, 2024).

El undécimo criterio se centró en el potencial del paintball para el desarrollo de habilidades estratégicas como liderazgo, planificación y toma de decisiones. La gran mayoría de los encuestados se mostró de acuerdo con que la actividad constituye una experiencia útil para desarrollar dichas habilidades en contextos desafiantes. Esta percepción refuerza la posibilidad de segmentar la oferta hacia programas de entrenamiento de leadership, validando la inclusión de módulos avanzados en el plan de mejora que vinculen los ejercicios de paintball con marcos teóricos de gestión y estrategia.

Gráfico N°IV.30 La flexibilidad en los precios y planes ofrecidos, ajustados al tamaño y características de cada grupo, es un factor clave que influirá en la decisión de mi organización de contratar el servicio de paintball

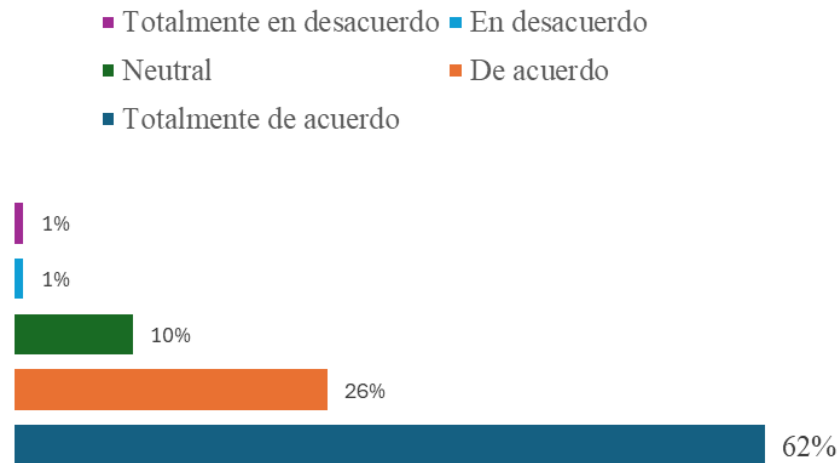


Fuente: Elaboración propia, 2025

La flexibilidad organizacional es una de las ventajas competitivas que utilizan las empresas, para adaptarse o para anticiparse a los cambios continuos, un aspecto importante de ésta es lo relativo a la flexibilidad numérica, es decir, la capacidad de la empresa para ajustar sus recursos humanos a las variaciones de la demanda (Ciencias Administrativas, 2015). El duodécimo ítem abordó la demanda de flexibilidad en precios y planes, identificando si el ajuste al tamaño y las características de cada grupo es un factor clave. La casi totalidad de las instituciones indicó que sí. Este es un requisito de diseño crítico: el plan de mejora debe proponer un portafolio modular que permita a las empresas crear paquetes a la medida de su presupuesto y el número de participantes, lo cual es esencial para superar las restricciones presupuestarias mencionadas anteriormente.

Gráfico N°IV.31 Prefiero que las actividades recreativas como el paintball se presentan en paquetes completos y organizados (con logística,

implementación y acompañamientos incluidos), ya que esto facilita la gestión y ahorra tiempo a la institución



Fuente: Elaboración propia, 2025

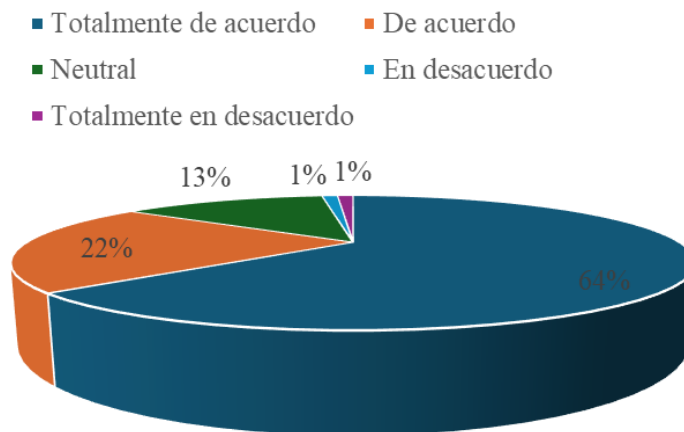
El décimo tercer criterio evaluó la preferencia por paquetes de servicio completos y organizados, donde la inclusión de logística, implementación y acompañamiento fue validada por la inmensa mayoría de las empresas. Este resultado indica una clara demanda de servicio full-service, buscando minimizar el tiempo de gestión interna. El plan de mejora debe proponer un modelo operativo donde el club asuma la carga logística completa, vendiendo la conveniencia y el ahorro de tiempo como parte integral del servicio.

Una administración logística eficiente es esencial para el crecimiento y la estabilidad de un negocio. No solo se trata de mover productos de un punto a otro, sino de hacerlo de manera óptima, reduciendo costos innecesarios y mejorando la operatividad en cada eslabón de la cadena de suministro (Llegó, 2025).

Al ofrecer un servicio full-service que se encarga de la planificación, la implementación y el acompañamiento, el Club Paintball Vallenar asume la

carga logística de su cliente, lo que se traduce en un ahorro de tiempo y esfuerzo de gestión interna por parte de la empresa contratante.

Gráfico N°IV.32 El paintball puede ser una herramienta efectiva para fomentar el liderazgo, la comunicación y el trabajo colaborativo en equipos de trabajo

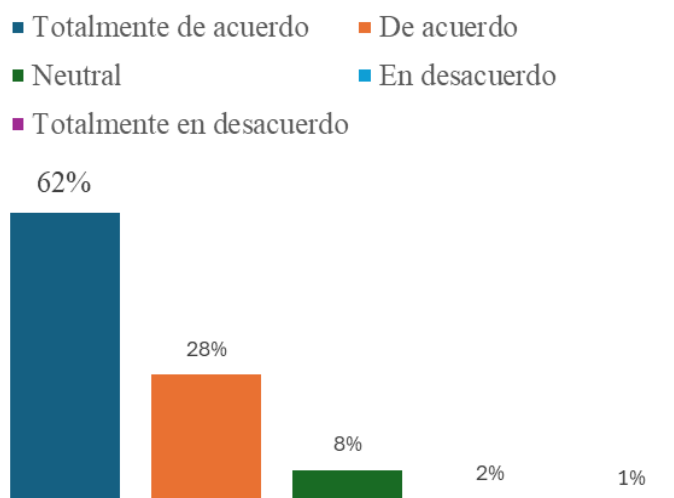


Fuente: Elaboración propia, 2025

La categoría social trabajo en equipo y comunicación fueron consideradas en gran medida habilidades blandas esenciales para ingresar al mercado laboral en el siglo 21; las principales habilidades blandas que demandan las empresas incluyen trabajo colaborativo, comunicación, liderazgo, habilidad para la toma de decisiones y adaptabilidad (ResearchGate, 2021).

El decimocuarto criterio es una reafirmación del potencial del paintball para fomentar habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación y el trabajo colaborativo. El consenso entre las instituciones consultadas fue muy alto. Este acuerdo reitera la percepción de valor del servicio como herramienta de formación y solidifica la base para el diseño de la oferta de team building en el plan de mejora.

Gráfico N°IV.33 Este tipo de experiencias aporta valor al ser recordadas como actividades divertidas, diferentes y de alto impacto positivo para los participantes

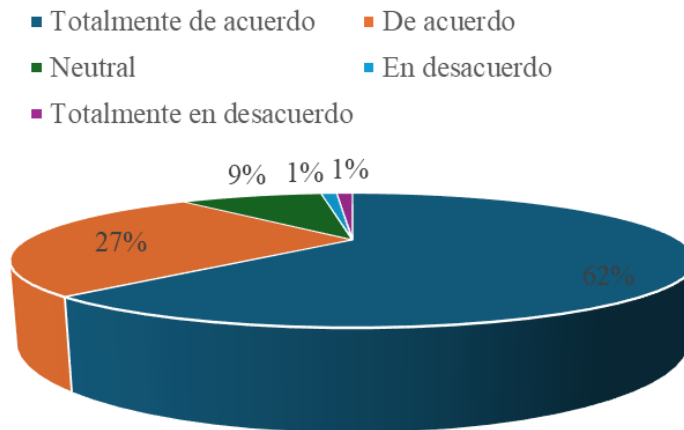


Fuente: Elaboración propia, 2025

Al generar experiencias memorables, el cliente desarrolla una relación más profunda con la marca, lo que incrementa su nivel de engagement. Este compromiso adicional se traduce en una mayor disposición a recomendar la marca a otros. Clientes que han tenido experiencias positivas con una marca tienden a compartir estas experiencias, convirtiéndose en defensores de la marca y recomendándole a otros (Ingenium., 2024).

El decimoquinto criterio abordó la valoración de la experiencia como actividad divertida y de alto impacto, consultando si estas experiencias son recordadas como actividades de alto impacto positivo. La aprobación fue casi unánime. Este factor emocional es clave para la fidelización y la recomendación del servicio, ya que la experiencia positiva y memorable genera una promoción espontánea por parte de los participantes, apoyando la estrategia de crecimiento del club.

Gráfico N°IV.34 Mi organización valora una actividad recreativa como el paintball que, mediante dinámicas colaborativas y recreativas, fortalezca los vínculos entre los participantes y fomenta la superación conjunta de obstáculos



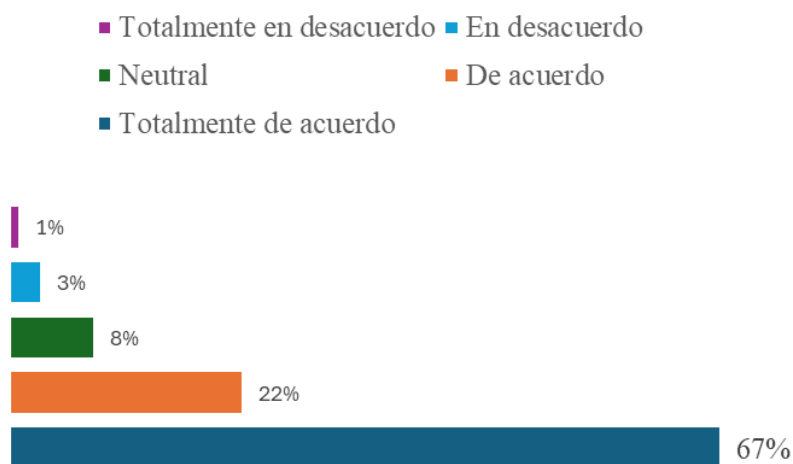
Fuente: Elaboración propia, 2025

La cohesión de grupo se considera como un output de tres facetas: a) Implicación distinción, pertenencia; b) Estructura normas del grupo, claridad de los objetivos; y c) Proceso sacrificio, cooperación, objetivos. La evolución de la cohesión social está predicha positivamente por la evolución de la participación social." (RedalyC, 2009).

El decimosexto criterio se enfocó en la valoración del fortalecimiento de vínculos y superación conjunta, indagando si las organizaciones valorarán una actividad recreativa que, mediante dinámicas colaborativas, refuerce las relaciones entre los participantes y fomente la superación conjunta de obstáculos. La respuesta fue de consenso casi total entre las empresas. Este resultado consolida la percepción de valor del paintball como un poderoso catalizador social y psicológico dentro del entorno laboral. para el plan de mejora, esta conclusión subraya que la propuesta de servicio debe comunicar no solo la mejora de habilidades, sino el valor intangible de la experiencia

compartida, posicionando al club como un facilitador de la cohesión profunda y el desarrollo de una cultura de apoyo mutuo en la resolución de desafíos.

Gráfico N°IV.35 Considero importante que el servicio de Paintball en Vallenar ofrezca no solo las partidas de juego, sino también servicios complementarios como charlas motivacionales, dinámicas de liderazgo y opciones de alimentación, para enriquecer la experiencia de los participantes.



Fuente: Elaboración propia, 2025

El decimoséptimo y último criterio de esta sección analizó la Demanda de Servicios Complementarios para la Experiencia Corporativa, consultando si es importante que el servicio de Paintball ofrezca, además de las partidas, servicios adicionales como charlas motivacionales, dinámicas de liderazgo y opciones de alimentación. La gran mayoría de las organizaciones manifestó considerar esto como un factor importante. Este hallazgo es fundamental para la estructura operativa del Plan de Mejora, ya que indica que el Club Paintball Vallenar no debe limitarse a la venta del juego base. Existe una clara demanda por un servicio integral y de valor agregado. La estrategia de producto debe

incluir el diseño de paquetes premium que incorporen catering (servicio de alimentación) y la posibilidad de contratar coaches o facilitadores externos para llevar a cabo charlas o dinámicas de liderazgo post-juego. Esto transforma la visita al Club en un evento corporativo completo y gestionado, satisfaciendo la preferencia de las empresas por paquetes organizados y de alta calidad.

Team building es la expresión anglosajona que se refiere a la construcción de equipos. La manera de entender un team building es más amplia y se refiere al trabajo, de mayor o menor extensión, facilitada por un coach profesional, dirigida a un grupo de trabajadores destinado a convertirse en un equipo propiamente tal (Partners, s.f).

Este enfoque transforma la oferta de ocio en una solución de capacitación y desarrollo organizacional, permitiendo al club incorporar charlas motivacionales, talleres de liderazgo y servicios de abastecimiento. Así como también ofrecer la gestión completa del evento corporativo, más allá del juego base.

IV.3.3. Segmento de clientes para establecimientos educacionales

El siguiente análisis se centra en la identificación y comprensión del segmento establecimientos educacionales, considerado como uno de los grupos estratégicos más relevantes para el desarrollo del proyecto, sin embargo, este segmento incluye colegios públicos, particulares subvencionados y particulares pagados, los cuales, debido a su estructura organizacional, necesidades administrativas y responsabilidades normativas, representan un conjunto de clientes con características específicas y diferenciadas.

Comprendiendo en profundidad sus requerimientos, dinámicas internas, procesos de gestión y expectativas es fundamental para orientar adecuadamente las estrategias propuestas, y a partir de esta caracterización inicial, se procede a la recopilación de información mediante instrumentos aplicados directamente a representantes de estas instituciones, cuyos resultados permitirán validar, complementar y ampliar el conocimiento obtenido sobre este grupo de clientes.

Los hallazgos derivados del análisis de estos datos se presentan en los apartados siguientes, proporcionando una visión clara y sustentada del comportamiento, necesidades y oportunidades de mejora asociadas a este segmento.

Gráfico N°IV.36 ¿Qué tan importante es para ti tener deportes o juegos nuevos, diferentes a los de siempre en tu colegio?

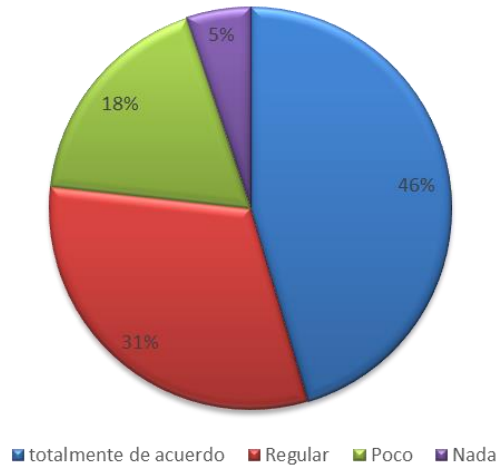


Fuente: Elaboración propia, 2025

El nivel de conocimiento sobre el paintball entre los establecimientos educacionales se sitúa principalmente en rangos básicos e intermedios, lo que evidencia que, si bien la actividad no es desconocida, aún no forma parte del repertorio tradicional de actividades recreativas escolares. Esto abre la oportunidad de introducir la actividad mediante charlas educativas, demostraciones guiadas y material audiovisual que conecte el paintball con objetivos del currículo de convivencia escolar.

Desde el marketing educativo, (Kotler P. A., 2013) señalan que las instituciones adoptan más fácilmente innovaciones cuando comprenden su utilidad y diferenciación. En este caso, el paintball puede posicionarse como una actividad con valor formativo mediante estrategias de difusión específicas para docentes, equipos directivos y encargados de convivencia escolar (Kotler & Armstrong, 2013).

Gráfico N°IV.37 ¿Crees que los deportes y juegos ayudan a que los estudiantes trabajen mejor en equipo y se integren más?

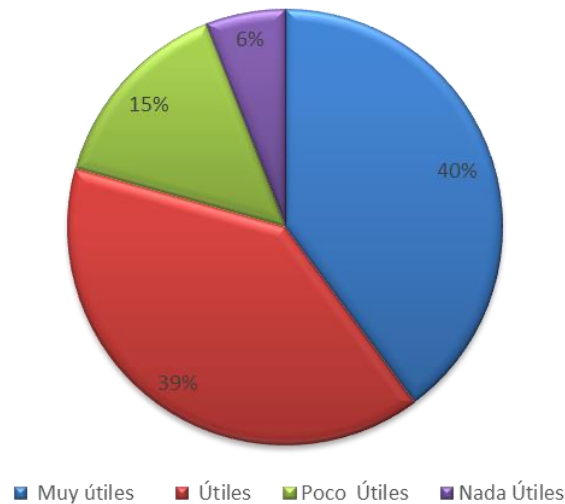


Fuente: Elaboración propia, 2025

El elevado interés por actividades fuera del aula demuestra que los colegios buscan instancias que refuercen aprendizajes socioemocionales y motiven a los estudiantes. Las actividades externas contribuyen a mejorar la convivencia escolar y permiten reforzar habilidades como la comunicación, respeto y cooperación.

Según (Esther Sospedra Barrabés, 2024), las experiencias recreativas al aire libre fortalecen significativamente el desarrollo socioemocional. El paintball se ajusta a esta demanda al ofrecer una dinámica que requiere trabajo en equipo y regulación emocional, constituyendo una alternativa atractiva para equipos directivos.

Gráfico N°IV.38 ¿Qué tan útiles son para ti las jornadas de convivencia y talleres fuera de clases para tu aprendizaje y vida personal?

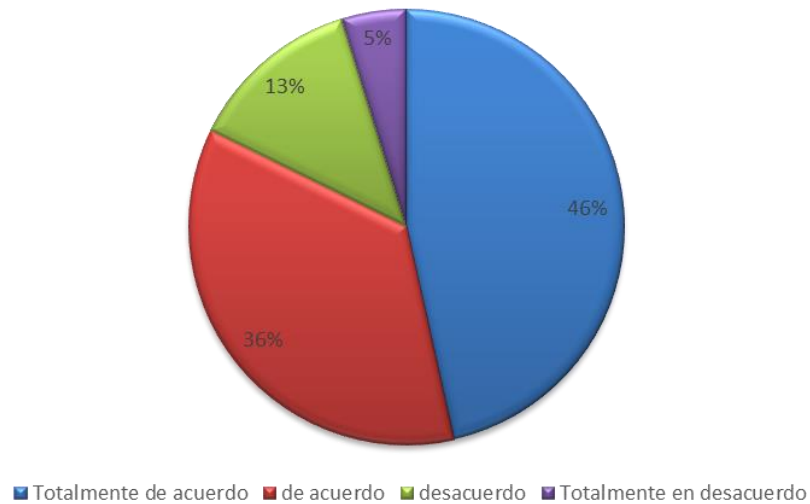


Fuente: Elaboración propia, 2025

Los establecimientos valoran positivamente el potencial formativo del paintball, destacando su capacidad para promover disciplina, estrategia, comunicación efectiva y liderazgo. Esto coincide con el enfoque de aprendizaje activo que muchas instituciones buscan integrar en actividades extracurriculares.

Según (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014) indican que las actividades innovadoras son mejor percibidas cuando aportan “valor funcional y emocional”, lo cual se cumple en el paintball al combinar desafío físico, reglas claras y objetivos colectivos.

Gráfico N°IV.39 ¿Piensas que en Vallenar hay pocas opciones de juegos o actividades distintas a los deportes de siempre?



Fuente: Elaboración propia, 2025

La mayoría de los establecimientos considera que el paintball es seguro siempre que existan protocolos claros, supervisión profesional y equipamiento adecuado. Este hallazgo demuestra que la seguridad es un factor crítico en la decisión institucional, especialmente en el contexto escolar.

Según el (Ministerio del Deporte , 2024) señala que toda actividad física organizada debe contemplar protocolos de riesgo, uso de implementos certificados y supervisión especializada, por lo que la comunicación explícita de estos elementos es indispensable.

Gráfico N°IV.40 ¿Qué tan motivado te sientes para participar en los deportes que ofrece tu colegio?

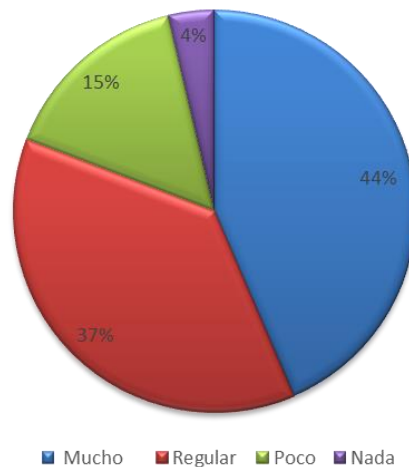


Fuente: Elaboración propia, 2025

Las instituciones muestran un fuerte interés en utilizar el paintball durante jornadas de convivencia, lo que evidencia su potencial como herramienta para mejorar relaciones interpersonales y disminuir conflictos en el aula. Estas actividades son valoradas por equipos de convivencia escolar por su impacto en la cohesión grupal.

Según (Kotler P. A., 2013) explican que las experiencias memorables generan mayor impacto emocional en los participantes, lo que incrementa la eficacia de actividades destinadas a fortalecer la convivencia estudiantil.

Gráfico N°IV.41 ¿Qué tanto valorarías tener experiencias nuevas, divertidas y seguras que hagan que más estudiantes participen?

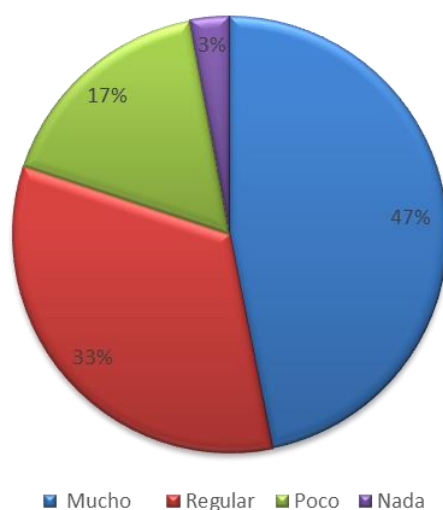


Fuente: Elaboración propia, 2025

Los establecimientos expresan preferencia por actividades realizadas en entornos abiertos, especialmente tras la pandemia, donde el aire libre está asociado a bienestar, seguridad sanitaria y contacto con la naturaleza. El paintball se adapta a esta preferencia por operar completamente en exterior.

Según (MedlinePlus, 2025) indica que las actividades al aire libre mejoran la salud mental y reducen el estrés, lo cual incrementa su valor dentro de contextos educativos.

Gráfico N°IV.42 ¿Crees que las actividades nuevas y diferentes ayudan a mejorar la convivencia escolar y la formación integral?

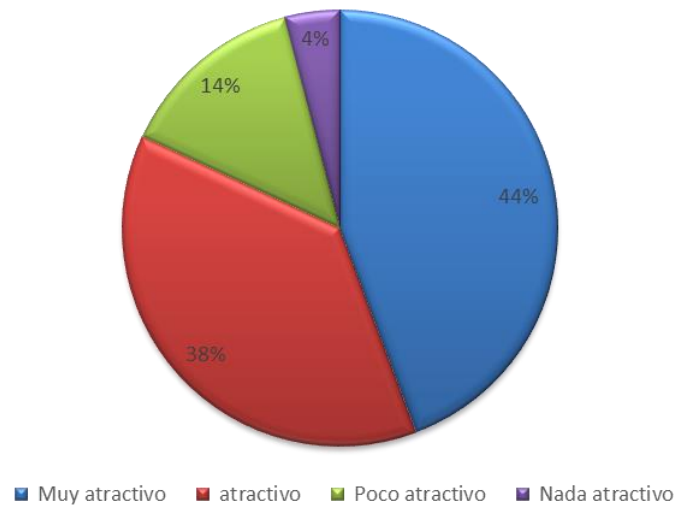


Fuente: Elaboración propia, 2025

La mayoría considera aceptable la ubicación del Club Paintball Vallenar, aunque un grupo reconoce desafíos de señalética y transporte. Esto evidencia la importancia de mejorar la información logística entregada a las instituciones.

Se sugiere que la accesibilidad percibida influye directamente en la decisión de compra de servicios recreativos, por lo que mapear rutas, ofrecer transporte complementario o señalética mejorada podría aumentar la confianza institucional.

Gráfico N°IV.43 ¿Qué tan atractivo te parece que haya una cancha de paintball segura y bien equipada en Vallenar?

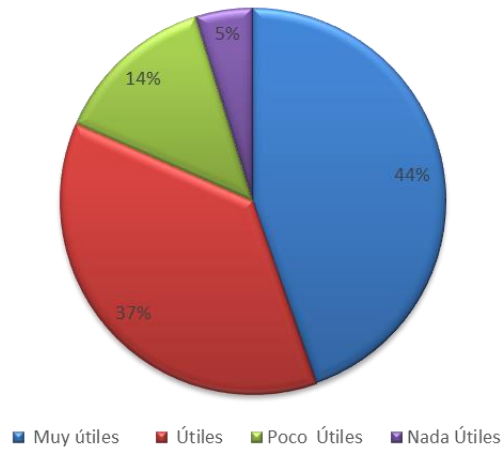


Fuente: Elaboración propia, 2025

Los establecimientos muestran intención positiva de financiamiento, especialmente cuando la actividad demuestra valor formativo y cumple estándares de seguridad. Esto indica espacio para paquetes educativos con objetivos pedagógicos claros.

Según (Iribarren, 2015) señalan que el precio es mejor aceptado en servicios educativos cuando incluye beneficios transversales como convivencia, habilidades blandas y seguridad.

Gráfico N°IV.44 ¿Qué tan útiles serían para ti convenios que te den beneficios especiales como estudiante?

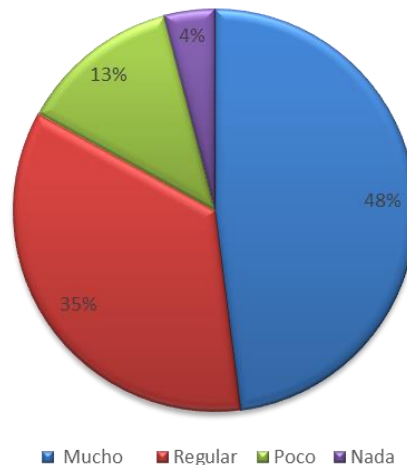


Fuente: Elaboración propia, 2025

El alumnado presenta altos niveles de motivación ante actividades innovadoras, destacando lo novedoso y lo competitivo del paintball. Esto refuerza su potencial como herramienta para mejorar la asistencia y participación estudiantil.

Según (Kotler & Armstrong, 2013) establecen que la motivación del usuario final influye directamente en la adopción institucional de servicios recreativos, especialmente en segmentos juveniles.

Gráfico N°IV.45 ¿Qué tan importantes te parecen servicios extra como reservas por internet, instructores, equipos y seguridad para decidir participar en paintball?

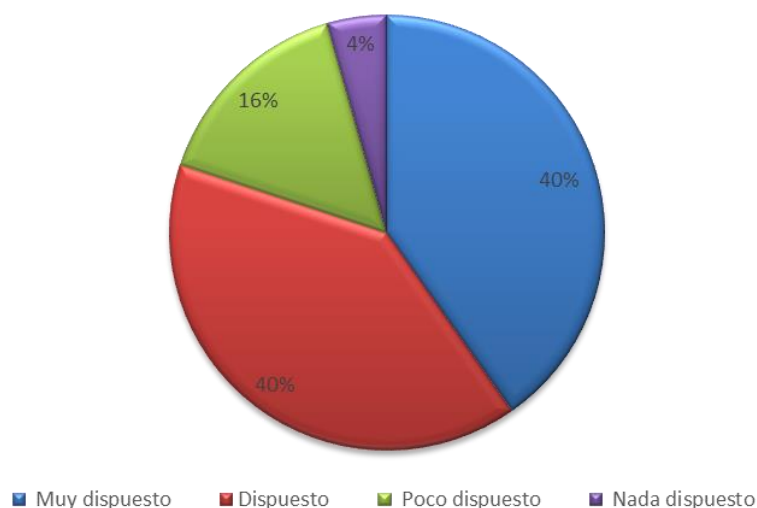


Fuente: Elaboración propia, 2025

Existe una fuerte predisposición a establecer convenios, lo cual abre oportunidades para programas anuales o semestrales con colegios. Estos convenios aportan estabilidad tanto para el club como para los establecimientos.

Según (SERCOTEC, 2024) destaca que los convenios a largo plazo incrementan la fidelización y reducen los costos de captación.

Gráfico n°IV.46 ¿Qué tan motivado te sentirías si pudieras participar en actividades recreativas innovadoras que combinan diversión con trabajo en equipo?

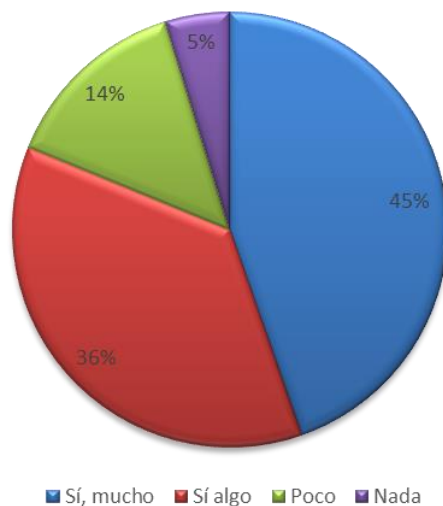


Fuente: Elaboración propia, 2025

Los establecimientos prefieren realizar actividades semestralmente, lo que permite calendarizar jornadas y ofrecer programas regulares de convivencia escolar. Esto facilita la planificación institucional.

Según (Daniel, 2012) destaca que la recurrencia en actividades extracurriculares refuerza los aprendizajes socioemocionales de forma sostenida.

Gráfico N°IV.47 ¿Qué tan valioso consideras que sería para tu colegio contar con experiencias recreativas diferentes a los deportes tradicionales (como juegos de estrategia, actividades al aire libre o dinámicas grupales)?

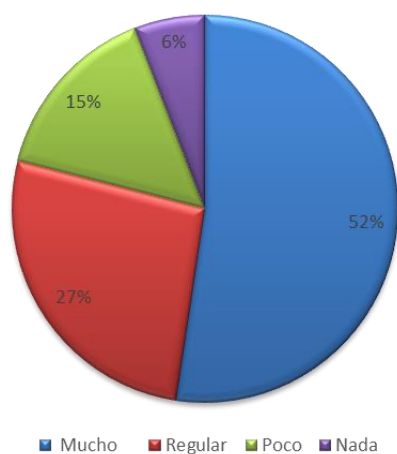


Fuente: Elaboración propia, 2025

Los encuestados consideran que el paintball favorece la convivencia y cohesión grupal, fortaleciendo relaciones interpersonales. Esto coincide con la necesidad institucional de abordar conflictos desde enfoques restaurativos y preventivos.

Según (Esther Sospedra Barrabés, 2024) indican qué actividades colaborativas en exteriores generan mayor empatía y cohesión que actividades de aula.

Gráfico N°IV.48 ¿Qué tanto te gustaría participar en actividades que ayuden a que los estudiantes se integren y se sientan parte de la comunidad escolar?

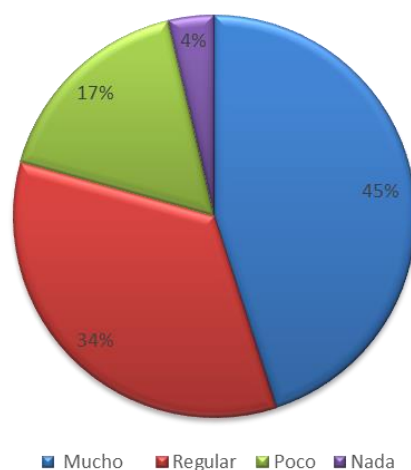


Fuente: Elaboración propia, 2025

La tasa de recomendación es alta, indicando satisfacción global y potencial de difusión orgánica entre instituciones.

Según (Roberto Hernández-Sampieri, 2014) señalan que la recomendación directa es un indicador clave de calidad percibida en servicios educativos.

Gráfico N°IV.49 ¿Qué tanto crees que el paintball puede ayudar a desarrollar habilidades como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo?



Fuente: Elaboración propia, 2025

La valoración global demuestra aceptación tanto en seguridad como en aporte pedagógico. Esto confirma su viabilidad como herramienta extracurricular.

Según (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014) destacan que los servicios con valor combinado (emocional, social y funcional) tienen mayor probabilidad de adopción en organizaciones educativas.

IV.3.4. Segmento de cliente Universidad de Atacama

El siguiente análisis se orienta específicamente al segmento compuesto por los estudiantes de la Universidad de Atacama, quienes representan un grupo fundamental dentro del público objetivo por su alta participación, diversidad de perfiles y constante interacción con los servicios ofrecidos. Este segmento

reúne a jóvenes y adultos en formación profesional, cuyas necesidades, hábitos y expectativas difieren de otros grupos debido a su contexto académico, responsabilidades estudiantiles y dinámicas propias de la vida universitaria.

Comprender de manera detallada sus motivaciones, comportamientos y requerimientos resulta esencial para diseñar estrategias de mejora que respondan de forma precisa a sus realidades. Con este propósito, se aplicaron instrumentos de levantamiento de información dirigidos a estudiantes de distintos niveles y carreras, cuyos resultados permiten profundizar el conocimiento inicial y obtener una visión clara sobre este grupo de clientes.

Los análisis presentados en las secciones posteriores permiten identificar patrones, necesidades emergentes y oportunidades de intervención, aportando una base sólida para el desarrollo de acciones orientadas específicamente a este segmento.

Gráfico N°IV.50 ¿Qué tan importante considera que es contar con alternativas innovadoras de actividades deportivas distintas a las tradicionales en su institución educativa?



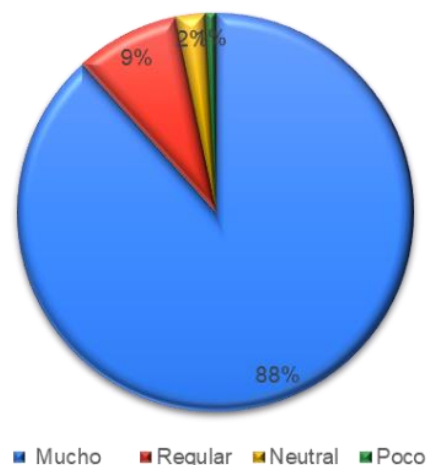
Fuente: Elaboración propia, 2025

Los estudiantes de la Universidad de Atacama valoran altamente las actividades deportivas innovadoras, demostrando una marcada preferencia por experiencias

que se alejen del deporte tradicional y les permitan explorar nuevas formas de recreación y socialización. Esta preferencia responde a tendencias actuales entre jóvenes adultos, quienes buscan actividades con un componente vivencial, emocional y dinámico, capaces de generar recuerdos memorables y fortalecer su bienestar. El documento base también refleja que la oferta recreativa universitaria en Vallenar es limitada, por lo que una actividad como el paintball adquiere un posicionamiento competitivo natural dentro del mercado local.

En términos de marketing y comportamiento del consumidor, (Kotler P. A., 2013) plantean que los segmentos juveniles tienden a valorar experiencias que incorporan novedad, adrenalina y un sentido de pertenencia. El paintball cumple con estos atributos al integrar desafío, actividad física, estrategia y dinámica grupal. De este modo, se adapta plenamente a las necesidades de la comunidad universitaria, transformándose no solo en una actividad recreativa atractiva, sino también en un espacio de cohesión y expresión juvenil.

Gráfico N°IV.51 ¿En qué medida cree que las actividades deportivas y recreativas influyen en el trabajo en equipo y la integración entre estudiantes?

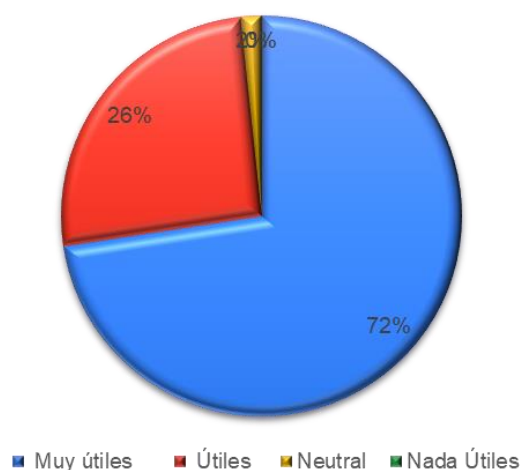


Fuente: Elaboración propia, 2025

Los encuestados reconocen una influencia directa del deporte en el fortalecimiento del trabajo en equipo, lo cual indica que actividades como el paintball no solo son vistas como recreativas, sino también como oportunidades para desarrollar habilidades blandas y competencias transversales altamente valoradas en entornos profesionales. Este tipo de actividad requiere coordinación, comunicación constante y cooperación estratégica, lo que simula contextos de trabajo reales donde la colaboración determina el logro de objetivos.

Según el (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2022) sostiene que el trabajo en equipo, junto con la resolución de problemas y la comunicación efectiva, es una de las habilidades más demandadas en el mercado laboral chileno. En este sentido, el paintball cumple una doble función: ofrece una experiencia recreativa atractiva y, simultáneamente, contribuye al desarrollo de competencias necesarias para la vida profesional. Esto abre la posibilidad de que las carreras universitarias lo integren como herramienta en actividades de inducción, liderazgo o convivencia académica.

Gráfico N°IV.52 ¿Qué tan útil considera que son las jornadas de convivencia y talleres extracurriculares en su formación académica y personal?



Fuente: Elaboración propia, 2025

Los estudiantes valoran significativamente las jornadas de convivencia y actividades extracurriculares, reconociéndolas como instancias que fortalecen vínculos, reducen el estrés académico y favorecen el bienestar emocional. El paintball destaca dentro de este tipo de actividades por ofrecer un formato dinámico que combina diversión, actividad física, estrategia y cooperación. Este tipo de experiencias genera impacto inmediato en la cohesión y comunicación entre participantes, lo cual es particularmente beneficioso para carreras que buscan integrar a estudiantes de distintos niveles.

Desde la perspectiva académica, (Creswell, 2018) señalan que las actividades experienciales promueven aprendizajes más profundos, especialmente cuando involucran reflexión posterior sobre el rol desempeñado, la estrategia utilizada y la interacción con otros. Esto posiciona al paintball como una herramienta de convivencia universitaria con un potencial formativo que va más allá del entretenimiento y puede ser utilizado por unidades de bienestar estudiantil.

Gráfico N°IV.53 ¿Está de acuerdo con que existen pocas opciones recreativas diferentes a los deportes tradicionales en Vallenar?



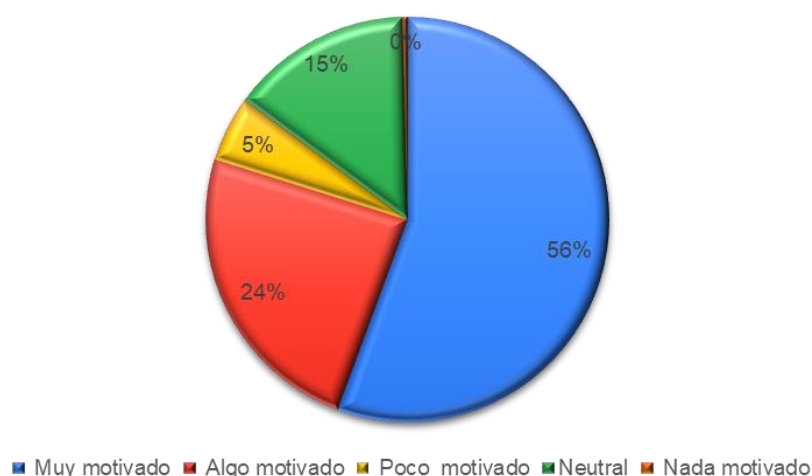
Fuente: Elaboración propia, 2025

Los estudiantes perciben que Vallenar presenta una oferta recreativa limitada, especialmente en actividades orientadas a jóvenes universitarios, lo cual genera

una necesidad no cubierta dentro del territorio. Esta escasez incrementa el valor percibido de propuestas innovadoras como el paintball, que no solo llenan un vacío en la oferta actual, sino que responden a la demanda de actividades dinámicas, desafiantes y socialmente enriquecedoras.

Según (INE, 2025) la región presenta déficits estructurales en infraestructura recreativa juvenil, lo que convierte cada nueva oferta en una oportunidad de alto impacto social. En este contexto, el Club Paintball Vallenar puede posicionarse como un referente en experiencias para jóvenes, especialmente si se vincula formalmente con la Universidad de Atacama mediante actividades calendarizadas y convenios.

Gráfico N°IV.54 ¿Qué tan motivado se siente actualmente a participar en actividades deportivas ofrecidas por su institución?

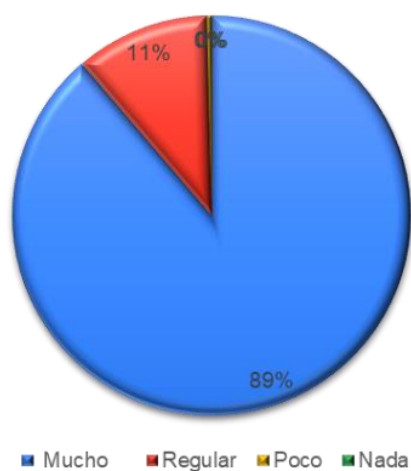


Fuente: Elaboración propia, 2025

Los estudiantes expresan un elevado interés por actividades que les permitan desarrollar habilidades blandas tales como liderazgo, comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones. El paintball, al requerir coordinación táctica y estrategias grupales, facilita el desarrollo de estas habilidades de forma natural, atractiva y práctica. Este tipo de aprendizaje experiencial resulta altamente valorado en contextos universitarios, donde la formación integral del estudiante constituye un objetivo institucional.

(Kotler P. A., 2013) sostienen que las experiencias vivenciales generan un aprendizaje más profundo y significativo que las metodologías tradicionales. El paintball es especialmente adecuado para este propósito, ya que incorpora elementos de presión del tiempo, análisis de escenarios y colaboración, replicando situaciones propias de entornos laborales.

Gráfico N°IV.55 ¿Qué tanto valoraría tener acceso a experiencias únicas, emocionantes y seguras que fomenten la participación estudiantil?

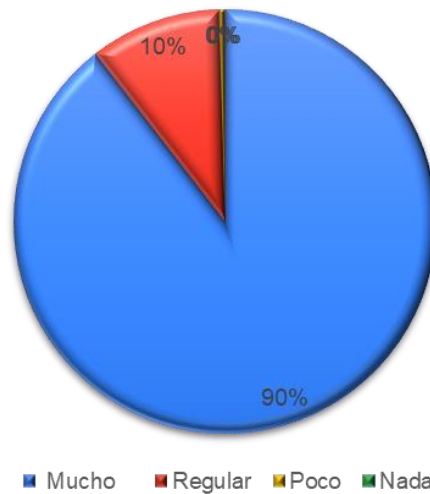


Fuente: Elaboración propia, 2025

La comunidad universitaria manifiesta sensibilidad al precio, lo que exige modalidades de pago flexibles y tarifas diferenciadas para estudiantes. Este patrón es consistente con estudios sobre comportamiento del consumidor joven, que indican que los estudiantes tienden a participar más en actividades recreativas cuando existen descuentos grupales, promociones específicas o paquetes institucionales.

Según (Iribarren, 2015) señalan que los jóvenes valoran especialmente las promociones que reducen la barrera económica de acceso, lo cual refuerza la necesidad de diseñar una estrategia comercial adaptada a este segmento, incluyendo convenios con centros de estudiantes o facultades.

Gráfico N°IV.56 ¿En qué medida cree que las actividades recreativas innovadoras ayudan a cumplir objetivos de convivencia y formación integral?

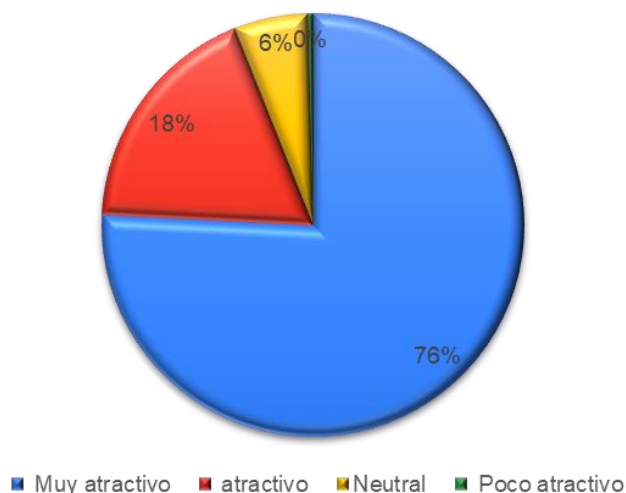


Fuente: Elaboración propia, 2025

Los estudiantes muestran alta disponibilidad para participar en actividades durante los fines de semana, dado que se trata de periodos libres de carga académica. Esto sugiere que el paintball debe concentrar su oferta y promociones principales durante sábados y domingos para maximizar la asistencia y optimizar la operación del club.

Según (Daniel, 2012) indica que la demanda recreativa juvenil alcanza su punto más alto durante los fines de semana, ya que estos periodos se asocian con descanso, socialización y actividades de ocio. Esta tendencia valida la estrategia comercial orientada a fines de semana.

Gráfico N°IV.57 ¿Qué tan atractivo le parece contar con una cancha de paintball equipada y segura en Vallenar?

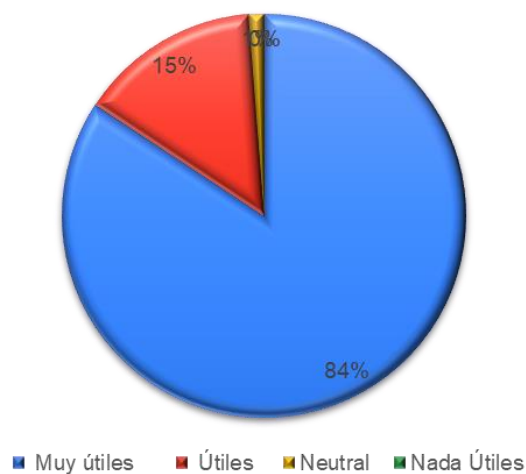


Fuente: Elaboración propia, 2025

Los estudiantes consideran que la seguridad es un elemento clave para decidir participar en actividades deportivas no tradicionales. Por ello, valoran positivamente cuando una actividad cuenta con protocolos claros, supervisión especializada y equipamiento adecuado. La percepción de profesionalismo también influye directamente en la recomendación de la actividad.

Según el (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2022) subraya que las actividades recreativas deben cumplir estándares formales de seguridad para ser adoptadas por instituciones educativas, lo cual refuerza la importancia de que el club exhiba certificaciones, capacitaciones del personal y protocolos estandarizados.

Gráfico N°IV.58 ¿Qué tan útil considera que serían los convenios institucionales con beneficios exclusivos para estudiantes?

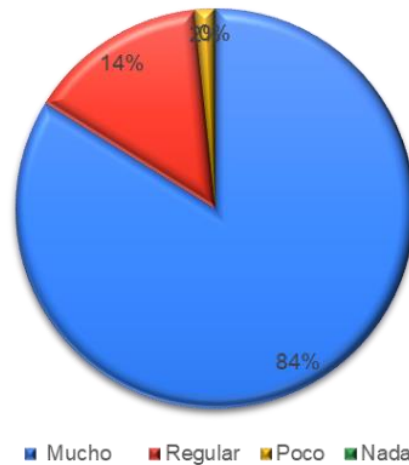


Fuente: Elaboración propia, 2025

Los estudiantes muestran una alta motivación para participar en actividades organizadas por carreras, facultades o centros de alumnos. Esto indica una oportunidad para desarrollar convenios internos con la Universidad de Atacama, donde unidades académicas financien o promuevan actividades para fortalecer la identidad de carrera y la integración de sus miembros.

Según (SERCOTEC, 2024) destaca que la segmentación por grupos organizados mejora la participación y aumenta la recurrencia, lo que sugiere que cada facultad podría contar con actividades exclusivas, campeonatos internos o jornadas de inducción.

Gráfico N°IV.59 ¿Qué tanto valor agrega los servicios adicionales (reservas online, guías instructores, equipamiento y protocolos de seguridad) en su decisión de participar en una actividad de paintball?

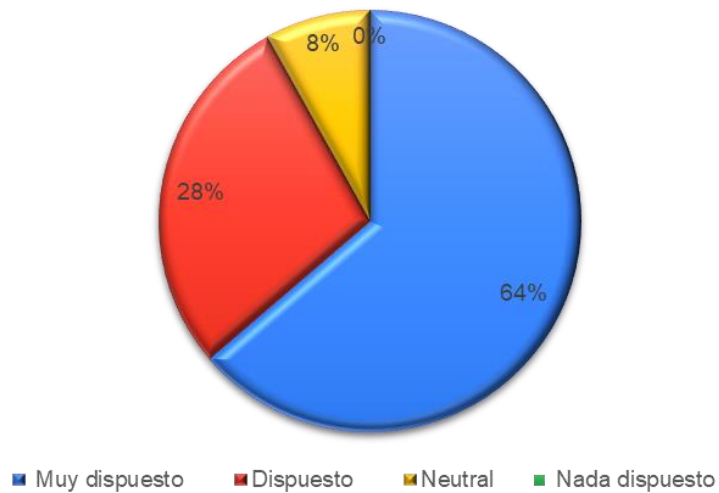


Fuente: Elaboración propia, 2025

El paintball es percibido como una actividad que favorece la integración entre estudiantes de distintas carreras, un aspecto relevante para la vida universitaria, donde la interacción interdisciplinaria contribuye al desarrollo personal y profesional. La dinámica de juego fomenta la colaboración entre personas que no se conocen previamente, lo que reduce barreras sociales y facilita nuevas redes de apoyo.

Según (Esther Sospedra Barrabés, 2024) destacan que las actividades colaborativas al aire libre generan mayores niveles de cohesión social que actividades tradicionales, debido a su enfoque experiencial y emocional. Esto posiciona al paintball como una herramienta efectiva de integración institucional.

Gráfico N°IV.60 ¿Qué tan dispuesto estaría a participar en una experiencia diferente y emocionante que rompa con la rutina de actividades tradicionales?

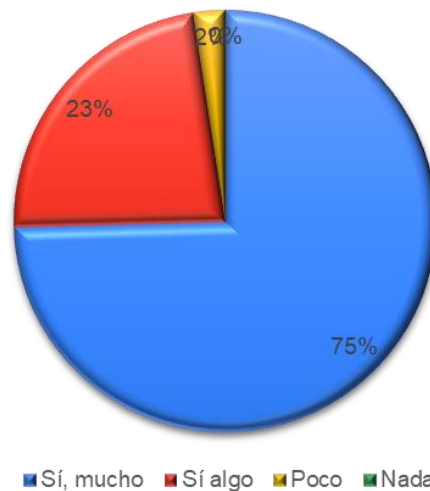


Fuente: Elaboración propia, 2025

La intención de recomendar la actividad es alta, lo cual indica satisfacción potencial y un fuerte componente de difusión orgánica. El “boca a boca” entre estudiantes es un mecanismo especialmente poderoso en comunidades universitarias, donde las recomendaciones influyen directamente en la participación.

Según (Kotler P. A., 2013) señalan que el marketing de recomendación es más efectivo en segmentos juveniles, dada la influencia de pares en la toma de decisiones. Esto sugiere que estrategias de embajadores estudiantiles pueden potenciar la difusión del club.

Gráfico N°IV.61 ¿Cree que integrar actividades como el paintball en los programas de convivencia escolar aportaría valor a su institución?

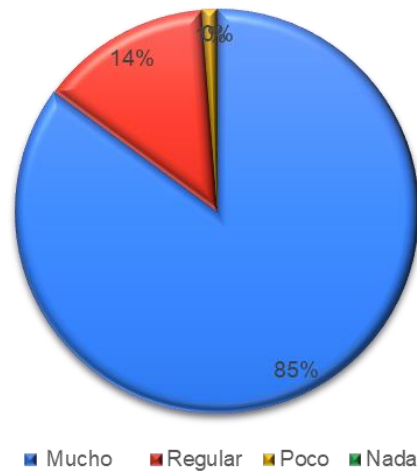


Fuente: Elaboración propia, 2025

La valoración global del paintball es altamente positiva, destacando su combinación entre recreación, estrategia y formación socioemocional. Esto indica que la actividad cumple con las expectativas del segmento universitario, aportando una experiencia integral que equilibra desafío físico y cooperación.

Según (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014) indican que las experiencias que combinan valor emocional y funcional generan mayor fidelidad del usuario, lo que refuerza la importancia de mantener estándares altos en servicio y seguridad.

Gráfico N°IV.62 ¿Qué tanto le gustaría participar en actividades que fortalezcan la integración y el sentido de pertenencia entre estudiantes?

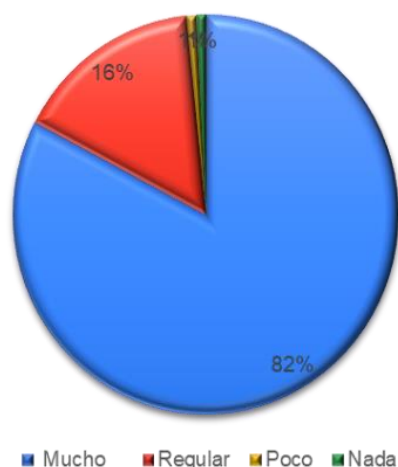


Fuente: Elaboración propia, 2025

Existe una fuerte predisposición a establecer convenios entre el club y la Universidad de Atacama, especialmente en áreas como bienestar estudiantil, centros de alumnos y facultades. Esto demuestra una oportunidad clara para desarrollar alianzas formales que garanticen participación recurrente y actividades institucionalizadas.

Según (Roberto Hernández-Sampieri, 2014) señalan que los convenios exitosos requieren claridad en los beneficios, métricas de evaluación y procedimientos operativos. Integrar estos elementos facilitará la adopción institucional del paintball como actividad oficial.

Gráfico N°IV.63 ¿En qué medida considera que el paintball puede ayudar a desarrollar habilidades como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo?



Fuente: Elaboración propia, 2025

Estas cifras evidencian una percepción altamente favorable entre los estudiantes universitarios, quienes reconocen que la dinámica colaborativa del juego y la necesidad de tomar decisiones bajo presión permiten desarrollar competencias que son directamente aplicables al ámbito académico y profesional.

Este resultado se alinea con la literatura revisada, la cual sostiene que las actividades experienciales, especialmente aquellas que requieren coordinación táctica y roles definidos, generan un impacto significativo en el fortalecimiento de habilidades socioemocionales (Creswell, 2018). Asimismo, estudios del (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2022) indican que el liderazgo, la comunicación efectiva y la capacidad de trabajar en equipo forman parte del conjunto de competencias más demandadas en el mercado laboral actual, por lo que la valoración positiva del paintball también refleja la conciencia estudiantil respecto a su importancia formativa.

Además, esta percepción refuerza la línea estratégica del plan de mejora del club, que posiciona al paintball como una actividad pedagógica complementaria, capaz de integrarse en programas universitarios de bienestar, inducción académica o formación transversal. La elevada aceptación también respalda la viabilidad de diseñar talleres guiados posteriores a la actividad,

permitiendo articular los aprendizajes vivenciales con reflexiones estructuradas, tal como recomiendan modelos de aprendizaje activo y educación experiencial.

IV.3.5. Interpretación general de resultados y relación con objetivos y marco teórico

El análisis cuantitativo arroja tres convergencias de mercado que validan la necesidad del plan de mejora propuesto:

- a) **Validación de la propuesta de valor central (ocio activo e innovador):** El segmento de público general manifestó un consenso casi total en qué Vallenar posee una oferta limitada de actividades recreativas distintas a las tradicionales, sin embargo, esta percepción de escasez de opciones y la alta preferencia por experiencias que combinan deporte, adrenalina y diversión como el turismo de aventura y deporte activo, confirman la propuesta de valor del Club Paintball Vallenar como una alternativa única y demandada en el entorno local, no obstante, esto se alinea directamente con el objetivo general de diversificar las fuentes de ingreso y potenciar el turismo y la recreación.
- b) **Necesidad de profesionalización de la gestión en seguridad y digitalización:** A pesar del alto interés, el público general identificó barreras de participación críticas: la preocupación por la seguridad del equipamiento, las dificultades de accesibilidad, señalización, y la demanda de un sistema de reservas online simple, sin embargo, estos hallazgos validan directamente el objetivo específico de desarrollar herramientas de gestión operativa, protocolos de seguridad y un sistema de reservas en línea y en términos teóricos, abordar estas preocupaciones se relaciona con la dimensión de aseguramiento de la calidad del servicio y la minimización de la barrera de participación en el ocio, elementos clave para la sostenibilidad financiera.

- c) **Oportunidad en el mercado institucional (Team Building):** Los segmentos de empresas e instituciones educativas validaron al paintball no solo como recreación, sino como una herramienta de desarrollo estratégico, mientras, que las empresas priorizan actividades que fortalezcan la cohesión, la comunicación y que reduzcan el estrés, validando el alto potencial del team building. Sin embargo, manifestaron que el factor costo es una barrera y la seguridad profesional es un requisito esencial, no obstante, este análisis orienta el objetivo específico de proponer estrategias de optimización financiera, de diseño de un plan de marketing y captación de clientes, que promueva paquetes completos y transparentes, posicionando la seguridad como un diferenciador competitivo y no como un gasto.

IV.4. Análisis de entrevistas (fuente primaria cualitativa)

La entrevista fue aplicada a la administradora y dueña del Club Paintball Vallenar, principal responsable de la gestión operativa y estratégica del emprendimiento. Su testimonio constituye una fuente directa de información cualitativa sobre las dinámicas internas del negocio, las percepciones del entorno y las oportunidades de mejora en la gestión administrativa, marketing y servicio al cliente.

La entrevista se enmarca en los objetivos del estudio, orientados a diseñar un plan de mejora de gestión que optimice los procesos administrativos, fortalezca el marketing digital y diversifique las fuentes de ingreso, conforme al marco teórico de gestión de pequeñas empresas (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2003) modelo CANVAS (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014) y marketing relacional (Kotler P. A., 2013).

IV.4.1. Principales categorías de análisis

Del análisis de la transcripción surgen diversas categorías temáticas, que reflejan los factores críticos que inciden en la administración y proyección del Club Paintball Vallenar.

IV.4.2. Entrevista mandante Club Paintball Vallenar

a) Gestión administrativa y proveedores

La entrevistada identifica la gestión de proveedores como su mayor desafío: “Los proveedores no siempre son los mismos, hay que estar buscando quiénes nos ofrecen la mejor alternativa y los envíos a Vallenar.”

Esto evidencia una debilidad estructural en la cadena de suministro, asociada a los altos costos logísticos por ubicación geográfica. En función de los objetivos del proyecto, se propone profesionalizar la gestión operativa mediante alianzas estratégicas y estandarización de procesos, coherente con la función de planificación y control administrativo (Mendoza Macías, 2021).

b) Marketing digital y posicionamiento de marca

La entrevistada reconoce que el marketing digital “no se consideró prioridad” luego del auge inicial del negocio. Esta omisión se traduce en una baja visibilidad de marca y en la pérdida de clientes. A partir del marco teórico de (Kotler P. A., 2013) la ausencia de estrategias de comunicación digital sostenidas representa una brecha en la gestión de relaciones con los clientes. El plan de mejora debe incorporar un enfoque de marketing experiencial y relacional, que transforme la interacción en redes en un canal activo de fidelización.

c) Exclusividad en la oferta recreativa local

El testimonio revela que el Club Paintball es “la única opción de su tipo” en Vallenar. Esta condición constituye una ventaja competitiva frente a la limitada oferta de ocio alternativo en la comuna. Desde la perspectiva del modelo CANVAS, la propuesta de valor del club radica en ofrecer una experiencia de aventura y socialización que satisface una necesidad insatisfecha del entorno local.

d) Motivaciones del cliente y comportamiento de consumo

La entrevistada señala que los clientes buscan “desestresarse” y “mostrarse en redes sociales”, lo cual confirma que el servicio se asocia a experiencias de adrenalina y validación social. Sin embargo, también reconoce que pocos clientes repiten la experiencia: “Ya lo hice, ya me mostré, ya para qué lo voy a volver a hacer.” Esto refuerza la necesidad de estrategias de fidelización (membresías, recompensas, eventos temáticos) para sostener la recurrencia, en coherencia con el marketing relacional y la gestión de Customer Relationship Management (CRM).

e) Percepción institucional del paintball y seguridad

La entrevistada menciona que algunas empresas “no contratan la actividad porque se percibe como violenta”. Este punto resalta una barrera cultural que afecta la demanda institucional. En términos de comunicación estratégica, el plan debe incluir un eje de desmitificación y educación, destacando los protocolos de seguridad, la naturaleza deportiva y los valores de trabajo en equipo asociados a la actividad.

f) Fidelización y experiencia del cliente

Se evidencia la inexistencia de estrategias de postventa: “la gente solo pregunta y no concreta”. Esta observación respalda los objetivos específicos del proyecto orientados a desarrollar herramientas de gestión operativa y encuestas de satisfacción. La implementación de un CRM básico, sumada a la generación de contenido audiovisual y recompensas digitales, permitirá mantener un vínculo emocional con los clientes.

g) Infraestructura y prioridades de inversión

Respecto a la reinversión, la entrevistada enfatiza que “invertiría en la renovación de máscaras y mejoramiento de la cancha”, lo que demuestra un interés por mejorar la experiencia y la seguridad. Este hallazgo se vincula con los objetivos de sostenibilidad y

competitividad, y con la teoría de gestión de recursos clave (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014).

IV.4.3. Entrevista proveedores

1. Proveedor: Paint Pro-Chile (Insumos y recargas de CO₂)

- a) **Evaluación de la gestión operacional y financiera:** el proveedor confirma la solvencia financiera del club ("es responsable con los pagos"), pero identifica ineficiencias internas que comprometen la gestión de la cadena de suministro. Reconoce que la coordinación de pedidos se ve afectada por: "demoras de nuestra parte, especialmente en periodos de alta demanda." Esto evidencia una vulnerabilidad operacional ante picos de servicio. Asimismo, el proveedor señala la necesidad de optimizar la comunicación, admitiendo: "reconocemos que debemos mejorar la rapidez en la respuesta." Este diagnóstico demanda la implementación de mejores protocolos de logística predictiva y una gestión de la comunicación más proactiva para asegurar la continuidad y fluidez de la relación comercial.
- b) **Análisis de disponibilidad y logística de suministro:** el análisis de la cadena de suministro revela desafíos logísticos significativos que comprometen la distribución regional, particularmente en las zonas del norte. El proveedor señala que los retrasos en los despachos se deben a una combinación de factores, citando la disponibilidad limitada de transporte y la restricción del stock necesario para satisfacer la demanda de estas regiones. Esta situación evidencia una vulnerabilidad operacional en la infraestructura de distribución que requiere la implementación de una planificación de la demanda regional más precisa y la potencial diversificación de partners logísticos. Sin embargo, el proveedor intenta mitigar activamente el impacto de estos problemas mediante una gestión comunicacional continua con el club, afirmando: "Sin embargo, tratamos de anticipar estos problemas manteniendo comunicación constante con el club." Esta estrategia de

comunicación anticipatoria resulta crucial para gestionar las expectativas del club y facilitar la planificación de contingencias, aunque no resuelve la ineficiencia estructural inherente a la red de distribución.

- c) **Valoración de calidad y sustentabilidad:** la valoración de los insumos por parte del proveedor es altamente positiva en términos de calidad, lo cual valida la estrategia de aprovisionamiento del club. Más allá de la calidad estándar, el proveedor destaca y aprecia el interés del club en la sustentabilidad, citando específicamente su preferencia por materiales biodegradables. Este compromiso tiene un efecto catalizador en la propia estrategia del proveedor: “Los insumos que solicita el club son de buena calidad, y se valora su interés en materiales biodegradables. Eso nos motiva también a mejorar nuestras líneas ecológicas.” Esta declaración subraya una relación de beneficio mutuo, donde la demanda del club actúa como un incentivo estratégico que impulsa al proveedor a invertir y desarrollar su Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a través de la mejora de sus "líneas ecológicas". Esto no solo asegura la trazabilidad ética de los insumos para el club, sino que también refuerza su imagen como entidad promotora de prácticas sustentables dentro de su cadena de valor.
- d) **Propuestas de mejora y crecimiento estratégico:** en primer lugar, se sugiere una planificación de pedidos con mayor anticipación "Recomendaría planificar los pedidos con más semanas de anticipación". Esta medida es fundamental para transaccionar de un modelo de gestión reactiva a uno proactivo, permitiendo al proveedor gestionar su stock y capacidad de producción mitigando los problemas de "stock limitado" y las "demoras de nuestra parte" mencionados previamente y al club asegurar la disponibilidad de insumos esenciales. Esta práctica se alinea con la gestión de inventarios Just-in-Time (JIT) o Just-in-Case (JIC), dependiendo del nivel de riesgo que el club esté

dispuesto a asumir. En segundo lugar, se propone establecer un canal directo de seguimiento de despachos "establecer un canal directo de seguimiento de despachos para evitar retrasos o malentendidos". La creación de un dashboard o portal de seguimiento compartido similar a un sistema de tracking logístico en tiempo real mejoraría radicalmente la transparencia y la comunicación entre ambas partes. Esto no solo previene "retrasos o malentendidos" derivados de la baja velocidad de respuesta, sino que también facilita la toma de decisiones informadas por parte del club ante imprevistos logísticos, contribuyendo a una relación de confianza operativa.

2. Proveedor: Tactical Zone (Equipamiento y protección)

- a) **Gestión operacional y financiera:** la evaluación de la dinámica comercial con este proveedor reitera la solvencia financiera del club, al confirmarse su cumplimiento en materia de pagos. Sin embargo, el principal punto de fricción se localiza en la eficiencia operacional del proveedor. Este reconoce que la coordinación se ha visto comprometida por: "nuestra demora en confirmar la disponibilidad." Este señalamiento indica una debilidad en la gestión interna de la información, donde la lentitud en la verificación de stock o capacidad de servicio impacta negativamente en la fluidez de la cadena de suministro del club. Ante este escenario, el proveedor ha asumido un compromiso explícito de optimización, enfocándose en dos áreas clave para la mejora continua: "Nos hemos comprometido a mejorar los tiempos de respuesta y la actualización del inventario." Esta promesa aborda directamente la necesidad de implementar sistemas de gestión de inventario (IMS) más eficientes y de reducir los tiempos de ciclo de respuesta al cliente, lo cual es esencial para asegurar la puntualidad y predictibilidad de los servicios que el club ofrece a sus propios clientes finales.
- b) **Disponibilidad y logística de suministro:** el primer desafío es de naturaleza internacional, relacionado con la logística de importación.

Específicamente, se reportan demoras en la recepción de equipamiento sensible como cascos y chalecos tácticos. Esto sugiere vulnerabilidades en la gestión aduanera, los tiempos de tránsito marítimo o aéreo, o la capacidad de producción en origen. El segundo punto es de carácter nacional y se enfoca en la logística de distribución interna. El proveedor admite que los despachos a las regiones se han visto afectados por limitaciones de transporte. Esta situación es consistente con los hallazgos previos, indicando una restricción estructural en la red de distribución nacional, lo cual compromete la promesa de servicio del club a nivel geográfico. Como medida correctiva, el proveedor está implementando una estrategia para mitigar el riesgo de transporte y optimizar el rendimiento de la cadena: "Aun así, estamos buscando transportistas más confiables." Esta acción es esencial para diversificar la cartera de partners logísticos y garantizar la continuidad operacional, abordando directamente el problema de la fiabilidad en la entrega.

- c) **Calidad de insumos y sostenibilidad:** la perspectiva del proveedor sobre la gestión de equipos por parte del club es altamente favorable, destacando la excelente conservación de estos "El club tiene un buen manejo de sus equipos, los mantiene en óptimas condiciones". Esta observación no sólo valida la inversión del club en activos de alta calidad, sino que también evidencia una gestión de mantenimiento rigurosa, lo cual minimiza el desgaste y prolonga la vida útil de los materiales. Asimismo, el proveedor reconoce y valora el compromiso del club con la sustentabilidad, enfatizando sus "prácticas sostenibles". La declaración lo posiciona como un "cliente serio y preocupado por la seguridad y el medioambiente", lo cual refuerza la imagen del club como una entidad responsable. Este alineamiento en valores no solo facilita una relación comercial estable, sino que también ofrece oportunidades de colaboración estratégica en el desarrollo de insumos y servicios que prioricen el impacto ambiental positivo.

- d) **Propuestas estratégicas y crecimiento:** la propuesta estratégica de este proveedor se enfoca en la implementación de una solución logística de contingencia para mitigar la inestabilidad en la cadena de suministro previamente identificada. Específicamente, sugiere: "Podríamos establecer un sistema de stock mínimo para el club, donde tengamos ciertos productos siempre reservados para ellos." La creación de un stock de seguridad o stock mínimo reservado para el club constituye una medida de fidelización logística que asegura la disponibilidad inmediata de insumos críticos, especialmente aquellos sujetos a demoras de importación (como cascos y chalecos). El objetivo principal de esta estrategia es evidente: "Eso agilizaría la respuesta y evitaría los retrasos que hemos tenido." Esta acción representa una transición hacia un modelo de gestión de inventario colaborativo, donde el proveedor asume la responsabilidad de mantener un búfer constante. Si bien aumenta el costo de almacenamiento para el proveedor, ofrece un valor estratégico invaluable al club, al minimizar la incertidumbre operacional y garantizar la continuidad del servicio, consolidando así la relación comercial a largo plazo.

3. Proveedor: Extreme Sport Distribuidores (Accesorios y mantenimiento técnico)

- a) **Comunicación y gestión:** el proveedor confirma la solvencia financiera y la claridad operativa del club "puntual con los pagos y claro en sus pedidos". No obstante, la principal limitación se sitúa en la eficiencia de la respuesta del propio proveedor, la cual ha sido afectada por: "falta de repuestos o problemas logísticos." Esta evaluación indica una vulnerabilidad en la cadena de suministro interno (gestión de stock de repuestos y logística) que compromete la velocidad de la comunicación y el servicio. La necesidad implícita es optimizar los sistemas de aprovisionamiento para alinear la capacidad de respuesta del proveedor con las expectativas de agilidad del club.

- b) **Logística y suministro:** el análisis logístico destaca dos fuentes principales de retraso. Primero, se menciona la escasez de repuestos importados, lo cual subraya una vulnerabilidad crítica en la gestión de la cadena de suministro internacional. Segundo, se identifica una variabilidad significativa en los tiempos de tránsito hacia destinos específicos, como Vallenar, debido a la fiabilidad inconsistente de las empresas de transporte. Ante esto, el proveedor está implementando una acción correctiva clave: "Estamos buscando alternativas más directas para mejorar este punto." Esta búsqueda de rutas y partners logísticos alternativos busca reducir la dispersión de los tiempos de entrega y ofrecer mayor predictibilidad operacional al club.
- c) **Calidad y sustentabilidad:** el proveedor confirma que el club utiliza materiales de alta calidad y resalta su gestión de mantenimiento responsable "El club trabaja con buenos materiales y se nota su preocupación por el mantenimiento responsable". Esta práctica validó la seriedad del club en la conservación de activos. Además, el proveedor valora positivamente el interés del club por la adquisición de productos más sustentables. Esta convergencia de intereses no solo afianza la relación comercial, sino que también estimula la innovación ecológica en la oferta del proveedor, reforzando la imagen de ambas entidades como actores comprometidos con el desarrollo sostenible.
- d) **Estrategias de crecimiento:** la propuesta de este proveedor se enfoca en la optimización de la planificación y la comunicación para incrementar la eficiencia operativa. Sugiere dos mecanismos de gestión proactiva: establecer un calendario de pedidos semestral y mantener reuniones periódicas para revisar el inventario. El establecimiento de un plan de pedidos de seis meses permitiría al proveedor una gestión de stock anticipatoria a largo plazo, mitigando las demoras generadas por la falta de repuestos. Por su parte, la revisión periódica del inventario aseguraría la transparencia y permitiría el ajuste de la planificación en

tiempo real. El objetivo fundamental de estas medidas es lograr una coordinación general superior y evitar los retrasos recurrentes. Estas estrategias buscan formalizar la relación comercial bajo un modelo de planificación conjunta, alineando la demanda del club con la capacidad de suministro del proveedor.

IV.4.4. Interpretación de resultados cualitativos

El análisis cualitativo de la entrevista permite vincular los hallazgos con los objetivos del plan de mejora y el marco teórico de la investigación.

En primer lugar, los resultados confirman la necesidad de profesionalizar la gestión administrativa mediante la aplicación de herramientas de planificación y control, lo que responde al objetivo específico de mejorar los procesos administrativos. Según Chiavenato (2003), la administración eficiente se basa en la organización sistemática de recursos, la dirección estratégica y la evaluación permanente de resultados; principios ausentes en la gestión actual del club.

En segundo lugar, la evidencia cualitativa sustenta la importancia de una estrategia de marketing digital integral. La ausencia de presencia activa en redes ha limitado la expansión del negocio, pese a su posición única en el mercado local. En coherencia con Kotler y Armstrong (2013), el marketing moderno se centra en la creación de valor para el cliente y la construcción de relaciones sólidas, lo cual implica desarrollar campañas digitales basadas en experiencias reales, contenido visual atractivo y promoción del sentido de comunidad.

Asimismo, la entrevista demuestra que el comportamiento del cliente está fuertemente condicionado por la búsqueda de experiencias compartibles en redes sociales y por la necesidad de reconocimiento social. Esto coincide con los principios del marketing experiencial, que plantea que el valor percibido por el consumidor se genera a través de emociones, sensaciones y vínculos simbólicos más que por el producto en sí.

Desde el punto de vista del modelo CANVAS de Osterwalder, los hallazgos permiten identificar fallas en varios bloques clave del negocio como en las relaciones con clientes, por la falta de postventa, en canales por la débil estrategia digital y en recursos clave por el deterioro del equipamiento. Por tanto, el plan de mejora debe rediseñar estos componentes para restablecer la coherencia interna del modelo y asegurar su sostenibilidad. Finalmente, la interpretación de los resultados evidencia que el Club Paintball Vallenar posee una propuesta de valor diferenciada, pero requiere estructurar sus procesos internos y su estrategia de comunicación para consolidarse como un actor relevante en el ámbito del turismo aventura local. La alineación entre gestión profesional, marketing relacional y sostenibilidad permitirá no solo aumentar la rentabilidad del negocio, sino también contribuir al bienestar comunitario, promoviendo la recreación activa, la integración social y la oferta turística de la comuna.

Síntesis interpretativa:

El análisis de la entrevista confirma que los desafíos del Club Paintball Vallenar están directamente relacionados con los objetivos del plan de mejora: Optimizar la gestión administrativa y de proveedores. Fortalecer el marketing digital y la fidelización. Diversificar los ingresos mediante experiencias temáticas. Consolidar un modelo sostenible basado en la propuesta de valor validada (Osterwalder A. , Diseñando la Propuesta de Valor, 2014) De este modo, la información cualitativa obtenida se integra plenamente con el marco teórico y orienta acciones prácticas para el fortalecimiento del emprendimiento.

IV.5. Integración de resultados (síntesis)

El análisis integral de los datos obtenidos a partir de las fuentes primarias (encuestas aplicadas a los tres segmentos de clientes y entrevistas cualitativas a actores clave) y de las fuentes secundarias como informes, estadísticas y

estudios previos, permite comprender de manera global el contexto en que opera el Club Paintball Vallenar. Esta integración facilita identificar las principales convergencias, divergencias e implicancias que orientan de forma precisa el diseño del plan de mejora de gestión.

La relación tridimensional de resultados es fundamental para validar la viabilidad del plan. En primer lugar, existe una convergencia absoluta entre la oportunidad de mercado y la demanda. Los datos secundarios, que indican un déficit de infraestructura recreativa no tradicional y la existencia de un 37% de la población como público objetivo, son validados por los resultados cuantitativos, donde el 72% de los encuestados busca activamente opciones de ocio diferente y adrenalina. Esto confirma la pertinencia de la propuesta de valor del Club y resuelve la primera parte del Objetivo Específico 1, que consistía en realizar un diagnóstico integral del potencial de negocio.

Sin embargo, esta oportunidad se ve limitada por una doble barrera confirmada por la integración de datos: un problema de gestión interna y un problema de visibilidad externa. La necesidad de profesionalización, reportada en las entrevistas cualitativas, se traduce en la demanda cuantitativa de los clientes, donde el 71% solicita un sistema de reservas online simple y rápido. Esta coincidencia demuestra que la ineficiencia administrativa se convierte en fricción directa para el cliente, obstaculizando la conversión de la demanda latente en ingresos.

Un hallazgo crítico es que la seguridad es un requisito no negociable y una barrera de entrada para el segmento corporativo. Mientras que la percepción interna no prioriza la documentación de seguridad como un activo comercial, los datos cuantitativos revelan que el 71% de las empresas lo considera un requisito esencial para la contratación. Esta divergencia obliga al club a transformar el riesgo percibido en confianza certificada mediante la creación de protocolos documentados, lo que se abordará directamente a través del Objetivo Específico 5.

La convergencia de todos estos datos responde directamente a los objetivos específicos planteados y determina la dirección estratégica del plan de mejora que se detalla en el capítulo V. Los hallazgos obligan a diversificar la oferta (Objetivo Específico 3), por lo que el plan debe crear tres líneas de productos diferenciadas: ocio activo, team building corporativo y convenios educativos, para capitalizar la alta demanda detectada.

La necesidad prioritaria de la gestión es la digitalización, lo que fundamenta el prototipo del capítulo V: una plataforma de gestión y reservas online. Dicho prototipo está diseñado para eliminar la fricción del cliente y servirá como la principal herramienta para cumplir con el Objetivo Específico 5, al profesionalizar la administración. Además, la implementación de herramientas de medición, como el Net Promoter Score (NPS), permitirá a sentar las bases empíricas para la definición de los Objetivos SMART (Objetivo Específico 4) de crecimiento en afluencia y rentabilidad, asegurando que el prototipo se enfoque en transformar la baja accesibilidad en una experiencia fluida y la preocupación por el riesgo en confianza certificada.

IV.5.1. Convergencias entre fuentes de información

Los resultados de las encuestas y los antecedentes secundarios presentan coincidencias relevantes que refuerzan la validez del diagnóstico realizado:

a) Alta demanda por actividades recreativas innovadoras

Tanto los encuestados del público general como las instituciones educativas coincidieron en que en Vallenar existe escasa oferta de ocio activo. Esto se confirma con los datos del (Ministerio del Deporte , 2024) que señalan un déficit regional de infraestructura para deportes alternativos.

Esta convergencia valida la propuesta de fortalecer el posicionamiento del club como espacio pionero en recreación no tradicional.

b) Valor educativo y formativo del paintball

Los resultados cualitativos del segmento educativo destacan el valor del paintball para el trabajo en equipo, la empatía y la convivencia, lo que coincide con estudios previos sobre ocio activo y desarrollo socioemocional (Esther Sospedra Barrabés, 2024).

Esto respalda la viabilidad de establecer convenios con colegios y universidades como parte del modelo de gestión mejorado.

c) Importancia de la seguridad y el profesionalismo

En todos los segmentos, la percepción de seguridad aparece como un criterio clave para la decisión de participación. De igual modo, los estudios secundarios muestran que la confianza y el control de riesgos son factores decisivos en la elección de servicios recreativos.

Por tanto, el fortalecimiento de protocolos y capacitaciones internas se convierte en un eje central de la propuesta de valor.

d) Potencial del segmento empresarial

Las encuestas a empresas públicas y privadas reflejaron el mayor nivel de aceptación hacia el paintball como herramienta de team building y bienestar laboral. Esta tendencia concuerda con el crecimiento regional de programas de integración corporativa, identificado por (SERCOTEC, 2024) y estudios sobre productividad laboral y recreación.

IV.5.2. Implicancias para el diseño de la propuesta de valor

De la integración de resultados cuantitativos (encuestas), cualitativos (entrevistas) y secundarios (contexto de mercado y estudios comparados) se derivan las siguientes implicancias directas y estratégicas para el diseño de la propuesta de valor y el prototipo en el capítulo V:

1. Redefinición de la propuesta de valor

La propuesta de valor del club debe transitar de ser meramente un lugar de juego a un facilitador de experiencias de desarrollo y cohesión social. Los clientes no solo buscan diversión, sino también adrenalina, integración social y seguridad. Por ello, se propone consolidar el eslogan “vive la adrenalina, forma tu equipo”, destacando que la experiencia está intrínsecamente ligada al aprendizaje colaborativo y al bienestar emocional. La propuesta se fundamenta en tres pilares de valor: seguridad certificada para mitigar el riesgo percibido en el segmento corporativo y público general, recreación con impacto alineando la diversión con la reducción de estrés y el desarrollo de habilidades blandas, y conveniencia digital resolviendo la frustración de la ineficiencia administrativa a través de la automatización.

2. Segmentación estratégica de servicios

El plan de mejora debe capitalizar la alta demanda detectada en nichos específicos, lo que implica diversificar la oferta (Objetivo Específico 3) en paquetes modulares y completos, tal como lo solicitó la mayoría de las empresas.

- a) **Paquetes recreativos para público general:** Enfocados en la fidelización a través de la comunidad digital y la recurrencia. Se priorizan las partidas temáticas como cumpleaños, halloween, día del niño, que mostraron alta valoración, y se implementarán servicios adicionales como las áreas de descanso con quincho y piscina, altamente demandadas.

- b) **Programas de integración y liderazgo para empresas:** Estos paquetes deben ser ofrecidos como una inversión, no un gasto, centrándose en el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación y la cohesión. Deben ser modulares, con precios claros y transparentes, e incluir la logística completa como monitores, catering, transporte, minimizando el esfuerzo de gestión de recursos humanos.
- c) **Convenios formativos con instituciones educativas:** La oferta debe apelar al valor pedagógico y de convivencia escolar y universitaria, posicionando el paintball como una herramienta complementaria para la formación integral de los estudiantes. Los paquetes deben ser semestrales y alineados con programas extracurriculares.

3. Fortalecimiento del marketing digital y la identidad corporativa

La nula visibilidad digital identificada en el diagnóstico inicial debe ser revertida mediante un enfoque relacional. Se sugiere implementar campañas de marketing experiencial en redes sociales, transformando los clientes en promotores. Las estrategias se enfocarán en: Contenido de alto impacto visual (reels y testimonios) para apelar a la necesidad de validación social del cliente. Creación de una comunidad activa online para sostener la fidelización, más allá de la visita física.

4. Gestión sostenible y formalización administrativa

En coherencia con los estudios comparativos, el club debe avanzar hacia un modelo de gestión profesional. Esto se traduce en la prioridad absoluta de desarrollar la plataforma de gestión y reservas online (Objetivo Específico 5), la cual permitirá estandarizar los procesos de principio a fin, reducir el desorden operativo y facilitar el control de inventario y recursos. La gestión sostenible también implica formalizar los protocolos de seguridad, un requisito necesario para acceder al mercado corporativo.

Los resultados integrados revelan un potencial de crecimiento sólido y rentable, sustentado en la demanda insatisfecha de recreación activa, la alta aceptación

institucional del paintball y la necesidad imperante de consolidar procesos administrativos y de marketing que fortalezcan la confianza y continuidad del servicio. La implementación de la plataforma digital en el capítulo V será la clave para conectar esta demanda con un servicio profesional y escalable.

IV.6. Conclusiones parciales del capítulo IV

El análisis cuantitativo, cualitativo y documental, realizado a lo largo del presente capítulo, permite comprender con precisión el comportamiento, las percepciones y las motivaciones de los distintos segmentos de clientes, así como las condiciones estructurales del entorno que afectan el desarrollo del Club Paintball Vallenar. Los resultados consolidan la base empírica de la investigación, validando tanto la oportunidad de mercado como la problemática de gestión inicialmente formulada.

IV.6.1. Síntesis final: principales hallazgos, interpretaciones y aprendizajes

Los principales hallazgos del estudio demuestran que:

- a) **Alta aceptación social y mercado potencial sólido:** El paintball es percibido como una alternativa recreativa y formativa con excelente aceptación en la población objetivo. La convergencia de datos secundarios nos demuestra el déficit de oferta en la comuna y primarios donde el público general busca activamente ocio activo y experiencias que combinen adrenalina e integración social, confirma la existencia de una demanda insatisfecha y una oportunidad de mercado inmediata para el Club.
- b) **Segmentación clave y mayor potencial de ingresos:** El estudio demostró que la estrategia de negocio debe ser segmentada. El segmento corporativo no solo ofrece el mayor potencial de ingresos estables y recurrentes a través de paquetes full-service, sino que también valida el team building como una herramienta estratégica para el desarrollo de habilidades blandas. El público general contribuye al volumen de

negocio y a la viralización de la marca, mientras que las instituciones educativas representan una vía para la recurrencia mediante convenios semestrales.

- c) **La seguridad es el factor diferenciador crítico:** La percepción de seguridad y profesionalismo se erige como un requisito ineludible para la contratación. El hallazgo de que la mayoría de las empresas y entidades educativas exige protocolos claros y equipamiento certificado transforma la seguridad de un costo operativo a un activo de marketing primario. La inversión en protocolos, capacitación de monitores y formalización es, por tanto, prioritaria para superar las barreras de entrada institucionales.
- d) **Necesidad imperante de digitalización y formalización:** La ineficiencia en la gestión administrativa y la nula visibilidad digital, reportadas en las entrevistas, se confirman como la principal barrera de fricción para el cliente. La alta demanda del público por un sistema de reservas online simple y rápido, evidencia que la digitalización de procesos no es una opción, sino una necesidad de servicio para la escalabilidad y sostenibilidad del proyecto.

IV.6.2. Enlace con el capítulo V: fundamento del entregable y prototipo

Estos resultados constituyen la base empírica y contextual que orienta el Capítulo V: Entregable, donde se desarrollará el plan de mejora de gestión. Específicamente, los hallazgos fundamentan las siguientes decisiones clave para el diseño del prototipo:

- a) **Fundamento de la plataforma digital:** La alta demanda por reservas online y la necesidad de formalizar procesos impulsan el desarrollo de la plataforma de gestión y reservas online. Este prototipo es el entregable central, diseñado para subsanar la ineficiencia administrativa (Objetivo Específico 5) y potenciar la visibilidad digital (Objetivo Específico 2).

- b) **Diseño de la propuesta de valor estratégica:** La propuesta se redefinirá basándose en el eslogan "vive la adrenalina, forma tu equipo" y en tres líneas de servicio segmentadas, alineadas con los distintos potenciales de ingresos.
- c) **Definición de objetivos SMART:** Los indicadores de demanda y rentabilidad obtenidos en este capítulo permitirán la formulación de objetivos SMART (Objetivo Específico 4) realistas, tales como aumentar el NPS (Net Promoter Score) como medida de satisfacción, y proyectar la afluencia y rentabilidad. En conclusión, el análisis muestra una total coherencia entre las fuentes primarias y secundarias, lo que permite afirmar que un plan de mejora estructurado (operativo, comercial y comunicacional), que tenga como eje central la formalización y la digitalización, aumentará de manera significativa la viabilidad, el impacto y la sostenibilidad del Club Paintball Vallenar. Dicha propuesta buscará integrar los hallazgos del diagnóstico, potenciando la eficiencia operativa, la segmentación de servicios y la promoción estratégica del club dentro del mercado local y regional.

CAPÍTULO V. Plan de mejora de gestión basado en la propuesta de valor

V.1. Introducción

El presente capítulo V constituye el entregable principal de la investigación, pues detalla el plan de mejora de gestión diseñado específicamente para impulsar la viabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad del Club Paintball Vallenar. Este plan se fundamenta rigurosamente en la evidencia empírica obtenida y analizada en el capítulo IV.

El propósito esencial de este diseño es doble: por un lado, alinear la gestión interna del club los cuales incluyen los procesos, seguridad y administración con las necesidades y exigencias reales de sus clientes que son la demanda de conveniencia digital, seguridad y servicios segmentados; y por otro, transformar la deficiencia operativa en una ventaja competitiva, fortaleciendo la eficiencia, el marketing digital y la sostenibilidad del emprendimiento.

Para garantizar la solidez y la orientación al cliente de la propuesta, se ha empleado la metodología integral del Diseño de la Propuesta de Valor de Alexander Osterwalder (2014). Este enfoque estratégico asegura que el plan de mejora no se limite a corregir debilidades, sino que rediseñe la forma en que el club crea, entrega y captura valor. El diseño del plan, por lo tanto, integra los cuatro pasos metodológicos clave planteados por Osterwalder: Diseñar (la propuesta de valor segmentada), Probar (mediante el prototipo digital central), Ajustar (los procesos operativos y de marketing) y Medir (a través de Objetivos SMART), aplicados de manera contextualizada al entorno socioeconómico de Vallenar.

V.2. Bases estratégicas del Club Paintball Vallenar

V.2.1. Misión

Nuestro propósito es fomentar el trabajo en equipo, el liderazgo y la liberación de estrés, operando bajo un firme compromiso de sostenibilidad ambiental mediante el uso de bolas de pintura biodegradables y materiales reciclados en nuestras instalaciones. Ser el centro de turismo aventura y ocio activo líder en

Vallenar y la Región de Atacama. Proporcionamos experiencias de paintball estratégicas y seguras para público general, empresas y establecimientos educativos.

V.2.2. Visión

Consolidarnos a mediano plazo como la empresa de recreación grupal más profesional, digitalizada y segura de la Región de Atacama, y un referente de sostenibilidad en el rubro. Buscamos maximizar nuestra viabilidad comercial y operativa, expandiendo nuestra oferta para ser el aliado estratégico preferente en programas de team building y desarrollo de habilidades blandas a nivel empresarial y educativo.

V.2.3. Valores

Los valores se fundamentan en la propuesta de valor del club y los pilares estratégicos de mejora identificados en el diagnóstico:

- a) **Seguridad certificada y confianza:** transformar la percepción de riesgo en garantía de bienestar, ya que la seguridad es un requisito esencial de contratación y un activo de marketing de alto valor, a través del mantenimiento riguroso del equipamiento, protocolos de protección explícitos y capacitación formal continua de los monitores.
- b) **Sostenibilidad y responsabilidad ambiental:** equilibrar la eficiencia económica con la responsabilidad social y ecológica, implementado con uso exclusivo de bolas de pintura biodegradables y el fomento de prácticas de construcción y operación con materiales reciclados.
- c) **Excelencia operativa y orientación al cliente:** buscar la eficiencia constante para garantizar una experiencia de cliente integral y sin fricciones, mediante la implementación de un sistema de reservas online simple, rápido y la profesionalización de la gestión interna de control de inventario, mantenimiento y protocolos.

- d) **Trabajo en equipo y desarrollo de habilidades:** aprovechar el paintball como una herramienta lúdica para el desarrollo de competencias esenciales, y así promover la actividad como un medio para fortalecer el liderazgo, la comunicación estratégica y la cohesión grupal.
- e) **Innovación y ocio activo:** ofrecer una alternativa novedosa y dinámica que combata el sedentarismo y la monotonía en la oferta de entretenimiento local, mediante la creación constante de eventos temáticos y experiencias diferenciadas que generen un alto valor emocional y viralidad digital en la comunidad.

V.3. Análisis estratégico: Matriz FODA

El análisis FODA permite identificar factores internos y externos que influyen directamente en la gestión y viabilidad del Club Paintball Vallenar.

Fortalezas

- F.1 Único campo de paintball formal en Vallenar.
- F.2 Actividad recreativa innovadora respecto a la oferta local.
- F.3 Uso de pintura biodegradable y materiales reciclados.
- F.4 Experiencias previas con alta satisfacción de clientes.
- F.5 Amplio espacio operativo adaptable a distintos segmentos.

Oportunidades

- O.1 Creciente interés en actividades al aire libre.
- O.2 Segmentos diversificados: público general, empresas y establecimientos educacionales.
- O.3 Posibilidad de alianzas estratégicas con colegios, universidades y empresas.
- O.4 Ausencia de competencia directa en la comuna.

O.5 Tendencia regional hacia el turismo aventura y experiencias grupales.

Debilidades

D.1 Nula presencia digital y falta de estrategia de marketing.

D.2 Gestión administrativa desorganizada.

D.3 Señalización insuficiente que afecta la accesibilidad.

D.4 Falta de un sistema de reservas online.

D.5 Poca variedad de servicios ofrecidos.

Amenazas

A.1 Preferencia de la comunidad por actividades tradicionales.

A.2 Sedentarismo creciente en jóvenes y adultos.

A.3 Eventuales restricciones normativas para actividades recreativas.

A.4 Competencia indirecta de deporte tradicional y gimnasios.

V.4. Objetivos estratégicos SMART

Estos objetivos son derivados directamente del análisis FODA, para abordar las principales debilidades identificadas, potenciando a la vez las oportunidades del entorno. Cada objetivo ha sido formulado de manera específica, medible, alcanzable, relevante y acotada en el tiempo, permitiendo una planificación estratégica coherente y evaluable para garantizar el cumplimiento del plan de mejora.

O.S.1 Específica: marketing

Incrementar la visibilidad digital del Club Paintball Vallenar en un 80 % mediante campañas en redes sociales, publicaciones periódicas, flyers y contenido generado por usuarios, dentro de un período de 90 días.

O.S.2 Medible: gestión operativa

Implementar un sistema digital de reservas online con confirmación automática y registro de datos antes de 120 días, mejorando así la eficiencia en la atención y la organización diaria.

O.S.3 Alcanzable: fidelización

Aumentar en un 30 % la tasa de retorno de clientes en un plazo de 6 meses, mediante programas de fidelización y paquetes diferenciados según el segmento de clientes.

O.S.4 Relevante: accesibilidad

Instalar un sistema de señalización física, digital y video de cómo llegar, que permita reducir en un 70 % las dificultades reportadas para llegar al recinto, en un plazo de 3 meses.

O.S.5 Tiempo: diversificación

Diseñar y lanzar tres nuevas modalidades de servicio de paquetes escolares, empresariales y celebraciones con temáticas, en un plazo de 5 meses para ampliar las fuentes de ingreso.

Estas acciones dan cumplimiento directo al Objetivo SMART de gestión operativa, orientado a implementar un sistema digital y estandarizar procesos internos

V.5. Estrategias de mejora

A partir de los Objetivos SMART previamente definidos, se desarrollan las correspondientes estrategias de mejora, las cuales detallan el “cómo” se ejecutará cada acción dentro del plan de intervención, sin embargo, estas estrategias permiten operacionalizar los objetivos mediante acciones concretas, procedimientos claros y herramientas de apoyo, asegurando una implementación efectiva y alineada con las necesidades detectadas a través del diagnóstico. Las

estrategias descritas a continuación buscan optimizar la gestión operativa, la experiencia del cliente y la presencia digital del Club Paintball Vallenar.

V.5.1. Estrategia de marketing digital

Cómo se implementará

- a) Crear perfiles en Instagram y Facebook.
- b) Publicar contenido 2–3 veces por semana de reels, fotos y testimonios.
- c) Crear un calendario editorial mensual.
- d) Utilizar contenido generado en la jornada piloto.
- e) Invertir \$15.000–\$20.000 mensuales en publicidad segmentada.
- f) Realizar concursos y dinámicas de sorteos, desafíos y menciones.
- g) Medir indicadores: seguidores, alcance, interacciones, mensajes, NPS digital.

V.5.2. Estrategia de organización operativa

Cómo se implementará

- a) Elaborar un protocolo formal del servicio: bienvenida, inducción, juego, cierre, fotos y encuesta.
- b) Definir roles del personal: monitor, encargado redes, reservas.
- c) Crear un sistema de inventario digital, el cual podría ser Google Sheets.
- d) Establecer tiempos estandarizados por actividad.
- e) Crear checklist semanal y mensual de equipamiento.

V.5.3. Estrategia de señalización y accesibilidad

Cómo se implementará

- a) Instalar letreros visibles en vías de acceso principales.
- b) Crear un mapa digital en Google Maps con acceso directo.
- c) Grabar un video explicativo, el cual sea denominado “Cómo llegar al Club Paintball Vallenar”.
- d) Pintar señalización interna de recepción, zona segura y campo de juego.
- e) Incorporar QR con ubicación exacta en todas las redes sociales.

V.5.4. Estrategia de sistema de reservas online

Cómo se implementará

- a) Crear una página web básica o Google Site integrado a Forms.
- b) Formulario inteligente que registra los datos del cliente.
- c) Envío automático de confirmación y recordatorio al correo electrónico.
- d) Calendario digital para evitar sobreocupación.
- e) Registro histórico para gestión de clientes y fidelización.

V.5.5. Estrategia de diversificación de servicios

Cómo se implementará

- a) Paquete Escolar: actividades recreativas, trabajo en equipo, precios especiales.
- b) Paquete Empresarial: dinámicas de team building, coffee break opcional.
- c) Paquete Celebraciones: cumpleaños, despedidas, juegos temáticos.
- d) Definir tarifas diferenciadas.

- e) Crear piezas publicitarias para cada segmento.
- f) Presentar propuestas formales a establecimientos y empresas.

V.6. Diagnóstico integrado y punto de partida

A continuación, se presenta el resumen de los hallazgos del diagnóstico, el cual se constituye como el punto de partida centrado en el cliente para el diseño de la propuesta de valor, basándose en la data empírica y la convergencia de las fuentes primarias y secundarias del Capítulo IV.

V.6.1. Resumen de hallazgos clave del diagnóstico

El análisis exhaustivo del Capítulo IV pone de manifiesto una problemática dual que ha llevado al Club Paintball Vallenar a un punto de estancamiento en los cuales se posiciona la oportunidad de mercado no aprovechada, esto quiere decir que hay una considerable demanda insatisfecha de actividades recreativas activas y experiencias novedosas en Vallenar, lo cual ha sido respaldado por la opinión de una mayoría del público general en las encuestas realizadas. Además, el sector corporativo y educativo ha confirmado el alto potencial que tienen el team building y la integración como herramientas estratégicas. También la frustración del cliente por la ineficiencia en la gestión conlleva a la falta de visibilidad digital y la inadecuada gestión administrativa, como la ausencia de un servicio postventa y el desorden operativo, lo cual hacen que se genere fricción directa para el cliente. La exigencia de seguridad certificada y la claridad en los precios son condiciones indispensables, especialmente para las empresas, transformando la ausencia de protocolos en un obstáculo crítico para ingresar al mercado.

V.6.2. Identificación de los segmentos de clientes

Los hallazgos respaldan la necesidad de tres segmentos fundamentales, a los que se implementarán estrategias de servicio específicas para aprovechar el potencial de ingresos y recurrencia:

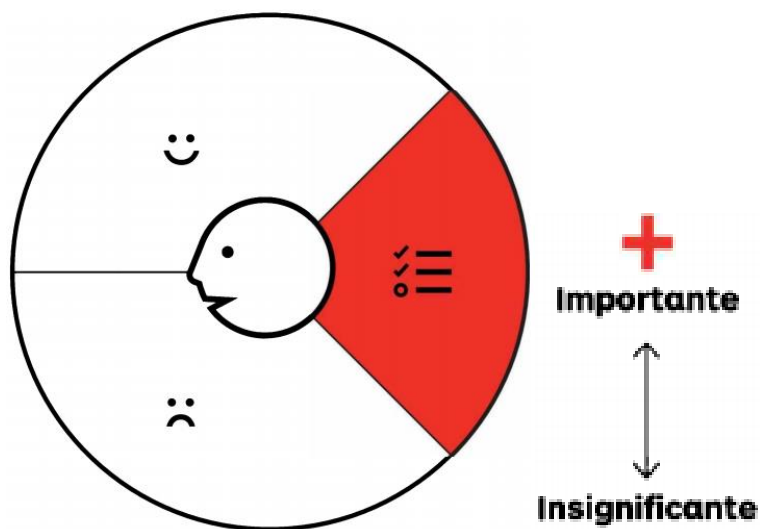
En el público general se incluyen las personas jóvenes y adultas desde los 13 años sin un límite de edad, con una alta búsqueda de novedad, innovación y un interés por actividades que rompan con la rutina diaria y monótona de la comuna.

Con las empresas tanto públicas como privadas enfocan sus esfuerzos en servicios de team building que promueven la cohesión, la comunicación y la reducción del estrés entre el personal.

Así mismo las instituciones educativas y la universidad están interesadas en enfocar que las actividades que tengan un valor pedagógico y que fortalezcan la convivencia escolar y universitaria, mostrando interés en acuerdos semestrales.

V.6.3. Principales trabajos del cliente

Figura V.1: Trabajos del cliente



Fuente: Diseñando la propuesta de valor (Alexander Osterwalder, 2014)

Los clientes de Vallenar buscan fundamentalmente que el Club Paintball les ofrezca las siguientes experiencias que están clasificadas como trabajos sociales, emocionales y funcionales, las cuales se visualizan de acuerdo con el orden de la más importante a insignificante.

- a) **Trabajos funcionales:** Los clientes principales de este potencial negocio se motivan a participar en la actividad como un mecanismo

para la liberación de estrés y la búsqueda de relajación, complementada por la adquisición de la adrenalina.

- b) **Trabajos sociales:** promover la cohesión social y el trabajo colaborativo con el fin de disponer de un entorno social para disfrutar con amigos y para desarrollar habilidades interpersonales tales como el liderazgo y comunicación en entornos laborales y educativos.

Adquirir visibilidad tiene como consecuencia el involucrarse en acciones que les permitan salir de la monotonía y crear material visual y experiencias singulares que valgan la pena para compartir en plataformas sociales.

- c) **Trabajos personales/emocionales:** explorar actividades dinámicas, vivencias únicas y seguras que les permita hallar una opción que integre el ejercicio, la emoción y entretenimiento en un ambiente que garantice una completa seguridad avalada y equipo confiable.

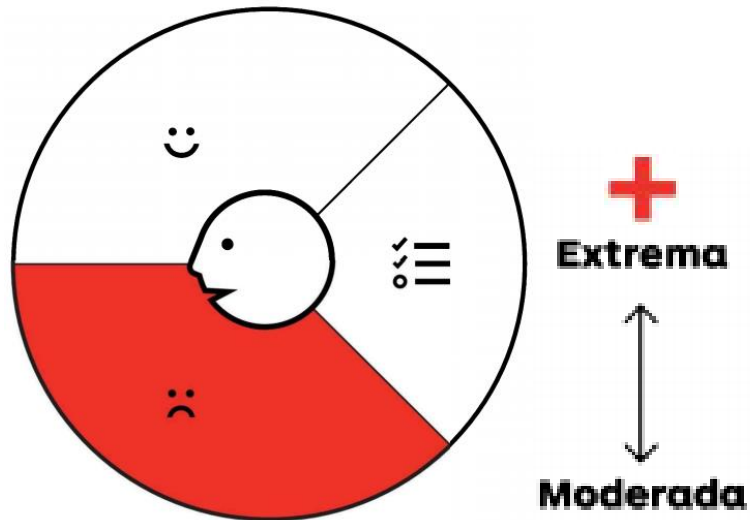
Figura V.2: Clasificación de los trabajos del cliente



Fuente: Elaboración propia, 2025

V.6.4. Principales frustraciones

Figura V.3: Frustraciones del cliente

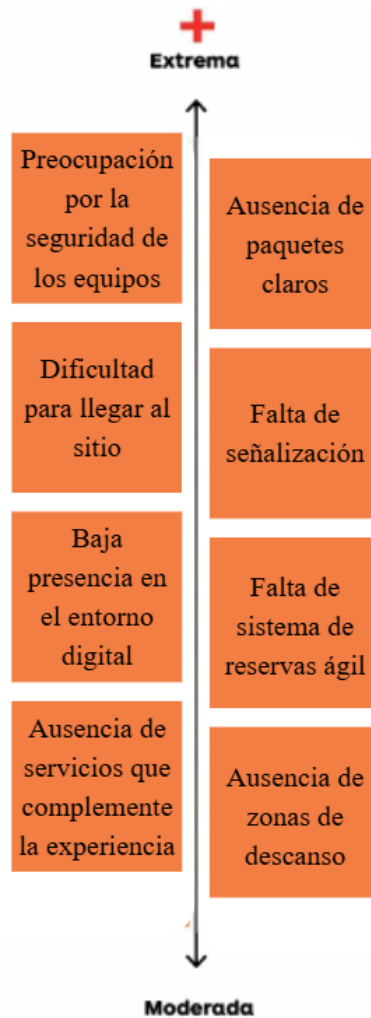


Fuente: Diseñando la propuesta de valor (Alexander Osterwalder, 2014)

Las frustraciones principales que en la actualidad restringen o perjudican la experiencia del cliente están clasificadas desde la más extrema a moderada.

- a) **Riesgos (resultados potenciales no deseados):** la incertidumbre y opacidad genera preocupación por la seguridad de los equipos y la ausencia de precios claros y paquetes organizados, especialmente en el sector corporativo y en instituciones educativas.
- b) **Obstáculos:** la inaccesibilidad y escasa promoción muestra que es una dificultad para llegar al sitio por transporte o señalización inadecuada y la baja presencia de la marca en el ámbito digital.
- c) **Características, problemas y resultados no deseados:** los servicios restringidos muestran una falta de un sistema de reservas en línea ágil y sencillo y la ausencia de servicios complementarios indispensables como bebidas, zonas de descanso, piscina y quincho.

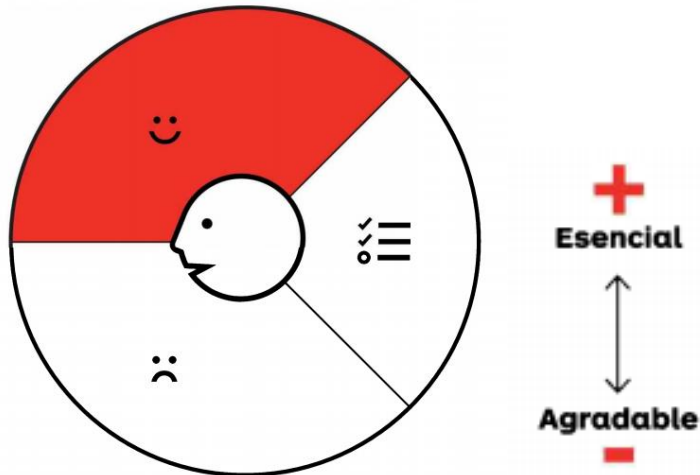
Figura V.4: Clasificación de las frustraciones del cliente



Fuente: Elaboración propia, 2025

V.6.5. Principales alegrías

Figura V.5: Alegrías del cliente



Fuente: Diseñando la propuesta de valor (Alexander Osterwalder, 2014)

Los hallazgos indican que los consumidores aprecian favorablemente y buscan los siguientes beneficios los cuales algunos de ellos van desde el alivio del estrés hasta crear una comunidad, estas están clasificadas desde la esencial hasta agradable.

- a) **Alegrías necesarias:** el entretenimiento, alivio del estrés y originalidad ya que gracias a esto se puede generar una vivencia que integre actividad física, adrenalina y entretenimiento para relajarse y salir de la monotonía.
- b) **Alegrías esperadas:** intercambiar vivencias singulares y crear una comunidad da la oportunidad de involucrarse en actividades temáticas y competencias y de formar parte de una comunidad dinámica que se fortalece mediante plataformas sociales.
- c) **Alegrías deseadas:** soluciones completas como gozar de zonas de relajación con quincho y piscina, además de acceder a paquetes de servicio integral que incluyan logística y alimentación para instituciones.

La base para el plan de mejora radica en validar la gran demanda de experiencias innovadoras, pero con la necesidad de profesionalizar la gestión

interna y digital para eliminar la fricción en la relación con los clientes, disminuir el riesgo percibido y aprovechar esta demanda de forma sostenible.

Figura V.6: Clasificación de las alegrías del cliente



Fuente: Elaboración propia, 2025

V.7. Mapa de valor del Club Paintball Vallenar

El mapa de valor del Club Paintball Vallenar se diseña a partir del perfil del cliente validado en el capítulo IV, con el objetivo estratégico de aliviar sus principales frustraciones y crear las alegrías esenciales que lo posicionarán como la única oferta de ocio activo y profesional de la comuna.

V.7.1. Principales productos y servicios

Figura V.7: Productos y servicios



Fuente: Diseñando la propuesta de valor (Alexander Osterwalder, 2014)

La propuesta de valor se fundamenta en la actividad principal del paintball, pero se amplía con servicios adicionales muy solicitados, centrándose en tres áreas de negocio para diversificar los ingresos; éstas están clasificadas desde la más esencial hasta la agradable.

Tangibles: las experiencias grupales y temáticas de paintball van desde la creación de partidas para el público en general y eventos temáticos como cumpleaños, Halloween, Día del Niño, etc., que recibieron una alta calificación en el análisis de las encuestas.

El equipamiento completo desde las máscaras de protección, marcadores y sus capsulas de pintura, hasta el uniforme completo hacen parte de lo que genera valor a el club.

Servicios complementarios tales como la incorporación de zonas de relajación con quincho, piscina y comercialización de bebidas, para mejorar la experiencia después del juego.

Financieros: programas de construcción de equipos corporativos que incluye el servicio completo y modular centrado en el fortalecimiento de habilidades interpersonales, junto con liderazgo y comunicación para las organizaciones.

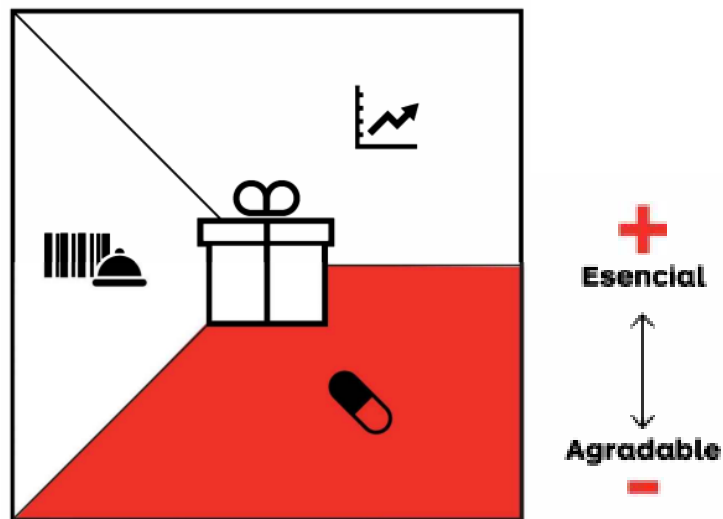
Acuerdos educativos para centros de enseñanza donde entran los paquetes semestrales centrados en la convivencia y el desarrollo integral para colegios y la Universidad de Atacama.

Digitales: el cómo se vende el club en las plataformas de redes sociales es una base fundamental en la generación de posibles clientes, al utilizar las diferentes redes en donde se incluye las reservas ágiles online y el marketing digital.

Intangibles: el servicio post venta es donde entra la fidelización de los clientes, un pilar el cual ofrece diferentes beneficios al estar en constante interacción con el club.

V.7.2. Principales aliviadores de frustraciones

Figura V.8: Aliviadores de frustraciones



Fuente: Diseñando la propuesta de valor (Alexander Osterwalder, 2014)

El diseño operativo se enfoca en eliminar las barreras críticas de entrada y la fricción que actualmente limitan la conversión de clientes, se clasifican desde las más esenciales hasta las agradables.

Equipamiento certificado: garantía de seguridad profesional mediante el uso de equipamiento certificado y la documentación explícita de protocolos de seguridad y transforman el riesgo percibido en confianza, requisito esencial para los diferentes segmentos de clientes.

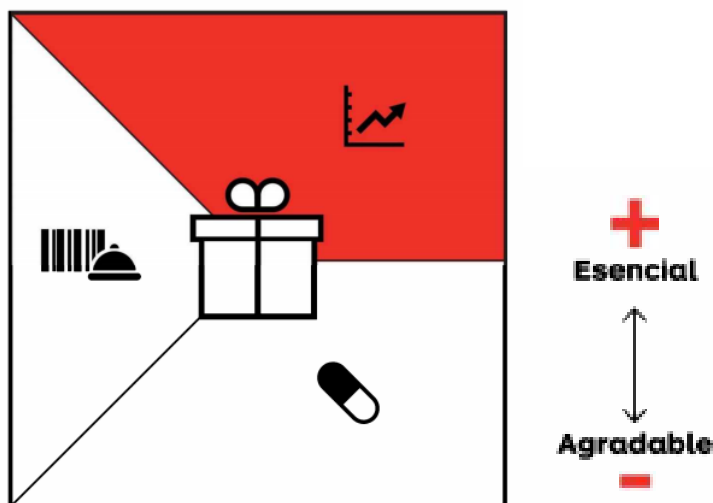
Planes transparentes: oferta de precios claros y paquetes full-service de logística, que incluye la implementación y acompañamiento para el segmento institucional, facilitando la justificación del presupuesto y demostrando ser transparente con los precios.

Señalética y acceso mejorado: implementación de señalización física adecuada que ayude y facilite con la identificación del lugar desde su exterior aplicando diferentes señaléticas como afiches o carteleras, las cuales también aportan una alta probabilidad del aumento de la visibilidad del club, así mismo la comunicación digital clara para facilitar la llegada al recinto, atacando la frustración de la inaccesibilidad.

Reservas online y comunicación clara: desarrollo de un sistema de reservas online que sea simple y rápido para profesionalizar la gestión administrativa, eliminar el desorden operativo y mejorar la comunicación con el cliente.

V.7.3. Creadores de alegrías

Figura V.9: Creadores de alegrías



Fuente: Diseñando la propuesta de valor (Alexander Osterwalder, 2014)

Las acciones de marketing y servicio están orientadas a potenciar las experiencias que generan mayor valor emocional y la necesidad de compartir:

Propuesta de alto impacto positivo: posicionamiento del servicio como una inversión en bienestar y productividad para la reducción de estrés, especialmente para el segmento de empresas, donde es valorado el alto impacto positivo de la experiencia. Cabe recalcar que esto impacta positivamente en otros diferentes segmentos del clientes como el público general y entidades educativas, ya que se considera el creador de alegría más esencial puesto que se ataca directamente a lo que realmente el cliente busca salir de la rutina diaria y la monotonía.

Contenido visual para redes sociales: la generación activa de material audiovisual y fotografías de alta calidad que los clientes puedan compartir, capitalizando la valoración de obtener reconocimiento social.

Espacios de convivencia y socialización post-juego: la promoción de las áreas de quincho y piscina como tercer lugar para la interacción social y la construcción de una comunidad activa en línea.

Experiencia inmersiva y segura: asegurar la adrenalina y la diversión mediante dinámicas de juego estratégicas en un entorno controlado y con monitores capacitados, que es el principal factor de confianza.

V.7.4. Encaje

El Encaje del Club Paintball Vallenar representa la fase de validación en la que el mapa de valor diseñado responde sistemáticamente a las necesidades, frustraciones y alegrías más críticos del mercado local, tal como fueron revelados en el diagnóstico del capítulo IV. La esencia de este encaje es la transición de un servicio de ocio tradicional a una solución profesional de ocio activo y desarrollo organizacional.

El punto de partida del encaje reside en eliminar la fricción administrativa y el riesgo percibido, que son las principales barreras de conversión. La frustración por la inaccesibilidad y poca difusión se alivia mediante la implementación de señalética y acceso mejorado y, crucialmente, con el desarrollo de un sistema de reservas online simple y rápido. Esta solución digital ataca directamente la ineficiencia operativa y la falta de transparencia, profesionalizando el proceso de compra de principio a fin. De igual manera, la incertidumbre ante la seguridad es neutralizada con el uso de equipamiento certificado y la documentación de protocolos, transformando un costo operativo en el principal diferenciador competitivo y requisito esencial para acceder al lucrativo segmento corporativo y educativo.

Simultáneamente a la eliminación de barreras, el club se enfoca en crear las alegrías que generan valor emocional y viralidad. La alta demanda de diversión, liberación de estrés y novedad se satisface con una experiencia inmersiva y segura, potenciada por programas de team building corporativo que abordan directamente la necesidad institucional de fortalecer el liderazgo y la cohesión. Para capitalizar el deseo de compartir experiencias únicas, el club se compromete a la generación activa de contenido visual para redes sociales y la

creación de una comunidad activa, convirtiendo a los clientes en promotores de marca. Además, la integración de servicios adicionales como áreas de descanso y la oferta de paquetes full-service para instituciones eliminan la frustración de los servicios limitados, ofreciendo soluciones integrales y cómodas que ahorran tiempo de gestión interna y justifican la inversión. Por lo tanto, este encaje confirma que la experiencia se alinea con los deseos reales del mercado local, logrando un encaje en el que el valor intangible y emocional está respaldado por una gestión profesional y medible.

V.8. Lienzo CANVAS Club Paintball Vallenar

A continuación, se presenta el Lienzo CANVAS desarrollado específicamente para el Club Paintball Vallenar. Cada bloque está diseñado con un enfoque práctico y académico, coherente con el diagnóstico y las etapas previas del proyecto (prototipado, pruebas y ajuste). El objetivo es ofrecer un instrumento operativo que sirva como base para la implementación del Plan de Mejora.

V.8.1. Segmentos de clientes

Público general +13 años sin rango etario: Jóvenes y adultos interesados en ocio activo, experiencias al aire libre y actividades grupales.

Establecimientos educativos: Colegios y la Universidad de Atacama que requieren actividades de integración, talleres extracurriculares y salidas pedagógicas.

Empresas públicas y privadas: Áreas de recursos humanos que buscan actividades de team building y fortalecimiento de habilidades blandas.

V.8.2. Propuesta de valor

El Club Paintball Vallenar ofrece una experiencia de recreación activa segura y memorable que transforma la rutina en oportunidades de cohesión social y desarrollo estratégico. La propuesta de valor se consolida como el referente local al garantizar seguridad certificada y un enfoque pionero en sostenibilidad mediante el uso de pintura biodegradable. Se proporcionará un servicio integral y conveniente desde reservas digitales ágiles hasta paquetes full-service para grupos, que incluyen logística y servicios complementarios que elimina toda fricción administrativa. Además, se capitalizará la necesidad de reconocimiento social al entregar activamente material audiovisual de alto impacto, convirtiendo cada visita en un activo de marca que impulsa la viralización y la fidelización de una comunidad que vive la adrenalina y fortalece sus lazos de equipo.

V.8.3. Canales

- a) **Digitales:** Instagram, Facebook (publicaciones orgánicas y Ads segmentados), WhatsApp Business, página de reservas simple a través de redes sociales.
- b) **Presenciales:** Señalética en ruta, convenios con establecimientos educativos y ferias locales.
- c) **Alianzas:** Canales de recomendación a través de empresas aliadas y turismo local (SERNATUR).
- d) **Tradicionales:** Emisoras de radio, diarios, afiches, flyers y publicidad boca a boca.

V.8.4. Relaciones con clientes

- a) **Atención personalizada:** en la reserva y preparación del evento mediante los chats de WhatsApp e Instagram y llamada de confirmación.

- b) **Comunidades y fidelización:** Membresías, tarjetas de 5 partidas, descuentos para estudiantes y programas corporativos periódicos.
- c) **Soporte post-evento:** Encuesta de satisfacción, NPS y generación de contenidos con permisos para publicación.

V.8.5. Fuentes de ingresos

- a) **Venta de partidas:** Tarifa de \$80.000 para máximo 8 personas por 2 horas de juego.
- b) **Paquetes y membresías:** Paquetes mensuales, convenios con establecimientos educativos, jornadas corporativas.
- c) **Servicios complementarios:** Venta de bebidas, snacks, alquiler de espacios para eventos y fotografías o videografía profesional.
- d) **Eventos especiales:** Arriendo del recinto para celebraciones privadas y actividades temáticas.

V.8.6. Recursos clave

- a) **Instalaciones y campo de juego:** Cancha segura, quincho, piscina y lugar señalizado.
- b) **Equipamiento:** marcadoras, máscaras, chalecos, cápsulas biodegradables y equipo de primeros auxilios.
- c) **Personal capacitado:** Monitores con protocolos de seguridad y atención al cliente.
- d) **Activos digitales:** Cuentas en redes sociales y banco de material audiovisual.

V.8.7. Actividades clave

- a) **Operación del servicio:** Preparación del campo, inducción de seguridad y logística durante el juego.

- b) **Marketing digital:** Generación de contenido, gestión de publicidad de pago, reservas online y respuesta a consultas.
- c) **Gestión comercial:** Diseño de paquetes, venta y seguimiento de clientes público en general, empresariales y educativos.
- d) **Mantenimiento y seguridad:** Revisión periódica de equipos y protocolos sanitarios.

V.8.8. Socios clave

- a) **Proveedores** de equipamiento y pintura biodegradable.
- b) **Instituciones educativas y universidades:** Alianzas para reservas periódicas.
- c) **Empresas locales y municipalidad:** Apoyo promocional y facilidades logísticas.

V.8.9. Estructura de costos

- a) **Costos fijos:** Servicios del recinto, salarios del personal, mantenimiento de equipos.
- b) **Costos variables:** Repuestos, pintura, materiales promocionales y comisiones por publicidad.
- c) **Inversión en marketing:** Presupuesto mensual para publicidad de pago y producción de contenidos.

Figura V.10 Lienzo CANVAS



Fuente: Elaboración propia 2025

V.9. Diseño del prototipo de experiencia

La implementación del prototipo de experiencia constituye la fase crítica de validación empírica, cuyo propósito es confirmar el encaje entre la propuesta de valor y el perfil del cliente antes de asignar la inversión total al plan de mejora. Este proceso se diseñó para poner a prueba, en un entorno controlado, los supuestos más importantes de los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías definidos en el mapa de valor, mitigando el riesgo inherente a cualquier proyecto de escalamiento.

V.9.1. Objetivo

El objetivo fundamental es confirmar el encaje entre la propuesta de valor y el perfil del cliente, garantizando que las soluciones propuestas generen valor real y tangible para los segmentos de clientes en Vallenar. Se busca que este proceso demuestre que la profesionalización de la gestión y la nueva propuesta de valor son efectivas antes de escalar la inversión.

V.9.2. Prototipo piloto

Para este proceso de validación, se seleccionará un prototipo piloto consistente en la realización de una jornada gratuita de paintball. Esta prueba incluirá una muestra representativa extraída de los tres segmentos clave identificados: público general, empresas públicas o privadas e instituciones educativas como colegios y Universidad de Atacama. Este formato de prueba piloto permite obtener retroalimentación cualitativa y cuantitativa de alto valor, simulando la experiencia completa que se ofrecerá en el futuro, incluyendo la gestión administrativa, el servicio en terreno y la postventa. La participación será gratuita, solicitando como única contraprestación la entrega de retroalimentación al finalizar la actividad.

Figura V.11 Afiche demostrativo jornada piloto



Fuente: Elaboración propia, 2025

V.9.3. Etapas del prototipo

El desarrollo del prototipo se segmenta en tres fases clave que replican el ciclo completo de vida del cliente:

- a) **Pre-juego:** Esta fase se centrará en probar los aliviadores de frustraciones relacionados con la gestión. Se evaluará la efectividad del nuevo sistema de comunicación y reservas online simple y rápido, que busca eliminar el desorden administrativo y la fricción inicial. Adicionalmente, se medirá la claridad de la señalética y la llegada al lugar, aspecto que debe resolver la frustración de la inaccesibilidad.

Ilustración V.1 Llegada al recinto



Fuente: elaboración propia, 2025

Ilustración V.2 Preparación del equipamiento



Fuente: elaboración propia, 2025

Ilustración V.3 Bajada al campo de juego



Fuente: elaboración propia, 2025

Ilustración V.4 Participantes de la jornada de paintball



- b) **Durante el juego:** La atención se focalizará en el corazón de la propuesta de valor: la seguridad del equipamiento y el cumplimiento de protocolos, para validar que el riesgo percibido se transforme en confianza profesional. Se observará la experiencia grupal para confirmar que la dinámica de juego, con monitores capacitados, logra fomentar el trabajo en equipo y la liberación de estrés deseada.

Ilustración V.5 Desarrollo de la partida de paintball



Fuente: elaboración propia, 2025

Ilustración V.6 Participantes jugando



Fuente: elaboración propia, 2025

- c) **Post-juego:** Esta etapa se dedicará a validar los creadores de alegrías y el feedback directo. Se utilizará la piscina y quincho como espacios de convivencia y se entregará contenido visual fotográfico y videos, para medir la satisfacción con los servicios complementarios y la capitalización de la necesidad de reconocimiento social. Finalmente, se aplicará una encuesta rápida de satisfacción y se aprovechará para recomendar próximos eventos.

Ilustración V.7 Retroalimentación de los participantes



Fuente: elaboración propia, 2025

V.10. Plan de implementación

Con el fin de asegurar la correcta ejecución de las estrategias propuestas, se presenta el Plan de Implementación, el cual organiza de manera estructurada las acciones específicas, los responsables, los plazos, los recursos necesarios y los indicadores asociados a cada actividad. Este plan permite operacionalizar la propuesta de valor y garantizar que las mejoras proyectadas se desarrollen de forma ordenada, eficiente y medible. A continuación, se detalla el Plan de Implementación correspondiente al Club Paintball Vallenar.

Tabla N°V.1 Plan de implementación

Estrategia	Acción	Responsable	Plazo	Recursos	Indicador
Marketing digital	Crear redes sociales y calendario editorial	Encargado de marketing	30 días	Celular, Canvas e internet	Alcance y seguidores
Sistema de reservas	Implementar formulario y calendario	Administrador	45 días	Google Suite	Tasa de reservas online
Señalización	Instalar señalética y mapa digital	Encargado operativo	60 días	Letreros y pintura	Limitación por ubicación
Diversificación	Crear paquetes por segmento	Administrador	90 días	Fotografías y plantillas	Número de nuevos servicios
Organización interna	Crear protocolos y checklist	Encargado operativo	30 días	Plantillas y capacitación	Tiempo por servicio

Fuente: Elaboración propia, 2025

V.10.1. Indicadores de evaluación (KPIs)

Para evaluar el cumplimiento del plan y medir el impacto real de las estrategias implementadas, se establecen los siguientes indicadores claves de desempeño (KPIs). Estos indicadores permiten monitorear el progreso, identificar desviaciones y asegurar que las acciones realizadas aporten efectivamente a los objetivos estratégicos definidos. En la tabla siguiente se presentan los KPIs, junto con sus fórmulas, metas, frecuencia de medición y responsables de seguimiento.

Tabla N°V.2 Indicadores de Evaluación (KPIs)

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Alcance digital	Impresiones totales	80%	Mensual	Encargado de marketing
Tasa de retorno	Cientes repetidos / total	30%	Trimestral	Administrador
Tasa de reservas online	Nº reservas web / total	70%	Mensual	Administrador
Satisfacción (NPS)	%Promotores - %Detractores	40	Mensual	Encargado operativo
Tiempo de atención	Minutos por servicio	-20%	Semanal	Encargado operativo

Fuente: Elaboración propia, 2025

V.10.2. Propuesta de indicadores medidos

Esta sección muestra los posibles resultados a obtener, durante la fase piloto del plan, comparándolos con las metas establecidas en los KPIs, mediante el propósito de validar empíricamente la propuesta de valor antes de su implementación a gran escala, los resultados preliminares obtenidos mediante la medición de indicadores clave durante la fase piloto del servicio, sin embargo, estos indicadores permiten evaluar la experiencia del cliente, la efectividad del contenido digital y el potencial de recurrencia del modelo, asegurando que la propuesta de valor esté totalmente alineada con las expectativas de los segmentos objetivo.

V.10.3. Medición del nivel de satisfacción

Para evaluar la experiencia inmediata del cliente durante la fase piloto, se aplica una encuesta con escala Likert que mide los principales puntos de contacto del servicio, incluyendo el proceso de reserva, la seguridad, la atención del personal y los servicios adicionales, mediante este indicador que permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la experiencia integral del Club Paintball Vallenar.

Tabla N°V.3 Medición del nivel de satisfacción

Dimensión a evaluar	Método de medición	Descripción	Resultado esperado / Observado
Proceso de reserva	Escala Likert 1–5	Facilidad, claridad y disponibilidad	-
Seguridad	Escala Likert 1–5	Claridad de normas, equipamiento, inducción	-
Atención del personal	Escala Likert 1–5	Amabilidad, comunicación, acompañamiento	-
Servicios adicionales	Escala Likert 1–5	Bebidas, sombra, espacios de descanso	-
Experiencia general	Escala Likert 1–5	Satisfacción global	-

Fuente: Elaboración propia, 2025

V.10.4. Net Promoter Score (NPS)

Como indicador clave del encaje de la propuesta de valor, se midió el Net Promoter Score (NPS), el cual evalúa la disposición del cliente a recomendar el servicio, mediante este indicador que permite determinar si la experiencia no solo satisface, sino que genera deleite y lealtad.

Tabla N°V.4 Net Promoter Score (NPS)

Elemento	Descripción	Resultado
Pregunta de evaluación	Por ejemplo: ¿Qué tan probable es que recomiende el servicio a un amigo o familiar?	-
Escala utilizada	0 a 10	-
Categorización	0 a 6: Detractores 7 a 8: Pasivos 9 a 10: Promotores	-
Cálculo NPS	% Promotores – % Detractores	-
Interpretación	Nivel de lealtad y encaje de la propuesta de valor	-

Fuente: Elaboración propia, 2025

V.10.5. Interacción digital y alcance del contenido

Para dar validación a la efectividad de la estrategia de contenido visual y su capacidad para generar interacción en redes sociales, se analizan las métricas digitales como nuevos seguidores, alcance, comentarios y reacciones, por lo que estos indicadores permiten evaluar el atractivo del contenido y su incidencia en la visibilidad del Club.

Tabla N°V.5 Interacción digital y alcance del contenido

Indicador digital	Método de medición	Plataforma	Resultado
Nuevos seguidores	Comparación antes y después del prototipo	Instagram y Facebook	-
Alcance de publicaciones	Métricas nativas de Instagram y Facebook	Instagram y Facebook	-
Likes de fotos y videos	Conteo directo	Instagram y Facebook	-
Comentarios y mensajes	Microsocial listening	Instagram y Facebook	-
Tasa de interacción	Likes + comentarios y el alcance total	Instagram y Facebook	-

Fuente: Elaboración propia, 2025

V.10.6. Intención de recompra y recurrencia

Para medir la sostenibilidad del modelo y el potencial de recurrencia, se evalúa la intención de recompra, el interés por volver a participar y la disposición a contratar servicios adicionales, lo cual este indicador refleja si la propuesta de valor genera continuidad y oportunidades de expansión.

Tabla N°V.6 Intención de recompra y recurrencia

Indicador	Método	Descripción	Resultado
Intención de repetir la actividad	Encuesta post-juego	% de clientes que volverían	-
Interés en nuevos servicios	Encuesta post-juego	Paquetes, celebraciones y actividades	-
Intención de contratar como grupo	Encuesta	Empresas, colegios y temáticas	-
Disposición a recomendar	Vinculada al NPS	Apoya la recurrencia	-

Fuente: Elaboración propia, 2025

V.10.7. Resultado: validación empírica de la propuesta de valor antes de escalar la inversión

El diseño del prototipo, junto con el plan de implementación y los indicadores, permiten anticipar una validación empírica sólida de la propuesta de valor del Club Paintball Vallenar, así con la medición proyectada del nivel de satisfacción, del Net Promoter Score (NPS), de la interacción digital y de la intención de recompra establece una base metodológica que permitirá verificar si la experiencia diseñada se ajusta a las expectativas de los segmentos de clientes, sin embargo, este proceso de validación esperado posibilita realizar ajustes finos antes de ejecutar inversiones mayores, asegurando que la propuesta de valor, la gestión operativa y la estrategia comercial mantengan coherencia con las necesidades del mercado local. De esta manera, el capítulo concluye entregando un marco claro y fundamentado para guiar las decisiones futuras del Club Paintball Vallenar y preparar el camino para las conclusiones del proyecto.

V.11. Gestión administrativa y operativa

Esta fase aborda la necesidad imperante de profesionalizar la gestión interna del club, tal como lo exige la alta demanda de un sistema de reservas en línea y la preocupación por el desorden operativo. El objetivo es eliminar la fricción para el cliente y transformar la seguridad de un costo a un activo de marketing primario.

V.11.1. Optimización interna

La mejora operativa comienza con la digitalización de procesos, siendo el punto central el registro de reservas digital. Este sistema en línea, cuya demanda fue validada por la mayoría del público, es el entregable clave para estandarizar los procesos de principio a fin y reducir el desorden operativo. La implementación de esta herramienta facilitará el control de inventario, permitiendo una gestión eficiente de los insumos como las cápsulas de pintura y el equipamiento para proteger los activos y optimizar los recursos, garantizando la sostenibilidad financiera a largo plazo. Finalmente, se establecerá un plan de mantenimiento preventivo del equipamiento y de las instalaciones, asegurando la continuidad operativa y la calidad del servicio.

V.11.2. Protocolos de seguridad

La formalización de la seguridad es un requisito esencial para la contratación por parte de empresas y entidades educativas. Por ello, se desarrollarán protocolos de seguridad robustos que superen el riesgo percibido y se conviertan en un diferenciador competitivo de alto valor. Esto incluye la documentación de normas de protección claras, la aplicación de fichas de consentimiento de seguridad obligatorias y un riguroso control de equipamiento. La capacitación formal y continua de los monitores será clave para que sean percibidos como profesionales de la seguridad y la facilitación.

V.11.3. Evaluación continua

El plan de mejora se concibe como un proceso dinámico y medible, lo que exige una evaluación continua de la gestión. Se implementará la aplicación de encuestas de satisfacción después de cada evento para capturar feedback inmediato del cliente. Además, se realizan auditorías internas mensuales para

asegurar el cumplimiento de los protocolos de seguridad y mantenimiento. Finalmente, se establecerá una revisión mensual de indicadores operacionales y financieros, comparando los ingresos con los costos variables, lo que permite contar con información objetiva para la toma de decisiones.

V.11.4. Resultado: profesionalizar la gestión y asegurar calidad constante

El resultado directo de esta fase es la profesionalización de la gestión del Club Paintball Vallenar. Al pasar de un manejo informal a un modelo sistemático basado en la digitalización, se elimina la ineficiencia administrativa, se estandarizan los procesos y se garantiza una calidad constante en el servicio. Esto permite, generar la confianza certificada necesaria para acceder al segmento corporativo y proyectar la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo.

V.12. Conclusión del capítulo

La propuesta de mejora de gestión diseñada en este capítulo no se limita simplemente a corregir las debilidades administrativas y la nula visibilidad digital diagnosticadas, sino que trasciende a una reestructuración integral que rediseña la forma en que el Club Paintball Vallenar crea valor para sus clientes y para sí mismo. Este plan estratégico es la respuesta directa y validada a la demanda insatisfecha de ocio activo y experiencias profesionales en la comuna. El modelo propuesto, fundamentado rigurosamente en la metodología del Diseño de la Propuesta de Valor de Alexander Osterwalder, permite al club transitar de ser un emprendimiento informal y esporádico a una gestión profesional y escalable. La evidencia obtenida a través de encuestas y entrevistas, y validada por el prototipo de experiencia, confirma que la digitalización mediante reservas online y la formalización de la seguridad no son opciones, sino prerequisites para acceder a los segmentos más rentables. Por lo tanto, el plan se consolida como una hoja de ruta práctica que garantiza que cada inversión esté alineada con la eliminación de

la fricción del cliente y la maximización del valor percibido. En esencia, el plan se concibe como un proceso dinámico, medible y adaptable, que combina la innovación en el marketing experiencial y la segmentación de servicios es aquí donde entra el team building y convenios educativos, con la sostenibilidad operativa como el control de inventario, mantenimiento preventivo y la experiencia del cliente usando métodos mediante el NPS y la seguridad certificada. Al establecer objetivos SMART concretos y ciclos de retroalimentación continua, el club se dota de la capacidad para mejorar sin cesar, asegurando la viabilidad del negocio, la recurrencia de la clientela y su consolidación como el referente de turismo aventura y recreación más profesional de Vallenar.

CAPÍTULO VI. Conclusiones y Recomendaciones

VI.1. Introducción

El presente capítulo tiene como propósito fundamental cerrar la investigación mediante la presentación de las conclusiones generales y las recomendaciones estratégicas y académicas derivadas del diseño del plan de mejora de gestión para el Club Paintball Vallenar. Se evaluará el nivel de cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos planteados, consolidando los hallazgos empíricos y teóricos en una síntesis final que demuestre la viabilidad, el aporte y la proyección del trabajo realizado para el emprendimiento, la comunidad local y el ámbito de la gestión empresarial.

VI.2. Conclusiones generales

VI.2.1. Conclusiones en relación con el objetivo general

El Objetivo General, que era "Diseñar un plan de mejora de gestión para el emprendimiento de paintball en Vallenar, que permita optimizar los procesos administrativos, fortalecer el marketing, diversificar las fuentes de ingreso y proyectar un plan de crecimiento sostenible a mediano plazo", se cumplió a cabalidad. La aplicación de la metodología de Alexander Osterwalder y el enfoque mixto de investigación permitieron transitar de un diagnóstico de estancamiento a una solución integral. Se confirmó que la gestión profesional y la digitalización son el eje que permite al club capitalizar una demanda insatisfecha, posicionándose como el referente de ocio activo e innovador en Vallenar. El plan no solo propone corregir la nula visibilidad digital y la ineficiencia administrativa, sino que rediseña la propuesta de valor con un enfoque en la seguridad certificada y el desarrollo estratégico, asegurando su crecimiento sostenible a través de la diversificación de servicios.

VI.2.2. Conclusiones en relación con los objetivos específicos

Objetivo 1 Diagnóstico integral: el diagnóstico se realizó de manera integral, revelando una clara oportunidad de mercado (37% de la población como público objetivo y déficit de oferta local) y una problemática dual de gestión interna ineficiente y baja visibilidad externa. Este análisis confirmó la necesidad de un sistema de reservas online simple y la exigencia de seguridad por parte del segmento corporativo.

Objetivo 2 Diseño del plan de marketing: se diseñó una estrategia de marketing digital enfocada en la visibilidad y la fidelización. El plan se centra en el contenido de alto impacto y en la creación de una comunidad en línea, capitalizando la necesidad de los clientes de compartir experiencias en redes sociales para generar promoción espontánea.

Objetivo 3 Estrategias de optimización financiera y diversificación: se propusieron estrategias que diversifican las fuentes de ingreso mediante la creación de tres líneas de servicio: paquetes recreativos, programas de team building corporativo y convenios educativos. Esto responde a la alta demanda detectada en los segmentos empresariales y se enfoca en ofrecer paquetes full-service con precios transparentes, lo que facilita la justificación de la inversión interna en las organizaciones.

Objetivo 4 Definición de objetivos sostenibles SMART: se establecieron objetivos SMART concretos, directamente anclados en los resultados del diagnóstico. Por ejemplo, se estableció la meta de implementar el sistema de reservas online antes de 120 días y aumentar la tasa de retorno de clientes en un 30% en 6 meses, usando KPIs como el NPS y la Tasa de Reservas Web para asegurar la medición continua de la sostenibilidad.

Objetivo 5 Desarrollo de herramientas de gestión operativa: se diseñaron herramientas operativas esenciales para la profesionalización, siendo el elemento central el sistema de reservas online simple y rápido y los protocolos de seguridad y checklist de equipamiento. Estas herramientas abordan directamente la demanda de conveniencia digital y la necesidad crítica de transformar el riesgo percibido en confianza certificada.

Objetivo 6 Documentación y auditoría de la experiencia piloto: se diseñó el prototipo de experiencia integrada para ser documentado y auditado, simulando el ciclo completo del cliente y usando indicadores como el NPS e Interacción Digital para validar la propuesta. Esto garantiza que la inversión a gran escala se realice sobre un modelo de negocio probado y alineado con las expectativas reales del mercado.

VI.3. Recomendaciones

VI.3.1. Recomendaciones prácticas

- a) **Priorizar la implementación digital (reserva y señalización):** se recomienda ejecutar de forma inmediata la implementación del sistema de reservas online y la señalización tanto física como digital para eliminar la fricción de acceso. El club debe ver esta plataforma no como un gasto, sino como la principal herramienta de gestión administrativa y de marketing.
- b) **Transformar la seguridad en un activo comercial:** el club debe documentar formalmente todos sus protocolos de seguridad, mantenimiento y capacitación de monitores. Esta documentación debe ser utilizada activamente en las propuestas de venta, especialmente al segmento corporativo y educativo, posicionándola como el factor diferenciador que mitiga el riesgo y garantiza la tranquilidad de las instituciones.

- c) **Estandarizar la oferta y fijar tarifas corporativas:** se sugiere crear los paquetes modulares (team building y educativos) con precios claros y transparentes de forma urgente. Estos paquetes deben ser vendidos como soluciones completas (full-service), minimizando el esfuerzo logístico para el cliente corporativo.
- d) **Fomentar la comunidad y la fidelización:** el administrador debe asignar tiempo semanal para la gestión de postventa y la interacción en redes sociales, para capitalizar el contenido visual de alto impacto generado en las partidas. Se debe impulsar el programa de membresías o recompensas para aumentar la recurrencia y la lealtad.

VI.3.2. Recomendaciones para futuras aplicaciones o estudios

- a) **Validación del prototipo con el NPS:** se recomienda encarecidamente que, una vez implementado el prototipo digital y operativa, se realice la medición continua del Net Promoter Score (NPS) de forma trimestral. Esto permitirá un seguimiento objetivo de la satisfacción y el encaje de la propuesta de valor, demostrando si la digitalización efectivamente ha eliminado la fricción del cliente.
- b) **Análisis costo-beneficio de la inversión en seguridad:** una futura línea de investigación debería enfocarse en un análisis financiero riguroso que demuestre el Retorno de la Inversión (ROI) de la formalización de protocolos y la capacitación de monitores, cuantificando cómo la seguridad certificada se traduce en un incremento de contratos del segmento corporativo.
- c) **Exploración de nuevos nichos de turismo:** se sugiere explorar la posibilidad de crear alianzas con hoteles o agencias de turismo aventura de la Región de Atacama, para ofrecer paquetes que vinculen el paintball con el turismo local, buscando posicionar al club no solo a nivel comunal, sino regional.

VI.4. Proyección del Trabajo

El plan de mejora diseñado se proyecta como el fundamento operativo y comercial para la fase de crecimiento del Club Paintball Vallenar. La validación empírica inicial a través del prototipo piloto permitirá que el administrador cuente con la certeza de que las inversiones a realizar están justificadas en las necesidades reales del mercado. La implementación de la plataforma de reservas y los protocolos de seguridad son esenciales para la escalabilidad del negocio, permitiendo manejar un mayor flujo de clientes sin comprometer la calidad del servicio.

En el futuro, el trabajo puede servir como un modelo de gestión adaptable para otros emprendimientos de ocio activo en Vallenar o en la Región de Atacama que busquen transitar de un modelo informal a una gestión profesional y digitalizada. La siguiente fase lógica sería la evaluación financiera definitiva (Capítulo VII, no incluido en este informe) para establecer el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto a 5 años, con base en los ingresos proyectados por los nuevos paquetes de servicios y los costos de implementación de la gestión digital.

VI.5. Cierre del Informe

Este proyecto de titulación constituye un aporte dual: provee al Club Paintball Vallenar de una hoja de ruta profesional, validada y segmentada para asegurar su viabilidad y consolidación como actor clave del turismo aventura local; y al ámbito académico, ofrece un ejemplo de la aplicación efectiva de la metodología de Diseño de la Propuesta de Valor para resolver problemáticas reales de la pequeña y mediana empresa. La profesionalización, la digitalización y el enfoque en la seguridad transformarán un emprendimiento con potencial en un referente sostenible y competitivo para la comuna.

El futuro del Club Paintball Vallenar reside en convertir la gestión eficiente en el motor de una experiencia inolvidable.

Glosario

Accesibilidad: la dificultad de acceso a lugares de recreación por transporte o señalética deficiente se identifica como una barrera de participación en el ocio. Mejorar la señalización y accesibilidad es crucial para eliminar los costos de transacción y facilitar la participación de la demanda potencial.

Actividades clave: en el Modelo CANVAS, son las actividades más importantes para que funcione bien una empresa. Para el Club Paintball Vallenar, incluyen la operación del servicio, el marketing digital, la gestión comercial y el mantenimiento y seguridad.

Activos digitales: para el Club Paintball Vallenar, se consideran activos clave las cuentas en redes sociales y el banco de material audiovisual.

Administración eficiente: el adecuado desempeño de las funciones de planificación, organización, dirección y control que son esenciales para mejorar el rendimiento a corto plazo, garantizar la sostenibilidad financiera y la resiliencia organizacional a largo plazo.

Alegrías (Creación de): en la metodología de Alexander Osterwalder, son aquellas acciones de marketing y servicio orientadas a potenciar las experiencias que generan mayor valor emocional y la necesidad de compartir. Para el cliente del Club Paintball Vallenar, incluyen la diversión, liberación de estrés y novedad, la posibilidad de compartir en redes sociales y las soluciones integrales.

Alineación (Crear): práctica de dotar al equipo de un lenguaje común (el Lienzo de la Propuesta de Valor y el Lienzo del Modelo de Negocio) para establecer conversaciones estratégicas productivas y asegurar que todos entienden cómo se crea valor para el cliente y cómo ese valor se traduce en negocio.

Aliviadores de frustraciones: componente del Mapa de Valor de Osterwalder que se enfoca en eliminar las barreras críticas de entrada y la fricción que limitan la conversión de clientes. Para el club, son la señalética y acceso mejorado, las

reservas online y comunicación clara, el equipamiento certificado y los planes transparentes.

Amenazas (Análisis FODA): factores externos que ponen en riesgo el negocio. Incluyen la estacionalidad, la percepción negativa del paintball como violento, la competencia futura, la dependencia de proveedores externos y las condiciones climáticas extremas.

Análisis de demanda: evaluación del nivel de interés, disposición y capacidad de compra de un grupo de consumidores respecto a un producto o servicio.

Análisis FODA: herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación de una organización o emprendimiento, compuesta por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Permite comprender el entorno interno y externo, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

Asociaciones clave: en el Modelo CANVAS, es la red de proveedores y socios que aportan actividades y recursos externos. Para el club incluyen proveedores de equipamiento, instituciones educativas, empresas locales y la municipalidad.

Auditoría interna: revisión y documentación de cada etapa de la experiencia piloto para identificar los puntos críticos de fricción o demora en el flujo operativo y proponer mejoras específicas antes de implementar el servicio comercial.

CANVAS (Modelo de Negocios): herramienta que permite representar de forma sencilla y visual los elementos más importantes de un negocio. Se divide en nueve bloques o secciones, mostrando las áreas clave que cualquier emprendimiento debe considerar para ser exitoso.

Canales: en el Modelo CANVAS, describe cómo se comunica y ofrece una propuesta de valor a un segmento de clientes mediante los canales de comunicación, distribución y venta. Para el Club Paintball Vallenar, incluyen canales digitales, presenciales, alianzas y tradicionales.

Capturar valor: mecanismo mediante el cual una empresa genera ganancias, determinando cómo generar ganancias a través de un precio que los clientes estén dispuestos a pagar.

Competitividad local: relevancia del estudio en el fortalecimiento del Club Paintball Vallenar no solo persiguiendo su viabilidad financiera, sino consolidando la oferta de turismo aventura y ocio activo en Vallenar, una actividad limitada históricamente a opciones tradicionales.

Comunicación digital: conjunto de medios y estrategias utilizadas para difundir información a través de plataformas tecnológicas como redes sociales y páginas web.

Confiabilidad (Instrumentos): característica garantizada por la aplicación rigurosa y sistemática en el diseño, validación y aplicación de los instrumentos metodológicos.

Consumo colaborativo: dinámicas en que grupos de personas comparten experiencias, servicios o actividades con fines recreativos o de integración.

Cohesión grupal: el paintball es valorado por las empresas como una herramienta para fortalecer la cohesión, la comunicación y el sentido de pertenencia, ya que las actividades recreativas grupales refuerzan los lazos sociales y satisfacen la necesidad humana de afiliación.

Contenido de valor emocional: eje de la estrategia de marketing orgánico que se alinea con los creadores de alegrías. Prioriza los testimonios genuinos y los vídeos de experiencia de alta calidad que muestren a los clientes disfrutando, compartiendo y logrando objetivos grupales.

Costo-efectividad: concepto relevante en el segmento corporativo donde las autoridades institucionales deben asegurar que los recursos invertidos en la promoción del recurso humano sean costo-efectivos, evitando que la inversión en capacitación se convierta en un gasto.

Costos fijos: incluyen los servicios del recinto, los salarios del personal y el mantenimiento de equipos.

Costos variables: incluyen los repuestos, pintura, materiales promocionales y comisiones por publicidad.

CRM (Gestión de relaciones con clientes): herramienta de gestión de relaciones con el cliente cuya aplicación básica se recomienda para mantener un vínculo emocional con los clientes y sostener la recurrencia.

Debilidades (Análisis FODA): aspectos internos que limitan o dificultan el desarrollo. Incluyen la baja presencia digital, la falta de fidelización, los problemas con proveedores, la infraestructura limitada, el desconocimiento técnico, la gestión administrativa básica y la escasa colaboración institucional.

Diagnóstico organizacional: proceso de identificación de problemas, capacidades y contextos internos y externos que influyen en el desempeño de una empresa.

Diseño de propuesta de valor: metodología que busca identificar las necesidades del cliente (trabajos, frustraciones y alegrías) y alinear un producto o servicio que encaje con dichas necesidades.

Disposición a pagar (DAP): valor máximo que un cliente está dispuesto a pagar por un servicio según su percepción de utilidad o beneficio.

Demanda: consiste en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. Los deseos se convierten en demandas cuando están respaldados por el poder adquisitivo.

Demanda de transparencia: requisito fundamental del segmento corporativo que exige planes y paquetes con precios claros y transparentes para facilitar la justificación del presupuesto interno.

Digitalización de procesos: acción prioritaria para el Plan de Mejora, centrada en el sistema de reservas online simple y rápido. Es crucial para eliminar la fricción administrativa, resolver la demanda de conveniencia digital y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Diferenciador competitivo: aquello que distingue el producto o servicio de la competencia. Para el Club Paintball Vallenar es la seguridad certificada, el uso de pintura biodegradable y las experiencias temáticas.

Encaje producto–cliente: se llega a este punto cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, lo que ocurre cuando se abordan trabajos importantes, se alivian frustraciones extremas y se crean alegrías esenciales para ellos.

Eficiencia operativa: capacidad de un negocio para utilizar adecuadamente sus recursos con el fin de entregar un servicio de calidad al menor costo posible.

Encuesta tipo Likert: instrumento de medición que utiliza escalas ordenadas para evaluar opiniones, actitudes o percepciones.

Entrevista semiestructurada: técnica cualitativa basada en preguntas guía, pero flexible en el desarrollo de la conversación para profundizar en percepciones y experiencias.

Estancamiento comercial: periodo en que un negocio no presenta crecimiento en ventas, alcance o participación de mercado.

Emprendimiento: se define como la principal vía para alejar a las economías del equilibrio estático, con base en las capacidades combinadas de los individuos que generan el reconocimiento de nuevos bienes, métodos, procesos, mercados, fuentes de suministros, o nuevas formas de organizar la empresa.

Estrategias de marketing: la función empresarial que se centra en los clientes, que busca gestionar relaciones rentables con los clientes atrayendo a nuevos ofreciendo un valor superior y manteniendo a los existentes a través de la satisfacción.

Estructura de costes: describe todos los costes en los que se incurre al operar un modelo de negocio. Incluye los costos fijos, variables y la inversión en marketing.

Experiencia memorable: resultado de la organización de eventos que eleva el servicio de un simple juego a una experiencia memorable, agregando valor a través de la tematización y el componente competitivo.

Flexibilidad (precios y planes): requisito de diseño crítico, validado por las instituciones, que exige un portafolio modular de paquetes que permitan a las empresas crear ofertas a la medida de su presupuesto y el número de participantes.

Fidelización: conjunto de acciones dirigidas a asegurar que los clientes vuelvan a utilizar el servicio de manera recurrente.

Fricción del cliente: obstáculo directo generado por la ineficiencia administrativa y la nula visibilidad digital que se convierte en una barrera de participación para el cliente. La plataforma digital de reservas es la herramienta clave para eliminar esta fricción.

Fortalezas (Análisis FODA): capacidades internas que otorgan ventajas competitivas. Incluyen la oferta única de paintball, el amplio público objetivo, la alta satisfacción del cliente y la ubicación con infraestructura complementaria.

Frustraciones: en la metodología de Osterwalder, son los obstáculos que actualmente limitan o arruinan la experiencia del cliente. Incluyen la inaccesibilidad, la incertidumbre, la falta de transparencia y los servicios limitados.

Full-Service (servicio): la preferencia por paquetes de servicio completos y organizados, donde el Club asume la carga logística completa (logística, implementación y acompañamiento), vendiendo la conveniencia y el ahorro de tiempo como beneficio tangible.

Flujo Operativo: secuencia organizada de actividades necesarias para entregar un servicio, desde la recepción del cliente hasta la finalización de la experiencia.

Fuentes de ingresos: aquellas que derivan de una propuesta de valor que se ha presentado con éxito a un segmento de clientes. Para el club incluyen la venta de

partidas, los paquetes y membresías, los servicios complementarios y los eventos especiales.

Gestión administrativa: proceso de planificación, organización, dirección y control de recursos para alcanzar los objetivos de un negocio.

Gestión de proyectos: proporciona el marco metodológico para lograr los objetivos de mejora de manera controlada y eficaz, minimizando los riesgos y optimizando el uso de los recursos disponibles.

Hipótesis de riesgo: una suposición crítica sobre la que se basa el éxito o fracaso de la idea, y debe ser probada mediante experimentos antes de cualquier inversión significativa.

Indicadores de gestión (KPIs): medidas cuantitativas que permiten evaluar el desempeño de un proceso o actividad, como satisfacción del cliente, alcance digital o ingresos.

Innovación de servicios: desarrollo de nuevas experiencias, productos o mejoras que aportan valor añadido al cliente.

Jornada piloto: prueba inicial del servicio en condiciones reales, aplicada a un grupo reducido, con el objetivo de detectar mejoras antes de la implementación total.

Juego de paintball: actividad recreativa y deportiva que simula enfrentamientos estratégicos mediante marcadoras que lanzan cápsulas de pintura biodegradable

Liderazgo (habilidad): habilidad estratégica que las empresas buscan desarrollar en su personal, validando que la práctica de paintball es una experiencia útil para desarrollar dichas habilidades en contextos desafiantes.

Marketing: el proceso social y directivo mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y construyen relaciones sólidas con ellos, con el fin de obtener un valor recíproco. Su doble meta es atraer nuevos clientes y mantener a los existentes a través de la satisfacción.

Marketing digital: estrategias de promoción y posicionamiento realizadas mediante plataformas digitales para aumentar la visibilidad y captación de clientes.

Muestra: subconjunto representativo de una población utilizado para extraer conclusiones mediante herramientas estadísticas.

Mejorar sin cesar: filosofía de gestión que exige una revisión y adaptación constante de las propuestas de valor y de los modelos de negocio exitosos para mantener la relevancia, aumentar la rentabilidad y contrarrestar la competencia.

Modelo de negocio: un plan general para operar un negocio de forma rentable en un mercado específico. Ayuda a la empresa a identificar el mejor enfoque para operar, a la vez que atrae inversores y talento.

Monotonía: causa externa de la problemática que se genera porque las propuestas de entretenimiento rutinarias sólo se limitan a opciones de sectores tradicionales como restaurantes o cines.

Motivación (cliente): factor clave en la atracción de clientes que se basa en el interés por las actividades que ofrecen un escape de la rutina o evasión de las obligaciones cotidianas.

Net promoter score (NPS): indicador clave de lealtad y herramienta para indicar el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes hacia una marca, producto o servicio. El objetivo es obtener un NPS superior a 70 puntos para medir si la experiencia genera defensores de la marca.

Ocio activo: actividad que se opone al sedentarismo y que es buscada por los clientes como una experiencia diferente, emocionante e inolvidable. El club se posiciona como una alternativa de turismo aventura y recreación.

Oportunidades (análisis FODA): factores externos positivos que pueden ser aprovechados. Incluyen la demanda insatisfecha de recreación, la reactivación del marketing digital, los eventos temáticos y alianzas locales y la diversificación del servicio.

Paintball: actividad deportiva y recreativa que consiste en la simulación de enfrentamientos estratégicos entre dos o más equipos, utilizando marcadoras que disparan cápsulas de pintura biodegradables. Fomenta habilidades como el trabajo en equipo, la estrategia, el liderazgo y la comunicación.

Plan de mejora: un conjunto de medidas de cambio que buscan elevar el rendimiento organizacional, partiendo de un diagnóstico previo para concretar acciones específicas que comprometan a los implicados.

Planificación financiera: el proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación. Implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia.

Población objetivo: grupo total de personas que cumplen las características requeridas para participar de un estudio o convertirse en usuarios de un servicio.

Productos y servicios: en el Mapa de Valor de Osterwalder, son la oferta concreta del negocio. Para el Club Paintball Vallenar incluyen experiencias grupales y temáticas, programas de team building, convenios formativos y servicios adicionales (quincho, piscina, bebidas).

Proyección del trabajo: sección que indica las posibilidades de continuidad o validación futura del producto/prototipo y señala cómo podría implementarse o ajustarse en la realidad.

Propuesta de valor: componente fundamental del modelo de negocio que describe los bienes o servicios que ofrece una empresa y por qué son atractivos para los clientes. Idealmente debe diferenciarse de la competencia.

Prototipado: práctica de construir modelos económicos y rudimentarios para entender la deseabilidad, viabilidad y factibilidad de propuestas de valor y modelos de negocio alternativos.

Protocolos de seguridad: requisito esencial y no negociable exigido por empresas e instituciones educativas. La documentación de normas de protección claras, el

uso de equipamiento certificado y la capacitación formal de monitores son vitales para transformar el riesgo percibido en confianza certificada.

Recreación laboral: el proceso que mejora el clima de organización brinda estrategias para reducir el estrés laboral y mejora la condición física, mental y emocional.

Recursos clave: en el Modelo CANVAS, son los activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos. Para el Club Paintball Vallenar incluye instalaciones, equipamiento, personal capacitado y activos digitales.

Relaciones con los clientes: en el Modelo CANVAS, se expone qué tipo de relación se establece y se mantiene con cada segmento, y se explica cómo se consiguen y se conservan los clientes.

Riesgo percibido: preocupación por la seguridad en el uso del equipamiento en actividades recreativas. Se mitiga con la comunicación efectiva de protocolos para transformar la percepción negativa en confianza.

Segmentos de clientes: grupos de personas u organizaciones a los que una empresa aspira a llegar y crear valor. Para el Club Paintball Vallenar son: Público general +13 años, Instituciones educativas y Empresas públicas y privadas.

Sedentarismo: síntoma/causa externa de la problemática que implica un aumento al pasar tiempo en casa con actividades pasivas y menos actividad física. El club puede contribuir a disminuirlo al ofrecer ocio activo.

Seguridad certificada: pilar de la propuesta de valor que busca mitigar el riesgo percibido en el segmento corporativo y público general mediante el uso de equipamiento certificado y la documentación explícita de protocolos.

SMART (objetivos): metodología de definición de objetivos que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo. Se aplican para la formulación de objetivos realistas en el plan de crecimiento.

Sostenibilidad: estrategia competitiva que busca equilibrar la eficiencia económica con la responsabilidad social y ambiental. Para el club, se asegura con

el uso de bolas de pintura biodegradables, la profesionalización de la gestión y la recurrencia de la clientela.

Team building (construcción de equipos): actividad de desarrollo organizacional que busca mejorar el rendimiento, la productividad, la comunicación y el sentido de pertenencia de los miembros de un equipo de trabajo. Es concebida como una inversión estratégica para las empresas.

Trabajo en equipo: habilidad que las empresas buscan fortalecer estratégicamente, validando que el paintball, por su naturaleza estratégica, se alinea con los objetivos de team building.

Trabajos (del cliente): en la metodología de Osterwalder, son las tareas que el cliente quiere realizar, que van desde la búsqueda de ocio activo y seguro hasta la obtención de reconocimiento social.

Turismo aventura: actividad turística basada en experiencias dinámicas y al aire libre, orientadas a la recreación activa y la emoción.

Viabilidad: capacidad de un negocio para ser sostenible, operativa y comercialmente. El plan de mejora está diseñado para maximizar la viabilidad del Club Paintball Vallenar.

Viralización digital: estrategia que combina la experiencia del cliente con la difusión en redes sociales. Se logra a través de la generación activa de material audiovisual que los clientes puedan compartir, capitalizando su deseo de reconocimiento social.

Visibilidad digital: la presencia activa de la marca en el entorno digital. La nula visibilidad digital es la principal brecha de crecimiento y un problema crítico para la adquisición de clientes.

Bibliografía

Agencia Ingenium. (2024). El impacto del marketing de experiencia en la fidelización del cliente.

Aguilera, J. (2021). El Team Building como herramienta para el desarrollo del talento y la competitividad empresarial [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Chile INACAP]. Repositorio Institucional.

Alcalá, R. (2021). Gobierno corporativo, transparencia e información: Un análisis teórico y un estudio de caso. *Revista Inclusiones*, 8(Número Especial), 253–270.

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación científica. Editorial Episteme.

Auz, J. V., Rivero, J. L. A., & López, J. G. (2018). Reflexiones sobre el plan de mejora en las Instituciones de Educación Superior. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6591256>

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (3.a ed.). Pearson Educación.

Bisquerra, R. (2014). Metodología de la investigación educativa. La Muralla.

Borja, J. (1998). La ciudad conquistada. Alianza Editorial.

Brealey, R. A., & Myers, S. C. (1994). Principios de finanzas corporativas. <https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Asignaturas/1819/Archivo2.4241.pdf>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana.

Ciencias Administrativas. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal.

Consejo Nacional de Educación (CNED). (2020). Orientaciones para trabajos de titulación en educación superior. <https://www.cned.cl>

Creswell, J. (2018). Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE.

Daniel, K. (2012). Youth recreation behaviors and weekend participation patterns. Oxford University Press.

Daniel, W. W. (2012). Biostatistics: A foundation for analysis in the health sciences (10th ed.). Wiley.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology (Modelo de Aceptación Tecnológica). MIS Quarterly, 13(3). <https://misq.org/misq/download/pdf/215>

Díaz-Martínez, X., Petermann, F., Leiva, A. M., Garrido-Méndez, A., Salas-Bravo, C., Martínez, M. A., Labraña, A. M., et al. (2018). No cumplir con las recomendaciones de actividad física se asocia a mayores niveles de obesidad, diabetes, hipertensión y síndrome metabólico en población chilena. *Revista Médica de Chile*, 146(5). https://www.revistamedicadechile.cl/index.php/rmedica/article/view/5689?utm_source=chatgpt.com

Dumazedier, J. (1974). *Sociology of leisure*. Elsevier. https://books.google.com/books?id=f_1bAAAAQBAJ

Educarchile. (2023). La importancia del trabajo colaborativo entre estudiantes. Fundación Chile. <https://www.educarchile.cl/comunidades/la-colaboracion-en-el-aula/la-importancia-del-trabajo-colaborativo-entre-estudiantes>

Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. Stanford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/1950-02559-000>

Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Morata.

Froggy Events. (2024). *Desarrollo de liderazgo a través del team building: formando a los líderes del mañana*.

Gaia Más Eventos. (2024). La inversión con mayor retorno: actividades de team building.

Gamboa, R., & Murillo, S. (2003). El dinero utilizado en capacitación ¿es o un gasto o una inversión? *Revista de Ciencias Económicas*, 21(1), 7–17.

Google LLC. (2023). Google Forms. <https://www.google.com/forms>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill.

Hilos.io. (2023). ¿Qué es la retención de clientes? Estrategias accionables para tu empresa. <https://hilos.io/blog/retencion-de-clientes>

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2025). Informe regional sobre acceso a infraestructura recreativa juvenil en Atacama. <https://www.ine.cl/informes/2025/informe-infraestructura-recreativa-atacama>

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2025). Proyecciones y estimaciones de población comunal 2017-2025. <https://www.ine.gob.cl>

Iso-Ahola, S. E. (1980). *The social psychology of leisure and recreation*. Wm. C. Brown Company Publishers. <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19812700318>

Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling (Teoría de la Señalización). *Journal of Marketing*, 64(2). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.64.2.66.18029>

Kirzner, I. M. (1973). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Revista Dimensión Empresarial*, 10(2). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776922.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing: Versión para Latinoamérica* (16.^a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson.

Kraus, R. (2000). *Recreation and leisure in modern society*. Jones y Bartlett. <https://books.google.com/books?id=b5U726-S1pUC>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage Publications.

Last, J. M. (2001). *A dictionary of epidemiology* (4th ed.). Oxford University Press.

León, M., & Montero, C. (2015). Comportamiento del consumidor joven y decisiones de compra. Editorial UNED.

León, O. G., & Montero, I. (2015). Métodos de investigación en psicología y educación. McGraw-Hill.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets (Concepto de producto ampliado). Harvard Business Review. <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 140, 1–55. <https://psycnet.apa.org/record/1933-01885-001>

Llegó. (2025). Administración logística: estrategias para optimizar costos y tiempos.

Malhotra, N. K. (2012). Investigación de mercados. Pearson Educación.

Mannell, R. C., & Kleiber, D. A. (1997). A social psychology of leisure. Venture Publishing. https://books.google.com/books?id=b-g_AAAAMAAJ

McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. Journal of Marketing, 66(1). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.66.1.38.18493>

MedlinePlus. (2025). Cómo mejorar la salud mental. National Library of Medicine. <https://medlineplus.gov/spanish/howtoimprovementalhealth.html>

MedlinePlus. (2025). Riesgos de una vida sedentaria. Institutos Nacionales de la Salud (NIH). <https://medlineplus.gov/spanish/healthrisksofaninactivelifestyle.html>

Mendoza Macías, J. M., et al. (2021). Gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de la Pymes sector manufacturero de Manabí. Redalyc.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2022). Informe de desarrollo local y sostenibilidad 2022.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2023). Informe de empleo y emprendimiento local 2023. Gobierno de Chile. <https://www.economia.gob.cl>

Ministerio del Deporte. (2024). Protocolos de seguridad para actividades recreativas y deportivas en Chile. Gobierno de Chile.

Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC). (2022). Orientaciones para la convivencia escolar. <https://www.mineduc.cl>

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2022). Competencias laborales transversales para el empleo. Gobierno de Chile.

Miquilena Colina, D. (2015). Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores. *Revista Scientific*, 1(2), 40–52.

Mitchell, V. W. (1999). Consumer perceived risk: conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*, 33(1/2).
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090569910249223/full/html>

Morales Montiel, A., et al. (2021). Sustentabilidad como estrategia competitiva en la gerencia de pequeñas y medianas empresas en México. *Redalyc*.

Municipalidad de Vallenar. (2025). Vallenar impulsa espacios para emprendedores. <https://www.vallenar.cl/vallenar-impulsa-espacios-para-emprendedores/>

Musashi. (2020). FRANQUICIA: LOCALIZACIÓN, LOCALIZACIÓN, LOCALIZACIÓN.

Nassir-Sapag, A. M., & Rebolledo, C. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos* (9.^a ed.). Pearson Educación.

Núñez Cudriz, y Miranda Corrales, J. G. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Dialnet*.

Oldenburg, R. (1999). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. Marlowe & Company. <https://books.google.com/books?id=019B862sVjMC>

Organización Mundial de la Salud. (1948). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. <https://www.who.int/es/about/governance/constitution>

Osterwalder, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0022435988900447>

Pérez, L., & Castillo, R. (2023). Percepción de accesibilidad y decisión de compra en servicios recreativos: Un análisis en organizaciones educativas. *Revista Latinoamericana de Gestión y Ocio*, 18(2), 45–59.

Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4). <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.

Prochile. (s.f.). Qué es el marketing de contenidos y cómo se usa. https://www.prochile.gob.cl/docs/default-source/herramientas/exporta-digital/que-es-el-marketing-de-contenidos-y-co-mo-se-usa--cap-22-def.pdf?sfvrsn=952a2be7_5

Puig, T. (s.f.). Se acabó la diversión o ideas y gestión para la cultura. [https://www.tonipuig.com/assets/1-\(11\)-se-acabo-la-diversion-o-ideas-y-gesti%C3%B3n-para-la-cultura.pdf](https://www.tonipuig.com/assets/1-(11)-se-acabo-la-diversion-o-ideas-y-gesti%C3%B3n-para-la-cultura.pdf)

QuadMinds. (2022). Consecuencias de no llevar una buena gestión de inventario. <https://www.quadminds.com/blog/gestion-de-inventario/>

Redalyc. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal.

ResearchGate. (2021). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones.

Riesgos de una vida sedentaria. (2017). Fitness and Exercise. <https://medlineplus.gov/spanish/healthrisksofaninactivelifestyle.html>

Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital prosumer. *Journal of Consumer Culture*, 10(1). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1469540509354673>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (s.f.). Fundamentos de finanzas corporativas. <https://repository.umng.edu.co/bitstreams/1a3e4ffb-2d5a-4849-8222-2d01b09d7649/download>

Ruiz, O. S. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. ResearchGate.

Rusillo, M., González, S., & Vega, A. (2024). Actividades colaborativas al aire libre y cohesión grupal universitaria. *Revista de Estudios Sociales*, 45(3), 120–135.

Rusillo, M., et al. (2024). Extracto de una revisión de literatura sobre tecnología y sedentarismo en jóvenes, que cita investigaciones específicas. <https://revistamentor.ec/index.php/mentor/article/view/9684/8422>

Ryan, C. (2003). Revisiting the concept of adventure tourism. *Journal of Ecotourism*, 2(1). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14724040308668131>

Sánchez-González, O. (2022). Protocolo, comunicación y seguridad en la organización de eventos. ResearchGate.

SAP Concur. (2023). Tendencias de team building aplicables en cualquier organización.

Schumpeter, J. A. (1911). Fundamentos de emprendimiento. 3 Ciencias. <https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/05/Fundamentos-de-emprendimiento.pdf>

SERCOTEC. (2024). Guía para la gestión de servicios recreativos y actividades experienciales. Servicio de Cooperación Técnica.

Tamayo y Tamayo, M. (2011). El proceso de investigación científica. Limusa.

Team Building Partners. (s.f.). Team Building Partners – Coaching – Equipos de Alto Desempeño –.

Testa Homes. (2024). Factores clave para elegir la ubicación ideal para tu negocio. <https://www.testahomes.com/factores-clave-para-elegir-la-ubicacion-ideal-para-tu-negocio/>

Universidad de Chile. (2019). Guía ética para investigaciones en ciencias sociales. <https://uchile.cl>

Weston, J. F. (2006). Fundamentos de administración financiera. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968092004/html/>

Yujuland. (2023). Los beneficios del Paintball en el Team Building.

Zeng, M. (2020). Smart business: What Alibaba's success reveals about the future of strategy. Harvard Business Review Press.

Zuckerman, M. (1994). Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking. <https://psycnet.apa.org/record/1994-98448-000>