



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA VENTA DE INFORMACIÓN  
DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA PARA CEGESTUR

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

KARLA MARGARITA CARRASCO JOFRÉ

PROFESOR GUÍA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JUANITA GANA QUIROZ  
ESTEBAN ZÁRATE ROJAS

SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2008

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR : KARLA CARRASCO J.  
FECHA : 17/03/2008  
PROF. GUIA : LUIS ZAVIEZO S.

## **DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA VENTA DE INFORMACIÓN TURÍSTICA PARA CEGESTUR**

El presente trabajo de título tuvo como objetivo el diseño de un modelo de negocio para la venta de información y estudios para el Centro de Gestión en Ingeniería en Turismo (CEGESTUR) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Actualmente existen vacíos de información, debido a la existencia de diversas fuentes y un alto grado de dispersión, constituyéndose una barrera a la toma de decisiones dentro de la industria turística. Las principales necesidades detectadas a través de entrevistas a empresarios, panel de expertos y benchmarking con instituciones extranjeras, son: estudios sobre oferta, demanda, institucionalidad y articulación de redes de apoyo a la construcción de capital social, conocer el real impacto del turismo como actividad económica y estudios de mercado sobre nuevos intereses. Además, se observa una falta de discusión en temas coyunturales y una visión global del trabajo conjunto de privados y Gobierno como por ejemplo los efectos de la nueva Ley de Turismo.

De lo anterior se desprende el diseño de un modelo de negocio que permita vender información, tanto cifras como informes y estudios, a un nicho de clientes muy acotado, integrado por instituciones asociadas a la industria y grandes empresarios. El producto del modelo es el diseño de INFOTUR, cuyo valor radica en ser un punto de reunión para quienes están interesados en el desarrollo de la industria turística. En él se podrá encontrar toda la información, de manera sistematizada y actualizada, constituyéndose en una vitrina para las actividades y los resultados de líneas de estudios que ejecuta CEGESTUR.

INFOTUR funcionará como una tienda virtual, a través de la compra de tres tipos de membrecías anuales, para la descarga de documentos a través de un sistema de créditos que serán descontados de la cuenta.

Posterior al diseño se ha realizado una evaluación económica de la construcción y funcionamiento de INFOTUR por un período de 5 años, obteniéndose un VPN de \$56.892.407, recuperándose la inversión estimada de \$5.466.170 en un período de dos años.

Con lo anterior, se presenta el diseño de un modelo que busca ampliar la frontera del conocimiento y la generación de valor en la industria, que resulta además rentable y sustentable.

## INDICE

<b>Capítulo 1: Introducción y Antecedentes Generales .....</b>	<b>3</b>
1.1. Introducción .....	3
1.2. Descripción del Proyecto y Justificación .....	3
1.3. Antecedentes: El Turismo en Chile.....	4
1.4. Objetivos .....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos .....	6
1.5. Marco Conceptual .....	6
1.5.1. Glosario de Conceptos Empleados en Turismo.....	6
1.5.2. Sistemas de Información y Catálogos Web .....	8
1.5.3. Modelo de Negocio .....	9
1.6. Metodología .....	11
1.7. Alcances .....	12
<b>Capítulo 2: Antecedentes y Necesidades de la Industria Turística .....</b>	<b>12</b>
2.1. Identificación de las Necesidades del Sector.....	13
2.1.1. Talleres .....	13
2.1.2. Panel de Expertos .....	17
2.1.3. Benchmarking.....	21
2.1.4. Síntesis Sobre las Necesidades de Información.....	34
2.2. Identificación de Fuentes e Información a Nivel Nacional .....	35
<b>Capítulo 3: Modelo de Negocio.....</b>	<b>39</b>
3.1. Definición de Clientes .....	39
3.2. Servicio a Entregar .....	41
3.3. Oferta de Valor.....	41
3.4. Factores Críticos de Éxito .....	42
3.5. Estado de Desarrollo de la Tecnología.....	43
3.6. Productos Sustitutos .....	43
3.7. Proveedores de Información y Competencia.....	44
3.8. Marco Legal y Propiedad Intelectual .....	45
<b>Capítulo 4: Líneas de Estudios e Investigaciones.....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo 5: Plan de Marketing .....</b>	<b>48</b>

5.1. Posicionamiento .....	48
5.2. Mezcla de Marketing.....	49
5.2.1. Producto.....	49
5.2.2. Precio .....	53
5.2.3. Promoción.....	54
5.2.4. Plaza.....	55
<b>Capítulo 6: Diseño del Sistema de Información Turística.....</b>	<b>55</b>
6.1. Secciones y Funcionalidades de INFOTUR.....	56
6.2. Organización de la Información en la Biblioteca .....	58
6.3. Recomendaciones para la Puesta en Marcha del INFOTUR.....	64
<b>Capítulo 7: Evaluación Económica .....</b>	<b>66</b>
7.1. Estimación de Ingresos.....	67
7.2. Estimación de Costos Fijos y Variables .....	69
7.3. Inversión.....	70
7.4. Flujo de Caja e Indicadores .....	71
<b>Capítulo 8: Síntesis .....</b>	<b>74</b>
<b>Referencias y Bibliografía .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS... ..</b>	<b>77</b>
Anexo A: Resultado de los Talleres en Porcentajes.....	77
Anexo B: Problemáticas Planteadas en los Talleres .....	77
Anexo C: Pauta de Preguntas para el Panel de Expertos.....	80
Anexo D: Tabla Resumen Panel de Expertos .....	81
Anexo E: Catastro de Información de la Industria Turística.....	85

## **Capítulo 1: Introducción y Antecedentes Generales**

### **1.1. Introducción**

Al preguntarnos qué actividades pueden resultar una nueva fuente de desarrollo para el país, en vistas al Bicentenario, aparece la industria del turismo como potencial promotor del desarrollo económico regional.

Sólo en el año 2005 la industria turística generó un total de US\$ 1.386,9 millones por el concepto de turismo receptivo<sup>1</sup>. Además de generar un impacto directo en la economía, el turismo tiene impacto indirecto debido a su estrecha relación con otras actividades, tales como: entretenimiento, transporte, servicios, abastecimiento, publicidad y comunicaciones.

Asimismo, de acuerdo a estudios realizados por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo se espera que la industria turística en Chile contribuya desde el año 2007 al 2016 entre un 5,7 a un 6% al PIB del País<sup>2</sup>.

Dado el atractivo emergente de la industria turística en nuestro país, resulta vital para los actores involucrados, la toma de decisiones informada, para algunos de ellos, será relevante la historia y para muchos de ellos, poder encontrar la información reunida en un sólo lugar y actualizada de manera periódica.

En la actualidad, la información se encuentran de manera dispersa entre los actores ligados al sector y, en un diagnóstico preliminar, no existe uniformidad en las metodologías utilizadas, ni se encuentran explícitamente en los documentos recopilados.

En consideración a lo anterior, el presente trabajo realizará el diseño de un modelo de negocios para la recopilación, en una primera instancia, y posterior venta de información que apoye la toma de decisiones de los actores de la industria turística para el Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo (CEGESTUR) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Esta propuesta pretende dar una mirada a las necesidades del sector, en términos de información y construir una propuesta completa, confiable y sistematizada hacia los clientes.

### **1.2. Descripción del Proyecto y Justificación**

Mediante el presente proyecto se espera colaborar en la sistematización, clasificación y caracterización de los datos relacionados con el turismo<sup>3</sup>. La problemática nace como una propuesta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo (CEGESTUR)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Se entiende por turismo receptivo, aquel realizado por las personas no residentes que viajan dentro del país. Cifra extraída de: Anuario de Turismo 2005 (INE)

<sup>2</sup> Fuente: "Chile: Travel & Tourism Economic Research" Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), 2006

<sup>3</sup> Se entiende como dato turístico, toda la información sobre las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio y negocio, entre otros.

CEGESTUR, tiene como misión ser el agente catalizador del proceso de articulación de actores, construcción de capital, de clusterización, de generación y gestión del conocimiento para aprovechar el espacio de oportunidades disponibles para Chile en el ámbito de la industria turística.

El trabajo presentado en las siguientes páginas, se hace cargo de la problemática de generar un modelo de negocio, centrado en el cliente, de venta de información y estudios de acuerdo a las necesidades de grandes y medianos actores involucrados con el sector.

Con lo anterior, se realizará el diseño de una biblioteca digital turística, la cuál los clientes podrán solicitar información a través de un Sitio Web<sup>5</sup> de categoría Sitios de Servicio, cuyo objetivo es ofrecer un servicio a sus clientes, proveedores y socios comerciales.

Además, parte de este estudio, se encargará de definir una caracterización de los datos, elementos que incluirá la Biblioteca Digital y cómo se presentará la página Web al cliente dentro de la oferta de productos. Por ello, se debe desarrollar el perfil de los futuros clientes utilizando algunos elementos del plan de negocios, tales como la definición del producto ofrecido, el perfil de los clientes y cómo medir su satisfacción con el servicio, plan de marketing, plan de ventas y la correspondiente evaluación económica.

### **1.3 Antecedentes: El Turismo en Chile**

Con el objetivo de generar un contexto sobre la información que se recopilará y la situación del turismo en nuestro país, se presentan hitos institucionales, dentro de la industria destacan los siguientes:

**1975:** Creación del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) con el objeto de investigar, planificar, fomentar, controlar, promover y coordinar la actividad turística.

**1980's:** Los objetivos institucionales de SERNATUR sufren modificaciones legales; la primera de ellas fue en 1980 cuando se suprimió la facultad de control de la actividad turística y consecuentemente, todas las funciones relacionadas con la misma.

**1990's:** Se incrementan sustantivamente las llegadas de turistas extranjeros. Con ello, el país empieza a conocer el turismo como una actividad económica que, además, tiene implicaciones sociales y culturales; todo esto conlleva para SERNATUR el compromiso de asumir funciones para el desarrollo integral del sector y no sólo relativas al aumento de la demanda por servicios turísticos.

**1993:** Creación del Consejo Superior de Turismo de Chile, organismo técnico gremial constituido en la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile, cuyo objetivo es liderar y promover la unidad total de los gremios empresariales del turismo, constituyéndose en su

---

<sup>4</sup> El centro cuenta con el financiamiento de CORFO y constituye un Nodo Tecnológico de la Industria Turística.

<sup>5</sup> Un sitio web (en inglés: website) es un conjunto de páginas web, típicamente comunes a un dominio de Internet o subdominio en la World Wide Web en Internet

máximo representante e interlocutor válido ante la comunidad y el Gobierno, transformándose en la contraparte privada de SERNATUR.

**1994:** Creación de la Corporación de Promoción Turística (CPT, actualmente Turismo Chile), cuya misión es posicionar a Chile como destino turístico a nivel internacional.

**1995:** Creación de la Asociación Chilena de Empresas Mayoristas y Representantes de Turismo (Achmart) como una asociación gremial que nace por una necesidad urgente de las principales empresas de turismo emisor. Su objetivo es agrupar a Empresas Mayoristas y Representantes de servicios en el exterior, con el fin de promover la racionalización y el desarrollo de las Empresas que comercializan programas turísticos en el extranjero, a través de agencias de viajes; junto a incentivar el progreso y perfeccionamiento de sus asociados y su personal, además de cooperar con otras asociaciones gremiales de turismo.

**2001:** SERNATUR coordinó la Mesa del Turismo convocada por el Gobierno a través del Ministerio de Economía, que tenía como propósito, mediante el trabajo conjunto con actores públicos y privados que tienen relación con el sector, elaborar una Agenda del Turismo para el período 2002 - 2005, que se constituyó en la carta de navegación de esta actividad económica.

**2001:** SERNATUR desarrolla el programa “Vacaciones para la tercera edad”, cuya primera versión se realiza en el año 2002. El programa se realiza en temporada baja (mayo - diciembre) y el gobierno de Chile subsidia el 40% del viaje. El 60% restante lo cancela cada uno de los beneficiarios.

**2007:** SERNATUR presenta el programa “Giras de Estudio” que al igual que el programa de vacaciones para la tercera edad pretende acercar destinos nacionales a diversos sectores de nuestra sociedad.<sup>6</sup>

**2007:** se espera para el mes de octubre el envío al parlamento de la Nueva Ley de Turismo y el cambio de institucionalidad de SERNATUR, que pasaría a conformar una Subsecretaría.

Cabe destacar que, en los últimos años, han emergido nuevas metas en conjunto por el crecimiento y fortalecimiento del sector, lo que ha producido la necesidad de profesionalización de la actividad y reconocimiento como una actividad que aporta de manera importante a la economía del país.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de negocios para la venta de información y estudios que constituyan un apoyo a la toma de decisiones en la industria turística, para CEGESTUR.

---

<sup>6</sup> El programa fue lanzado por la Presidenta Michelle Bachelet el día 28 de septiembre del presente año.

## 1.4.2. Objetivos Específicos

- Diseñar una Biblioteca Digital Turística, que incluya todos los requerimientos y funcionalidades necesarios para su construcción.
- Definición de las líneas de estudio e investigaciones que se ofrecerán a los miembros asociados, de acuerdo a las necesidades de información visualizadas para el sector.

## 1.5. Marco Conceptual

### 1.5.1. Glosario de Conceptos Empleados en Turismo

Antes de poder trabajar con las estadísticas relacionadas a la industria turística, se deben conocer los conceptos e indicadores que se emplean. Por ello, a continuación se precisan algunos de los términos utilizados<sup>7</sup>:

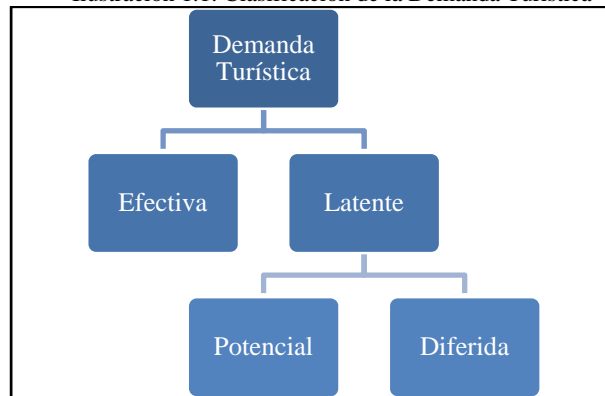
- Turismo: comprende todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año natural, con fines de ocio, por negocio y otros motivos.
- El turismo puede clasificarse de acuerdo al origen del visitante en las siguientes categorías:
  - Turismo interno o doméstico, realizado por los residentes de un país dentro del mismo.
  - Turismo emisor, realizado por los residentes de un país que viajan fuera de él.
  - Turismo receptor, realizado por los residentes de otros países que viajan dentro del país.
- Los agentes involucrados en la actividad turística que se han identificado son:
  - **Actores o unidades básicas** de la experiencia turística, son los viajeros relacionados con la propia actividad. A su vez, este grupo se puede clasificar según dos criterios: de acuerdo a si el viaje ha sido realizado desde fuera o dentro del país, se conocen visitantes internacionales e internos. Un segundo criterio, depende de la existencia de pernoctación, donde se definen turistas (visitantes que pernoctan) y visitantes del día o excursionistas.
  - **Elementos geográficos** del turismo que generan flujos turísticos, entendiéndose como un desplazamiento de personas desde un origen o núcleo emisor a un destino o núcleo receptor. Por ello se estudian tres elementos.
    - Región de origen del turismo y sus variables de demanda relacionadas
    - Región de destino turístico y sus variables de oferta relacionadas
    - Zonas de tránsito o lugares de conexión.
  - El **mercado turístico**: es el punto de encuentro entre la demanda y la oferta. Cada uno de ellos tiene sus variables propias que lo identifican.  
En el caso de la demanda, se estudian las variables (sociológicas, económicas y sobre las características propias del viaje) que afectan a las diferentes clases de demanda, que se presentan a continuación

---

<sup>7</sup> Fuente: Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo, Organización Mundial de Turismo, 1995



Ilustración 1.1: Clasificación de la Demanda Turística



Fuente: Elaboración Propia

La demanda efectiva, se refiere al número actual de personas que participan en la actividad turística como compradores de los servicios y que tienen los medios y voluntad para hacerlo. La demanda latente, son aquellas personas que no participan en la actividad turística, potencial (quienes podrían hacerlo en el futuro) y diferida (por el momento no han podido viajar por problemas con el entorno o problemas de la oferta)

En el caso de la oferta, se refiere al análisis sobre los bienes y servicios puestos a disposición del usuario turístico, que presentan la clasificación que se expone a continuación.

Ilustración 1.2: Clasificación de los Bienes y Servicios Turísticos



Fuente: Organización Mundial de Turismo, 2001

Los bienes específicos están relacionados directamente con el cliente turístico y se encuentran los bienes característicos, aquellos que en ausencia del turismo desaparecen o su consumo se ve afectado; y los bienes o servicios relacionados siguen siendo consumidos a pesar de la ausencia del turismo (por ejemplo, el transporte interurbano). Los bienes no específicos son los relacionados indirectamente con el cliente turístico (por ejemplo: centros de salud, gasto farmacéutico, supermercados, entre otros).

Los indicadores que caracterizan la intensidad de la demanda en turismo son:

- ✓ Propensión bruta a viajar (PB): número total de viajes realizados, expresado como un porcentaje de la población.

- ✓ Propensión neta a viajar (PN): porcentaje de población que realiza al menos un viaje en un tiempo considerado.
- ✓ Frecuencia de viaje: es la razón entre las dos variables anteriores y expresa la media de los viajes realizados durante el período de tiempo en cuestión.

Los indicadores relacionados con la oferta turística, por una parte son las relacionadas con la tipología del producto turístico y los relacionados con el grado de uso y utilización que se le da a bienes y servicios. Las métricas más utilizadas por organismos internacionales y por las industrias turísticas son:

- Estancia media: es la razón entre el número de pernoctaciones y el número de viajeros.
- Tasa de ocupación neta: tiene en cuenta los días de apertura del establecimiento y se calcula como

$$\frac{N^{\circ} \text{ de pernoctaciones}}{N^{\circ} \text{ plazas} * N^{\circ} \text{ días de apertura}}$$

- Tasa de ocupación bruta: es un referente en términos de potencial de la oferta turística y se calcula de la siguiente forma

$$\frac{N^{\circ} \text{ de pernoctaciones}}{N^{\circ} \text{ de plazas} * N^{\circ} \text{ de días}}$$

- Tasa de ocupación neta de habitaciones

$$\frac{N^{\circ} \text{ de habitaciones utilizadas}}{N^{\circ} \text{ de habitaciones} * N^{\circ} \text{ de días de apertura}}$$

- Tasa de ocupación bruta de habitaciones

$$\frac{N^{\circ} \text{ de habitaciones utilizadas}}{N^{\circ} \text{ de habitaciones} * N^{\circ} \text{ de días}}$$

- Por otra parte, además de los actores relacionados y los indicadores presentados anteriormente ayudan a responder preguntas sobre el número de visitantes y su comportamiento; en algunos estudios también se requiere analizar la sostenibilidad del negocio, motivo por el cual se analiza también el gasto turístico.

### 1.5.2. Sistemas de Información y Catálogos Web

Un sistema de información se puede definir como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control de una institución o actividad.<sup>8</sup>

Dentro del diseño de cualquier sistema, existe una alta relación entre el modelamiento de los procesos o funciones y los datos necesarios y el cómo se organizan dichos datos dentro del sistema. Por ello, es que se debe definir la Arquitectura de un sistema.

---

<sup>8</sup> Fuente: Definición entregada por Lic. Vicente Hernández Castillo.- Cd. de México.- UNAM,

El comercio electrónico se entiende como cualquier transacción realizada de información con fines comerciales a través del uso de tecnologías de información y comunicación (TIC's), donde se incluye el uso de sistemas de comunicación que pueden ser o no basados en la Internet (pedidos telefónicos, correo electrónico, telefonía celular, entre otros)<sup>9</sup>. Es importante, que los compradores y vendedores no se encuentren físicamente durante la transacción.

Asimismo, se han desarrollado tres modalidades de comercio electrónico:

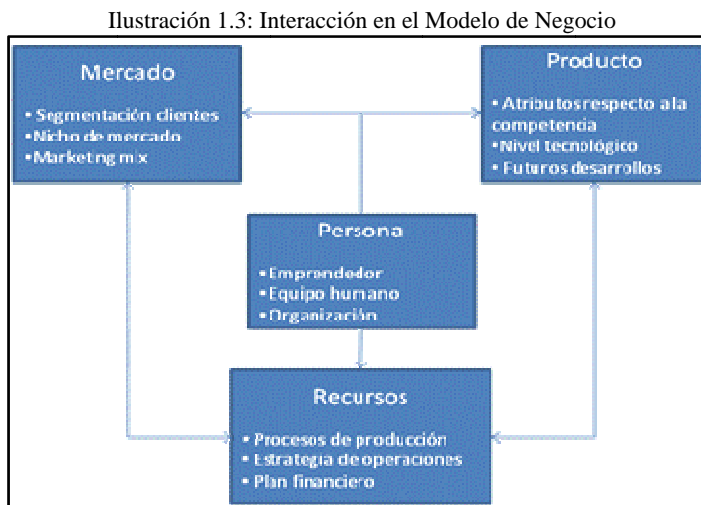
- Comercio Business to Business (B2B) o también llamado de empresa a empresa.
- Comercio Business to Consumer (B2C)
- Comercio Consumer to Consumer (C2C)

En el caso de nuestro país, según estudios realizados por el Centro de Estudios de la Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), el comercio electrónico en su modalidad B2C tuvo un crecimiento del 44% durante el año 2006, con transacciones por sobre los UDS\$250 millones. Del mismo estudio, se estima que la oferta total de comercio B2C es de 400 sitios transaccionales.

### 1.5.3. Modelo de Negocio

El modelo de negocio, reúne tanto la estrategia, como la forma en que se implementará dicha estrategia de cómo una empresa plantea servir a sus clientes y necesidades.

De acuerdo a Marcel Planellas<sup>10</sup>, existen cuatro bloques que interactúan en la creación de un nuevo producto o empresa y deben tenerse presente dentro de cada sección a redactar del plan de negocios.



Fuente: El plan de empresa, Ollé, Molina, Torres y varios, 1997

De acuerdo a la interacción de los elementos anteriormente mencionados, se estudiarán algunos tópicos acerca de la construcción del modelo de negocio, enfocado a la comercialización de la Biblioteca Digital y el servicio que se ofrecerá a los clientes una vez conocidas sus necesidades.

<sup>9</sup> Definición de comercio electrónico extraída del Servicio de Comercio Electrónico División de Infraestructura de Servicios para el Desarrollo y Eficiencia Comercial de Naciones Unidas (UNCTAD)

<sup>10</sup> Fuente: El Plan de Empresa, Ollé, Molina, Torres y Varios, 1997

Por ello, se han considerado los siguientes tópicos de los planes de negocios:

#### Análisis de Mercado/Justificación

- Identificar las necesidades de los clientes que satisficará el servicio.
- Definición de los Clientes objetivo:
  - Descripción de los principales tipos de clientes para su producto o servicio (segmentos). Segmento objetivo principal y razones.
  - Factores decisivos para sus clientes a la hora de comprar.
- Características del mercado:
  - Tamaño del mercado (Nº clientes e ingresos), tendencias y proyecciones de crecimiento.
- Análisis de las barreras de entrada como innovación, disposición al cambio y otros que puedan ser relevantes para su mercado
- Descripción de la competencia directa.
- Definición de los factores críticos de éxito en su industria
- Ventajas competitivas que permitan desarrollar su negocio
- Definición clara de la oportunidad de negocio.

#### Productos y Servicios

- Explicar claramente el servicio indicando.
- Ventajas competitivas y propuesta de valor (cómo resuelven el problema/necesidad planteado).
- Estado de desarrollo de la tecnología.
- Productos sustitutos.
- Proveedores.
- Indicar si existe Propiedad Intelectual.

#### Marketing y Estrategia

- Modelo de ingresos: Precios por cada producto y servicio, modalidad de pago.
- Modelo de comercialización y ventas.
- Cómo se asocia para entregar más valor a sus clientes (alianzas).
- Proceso de ventas: cómo opera (cómo se comercializan los productos), cómo consigue sus clientes, cuánto tiempo demora, dónde se vende, qué se requiere.
- Cómo se generan barreras de entrada para otros competidores y ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo por medio de costos, diferenciación, estrategia de nichos.

#### Proyecciones Financieras

- Proyecciones de venta (Tiempo, volumen e ingresos)
- Flujo de caja.
- Evaluación y análisis económico del proyecto: VPN, TIR y PRC.

Según la literatura, autores como Molina y Torres, relatan la importancia de desarrollar cada uno de los puntos antes mencionados con una orientación al cliente y no al producto, teniendo en mente que las necesidades del cliente son la única razón de la existencia del negocio y evitar la “miopía comercial” al momento de diseñar cualquier estrategia.

## 1.6. Metodología

De acuerdo a los objetivos y al marco conceptual, sobre el cual se desarrollará el trabajo, se ha diseñado una metodología, de acuerdo a cada uno de los puntos principales del trabajo.

- Situación actual de la información relacionada al turismo en Chile.  
Se realizará una recopilación de información primaria sobre los datos existentes y todas aquellas fuentes que cuenten con información relevante.  
Con ello, se procederá a identificar todas las fuentes, periodicidad y una completa caracterización de los datos, donde además se establecerán formatos y clasificaciones dentro de la estructura desarrollada para la biblioteca.
- Análisis de mercado y justificación de las necesidades del sector.  
Una vez conocidos los datos y estudios relacionados a la industria, se deben definir cuáles son las necesidades de los clientes a los cuáles está apuntado el producto o servicio.  
Para conocer las necesidades del sector se revisará a los integrantes de la oferta turística, que es para quiénes estará enfocado el producto y realizar dos actividades. La primera de ellas, son talleres realizados con dueños y administradores de servicios de alojamientos, restaurantes y agencias de viajes. Por otra parte, se realizará un panel de expertos con autoridades tanto de instituciones públicas como privadas. Recopilando la información de ambas experiencias, se analizarán los puntos en común y podrán establecerse las principales áreas de trabajo para futuros estudios y presentar un mapa de navegación dentro de tópicos que se hallan definido como relevantes dentro de la biblioteca.
- Definición explícita del modelo de negocios.  
Ya conocidas las carencias con respecto a información, se detallarán las necesidades de las cuales se hará cargo la solución entregada, hacia quiénes se encuentra enfocado, cuál es su propuesta de valor y los factores críticos de éxito del proyecto, junto a la forma de enfrentarlos.
- Definición de productos y servicios.  
Se definirá en detalle, los servicios ofrecidos y con ello cuál es la propuesta de valor hacia los clientes y las ventajas que se forjan a través de la interacción del servicio de venta de información con sus clientes y el mercado con el uso de la tecnología. En otros términos, hacer una definición explícita de la oferta de valor y hacia quiénes está enfocada.
- Diseño del sistemas de información.  
Se desarrollará un Benchmarking, acerca de experiencias nacionales e internacionales ligadas a sistemas de información turísticos. Esto consiste en la revisión bibliográfica de casos prácticos similares, que culmina con la definición de las buenas prácticas encontradas.  
De manera posterior al levantamiento, se deben plantear los criterios para la constante alimentación de la biblioteca y su mantenimiento para un mejor servicio a los usuarios de ella. Además, se debe diseñar un modelo de validación de los datos, que se trabajará desde dos perspectivas: por una parte a través de juicio experto y por otra parte a través de los mismos clientes utilizando una adaptación de la tecnología MMEDCAL (Mejoramiento y medición de la calidad y servicio)
- Marketing y estrategia.

Se debe definir la estrategia y la dirección en la que se deben enfocar los esfuerzos para generar ventas. Por ello, la base la debe conformar el producto y una vez que se tienen definidos los puntos anteriores de esta sección, se procede a desarrollar los precios y modalidades de pago por cada uno de los servicios ofrecidos.

A continuación, se deben definir los canales de venta y comercialización, junto a una estrategia para posibles alianzas del cliente y cuál es el posicionamiento que se quiere obtener.

- **Proyecciones financieras.**

Se utilizarán técnicas de evaluación de proyectos, donde en primer lugar la proyección de las ventas, a continuación con un estudio de los costos y de la inversión requerida se estima un flujo de caja para el proyecto.

Conocida una estimación de los flujos futuros, se pueden calcular una serie de indicadores económicos sobre el proyecto como el VAN, TIR y PRC.

## **1.7. Alcances**

Dentro de los alcances del presente trabajo se debe destacar que la labor de recolección e identificación de fuentes e información ligada a la industria turística no está enfocada hacia el cliente final o turista, sino que a las empresas, instituciones o asociaciones relacionadas con la oferta turística y su consiguiente impacto en la demanda, que buscan la generación de estudios sobre el mercado, la situación y evolución de la industria.

En otros términos, la información que se comercializarán no serán, destinos turísticos y sus características; sino que indicadores de la oferta y demanda de la industria. Además, para la generación de estudios a futuro, se contará con toda la documentación relacionada con políticas, planes de desarrollo y estudios de otros centros.

El alcance de la información contenido en la biblioteca, se encuentra dado por las principales fuentes de información a las que se tiene acceso y a la información que dichos organismos entreguen, ya sea de manera gratuita como aquella que pueda ser entregada a CEGESTUR.

Finalmente, este estudio termina con la primera toma de datos y recomendaciones sobre la puesta en marcha de la Biblioteca, por lo que nuevas versiones y posibles mejoras se encuentran fuera del alcance del proyecto.

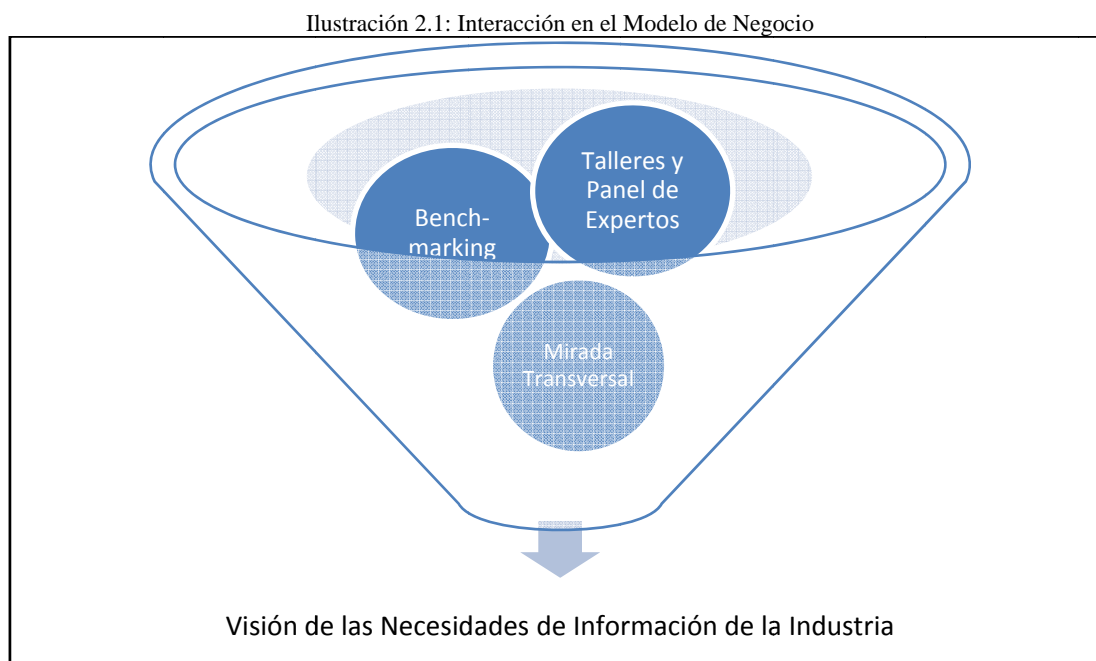
## **Capítulo 2: Antecedentes y Necesidades de la Industria Turística**

Antes de poder ejecutar el diseño del modelo de negocios, se debe realizar un análisis de lo que sucede en Chile actualmente en términos de oferta y de demanda. La oferta estará representada por el catastro realizado de toda la información relacionada con la industria turística. Con ello se podrán identificar las fuentes, duplicaciones de información encontradas y comprobar la dispersión de la información hoy en día.

Por otra parte, la demanda estará representada por las necesidades referidas por todos los actores ligados actualmente a la industria. Con ellos se tratarán diversos temas relacionados con el turismo y a la vez, se establecerán prioridades y su percepción con respecto a los contenidos del producto tangible del modelo, la biblioteca digital.

## 2.1. Identificación de las Necesidades del Sector

En una primera instancia, es necesaria la definición de las necesidades y temas relevantes para el desarrollo de la industria turística, de quiénes se encuentran relacionados en la toma de decisiones. Para contar con una mirada global del problema y de corto, mediano y largo plazo, es que se conjugarán los tres elementos presentados en la Ilustración 2.1.



Fuente: Elaboración Propia

### 2.1.1. Talleres

Para poder realizar un diseño centrado en los clientes, se debe comenzar por conocer las necesidades de primera fuente. Por ello, CEGESTUR organizó talleres conducidos por integrantes del equipo o consultores que debían llevar una conversación abierta con los participantes, con los siguientes objetivos:

- Expresión de los principales desafíos que enfrenta actualmente el sector
- Priorizar los desafíos mencionados de acuerdo a cómo afectan la gestión y los resultados de la empresa participante.

La actividad reunió a dueños y administradores de los siguientes rubros: servicios de alojamiento turístico, tales como hoteles, hostales, hospedajes, cabañas, lodge y apart hotel; servicios de

restaurantes y operadores turísticos. Los grupos fueron conformados geográficamente, obteniéndose cinco talleres.

Tabla 2.1.: Talleres realizados y sus participantes

Fecha	Lugar	Categorías de servicios entregados por los participantes	N° de participantes
10-04-07	Viña del Mar	Alojamiento (hotel, hostel, hospedaje)	9
25-04-07	Coihaique	Alojamiento (hotel, hostel, hospedaje, cabañas, lodge), restaurantes, operadores turísticos	14
15-05-07	Elqui	Alojamiento (hotel, hostel, cabañas, camping), restaurantes, operadores turísticos	14
01-06-07	Santiago	Alojamiento (hotel, hostel, hospedaje, apart hotel) , operadores turísticos	30
08-06-07	Santiago	Operadores turísticos, asociados de ACHMART	20
<b>Total</b>			<b>87</b>

Fuente: Elaboración Propia

El trabajo realizado fue la generación de categorías donde se clasificaban las conversaciones que se diseñaron en torno a los temas que fueron revisando los moderadores. Las categorías, se muestran en la Ilustración 2.2.

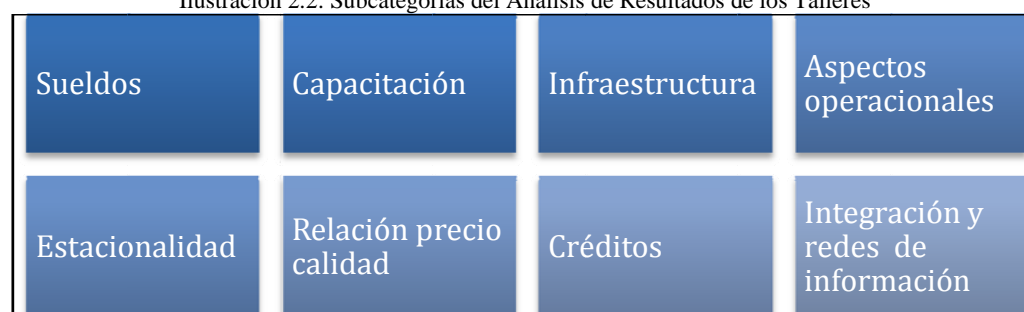
Ilustración 2.2.: Categorías del Análisis de Resultados de los Talleres



Fuente: Elaboración Propia

Dado que las categorías reunían a gran escala las conversaciones y eran propuestas por los propios moderadores de los talleres, se diseñaron subcategorías que permitieran una interpretación y valoración de las necesidades.

Ilustración 2.2: Subcategorías del Análisis de Resultados de los Talleres



Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, a cada uno de los temas planteados y clasificados dentro de las subcategorías se les asignó un puntaje crítico<sup>11</sup> de acuerdo a la importancia dada y su consecuente priorización y establecimiento de los desafíos más latentes, a través de la frecuencia con la que se establecía el tema en el diálogo generado.

<sup>11</sup> Se asignaron puntajes críticos de 1 a 4, donde los aspectos de mayor relevancia tienen un valor igual a cuatro



Para la tabulación de los resultados, se reunieron los resultados de los cinco talleres realizados, donde cada una de las oportunidades planteadas por los empresarios fueron asignadas a las correspondientes categorías y subcategorías. Con ello, se calcularon porcentajes de acuerdo a los cuatro puntajes críticos asignados.<sup>12</sup>

Tabla 2.2.: Resultados por Categoría

<b>Categoría</b>	<b>Puntaje: 1</b>	<b>Puntaje: 2</b>	<b>Puntaje: 3</b>	<b>Puntaje: 4</b>	<b>Total</b>
Difusión	0%	1%	4%	2%	7%
Financiamiento	0%	2%	0%	1%	3%
Oferta y Demanda	1%	10%	15%	6%	32%
Operación	4%	8%	7%	3%	22%
Recurso Humano	1%	9%	6%	5%	21%
Promoción y Comercialización	0%	6%	9%	1%	16%
<b>Total</b>	<b>6%</b>	<b>37%</b>	<b>41%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Con ello, se puede concluir que la problemática más importante hace referencia al tema de oferta y demanda, asociado en la mayoría de los casos a la estacionalidad, concentrándose un 21% en puntajes críticos altos (puntaje 3 y 4). Los temas discutidos en esta área tienen relación con conocer las necesidades o poder capturar un mayor número de turistas en temporada baja, conocer a los segmentos de clientes según destinos turísticos y con ello poder identificar que otros destinos representan una competencia para dicho segmento. Además se identificaron necesidades con respecto al diseño de la oferta turística ofrecida y la relación del precio con la calidad y el cómo poder identificar la percepción de calidad por parte del cliente.

Otra categoría que concentra un alto número es la de operaciones, aunque se debe destacar que sólo el 10% de las preferencias se concentra en puntajes críticos altos. Los temas planteados a la categoría hacen referencia a temas de administración y manejo interno por parte de los empresarios, por ejemplo cómo manejar su estructura de costos en baja temporada para no tener pérdidas sostenidas, junto a temas de gestión financiera, políticas de administración y una mejora tecnológica para llegar al cliente, políticas ambientales y perfil del personal.

El personal de los servicios ofrecidos concentra un porcentaje cercano al de la categoría anterior y es de puntajes críticos medios. Los ejes de la discusión se centraron principalmente en la capacitación que puede recibir el personal y la actual carencia con respecto a idiomas y mayor profesionalización del rubro, con el objetivo de entregar un mejor servicio a los clientes. Además nacieron inquietudes sobre las instituciones que puedan apoyar y financiar el proceso de capacitación del personal, cómo lograr círculos virtuosos y la consecuente generación de valor. Por último, también se planteó una necesidad de la revisión de los sueldos actuales e información de temas normativos y de estandarizaciones.

La categoría de promoción y comercialización alcanzó un 16% de la importancia relativa calculada, aunque se debe rescatar que un 10% corresponde a planteamientos con puntaje crítico

<sup>12</sup> Los resultados de los porcentajes de cada categoría y subcategoría se encuentra en el Anexo A y el desglose de las problemáticas presentadas en los talleres se encuentra en el Anexo B

alto. En esta categoría emergieron principalmente, temas relacionados con la forma de promocionar destinos, conocer estadísticas de los niveles de ingreso que genera el turismo, desarrollar comparaciones con servicios similares en el extranjero. Con una prioridad menor aparecieron temas relacionados con las tarifas y aspectos legales, por ejemplo mantener precios estándar y analizar el descontar el IVA a los extranjeros.

Con respecto a la categoría de difusión, que contiene un 7% de la importancia relativa, la discusión se centra principalmente en dos ámbitos: por un lado la necesidad de gestar redes de apoyo entre los empresarios ligados a la industria y con ello compartir buenas prácticas, poder conocer estudios generados con una visión global. Mientras que también aparece el tema de la relación de las empresas de servicios con los municipios, como posibles aliado potenciales y con una mayor participación a la actual.

Finalmente, dentro del tema del financiamiento, la conversación de los talleres se centró en el conocimiento y acceso a créditos y fondos de garantía.

Por otra parte, para diseñar las primeras líneas sobre las necesidades de información y poder priorizar, se analizó en específico la subcategoría de integración y redes de información, con el objetivo de conocer las necesidades actuales del sector en el tema.

Tabla 2.3.: Puntajes para la Categoría de Integración y Redes de Información

<b>Categoría</b>	<b>Puntaje: 1</b>	<b>Puntaje: 2</b>	<b>Puntaje: 3</b>	<b>Puntaje: 4</b>	<b>Total</b>
Difusión	0	1	3	2	6
Financiamiento	0	0	0	0	0
Oferta y Demanda	0	1	5	3	9
Operación	2	1	3	0	6
Recurso Humano	0	2	3	0	5
Promoción y Comercialización	0	2	3	1	6
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>32</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 2.3, se encuentran la frecuencia para cada uno de los puntajes en cada una de las categorías consultadas. Se puede observar, que el tema de información está muy ligado al comportamiento de la oferta y demanda de los servicios relacionados al turismo y además que es son necesidades latentes de alta prioridad. Para poder elaborar un ranking de los temas con respecto a la información, se analizó la suma de las frecuencias para los puntajes críticos 3 y 4; con ello el segundo de los temas importantes sería el de difusión, lo cual no es evidente del análisis realizado por categoría anteriormente.

El tema del financiamiento no presenta necesidades de información, según los registros de los talleres, ya que todas las conversaciones se centraron exclusivamente en el acceso a créditos, sin embargo, se estima que para llegar al acceso se requiere que la información esté disponible. Se considera que las necesidades de información, emergen con mayor frecuencia en aquellas categorías más dinámicas y cambiantes, relacionadas con el tema de la estacionalidad que caracteriza a la industria y la posibilidad de generar nuevos conocimientos sobre los cuales enfrentarla.

## 2.1.2. Panel de Expertos

Una vez estudiada la oferta turística y las necesidades que enfrentan quienes prestan servicios desde una perspectiva más individual, se complementa con entrevistas realizadas en un panel de expertos a representantes de agrupaciones y organismos públicos relacionados con la industria. En la Tabla 2.4, se expone la lista de entrevistas.

Tabla 2.4.: Entrevistados dentro del Panel de Expertos

Nombre	Empresa o Institución	Cargo	Fecha Entrevista
Paula Roempler	SERNATUR XI Región	Directora Regional de Turismo	12-06-07
Pablo Moll	Turismo Chile (Ex CPT)	Gerente General	13-06-07
Miguel Melibosky	Consejo Superior de Turismo de Chile (CONSETUR)	Presidente	14-06-07
Enzo Arata	Consejo Superior de Turismo de Chile (CONSETUR)	Presidente Consetur Valparaíso	29-06-07
Óscar Santelices	SERNATUR	Director Nacional	03-07-07
Sebastián Iglesias	SERNATUR	Subdirector Nacional	03-07-07
Rolando Campos	Cámara de Turismo IV Región	Presidente	19-06-07
Ángel Lara	Cámara de Turismo XI Región	Presidente	21-06-07
Lorena Arriagada	Asociación Chilena de Empresas de Turismo (ACHET)	Gerente General	22-06-07

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar, que son representantes tanto del mundo privado como público, que ven la situación del turismo tanto a nivel nacional y regional; y pueden entregar visiones complementarias de los temas que se plantearon a lo largo de las entrevistas<sup>13</sup>:

- Información disponible para las empresas (existencia, acceso y utilidad).
- Capacitación y calificación del personal.
- Manejo de costos fijos.
- Contexto que enfrenta la nueva ley de turismo.
- Redes de apoyo y acceso a financiamiento.

Todas las entrevistas fueron realizadas por integrantes del CEGESTUR y se trabajó sobre la base de grabaciones y transcripciones de las entrevistas. Es importante aclarar, que se profundizaba con los entrevistados en cada una de los temas que le resultaban más relevantes y que conocía con mayor profundidad en desmedro de preguntarle por otros temas; esto implica que los agentes de la industria respondieron la mayoría de los temas y no necesariamente hablaron de todos ellos.

Sobre el tema de la información y las redes generadas en la industria, se han resumido los siguientes aspectos<sup>14</sup>

Tabla 2.5: Resumen del tema: "Información y Redes"

Información y Redes	
Paula Roempler	Falencia en estadísticas disponibles.
	Se requieren mejoras en la actualización de la información.
	Se requieren mejoras en la disponibilidad de las estadísticas.
Rolando Campos	Generar estudios de segmentos de clientes, claros en tamaño y características.
	Faltan datos disponibles para la oferta turística.

<sup>13</sup> Pauta de preguntas del Panel en Anexo C.

<sup>14</sup> Comentarios más extensos, sobre los temas planteados por los entrevistados se encuentran en el Anexo D.

Ángel Lara	Información muy genérica para la región
	Se requieren datos relacionados con el turismo de intereses especiales.
	Definición y estudio de segmentos bien definidos y conocer que buscan.
Óscar Santelices	Generar información sobre demanda potencial del turismo receptivo.
	Disposición de la Cuenta Satélite de Turismo.
	Generar un catastro de la oferta real de las empresas.
	Disponer de una metodología para rankear destinos.
Pablo Moll	Se requiere sistematización y consolidación de la información en un lugar común.
	La no sistematización del SERNATUR lleva a no tener productos visibles en el mercado.
	CPT tiene disponibilidad de estudios específicos (10 a 15 iniciativas).
Lorena Arriagada	Se requieren estudios de las regiones y el país.
	Se requiere un catastro de los recursos humanos (calidad, disponibilidad, sueldos).
	Se requieren estudios sobre el turismo emisor.
	Se requieren estudios de la realidad de la oferta turística.
	Se requieren estudios sobre relaciones con los proveedores y estandarización de la calidad.
Miguel Melibosky	La información existe, pero está muy dispersa y no llega al consumidor final.
	CONSETUR debiese ser una entidad que recopile información y realice estudios.
	Se requieren estudios de segmentos para la inteligencia de mercado.
	Chile es un país con muchos recursos, pero aún no trabaja en ser producto.
Enzo Arata	El problema de la información es su calidad.
	El centro que maneje los datos debe generar seriedad y confianza.
	Generar un mecanismo de entrega de la información en forma confidencial.
	Se requieren estudios, por parte de privados, para conocer la realidad del mercado.
	Existe desconfianza entre los mismos empresarios, lo que afecta cualquier estudio.

Fuente: Elaboración Propia

El tema de la información fue el que generó en todos los entrevistados el mayor espacio de conversación y todos coinciden en que hay varios puntos sobre los cuales hacerse cargo y que es necesaria la generación de datos y estudios de diversa índole. Otro punto en común, es la falta de generación de estudios de los segmentos de clientes, para ofrecer servicios a la medida de las necesidades.

Varias de las opiniones también coinciden que un organismo serio y que cuente con la confianza de los privados debe desarrollar estudios y levantamiento de datos en la industria. Además, se mencionan problemas referentes a la calidad de la información, la actualización constante de ella y evitar la dispersión, contando con disponibilidad para todos los actores del sector. Sobre quién debe ser la entidad o entidades que se hagan cargo del tema, no hay un consenso, lo cual es esperado, ya que tanto organismos públicos como privados van a defender su posición.

Con respecto a la capacitación y calificación del personal que trabaja en los diversos servicios de la industria turística, se ha resumido la información en la siguiente tabla.

Tabla 2.6.: Resumen del tema: “Capacitación y Calificación del Personal”

<b>Capacitación y Calificación del Personal</b>	
Paula Roempler	Se recibe apoyo del SENCE para temas de capacitación.
	El mismo SENCE está realizando estudios del tema.
	Es difícil obtener información de los privados, para detectar falencias.
Ángel Lara	Es difícil acceder a personal calificado en la región.
	No existen estructuras formativas de turismo en la región.
Pablo Moll	Se requiere información del impacto en el empleo y la evolución que se espera.
	Se requiere pronosticar impactos de aumentos de demanda en el empleo.
Lorena Arriagada	Es necesario legitimar a los profesionales del sector.
	Se requiere información oficial, para establecer parámetros de capacitación.
Enzo Arata	Debiese existir un sistema global de información, para recabar los antecedentes completos de las personas.

Fuente: Elaboración Propia

Nuevamente, emerge el tema de la falta de información con respecto al mercado laboral, lo que retrasa la toma de decisiones en temas, como capacitación y evaluación del personal (ya que no se manejan por ejemplo, sueldos de mercado o estándares de calificación). Por otra parte, la falta de datos también imposibilita cualquier pronóstico a corto o largo plazo.

Además, en el caso de regiones emerge el tema la falta de instituciones que formen profesionales ligados al turismo. Por otra parte, al revisar el tema de la operación de las empresas de la industria, se extraen las siguientes conclusiones de los entrevistados.

Tabla 2.7.: Resumen del tema “Costos Fijos y Aspectos Operacionales”

<b>Costos Fijos y Aspectos Operativos</b>	
Paula Roempler	No hay información disponible para evaluar estos temas.
Rolando Campos	Se requiere tener clara la información sobre legislaciones y regulaciones.
	Desde el punto de vista de la inversión, se requiere definir los nichos de mercado.
Óscar Santelices	Existe información disponible sobre empleo estratificado y caracterizado.
Pablo Moll	Desde el punto de vista de la operación, hay que tener claro el factor multiplicador y los encadenamientos productivos.
Enzo Arata	No hay innovaciones en el sector.
	Es incipiente la información sobre estadísticas sobre proveedores y mano de obra.

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a estadísticas del tema, existen opiniones divergentes; por un lado el Director del SERNATUR, afirma que se ha trabajado en estadísticas del tema, pero en regiones desconocen tanto las estadísticas mencionadas como lo relacionado con lo legislativo. El sector privado reconoce que se está comenzando a generar estadísticas sobre el tema, pero no las encuentra suficiente. Además, emerge la oportunidad de desarrollar estudios, específicamente labores de consultoría, con el respectivo análisis de la operación de las empresas.

Sobre la nueva ley de turismo, que se ha estado preparando es un tema del que sólo se tiene opinión de Paula Roempler, donde afirma que no existe aún claridad sobre la misma.

Tabla 2.8.: Resumen del tema “Nueva Ley de Turismo”

<b>Nueva Ley de Turismo</b>	
Paula Roempler	La ley está en etapas finales, pero aún se desconoce su aplicación.
	Es clave contar con herramientas para la mejora en la calidad.

Fuente: Elaboración Propia

Por último, se presentan las reflexiones realizadas por los entrevistados con respecto al tema del financiamiento.

Tabla 2.9.: Resumen del tema “Redes de Acceso y Financiamiento”

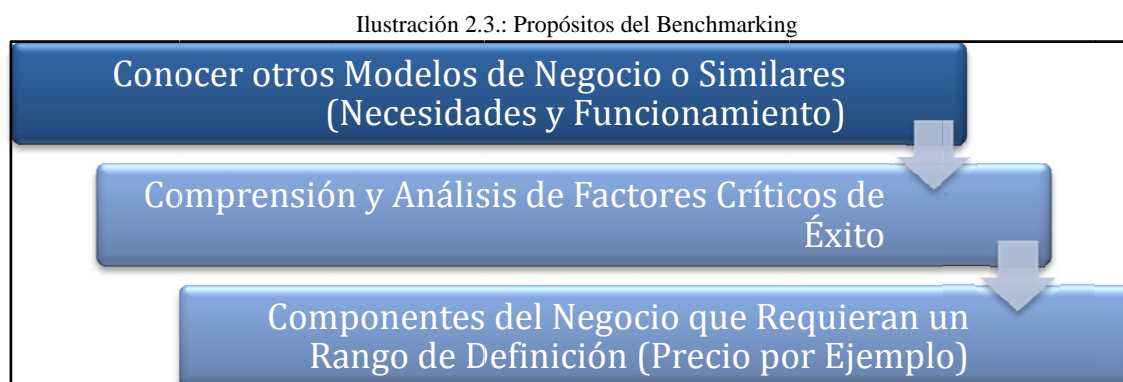
<b>Redes de Acceso y Financiamiento</b>	
Paula Roempler	Se generó directorio público privado para ser guía de los empresarios en el tema.
Rolando Campos	Los instrumentos son un tema transversal a bancos y empresarios.
	Se requiere la generación y establecimiento de un orden financiero básico.
Ángel Lara	Existen problemas para gestionar los instrumentos de fomento, acceso y presentación no son fáciles.
	Antes de postular, la misma empresa debe conocer su norte.
Óscar Santelices	Se requiere un listado de productos financieros (públicos y privados).
Lorena Arriagada	Acceso a créditos para agencias de viajes es mucho más complicado.
	Cofinanciamiento con instrumentos gubernamentales funciona, pero se debe velar por la auto-sustentabilidad.
Enzo Arata	Capital semilla debe ser manejado en forma privada y con énfasis en la gestión.
	Es mejor fomentar a empresas que ya estén en marcha.
	Buscar redes de asociatividad.
	Es importante resolver los temas de financiamiento para las Pymes.

Fuente: Elaboración Propia

Tanto, representantes de organizaciones públicas como privadas, reconocen el rol de generación de empresas a través de las alternativas de financiamiento presentadas por bancos y por instrumentos de fomento. Sin embargo emergen dos líneas de trabajo, por una parte cómo conseguir sustentabilidad post financiamiento y que la empresa genere suficientes ingresos (lo cual está relacionado con su gestión y con los temas anteriormente revisados) y por otra parte, ante la diversidad de opciones que tienen los empresarios con respecto al financiamiento resulta vital que la información esté disponible en un solo lugar y la colaboración con las empresas en el acceso y presentación de propuestas para dichos fondos.

### 2.1.3. Benchmarking

Dentro de la revisión de experiencias en sistemas de información turística, se buscan varios propósitos, más allá de los definidos en el presente capítulo, que se exponen en la Ilustración 2.3.



Fuente: Elaboración Propia

Al no existir experiencias similares en Chile, se buscará sistemas que recopilen información relacionada al turismo en otros países. Con el objetivo de definir los países sobre los que se buscarán las experiencias, se han buscado países líderes en turismo; para ello se han revisado las estadísticas de turismo de la Organización Mundial de Turismo (OMT) sobre las llegadas de turistas por año y el ingreso de divisas por esta actividad.

Tabla 2.10.: Llegadas de turistas internacionales según país de destino entre los años 1985 y 2004

Llegadas de turistas internacionales según país de destino (en Miles de Personas)								
Año	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Total Mundial</b>	<b>319.476</b>	<b>439.433</b>	<b>541.649</b>	<b>689.155</b>	<b>688.529</b>	<b>708.879</b>	<b>695.892</b>	<b>766.211</b>
Francia	36.748	52.497	60.033	77.190	75.202	77.012	75.048	75.121
España	25.459	34.085	34.920	47.898	50.094	52.327	50.854	52.430
Estados Unidos	23.259	39.363	43.490	51.238	46.927	43.581	41.218	46.082
Italia	25.047	26.679	31.052	41.181	39.563	39.799	39.604	37.071

Fuente: Elaboración Propia, en Base a los Datos de la OMT

Tabla 2.11.: Ingresos de divisas por país de destino entre los años 1985 y 2004

Ingresos de divisas por país de destino (en Millones de USD)								
Año	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Total Mundial</b>	<b>120.782</b>	<b>273.100</b>	<b>413.362</b>	<b>482.331</b>	<b>469.870</b>	<b>485.393</b>	<b>530.801</b>	<b>628.593</b>
Francia	7.943	20.184	27.587	30.757	30.164	32.329	36.593	40.842
España	8.151	18.484	25.252	29.968	30.650	31.731	39.645	45.248
Estados Unidos	17.762	43.007	63.395	82.400	71.893	66.605	64.348	74.481
Italia	8.756	16.458	28.731	27.493	25.822	26.672	31.245	35.656

Fuente: Elaboración Propia, en Base a los Datos de la OMT

De la información expuesta en las tablas anteriores, se buscaron los países líderes en llegadas de turistas, el conjunto de las cuatro naciones líderes, representa un 27,5% del total de llegadas de turistas a nivel mundial y un 31,2% de los ingresos a nivel mundial. Por ello, es que al representar cerca de un tercio de la industria, fueron elegidos como referentes para la búsqueda de sitios web similares al que se ha planteado diseñar y conocer los referentes de información sobre turismo.

### 2.1.3.1.Francia

Del líder mundial en materia turística, se han rescatado dos experiencias que abarcan el ámbito privado y público. Se destaca que, en general, la cantidad de información recolectada sobre turismo es mayor a la situación de Chile y también la búsqueda de síntesis y cifras macro avaladas en detalle por metodologías y cifras en detalle disponibles en cada una de las páginas o con los links correspondientes.

- Observación, Desarrollo e Ingeniería en Turismo<sup>15</sup> (ODIT)

Nace de la fusión de la Agencia Francesa de la Ingeniería Turística (AFIT), del Observatorio Nacional del Turismo (TENER) y del Servicio de Estudios y de la Instalación Turística de la Montaña (SEATM) a través de comités interdepartamentales para el turismo entre los años 2003 y 2004.

Cuenta con un equipo de trabajo interdisciplinario de 80 personas y sólo para el año 2007 contaba con un presupuesto de 7,4 M d'€ Sus labores se encuentran centradas en tres ejes: constituir una herramienta interdepartamental que interviene en las políticas territoriales de instalación y desarrollo turístico, ser un consejo de apoyo para diversas iniciativas; por último, constituye un centro de recursos para agentes públicos y privados.

Tabla 2.12.: Ficha Resumen para ODIT Francia

<b>Nombre</b>	Observación, Desarrollo e Ingeniería en Turismo (ODIT France)
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.odit-france.fr">http://www.odit-france.fr</a>
<b>Objetivos o Misión</b>	Ser una plataforma de estudios, análisis y consejos hacia los agentes públicos y privados del turismo, en Francia y e internacionalmente.
<b>Información disponible</b>	Existen series de datos relacionadas con los estudios publicados.
<b>Venta de datos y Valor</b>	Entre 2,5 € a 60 € por conjunto de información, se puede ordenar un cd-rom.
<b>Estudios disponibles</b>	Sobre las materias de: turismo de playa, turismo de montaña, turismo de campo, turismo urbano, comercialización, economía turística, el turismo y su relación con el medioambiente, ingeniería de proyectos, nuevas tecnologías.
<b>Venta de estudios y Valor</b>	Entre 2,5 € a 60 € por estudio, se puede ordenar una versión electrónica del documento o un cd-rom. Además existe un pequeño conjunto de estudios de años anteriores que está disponible gratuitamente en la web.
<b>Forma de Pago</b>	La compra de versiones electrónicas se cancela con tarjeta de crédito. Además dentro de Francia, es posible comprar versiones impresas de información en un link de "Documentation française" donde es posible comprar estudios de todo ámbito.

<sup>15</sup> Traducción realizada de: Observation, Développement et Ingénierie Touristiques



<b>Descripción de Membrecías</b>	Existen tres tipos de asociados: miembros activos, miembros asociados y suscriptores. Los dos primeros, tienen acceso a todas las publicaciones, mientras que los suscriptores sólo a 8 estudios a elegir de forma anual. Los valores de las membrecías se encuentran entre los 920 € a 11.530 € e incluyen una serie de beneficios más allá de la información. En la actualidad cuenta con 25 miembros (entre ellos se encuentran cadenas de hoteles, asociaciones, departamentos de turismo y el aeropuerto de París).
----------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia, en base al material encontrado en su página web

- Organismos públicos encargados del turismo

Desde el punto de vista de la administración pública, el turismo francés cuenta con tres niveles de organizaciones que se hacen cargo del tema:

- Ministerio de Economía, Finanzas y Empleo: nombra un subsecretario a cargo de todos los temas relacionados con el turismo y vigila el funcionamiento de los organismos descritos a continuación.
- Servicio de la Inspección General de Turismo: su misión se encuentra en la inspección, intervención, control, consejo y evaluación de los servicios, así como misiones de estudios e información referente al turismo en Francia y el exterior. Junto a un importante rol, en la elaboración de políticas generales de turismo en orientación a las definiciones entregadas por el ministerio.
- Consejo Nacional de Turismo: es un órgano de consulta cercano al ministerio, dentro de su roles se encuentran el reunir la información de los agentes económicos y sociales del sector, junto a un papel de reflexión, consejo, intercambio y diálogo.

Tabla 2.13.: Ficha Resumen para los Organismos Públicos Encargados del Turismo en Francia

<b>Nombre</b>	Organismos públicos ligados al turismo francés (Servicio de la Inspección General de Turismo y Consejo Nacional de Turismo)
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.tourisme.gouv.fr">http://www.tourisme.gouv.fr</a>
<b>Objetivos o Misión</b>	Contribuir al diseño y evaluación de las políticas públicas confiados por el Ministerio de Economía, Finanzas y Empleo a través de la generación de estudios, opiniones y propuestas relacionadas.
<b>Información disponible</b>	Dentro de la sección "Estadísticas" es posible encontrar documentos anuales de síntesis denominados: "Figuras dominantes" (evalúa turismo interno, externo y emisor), "Info Stats" que se realizan sobre temas específicos y también presentan un enfoque de síntesis, notas de coyuntura hotelera mensuales, junto a la recopilación de cifras relacionadas con turismo (albergadas en el mismo sitio o en otros links).
<b>Venta de datos y Valor</b>	Por tratarse de un organismo público, no vende los datos de manera directa; pero llama la atención que algunas de las cifras no se encuentren disponibles en los links (específicamente, en el caso de <a href="http://www.coe-rexencode.fr">www.coe-rexencode.fr</a> que es un sitio donde es necesario ser miembro para tener acceso a las estadísticas).

<b>Estudios disponibles</b>	Existe un estudio anual sobre movilidad turística y población hecho a través de cartografía (es decir, la información se muestra en mapas con las regiones de Francia y su evolución mensual). Además se publican estudios, alrededor de 6 anualmente sobre temas específicos, balances o resúmenes anuales de la actividad turística e informes anuales sobre la cuenta satélite.
<b>Venta de estudios y Valor</b>	Se encuentran todos los estudios disponibles de manera gratuita.
<b>Forma de Pago</b>	No aplica.
<b>Descripción de Membrecías</b>	No aplica.

Fuente: Elaboración Propia, en base al material encontrado en las páginas web relacionadas

### 2.1.3.2.España

En España, los organismos encargados de la información y datos turísticos se encuentran concentrados y se destaca el carácter colaborativo y asociativo de las organizaciones con una clara visión de futuro. Un ejemplo de esto es que el Gobierno Español y la industria en general están trabajando en metas para el año 2020 en alternativas de desarrollo para un turismo sustentable.

Además, se destaca la variedad de indicadores y el estudio, más allá de cifras, sobre las motivaciones de las personas para viajar hacia y dentro de España, así como un conocimiento acabado de su oferta y el cómo reinventarla constantemente.

- Instituto de Estudios Turísticos (IET)

Ubicado en la ciudad de Madrid, el IET fue creado en el año 1962 como responsable de la investigación de los factores que inciden sobre la industria turística. Se encuentra integrado en la Secretaría General de Turismo, de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Cuenta con dos grandes áreas de información, el Centro de Documentación Turística de España que contiene más de 90.000 referencias documentales y la sección Estadísticas, que cuenta con todas las cifras separadas en las categorías de turismo receptor, turismo nacional y otras estadísticas.

Tabla 2.14.: Ficha Resumen para el Instituto de Estudios Turísticos

<b>Nombre</b>	Instituto de Estudios Turísticos
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.iet.tourspain.es">http://www.iet.tourspain.es</a>
<b>Objetivos o Misión</b>	Investigar los factores que inciden sobre la actividad turística, así como la elaboración, recopilación y valoración de estadísticas, información y datos relevantes al mismo.

<b>Información disponible</b>	Sobre turismo receptor se encuentra información de entradas al país y gasto según varias clasificaciones, con ello se constituye el estudio de movimiento turístico en fronteras (Frontur) y la encuesta de gasto turístico (Egatur). Sobre turismo interno se recopilan estadísticas sobre los movimientos turísticos de los españoles (Familitur) utilizando datos de panel. En conjunto a Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el Banco de España se tienen estadísticas sobre ocupación hotelera, ocupación en apartamentos turísticos, ocupación en acampamentos turísticos, balanza de pagos, empleo, índice de precios de consumo para turismo y hotelería, índice de precios hoteleros, índice de ingresos hoteleros. Por último, existen datos sobre el turismo emisor.
<b>Venta de datos y Valor</b>	No se realizan ventas, todo se encuentra disponible ya sea online o en sus oficinas.
<b>Estudios disponibles</b>	Se encuentran los mencionados estudios Frontur, Egatur y Familitur (cuyos informes son anuales y existen notas de coyuntura mensuales). Además para el turismo receptor se elabora el informe de compañías de bajo coste (Cbc), Balances de turismo, el estudio denominado "El museo del Prado en cifras", informes de turismo interior, estudios de análisis y segmentación del gasto.
<b>Venta de estudios y Valor</b>	No se realizan ventas, todo se encuentra disponible ya sea online o en sus oficinas.
<b>Forma de Pago</b>	No Aplica.
<b>Descripción de Membrecías</b>	No Aplica.

Fuente: Elaboración Propia, en base al material encontrado en su página web

- Exceltur

Corresponde a una asociación sin fines de lucro que nace el año 2002 y reúne a 24 grupos empresariales ligados a la industria turística, en específico a los subsectores de transporte ferroviario, marítimo, aéreo, por carretera, alojamiento, agencias de viajes, arriendo de automóviles, centrales de tiempo compartido, entre otros.

Además, se destacan sus alianzas con la Fundación Empresa y Sociedad y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC).

Tabla 2.15.: Ficha Resumen para Exceltur

<b>Nombre</b>	Exceltur, Alianza para la excelencia turística
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.exceltur.org">http://www.exceltur.org</a>
<b>Objetivos o Misión</b>	Los dos principales objetivos de Exceltur son elevar el reconocimiento socio-económico del turismo español tanto a nivel nacional como internacional; y ayudar a impulsar al máximo los niveles de competitividad y excelencia de todos los diversos actores públicos y privados que intervienen en el sector.

<b>Información disponible</b>	Cálculo del impacto económico del turismo y una serie de indicadores turísticos: Pib Turístico (indicador sintético del turismo español de Exceltur, ISTE), Indicador de clima turístico empresarial (ICTUR). Además se realizan proyecciones sobre estos indicadores, el gasto turístico promedio, número de pernoctaciones hoteleras por concepto de turismo receptivo y el número de turistas esperados.
<b>Venta de datos y Valor</b>	Se pueden descargar de su página web resúmenes, en la mayoría gráficas sobre los indicadores y cifras anuales. Las cifras en mayor detalle, se encuentran disponibles para sus asociados y en prensa.
<b>Estudios disponibles</b>	Informes de coyuntura turística trimestrales, estudios de impacto económico del turismo por regiones (IMPACTUR), estudios específicos relacionados con temas de sustentabilidad e impacto de temas externos a la industria.
<b>Venta de estudios y Valor</b>	Se encuentran resúmenes de los estudios y las cifra macro en su página web.
<b>Forma de Pago</b>	No aplica.
<b>Descripción de Membrecías</b>	Grandes empresas y cadenas asociadas a la industria son denominadas "empresas socias" de Exceltur; entre sus beneficios ellas reciben las cifras y estudios en detalle.

Fuente: Elaboración Propia, en base al material encontrado en su página web

### 2.1.3.3.Estados Unidos

Llama la atención lo difícil que puede resultar una búsqueda sobre estadísticas y estudios, en muchos casos se realiza investigación a nivel de Universidades y existen organismos presentes en el país pero enfocados a nivel mundial.

- Oficina de Viajes e Industria Turística<sup>16</sup> (OTTI)

Constituye el principal referente sobre estadísticas y estudios del tema. Es un organismo estatal, dependiente del Departamento de Comercio que desempeña el rol federal inherente a las oportunidades de negocio relacionadas y el rol del turismo como generador de empleo y desarrollo económico.

Se destaca, que todo tipo de investigación, se encuentra en el marco de “Programas de investigación”, pudiéndose encontrar información desde el año 1992 al 2007. Su catálogo de publicaciones consiste en más de 1.200 productos disponibles.

Tabla 2.16.: Ficha Resumen para la Oficina de Viajes y la Industria Turística

<b>Nombre</b>	Oficina de Viajes y la Industria Turística (OTTI)
<b>Página Web</b>	<a href="http://tinet.ita.doc.gov/">http://tinet.ita.doc.gov/</a>

<sup>16</sup> Traducción de “Office of Travel & Tourism Industries”

<b>Objetivos o Misión</b>	Sus líneas de trabajo son sobre manejo del sistema estadístico relacionado, diseño y administración de programas internacionales de promoción, desarrollo y gerencia de la política del turismo y asistencia al desarrollo del turismo interno.
<b>Información disponible</b>	Estadísticas sobre turismo receptivo (llegadas y gasto, entre otros), balanza comercial y estadísticas sobre turismo emisor.
<b>Venta de datos y Valor</b>	Más allá de una venta de datos, se generan opciones de venta para informes y también para datos de forma anual, trimestral, semestral y mensual. Los precios comienzan en \$175 USD.
<b>Estudios disponibles</b>	Existe un programa de investigación en materias turísticas, que se encarga de llevar a cabo estudios y construcción de series estadísticas sobre diversas materias. Dentro de los programas encontrados están: encuesta sobre pasajeros aéreos internacionales, programa de llegada de visitantes, pronóstico de llegadas internacionales (hasta el año 2011 actualmente publicado), cuenta satélite, impacto del gasto por concepto de turismo receptivo en la economía, balanza de pagos, programa barómetro del turismo, programa básico de estudio de mercado (a nivel nacional y también de estados, ciudades y territorios).
<b>Venta de estudios y Valor</b>	Varios de los resúmenes estudios se encuentran disponibles gratuitamente en la web. Sin embargo, las cifras en mayor detalle se venden en Excel y en copias impresas. Para el caso de los análisis de mercado relacionados a los pasajeros aéreos tanto de turismo interno como receptor, los precios varían desde \$325 a \$3.620 USD.
<b>Forma de Pago</b>	Se debe completar un formulario solicitando el estudio en específico con los códigos internos y detalle. Los medios de pago son a través de tarjeta electrónica y con cheques sólo para residentes de Estados Unidos. Además de poder solicitar los estudios enunciados, se pueden ordenar estudios "customizados" con la información relevante para el comprador.
<b>Descripción de Membrecías</b>	No aplica, por tratarse de una entidad gubernamental.

Fuente: Elaboración Propia, en base al material encontrado en su página web

- Asociación de la Industria de Viajes<sup>17</sup> (TIA)

Es una organización nacional que tiene más de 2.100 miembros de diversos segmentos de la industria turística, entre ellos se encuentran empresas o instituciones relacionadas con: asociaciones, servicios de alimentación y alojamiento, organizaciones de comercialización de destinos, empresas que brindan espectáculos y de atractivos, agencias federales, oficinas de turismo, empresas de logística, empresas publicitarias y de comunicaciones, consultoras, instituciones financieras, universidades y organizaciones de promoción regional.

Como organización sin fines de lucro, busca representar la voz de los diversos actores y la búsqueda de intereses comunes de la industria turística norteamericana.

<sup>17</sup> Traducción de "Travel Industry Association"

Tabla 2.17.: Ficha Resumen para la Asociación de la Industria de Viajes

<b>Nombre</b>	Asociación de la Industria Turística (TIA)
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.tia.org">http://www.tia.org</a>
<b>Objetivos o Misión</b>	Su misión es representar al conjunto de la industria, para promover y para facilitar el turismo dentro de los Estados Unidos. Por ello, sus objetivos son: promover una comprensión más amplia de la industria y su contribución a la economía, mejoras "domésticas" al acceso y posibilidades de recorrer el país, desarrollar, coordinar y ejecutar esfuerzos de marketing, realzar la posición del TIA como una fuente autoritaria para las investigaciones relacionadas, promover la cohesión de la industria, buscar e influenciar políticas gubernamentales que influyan de manera positiva en la industria y finalmente, levantar recursos para el desarrollo de programas en pos de los objetivos antes mencionados.
<b>Información disponible</b>	Más allá de vender o publicar series estadísticas, se concentran en la generación de estudios. Sin embargo, cuenta con una sección de "Estadísticas y tendencias de viajes", que muestra las estadísticas del último mes junto a sus variaciones porcentuales mensuales y anuales. Sólo los suscriptores tienen acceso a todos los datos
<b>Venta de datos y Valor</b>	No Aplica
<b>Estudios disponibles</b>	Los estudios encontrados se pueden clasificar en dos grandes áreas: por una parte, se encuentra todo lo relacionado a la investigación de mercado y estudios de impacto económico (segmentos de mercados de visitantes, encuesta de gasto de las oficinas de turismo, informe "viajes y turismo para América", revisión económica de viajes en EE.UU, el impacto económico de los turistas que visitan parque temáticos y balances de la situación actual del turismo, entre otros). Por otra parte se encuentran los reportes de la industria (informe del mercado doméstico de viajes, viajeros gays y lesbianas en América, perfil de viajeros culinarios, viajes domésticos de negocios y convenciones, informe sobre estrategias de distribución y el modelo emergente de portales, informe sobre mercados de turismo emergente entre otros).
<b>Venta de estudios y Valor</b>	Cada uno de los estudios se vende en forma separada en formato pdf, a través de un formulario web a completar. Los valores se encuentran entre \$90 y \$495 USD, además por la red de asociados, se ofrecen opciones de envío a través del mail, servicio postal, FedEx y Airbone Express.
<b>Forma de Pago</b>	Todos los pagos, ya sea de estudios o suscripciones, se realizan con tarjeta de crédito.

<b>Descripción de Membrecías</b>	Además de la compra aislada de estudios, existe la opción de adquirir suscripciones anuales, que se dividen en: premier, internacional y nacional (difieren en las temáticas accesibles dentro de la web). Cada una de estas suscripciones tiene dos valores, en el primero se entregan los estudios en formato pdf y en una copia impresa, mientras que en el segundo sólo la copia electrónica; además en las suscripciones nacionales existe una especial para universidades, institutos, escuelas y librerías que tiene un costo inferior a la de una empresa o persona natural. Los valores de suscripción anual se encuentran entre los \$825 y \$2.595 USD anuales y se cobra un valor menor a las empresas que sean miembros de la asociación.
----------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia, en base al material encontrado en su página web

#### 2.1.3.4. Italia

En el caso de este país llama la atención que la búsqueda de información de la industria turística tuvo que realizarse a nivel de centros de investigación de Universidades y otras agrupaciones, fuera del ámbito estatal. Por ejemplo, la oficina de turismo se encontraba totalmente enfocada al cliente final y no a una labor de conocer qué sucede en concreto y en cifras con la industria.

- Centro Internacional de Estudios en la Economía Turística<sup>18</sup> (CISSET)

Es establecido el año 1991, por la Universidad Ca Foscari de Venecia, el Club Italiano de Viajes y el gobierno regional de Véneto<sup>19</sup>. Además, es miembro del consejo de negocios de la Organización Mundial de Turismo y es reconocido como centro avanzado de investigación y educación relacionada a temas de turismo. En otras palabras, representa un centro que tiene una fuerte interacción tanto con el mundo de la academia como con el mundo empresarial.

Tabla 2.18.: Ficha Resumen para el Centro Internacional de Estudios en la Economía Turística

<b>Nombre</b>	Centro Internacional de Estudios de la Economía Turística (CISSET)
<b>Página Web</b>	<a href="http://venus.unive.it/ciset/cisetnew/en/index.php">http://venus.unive.it/ciset/cisetnew/en/index.php</a>
<b>Objetivos o Misión</b>	Generar un acercamiento global al análisis del fenómeno turístico y la generación de instrumentos para hacer frente de una manera innovadora a los desafíos del mercado.
<b>Información disponible</b>	No se generan series de datos, al menos para el acceso desde su web, la información se encuentra en el marco de investigaciones y sus publicaciones periódicas.
<b>Venta de datos y Valor</b>	No Aplica.

<sup>18</sup> Traducción realizada de: “Centro internazionale di studi sull’economia turistica

<sup>19</sup> Véneto, corresponde a una región del nordeste de Italia, cuya capital es Venecia.

<b>Estudios disponibles</b>	Realizan publicación de sus estudios a través de tres vías: cuadernos o papers, que son de envío gratuito para universidades, bibliotecas de enseñanzas e investigadores del día. Por otra parte se encuentran los libros publicados (sobre los temas de destinos turísticos, marketing de destinos y turismo cultural) que se encuentran a la venta a través del sitio . Finalmente, están los documentos en línea sobre Italia y el turismo internacional (sobre resultados y tendencias de turismo emisor y receptor) resultado de las Conferencias dictadas. Dentro de los temas que se revisan en los estudios se encuentran: demanda y proyecciones, cuenta satélite de turismo, impactos del turismo, turismo y cultura, transporte y movilidad, planificación y gestión de destinos turísticos, turismo e información tecnológica y análisis de negocios.
<b>Venta de estudios y Valor</b>	Sólo se encuentran a la venta los libros publicados que tienen un valor entre €20,14 a €22.
<b>Forma de Pago</b>	A través de depósito a la cuenta bancaria correspondiente.
<b>Descripción de Membrecías</b>	No se generan membrecías.

Fuente: Elaboración Propia, en base al material encontrado en su página web

### 2.1.3.5. Organización Mundial de Turismo (OMT)

En conjunto con la información recolectada en naciones líderes de la industria turística se desea analizar el caso de la Organización Mundial de Turismo como referente sobre estadísticas relacionadas al tema.

La organización es una agencia especializada de las Naciones Unidas. Sirve como foro global para las ediciones de políticas del turismo y es una fuente práctica de los conocimientos técnicos del turismo. Incluye 157 países miembros y más de 300 miembros afiliados.

Tabla 2.19.: Ficha Resumen para la Organización Mundial de Turismo

<b>Nombre</b>	Organización Mundial de Turismo (OMT sigla en español, UNWTO sigla en inglés)
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.unwto.org">http://www.unwto.org</a>
<b>Objetivos o Misión</b>	El objetivo principal es la promoción y desarrollo del turismo con objeto de contribuir al económico desarrollo, comprensión internacional, paz, prosperidad y respeto universal, bajo los derechos humanos y libertades fundamentales.
<b>Información disponible</b>	Se comercializan a través de compilados o estudios, en la sección estadísticas de sistemas de turismo y también tendencias del mercado del turismo (son de acuerdo a regiones, de tamaño menor a los continentes en algunos casos). Sin embargo se encuentra en construcción, los sistemas Infodoctur y TourisTerm; junto al acceso a las cifras a través de las compras de membrecías anuales.
<b>Venta de datos y Valor</b>	Se detalla, en la venta de estudios.



<b>Estudios disponibles</b>	Actualmente, el catálogo electrónico contiene 382 estudios clasificados en los siguientes temas: sobre la OMT, conferencias y seminarios, directorios, ecoturismo, educación y capacitación, finanzas, investigación de mercados, marketing, planificación y gestión, políticas, alivio de la pobreza, calidad, desarrollo sustentable, estadísticas de sistemas de turismo, proyecciones del turismo, tendencias del mercado del turismo, proyecto de las cuentas satélite y barómetro del turismo mundial.
<b>Venta de estudios y Valor</b>	Los estudios y series se venden a través de un formulario disponible en la web o a través de su página. Los valores oscilan entre los €6 y €425, dependiendo del año, temática y otras variables.
<b>Forma de Pago</b>	Se pueden cancelar los pedidos a través de cheques, transferencia bancaria y tarjeta de crédito.
<b>Descripción de Membrecías</b>	Actualmente, se tiene la opción de suscripción anual a la biblioteca electrónica, para un usuario único tiene un costo de €2.600, mientras que para una red de usuarios tiene un valor de €6.000. Además, para las instituciones académicas de países con bajo poder adquisitivo, la OMT ofrece tarifas ajustadas para el acceso a su red.

Fuente: Elaboración Propia, en base al material encontrado en su página web

### 2.1.3.6. Buenas Prácticas Encontradas

Además de conocer otros sistemas de información turísticos y cómo funcionan, se han buscado buenas prácticas desde varios puntos de vista: información contenida y áreas que abarca, modelos de negocio para la comercialización de estudios y aspectos operativos de la web. A continuación, se presentan los principales resultados para cada una de las instituciones consideradas en el benchmarking.

- Francia: Observación, Desarrollo e Ingeniería en Turismo (ODIT)
  - ✓ El acceso a los miembros se encuentra siempre visible, en la zona superior de la página.
  - ✓ Para ventas sobre series de datos, se ofrece la opción de envío de un cd-rom con toda la información.
  - ✓ Además de ver los productos, como un catálogo electrónico en la web, existe la opción de descargar un catálogo en formato pdf con todas las publicaciones, separado por líneas temáticas, una imagen, título, autor, año de publicación y valor.
  - ✓ Destaca el desarrollo de estudios desde el año 1999 sobre turismo de intereses especiales, con el objetivo de construir una oferta especializada y diferenciada para las necesidades que han emergido en los últimos años.
  - ✓ Como concepto de negocio, sus estudios se separan en sus siglas, con ello se tienen tres grandes áreas: observación, desarrollo e ingeniería.
  
- Francia: Organismos públicos encargados del turismo
  - ✓ Incluye dentro de los “info stats”, además de los resultados, proyecciones metodológicas de acuerdo al conocimiento obtenido. Esto revela una mirada a futuro y de constante mejora en sus investigaciones.

- ✓ Al buscar las series estadísticas, en la parte inferior de la página web se despliega la opción de ver los indicadores relacionados a dichas estadísticas.
  - ✓ Las estadísticas por hoteles, son clasificadas por región, tipo de hotel (cadena, independiente) y espacio turístico donde se encuentra emplazado.
  - ✓ Una excelente práctica, es visualizar la información por región a través de mapas con colores asociados a rangos del valor del estadístico en consulta. Además, algunas de las estadísticas pueden consultarse con su evolución temporal en años.
  - ✓ Se rescata, la síntesis de sus documentos principales, que no tienen más allá de 8 páginas y se centran en gráficas y mapas, simples de interpretar. Para ello, se realizan estos “informes claves” sobre los temas de empleo, motivaciones y tráfico.
- España: Instituto de Estudios Turísticos (IET)
    - ✓ La concentración de información, es la más alta de todas las experiencias en países líderes estudiadas, satisfaciendo la necesidad de encontrar todo en un solo lugar, o al menos, gran parte de las necesidades de información.
    - ✓ Es importante, luego de la primera experiencia proveniente de datos obtenidos de fuentes secundarias o a través de encuestas, desarrollar datos de panel, que permitan obtener motivaciones y variables que permitan conocer tendencias y segmentos tanto a nivel de oferta como de la demanda; una muestra de ello, es la Estadística de Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur). Asimismo, se rescata el diseñar sistemas de control de calidad de la encuesta aplicada, para asegurar buenos datos de panel
    - ✓ Todos los estudios, tienen un link muy visible sobre la definición de la metodología utilizada y los cambios metodológicos a través de pequeñas notas. Ello permite, conocer sin ambigüedad alguna, la información que se estaría utilizando y su nivel de confianza.
    - ✓ Al ser un organismo gubernamental se generan estudios en conjunto a otras fuentes (Instituto Nacional de Estadísticas, Banco de España y Ministerio del trabajo y asuntos sociales); esto permite el cálculo del real impacto de la industria en la economía y empleo.
    - ✓ Existe visible en su página web, a lo largo de toda la navegación un link al calendario de próximas publicaciones con la fecha exacta y actualizada periódicamente.
    - ✓ Se disponen, para la venta series de datos a niveles mensuales, trimestrales, semestrales, de temporada y anuales.
    - ✓ Se encuentran estudios sobre un segmento un tanto olvidado por algunas naciones, como el turismo emisivo; conocer dónde quieren viajar y por qué razones los españoles a otras naciones.
    - ✓ Es posible exportar las cifras más importantes en formato Excel, pdf, texto editado por comas o imagen.
  - España: Exceltur
    - ✓ Se rescata el nivel de asociatividad y colaboración de quiénes son miembros; considerar además el rol de entidades como American Express en la construcción de perfiles de acuerdo a variables de gasto turístico.
    - ✓ Además de presentar cada uno de los ejes u objetivos, se asocian a ellos tareas y estudios específicos a desarrollar.
    - ✓ Al navegar, dentro de las líneas de estudios, siempre se mantiene visible un link al anexo metodológico y glosario asociado y las claves del estudio.

- Estados Unidos: Oficina de Viajes e Industria Turística (OTTI)
  - ✓ Existen, junto con la experiencia del IET de España, estudios en mayor profundidad sobre turismo emisor, junto a su rol dentro de la competencia más cercana, compuesta por Canadá y México.
  - ✓ Se encuentran disponibles los cuestionarios de encuestas, de los diversos estudios.
  - ✓ Es la única experiencia, donde se tiene desde un principio, la opción de solicitar estudios en versión estándar o customizados, de acuerdo a las necesidades del cliente.
  - ✓ Tiene un amplio know-how en lo relativo a la industria aeronáutica y su relación con el turismo.
  
- Estados Unidos: Asociación de la Industria Turística (TIA)
  - ✓ Destaca la asociatividad y la variedad de las empresas, con lo que se pueden generar mesas de trabajos y acceso a fuentes de información, en pos de conocer mejor a los clientes y generar turismo sustentable.
  - ✓ Dentro de su modelo de negocios, vende suscripciones a diversos valores, dependiendo de si se es miembro o no. Además ofrece un valor preferencial de suscripción para universidades y centros de investigación.
  - ✓ Se ofrecen diversas opciones para el envío de estudios impresos.
  - ✓ Se han desarrollado investigaciones sobre turismo de intereses especiales, en la búsqueda de opciones nuevas y sustentables.
  
- Italia: Centro Internacional de Estudios de la Economía Turística (CISSET)
  - ✓ Cuenta con el apoyo, prestigio y seriedad de la Academia, al estar asociado (a) un plantel universitario.
  - ✓ Se encuentra su página web disponible tanto en inglés como en italiano.
  - ✓ Se puede descargar un catálogo en formato pdf de sus publicaciones.
  - ✓ Para Universidades y centros de investigación, es posible la solicitud gratuita de sus papers, con ello logra ampliar los conocimientos de otros centros y fomentar a la industria en su conjunto.
  
- Organización Mundial de Turismo (OMT, UNWTO)
  - ✓ Su página web, se encuentra disponible en inglés, francés, español, ruso y árabe. Aunque no todos los contenidos estén actualmente disponibles en todos los idiomas (lo cual es un tema a trabajar, el ofrecer lo que está desarrollado, más allá de propuesta de construcción)
  - ✓ Se puede descargar un catálogo en formato pdf de sus publicaciones.
  - ✓ Desde la página de la organización, se navega hacia otra página, llamada Info shop, donde están todas las publicaciones disponibles.
  - ✓ Dentro de la búsqueda de documentos, series e informes, se desarrolló un ícono (consistente en un cuadrado), que permite conocer a primera vista si los documentos tiene acceso a todos los contenidos, acceso a parte de los contenidos o a ningún contenido.
  - ✓ Destaca, la posibilidad de al realizar una búsqueda simple de un documento, aparece en un costado de la página otras variables que sirven para clasificar la información buscada; los parámetros son: fecha desde la que se encuentra en línea, idioma, región geográfica y año de publicación.

#### **2.1.4. Síntesis Sobre las Necesidades de Información**

Las necesidades que enfrenta la industria turística, desde el punto de vista de los empresarios y representantes de asociaciones se centran en:

- Temas de oferta y demanda, relacionados con conocer los perfiles de turistas e identificar nuevos destinos y aquellos que representan una competencia, junto a poder conocer cómo enfrentar la estacionalidad.
- Relacionado con el punto anterior, se establecieron como críticos temas relacionados al manejo interno y administración de empresas que enfrentan meses de pérdidas financieras.
- La capacitación del personal, su manejo de idiomas y profesionalización del rubro, el prestar “experiencias de servicio” a los clientes; esto último se liga al tema de la calidad y la necesidad de mayores estándares y temas normativos.
- Promoción y comercialización de destinos, relacionado a conocer el real impacto económico de la actividad y con ello, enfatizar los esfuerzos de promoción
- Temas referidos a la institucionalidad y la creación de redes de apoyo entre los empresarios, relación con organismos públicos y en específico con las municipalidades.
- Conocer las formas de financiamiento, tanto a nivel público como privado, y cómo seguir operando de manera sustentable.

Por otra parte, el benchmarking realizado con experiencias en países líderes de la industria permite visualizar necesidades sobre:

- La importancia de generar informes de síntesis con periodicidad inferior al año, que ayuden a una primera mirada en la toma de decisiones. Además, analizar temas coyunturales a la industria, que en muchas ocasiones serán temas ligados a la economía y gestión.
- Foco en estudios relacionados en el turismo interno, conocer qué buscan los chilenos dentro del país y que motivaciones y percepciones los llevan a vacacionar en el extranjero (estudios sobre turismo emisor)
- Cuantificar el impacto económico del turismo, tanto a nivel directo como indirecto. Junto a la generación de indicadores que sean comparables en el tiempo.
- Estudios de mercado de turismo emergente, referido a nuevos intereses y perfiles de turistas. Por ejemplo: turismo culinario, turismo cultural, turismo de negocios.

Por último, se debe tener una visión a largo plazo de la industria, más allá del Bicentenario y de las metas de corto plazo, generar información y estudios que permitan perfilar al país como un destino turístico que de acuerdo a los activos naturales con los que cuenta, halla levantado una plataforma de servicios asociados que brindan al turista una experiencia de calidad a su medida, bajo la mirada de sustentabilidad (económica, ambiental y social).

Otro punto que ha sido considerado dentro de las “cegueras” del sector es mirar a la competencia más allá de destinos y servicios a nivel nacional, sino que se interioricen en la realidad turística de otros países.

## 2.2. Identificación de Fuentes e Información a Nivel Nacional

Antes de poder diseñar el modelo de negocio para la venta de información de la industria, se debe realizar un levantamiento de todas las fuentes y qué información maneja cada una de ellas. Esto con el objetivo de definir en los próximos capítulos una caracterización de los datos y un levantamiento para la primera alimentación de la Biblioteca. A continuación se detalla de acuerdo a cada una de las fuentes consultadas: la información encontrada en ellas, la forma de acceso a la información y posibles ventas.<sup>20</sup>

- Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)

- Características Generales y trato de los datos encontrados:

Es la fuente con mayor información disponible, donde destacan:

- Datos, algunos de ellos ya se encuentran en Excel y otros hay que realizar el desglose correspondiente en base a los anuarios de turismo
- Informes, sobre actividades que ofrece el turismo, conceptos de sustentabilidad, mesas de trabajo e información relacionada a instrumentos de fomento.
- Políticas
- Normativas, relacionadas con la creación de empresas turísticas, clasificaciones, solicitudes de patente y procesos de certificación, entre otros.

Aunque el despliegue de la información no es muy amigable y presenta un sesgo al no presentar más links o diversidad de documentos y centrarse en información enfocada a la demanda turística, es decir, a los viajeros en busca de destinos, alojamientos, entre otros.

Por ello, la sección de estadísticas está más bien un poco escondida al navegante y el catálogo de búsqueda de datos se aplica sólo a los textos de la biblioteca física ubicada en sus oficinas, que también se caracteriza por contener textos de elaboración propia y de la Organización Mundial de Turismo (OMT)

- Web: [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl)
- Venta de información: No
- Calendario de publicación en la Web: No

- Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

- Características Generales y trato de los datos encontrados:

Es la fuente primaria, de los anuarios e indicadores que puedan encontrarse en otras fuentes. Su relación con los datos turísticos es a través de la entrega de algunos indicadores mensuales (de ocupación) y los anuarios de turismo.

Sin embargo, la información que es relevante para la biblioteca; tiene que ver con temas de empleo, crecimiento económico y regional, a tratarse como variables macro y que sirvan para comparaciones del sector turístico con otras actividades económicas. Por último, de los anuarios de edificación y de transporte y telecomunicaciones, se pueden extraer datos muy específicos sobre los peajes y tráficos, que no se encuentran en los anuarios de turismo.<sup>21</sup>

- Web: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

---

<sup>20</sup> Todo el material encontrado se encuentra ya clasificado y la lista actual se encuentra en el Anexo E.

<sup>21</sup> Específicamente, construcción de establecimientos de alojamiento turístico y tránsito de vehículos por plazas de peajes.

- **Venta de información:** Con respecto a estudios o datos que se vendan directamente sobre el tema turístico, en la actualidad no se encuentran a través de la Web. Los estudios y series a la venta (de todas las categorías) están en el catálogo de publicaciones alojado en su página web. Además, directamente, se ofrecen estadísticas sobre alojamiento turístico del año 1990 al 2005, desagregadas por comuna en formato Excel.  
Por otra parte, se debe conversar directamente con la Entidad, la compra de bases de datos.
- **Calendario de publicación en la Web:**  
Para el caso de los indicadores se puede acceder a un calendario de las próximas publicaciones en el siguiente link:  
[http://www.ine.cl/canales/menu/calendario\\_de\\_indicadores.php](http://www.ine.cl/canales/menu/calendario_de_indicadores.php)  
Además, se cuenta con un calendario de publicaciones (para el caso de los anuarios) en [http://www.ine.cl/canales/publicaciones/calendario\\_de\\_publicaciones/calendario\\_de\\_publicaciones.php](http://www.ine.cl/canales/publicaciones/calendario_de_publicaciones/calendario_de_publicaciones.php)
- **Cámara Nacional de Comercio (CNC)**
  - **Características Generales y trato de los datos encontrados:**  
En lo referente a datos turísticos, esta fuente agrega datos interesantes en cuanto al monto específico de las inversiones e informes trimestrales del sector. Por otra parte, se tienen datos relacionados con comercio y restaurantes que puede resultar útiles en términos de servicios asociados a la industria turística.
  - **Web:** [www.cnc.cl](http://www.cnc.cl)
  - **Venta de información:** No, aunque se debiese generar alguna alianza estratégica ya que manejan una serie de estudios interesantes al estar asociados por ejemplo a Transbank<sup>22</sup>
  - **Calendario de publicación en la Web:** No.
- **Junta de Aeronáutica Civil (JAC)**
  - **Características Generales y trato de los datos encontrados:**  
Se recopilan datos muy específicos, sobre el tráfico aéreo nacional y extranjero de nuestro país. Son cifras, conforme a los datos que maneja policía internacional. También se generan estudios, pero hasta ahora no se encuentra ninguno relacionado al sector.  
El formato de entrega de los datos es muy útil, ya que cuenta con un resumen para periodistas en formato Excel, con todas las estadísticas del mes anterior. Por otra parte, si se requiere de la consulta de datos más antiguos tiene un buscador de estadísticas históricas bastante eficiente.
  - **Web:** [www.juntadeaeronicivil.cl](http://www.juntadeaeronicivil.cl)
  - **Venta de información:** No
  - **Calendario de publicación en la Web:** No
- **Consejo Superior de Turismo de Chile (CONSETUR)**
  - **Características Generales y trato de los datos encontrados:**  
Cuenta, con estudios de otras entidades (como por ejemplo del Consejo Mundial de Viajes y Turismo - WTTC) relevantes. No es importante, el aporte que genera en cuanto a estadísticas generadas por sí mismo; pero tiene acceso y alianzas con muchas otras

---

<sup>22</sup> Un estudio relevante sería el uso de tarjetas de créditos por parte de los turistas.

entidades. Por este último motivo, debiese evaluarse realizar una petición formal al Departamento de Estudios de la entidad de un listado de los informes de carácter público o aquellos que se vende. En la actualidad, ya se cuenta con un contacto directo con el Departamento de Estudios y a la fecha han tenido un estilo muy colaborativo.

- Web: [www.consetur.cl](http://www.consetur.cl)
  - Venta de información: No, pero se mencionan estudios de FIA (estudios de agroturismo) y de Eurochile, que pueden ser solicitados, ya que tienen un carácter público.
  - Calendario de publicación en la Web: No, siendo un problema la falta de periodicidad de algunos datos.
- Otras Fuentes de Carácter Internacional  
La Organización Mundial de Turismo (WTO) y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) cuentan con publicaciones y datos que se encuentran a la venta. Sobretodo, en el caso de la WTO es crucial para la definición de conceptos y el correcto empleo de términos la compra de textos y el acceso a estudios realizados.  
Por ello se plantea, la posibilidad de comprar una membresía como centro de investigación y paralelamente evaluar el material de éstas entidades, que los posibles aliados estratégicos puedan manejar.
  - Otras Fuentes de Carácter Nacional  
Se debe destacar que además, de las fuentes a nivel nacional mencionadas anteriormente, existen fuentes de carácter gubernamental que aportan con información relevante para el sector pero que ya se encuentra capturada por SERNATUR. A continuación, la tabla 2.10 entrega detalles de lo anterior.

Tabla 2.10.: Fuentes de información que dispone SERNATUR para elaborar las estadísticas de turismo

Fuente	Información entregada
Policía Internacional	Llegada de turistas extranjeros por nacionalidad y por pasos fronterizos.
	Salida de chilenos al extranjero según país de destino y por pasos fronterizos.
Carabineros de Chile	Movimiento de pasajeros chilenos y extranjeros por pasos fronterizos controlados por Carabineros.
Instituto Nacional de Estadísticas (INE)	Estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico (EAT).
	Estadísticas para centros invernales.
	Estadísticas para EAT calificados, por tipo, a nivel comunal.
Junta de Aeronáutica Civil (JAC)	Pasajeros por vía aérea a nivel nacional según principales destinos desde y hacia Santiago e inter-ciudades.
	Pasajeros por vía aérea a nivel internacional entre Santiago y principales destinos.
Corporación Nacional Forestal (CONAF)	Visitantes al Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas, por unidad de SNASPE, según región.
	Nombre de proyectos en turismo, monto de inversión, privada y/o pública por región.
Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)	Estadísticas de turismo receptivo.
	Estadísticas de turismo emisor.
	Directorios de establecimientos de alojamiento turístico, agencias de viajes,

	restaurantes, entre otros.
	Hoteles clasificados por región.
	Inversión turística privada por tipo y región.
	Inversión turística pública por tipo y región.
	Fondos públicos orientados a turismo.
	Mecanismos de incentivos a la inversión.
Banco Central	Participación de hoteles y restaurantes en el PIB.
	Partida transportes de pasajeros.
Comité de Inversiones Extranjeras	Inversión autorizada y materializada por el DL 600 destinada a proyectos turísticos.
	Total de inversión extranjera materializada por el DL 600, por año.
Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN)	Situación de proyectos subsector turismo que solicitan financiamiento (código, nombre de proyecto, monto solicitado, situación del proyecto, entre otros).
Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)	Listado de estudios en turismo por año (nombre de estudios, monto inversión, por región y comuna).
	Nombre de proyectos en turismo, número de empresas beneficiadas y monto de subvención según instrumento de fomento por región y comuna.
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	Listado de estudios en turismo por año (nombre de estudios, monto inversión, por región y comuna).
	Nombre de proyectos en turismo, número de empresas beneficiadas y monto de subvención según instrumento de fomento por región y comuna.
Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)	Nombre de proyectos en turismo y monto de créditos otorgados, por región y comuna.
Corporación de Desarrollo Indígena (CONADI)	Nombre de proyectos en turismo y monto de créditos o subvención otorgados, por región y comuna.
Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)	Nombre de proyectos en turismo y monto de créditos o subvención otorgados, por región y comuna.
Fondo de Innovación Agraria (FIA)	Nombre de proyectos en turismo y monto de subvención por región.
Servicio de Capacitación y Empleo (SENCE)	Número de empresas turísticas que utilizaron franquicia tributaria, monto franquicia, por región y comuna.
Subsecretaría de Agricultura (PRORURAL)	Nombre de proyectos en turismo, por región y comuna.
Municipalidades	Permisos de obras de proyectos de inversión turística privada, por año.
	Nombre de proyectos turísticos, monto de inversión, por región y comuna, financiados con fondos municipales, por año.
Subsecretaría de Desarrollo (FNDR)	Nombre de proyectos turísticos y monto inversión, financiados por FNDR, por región.

Fuente: Elaboración Propia, en base al documento Informe del Taller "Los desafíos de la gestión e información en turismo", SERNATUR, 2002



### Capítulo 3: Modelo de Negocio

Ya que a través de los capítulos anteriores se han definido una serie de necesidades de los diversos agentes de la industria turística y se han estudiado las experiencias de países líderes, que constituyen la línea base sobre la cual el modelo de negocio a desarrollar debe hacerse cargo.

#### 3.1. Definición de Clientes

Dado, que se quiere atender una necesidad de información en pos de una toma de decisiones más informada, el servicio entregado por la Biblioteca está enfocado a empresas que se relacionen con la plataforma de servicios ligada a la industria turística.

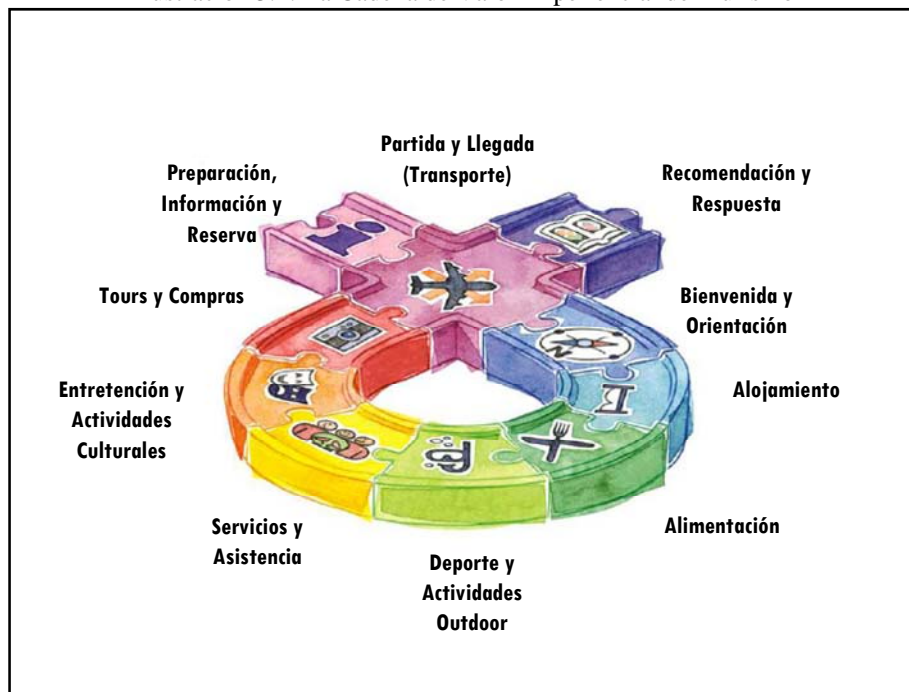
Ilustración 3.1: La Cadena de Valor de Porter



Fuente: Michael Porter (1985) en Mintzberg & Quinn, 1991, 73

De lo anterior, se desprende que los clientes de la biblioteca serán empresas y asociaciones del medio que desarrollen sus actividades en alguno de los puntos de la cadena de valor, que actualmente tengan una necesidad de información sistematizada en un solo lugar. Para observar en específico quiénes serán dichos clientes, la Ilustración 3.1. debe manejarse a nivel de marco teórico, desde un punto de vista más práctico la cadena de valor aplicada a la industria turística desde la visión del turista, se presenta a continuación.

Ilustración 3.2: La Cadena de Valor Experiencial del Turismo



De acuerdo a la Ilustración 3.2, dentro de cada uno de los servicios que incluye el turismo se encuentran secciones de la cadena de valor, que podrán tomar decisiones de manera más informada a través de los contenidos de INFOTUR.

Si bien este mercado objetivo corresponde a un nicho, en el cual los participantes se desenvuelven en una misma actividad, para conocer en específico lo que quieren y más allá, su valoración y disposición de pago hacia el servicio, se segmentará a los clientes de acuerdo a las variables que se muestran en la Ilustración 3.3.

Ilustración 3.3: Variables de Segmentación de los Clientes



Fuente: Elaboración Propia

Una descripción de cada una de las variables:

- **Uso:** se refiere a cuán intensivo será el uso de la información, si utilizará contenidos puntuales de la biblioteca con una periodicidad anual o trimestral o en el caso opuesto, que consultará una gran variedad de productos de la biblioteca con periodicidad mensual.
- **Disposición a pagar:** dependiendo del uso y cuan valiosa resulte para ellos la información que puedan extraer y por ello, cómo influye en la toma de decisiones, se ha definido esta variable de segmentación con tres niveles.
- **Dependencia de su proceso final con respecto a la información:** esta variable explicaría la importancia dentro de la toma de decisiones de los clientes, de la información entregada por la biblioteca.

De acuerdo a las variables y sus combinaciones, se han creado cuatro perfiles de clientes, que se encuentran en la Ilustración 3.4

Ilustración 3.4: Variables de Segmentación y Construcción de Perfiles



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a las variables de segmentación, se definen combinaciones que sean factibles y se diferencien entre sí, con ello se construyen perfiles de clientes, con el objeto de entregar una mezcla de marketing diseñada por perfiles.

### 3.2. Servicio a Entregar

Dentro de las opciones del servicio a entregar, el cliente de este trabajo solicitó una Biblioteca que fuese digital, esto quiere decir que funcionará a través de una página web como un catálogo de ventas on-line, donde cada documento, informe o serie de datos constituirá un producto a comercializar a través de la página web.

Con ello, cada uno de los perfiles de clientes existentes podrá encontrarse con un catálogo electrónico que ofrecerá información de acuerdo a las necesidades planteadas, junto a noticias y un lugar de encuentro para la realización de estudios serios dentro de la industria.

El servicio buscará un despliegue atractivo de acuerdo a las necesidades encontradas e ir ampliando la cantidad de documentos, con todas las investigaciones generadas por CEGESTUR u otras entidades relacionadas al tema turístico.

La información que se entregará, se encontrará actualizada periódicamente, de acuerdo a la generación de publicaciones, será de calidad y sectorizada. Luego, además del servicio a entregar a los miembros asociados, se diseñará un sistema de administración interno para poder gestionar de manera eficiente lo que se entregará a los clientes.

### 3.3. Oferta de Valor

La oferta de valor para los clientes, es encontrar toda la información, documentos e informes relacionados con el desarrollo del turismo en Chile en un solo lugar, alimentado del material

generado por instituciones tanto privadas como públicas, pertenecientes a la cadena de valor de la industria, siempre respetando los derechos de autor y con permiso de los involucrados.

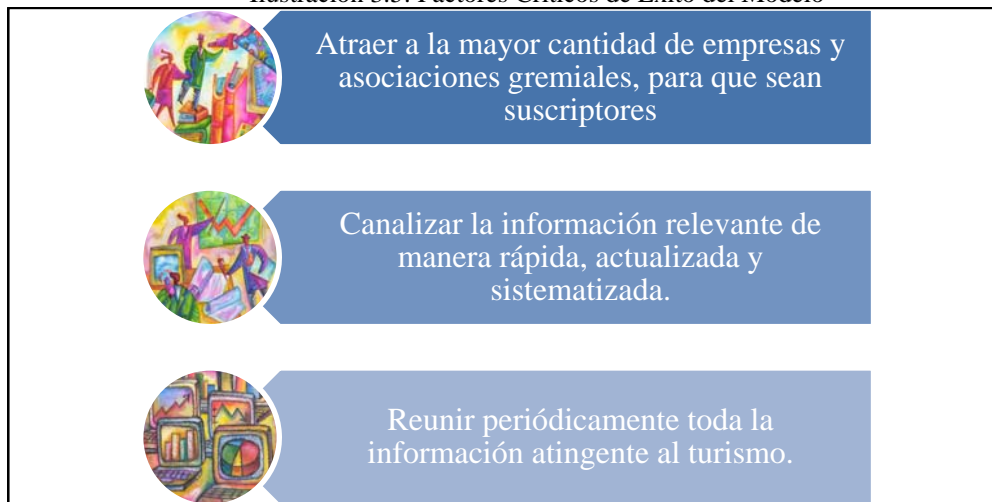
La Biblioteca Digital, que tendrá el nombre de INFOTUR, ofrecerá un lugar de reunión para las grandes asociaciones y empresas relacionadas a la industria y se alimentará de las diversas actividades realizadas por CEGESTUR, con informes que buscan ampliar la frontera del conocimiento de la industria y la generación de valor de la misma, obteniéndose una toma de decisiones más informada.

Junto a la toma de decisiones, INFOTUR debe ser un punto de reunión sobre materias contingentes a la industria y toda la importancia que está adquiriendo la industria como actividad económica dentro de nuestro país.

### 3.4. Factores Críticos de Éxito

A continuación se describen los aspectos críticos, que a juicio de la autora, son claves para el éxito futuro de INFOTUR.

Ilustración 3.5: Factores Críticos de Éxito del Modelo



Fuente: Elaboración Propia

- Atraer a la mayor cantidad de empresas y asociaciones gremiales, para que sean suscriptores de INFOTUR.

Este factor repercute en el número de visitas y más aún, al tratarse de un medio pequeño, resulta clave el impacto del “boca a oreja” entre empresas y asociaciones, lo que impulsa al posicionamiento de la plataforma.

#### Acciones para hacerse cargo de este quiebre:

El factor clave y la necesidad que satisface el producto, es la calidad y entregar valor extra sobre lo que ya existe, por lo que el diseño debe ser estudiado, y que invite a los clientes a una navegación rápida y sencilla. Además, deben coordinarse esfuerzos de marketing para realizar un lanzamiento de la plataforma, generar asociatividad de los miembros, a través de diversas actividades alineadas a los objetivos del CEGESTUR y cuya documentación se encontrará en INFOTUR.

- Canalizar la información relevante de manera rápida, actualizada y sistematizada  
El diseño del sitio y la forma de desplegar la información es otro aspecto fundamental para cumplir la propuesta de valor de contar con información relevante de manera rápida.  
Acciones para hacerse cargo de este quiebre:  
Se están evaluando las distintas formas de construir el sitio, de tal manera de contar con un prototipo a escala reducida, por ejemplo, comenzando con algunos documentos e informes de muestra para realizar pruebas con potenciales usuarios.  
Además dentro de las conversaciones con quien realizará la programación y el diseño del sitio, se deben realizar evaluaciones sobre los aspectos de Usabilidad, Confiabilidad, Accesibilidad, Diseño y Contenido, puesto que son los cinco factores que se utilizan para evaluar la calidad de los sitios web.
- Reunir periódicamente toda la información atinente al turismo de manera eficiente.  
Acciones para hacerse cargo de este quiebre:  
Se diseñará un sistema de administración interno para CEGESTUR, aparte de la información que verán los clientes en el INFOTUR, que dentro de sus funciones deberá contar con una agenda de contactos de todos los proveedores de información, junto a calendarios de publicaciones de las diversas fuentes. Más allá, del tema operativo propiamente tal, resulta muy importante la generación de redes y alianzas estratégicas con otros centros de investigación y los actores del sector que generen cifras por ejemplo, con las cuales puedan generarse estudios por parte de CEGESTUR.

### **3.5. Estado de Desarrollo de la Tecnología**

El producto del presente modelo de negocio, la biblioteca digital, será desarrollado como un sistema en entorno Oscommerce, que consiste en una aplicación de código abierto que permite generar tiendas virtuales, mediante bases de datos Mysql y lenguaje de desarrollo PHP. Con esta tecnología es posible desarrollar por una parte una tienda virtual hacia los clientes y un módulo de administración de la misma.

### **3.6. Productos Sustitutos**

En la actualidad, no existe un lugar un sitio electrónico que reúna la información sistematizada en un formato trabajable (por ejemplo Excel, para las cifras). Sin embargo, se consideran productos sustitutos la información disponible en la Web de las fuentes citadas en la sección 2.2., ya que la mayoría de los documentos y cifras que se encuentran en la biblioteca digital son extraíbles de las páginas de las fuentes, por ello la diferenciación con los sustitutos radica en la concentración en un solo lugar, junto a la disponibilidad de formatos más cómodos para trabajar en el caso de las cifras y documentos e investigaciones que se puedan generar en base a la información de los productos sustitutos.

De todas formas, es fundamental colocar énfasis en el tipo de información y cuáles son las características que tendrá (confiabilidad, sistematizada, actualizada, entre otras), ya que son las

características y contacto con las fuentes las que impiden la replicabilidad del modelo por parte de otro centro de investigación o asociación.

### **3.7. Proveedores de Información y Competencia**

Los proveedores más importantes para el funcionamiento del modelo, son las fuentes de información mencionados en el punto 2.2. del presente informe. Se hace hincapié en la importancia de las alianzas que se puedan concretar con las fuentes más importantes, como el caso de SERNATUR; una estrategia para conseguir la confianza de los proveedores es presentar a CEGESTUR como un organismo neutral desde el punto de vista político, oportunidades de inversión.

Por otra parte, existen proveedores de la infraestructura tecnológica y mantenimiento del producto del modelo de negocio; en una primera etapa se debe contratar a una empresa externa que pueda generar el sistema y además encargarse de su mantenimiento y soporte para el primer año de funcionamiento.

Si bien, en secciones anteriores fue realizada una descripción de los proveedores de información, algunos de ellos también actúan como competencia para efectos de definir el modelo de negocio; por lo que deben analizarse desde el punto de vista de la competencia y sus elementos que diferencian la información ofrecida:

- **Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)**  
Se evalúa como el competidor más importante para INFOTUR, dado el alto volumen de información que maneja y de diversas fuentes, además durante comienzos de diciembre del 2007 renovaron su página web en pos de facilitar la navegación y búsqueda, una de sus grandes falencias anteriores.  
También debe considerarse, el posicionamiento de una institución como SERNATUR, que estará en el “top of mind” de cualquier individuo que se pregunte por turismo y que todo el material disponible es gratuito.
- **Instituto Nacional de Estadísticas (INE)**  
Presenta ventajas competitivas en términos de periodicidad de la información, sin embargo su foco es el anuario de turismo e indicadores de ocupación mensual. Pero al manejar estadísticas de todos los ámbitos, lo convierte en un referente y en una Institución que entrega una línea base de cifras, pero no un organismo dedicado al tema turístico y que agregue valor a través de análisis u otro tipo de estudios.<sup>23</sup>
- **Cámara Nacional de Comercio (CNC)**  
Presenta información complementaria respecto a actividades comerciales que forman parte del turismo, como cifras de ventas y temas relacionados a la forma de pago. Sin embargo, su foco no está en el tema turístico por lo que no representaría competencia.

---

<sup>23</sup> Lo de agregar valor, se basa en el Benchmarking realizado, donde en países como España del Instituto Nacional de Estadísticas depende el IET.

- **Junta Aeronáutica Civil (JAC)**  
Tiene su valor agregado en la especificidad de sus datos sobre tráfico aéreo, además su forma de entregar la información (a través de la selección de diversas opciones que filtran la información y entregan una planilla en formato Excel) es cómoda y rápida.  
Se estima, que debido a este competidor, la información de esta fuente no podría ser vendida a un costo alto, ya que el costo alternativo de redirigirse directamente a la JAC es bajo.
- **Consejo Superior de Turismo en Chile (CONSETUR)**  
Su fuerte de competencia, es el acceso a publicaciones internacionales, a través de alianzas y suscripciones que posee; constituyendo su fuerte lo relacionada a marcos teóricos entregados por la Organización Mundial de Turismo y de entregar un marco de lo que sucede en el mundo.  
Debido a lo anterior, desde la documentación disponible y estudios generados por ellos son una fuerte competencia.
- **Fuentes Internacionales (Organización Mundial de Turismo)**  
Entregan un marco teórico y cifras relevantes, junto a sus avances en el tema de la cuenta satélite y con ello la importancia del turismo como actividad económica. Sin embargo, más allá de competencia, se debe mirar como proveedor de información y estudiar la posibilidad de comprar suscripciones o documentos de especial interés.

### **3.8. Marco Legal y Propiedad Intelectual**

Uno de los temas más delicados que enfrenta el modelo de negocio es lo relacionado con los derechos de autor, ya que existe alimentación de diversas fuentes y su trabajo, metodologías y figura legal estarían presentes en el sitio.

La Guía para el Desarrollo de Sitios Web del Ministerio Secretaría General de la República del Gobierno de Chile, expone que siempre se debe indicar quién es el dueño de los derechos de autor de la información entregada. Se revisó con especial cuidado al tratarse de organismos públicos como el INE y SERNATUR, que constituyen las fuentes más importantes dentro del modelo.

Además, se detalla que cuando los sitios web funcionan como fuente de información, se solicita citar la procedencia de la información a través de una frase estándar que debe incluir el sitio web, colaborando con la transparencia del proceso.

Junto a esto, debe tenerse en conocimiento la Ley de Propiedad Intelectual N° 17.336 y prevenir cualquier tipo de problemas legales, conversando sobre el modelo de INFOTUR y sus objetivos.

### **Capítulo 4: Líneas de Estudios e Investigaciones**

Además de que INFOTUR, permita encontrar todas las cifras y documentos de otras fuentes relacionados a la industria turística, es importante que CEGESTUR genere como centro de

investigación sus propios estudios y aproveche la vitrina entregada por la Biblioteca Digital para la difusión de éstos.

Por ello, a partir del análisis de las necesidades de la industria se realizan a continuación, una serie de propuestas sobre diversos temas y algunas recomendaciones.

- Temas relacionados a la demanda

En la industria siempre va a estar presente el tema de la estacionalidad, pero en primer lugar hay que conocerla, para ello se propone un seguimiento a las cifras y construir modelos que permitan realizar proyecciones. Además, también es necesario conocer cómo enfrentarla y para ello, se debe conocer a los clientes, pero no a través de promedios, sino que construir perfiles y conocer en detalle qué experiencias busca el cliente dentro de su viaje, ya sea de negocios o por placer; con esto, no sólo se podrá aplacar la estacionalidad sino que existirán oportunidades en la mejora del servicio y rediseños dentro de los procesos actuales.

Por otra parte, existen dos tipos de demanda que no han sido estudiadas en profundidad en el país, por una parte se encuentra el turismo emisor, para el cual también se propone la construcción de perfiles a través de la técnica de análisis factorial y poder entender las motivaciones que llevan a muchos a preferir vacacionar en el extranjero y poder establecer una oferta para sus necesidades y campañas de promoción más efectivas.

También, se encuentra el turismo interno, que también necesita ser estudiado, por una parte a nivel de cifras (por ejemplo, flujos) y también conocer sus necesidades y perfiles para poder entregarles servicios acordes a sus necesidades y una promoción más focalizada.

Una variable muy importante y que puede generar un estudio, que debiese ser periódico, se refiere al gasto en turismo, tanto lo que se realiza dentro del país por chilenos y extranjeros, como lo que realizan chilenos en el extranjero. Lo primero, sirve para la evaluación del impacto económico de la actividad y lo relacionado con gasto de turistas emisivos con salida de divisas.

- Temas relacionados a la oferta

Dentro de los estudios a realizar, se encuentra el desarrollo de una metodología para encontrar potenciales destinos turísticos y de acuerdo a lo encontrado en los perfiles de demanda y los servicios que buscan los turistas, poder desarrollar una plataforma de servicios completa.

Además de encontrar nuevos destinos, es necesario evaluar de forma estandarizada los ya existentes a nivel nacional y con ello cada destino podría conocer exactamente quiénes representan su competencia. (en una primera aplicación, realizar la comparación a nivel nacional y en otras versiones realizar la comparación con lugares fuera de Chile o compararlo con otro destino en algún tiempo anterior)

- Temas relacionados al funcionamiento de las empresas

Es fundamental, recoger buenas prácticas dentro de empresas de la industria turística, ya que no existe mucha claridad en temas de administración, gestión financiera, entre otros. Por una



parte, se puede generar la construcción de capital social entre los asociados a INFOTUR y por otra parte, mejoras en la gestión de las empresas.

Más allá de investigaciones, las misiones tecnológicas son una excelente oportunidad para observar negocios funcionando en otros destinos y con ello poder generar relatos de las experiencias, buenas prácticas y cambios a partir de la experiencia por parte de empresarios.

Por último, se considera en este tema lo relacionado a las TICs, y a formular procesos de introducción de ella y cómo utilizarlas dentro de las empresas, por una parte ayuda a mejorar el manejo interno y por otra parte, puede mejorar los servicios entregados a los clientes.

- Temas relacionados a los recursos humanos

Debido a las carencias expresadas y a que las personas son uno de los pilares fundamentales en la entrega de un buen servicio, se considera que se debe revisar en detalle las normas y temas legales relacionados, llevándolos a un documento con casos, didáctico y conciso.

Por otra parte, se recomienda realizar un mapeo de las instituciones que dictan carreras relacionadas con turismo, junto a detallar los idiomas que enseñan, si la carrera tiene algún tipo de acreditación, junto a entrevistas bajo una misma pauta, con los directores o jefes de carrera que permitan establecer una visión de la actual oferta en la enseñanza de los profesionales de la industria. Además, con los resultados anteriores, se puede comparar con la demanda actual y encontrar nuevas oportunidades o especializaciones que requieran los futuros profesionales del área.

- Temas relacionados a la promoción y comercialización

Antes de comenzar la promoción de cualquier destino e incluso de nuestro país, se debe estudiar el real impacto económico de la actividad turística, tanto su impacto directo como indirecto de forma periódica, establecer tendencias y cifras macro del aporte del turismo al PIB del país. Esto permitiría cuantificar y ejemplificar a nivel estatal y privado la importancia de la actividad, además dentro de la realización de un estudio sobre el tema debiese incluirse una evaluación de las externalidades generadas por la actividad.

- Temas relacionados al financiamiento

Se debe generar un catastro relacionado a los instrumentos y las posibilidades de financiamiento privado de iniciativas, identificando actores, montos, contacto y acercar el documento a empresarios a través de INFOTUR.

- Otros Temas

Existen temas que deben ser abordados de parte de la industria son, por ejemplo los efectos de la nueva ley de turismo, en primer lugar acercándola a los actores y luego propiciar la reflexión de cómo les puede afectar.

También es necesaria la revisión de temas coyunturales (por ejemplo, lo que sucede en los mercados cercanos y el efecto que tiene para el turismo en Chile). Por otra parte, a través de INFOTUR se pueden presentar estudios de casos exitosos en otros países, cambios en los modelos de negocios de las agencias de viaje, dada la actual configuración del mercado con un número mayor de competidores y oportunidades de crédito.

Por último, más allá de temas específicos, como oferta y demanda se necesita una real comprensión de que estamos hablando de una gran plataforma de servicios, donde todos los habitantes y autoridades del lugar están participando, en ocasiones sin tener conciencia de ello, en la actividad turística; pero para que dicha actividad pueda existir es necesario el desarrollo de infraestructura, conectividad y condiciones que faciliten la llegada del turista a algún destino.

## **Capítulo 5: Plan de Marketing**

Para establecer el plan de acciones que el producto de este modelo de negocio debe desarrollar para alcanzar las metas planteadas en el modelo de negocio, se describe el plan de marketing compuesto de la estrategia de posicionamiento esperada y la mezcla de marketing.

La estrategia de marketing, se diseñará en cada una de sus partes, considerando la ventaja del “primer movimiento” en este mercado que se considerará un nicho único; lo que es clave en la fase de introducción del ciclo de vida del producto.

### **5.1. Posicionamiento**

Se debe comenzar por definir la estrategia de posicionamiento, como el ejercicio creativo efectuado sobre un producto<sup>24</sup>, sin embargo no es algo que se haga al producto, sino que lo que se hace o se quiere hacer con la mente del prospecto, es decir, cómo posicionar el producto en la mente de las personas. En la Ilustración 5.1. se detallan las características del producto INFOTUR que son la base para definir el posicionamiento.

---

<sup>24</sup> Según la visión de Al Ries y Jack Trout. Fuente: Dirección de Marketing, Philip Kotler

Ilustración 5.1: Propuesta de valor, estados de demanda y tareas de marketing

Empresa y Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CEGESTUR</li> <li>•INFOTUR</li> </ul>
Clientes Meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresas e Instituciones que busquen una toma de decisiones informada</li> </ul>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Calidad</li> <li>•Actualización</li> <li>•Rapidez (Concentración y Tiempo)</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Precios de acuerdo a membrecías anuales para los perfiles de clientes</li> </ul>
Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Información de calidad y actualizada, sistematizada para la Industria Turística</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Existen diversas estrategias de posicionamiento, para este producto se ha elegido un “posicionamiento por usuario” que se refiere a posicionar el producto como el mejor para un cierto grupo de usuarios. En este caso para quiénes tomen decisiones en turismo, se quiere que la respuesta a “¿Dónde puedo encontrar la información de la industria de manera seria y que pueda confiar en un lugar fácil de encontrar?” sea “Eso lo encuentro en INFOTUR”.

Pero el posicionamiento es lo que está en la mente de mis clientes y nunca se dice explícitamente en la publicidad, pero podría anunciarse como el mejor sitio para quienes “buscan toda la información sobre turismo en un solo lugar”

## 5.2. Mezcla de Marketing

Se conoce como el conjunto de herramientas que una empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.<sup>25</sup>

### 5.2.1. Producto

En el caso de INFOTUR, se refiere a un servicio, desde el punto de vista de la intangibilidad. Las variables de marketing que incluye esta herramienta son:

- *Variedad del producto:* de acuerdo a los 4 perfiles de clientes presentados en el modelo de negocio, se considera la visibilidad que tengan los clientes. Es decir, los clientes del perfil 3 serán quienes tengan acceso a la mayor cantidad de información, lo que se describe en la ilustración 5.2.

<sup>25</sup> Definición extraída de Neil H. Borden, “The concept of the marketing mix”, Journal of advertising Research, 1994

Ilustración 5.2: Productos ofrecidos para cada perfil

<p><b>Perfil 0</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Visita la página y es parte del mailing list</li> <li>•Tendrá acceso a las secciones del menú y ver los productos sólo con algunos campos (no comprar)</li> </ul>
<p><b>Perfil 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cliente que ha cancelado una membresía anual y puede acceder a información en formato PDF</li> <li>•Tendrá acceso a todas las secciones del menú y productos a los que esté autorizado</li> </ul>
<p><b>Perfil 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cliente que ha cancelado una membresía anual y puede acceder a documentos en formato PDF y series estadísticas en formato Excel. Además, puede solicitar cruces de la información</li> <li>•Tendrá acceso a todas las secciones del menú y productos a los que esté autorizado</li> </ul>
<p><b>Perfil 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tiene las mismas características que el perfil 2, la diferencia con el perfil anterior, es el número de créditos que otorga la membresía</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Cada perfil, podrá comprar ser miembro registrado de INFOTUR a través de la compra de créditos que tendrán una duración anual. El perfil 0 no cancela nada y recibe sólo las noticias, mientras que el perfil 3 es quién cancela la membresía anual de mayor valor y tiene a su disposición el mayor número de créditos, junto a acceso a toda la información.

La existencia de un sistema de membresías, se explica en el sentido de fortalecer la relación con el cliente y que se sienta parte de un selecto club, donde se realiza investigación, se genera conocimiento y se puede aportar a través de la mirada de distintos actores. Por otra parte, facilita el tema del pago para los clientes, ya que se cancelará una vez al año, en vez de estar pagando cada vez que quiera descargar algo de INFOTUR, lo que se podría volver desmotivante y evita poder ofrecerle promociones o descuentos por su conducta de compra. Por otra parte, cada documento contenido en la biblioteca representa un producto a comercializar y serán visibles de acuerdo a las características de los perfiles.

Al momento de cargar un documento dentro de la biblioteca se le asignará una cantidad de créditos. Para el caso de la información numérica, el monto de los créditos por planilla Excel será de 3 veces el número de las celdas que contengan cifras, mientras que las cifras que se encuentren en formato PDF tendrán un valor de 2 veces el número de celdas. En el caso de

los documentos e informes elaborados por CEGESTUR, ellos se encargarán de asignar un número de créditos.

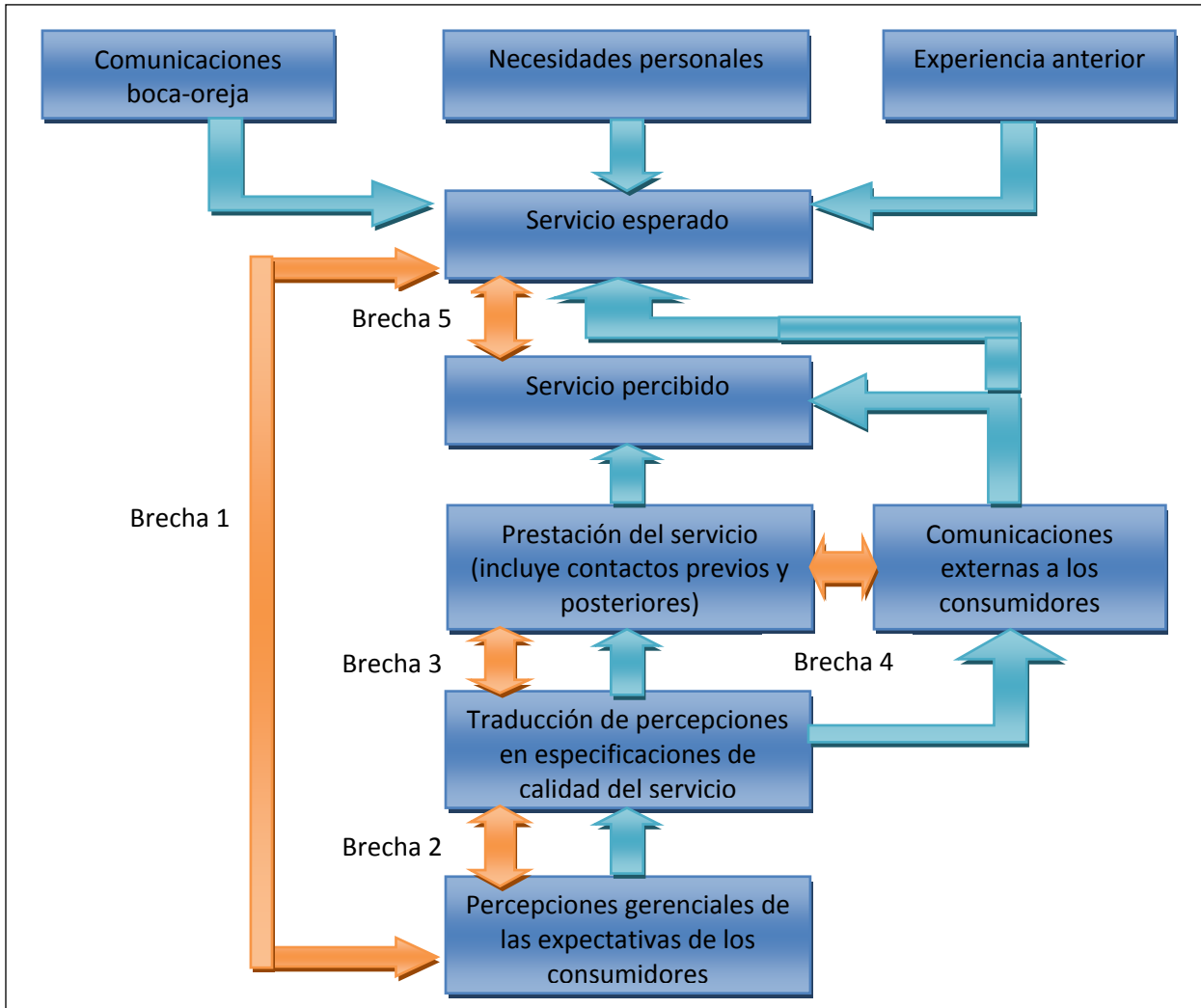
- *Calidad:* Constituye una de las variables diferenciadora del producto, si bien es importante aclarar, que la calidad sobre la cual se hará responsable el producto se relaciona con el manejo de los datos y la elaboración de documentos cuyo autor sea CEGESTUR, mientras que en el caso de los datos de otras fuentes la calidad se relaciona con sistematizar la información en un mismo formato, revisar fórmulas y tener series históricas en un mismo lugar.
- *Nombre de la marca:* La marca del producto será “INFOTUR” y en primer lugar debiese sugerir las dos palabras de las que se compone, información y turismo, también se espera que después de lanzar el producto se ligue la marca al concepto de calidad. Se decidió lanzar una marca separada a la de CEGESTUR, ya que INFOTUR responde más a un servicio específico y como medio facilitador para realizar proyectos e investigaciones.
- *Empaque:* En este caso, se refiere a la presentación y manejo de la información. Todos aquellos documentos que sean de otras fuentes y se encuentren en las páginas web de las fuentes, tendrán un monto nulo de créditos, serán visto sólo por los clientes y en vez de tener la opción de descargar el producto se encontrará el link a la web correspondiente.<sup>26</sup> Para aquellos productos, correspondientes a cifras que han sido sistematizadas, se presentarán dos versiones, una en formato Excel y otra en formato PDF. Por último, los estudios realizados por CEGESTUR se presentarán únicamente en formato PDF.
- *Servicios:* Junto a ser un catálogo de compra online, dentro de sus servicios se enviará un newsletter con noticias de la industria y lanzamiento de nuevos productos. Pero el más importante de los servicios se encuentra en el modelo de calidad de servicio, para ello se trabaja con el concepto del MMEDCAL (Mejoramiento y Medición de Calidad en Servicio) desarrollado por el Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. El modelo consiste en transformar a los clientes en codiseñadores y colaborador dentro del rediseño de servicios, donde por una parte se construye capital social y por otra, mejora el servicio entregado.

En primer lugar, se deben identificar las brechas que impiden el éxito en la prestación del servicio, detalladas en la Ilustración 5.3.

---

<sup>26</sup> Con esto, se previene el hacerse cargo de la calidad de documentos de otras fuentes ya publicados.

Ilustración 5.3: Modelo de calidad de servicio



Fuente: A.Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L.Berry, "A Conceptual Modelo of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Otoño 1985

De los determinantes para acortar estas brechas se encuentran: la confiabilidad, la capacidad de respuesta, conocimientos y cortesía de los empleados, empatía y aspectos tangibles. Algunos de los determinantes antes mencionados se pueden trabajar a través del diseño y contenidos de la web, junto a capacitar a las personas que traten con los clientes de manera telefónica o vía mail, sin embargo se ha querido extraer del MMEDCAL, el diseño de interfaces comunicacionales, a través de artefactos y protocolos conversacionales que hagan sentir a los clientes como los constructores de INFOTUR.

Para ello, se realizará una encuesta inicial a los socios que consistirá de las siguientes preguntas:

- ¿Qué le gustaría encontrar en este sitio?
- ¿Qué NO le gustaría encontrar en este sitio?
- ¿De qué información o necesidades especiales, le gustaría que nos hiciéramos cargo?
- ¿Tiene usted alguna preocupación especial respecto a nuestro servicio?

Las preguntas anteriores, serán realizadas en conjunto a la verificación de los datos de los clientes y explicar el funcionamiento del sistema. Sin embargo, existen otras brechas de forma posterior a la experiencia de servicio y por ello se propone realizar encuestas al azar vía de manera semestral, pero de diversos temas: utilidad de la información encontrada, información o estudios buscados por nuestros clientes, evaluación de nuestro sitio web bajo los 5 aspectos mencionados en el diseño (accesibilidad, contenidos, usabilidad, confiabilidad y diseño).

## 5.2.2. Precio

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los factores que más se debe cuidar es el precio de las membrecías, por eso, se deben tener en cuenta una serie de factores:

- En el caso de las cifras, para la mayoría de ellas, existe la posibilidad de adquirir las series en varios documentos PDF y la posibilidad de transcribir todo a una única planilla.
- Es un servicio totalmente nuevo en la industria nacional y se debe fomentar su uso, junto a vencer las barreras que puedan colocar los consumidores para familiarizarse con el sistema de compra.
- Del benchmarking realizado, se revisaron los precios de venta y estudios, donde la mayor parte se encuentra entre los 20€y 40€, lo cual es superior a lo que el mercado nacional estaría dispuesto a pagar por cifras y estudios como valor promedio, por lo que se toma como referencia para una cota máxima en la fijación de precios.

Al no existir un producto similar, se utilizó el definir el valor de la membresía anual, de acuerdo a la estimación de documentos descargados y un valor en créditos promedio. De acuerdo al número de créditos, se asignó un valor a cada perfil un valor unitario para créditos que irá descendiendo a medida que el cliente compre más créditos. El detalle de los cálculos se encuentra en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1: Cálculo valores membrecías anuales

Detalle	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3
Información (cifras) descargadas por mes	2	4	8
Nº créditos promedio (cifras)	50	50	50
Información (documentos) descargadas por mes	1	2	4
Nº créditos promedio (documentos)	100	100	100
Total créditos mensuales	200	400	800
Total créditos anuales	2.200	4.400	8.800
Valor unitario créditos	\$ 130	\$ 120	\$ 110
Valor membresía	\$ 286.000	\$ 528.000	\$ 968.000

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la Tabla 5.1 consideró que el total de créditos anuales era el monto de un mes por 11 meses, para considerar vacaciones y feriados. Además, se fijó en conjunto con el cliente el valor de cada crédito, obteniendo el valor de las membrecías.

Los precios antes expuestos fueron ajustados como se muestra en la Tabla 5.2 para generar un porcentaje de descuento llamativo, al comparar por ejemplo, la opción de comprar dos membrecías 2 durante el año versus comprar una única membrecía 3; además las cifras ajustadas entregan valores más cerrados al hacer el cálculo del valor mensual.

Tabla 5.2: Cálculo valores membrecías anuales ajustadas

Detalle	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3
Valor membrecía anual ajustado	\$ 300.000	\$ 552.000	\$ 972.000
Valor mensual	\$ 25.000	\$ 46.000	\$ 81.000
Número de créditos iniciales	2.200	4.400	8.800
Ahorro		8%	12%

Fuente: Elaboración Propia

Las formas de pago para las membrecías, podrá ser anual o semestral a través de un depósito, cheque nominativo o efectivo.

Dentro del capítulo de evaluación económica, se analizará la estructura de costos y el margen de contribución generado por los valores definidos en esta sección.

### 5.2.3. Promoción

Las variables de marketing, sobre las que se debe decidir en esta herramienta son:

- *Promociones de venta:* Se realizará sólo un tipo específico de promoción directa al consumidor, a través de muestras, ofertas gratuitas del servicio para los invitados al lanzamiento de INFOTUR. Para ello, se habilitará el sitio con algunos productos disponibles de forma de encontrar al menos 5 productos en las categorías más importantes<sup>27</sup> y se entregará a los asistentes los detalles de su cuenta y un número acotado de créditos, con el objetivo de generar confianza en los futuros clientes y que se familiaricen con el funcionamiento del sistema.

Otro tipo de promoción, enfocada en reducciones de precio, se visualiza como posible forma de des-construcción de la marca y generar consumidores más elásticos, que respondan con su consumo sólo a cambios de precio. Además, en general las promociones son desencadenadas por los productores no líderes, de forma de anticiparse a sus competidores

- *Publicidad:* Se propone promocionar INFOTUR, dentro de un link en la Web de CEGESTUR, a través de los boletines enviados por el Centro a su red de asociados (que incluye a municipios, asociaciones y grandes empresas relacionadas a la industria) y en una segunda versión incluir participación en revistas especializadas. Para las decisiones de medios antes mencionadas, se han buscado vehículos de comunicación con la mayor eficacia dentro del mercado objetivo y de bajo costo.

Pero el evento más importante de la primera etapa de INFOTUR, es el lanzamiento que se propone, donde se invitará a los posibles clientes a una exposición sobre el producto, sus

<sup>27</sup> Las categorías se definen dentro de la presentación de la estructura árbol de los contenidos de INFOTUR.



ventajas, costo y funcionamiento de las membrecías y entrega de su clave de prueba del sistema, para contactarse con ellos una semana después. El lanzamiento debe destacar sus ventajas y cómo aporta valor a la industria turística en este momento y permite la generación de estudios y conocimiento.

- *Fuerza de ventas:* Estará conformada por el equipo de CEGESTUR, pero más allá de la cantidad se debe trabajar, en varios de los tipos de fuerza de venta definido por Robert N. McMurry<sup>28</sup>, como tomador de pedido, técnico, creador de demanda (vendedores que se apoyan en métodos creativos para vender productos tangibles o intangibles) y proveedor de soluciones (vendedor cuya destreza radica en resolver el problema de su cliente).
- *Relaciones públicas:* Establecer con apoyo del área de Relaciones Institucionales del Departamento de Ingeniería Industrial, relaciones con la prensa, publicidad de los productos, comunicación corporativa y asesoría<sup>29</sup>. Dentro de los objetivos planteados para las relaciones públicas se encuentra el crear conciencia sobre las necesidades que satisface INFOTUR y crear credibilidad, lo que se encuentra amparado bajo el sello de la Universidad.

#### **5.2.4. Plaza**

Al ser un servicio que se entrega directamente al cliente a través de la web, no existen grandes decisiones involucradas con respecto a la plaza, además el mercado se trata de un nicho pequeño e identificado, por lo que CEGESTUR, llegará a través del lanzamiento, boletines y “boca a oreja” de manera directa a los posibles clientes.

La fuerza de ventas serán los integrantes del centro y tampoco existe inventario de los productos, al tratarse de documentos.

### **Capítulo 6: Diseño del Sistema de Información Turística**

Si bien el presente trabajo no se hace cargo de la implementación de la biblioteca digital (INFOTUR), si se incluirán temas conceptuales, relacionados a los objetivos del sistema, funcionalidades esperadas, orden de la información dentro de la biblioteca y recomendaciones para la puesta en marcha del mismo.

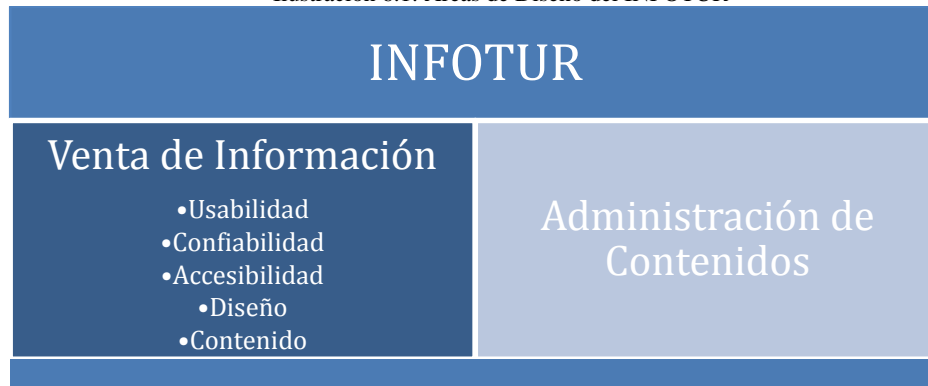
El sistema de información a diseñar, tiene dos aspectos, sobre los que se trabajará que se presentan en la Ilustración 6.1.

---

<sup>28</sup> Definiciones extraídas de Robert N. McMurry, “The Mystique of Super-Salesmanship”, Harvard Business Review, 1961

<sup>29</sup> Se incluyen las asesorías, para aconsejar frente a cualquier problema público y posturas de imagen de CEGESTUR.

Ilustración 6.1: Áreas de Diseño del INFOTUR



Fuente: Elaboración Propia

Por una parte, el se encuentra lo relacionado a la venta de información, que aborda las necesidades respecto a información de la industria y cómo entregarla a los clientes bajo los ejes de sitios web, que en efecto son condicionantes:

- Usabilidad: Que la información y espacios diseñados, resulten útiles a través de una navegación intuitiva (pocos clicks) y fidelizarlo al sitio a través de contenidos bien organizados. El desarrollo y diseño del sitio web estará centrado en el cliente.
- Confiabilidad: Que exista veracidad y relevancia de la información contenida.
- Accesibilidad: Uso de tecnologías cercanas al usuario, para evitar barreras de entrada.
- Diseño: Disposición de los elementos aprovechando zonas de alta jerarquía para la información importante, controlar la longitud de la página y una interfaz limpia sin ruido visual. Por ello, se colocará especial cuidado en las imágenes incorporada, espacios y evitar el uso de animaciones en flash.
- Contenido: Cuidar la coherencia entre los contenidos del sitio y los objetivos planteados. Debido a esto, los contenidos deben ser claros y precisos a lo que los clientes esperan, se incluyen en la práctica mapa del sitio, motores de búsqueda simple y avanzada.

Además del sitio de venta de información, INFOTUR tiene como objetivo ordenar y reunir en un solo lugar la información que requiera CEGESTUR, que no necesariamente es la misma contenida en el portal que visitará un cliente. Por esto, se contará con un módulo para una administración eficiente de los contenidos visibles para los clientes y que contenga lo relevante para la generación de otros estudios e investigaciones.

## 6.1. Secciones y Funcionalidades de INFOTUR

Las secciones que contendrá el sitio, se dividen en secciones abiertas a todos los visitantes y un portal con acceso diseñado para los clientes registrados.

Secciones para todos los visitantes:

- Home: En la parte central destacará los productos que constituyen novedades, noticias del sector, un menú lateral con las categorías que agrupan a los productos y acceso para los clientes registrados.
- Quiénes somos: Donde describa de forma breve que el sitio pertenece a CEGESTUR y su misión como centro de gestión para la industria.

- Productos: Donde se podrán ver todos los productos y algunas de sus características (nombre, fuente e imagen).
- Links: Se dividirán por temas, encontrándose links institucionales (web CEGESTUR, Departamento de Ingeniería Industrial y Universidad de Chile), links relacionados al turismo (Organización mundial de turismo, SERNATUR, Turismo Chile y Consetur)
- Búsqueda: Con un motor de búsqueda simple.
- Contacto: Con la opción de enviar preguntas y dos check box, que permitan solicitar información sobre suscripciones e inscribirse en un newsletter del centro.

Mientras que el Portal del cliente, cuyo acceso será restringido, tendrá además de las funcionalidades mencionadas anteriormente:

- Home: Donde la sección de acceso, cambia al nombre del cliente o empresa registrada, la cantidad de créditos restantes, datos de la cuenta, historial de descargas y opción de cierre de sesión.
- Novedades: Contiene todos los productos ingresados en las últimas semanas.
- Ofertas: Productos con precio (créditos) de descuento
- Buscador avanzado: Que permite realizar búsquedas de productos de acuerdo a categorías, palabra clave, fuente, número de créditos.

Por otra parte, las funcionalidades se separan en básicas, que son las visibles en el portal de acceso a visitantes y clientes, y también existen funcionalidades avanzadas, que corresponden a las del portal de administración.

#### Funcionalidades básicas

Con respecto al diseño del sitio

- Navegación a través de las secciones del sitio enunciadas anteriormente.
- Buscador simple, a través de palabras de búsqueda.

Con respecto a la relación con clientes registrados:

- Acceso a una sesión personalizada con datos del cliente.
- Registro de clientes y opción de recuperación de clave de un cliente.
- Visualizar el historial de compras del cliente en los últimos 3 meses e información de la cuenta, con su posible edición.
- Incorporar una funcionalidad, que permita al comprar un producto, visualizar otros productos comprados por otros clientes que anteriormente compraron dicho producto.
- Para clientes registrados, sección productos con mayor detalle; se muestran más características de los productos (créditos y características), junto a un buscador avanzado de productos.
- Habilitar carro de compras, que corresponde a los documentos que descargará el usuario y su correspondiente descuento de créditos.

#### Funcionalidades avanzadas

Con respecto al manejo de documentos

- Carga de nuevos documentos y caracterización de los mismos.
- Cambio de atributos de los documentos (novedad, créditos, por ejemplo).
- Posibilidad de eliminar documentos de la biblioteca.

- Conocer el historial de descargas para el documento (exactamente, quiénes de nuestros clientes lo descargaron y cuándo). Junto a ello, poder conocer estadísticas sobre los documentos más descargados del portal, tanto a nivel global, como por cada tipo de cliente.
- Conocer los clientes que han consultado por un documento en específico, ordenado por fecha.

Con respecto al manejo de las categorías visibles y no visibles al cliente

- Poder crear una nueva categoría, dentro de la estructura presentada.
- Cambiar nombre de alguna de las categorías existentes.
- Poder borrar una categoría existente, sólo en caso de que los documentos contenidos en ella hallan sido cambiados de lugar.

Con respecto al manejo de los clientes registrados

- Consultar el listado de clientes actuales con la siguiente información: sus datos, tipo de cliente al que pertenece, créditos restantes y fecha de vencimiento de los créditos.
- Función habilitada para comunicarnos con los clientes a través de mails.
- Conocer el historial de navegación y de descargas de cada cliente, con fecha y detalle de los documentos.
- Generar dentro del sistema, en caso de que quiera comprar un documento, para el cual los créditos no alcancen un mail de aviso para ofrecer más créditos.

Con respecto al manejo administrativo del sitio

- Generar una serie de “alarmas” en el módulo de administración relacionadas con tener una actualización sistemática de INFOTUR, con los siguientes eventos:
  - Eventos relacionados con la publicación de nueva información por parte de las fuentes.
  - Alarmas cuando quede un mes para el vencimiento de los créditos comprados de un cierto cliente (de esta forma lo podemos contactar).
  - Alarmas para cuando a un determinado cliente se le terminen sus créditos con período inferior a los 11 meses desde su compra.
  - Alarmas para ciertos documentos, que corresponden a datos (en formato Excel) de actualización de la serie<sup>30</sup>.

## 6.2. Organización de la Información en la Biblioteca

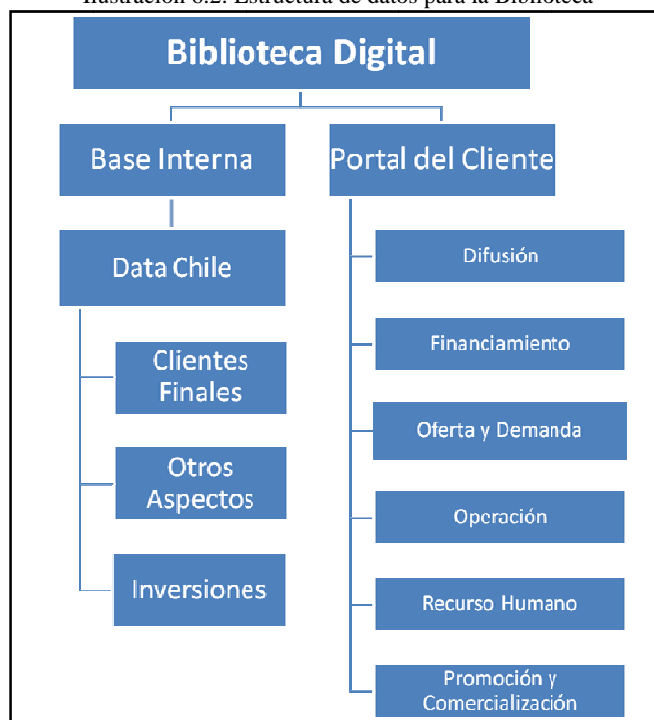
En primera instancia, se deben aclarar los usos de la biblioteca con el objetivo de poder ordenar los datos con una estructura que facilite la navegación y siga una lógica.

Con el objetivo de presentar una estructura que satisfaga ambos usos presentados en la sección 6.1., se definió un árbol que se divide en dos grandes áreas: una base interna que contendrá todos los datos y documentos a la fecha que servirán como base estadística y se verán sólo de manera interna y por otra parte, un portal del cliente que contiene ordenado datos y estudios que se visualizan a través del catálogo electrónico.

---

<sup>30</sup> Se refiere a ciertos documentos que son series históricas, que deben actualizarse con distintas periodicidades (algunos son mensuales, trimestrales, semestrales o anuales)

Ilustración 6.2: Estructura de datos para la Biblioteca



Fuente: Elaboración Propia

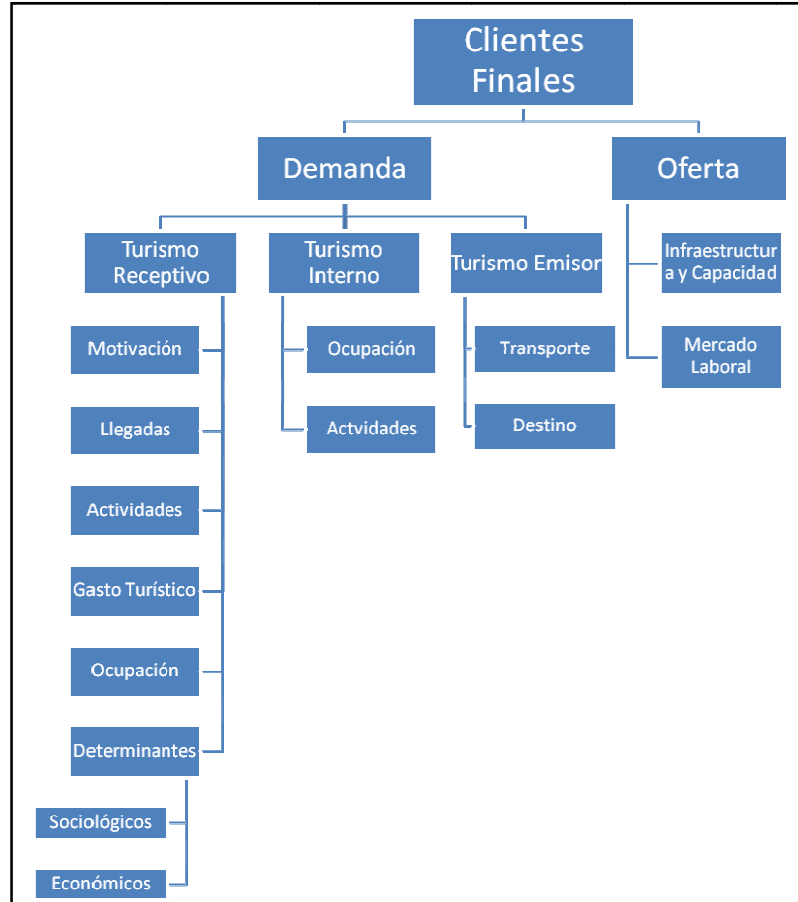
La estructura interna de la sección enfocada a los clientes, se desarrolló en las categorías identificadas a través de los talleres, por ahora su nombre está sujeto a cambios, para analizarlo desde un punto de vista más comercial, pero se rescata el concepto. Además se definirán como novedades destacadas todos aquellos productos ligados a las categorías: oferta y demanda, difusión, promoción y comercialización.<sup>31</sup>

Por otra parte, para poder diseñar la estructura de almacenamiento de los datos turísticos en Chile, se procedió, dado el catastro realizado a separar en tres grandes áreas. Por una parte se encontrará “clientes finales” que tendrá todo lo relacionado con cifras de la industria y algunos estudios al respecto. Se debe tener cuidado con los datos encontrados a la fecha, ya que en varios casos se tienen los datos ya en un formato Excel que es trabajable, sin embargo para casos como los anuarios de turismo, debe hacerse el desglose de acuerdo al dato, para darle continuidad a la serie y llevarlo a un formato Excel.

Además, para poder dar una estructura clara dentro de la carpeta de datos turísticos, se revisó el material de la Organización Mundial de Turismo (OMT) sobre las estadísticas de turismo, de acuerdo a las categorías entregadas para los datos con respecto a la oferta y demanda de servicios se definió el siguiente árbol de acuerdo al material existente del catastro.

<sup>31</sup> Esto de acuerdo a la suma de puntajes críticos obtenida a través de los talleres realizados con empresarios.

Ilustración 6.3.: Estructura de los datos “Clientes Finales”



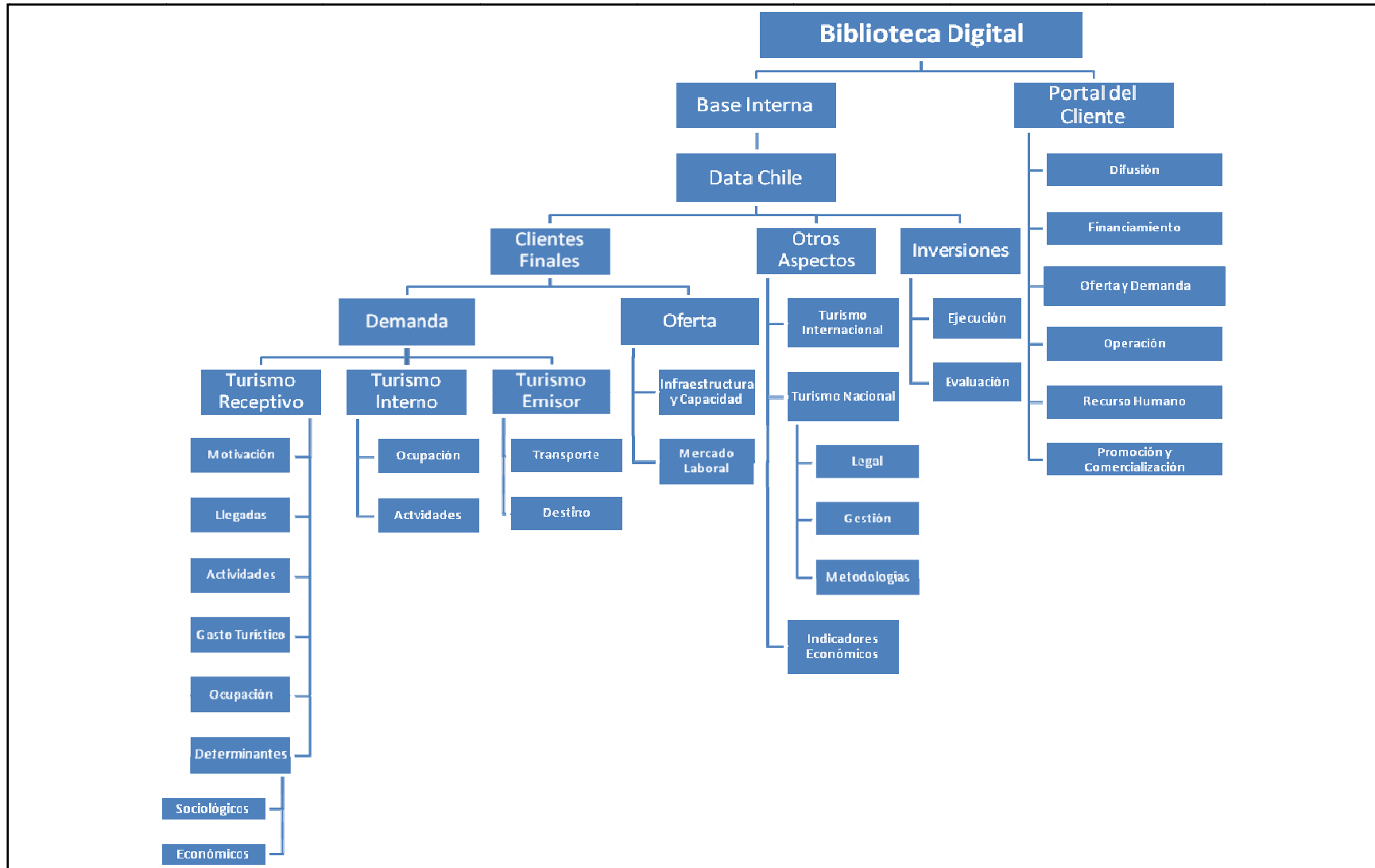
Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, dentro de “Data Chile” se encuentra una subcategoría denominada inversiones, que refleja tanto a nivel de ejecución, como de evaluación de proyectos de inversión en el rubro; la mayoría ligado a la construcción de establecimientos de alojamiento.

Por último, se diseñó una categoría llamada “otros aspectos” que incluye a su vez, tres subcategorías:

- Indicadores económicos, para poder calcular índices en un futuro o poder establecer comparaciones de la industria turística con otras industrias. Por ejemplo, se encuentran los índices de crecimiento económico regional, crecimiento económico del país, entre otros.
- Turismo internacional, se manejan variables presentes en anuarios de turismo de la OMT con el objetivo de manejar datos de otros países (por ejemplo, llegadas y salidas).
- Turismo nacional, que contiene todo lo relacionado con normativas y aspectos legales, aspectos de gestión (por ejemplo políticas elaboradas) y metodologías de estudios de datos llevados a cabo por otras instituciones.

Ilustración 6.4.: Estructura Biblioteca Digital



Fuente: Elaboración Propia

Para la administración del sitio, se han definido bases de datos y sus atributos, que se detallan en las tablas 6.1 y 6.2

Tabla 6.1.: Atributos base de datos productos

<b>Base de Datos: Productos</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Tipo de Atributo</b>
Fecha creación producto	Fecha.
Fecha modificación producto	Fecha.
Fecha eliminación producto	Fecha.
Nombre	Texto
Autor (fuente)	Texto.
Código	Texto.
Características	Texto.
Categoría (de 1 a 7)	Texto, son 7 variables que describen la ubicación del producto dentro de la estructura de árbol.
Contacto	Texto (mail).
Fecha creación oferta	Fecha.
Fecha término oferta	Fecha.
Créditos	Número.
Créditos oferta	Número.
Fecha ingreso novedad	Fecha.
Fecha término novedad	Fecha.
Condición de novedad	Binaria.
Imagen del producto	Imagen.
Periodicidad	Texto (las opciones son anual, semestral, trimestral, mensual, único).
Visibilidad clientes	Número (valores entre 0 y 3 de acuerdo a los perfiles que tienen acceso al producto).

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.2.: Atributos base de datos clientes

<b>Base de Datos: Clientes</b>	
<b>Atributo</b>	<b>Tipo de Atributo</b>
Nombre	Texto.
Rut	Texto.
Teléfono Red Fija	Número.
Teléfono Móvil	Número.
E-Mail	Texto.
Dirección	Texto.
Ciudad	Texto.
País	Texto.
Nombre Empresa	Texto.
Rut Empresa	Texto.
Última clave	Texto.



Fecha creación última clave	Fecha.
Fecha registro en el sistema	Fecha.
Fecha eliminación cliente	Fecha.
Tipo de cliente	Número (de acuerdo al perfil de 0 a 3).
Créditos iniciales	Número.
Créditos a la fecha	Número.
Fecha vencimiento créditos	Fecha.

Fuente: Elaboración Propia

Un aspecto relevante, dada la cantidad de documentos que se incorporarán en el INFOTUR, resultan los códigos de los productos, que se componen de los siguientes elementos:

- Serie o documento, a lo que se asignará letra “S” o “D”.
- Año.
- Mes.
- Periodicidad: que puede ser anual (A), semestral (S), trimestral (T), mensual (M), único (U).
- Formato: esta variable, tiene por objetivo poder conocer series de datos sobre las que puedan aplicarse operaciones matemáticas. Las opciones son, regiones de Chile (RE), países (PA), comunas de Chile (CO), zonas mundiales<sup>32</sup> (ZM), pasos fronterizos (FR), ciudades de Chile (CC), ciudades del mundo (CM) y otros (OT).
- Fuente: que puede ser INE (INE), SERNATUR (SER), Banco Central de Chile (BCC), Consetur (CON), Junta Aeronáutica Civil (JAC), otra fuente (OTR).
- Grupos de información: se refiere a reunir en un mismo número a la información extraída del mismo documento. Por ejemplo, para toda la información extraída del último anuario del INE, este atributo tendrá valor 01. El objetivo de este atributo, es generar la funcionalidad de los avisos de actualización de la información.
- Número: para poder diferenciar documentos que tengan en común los atributos anteriores del código y se compone de dos dígitos.

Por ejemplo, el producto sobre las cifras anuales del número de restaurantes por región tendrá el código S-2005-12-A-RE-INE-01-01.

### 6.3. Recomendaciones para la Puesta en Marcha del INFOTUR

Junto a las funcionalidades planteadas y la descripción de los atributos de la base de datos para la implementación, las recomendaciones se han separado de acuerdo a los aspectos de evaluación de un sitio web.

- Confiabilidad
  - Todas las vistas deben tener, un mail y teléfono de contacto. Las dudas y comentarios deben ser contestadas con un plazo de 24 horas hábiles.
  - Dentro de la sección contacto, para la venta de créditos se enviará automáticamente un mail al usuario con el mensaje de que ya se está revisando su solicitud y en 24 horas hábiles se contactarán con él.

<sup>32</sup> Las zonas mundiales son definidas por la Organización Mundial de Turismo.

- En la sección “Quiénes somos” además de la misión de CEGESTUR y sus líneas de acción, debe encontrarse explícito el objetivo de INFOTUR
- Para que el sitio se vuelva un referente dentro de la industria, también debe contar con links a las fuentes de información y sus secciones que en específico contienen estudios y cifras relacionadas con la industria. De esta forma, los clientes podrán observar por ellos mismos el valor agregado del portal y que no se esconde ningún tipo de información.
- Se propone, posterior a 6 meses de funcionamiento de INFOTUR, clasificar la información de visitas y descargas de productos realizadas, con el objetivo de construir perfiles de clientes y compararlos con los perfiles presentados en este trabajo, con ello poder elaborar una encuesta que aparezca dentro de INFOTUR y se realice para los clientes, de forma de externalizar el diseño del servicio y su constante reinvencción a ellos.
- Usabilidad
  - Aspectos generales
    - Definición de una URL clara ([www.infotur.cl](http://www.infotur.cl)) y que los subdominios respeten el concepto de URLs precisas y de fácil recordación.
    - El sitio debe contar con tiempos de actualización, se recomienda no dejar pasar una semana sin incluir alguna noticia o documento nuevo. Además la fecha de la última actualización, se recomienda que aparezca en el home.
    - Cuidar la consistencia entre la apariencia y su funcionamiento, evitar flash y diseño recargado, ya que la web debe generar la impresión de un producto nuevo, pero a la vez serio y confiable.
  - Identidad (Branding)
    - Se propone diseñar un logo propio para INFOTUR, en sintonía al logo diseñado para CEGESTUR. Para el primer lanzamiento utilizar el logo de CEGESTUR y cuando se tenga el logo, hacer un relanzamiento de la web con su nueva imagen.
    - La marca debe tener un lugar destacado dentro del diseño de la web, idealmente en un espacio superior.
  - Lenguaje y redacción
    - El lenguaje de todos los mensajes de INFOTUR debe ser claro, conciso y amable.
    - Se propone para una segunda versión, ofrecer una versión en inglés.
  - Estructura y navegación
    - Un diseño del sitio orientado al cliente, buscar que el cliente llegue a la información que busca en 4 clicks.
    - Establecer un mapa del sitio en el home, visible y que facilite la navegación.
    - Dentro de la sección “categorías”, dado que es el foco del sitio, crear elementos que indiquen al usuario en qué categoría y subcategorías se encuentra, junto a funciones que le permitan devolverse de manera fácil.
  - Control y retroalimentación
    - Diseñar sistemas de respuesta, en caso de interacciones con el cliente (por ejemplo, para la bienvenida al sitio, para ofrecer la compra de más créditos, para notificar al cliente cuando quiera comprar algún producto y los créditos sean insuficientes, mensaje posterior al envío de comentarios y sugerencias por parte de los clientes)
    - Controlar mensualmente, los tiempos de respuesta del sitio.
    - Una de las secciones principales, dentro del menú principal es la sección “contacto”, se debe cuidar que cada una de las otras secciones de la página contengan un hipervínculo a esta sección y permitan a los usuarios realizar cualquier tipo de consultas y sugerencias.

- **Accesibilidad**
  - Las recomendaciones se encuentran ligadas a la tecnología y el “back-office” del sitio, en relación a que se utilicen lenguajes conocidos y que el usuario pueda ver la página como muchos otros catálogos electrónicos, con el objeto de que se encuentre en un ambiente familiar y de fácil navegación.
  - Revisar el sitio con distintos navegadores y frente a cualquier cambio realizado en la Web revisarlo con Internet Explorer, Mozilla y Opera.
  - Para el acceso de clientes, ya que serán empresas y personas naturales, que el nombre de usuario vaya asociado a una dirección de correo electrónico que debe ser comprobada ante del registro.
  - Consultar de manera mensual estadísticas de penetración
  
- **Contenido**
  - Los contenidos deben siempre guardar coherencia con los objetivos del sitio y no ampliar el material fuera de contenidos relacionados con la industria turística.
  - Como se mencionó en la característica de usabilidad, cuidar la redacción y también la ortografía, puntuación y en caso de versiones en otros idiomas corroborar previo al lanzamiento la correcta traducción y gramática de todos los contenidos.
  - Supervisar el funcionamiento de los motores de búsqueda de productos del sitio, con especial énfasis en la búsqueda avanzada que tiene acceso sólo para clientes registrados.
  
- **Diseño**
  - Utilizar los espacios de alta jerarquía dentro de la web (superiores) con información importante.
  - No incluir propaganda de ningún tipo, ya que no comulga con los objetivos ni la línea editorial del sitio. En caso de alianzas con fuentes de información, diseñar una sección dentro de “Quiénes somos” que incluya los logos, hipervínculos y breve reseña de las empresas o instituciones.
  - Cuidar la extensión o largo de la página, para que el usuario no pierda el foco en las secciones importantes y la navegación sea sencilla.

## **Capítulo 7: Evaluación Económica**

Resulta necesario, además de plantear conceptualmente el diseño del modelo de negocios, realizar una primera estimación de los costos y beneficios que involucra este proyecto. Se trabajará en base a los presupuestos de CEGESTUR para la construcción y mantención de INFOTUR, junto a cotizaciones en casos que resulte necesario, para la obtención de os flujos futuros y posterior cálculo de indicadores.

La evaluación que se desarrollará a continuación es a un horizonte de 5 años, por tratarse de un servicio relacionado con tecnología, lo que se encuentra en constante cambio y actualización y hace poco realista cualquier evaluación de horizontes de tiempo utilizados para otro tipo de proyectos (10, 15 o 30 años)

## 7.1. Estimación de Ingresos

Para estimar el precio de las membrecías se utilizarán para el primer año los precios definidos en el plan de marketing y a continuación, se reajustarán de acuerdo a las proyecciones para el IPC del Banco Central, donde para fines del 2008 existirá un reajuste de un 3,6% y para diciembre del 2009 un reajuste del 3%. Para los tres años posteriores de evaluación se seguirán manteniendo reajustes del 3%.<sup>33</sup> Los precios para los 5 años de evaluación se presentan en la Tabla 7.1.

Tabla 7.1.: Precios de membrecías anuales y su evolución

Año	1	2	3	4	5
Perfil 1	\$ 300.000	\$ 310.800	\$ 320.124	\$ 329.728	\$ 339.620
Perfil 2	\$ 552.000	\$ 571.872	\$ 589.028	\$ 606.699	\$ 624.900
Perfil 3	\$ 972.000	\$ 1.006.992	\$ 1.037.202	\$ 1.068.318	\$ 1.100.367

Fuente: Elaboración Propia

Para estimar el número de membrecías de cada perfil que se venderán por cada año, se identificará en cifras el mercado objetivo del cuál se ha hablado a lo largo de este trabajo. En la Tabla 7.2 se muestran los principales tipos de empresas a los que interesaría el producto.<sup>34</sup>

Tabla 7.2.: Cifras del mercado potencial

	Nacional	Región Metropolitana
Asociaciones		10
Agencias de Viaje	981	174
Empresas de Alojamiento Turístico	3.507	221
Otros servicios relacionados	2.958	414
Empresas de Transporte Aéreo		3
Empresas de Transporte - Buses		10

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla anterior, es necesario explicar que se consideraron empresas de transporte aéreo que realicen vuelos entre territorios del país (LAN, Sky Airlines y Aerolíneas del Sur), para el caso de las empresas de buses se consideraron sólo las más importante y en el caso de las asociaciones se consideraron:

- Consejo Superior de Turismo (CONSETUR)
- Asociación Chilena de Empresas Mayoristas y Representantes de Turismo (ACHMART)
- Asociación Chilena de Empresas de Turismo A.G. (ACHET)
- Hoteleros de Chile
- Asociación de Agencias de Turismo Aventura A.G. (CATA)
- Federación Gremial de la Industria Hotelera y Gastronómica de Chile (HOTELGA)
- Asociación Chilena de Líneas Aéreas A.G. (ACHILA)
- Santiago Convention Bureau
- Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA)
- ATICO

<sup>33</sup> Fuente: [http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index\\_ee.htm](http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index_ee.htm)

<sup>34</sup> Las cifras referente a las agencias de viajes, empresas de alojamiento turístico y otros servicios relacionados, fueron extraídas del Anuario de Turismo 2006, publicado por el INE y SERNATUR

Para poder definir en específico la cantidad, se conversó con el cliente y de acuerdo a la estrategia de marketing planteada buscar “descramar” la demanda, a través de comenzar con una cantidad de ventas muy baja dentro de los segmentos de los mercados definidos y aspirar a un crecimiento de acuerdo a cada tipo de empresa o institución, donde se ha revisado cómo encajan dentro de los perfiles y la segmentación realizada.

De acuerdo a lo anterior, en la Tabla 7.3 se presentan las ventas proyectadas dentro de la región metropolitana, donde el porcentaje del segmento corresponde al porcentaje del total de esa categoría (por ejemplo asociaciones) que ha comprado una membresía.

Tabla 7.3.: Estimación de Ventas

	Año 1			Año 2			Año 3		
	Perfil	q	% del Segmento	q	% del Segmento	q	% del Segmento		
Asociaciones	1	1	10,0%	2	20,0%	3	30,0%		
Agencias de Viaje	2	3	1,7%	5	2,9%	7	4,0%		
Agencias de Viaje	3	4	2,3%	6	3,4%	8	4,6%		
Empresas de Alojamiento Turístico	2	4	1,8%	6	2,7%	11	5,0%		
Empresas de Alojamiento Turístico	3	4	1,8%	6	2,7%	11	5,0%		
Otros Servicios Relacionados	3	2	0,5%	3	0,7%	5	1,2%		
Empresas de Transporte Aéreo	1	1	33,3%	1	33,3%	1	33,3%		
Empresas de Transporte - Buses	2	0	0,0%	1	10,0%	2	20,0%		

	Año 4			Año 5		
	Perfil	q	% del Segmento	q	% del Segmento	
Asociaciones	1	4	40,0%	5	50,0%	
Agencias de Viaje	2	9	5,2%	10	5,7%	
Agencias de Viaje	3	12	6,9%	12	6,9%	
Empresas de Alojamiento Turístico	2	15	6,8%	18	8,1%	
Empresas de Alojamiento Turístico	3	15	6,8%	18	8,1%	
Otros Servicios Relacionados	3	8	1,9%	12	2,9%	
Empresas de Transporte Aéreo	1	1	33,3%	1	33,3%	
Empresas de Transporte - Buses	2	2	20,0%	3	30,0%	

Fuente: Elaboración Propia

Con lo anterior, se pueden estimar las cantidades anuales para cada tipo de perfil y con ello proyectar los ingresos, en las Tablas 7.4

Tabla 7.4.: Proyección de Membrecías e Ingresos, Según Año

Año	1	2	3	4	5
Perfil 1	2	3	4	5	6
Perfil 2	7	12	20	26	31
Perfil 3	12	18	24	40	48
<b>Ingresos</b>	<b>\$16.128.000</b>	<b>\$25.920.720</b>	<b>\$37.953.901</b>	<b>\$60.155.525</b>	<b>\$74.227.249</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.2. Estimación de Costos Fijos y Variables<sup>35</sup>

Dentro de los costos fijos involucrados para el mantenimiento de INFOTUR, se encuentran los siguientes ítems:

- Mantenimiento sitio web, por parte de los constructores del sitio (PROCESAC), con quienes durante el primer año de funcionamiento se ha acordado un valor de mantención de \$150.000 mensuales, lo que crecerá a una tasa del 3,0%.
- Insumos de oficina, que de acuerdo a los presupuestos de CEGESTUR, se estiman en \$50.000 para esta actividad.
- Hosting, si bien antes del lanzamiento constituye parte de la inversión a realizar, cada año se debe renovar el contrato. En específico, se ha decidido albergar el sitio fuera del DII por la capacidad que requiere para su funcionamiento (en una primera versión 300 MB y las cuentas creadas en el DII permiten un límite de 100 MB). Así, se contratará un servicio de hosting de 500 MB con la empresa Fullx Hosting por un valor de \$20.000 anuales.<sup>36</sup>
- Dominio en Nic Chile, que debe ser renovado al final del segundo año para los tres años siguientes por un valor de \$29.750.<sup>37</sup>
- Por último, alguien perteneciente a CEGESTUR, debe velar por la constante actualización del sitio y sistematización de la información. Por ello, se consideran de manera fija 10 horas de trabajo a la semana por un valor de \$6.000 la hora, con ello además de actualizar la información podrá revisar temas relacionados a las noticias del sitio y links entre otros.

Con lo anterior, se presenta la Tabla 7.5 que contiene el resumen de los costos fijos involucrados, de manera mensual y anual.

Tabla 7.5.: Proyección de Costos Fijos, Según Año

Año	1		2		3	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
HH Coordinador	\$ 240.000	\$ 2.880.000	\$ 247.200	\$ 2.966.400	\$ 254.616	\$ 3.055.392
Mantenimiento	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 154.500	\$ 1.854.000	\$ 159.135	\$ 1.909.620
Insumos Oficina	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 51.500	\$ 618.000	\$ 53.045	\$ 636.540
Hosting		\$ 20.000		\$ 20.600		\$ 21.218
Nic Chile				\$ 29.750		
<b>Total</b>		<b>\$ 5.300.000</b>		<b>\$ 5.488.750</b>		<b>\$ 5.622.770</b>

Año	4		5	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
HH Coordinador	\$ 262.254	\$ 3.147.054	\$ 270.122	\$ 3.241.465
Mantenimiento	\$ 163.909	\$ 1.966.909	\$ 168.826	\$ 2.025.916
Insumos Oficina	\$ 54.636	\$ 655.636	\$ 56.275	\$ 675.305
Hosting		\$ 21.855		
Nic Chile				
<b>Total</b>		<b>\$ 5.791.453</b>		<b>\$ 5.942.687</b>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>35</sup> Todos los precios considerados aumentan a una tasa del 3% anual, de acuerdo a las estimaciones del IPC, del Banco Central

<sup>36</sup> Detalles de los valores de los servicios a contratar de hosting, disponibles en <http://www.fullxhosting.cl/planes-hosting.php?tipo=0#>

<sup>37</sup> Detalles de tarifas de Nic Chile en <http://www.nicchile.cl/aranceles.html>

Además se han considerado dos ítems de costos variables:

- Peaje cobrado por el DII a CEGESTUR, de un 25% de los ingresos generados por INFOTUR.
- Parte de sueldo de la Asistente Ejecutiva, se contabiliza dentro de los costos, ya que deberá atender los llamados y mails por dudas sobre el sistema y preocuparse de las compras de membrecías y renovación de las misma; considerándose que se dedicará una hora mensual por cliente a un valor de \$2.000 la hora, valor reajutable a un 3% anual.

Con lo anterior, se presenta la Tabla 7.6. que contiene el resumen de los costos fijos involucrados, de manera mensual y anual

Tabla 7.6.: Proyección de Costos Variables, Según Año

Año	1		2		3	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
HH Operaciones		\$ 4.032.000		\$ 6.480.180		\$ 9.488.475
Peaje	\$ 42.000	\$ 504.000	\$ 67.980	\$ 815.760	\$ 101.846	\$ 1.222.157
<b>Total</b>		<b>\$ 4.536.000</b>		<b>\$ 7.295.940</b>		<b>\$ 10.710.632</b>

Año	4		5	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
HH Operaciones		\$ 15.038.881		\$ 18.556.812
Peaje	\$ 155.167	\$ 1.862.007	\$ 191.336	\$ 2.296.038
<b>Total</b>		<b>\$ 16.900.888</b>		<b>\$ 20.852.850</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 7.3. Inversión

Para el caso de la construcción de INFOTUR, no se realizarán en activos fijos, los cuáles ya existen (oficina y computadores necesarios para la operación del sistema); sino que se analizará desde el punto de vista de los costos necesarios para el levantamiento del sistema. Por lo anterior, no existirá depreciación dentro de la evaluación económica. Los ítems que constituyen la inversión son:

- Diseño conceptual del sitio, que se calcula a través de las horas hombre de quiénes han trabajado en CEGESTUR, tanto a nivel de diseño como de gestión. El detalle se muestra en la Tabla 7.7.

Tabla 7.7.: Desglose Recurso Humano en Diseño del Sitio

Cargo	Horas	Valor Hora	Total
Director	40	\$ 22.500	\$ 900.000
Gerente de Estudios e Información	125	\$ 9.000	\$ 1.125.000
Secretaria	72	\$ 1.500	\$ 108.000
Asistente de Estudios	108	\$ 3.000	\$ 324.000
<b>Total</b>			<b>\$ 2.457.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

- Construcción sitio web y administrador, dónde se trabajará con la empresa PROCESAC, de acuerdo a las líneas presentadas en este trabajo para el diseño conceptual. La cotización de la programación de ambos elementos alcanza el valor de \$2.200.000.

- Además, se debe considerar el diseño del sitio web, ya que PROCESAC, sólo trabajará a nivel de las funcionalidades requeridas. Por esto, se trabajará con la empresa TRIMEDIA, que realizará un diseño en línea a la web de CEGESTUR, por el monto de \$300.000
- Inicialmente, se debe albergar el sitio fuera del DII, como se explicó en la sección de costos de este capítulo; por ello se deben cancelar a la empresa Fullx Hosting el valor de \$20.000
- Registro inicial en NIC Chile, por un valor de \$20.170 y una duración de 2 años, para el registro de [www.infotur.cl](http://www.infotur.cl)
- Dentro del plan de marketing, fue destacada la importancia de una actividad de lanzamiento, que también será considerada dentro de la inversión por realizarse previo a la operación del sitio. El lanzamiento, incluye materiales y el servicio de catering para 70 invitados por un valor de \$7.000 p/p contratado a Ballhaus.

Con lo anterior, se presenta la Tabla 7.8 que contiene el resumen de los costos fijos involucrados, de manera mensual y anual

Tabla 7.8.: Inversiones

Inversión	Valor
Diseño Conceptual Sitio	\$ 2.426.000
Construcción Sitio Web	\$ 2.200.000
Diseño Sitio	\$ 300.000
Compra Hosting	\$ 20.000
Compra registro en NIC Chile	\$ 20.170
Lanzamiento	\$ 500.000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.466.170</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 7.4. Flujo de Caja e Indicadores

De acuerdo a las proyecciones presentadas en las secciones anteriores se construye el flujo de caja de la Tabla 7.9., donde se debe acotar que la tasa de descuento utilizada es de un 20%, considerando que se trata de un proyecto con un horizonte de evaluación corto (5 años), relacionado con tecnología y posible de replicar en cuanto a la construcción del sitio, donde la diferencia radica en los servicios de soporte al clientes, las alianzas con las fuentes de información y la elaboración de investigaciones y estudios por parte de CEGESTUR.<sup>38</sup>

Otra característica relevante, es que no existen depreciaciones en la evaluación del proyecto, dado el carácter de las inversiones y por consiguiente, ganancias o pérdidas de capital y valor residual de los activos fijos a considerar. Tampoco, se considera la solicitud de algún tipo de préstamo, ya que el dinero de la inversión proviene de la labor de CEGESTUR como Nodo de Difusión y Transferencia Tecnológica de CORFO INNOVA.

<sup>38</sup> Para la elección de la tasa de descuento se consultó a profesores del curso IN42A, Evaluación de Proyectos, presentando el proyecto a evaluar y considerando su juicio experto.



Por otra parte, debe considerarse un capital de trabajo, para el funcionamiento del proyecto, que ha sido estimado como el 20% de los ingresos por ventas del primer año. Esto debido a que las membrecías deben ser canceladas a comienzos de año, razón por la que no debieran existir grandes desfases de dinero y las opciones de pago son anuales o semestrales.

De acuerdo a la estimación de los flujos futuros se obtiene un VAN de \$56.892.407, lo que significa que el proyecto resulta rentable para CEGESTUR. Por otra parte, es importante calcular cuánto se demora en recuperarse la inversión y por ello se calculó el Payback, que alcanza el valor del año 2 y también el Payback descontado que coincide en el mismo resultado. Por último se calculó el IVAN para conocer el rendimiento de cada peso invertido en el proyecto, con un valor de 10,35.

Lo anterior, se traduce en que es posible recuperar la inversión en el proyecto en un período de 2 años, más aún resulta rentable con un valor presente superior a los \$50.000.000 y cada peso que inviertan en el proyecto tendrá un retorno superior a las 10 veces.

Tabla 7.9.: Flujo de Caja

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		\$ 16.128.000	\$ 25.920.720	\$ 37.953.901	\$ 60.155.525	\$ 74.227.249
Gan./Pérd. Capital						
Costos Fijos		-\$ 5.300.000	-\$ 5.488.750	-\$ 5.622.770	-\$ 5.791.453	-\$ 5.942.687
Costos Variables		-\$ 4.536.000	-\$ 7.295.940	-\$ 10.710.632	-\$ 16.900.888	-\$ 20.852.850
Intereses por Créditos						
Depreciaciones Legales						
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 6.292.000	\$ 13.136.030	\$ 21.620.499	\$ 37.463.184	\$ 47.431.712
Impuestos (17%)		-\$ 1.069.640	-\$ 2.233.125	-\$ 3.675.485	-\$ 6.368.741	-\$ 8.063.391
Utilidad Después Impuesto		\$ 5.222.360	\$ 10.902.905	\$ 17.945.014	\$ 31.094.443	\$ 39.368.321
Depreciaciones Legales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gan./Pérd. Capital						\$ -
<b>Flujo Caja Operacional</b>		<b>\$ 5.222.360</b>	<b>\$ 10.902.905</b>	<b>\$ 17.945.014</b>	<b>\$ 31.094.443</b>	<b>\$ 39.368.321</b>
Inversión Fija	-\$ 5.497.170					
Valor Residual de los Activos						
Capital de Trabajo	-\$ 3.225.600					
Rec. Capital de Trabajo						\$ 3.225.600
Préstamos						
Amortizaciones						
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>-\$ 8.722.770</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3.225.600</b>
<b>Flujo de Caja Privado</b>	<b>-\$ 8.722.770</b>	<b>\$ 5.222.360</b>	<b>\$ 10.902.905</b>	<b>\$ 17.945.014</b>	<b>\$ 31.094.443</b>	<b>\$ 42.593.921</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 8: Síntesis

En la actualidad el turismo es una actividad que se encuentra en un “punto de inflexión” histórico, donde se están generando iniciativas serias de construcción de círculos virtuosos y posicionar a la industria y su real aporte al país. Sin embargo, al enfrentar las expectativas de crecimiento emergen una serie de necesidades, descritas en el presente trabajo.

Por una parte, existen necesidades explícitamente definidas por empresarios y miembros de instituciones ligadas a la industria, que van desde cómo operar mejor sus negocios desde el punto de vista financiero a conocer el real aporte del turismo como actividad económica. Dentro de los temas discutidos, se encuentra el conocer mejor la oferta y la demanda, con el objeto de poder enfrentar mejor la estacionalidad, por ejemplo.

Un tema común, tanto en los talleres realizados con empresarios privados y miembros de instituciones públicas y privadas es la falta de información en el sector, existen datos y documentos, pero de manera dispersa y con cierto recelo por parte de algunas fuentes. Esto afecta, ya que limita la toma de decisiones a percepciones de la industria y no a una decisión realmente informada como debiese ser.

CEGESTUR, dentro de sus ejes de trabajo para el presente año, concibió este trabajo de generar un modelo de negocios que se encargue de toda la información dispersa y pueda con ella, abrir una ventana a los involucrados, donde se venda toda la información.

Antes de definir el modelo conceptual, se deben conocer las necesidades de información, que como se mencionó anteriormente, pasan en primer lugar por la vista de quienes se encuentran inmersos en la actividad, pero además se realizó un Benchmarking con otros Centros de Investigación y recopilación de información internacionales, que permitió ampliar los temas y obtener una mirada más a largo plazo, junto a replicar prácticas utilizadas tanto en el modelo conceptual, como en el producto del modelo (biblioteca digital); transformando al Benchmarking en una guía de aquellos temas donde no existían referentes o de consulta en los procesos de diseño posteriores. Por otra parte, en vista de otras experiencias y las entrevistas con los expertos, se decidió agregar una tercera parte dentro de las necesidades, que se relaciona con una mirada transversal a la situación de la industria, en vista de “cegueras” y la necesidad de una mirada a largo plazo más allá del año 2010 y el estudio de ciertos nichos para la industria a través del turismo de intereses especiales.

Además, se revisaron las fuentes actuales de información, encontrándose la dispersión comentada por entrevistados, pero además llama la atención el no publicar a los usuarios las metodologías utilizadas en algún lugar destacada y la falta de rigurosidad con los calendarios de publicación y la periodicidad de documentos y cifras, por ejemplo, aún no se tienen noticias con respecto al anuario de turismo del año 2006.

Con los antecedentes anteriores, se generó un modelo de negocio para la venta de información, cuyas fortalezas se encuentran en sistematizar lo existente, darle una periodicidad de acuerdo a lo entregado por las fuentes y tener la información en un solo lugar, disponible para las necesidades de empresas e instituciones pertenecientes a toda la cadena de valor de la industria.

Por otra parte, dentro del modelo se hace necesario segmentar a los clientes, de acuerdo a su comportamiento y uso de la biblioteca digital, con la segmentación se establecieron 4 posibles perfiles que visitarán INFOTUR, donde tres de ellos cancelarán una membrecía anual, que les permitirá un monto de créditos y la descarga de cifras y documentos. Es importante destacar, que se entregan a los clientes posibles “packs” de créditos para su compra y con ello cada segmento de acuerdo a su disposición a pagar se selecciona en un determinado perfil.

Un tema muy importante, dentro del modelo, al tratarse de documentos, son los derechos de autor y el respeto por siempre nombrar las fuentes y tener contenidos que son públicos en sus sitios webs o se ha llegado a acuerdos con instituciones o empresas para la publicación de sus contenidos; de esto se desencadena la importancia de las relaciones institucionales y la gestación de alianzas de parte de CEGESTUR, a través del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

En una primera etapa, si bien el modelo tiene la ventaja del “primer jugador” su posicionamiento y logro de los niveles de confianza deseados responde a cumplir con las promesas de actualización, sistematización y entregar información con valor agregado para la industria. Por ello, si bien el plan de marketing establece un lanzamiento y la entrega de versiones de prueba del producto, en un medio tan pequeño y de tan pocos actores, es fundamental la calidad del servicio y que los clientes participen en los procesos de rediseño y constante transformación en el sitio, para ser más que un portal de información, sino que un ícono de referencia.

De lo anterior, se desprende la importancia de la parte tecnológica por una parte, pero también de los contenidos que puedan ser generados por las cifras y estudios contenidos, donde existen amplias líneas de acción en todas las áreas y una sed de estudios formales y la aplicación de áreas de marketing, operaciones y economía, enfocadas a la mejora de la gestión y la experiencia de servicio que constituye el turismo.

Además, se entregan recomendaciones para la construcción del producto INFOTUR y para la implementación del sitio, al encontrarse en la web serán claves en primer lugar los contenidos, su valor para ampliar la frontera del conocimiento y una toma de decisiones informada; por otra parte la accesibilidad, donde se genere una navegación fácil de familiarizar por parte del usuario y un diseño ad-hoc con el posicionamiento buscado, como una herramienta seria y de nivel mundial.

Por último, para poder cuantificar el resultado económico de este modelo de negocios a través de la implementación de INFOTUR, se realizó la evaluación del proyecto con un horizonte a 5 años, obteniendo resultados positivos, ya que es un proyecto de baja inversión (\$8.722.770), recuperable al segundo año de funcionamiento y con un VAN de \$56.892.407.

## Referencias y Bibliografía

- Celis, Martínez, Ramírez, Vignolo, Zárata. *Externalizando el diseño del servicio turístico en los clientes: teoría y un caso en Chile* [s.a.].
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC). *Chile: Travel & Tourism Economic Research*. 2006
- Guía Web 1.0: <http://www.guiaweb.gob.cl/guia/index.htm>
- Hall, Prentice y Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. México, Edición Milenio, 2001.
- Hitt, Hoskinsson e Ireland. *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. Editorial Thomson, 2004
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). *Informe Anual Estadístico 2005*. 2006.
- Ollé, Molina, Torres y varios. *El Plan de Empresa*. Barcelona, Marcombo S.A,1997.
- Organización Mundial de Turismo (OMT). *Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo*. 1995.
- OMT. *Apuntes de la metodología de investigación en turismo*. 2001
- OMT. *Orientaciones generales para la elaboración de la cuenta satélite de turismo*. 1999
- Valls, Josep Francesc. *Las claves del Mercado Turístico: Cómo competir en el nuevo entorno*. España, Ediciones Deusto S.A., 1996
- Williatt, Christian. *Template de Bussiness Plan*. 2002.
  
- Estadísticas e información sobre turismo reunidas por:
  - Instituto Nacional de Estadísticas (INE)  
[www.ine.cl](http://www.ine.cl)
  - Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)  
[www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl)
  - Consejo Superior de Turismo en Chile (CONSETUR)  
[www.cnc/consetur](http://www.cnc/consetur)
  - Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC)  
[www.cnc.cl](http://www.cnc.cl)
  - Junta Aeronáutica Civil (JAC)  
[www.juntadeaeronicivil.cl](http://www.juntadeaeronicivil.cl)
  - Organización Mundial de Turismo (OMT)  
[www.omt.org](http://www.omt.org)
  - Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC)  
[www.wttc.org](http://www.wttc.org)

## ANEXOS

### Anexo A: Resultado de los Talleres en Porcentajes

Categoría	Subcategoría	Pje: 1	Pje: 2	Pje: 3	Pje: 4	Total
Difusión	Infraestructura	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	<b>0,9%</b>
	Integración-Redes de Información	0,0%	0,9%	2,8%	1,9%	<b>5,7%</b>
Financiamiento	Crédito	0,0%	1,9%	0,0%	0,9%	<b>2,8%</b>
Oferta y Demanda	Aspectos Operacionales	0,9%	3,8%	2,8%	0,9%	<b>8,5%</b>
	Estacionalidad	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	<b>2,8%</b>
	Infraestructura	0,0%	1,9%	0,9%	0,9%	<b>3,8%</b>
	Integración-Redes de Información	0,0%	0,9%	4,7%	2,8%	<b>8,5%</b>
	Relación Precio Calidad	0,0%	3,8%	3,8%	0,9%	<b>8,5%</b>
Operación	Aspectos Operacionales	0,0%	3,8%	0,9%	0,0%	<b>4,7%</b>
	Capacitación	0,0%	2,8%	0,0%	0,0%	<b>2,8%</b>
	Estacionalidad	0,0%	0,0%	0,9%	0,9%	<b>1,9%</b>
	Infraestructura	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	<b>1,9%</b>
	Integración-Redes de Información	1,9%	0,9%	2,8%	0,0%	<b>5,7%</b>
	Relación Precio Calidad	1,9%	0,9%	0,0%	1,9%	<b>4,7%</b>
Recurso Humano	Aspectos Operacionales	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	<b>0,9%</b>
	Capacitación	0,0%	3,8%	0,9%	4,7%	<b>9,4%</b>
	Estacionalidad	0,0%	0,9%	0,9%	0,0%	<b>1,9%</b>
	Infraestructura	0,9%	0,9%	0,9%	0,0%	<b>2,8%</b>
	Integración-Redes de Información	0,0%	1,9%	2,8%	0,0%	<b>4,7%</b>
	Sueldos	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	<b>0,9%</b>
Promoción y Comercialización	Aspectos Operacionales	0,0%	2,8%	2,8%	0,0%	<b>5,7%</b>
	Estacionalidad	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	<b>1,9%</b>
	Infraestructura	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	<b>0,9%</b>
	Integración-Redes de Información	0,0%	1,9%	2,8%	0,9%	<b>5,7%</b>
	Relación Precio Calidad	0,0%	0,9%	0,9%	0,0%	<b>1,9%</b>

### Anexo B: Problemáticas Planteadas en los Talleres

Categoría	Subcategoría	Tema Planteado	Pje. Crítico
Promoción y comercialización	Aspectos Operacionales	Implementación política turística	3
		Política ambiental	3
		Descantar IVA a extranjeros	2
		Descuentos en programas especiales (3ª edad y otros)	3
		Autoevaluación (Norma escrita): Inn, Sematur, Corfo	2
		SII ---> no existe giro hostel	2
	Estacionalidad	Precio estacional	3
		Estacionalidad (trabajo en conjunto con agencias)	3
	Infraestructura	Oferta Natural	3
	Integración-Redes Información	Información estadística del ingreso por turismo	3
		Posibilidad de sinergias con S.P.A./T.P.	2
		Información relativa a la Infraestructura turística: Cuantos hoteles, restaurantes y agencias existen, como y en que cantidades son las llegadas de turistas.	3
		Precio standard de servicios, referente	2
		Herramientas de promoción	4
		Canales de información de oferta para el turista	3
		Relación Precio Calidad	Nivel servicio turístico ofrecido comparado entre Chile y el extranjero.
		Diferenciación en servicios	2

Categoría	Subcategoría	Tema Planteado	Pje. Crítico
Operación	Aspectos Operacionales	Recursos tecnológicos para Hotelería, camping y restaurant	3
		Costo vs Estacionalidad	3
		Política de reserva/anulación/confirmación	2
		Manejo costos ( Existencia de realidades diferentes)	2
		Expectativas del cliente v/s \$ y calidad (ej: Hotel vs Hostal)	1
	Capacitación	Proveedores del servicio del turismo: Que ofrecen (características), cuales son sus precios, y quienes son.	3
		Proveedores de insumos, que se necesita, que proveedores hay, calidad de productos y precios.	3
		Autoevaluación (Norma escrita): Inn, Sematur, Corfo	2
	Estacionalidad	Capacitación en management y gestión financiera	2
		Políticas unificadas de reserva/anulación/confirmación	2
	Infraestructura	Recursos tecnológicos, nueva tecnología	3
		Perfil del personal	2
	Integración-Redes Información	Información de Productos en temporada baja	4
		Políticas ambientales (calidad aire, abonos, ¿Existen otras herramientas para compatibilizar intereses entre inv. Turísticas/agrícolas?)	3
		Costos operacionales (calefacción)	2
		Manejo financiero: capacitación, gestión financiera	2
		Capacidad de atención operativa, gastos e ingresos	1
		Política de administración	1
	Relación Precio Calidad	Relación precios-calidad de productos	4
		Atención al cliente	4
No existe integración de turismo con municipio		3	
Calidad de productos que se entregue al turista		2	
Financiamiento	Créditos	Capital de trabajo (FOGAPE)	2
		Inversión fija, créditos y fondos de garantía	4
		Proveedores crédito	2
Recurso Humano	Aspectos Operacionales	Tecnología (wi-fi, software, etc)	3
		¿Qué tipo de capacitación necesitamos para nuestro negocio? Idioma, Cocina, Bar, Garzón, Jardinería, paisajismo, Guías Ecuestres.	4
	Capacitación	Falta personal calificado	4
		Leyes laborales (estacionalidad del trabajo)	3
		Atención al cliente (Normativa, Estandarización)	3
		Revisar en la industria los niveles de los sueldos.	2
		Infraestructura, inversión	2
		OTI ---> estacionalidad	2
		Calidad del servicio (Encuestas, Modelos)	2
		Actitud frente al cliente	2
		Falta alojamiento para personal externo (contratistas, eventuales)	1
	Estacionalidad	¿Cuáles son las instituciones que nos pueden ayudar con la capacitación? (Sence, Infocap, etc)?¿De donde se obtienen fondos para capacitar al personal?	3
		Oferta v/s sueldo	2
	Infraestructura	Idiomas	4
		Especialización escasa del personal	4
		perfil del equipo de trabajo que requiere el turista	2
	Integración-Redes Información	Capacitación y calificación = profesionalización	4
		Oferta v/s sueldo	3
		Información para eventos fiscalizadores sobre cada negocio y su contexto	2
		Capacitación personal en general	2
Sueldos	OTE ---> Información sobre capacitación	2	
	Infraestructura ---> Inversión (Circulo Virtuoso)	3	

Categoría	Subcategoría	Tema Planteado	Pje. Crítico
Oferta y Demanda	Aspectos Operacionales	Seguridad al cliente. Diseño de un seguro	3
		Pag. Net y diseño atractivo link	3
		Difusión Sematur	3
		Calidad de la atención al cliente	2
		Segmento del mercado	2
		Costos muy elevados, se eligen destinos extranjeros	2
		Calefacción - operacionales	2
		Transporte, coordinación de traslado	2
		Apoyo diseño	2
	Estacionalidad	Necesidades no cubiertas en temporadas bajas,	3
		¿De que fuentes y recursos disponemos? Nuestra Oferta natural: Cielo limpio, clima estable, río, naturaleza, (cerro Laguna).	4
		Servicios: tv, internet, telefonía	2
	Infraestructura	Como captar turismo para temporadas bajas.	3
		Problemas y desafío venta: desprotección frente a Siniestros, Legislación Gubernamental. Competencia desleal, Relación con IATA y Líneas Aéreas.	3
		Composición de masa turística, procedencia, nivel gastos, necesidades no cubiertas.	3
		Sistema de reserva telefónica	2
	Integración- Redes Información	Comportamiento de flujo turístico de la comuna dentro de los últimos años.	4
		Redes para aprender entre nosotros	4
		Expectativas del cliente v/s \$. y calidad	3
		Nivel comparativo precios-calidad y cantidad ofrecida	3
		Desempeño hotelaría: oferta y calidad del servicio.	3
		Tarifas: habitaciones	2
		Competencia: mantenerse atentos a fluctuaciones de \$ ...	2
		Nacionalidad de cliente	2
	Relación Precio Calidad	Internos del turista: (desorden, suciedad)	1
		Atención al cliente	4
		Canales de información de oferta para el turista	4
		Factores que definen ventas: Estrategia, Calidad, Temporalidad, Perfil del Cliente.	4
		Demanda de turistas nacionales y extranjeros (tipo): Información relativa a la demanda, calendario de actividades y eventos, ingreso por el turismo, cuantas	3
		Objetivo de cliente: Edad del visitante, de donde vienen, motivo del viaje, como planifican sus viajes y como y de donde sacan informaciones.	3
		Cuales son los destinos nacionales competencia para pisco (turismo nacional)	3
		Tener información relativa a puntos de difusión para ser visto por los clientes extranjeros	3
	Difusión	Infraestructura	Calidad
Temporalidad			3
Integración- Redes Información		Sematur (idioma web page) traducción a otros idiomas.	3
		Guías internacionales (Web, escritas, etc) (relación y calidad)	4
		Voz a voz --> dateo	3
		Información directa al pasajero-recomendación	3
		Redes de apoyo	4
		Redes en común	3
		Compartir buenas y malas practicas	2
		Participación municipio	4
Integración de los Municipios: Encargados de temas turísticos, iniciativas relacionadas, identificar aliados potenciales, promoción de demanda	4		



## **Anexo C: Pauta de Preguntas para el Panel de Expertos.**

Más allá, de ser una pauta explícita a seguir, las siguientes preguntas tienen por objetivo entregar un marco en la conversación con cada uno de los expertos.

1. Cual es su opinión respecto a la información disponible para las empresas relacionadas con la industria turística. ¿Es suficiente esto en los aspectos de: existencia, accesibilidad y utilidad de la misma?
2. En términos de Capacitación y Calificación del Personal, ¿Cuáles son a su juicio las variables y consideraciones relevantes para tener una fuerza de servicio al cliente eficiente y calificada?
3. En relación a los costos fijos (mano de obra, mantención, adquisiciones). ¿Cuan importante sería contar con instrumentos que permitieran obtener sinergias en las empresas relacionadas con la industria? Y por otra parte, ¿Cuáles son las debilidades que se presentan en este aspecto?
4. Con respecto a la nueva ley del turismo. A su juicio, ¿Qué salto cualitativo debería darse una vez que la Ley entre en vigencia? ¿Cuál es el nuevo escenario que enfrentan las empresas en este contexto?
5. Sobre las Redes de apoyo (Sistemas gubernamentales, acceso a los créditos).¿Que papel juegan estas redes en el salto en la gestión de las empresas? ¿Cree usted que los apoyos e información disponibles son suficientes para las empresas?

## Anexo D: Tabla Resumen Panel de Expertos

		PRIVADO		
		Lorena Arriagada	Miguel Melibosky	Enzo Arata
		Gerente General ACHET	Director Nacional CONSETUR	Presidente CONSETUR
<b>Información y Redes</b>	<p>Se requieren estudios de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· De las regiones y el país, actualizable una vez al año.</li> <li>· Es necesario un catastro también de los RRHH, su calidad, disponibilidad, valores, etc.</li> <li>· Del turismo emisor, preferencias, cantidad de viajeros y destinos.</li> <li>· De las empresas turísticas en su totalidad pero de acuerdo a la realidad de cada una: tour operadores, agencias, por tipo de especialización, etc.</li> <li>· Respecto a las relaciones con los proveedores, estandarización de la calidad, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La información existe y en grandes cantidades pero está muy dispersa. No llega al consumidor final. Estamos recopilando información respecto a temas importantes, pero no hay que partir de cero, sino que debemos utilizar las herramientas e información que ya existe en el medio.</li> <li>· Es imprescindible realizar estudios; es necesario ser certero en lo que se ofrece y para quien es el ofrecimiento.</li> <li>· CONSETUR debería ser una entidad que recopile información y realice estudios para beneficiar a la industria. Queremos tener una base de datos potente el año 2008.</li> <li>· Hay una empresa consultora que está realizando estudios de impacto en el empleo.</li> <li>· Chile es un país con muchos recursos, pero no es un producto. Además es un mercado sumamente atractivo, pero no saben de nosotros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe información y está accesible, el problema principal es que la calidad de la información no es buena.</li> <li>· Se debe generar seriedad y confianza en el centro que maneje los datos para poder entregar la información. (Existen experiencias donde existen incentivos para que no se filtre esa información)</li> <li>· Sería óptimo generar un mecanismo de entrega de la información en forma confidencial para lograr recabar los datos en forma transparente.</li> <li>· Se deben generar estudios que permitan conocer la realidad del mercado, pero sin utilizar al Estado como parte.</li> <li>· Existe desconfianza entre los empresarios (entre ellos mismos y para entregar información)</li> <li>· Ejemplo de incentivos: quienes participen entregando datos pueden obtener ventajas de la información que se genere a través de esos datos.</li> </ul>	
<b>Capacitación y Calificación del Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Es necesario legitimar a los profesionales del sector.</li> <li>· Se requiere contar con información oficial para poder establecer parámetros de capacitación y así poder utilizar al recurso que efectivamente se preparó formalmente para trabajar en el sector.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>· Debería existir un sistema global de información en que se pudieran recabar los antecedentes completos de las personas. Un sistema que pudiera acceder a distintas bases de datos útiles y resumiera la información.</li> </ul>
<b>Costos Fijos y Aspectos Operativos</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>· No hay innovaciones en el sector, todos se mueven de forma uniforme.</li> <li>· Estadísticas relativas a proveedores, mano de obra, etc. Son importantes, pero es extremadamente incipiente la información aún.</li> </ul>
<b>Redes de Acceso y Financiamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El acceso a créditos para las agencias de viajes es mucho más complicado que para las empresas más grandes.</li> <li>· El cofinanciamiento a través de los instrumentos gubernamentales es bueno, pero deben buscarse mecanismos para la autosustentabilidad. Así, la capacidad de gestión de la empresa se vuelve fundamental.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>· Capital Semilla: Debe ser manejado en forma privada y con un fuerte énfasis en la gestión.</li> <li>· Lo mejor es fomentar expansiones para empresas ya en marcha.</li> <li>· Buscar redes de asociatividad con empresas relacionadas al mercado laboral.</li> <li>· Es importante resolver los temas de financiamiento para las PyME. El pequeño operador turístico tienen serios problemas de financiamiento y es necesario lograr acercar las plataformas de crédito o subsidios a ellos.</li> </ul>

<b>ESTATAL (I)</b>				
		<b>Oscar Santelices</b>	<b>Rolando Campos</b>	<b>Ángel Lara</b>
		Director Nacional SERNATUR	Presidente Cámara de Turismo IV Región	Presidente Cámara de Turismo XI Región
<b>Información y Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La información relevante es la demanda potencial de mercado del turismo receptivo, idealmente separadas por países de origen.</li> <li>· La disposición de la cuenta satélite turismo que contiene información de mercado, pero también contiene información económica generada por el sector turístico y un catastro de la oferta real de empresa de turismo en Chile.</li> <li>· Disponer de un ranking bajo algún tipo de metodología de destinos turísticos que fije algún tipo de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Con respecto a la información de mercado para las empresas es relevante su disposición, tamaño y caracterización de los segmentos de clientes.</li> <li>· La información debe estar disponible para y con respecto a las empresas que se desenvuelven en el mercado, es decir, la oferta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· En la región la información es bastante genérica y se requieren datos relacionados con el turismo de intereses especiales.</li> <li>· Información relevante: Donde están, qué quieren, cómo se comportan y cómo acceder a los clientes; ya que se sabe que tienen intereses especiales y buscan experiencias diferentes.</li> </ul>	
<b>Capacitación y Calificación del Personal</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>· Preocupación de cómo acceder a personal calificado, pues en la región no hay estructura formativa para el turismo. Se requiere personal de toda clase bien calificado. Se necesitan buscar mecanismos para que la gente se motive a venirse a la región.</li> <li>· Sería un gran paso poder contar con información respecto a los sueldos promedios de las personas que trabajan en el sector.</li> <li>· Hay una escuela de guías que ha funcionado bien, pero está con problemas de financiamiento.</li> <li>· Se está generando una red educativa con la Cámara de Turismo y ChileCalifica.</li> </ul>	
<b>Costos Fijos y Aspectos Operativos</b>	<p>Desde el punto de vista de los Recursos Humanos la disponibilidad de la información de empleo estratificado por la caracterización de cada uno de los puestos de trabajo que están disponibles en el sector en el ámbito de las operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desde el punto de vista de la operación, se hace necesario tener clara la información sobre legislación y regulaciones, que afecten en particular aspectos tributarios, sanitarios y autorizaciones de instalaciones.</li> <li>· Desde el punto de vista de las inversiones, se requiere tener claro los nichos de mercado que estén demandando necesidades y por tanto, ser articuladores de iniciativa de inversión</li> </ul>		
<b>Redes de Acceso y Financiamiento</b>	<p>Se requiere en el ámbito del financiamiento un listado de los productos financieros ya sean públicos o privados que estén disponibles para las empresas, también información sobre incentivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desde el punto del financiamiento, instrumentos son un tema bastante transversal a los bancos y los empresarios en general mantienen fidelidad al banco al cual se inscriben, por lo tanto lo relevante es lograr contar con información de los instrumentos disponibles para cada uno de las empresas de tal modo de poder acceder a ello a través de los bancos de los cuales se es cliente.</li> <li>· Otro tema tiene que ver con la generación y establecimiento de un orden financiero básico para mantener la sanidad financiera de las empresas</li> </ul>	<p>Existe un problema para gestionar los instrumentos de fomento. El acceso a la información y la presentación de la misma no son fáciles. Se debe también revisar que es lo que quiere la empresa, cuál es su norte.</p>	

<b>ESTATAL (II)</b>		
	<b>Paula Roempler</b>	<b>Pablo Moll</b>
	Directora Regional Turismo IX Región	Gerente General CPT
<b>Información y Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen falencias en cuanto a las estadísticas e información disponible, considerando que el turismo es uno de los pilares fundamentales de la economía.</li> <li>• Se necesita generar mejoras en relación a las actualizaciones de la información y la disponibilidad de estadísticas, para poder tomar decisiones respecto a los temas relevantes.</li> <li>• Se recopila la información a través de la DGAC para conocer el ingreso anual de pasajeros a la región.</li> <li>• Por otra parte los pasos fronterizos y la gobernación marítima también proveen de información para el registro de ingresos. Esta información es censal, y no una muestra estadística. Sin embargo igual merece dudas debido a lo impreciso de ciertos datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Respecto a información de mercado su principal requerimiento tiene que ver con la sistematización y consolidación de la información en algún lugar común.</li> <li>· La no sistematización de dicha información por parte de Sematur implica que no se transforma en productos visibles para el mercado.</li> <li>· Las informaciones principalmente necesarias respecto al mercado desde la perspectiva de la corporación de promoción turística se refieren a la disponibilidad de estudios por mercados específicos para los cuales se están levantando 10 a 15 iniciativas de modo de poder disponer mayor conocimiento de cada uno de los mercados de manera puntual.</li> </ul>
<b>Capacitación y Calificación del Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El mayor apoyo lo recibimos por parte del SENCE. Ellos están realizando un estudio para ver hacia donde apuntar los esfuerzos.</li> <li>· Se esta generando un Proyecto ChileCalifica para el sector Turismo.</li> <li>· Es difícil obtener información de parte del sector privado para detectar estas falencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desde el punto de vista de los recursos humanos se hace necesario contar con información respecto al impacto en el empleo de la actividad turística sobre todo respecto a su evolución esperada entre los años 2007 al 2010. Los aumentos de flujo implican aumentos de demanda en el empleo y por lo tanto se hace necesario tener muy claro cuales serían dichos impactos o poder pronosticar dichos impactos.</li> </ul>
<b>Costos Fijos y Aspectos Operativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No hay información disponible para evaluar estos ítems.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desde el punto de vista de las operaciones hay que tener claro cual es el factor multiplicador y los encadenamientos productivos que se generan a partir de la actividad productiva de modo de identificar su impacto y desde el punto de vista del financiamiento no se hacen comentarios.</li> </ul>
<b>Nueva Ley de Turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La ley está en etapas finales, pero no se conoce el ámbito de aplicación.</li> <li>· Lo más relevante es poder contar con herramientas para el tema de la mejora en la calidad</li> </ul>	
<b>Redes de Acceso y Financiamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se generó un Directorio publico-privado para ser una guía de los empresarios en relación a los instrumentos</li> </ul>	

## Anexo E: Catastro de Información de la Industria Turística

Los campos, que se han registrado en la búsqueda de datos e informes ligados a la industria turística son:

- Código (cód): para ordenar el manejo interno y poder entregar de forma ordenada al constructor de la biblioteca los datos.
- Fuente: está identificada la institución que ha publicado los datos o informes.
- Nombre del documento
- Año: para conocer cuál es el horizonte de datos que se tiene. En caso de informes aislados o normativas, este parámetro toma el valor “único”
- Carácter: es un parámetro para poder diferenciar si son sólo datos numéricos o algún informe. Las categorías a la fecha son datos, informe, listado, manual, normativa y políticas.
- Periodicidad: se refiere a cada cuánto se publica la información. Puede ser mensual, trimestral, semestral, anual o único
- Formato: si está en formato Excel o PDF.

Cód.	Fuente	Nombre	Año	Carácter	Periodicidad	Formato
S01-A	Sernatur	Estadísticas de Turismo Receptivo Según Lugar de Entrada	1999 al 2006	Datos	Mensual	Excel
S01-B	Sernatur	Estadísticas de Turismo Receptivo Según Nacionalidad	1998 al 2006	Datos	Mensual	Excel
S02-A	Sernatur	Estadísticas de Turismo Emisivo Según Lugar de Salida	1999 al 2006	Datos	Mensual	Excel
S02-B	Sernatur	Estadísticas de Turismo Emisivo Según País de Destino	1998 al 2006	Datos	Mensual	Excel
S03-A	Sernatur	Estadísticas de Visitas a A.S.P. (Chilenos)	1999 al 2004	Datos	Mensual	Excel
S03-B	Sernatur	Estadísticas de Visitas a A.S.P. (Extranjeros)	1999 al 2004	Datos	Mensual	Excel
S03-C	Sernatur	Estadísticas de Visitas a A.S.P. (Totales)	1999 al 2004	Datos	Mensual	Excel
S04-A	Sernatur	Catastro de Proyectos Turísticos en Ejecución	2001 al 2005	Datos	Anual	PDF
S04-B	Sernatur	Catastro de Proyectos Turísticos en Estudio	2002 al 2005	Datos	Anual	PDF
S05-A	Sernatur	Áreas Turísticas de Chile - Regiones	2003,2004,2006	Datos	Anual	PDF
S05-B	Sernatur	Zonas y Centros de Interés Turístico Nacional	2005, 2006	Datos	Anual	PDF
S05-C	Sernatur	Modelos de Gestión Integral de Destinos Turísticos - Experiencias Regionales	2005, 2006	Datos	Anual	PDF
S05-D	Sernatur	Identificadores de Indicadores de Sostenibilidad para la actividad turística	No disponible	Informe	Único	PDF
S05-E	Sernatur	Ecoturismo en comunidades rurales de Chile	2004	Informe	Único	PDF
S05-F	Sernatur	Turismo y Paisaje - Una aproximación al SEIA	No disponible	Informe	Único	PDF
S05-G	Sernatur	Códigos de conducta para operadores turísticos en el Territorio Chileno Antártico	2001	Informe	Único	PDF
S06-A	Sernatur	Guía para la Implementación de Normas de Calidad Turística - Turismo Aventura	2005	Normativa	Único	PDF
S06-B	Sernatur	Guía para la Implementación de Normas de Calidad Turística - Servicios de Alojamiento	2005	Normativa	Único	PDF
S06-C	Sernatur	Juntos Podemos. Manual de Servicio para Hoteles y Restaurantes	2003	Manual	Único	PDF
S06-D	Sernatur	Listado de Establecimientos de Alojamiento Turístico Clasificados en Chile	2005	Listado	Único	PDF
S06-E	Sernatur	Norma NCh2760.Of2003 - Clasificación y Terminología de los Establecimientos de Alojamiento Turístico	2003	Normativa	Único	PDF
S06-F	Sernatur	La Calidad - Herramienta de Competitividad en la Empresa Turística	2002	Manual	Único	PDF
S06-G	Sernatur	Plan Integral de Calidad Turística - Propuesta de Un Modelo de Gestión	2002	Políticas	Único	PDF

<b>Cód.</b>	<b>Fuente</b>	<b>Nombre</b>	<b>Año</b>	<b>Carácter</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Formato</b>
S07-A	Sematur	Empleo en los Establecimientos de Alojamiento Turístico, Año 2004	2004	Datos	Único	PDF
S07-B	Sematur	Diagnóstico y Análisis del Gasto Turístico en la Sexta Región	2002	Informe	Único	PDF
S07-C	Sematur	Turismo y Empleo en Chile - Medición, Características y Proyecciones 1999	1999	Informe	Único	PDF
S07-D	Sematur	Catastro de Instrumentos de Fomento Productivo Aplicados en Turismo - Año 2000	2002	Datos	Único	PDF
S08-A	Sematur	Perfil del Turista Extranjero en Chile Año 2000. Resumen Gráfico	2000	Datos	Único	PDF
S09-A	Sematur	Perspectivas Alta Temporada 2007 mercado Brasileiro	2007	Datos	Único	PDF
S09-B	Sematur	Perspectivas Alta Temporada 2007 mercado Argentino	2007	Datos	Único	PDF
S09-C	Sematur	Perspectivas Alta Temporada 2007 mercado Europeo	2007	Datos	Único	PDF
S09-D	Sematur	Perspectivas Alta Temporada 2007 mercado Norteamericano	2007	Datos	Único	PDF
S10-A	Sematur	Modelo de Gestión Integral de Destinos Turísticos - Experiencias Regionales 2006	2006	Datos	Anual	PDF
S10-B	Sematur	Modelo de Gestión Integral de Destinos Turísticos - Experiencias Regionales 2005	2005	Datos	Anual	PDF
S10-C	Sematur	Política Nacional de Turismo	2005	Políticas	Único	PDF
S10-D	Sematur	Orientaciones para la Gestión Turística del Municipio	2004	Políticas	Único	PDF
S10-E	Sematur	Mesa Público - Privada. Agenda de Trabajo 2002 - 2005	2002	Informe	Único	PDF
S10-F	Sematur	Turismo y Gestión Municipal	1997	Manual	Único	PDF
S10-G	Sematur	Lineamientos para la Elaboración de una Política de Turismo Cultural - 2001	2001	Políticas	Único	PDF
S10-H	Sematur	Código Ético Mundial para el Turismo	1999	Normativa	Único	PDF
S11-A	Sematur	Zonas y Centros de Interés Turístico Nacional Versión 2006	2006	Políticas	Único	PDF
S11-B	Sematur	Guía de Trámites para la Instalación de Empresas Turísticas - 2006	2006	Normativa	Único	PDF
S11-C	Sematur	Zonas y Centros de Interés Turístico Nacional - Procedimientos para Elaborar una Declaratoria	2005,2006	Datos	Anual	PDF
S11-D	Sematur	Señalizaciones Oficiales de Turismo	No disponible	Normativa	Único	PDF
S11-E	Sematur	Reglamento de Clasificación y Calificación de Hostal (Residencial) y Camping	1993	Normativa	Único	PDF
S11-F	Sematur	Norma NCh2760.Of2003 - Clasificación y Terminología de los Establecimientos de Alojamiento Turístico	2004	Informe	Único	PDF
S11-G	Sematur	Reglamentos de Clasificación y Calificación de Hotel, Motel y Apart Hotel	2003	Normativa	Único	PDF
S11-H	Sematur	Guía para la Creación de Empresas Turísticas. Cuál es el Trámite	No disponible	Manual	Único	PDF
S12-A	Sematur	Catastro de Carreras de Turismo Impartidas por Instituciones de Educación Superior - 2006	2006	Listado	Anual	PDF
S12-B	Sematur	Catastro de Carreras de Turismo Impartidas por Instituciones de Educación Superior - 2005	2005	Listado	Anual	PDF
S12-C	Sematur	La Calidad - Herramienta de Competitividad en la Empresa Turística	2003	Normativa	Único	PDF
S12-D	Sematur	Código Ético Mundial para el Turismo	1999	Normativa	Único	PDF
S12-E	Sematur	Catastro de Carreras de Turismo Impartidas por Instituciones de Educación Superior - 2004	2004	Listado	Anual	PDF
S13-A	Sematur	Pesca Recreativa - Chile 2006	2006	Informe	Único	PDF
S13-B	Sematur	Ecoturismo en Comunidades Rurales en Chile	2003	Normativa	Único	PDF
S13-C	Sematur	Turismo de Negocios en Chile - 2001	2001	Informe	Único	PDF
S13-D	Sematur	Antecedentes Básicos Sobre Pesca Deportiva en Chile	2001	Informe	Único	PDF
S14-A	Sematur	Antecedentes Básicos para Inversiones - 54 Destinos Turísticos en Chile - 2006	2006	Listado	Único	PDF
S14-B	Sematur	Chile - Ventajas y Potencialidades que Ofrece la Inversión en Turismo	2005	Informe	Único	PDF
S14-C	Sematur	Antecedentes Básicos para Inversiones en Destinos Turísticos de Chile - Versión 2005	2005	Datos	Único	PDF

<b>Cód.</b>	<b>Fuente</b>	<b>Nombre</b>	<b>Año</b>	<b>Carácter</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Formato</b>
S14-D	Sernatur	Antecedentes Básicos para Inversiones - Destinos Turísticos de la Zona Centro - Sur de Chile	2004	Datos	Único	PDF
S14-E	Sernatur	Antecedentes Básicos para Inversiones - Destinos Turísticos de la Zona Norte de Chile	2004	Datos	Único	PDF
S14-F	Sernatur	Guía de Instrumentos de Fomento Productivo para el Empresario Turístico - 2004	2004	Informe	Único	PDF
S14-G	Sernatur	Catastro de Instrumentos de Fomento Productivo Aplicados en Turismo - Año 2000	2000	Datos	Único	PDF
S14-H	Sernatur	Instrumentos de Apoyo a Iniciativas Turísticas - 2003	2003	Informe	Único	PDF
S15-A	Sernatur	Antecedentes Básicos para Inversiones - 54 Destinos Turísticos en Chile - 2006	2006	Listado	Único	PDF
S15-B	Sernatur	Antecedentes Básicos para Inversiones Destinos Turísticos de la Zona Norte de Chile	2004	Datos	Único	PDF
S15-C	Sernatur	Antecedentes Básicos para Inversiones - Destinos Turísticos de la Zona Centro - Sur de Chile	2004	Datos	Único	PDF
S15-D	Sernatur	Antecedentes Básicos para Inversiones - Destinos Turísticos de la Zona Sur y Patagonia de Chile	2004	Datos	Único	PDF
S15-E	Sernatur	Mecanismos Actuales de Incentivo a la Inversión Turística	2002	Informe	Único	PDF
S16-A	Sernatur	Balance de Gestión Integral (BGI) 2004	2004	Informe	Único	PDF
S17-A	Sernatur	Informes Sobre Solicitud de Patente de Turismo - Año 2006	2006	Normativa	Único	PDF
S17-B	Sernatur	Informes Sobre Condición de Servicio de Alojamiento Turístico - Año 2006	2006	Normativa	Único	PDF
S17-C	Sernatur	Resoluciones de Clasificación y Calificación Servicios de Alojamiento Turístico - Año 2006	2006	Normativa	Único	PDF
S17-D	Sernatur	Resoluciones Declaratorias de Zonas y Centros de Interés Turístico Nacional - Año 2006	2006	Normativa	Único	PDF
S18-A	Sernatur	Comportamiento Turismo Receptivo - Tercer Trimestre - 2006	2006	Datos	Trimestral	PDF
S18-B	Sernatur	Comportamiento Turismo Receptivo - Segundo Trimestre - 2006	2006	Datos	Trimestral	PDF
S18-C	Sernatur	Comportamiento Turismo Receptivo - Primer Trimestre - 2006	2006	Datos	Trimestral	PDF
S18-D	Sernatur	Comportamiento Turismo Receptivo 2005	2005	Datos	Anual	PDF
S18-E	Sernatur	Comportamiento Turismo Receptivo 2004	2004	Datos	Anual	PDF
S18-F	Sernatur	Comportamiento Turismo Receptivo 2003	2003	Datos	Anual	PDF
S18-G	Sernatur	Comportamiento Turismo Receptivo 2002	2002	Datos	Anual	PDF
S18-H	Sernatur	Comportamiento Turismo Receptivo 2001	2001	Datos	Anual	PDF
S18-I	Sernatur	Comportamiento Turismo Receptivo - Emisivo 2000	2000	Datos	Anual	PDF
S18-J	Sernatur	Comportamiento Turismo Receptivo 1999	1999	Datos	Anual	PDF
S19-A	Sernatur	Comportamiento Turismo Emisivo - Tercer Trimestre - 2006	2006	Datos	Anual	PDF
S19-B	Sernatur	Comportamiento Turismo Emisivo - Segundo Trimestre - 2006	2006	Datos	Anual	PDF
S19-C	Sernatur	Comportamiento Turismo Emisivo - Primer Trimestre - 2006	2006	Datos	Anual	PDF
S19-D	Sernatur	Comportamiento Turismo Emisivo 2005	2005	Datos	Anual	PDF
S19-E	Sernatur	Comportamiento Turismo Emisivo 2003	2003	Datos	Anual	PDF
S19-F	Sernatur	Comportamiento Turismo Emisivo 2002	2002	Datos	Anual	PDF
S19-G	Sernatur	Comportamiento Turismo Emisivo 2001	2001	Datos	Anual	PDF
S19-H	Sernatur	Comportamiento Turismo Emisivo 1999	1999	Datos	Anual	PDF
S20-A	Sernatur	Chile Temporada de Cruceros Internacionales 2006-2007	2007	Informe	Único	PDF
S20-B	Sernatur	Estadísticas de Alojamiento Turístico según Comuna 2004 - 2005	2004,2005	Datos	Anual	PDF
S20-C	Sernatur	Llegadas Internacionales según Paso Fronterizo 2005	2005	Datos	Anual	PDF
S20-D	Sernatur	Estudio Turismo Interno 2004	2004	Datos	Anual	PDF
S20-E	Sernatur	Llegadas Internacionales según Paso Fronterizo 2004	2004	Datos	Anual	PDF
S20-F	Sernatur	Nivel de Satisfacción del turista Extranjero que visitó Chile por vía Aérea 2004	2004	Datos	Anual	PDF

Cód.	Fuente	Nombre	Año	Carácter	Periodicidad	Formato
S20-G	Sematur	Nivel de Satisfacción del turista Extranjero que visito Chile por vía Aérea - Temporada Baja - 2004	2004	Datos	Anual	PDF
S20-H	Sematur	Nivel de Satisfacción del turista Extranjero que visito Chile por vía Aérea - Alta Temporada - 2004	2004	Datos	Anual	PDF
S20-I	Sematur	Nivel de Satisfacción del turista Extranjero que visito Chile 2003	2003	Datos	Anual	PDF
S21-A	Sematur	Anuario de Turismo 2004	2004	Informe	Anual	PDF
S21-B	Sematur	Anuario de Turismo 2003	2003	Informe	Anual	PDF
S21-C	Sematur	Anuario de Turismo 2002	2002	Informe	Anual	PDF
S21-D	Sematur	Anuario de Turismo 2000	2000	Informe	Anual	PDF
S21-E	Sematur	Anuario de Turismo 1999	1999	Informe	Anual	PDF
S22-A	Sematur	Proceso de certificación de personas que prestan servicios turísticos	No disponible	Normativa	Único	PDF
S22-B	Sematur	Proceso de certificación de productos/servicios turísticos	No disponible	Normativa	Único	PDF
I01-A	INE	Anuario de Turismo 2005	2005	Informe	Anual	PDF
I01-B	INE	Anuario de Turismo 2004	2004	Informe	Anual	PDF
I01-C	INE	Anuario de Turismo 2003	2003	Informe	Anual	PDF
I01-D	INE	Anuario de Turismo 2002	2002	Informe	Anual	PDF
I01-E	INE	Anuario de Turismo 2001	2001	Informe	Anual	PDF
I01-F	INE	Anuario de Turismo 2000	2000	Informe	Anual	PDF
I01-G	INE	Anuario de Turismo 1999	1999	Informe	Anual	PDF
I01-H	INE	Anuario de Turismo 1997	1997	Informe	Anual	PDF
I02	INE	Cifras Turísticas Mensuales	2005 al 2007	Datos	Mensual	Excel
I03	INE	Indicadores Turísticos Mensuales	2005 al 2007	Datos	Mensual	Excel
I04-A	INE	Anuario de Transportes y Telecomunicaciones 2005	2005	Informe	Anual	PDF
I04-B	INE	Anuario de Transportes y Telecomunicaciones 2004	2004	Informe	Anual	PDF
I04-C	INE	Anuario de Transportes y Telecomunicaciones 2003	2003	Informe	Anual	PDF
I04-D	INE	Anuario de Transportes y Telecomunicaciones 2002	2002	Informe	Anual	PDF
I04-E	INE	Anuario de Transportes y Telecomunicaciones 2001	2001	Informe	Anual	PDF
I05	INE	Tríptico sobre Transportes, Telecomunicaciones y Turismo	2003 al 2006	Informe	Trimestral	PDF
I06	INE	Tránsito de vehículos controlados en plazas de peaje	May-07	Datos	Mensual	Excel
I07-A	INE	Índice nominal de remuneraciones por hora según actividad económica	2006 al 2007	Datos	Mensual	Excel
I07-B	INE	Índice nominal de costo de la mano de obra por hora según actividad económica	2006 al 2007	Datos	Mensual	Excel
I08	INE	INACER	1996 al 2006	Datos	Trimestral	PDF
I09	INE	Anuario de Edificación	2001 al 2005	Datos	Anual	PDF
J01	JAC	Informe para periodistas sobre tráfico nacional e internacional	Mar, May 2007	Datos	Mensual	Excel
CO01-A	Consetur	Bases para la elaboración del plan de acción país para implementación de la est. nacional de biodiversidad	2004	Políticas	Único	PDF
CO01-B	Consetur	Plan de acción a corto plazo de país para implementación de est. nacional de biodiversidad	2004	Políticas	Único	PDF
CO01-C	Consetur	Proceso de diseño y validación del plan de acción de país para la implementación de la estrategia nacional	2004	Políticas	Único	PDF
CO01-D	Consetur	Barómetro OMT del Turismo Mundial	2005	Informe	Anual	PDF
CO01-E	Consetur	Chile: Travel & Tourism Forging Ahead - The 2004 Travel & Tourism Economic Research	2005	Informe	Anual	PDF
CO02	Consetur	Índice de ventas trimestrales de restaurantes	2006	Datos	Trimestral	PDF
CO03-A	Consetur	Evolución y perspectivas del sector turismo - Año 2003	2003	Informe	Único	PDF
CO03-B	Consetur	Catastro proyectos de inversión	2004,2005	Informe	Anual	PDF
C1	CNC	Estadísticas de ocupación en el comercio	2006 al 2007	Datos	Trimestral	PDF
C2-A	CNC	Serie históricas del índice de ventas comercio	2007	Datos	Trimestral	PDF
C2-B	CNC	Índice de ventas del comercio	2007	Datos	Trimestral	PDF
C2-C	CNC	Informes de ventas del comercio	2006,2007	Informe	Mensual	PDF
C3-A	CNC	Serie históricas del índice de ventas restaurantes	2006	Datos	Trimestral	PDF
C3-B	CNC	Índice de ventas de restaurantes	2006	Datos	Trimestral	PDF
C3-C	CNC	Informes de ventas de restaurantes	2006	Informe	Trimestral	PDF



<b>Cód.</b>	<b>Fuente</b>	<b>Nombre</b>	<b>Año</b>	<b>Carácter</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Formato</b>
C4	CNC	Estadísticas Económicas	2006,2007	Datos	Mensual	PDF, Excel
C5	CNC	Catástros de inversiones turísticas sector inmobiliario	2006	Informe	Semestral	PDF
C6	CNC	Informes Trimestrales de Turismo	2006	Informe	Trimestral	PDF
O1	Otros	Política Nacional para el Desarrollo Sustentable	2006	Políticas	Único	PDF