



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE TURISMO
FOCALIZADO EN SUS NEGOCIOS COMO OPERADOR MAYORISTA: CASO
ADSMUNDO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

PEDRO ANDRÉS GORIGOITIA ZAMORA

**PROFESOR GUÍA
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
GERARDO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
SEPTIEMBRE 2013**

RESUMEN

Adsmundo es un actor relevante en la industria del turismo nacional, y forma parte de Andina del Sud, un grupo de empresas de origen familiar, con 99 años en el mercado e integrado verticalmente en la cadena de servicios turísticos. La empresa moviliza más de 100 mil turistas al año y sus ventas superan los 45 millones de dólares.

En el presente trabajo se aborda el diseño del plan estratégico 2013-2017, que permita el crecimiento y el aprovechamiento de las oportunidades de negocio que nos provee la industria turística nacional, la cual, mueve más de 3 millones de turistas extranjeros al año y sus ventas superan los 10.000 millones de dólares. El objetivo central de este estudio es la búsqueda de la competitividad estratégica focalizado en sus negocios como operador mayorista de turismo nacional, emisivo y receptivo. El proyecto se desarrolló sobre la base metodológica que nos proporciona el "Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios" propuesto por E.Jofré. Los distintos procesos que lo componen nos permitieron revisar las aspiraciones de la organización (visión, misión, etc.), y comprender tanto el entorno externo como el interno. Algunas de las herramientas que fueron utilizadas para el análisis son: Foda de oportunidades, cadena de valor, análisis pest, cinco fuerzas de Porter y análisis de la competencia.

Estos procesos nos orientaron en la definición de una nueva visión para la empresa: *"Ser la mejor empresa de Turismo a nivel latinoamericano, manifestado en confianza y traducido en excelencia de servicio y calidad"* y nos permitieron identificar los factores críticos de éxito de la organización como lo son: Calidad, Eficiencia, Prestigio, Alianzas e Información.

El Plan Estratégico se sustenta en la estrategia genérica de: "Servicio Integral al Cliente" y se definen dos ejes de acción: Crecimiento y rentabilidad - Consolidación y sustentabilidad. La estrategia es descrita en forma gráfica y sintética en un Mapa Estratégico, el cumplimiento de los objetivos implica el desarrollo de un conjunto de proyectos que fortalecen la ejecución del plan propuesto. El objetivo final se consigue por medio de una serie de objetivos relacionados y causales, entre ellos están: Crear mayor satisfacción y fidelización de clientes, Entregar servicios eficientes y confiables, Consolidar y potenciar la marca, Gestionar y sistematizar conocimientos en forma transversal, Evaluación y análisis continuo de oportunidades de negocio.

La estrategia propuesta, coherente con las ventajas competitivas identificadas: Calidad y Prestigio nos permitirá crecer por sobre el 7% en las ventas anuales; duplicar el resultado operacional y así incrementar el valor de la empresa, todo ello fundado en la evaluación económica del plan definido, la cual se expone. Como conclusión, este trabajo contribuye a orientar el quehacer de ADSMUNDO durante los próximos años, todo fundamentado en la misión, la visión y el posicionamiento de futuro definido. La principal recomendación es la focalización en el trabajo con las personas, en la mejora continua de la comunicación, desarrollo y fortalecimiento de las competencias estratégicas como: calidad de atención al cliente, y en el empoderamiento de los trabajadores, ya que, la estrategia propuesta requiere desarrollar una cultura orientada a la satisfacción integral de los clientes, profundamente arraigada.

AGRADECIMIENTOS

A Luz María y Amelia, con quienes comparto Amor, Fe y Vida.

Lo increíble de iniciar un camino es el valor de aceptar las incertezas y las sorpresas que depara el recorrido, decisiones que aportan entropía, alegría y razones a la vida.

Luz María, gracias por el apoyo prestado, por los fin de semana dedicados al estudio, por las incontables veces que me fuiste a buscar, por lo trasnoches, por el ánimo, por el amor y las palabras de aliento a toda prueba.

A Dios, por la felicidad de estos años... por permitir reencontrarme y compartir con compañeros y profesores, por el orgullo de volver a las aulas de la Universidad de Chile, y sobre todo por lo aprendido y vivenciado.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS	5
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 La Industria Turística.....	6
1.2 Descripción del Tema	7
1.2.1 Objetivos	8
1.3 Diagnóstico	8
1.4 Metodología	11
CAPÍTULO 2. PROCESO DECLARATIVO	13
2.1 Proposición de una visión de futuro	13
2.2 Proposición de misión	13
2.3 Carta de Navegación.....	13
2.3.1 El Presente.....	13
2.3.2 Proyección de Futuro (2017)	14
2.4 Promesa de Valor.....	15
CAPÍTULO 3. PROCESO ANALÍTICO.....	15
3.1 Escrutinio del Entorno	15
3.1.1 Análisis PEST.....	16
3.1.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas	19
3.2 Escrutinio Interno	24
3.2.1 FODA de oportunidades.....	24
3.2.2 Cadena de Valor	31
3.3 Resumen Proceso Analítico	31
3.3.1 Factores Críticos de Éxito	31
3.3.2 Competencias Distintivas	32
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	33
4.1 Estrategia Genérica: Solución Integral al Cliente	33
4.2 Ejes Estratégicos y Definición de Objetivos	37
4.3 Proceso de Control y Compromisos.....	39
4.3.1 Mapa Estratégico	40
4.3.2 Diseño del Sistema de Control – Plan de acción.....	41
CAPITULO 5. EVALUACIÓN ECONÓMICA	54
CAPITULO 6. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	56
CAPITULO 7. CONCLUSIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXO A: La Industria Turística	61
ANEXO B: Detalles del Estudio.....	63
ANEXO C: Antecedentes de la Empresa	68
ANEXO D: Análisis de la Industria	71
ANEXO E: Análisis de la Cadena de Valor	77
ANEXO F: Análisis de la Competencia	88
ANEXO G: Análisis de Mercado.....	95
ANEXO H: Formato registro de Iniciativas y Actividades	101

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Cadena de servicios turísticos.....	6
FIGURA 2: Esquema “Modelo y ejecución estrategias de negocios” E.Jofré.....	11
FIGURA 3: Tabla Carta de Navegación, El presente.....	13
FIGURA 4: Tabla Carta de Navegación, El Futuro.....	14
FIGURA 5: Promesa de Valor, Stakeholder.....	15
FIGURA 6: Resumen Análisis de las 5 fuerza de Porter.....	23
FIGURA 7: Esquema solución integral a cliente.....	34
FIGURA 8: Mapa Estratégico.....	40
FIGURA 9: Pago de comisiones entre agentes.....	62
FIGURA 10: Proceso Declarativo.....	66
FIGURA 11: Organigrama General ADSMUNDO.....	69
FIGURA 12: Gráfico Llegadas de Turistas Internacionales a las Américas.....	72
FIGURA 13: Llegadas de turistas desde los principales mercados.....	74
FIGURA 14: FEDETUR - Reunión Anual Federación de empresas de Turismo.....	76
FIGURA 15: Esquema Cadena de Valor.....	77
FIGURA 16: Cadena de Valor Ampliada.....	82
FIGURA 17: Ejemplo de vulnerabilidades a la cadena.....	85
FIGURA 18: Principales Operadores Turísticos.....	88
FIGURA 19: Principales Competidores ADSMUNDO Receptivo.....	89
FIGURA 20: Comportamiento participación de productos.....	95
FIGURA 21: Comportamiento participación de destinos Sudamérica.....	96
FIGURA 22: Comportamiento participación de destinos Chile.....	96
FIGURA 23: Participación de productos en las preferencias de Turistas receptivos....	97
FIGURA 24: Principales Cliente en el negocio Nacional-Internacional.....	98
FIGURA 25: Formato registro de Iniciativas y Actividades.....	101

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 La Industria Turística

Cuando hablamos de turismo, nos referimos el movimiento temporal de individuos fuera de los lugares donde usualmente viven o trabajan, incluyendo todas las actividades que realizan en el lugar de destino, así, el turismo puede ser dividido en tres categorías según su origen/destino:

- Nacional: residentes de un país viajando dentro de su país de residencia
- Receptivo: no residentes viajando hacia y dentro del país
- Internacional o Emisivo: residentes viajando hacia y dentro de otros países

En la industria participan diversos actores, los cuales se articulan en una compleja red de encadenamiento de servicios, intermediarios y consumidores. El esquema de dicha relación se representa en la Figura N°1 y la descripción es la siguiente:

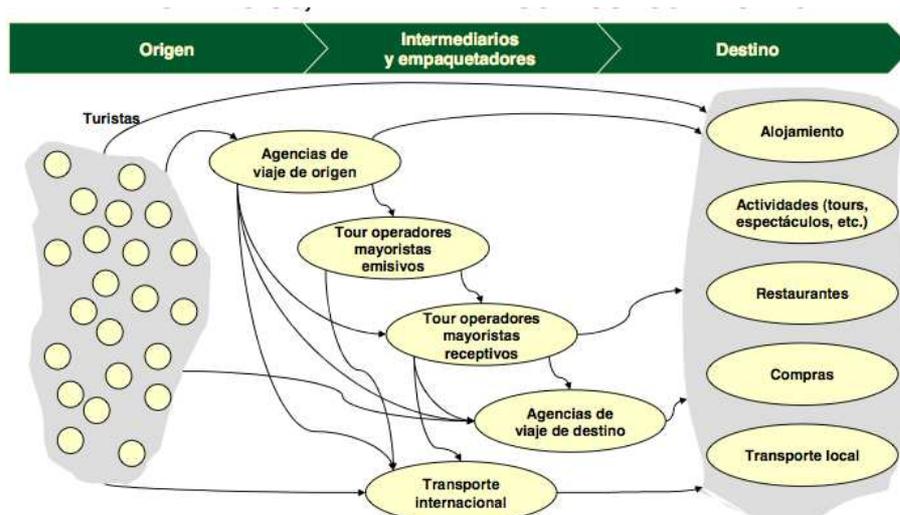


Figura N° 1: Cadena de servicios turísticos¹.

Turistas: Son los clientes finales quienes demandan productos o servicios turísticos.

Proveedores: Los prestadores de servicios o productos: Hoteles, empresas de transporte, tours, museos, espectáculos.

¹ Fuente: THE BOSTON CONSULTING GROUP. Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena, Resumen ejecutivo de turismo. 2006

Intermediarios: Conectan a los proveedores de productos y servicios turísticos con los clientes finales, entre ellos están:

- Agencia de viajes: Realizan la atención directa al cliente final o venta al detalle.
- Operadores mayoristas emisivos: Operan generalmente en el país de origen de los pasajeros y ofrecen paquetes de viaje a las agencias.
- Operadores mayoristas receptivo: Intermedian entre los proveedores de productos y servicios turísticos en el país y los operadores turísticos en el extranjero, para los cual efectúan labores de promoción y marketing de productos y servicios que ofrecen y proveen servicios de empaquetamiento cuando el cliente así lo requiere.

En el Anexo A, se complementa la descripción de la industria, detallando las relaciones entre los actores, las condiciones de intermediación y las principales distinciones del producto turístico.

Lo importante, y como característica central de la Industria, y que condiciona la relación entre los actores, más allá del producto o tipo de oferta turística, es la existencia de tres factores que definen los ingresos turísticos de cualquier país o empresa: número de turistas, cantidad de días del viaje y gasto diario.

1.2 Descripción del Tema

El proyecto consiste en un análisis estratégico para la empresa Adsmundo dedicada a la intermediación mayorista de servicios turísticos. Dicha organización, es un actor relevante en la industria del turismo nacional, y forma parte de Andina del Sud, un grupo de empresas de origen familiar, con 99 años en el mercado e integrado verticalmente en la cadena de servicios turísticos (Los antecedentes detallados de la empresa se describen en Anexo C). En el presente trabajo se abordará el diseño de un plan estratégico para la compañía, que permita el crecimiento y el aprovechamiento de las oportunidades de negocio que nos provee la industria turística nacional teniendo como soporte la ventaja competitiva que Chile nos proporciona. El objetivo central de este estudio es la búsqueda de la competitividad estratégica focalizado en sus negocios como operador mayorista de turismo nacional, emisivo y receptivo.

1.2.1 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de crecimiento para la Empresa focalizado en sus negocios como operador mayorista de turismo emisor, nacional y receptivo.

Objetivo Específicos

- Definir los objetivos estratégicos y la estrategia general para los próximos 5 años, que permita desarrollar una propuesta de valor para asegurar rentabilidades por sobre el promedio de la industria.
- Identificar las ventajas competitivas, las fortalezas y las oportunidades de desarrollo para la empresa que permitan alcanzar la competitividad estratégica.
- Evaluar los factores de mayor importancia que como producto del análisis interno del grupo de empresas Andina del Sud, influyen en el desarrollo futuro de Adsmundo.

Los detalles del estudio se incluyen en el Anexo B, donde se exponen: Alcance del tema, resultados esperados, marco conceptual y metodología.

1.3 Diagnóstico

En este punto analizaremos la consistencia entre la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa y las expectativas a corto y largo plazo.

La Misión que ADSMUNDO es:

“Satisfacer a nuestros clientes y proveedores, a través de la producción, intermediación y desarrollo de servicios de viajes y turismo, en Chile, integrados, confiables, seguros y de calidad superior. Lo anterior sustentado en un ambiente de estabilidad y progreso, con empresas innovadoras, eficientes, rentables y con apego a los principios de nuestra tradición familiar, respeto, compromiso y lealtad para con la comunidad y el medio ambiente.”

Los valores declarados por la compañía son:

Tradición Familiar	Profesionalismo	Honestidad	Entusiasmo
Superación Permanente	Lealtad-Respeto	Sobriedad – Austeridad	Trabajo en Equipo

Desde la misión se declara una estrategia centrada en el producto y sus atributos diferenciadores de: integración, confiabilidad, seguridad y calidad. Productos sólo de viajes y turismo, no abiertos a otras alternativas que permitan complementar e integrar la oferta de servicio. No existe una declaración de visión, por lo que no se evidencian grandes gatilladores de aspiraciones, de lo que se quiere ser a futuro.

En el desarrollo de la investigación nos encontramos con que ADSTMUNDO no cuenta con una estrategia explícita, sin embargo, esta se expone a continuación, y fue develada a la luz del marco que nos proporcionan las planificaciones anuales y la entrevista con actores relevantes. En este sentido, M. Porter nos señala²: “Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.”

La estrategia actual de la compañía está basada en un enfoque de Mejor Producto, sustentada en la diferenciación. Diferenciación que se sostiene en:

- Resguardo de la calidad de los productos; con un proceso exhaustivo de evaluación, clasificación y selección de proveedores.
- Amplia oferta de productos
- Disponibilidad de productos (allotment)

Otras fortalezas utilizadas como argumento de calidad del producto son:

- La historia de la empresa; antigüedad que denota confianza y seriedad.
- Una marca de prestigio
- Un grupo de ejecutivos reconocidos en la industria
- Empresas filiales como proveedores de servicios

² M. Porter, E. Estrategia Competitiva. CECSA, 1997.

El problema de esta estrategia, es que la diferenciación es rara vez una fuente de ventaja sostenible, dado que una vez que la estrategia es revelada y se hace conocida, la tecnología a menudo permite una rápida imitación que neutraliza la ventaja competitiva buscada. Esto es un hecho habitual en la industria turística donde los productos son fácilmente replicables.

Este enfoque de producto también se revela, en que funciones que habitualmente pertenecen a un área de Marketing, como los son: Estudio y planificación del mercado, Estudio de competencia, Elaboración de la estrategia, Diseño de productos, etc. en la empresa están radicadas en el área de productos.

La estrategia también considera un fuerte énfasis en la calidad operativa. Con el objetivo de resguardar los costos.

Para el enfoque de Mejor Producto, la otra opción disponible es el bajo costo. La posición del bajo costo no deja mucho espacio para el éxito, después de todo, ¿cuántos son los que pueden disfrutar simultáneamente de las ventajas de un bajo costo? Esto da lugar a efectos indeseados que habían eludido antes, incluyendo excesiva rivalidad, imitaciones y el impacto adverso en márgenes y ganancia para todos los competidores.

Por las características de la industria, al ser un negocio de bajos márgenes la opción de bajo costo, es perjudicial para todos los competidores.

De todas formas, esta estrategia de bajo costo ha dado resultados a algunas empresas, y como se puede apreciar en el análisis de la competencia (ver anexo F), el mercado brasileño ha reaccionado favorablemente a ella.

Como conclusión, tenemos que la Alternativa de “Mejor Producto” no nos permitirá avanzar en la estrategia de crecimiento, desaprovecharíamos nuestras ventajas y aumentaría la posibilidad de continuar haciendo más de lo mismo, en una industria dinámica con actores globales.

Las principales debilidades expuestas a nivel organizacional son:

- Existe un bajo conocimiento del cliente final (turista), lo cual se manifiesta en un pobre tratamiento de las encuestas de satisfacción y que principalmente se ha focalizado en atención de reclamos.
- Una organización que no ha sido capaz de administrar su conocimiento con historias de clientes no documentadas y vulnerables a cambios de ejecutivos.
- Alta tasa de rotación, migración de ejecutivos hacia otras empresas del sector.
- Pobre segmentación de clientes

En Conclusión, nos encontramos con una organización débil en los factores claves que definen a una Organización de Alto Desempeño como los son:

- Una visión potente, desafiante y motivadora, alcanzable, transparente y comprometida.
- Identificación adecuada de las preocupaciones de los involucrados centrales (“stakeholders”).

1.4 Metodología

La metodología que se utilizará durante el desarrollo del presente trabajo y que nos permitirá alcanzar los objetivos definidos, esta basada en el “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios” Presentado por Enrique Jofré³ y que describe la Figura N°2.

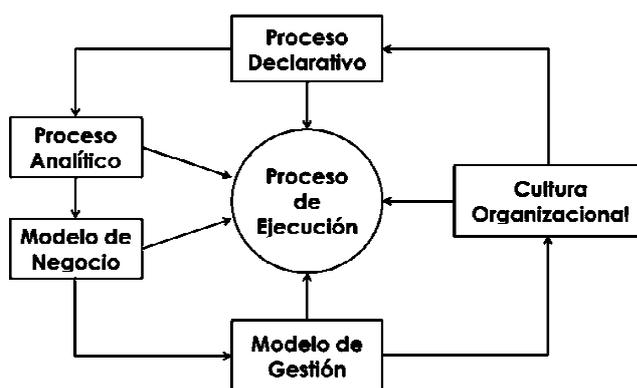


Figura N°2: Esquema “Modelo y ejecución estrategias de negocios” E.Jofré.

³ JOFRÉ, Enrique. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Serie Gestión N°35. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 2002.

El modelo entrega un enfoque global e integrador de la gestión estratégica y ejecución de negocios. Los principales procesos, que guiarán el desarrollo del trabajo son:

Proceso Declarativo: Corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización. Esto incluye: visión, misión, carta de navegación (presente-futuro), propuesta de valor.

Proceso Analítico: Es la etapa de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen la organización y del ambiente en la cual está inserta. Las herramientas metodológicas utilizadas son:

Escrutinio Entorno:

- Análisis PEST: Estudio de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.
- Análisis de la industria: Modelo de las 5 fuerzas de Porter
- Competencia: Análisis de Principales Actores.

Escrutinio Interno:

- FODA de Oportunidades
- Análisis Cadena de Valor

Proceso de Ejecución:

En base a los “recursos estratégicos” constituidos por el diagnóstico del escrutinio externo e interno, la misión y visión de la empresa, se definirán objetivos estratégicos y estrategia general para los próximos años.

Este proceso considera el plan de acción, consistente en: planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.

Se incluye también el método del Balanced Scorecard, como sistema de seguimiento, el cual será la forma propuesta de medir y controlar la evolución y desempeño de la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

El detalle del estudio se incluye en el Anexo B, donde se expone una descripción más acabada de la metodología.

CAPÍTULO 2. PROCESO DECLARATIVO

“La visión es una panorámica de todo lo que en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una visión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos”⁴

2.1 Proposición de una visión de futuro

Nuestra visión es: Ser la mejor empresa de Turismo a nivel latinoamericano, manifestado en confianza y traducido en excelencia de servicio y calidad.

2.2 Proposición de misión

“Otorgar a nuestro clientes las mejores alternativas de servicios y de información turística, contribuyendo al desarrollo y a la sustentabilidad de nuestros proveedores, nuestros trabajadores, la empresa y el país”.

2.3 Carta de Navegación

2.3.1 El Presente

Variables Cuantitativas

Indicador	Unidad	Valor
Ventas Nac- Internacional	MMCh\$	13.900
Ventas Receptivo	MMCh\$	7.225
Margen de Contribución Nac-Inter	%	8,18%
Margen de Contribución Receptivo	%	12%
Utilidad Operacional Nac-Inter	MMCh\$	343
Utilidad Operacional Receptivo	MMCh\$	-60
Alta tasa de rotación de trabajadores	%	36

Figura N°3: Tabla Carta de Navegación, El presente.

⁴ Referencia: HITT, Michael, IRELAND, R.Duane y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. 7ª Ed. México: Cengage Learning, 2009- 343 p., Capítulo 1.

Variables Cualitativas

- Atributo de Marca de la empresa
- Empresa Nacional
- Operador relevante en Chile
- Grupo ejecutivo reconocido en la industria
- Solvencia financiera
- Orientada al producto
- Baja eficiencia
- Fuerte Estacionalidad
- Grupo de empresas integrado verticalmente
- Sin gestión del conocimiento
- Alta concentración de las decisiones

2.3.2 Proyección de Futuro (2017)

Variables Cuantitativas

Indicador	Unidad	Valor
Ventas Nac- Internacional	MMCh\$	18.000
Ventas Receptivo	MMCh\$	9.500
Margen de Contribución Nac-Inter	%	8,26%
Margen de Contribución Receptivo	%	15%
Utilidad Operacional Nac-Inter	MMCh\$	456
Utilidad Operacional Receptivo	MMCh\$	1.092
Baja tasa de rotación de trabajadores	%	10

Figura N°4: Tabla Carta de Navegación, El Futuro.

Variables Cualitativas

- Atributo de Marca de la empresa
- Empresa Internacional (América latina)
- Operador líder en Chile
- Grupo ejecutivo reconocido en la industria
- Solvencia financiera
- Orientada al cliente (Conocimiento, segmentación)
- Alta eficiencia
- Empresa Desestacionalizada
- Grupo de empresas integrado verticalmente
- Con gestión del conocimiento
- Organización empoderada

2.4 Promesa de Valor

Así, la promesa de valor llega a los actores de la siguiente forma:

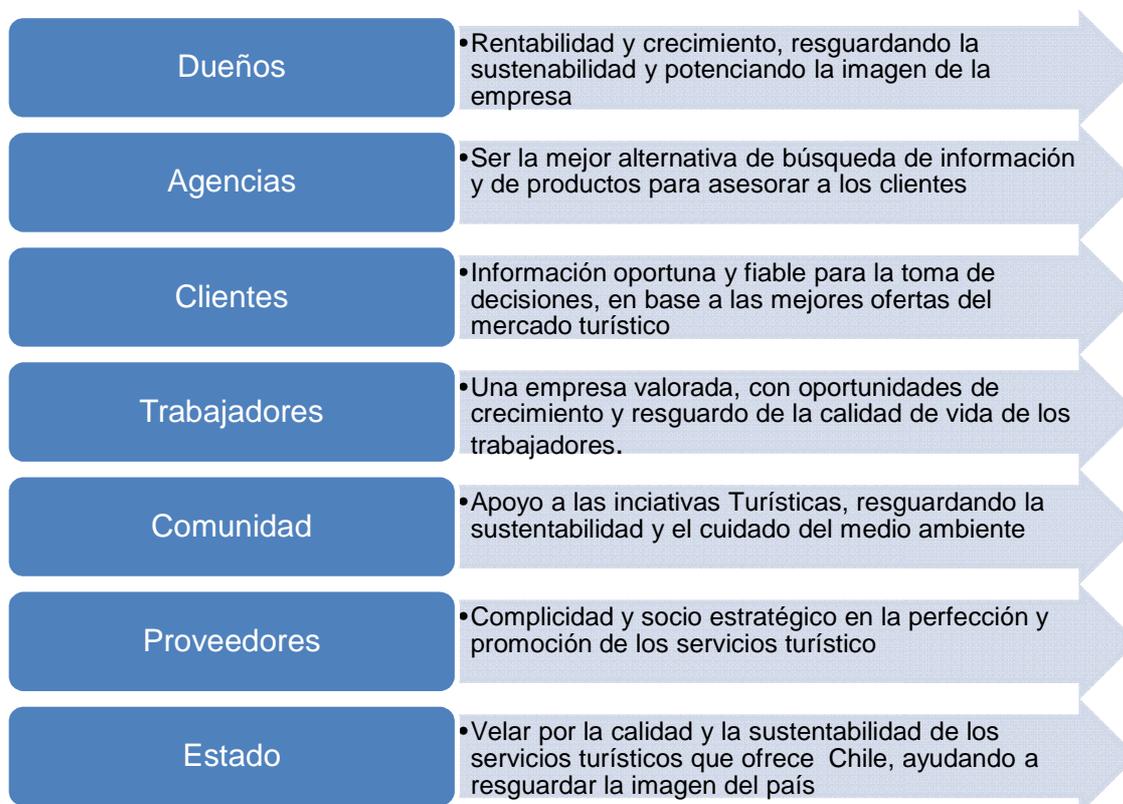


Figura N°5: Promesa de Valor, Stakeholder.

CAPÍTULO 3. PROCESO ANALÍTICO

3.1 Escrutinio del Entorno

*“Para que las empresa puedan comprender el presente y prever el futuro es esencial que comprendan tanto el entorno externo como el interno en forma integral. El entorno externo de una empresa se divide en tres áreas importantes: el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de la competencia”.*⁵

Las herramientas que se utilizarán para analizar el entorno de la empresa son:

⁵ Referencia: HITT, Michael, IRELAND, R.Duane y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. 7ª Ed. México: Cengage Learning, 2009- 343 p., Capítulo 2.

- Entorno general: Análisis PEST.
- Entorno de la Industria: Análisis de las Fuerzas Competitivas.
- Entorno de la Competencia: Análisis de Principales Actores.

3.1.1 Análisis PEST

Factores Políticos

Chile cuenta con una institucionalidad que busca reconocer la industria como una actividad estratégica para el país. Una Ley de Turismo que otorga prioridad dentro de las políticas de Estado; y la Norma de Calidad que surge al amparo de dicha ley, que busca crear estándares de calidad y seguridad para los usuarios de servicios turísticos.

A fines del año 2011, entró en vigencia la Ley que permite la operación de casinos a bordo de embarcaciones turísticas extranjeras mientras navegan en aguas chilenas. Este hecho permitirá que el país sea más atractivo para los cruceros internacionales generando negocios para nuestro turismo receptivo.

La evidencia muestra que el sector turismo es más sensible al ciclo económico y otros factores como la inestabilidad política, violencia y terrorismo.

Para los actores de la Industria Turística el Calentamiento global y sustentabilidad se convertirá en un desafío para el futuro y las normas de calidad, como certificaciones internacionales ISO o norma Chilena serán un estándar en la industria.

Los proveedores e intermediarios acrecentarán la demanda de recursos del Estado y coordinación para el gasto en promoción turística.

Factores Económicos

El mayor aporte al crecimiento de la actividad económica en los próximos 10 años provendrá de Asia Emergente, principalmente China (30% contribución) y en segundo lugar India con (8,5% contribución).⁶

Las estimaciones de crecimiento para la industria del turismo mundial el 2011 son entre 4% y 5%, pero fuertemente influenciadas y susceptibles a la inestabilidad económica de EEUU y Europa.

⁶ "Perspectivas para el Turismo y oportunidades en LATAM"; BBVA Research , Vicente Bogliolo, Mayo 2011.

Para los próximos 10 años se anticipa un aumento considerable en las clases medias de las economías emergentes⁷ (economías grandes y de rápido crecimiento), principalmente en China.

Otros factores que afectan la industria a través de las decisiones y consideraciones de los clientes son: el precio bajo del dólar, la volatilidad en el precio de petróleo y las protestas sociales.

A nivel, mundial la susceptibilidad de la industria turística a catástrofes naturales y pandemias es un hecho de la causa, así lo demuestra las cifras del negocio en Japón como consecuencia del terremoto, y más recientemente, el impacto de la erupción del Cordón del Caulle en el turismo de invierno en Argentina (Ej: Bariloche).

Factores Sociales

El turismo se ha visto afectado por la Inestabilidad Social en Oriente medio, África, y Grecia por lo que surge la preocupación de si el conflicto estudiantil y los movimientos sociales en Chile afectaran nuestra imagen internacional.

A nivel global, las nuevas tendencias en la demanda continuarán cambiando la dinámica de la industria, marcada fuertemente por el envejecimiento poblacional; la generación de baby-boomers (con recursos que ha comenzado a jubilar en Europa y EEUU) y las clases medias de países emergentes serán nuevos demandantes de servicios de turismo, así cobrará importancia la nueva ola de turistas provenientes de países como: China, Rusia, India, etc.

Se debe tener en cuenta, el surgimiento de una nueva clase de clientes, más empoderados, con mayor acceso a información y que demandan cuidado del medioambiente y sustentabilidad.

Este escenario, ha permitido el surgimiento de clientes cabalmente informados y que demandan especificidad en la oferta de servicios y productos. Este hecho se manifiesta en el surgimiento de nuevos polos de servicios a nivel mundial como por ejemplo: campamentos con exigencias físicas o turismo de lujo en Irak.

⁷ En este grupo se considera: China, India, Brasil, Indonesia, Corea, Rusia, México, Egipto, Taiwán y Turquía

Se espera que el turismo de nichos e intereses especiales de esparcimiento (ecoturismo, aventura, spas, etc.) siga creciendo, así también, el segmento MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exhibiciones) cobrará mayor relevancia. Actualmente nuestro país ocupa el tercer lugar en el ranking latinoamericano de países organizadores de este tipo de eventos. De acuerdo a estudios realizados por la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), el turista de reuniones gasta 4 a 5 veces más que un turista normal.

Factores Tecnológicos

Uno de los aspectos que jugará un rol fundamental en los próximos años es la tecnología y las herramientas informáticas asociadas. Internet se ha consolidado como alternativa de información para toma de decisiones y compra de destinos, lo cual se ha manifestado en un incremento de las compras online. La red ha permitido la aparición de nuevos canales como Facebook y Twitter y se han posicionado como medio de vínculo con los clientes imposible de ignorar.

La democratización de la información otorgada por internet, nos ha llevado a que ya no es necesario acudir a las agencias de viajes para preparar unas vacaciones. Hoy, el mayor número de ofertas proviene de portales de internet que permiten al usuario armar un viaje, según su gusto, disponibilidad y situación económica. Y esto no sólo contempla la venta de pasajes de avión; hay páginas web que ofrecen reservas de hoteles y cruceros, arriendo de autos, búsqueda de restaurantes y paquetes turísticos.

Lo mejor es que los sitios ponen a disposición del usuario ofertas de último minuto y algunos le permiten ahorrarse hasta 50% en algunas tarifas. Según expertos del rubro, Despegar.com, Hotwire.com, Booking.com, CruiseGuy.com y TripAdvisor.com están entre las mejores páginas para armar viajes y consultar opiniones.

Así Internet y social media, ha ratificado la tendencia a la desintermediación, fundamentada en un mayor número de canales para venta directa de proveedores al cliente final. Aparecen nuevos intermediarios como Groupon, Letbonus, etc. y las aplicaciones de geolocalización en conjunto con herramientas de viajes de los smartphones comienzan a jugar un rol clave en el sector. (Hecho avalado por estudios de la consultora Euromonitor Internacional).

3.1.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas

Amenaza de nuevos participantes

Según E.Zarate⁸, la incorporación de nuevos actores a la industria, requiere de al menos tres elementos fundamentales para ser competitivo:

- La creación de una intensa red de confianza, cultivada en el tiempo: lo anterior implica que para que un tour operador tenga la posibilidad de participar activamente en el mercado, con montos de ventas interesantes, debe demostrar seriedad. Solvencia y estar dotado de una red de proveedores y clientes de amplia cobertura, lo que se logra mediante la participación en instancias profesionales.
- Asistencia a ferias, eventos de la industria y otros similares: la participación en eventos de ruedas de negocios y ferias profesionales pasa a constituirse un elemento central de gestión para un tour operador. Los costos de estas actividades suelen ser bastantes elevados y requieren de un nivel de solvencia financiera alta.
- Alcanzar eficiencia en las acciones de promoción y ventas: en la medida que un tour operador avanza en la ampliación de su cartera de clientes y productos, aumenta la eficiencia en las acciones de promoción y ventas, dado que participan con varios productos en una misma instancia.

La necesidad de disponer de una masa crítica relevante de productos a ofertar, y de capacidad de venta ha provocado en la última década importantes procesos de concentración.

La presencia de economías de escala, ha permitido a los operadores turísticos negociar con proveedores y conseguir beneficios a través de tarifas asociadas a volumen y disponibilidad de reservas.

Existen dos formas de incorporación al negocio, mitigando en parte los factores expuestos anteriormente:

⁸ E.Zarate, Director Ejecutivo Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo, DII, Universidad de Chile; Informe FNE: Causa Abercrombie & Kent S.A. y otros, 2009.

- Integración hacia atrás: Una de las maneras de incorporarse a este negocio intermediario es la posibilidad de Integración hacia atrás, agencias de viajes que se constituyen como operadores mayoristas.
- Movilidad de operadores a otros mercados: Mercados donde no trabajaban, y la aparición de competidores multinacionales. Ej. SAT. (Ver Anexo F: Análisis de la Competencia)

En cuanto a las restricciones tecnológicas, existe una baja barrera de entrada para prestación de servicios de operador turístico. Lo que se manifiesta en tecnología cada vez más accesible: Mayor uso de canales como Facebook, Twitter para promoción de servicios, y uso internet para compra de destinos.

Poder de los Compradores

- Clientes: Agencias de Viajes

Como se mencionó anteriormente, existe una tendencia a la integración vertical y esta se puede manifestar como: Agencias de viajes que se constituyan como operadores mayoristas (integración hacia atrás).

Existe un gran número de agencias de viajes, pero son pocas las importantes.

Existe disponibilidad de sustitutos de los productos y servicios; y los costos de cambiarse de operador son bajos, las agencias por lo general trabajan con más de un operador mayorista, y su "lealtad" está condicionada a la comisión negociada.

Existen "agencias" que nacieron al alero de instituciones financieras o empresas de retail las cuales cuentan con un gran poder de negociación asociado a su base de clientes y a la posibilidad de otorgar créditos o beneficios por lealtad (programa de puntos travel club).

- Clientes: Turistas

Para los turistas el costo de cambiarse es bajo, las empresas se enfrentan a clientes más exigentes, demandantes de información y con poder económico o acceso a crédito que le otorga poder de decisión.

Clientes que utilizan estratégicamente del tiempo, pueden cotizar con mucha antelación y exigen respuestas inmediatas.

Son clientes más dinámicos a la hora de demandar especialización, y con gran capacidad y posibilidad de reclamar y castigar.

La tecnología ha facilitado el acceso directo a productos y servicios, vulnerando la cadena de distribución. Internet permite a través de páginas especializadas comprar pasajes aéreos, reservar habitaciones en hoteles, programar tour y arrendar vehículos.

Amenaza de los sustitutos

Los clientes han comenzado a demandar productos cada vez más específicos, pero estos son fácilmente y rápidamente replicados por la competencia. El principal medio diferenciador es la calidad del servicio.

El costo de cambio para el usuario es bajo, la ventaja de algunas agencias radica en la posibilidad de ofrecer crédito para la compra del servicio y/o producto.

En relación al precio/valor de los sustitutos, existen atributos del producto que son valorados de manera diferente por distintos mercados, así, por ejemplo los seguros de responsabilidad civil incluidos en servicios turísticos de algunos operadores son altamente valorados por los turistas europeos y no así por los brasileños.

Poder de los proveedores

Los proveedores de servicios turísticos son diversos: aerolíneas, hoteles, camping, transporte terrestre, compañías de seguros, excursiones, casinos, arriendo de vehículos.

Dichos proveedores tienen la principal responsabilidad en la entrega del servicio, y su ejecución condiciona la percepción de los clientes.

El poder de los proveedores se relativiza dependiendo de los destinos:

- Destinos turísticos consolidados: Existen grandes cadenas hoteleras con gran poder de negociación.

- Destinos exclusivos: Por escasez los proveedores cuentan con gran poder de negociación Ej: Hotel Anga Roa en Isla de Pascua y Hotel Explora en Puerto Natales
- Otros destinos: En general existe gran variedad de oferta.

En el caso particular de las líneas aéreas el poder de negociación lo tienen las grandes empresas, hecho que se ve acrecentado en destinos donde la oferta es limitada.

Los proveedores tienen la opción de vender directamente, y muchos han habilitado infraestructura tecnológica para efectuar actividades de promoción y venta a través de Internet, prensa y revistas especializadas.

La cadena de distribución a través de operadores mayoristas les permite acceder a mayor volumen de clientes, mayor coberturas de líneas de negocio y de mercados. Pero sobre todo, optimizar el aprovechamiento de la capacidad ociosa en baja temporada.

Intensidad de la Rivalidad

La competencia es diversa, existe un gran número de operadores mayoristas registrados en SERNATUR, cada uno cobra relevancia dependiendo de las líneas de negocio y mercados en que participan. Por ejemplo, en la línea de negocio Receptivo destaca la movilidad de los operadores, comienzan a aparecer en mercados donde no trabajaban y hay presencia de competidores multinacionales.

Existe un gran mercado a nivel mundial, cobrando importancia el rol de los países emergentes, la industria crece a tasas de más del 5% a nivel mundial y Latinoamérica se ha transformado en un foco de atracción para el mundo, basado en su ventaja absoluta a nivel mundial de disponibilidad de recursos naturales.

Entre los operadores existe una fuerte competencia en precios y calidad, y la rivalidad se incrementa debido a que la oferta de productos y servicios es fácil y rápidamente replicable.

Existe respeto por la cadena de comercialización de los operadores consolidados.

A nivel mundial existe tendencia hacia la mayor concentración de mercado, como es un negocio de volumen y de baja rentabilidad los operadores o agencias pequeñas, dejan de ser competitivas frente a las más grandes y por eso la tendencia es a la concentración de las mismas, lo que se manifiesta en integraciones verticales en la cadena de servicios.



Figura N°6: Resumen Análisis de las 5 fuerza de Porter.

Los complementadores

El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos ayuda a entender las estrategias de una industria. Es un buen punto de análisis, pero incompleto. A. Hax, en el "modelo delta" nos indica que debemos ampliar la mirada y adicionar un nuevo actor: Los complementadores. El modelo extiende el análisis a las industrias en que sus clientes están insertos y buscan sus necesidades de manera de fidelizar al cliente. Todo con la idea de buscar apoyo e inversión en el negocio. Los complementadores deben ser socios en la búsqueda de proveer una solución integral para el consumidor

En la industria del turismo, existe una marcada presencia de entidades financieras como bancos, aseguradoras y empresas de retail. Sus vínculos con la industria son:

- Programas de fidelización: Los Bancos han implementado programas de retención de clientes a través de incentivos vía acumulación de puntos canjeables por descuentos en viajes. Ej: Travel club.
- Crédito: Para las empresas de retail y los bancos, el turismo es una oportunidad de venta de crédito para viajes.
- Encadenamiento de seguros: Los viajes son oportunidad de venta de seguros para ingresar a algunos países (requisito de algunos países), de salud, contra siniestros en el hogar durante el período de vacaciones y seguros de responsabilidad civil.

Otras industrias que aparecen como “Complementadores” y que se han asociado al negocio directa o indirectamente son la vitivinícola y la deportiva.

3.2 Escrutinio Interno

El análisis interno corresponde a la descripción de los factores que definen las ventajas competitivas de la organización, las que a su vez determinan su posición en el mercado.

Las herramientas que se utilizarán para el análisis Interno de la empresa son:

- FODA de Oportunidades
- Cadena de Valor

3.2.1 FODA de oportunidades

A través del diagnóstico del entorno se identifican las variables externas de mayor impacto en la organización, de manera de conocer con mayor precisión las oportunidades y amenazas que tiene la empresa.

El Análisis Interno nos permitirá determinar las debilidades y fortalezas de la organización para competir en su sector.

Factores	Identificación	Oportunidades
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ○ En los últimos dos años, el desempeño de los principales mercados de larga distancia como EEUU y Europa sigue siendo preocupantemente bajo. El gran temor es la profundización de la crisis económica en EEUU y Europa. 	<p>Diversificar mercados y/o segmentar. Fundamentado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Auspiciosas perspectivas de crecimiento para las clases medias de los países emergentes. ○ El envejecimiento poblacional, y la generación de los baby-boomers, con recursos, ha comenzado a jubilar en Europa y EEUU. ○ Los principales mercados emisores de turistas son: Alemania, EEUU, China, Reino Unido y Francia. (Ver anexo D: Análisis de la industria)
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sensibilidad del sector turismo al ciclo económico y de otros factores como la inestabilidad política, violencia y terrorismo provocan el desplazamiento de turistas hacia otras latitudes. ○ Así también, las catástrofes naturales y pandemias pueden afectar la demanda o la oferta de servicios. 	<p>Diversificar mercados y potenciar negocios con américa latina, principalmente países vecinos (Ver anexo D: Análisis de la industria.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cifras de crecimiento del turismo en América latina superior a dos dígitos. En línea con las tendencias mundiales, en América Latina cerca del 60% del turismo que llega es intrarregional. ○ Argentina sigue siendo el principal país emisor de turistas hacia Chile. Los mercados brasilero y colombiano fueron los que lograron mayores crecimientos. ○ Incremento en la salida de chilenos al exterior de 15,6% comparado con año 2009. Los destinos más relevantes fueron Argentina, Perú y Brasil.

Factores	Identificación	Oportunidades
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Competencia más agresiva y flexible, con rapidez de acción y adaptación. ○ Entre los operadores existe una fuerte competencia en precios y calidad, y la rivalidad se incrementa debido a que la oferta de productos y servicios es fácil y rápidamente replicable. ○ Revaluación del peso encarece producto a turistas extranjeros ○ En la línea de negocio Receptivo destaca la movilidad de los operadores, comienzan a aparecer en mercados donde no trabajaban y hay presencia de competidores multinacionales. 	<p>Las fortalezas de nuestro país:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Interés de desarrollo de la industria a nivel institucional, el cual se ve reflejado en leyes de fomento del turismo. ○ El mercado Chileno presenta una oportunidad de crecimiento en relación a las cifras comparativas mundiales y la influencia del sector en la economía mundial. Con tasas de crecimiento en mayor proporción que el de la economía mundial. <p>Los principales motivos de viajes a Chile son por Vacaciones (43,5%); Visita a familiares y amigos (24,4%), Negocios 25,9% y Otros (6,2%).</p> <p>Potenciar una estrategia de calidad de servicio, que busque satisfacción y fidelización, fundamentado en segmentación de clientes y en la especialización.</p> <p>La especialización puede tener origen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A nivel mundial los principales destinos se caracterizan por sus atracciones culturales, infraestructura y seguridad, seguidos por sus recursos naturales. ○ Clientes demandantes del cuidado del medioambiente y sustentabilidad. ○ El ecoturismo o el turismo centrado en la naturaleza se presenta como la gran fortaleza turística de la región.

Factores	Identificación	Oportunidades
Amenazas		<p>La segmentación se fundamenta en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ En relación al precio/valor de los sustitutos, existen atributos del producto que son valorados de manera diferente por distintos mercados Ej: Seguros responsabilidad civil altamente valorado en Europa y no en Brasil.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ La industria es de bajos márgenes. ○ Tendencia hacia la mayor concentración de mercado, como es un negocio de volumen y de baja rentabilidad los operadores o agencias pequeñas, dejan de ser competitivas frente a las más grandes. Se manifiesta en integraciones verticales en la cadena de servicios. 	<p>Aprovechamiento de sinergias de Grupo “Andina del Sud”, evaluar alianzas estratégicas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los clientes han comenzado a demandar productos cada vez más específicos, pero estos son fácilmente y rápidamente replicados por la competencia. ○ La tecnología ha facilitado el acceso directo a productos y servicios, vulnerando la cadena de distribución. 	<p>Integrar al cliente en la confección del “paquete turístico” otorgando alternativas; ser dueños de la mayor cantidad de opciones; ser dueños de la información.</p>

Factores	Identificación	Oportunidades
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa con historia, capital de marca y reconocida en el mercado Turístico. ○ La empresa cuenta con Equipo ejecutivo consolidado con experiencia y reconocimiento en el mercado, posicionado en cargos directivos de asociaciones de empresas de turismo privadas como ACHET y FEDETUR. 	<p>Consolidar y potenciar la marca, como empresa de prestigio, con imagen de satisfacción en el mercado y que atrae talento.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ El grupo Andina del Sud se encuentra integrado verticalmente en la cadena de servicio, siendo la única empresa de turismo chilena que controla: turismo emisivo, turismo receptivo, agencia de viaje, operador y transporte. 	<p>Gestionar y sistematizar conocimiento en forma transversal, para estudios de mercado y conocimientos de clientes.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organización multicultural dada por profesionales y técnicos de diversas nacionalidades, focalizado principalmente en el área Receptivo. 	<p>Atención empática de clientes con ventaja de conocimiento cultural.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ La externalización de las actividades de promoción y ventas a un agente especializado (operador mayorista) significa un ahorro en gastos de publicidad y marketing, ganancias en eficiencia, acceso a clientes de manera eficaz y el permitir al proveedor concentrarse en las actividades propias de su rubro y no las actividades de publicidad, ○ El papel de los intermediarios en los próximos años seguirá siendo relevante, principalmente sustentados en las preferencias de clientes, los cuales valoran altamente su rol de optimizadores (de información y de tiempo) y de agentes de disminución del riesgo. 	<p>Gestionar y sistematizar conocimiento en forma transversal, beneficiando a clientes y proveedores de productos y servicios.</p> <p>Posibilidad negocios B2B online con principales proveedores y clientes.</p> <p>Fortalecer el rol como asesor al cliente para la compra, el turista potencial compra esencialmente la asesoría en la gestión y reserva del viaje, lo que puede ser interpretado como atributos de confianza y conocimientos del destino del viaje.</p> <p>Para los turistas el costo de cambiarse es bajo, las empresas se enfrentan a clientes más exigentes, demandantes de información y con poder económico.</p>

Factores	Identificación	Oportunidades
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ○ El mecanismo de coordinación predominante es “Estructura Simple”, es decir, la supervisión directa como ejercicio de la autoridad jerárquica. ○ La empresa enfrenta problemas de retención del talento, lo que se refleja en una tasa de rotación del 30% y se focaliza en cargos comerciales de servicio al cliente. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Área de informática con lentitud en innovaciones y actualizaciones del sistema, con sistemas construidos en una plataforma obsoleta. ○ Disponibilidad de información para la toma de decisiones y control. 	<p>El avance tecnológico reflejado actualmente en Internet, las redes sociales sumado a las aplicaciones de geolocalización y las herramientas de viaje de los smartphones nos van a proporcionar grandes fuentes de origen y procesamiento de información.</p> <p>Internet se ha consolidado como alternativa de información para toma de decisiones y compra de destinos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Confección de catálogos físicos para soportar y facilitar el proceso de venta a través de la cadena ○ Servicio de post-venta y actividad de evaluación de satisfacción de clientes, como proceso manual y deficiente en temporalidad, registro y análisis de la información. ○ Los distintos agentes pueden desarrollar venta directa o sencillamente saltarse uno o varios eslabones de la cadena. 	<p>Posibilidad negocios B2B online con principales clientes, Turistas con rol activo en la preparación, información y reserva</p>

Factores	Identificación	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Precario gobierno corporativo, sin planes de sucesión, sin comités de auditoría. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existen actividades asociadas a áreas de marketing que actualmente están focalizadas en el área de productos como lo son: Análisis de la competencia, estudio de mercado, diseño de productos, etc. ○ Las principales actividades de promoción son la participación en ferias internacionales de turismo, y los viajes de familiarización para ejecutivos de las empresas clientes como las agencias de viajes. 	<p>Redefinición de la estructura organizacional para agregar valor</p>

3.2.2 Cadena de Valor

En el Anexo E se presenta un análisis de la cadena de valor y se considera además una mirada complementaria a la cadena de valor integral presentada en el Modelo Delta⁹, que incluye a los clientes y nuestros proveedores claves. La cadena ampliada involucra a los proveedores de todos productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista. Desde la planificación del viaje hasta el regreso.

3.3 Resumen Proceso Analítico

3.3.1 Factores Críticos de Éxito

Los elementos clave necesarios para el éxito de la Organización son: Calidad, Eficiencia, Prestigio, Alianzas e Información:

- Calidad, en el amplio sentido, no sólo resguardando los atributos de los productos, sino también el servicio e interacciones con el cliente.
- Eficiencia, fundamental debido a los márgenes pequeños de la industria.
- Prestigio, basado en la historia de la empresa y su reconocimiento por parte de otros actores de la industria, da garantía de disminución de riesgo para los clientes.
- Alianzas, permite la fluidez en el “día a día”, potencia el trabajo colaborativo entre operadores, Agencias y Proveedores.
- Información, evidenciado en el análisis de la “red de valor”, es altamente valorado por clientes (turistas), proveedores y Agencias, con los atributos de disponibilidad, confiabilidad y optimización.

⁹ Arnoldo C. Hax & Dean L. Wilde; El Modelo Delta, Un nuevo marco estratégico, Journal of Strategic Management Education, 2003.

3.3.2 Competencias Distintivas

Las Ventajas Competitivas son:



Junto a los antecedentes ya expuestos, estas “ventajas competitivas” se sustentan en el Now How y conocimiento de la industria del equipo ejecutivo, y en, la posición de “liderazgo” del grupo de empresas. La cual constituye como la única integrada en toda la cadena con acceso a información integral.

CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA CORPORATIVA

4.1 Estrategia Genérica: Solución Integral al Cliente

Esta alternativa trae de vuelta la importancia de la centralidad del cliente y la necesidad de ponerlo en el corazón de la empresa.

En esta opción estratégica radican las oportunidades de crecimiento de la empresa, pero para ello, se requiere análisis de las economías del cliente, un entendimiento de qué explica sus rentabilidades y una estructura de relación entre la empresa y el cliente que nos lleve a una unión indestructible.

Algunos aspectos a considerar:

- La estrategia de Solución Integral al Cliente primero requiere de una adecuada segmentación de la base de clientes con un claro conjunto de prioridades para identificar la importancia relativa de cada cliente.
- También requiere de un conocimiento profundo del negocio del cliente
- Requiere una interacción de aprendizaje recíproca que derive en respeto y confianza mutua
- El resultado final de esta estrategia es una proposición de valor hecha a la medida para cada cliente y que busca mejorar la posición de costos, ingresos o rentabilidad del cliente.

Estas mismas consideraciones, contrastan con las debilidades expuestas a nivel organizacional:

- Existe un bajo conocimiento del cliente final (turista), lo cual se manifiesta en un pobre tratamiento de las encuestas de satisfacción y que principalmente se ha focalizado en atención de reclamos.
- Una organización que no ha sido capaz de administrar su conocimiento con historias de clientes no documentadas y vulnerable a cambios de ejecutivos.
- Alta tasa de rotación, migración de ejecutivos hacia otras empresas del sector.
- Pobre segmentación de clientes

Hay 3 formas de alcanzar una Solución Integral al Cliente:



Figura N°7: Esquema solución integral a cliente.

Redefiniendo La Experiencia del Cliente

- Se requiere entender completamente cómo interactúan los clientes con un determinado producto o servicio y luego redefinir creativamente esta experiencia en beneficio de ellos
- Implica examinar en detalle todas las interacciones con el cliente antes consideradas marginales (ventas, facturación, etc) o bien propias del uso del cliente y que estaban fuera de nuestra visión.
- Se debe buscar establecer una relación con el cliente en vez de sólo realizar una transacción.
- Estos activos no son fácilmente transferibles a otro competidor con una oferta similar.
- Los productos pueden evaluarse antes de la compra, pero la experiencia sólo se puede evaluar después de la compra.
- Se deben establecer múltiples interfaces con el cliente.

La oportunidad para ADMUNDO recae en el aprovechamiento del capital de marca constituido por la empresa y sus filiales, exprimir el conocimiento que se tienen del cliente y que no está sistematizado. Para ello es importante cuidar las interacciones, hacerlas visibles, analizarlas y documentarlas. Para así, resguardar las relaciones, profundizarlas tanto a nivel de clientes (Agencias), cliente finales (turistas) como de proveedores.

El conocimiento, será la única forma de redefinir la experiencia del cliente.

Amplitud Horizontal

- El objetivo de la amplitud horizontal es mejorar la economía del cliente y lograr “bonding” mediante la integración y adecuación a la medida de un amplio ámbito de productos y servicios relacionados.
- Un conjunto de productos puede crear oportunidades de “bonding” ya que la información de preferencias y uso de los clientes pueden ser compartidas entre los servicios y así mejorar su operación en torno a las necesidades particulares de los clientes.
- Amplitud horizontal es mucho más que sólo una oferta conjunta. Bundling muchas veces es sólo una forma más de bajar precios u ofrecer descuentos por volumen.
- Amplitud horizontal mejora el servicio integrando y adecuando a la medida un conjunto relacionado de productos para servir al cliente mejor que si este los compra y usa cada uno separadamente.

La forma de trabajo de AD SMUNDO y muchos de los servicios propuestos se basan en el “Bundling”, una de sus fortalezas es la capacidad para diseñar y complementar productos. La debilidad es que la mirada ha estado siempre en el marco que nos da la industria turística, pero, para ser competitivos debemos ampliar la mirada, y focalizarnos en otros productos que puedan servir al cliente, ya sea integrándolos o adecuándolos.

En este aspecto debemos aprender de lo que ha hecho la competencia, quien por ejemplo, junto a sus programas y paquetes turísticos de vacaciones, ofrece seguros de robo para cuando los clientes no estén en su hogar por viaje.

Integración del Cliente

- Las empresas que tienen una estrategia de Integración del Cliente pueden asumir algunas actividades antes realizadas por el cliente. Estas empresas lo hacen de manera más efectiva o eficiente que el cliente para mejorar la economía del cliente.
- Esto generalmente crea un calce a la medida entre el cliente y la empresa más allá de la eficiencia del mercado y que es muy difícil de replicar por la competencia.

- El cliente y la empresa invierten tiempo y recursos en adecuar el producto y definir cómo será utilizado por el cliente. Esto crea un costo de cambio y amarras que van más allá de la inversión y que crecen con el uso.
- No todos los *outsourcing* son una Integración del Cliente. Cuando la interface con el cliente es simple y común el bonding es muy débil.

La ventaja para la integración radica, en cómo se ha configurado la industria turística, y en como la red de valor analizada de los intermediarios (ver Anexo E), brinda oportunidades de Integración en la cadena.

La empresa debe posicionarse como un referente de información para sus clientes, aprovechando la infraestructura presente y el posicionamiento de sus ejecutivos en la industria.

Debe trabajar una marca símbolo de confianza, que se posicione como referente de búsqueda de información para el cliente final, y como soporte de las asesorías que otorgan las agencias.

Estas tres opciones deberían hacerse en forma simultánea para un mayor impacto de la estrategia “Solución Integral al cliente”.

Una aspecto importante es la preparación de los recursos humanos para la implementación de esta alternativa, se deben empoderar a los empleados que están cerca de los clientes, aspecto particularmente difícil en AD SMUNDO que como vimos en el Análisis Interno, cuenta con un nivel de decisión extremadamente centralizado y alta tasa de rotación de trabajadores, particularmente de Ejecutivos de Atención al Cliente.

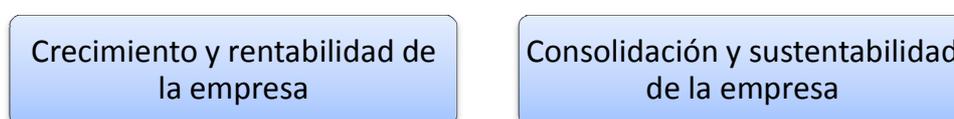
Debemos tener presente de que como en la industria, los clientes, proveedores y complementadores son muchos y están fragmentados, la empresa podría proveerlos con “state of the art management practices”, inteligencia e información que ellos no podrían adquirir de otra forma.

Esta tiene que ser la apuesta, basada en las oportunidades y estratégicamente, de un cliente a la vez.

4.2 Ejes Estratégicos y Definición de Objetivos

Los ejes estratégicos son una partición del Plan estratégico en las principales áreas de actuación de la organización para facilitar una más clara ordenación de su contenido. También permite que la organización centre sus acciones y proporcione una estructura de responsabilidades, de manera que se convierta en los bloques de construcción alrededor de los cuales se efectuará la estrategia.

A la luz de la estrategia genérica propuesta, el plan de acción se define sobre dos ejes estratégicos:



La partición responde a procesos críticos, recursos clave y temas estratégicos que la organización considera relevantes de cara a los próximos años y surgen del “diagnóstico” expuesto en el capítulo 1, el “proceso declarativo” presentado en el capítulo 2 y de las “oportunidades” que se desprenden fruto del “proceso analítico”. Estos dos ejes estratégicos se despliegan en términos de objetivos estratégicos de la siguiente forma:

Crecimiento y rentabilidad de la empresa

Este eje surge de la promesa de valor declarada para los dueños, clientes, trabajadores y estado.

Para aumentar el valor de la empresa, la búsqueda de nuevos ingresos, nos asegura un continuo flujo de nuevos productos y servicios para mantener la viabilidad y sustentabilidad del negocio.

El objetivo estratégico de “Aumentar los ingresos” nos obliga a buscar nuevos clientes; debemos incorporar en lo cotidiano objetivos de “evaluación y análisis continuo de oportunidades de negocio” se hace cargo de las dos primeras amenazas expuestas en el FODA como los son las crisis de Europa-EEUU y la sensibilidad del sector turismo a factores económicos, políticos, salud y catástrofes, traduciéndolo a la oportunidad de diversificar mercados.

Una adecuada segmentación de clientes, nos puede permitir aumentar el valor de los clientes, proporcionando información adhoc rediseñando servicios para su satisfacción. Este lineamiento manifiesta explícitamente la estrategia genérica declarada y se focaliza en satisfacer, atraer y retener al cliente.

A través del tercer objetivo, busca la eficacia operacional, manifestada en una declarada preocupación por los costos y búsqueda de productividad. La idea es estar renovando procesos de tal manera de mantener la competitividad y ventajas del negocio.

Consolidación y sustentabilidad de la empresa

El Eje de Consolidación y sustentabilidad, recoge temas estratégicos de interés transversal para todo el ámbito de gestión. Pretende actuar como motor para movilizar y sostener el cambio que requiere la implantación de la estrategia, pensando en las personas y la información.

Gestionar y sistematizar conocimientos en forma transversal, recoge principalmente la declaración de valor de los clientes, agencias y proveedores. Pretende aprovechar la oportunidad que nos dan las fortalezas de la integración vertical del grupo andina del Sud y el papel que seguirán jugando los operadores mayoristas en la Industria. Aquí, la apuesta es la generación de valor distintivo a través de la gestión de la información.

Consolidar y potenciar la marca, recoge la oportunidad que nos brinda la fortaleza del posicionamiento de la empresa y su equipo ejecutivo en al industria, aprovechado el potencial como fuente de valor para los trabajadores y los clientes.

La consolidación de la empresa, pretende hacerse cargo del resguardo de la sustentabilidad prometida a los dueños en la declaración de valor, y de la valorización, crecimiento y calidad de vida prometida a los trabajadores. Este objetivo estratégico también recoge aspectos de la proyección de futuro manifestados en el proceso declarativo como los son: la alta tasa de rotación, la alta concentración de las decisiones y el fortalecimiento del gobierno corporativo.

Estos ejes y objetivos estratégicos son el vínculo entre la misión y la visión de la organización. Contienen la “Proyección de Futuro” así como las variables cualitativas y cuantitativas declaradas en la “Carta de navegación” expuesta en Proceso Declarativo (Capítulo 2). Son los lineamientos que definen el camino para llegar al logro de la visión.

4.3 Proceso de Control y Compromisos

Diseñado con un horizonte de cinco años de desarrollo, el Plan Estratégico de ADSMUNDO 2013-2017 es descrito en forma gráfica y sintética en un Balanced Scorecard (BSC) e implica el desarrollo de un conjunto de proyectos que fortalecen el cumplimiento de los objetivos propuestos. El BSC es una metodología de trabajo ideada por Kaplan y Norton que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones y control, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de innovación y aprendizaje.

- **Perspectiva financiera o de los dueños:** Representa la culminación de los esfuerzos organizacionales. La forma de aumentar el valor de la empresa para los dueños.
- **Perspectiva de los clientes:** propuesta de valor a los clientes, y posicionamiento en los segmentos de mercado escogidos.
- **Perspectiva de los procesos de negocio internos:** medios que la empresa empleará para cumplir con la propuesta de valor a los clientes. Identifica los procesos críticos en donde se debe ser excelente para atraer y retener clientes.
- **Perspectiva del aprendizaje o de la formación y el crecimiento:** competencias estratégicas, tecnología, y aspectos de cultura corporativa requeridos.

La composición del Mapa Estratégico se preparó en base al análisis desde las 4 perspectivas y enlazando objetivos estratégicos con el análisis interno y externo de la compañía.

4.3.1 Mapa Estratégico

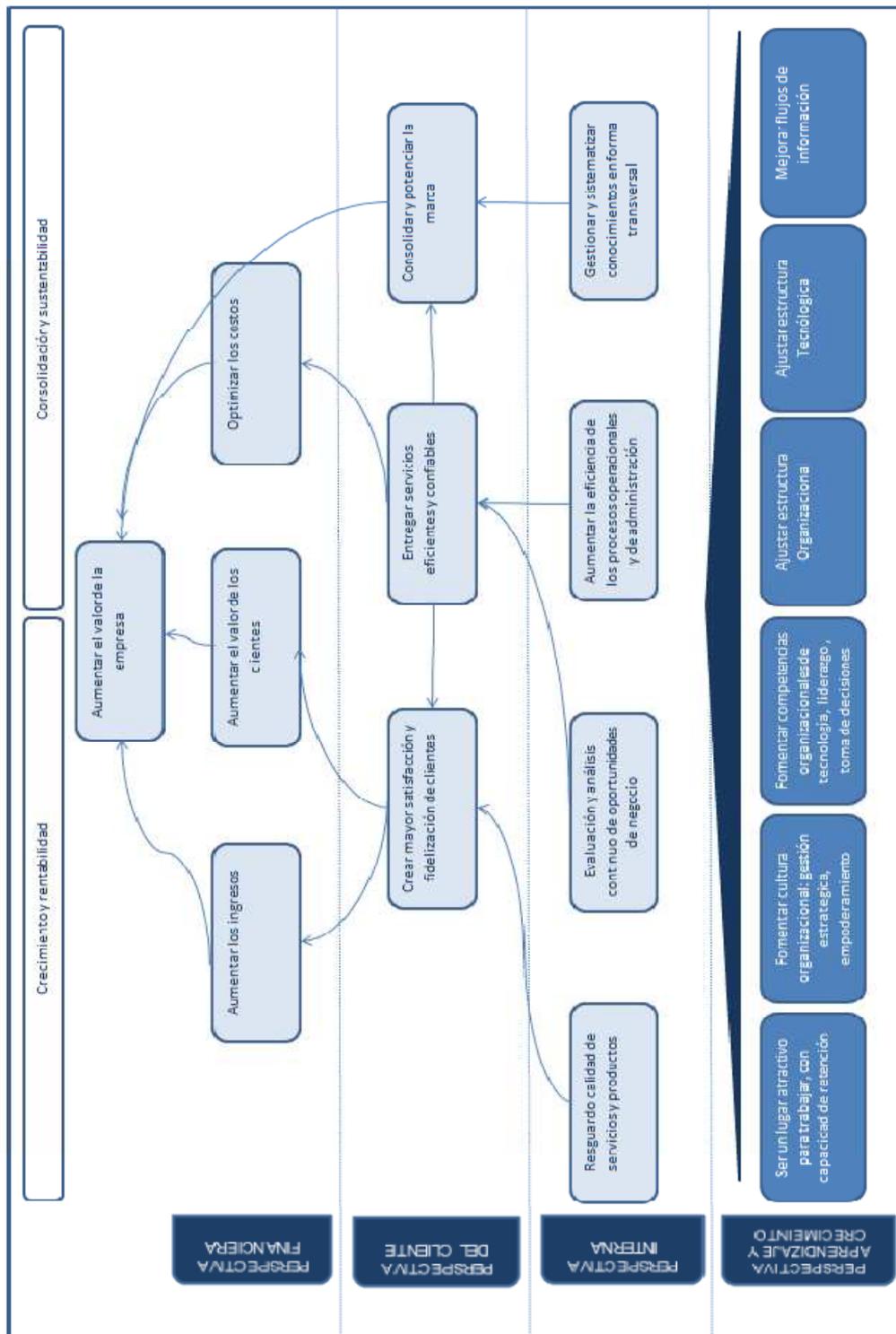


Figura N°8: Mapa Estratégico.

4.3.2 Diseño del Sistema de Control – Plan de acción

En este punto, presentamos un detalle de lo expuesto en el mapa estratégico, cada Objetivo se acompaña de su descripción, KPI y acciones a implementar. En el caso que sea una absoluta consecuencia de otros objetivos, no se detallan acciones. Las acciones consisten en una descripción y en una estimación de impacto en ingresos, gastos e inversiones necesarias; sólo cuando son relevantes.

Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico: Aumentar el valor de la empresa	
Descripción	Los objetivos estratégicos definidos en el BSC apuntan a aumentar el valor de la empresa, contemplando principalmente el crecimiento de esta. Particularmente se ha contemplado la iniciativa de Evaluar y analizar continuamente oportunidades de negocio, destinada a acelerar el proceso de definición de requerimientos con mayor participación del cliente.
Indicador 1	Resultado Operacional
Valor de control	Duplicar RO proyectado al año 2017
Fuente de Información	Resultados de la empresa

Objetivo estratégico: Aumentar los ingresos	
Descripción	El incremento de los ingresos viene dado principalmente por aumentar las ventas en los mercados vigentes, incorporar nuevos mercados y focalizar de acuerdo a lo expuesto en el FODA en los principales mercados emisores de turistas, clases medias de países emergentes y considerar el envejecimiento poblacional como factor de oportunidad.
Indicador 1	% de incremento de ventas anuales
Valor de control	>= 7% incremento
Fuente de Información	Resultados de la empresa

Objetivo estratégico: Aumentar el valor de los clientes	
Descripción	Este objetivo que se traduce en un incremento de los ingresos, permite obtener mejores rendimientos de la cartera de clientes gracias al proyecto de segmentación, aquí el foco debe ser la atención preferencial de aquellos que retribuyen con mayor margen.
Indicador 1	Margen de explotación
Valor de control	$\geq 8\%$ Nac-Inter - $\geq 13\%$ Receptivo
Fuente de Información	Resultados de la empresa

Objetivo estratégico: Optimizar los costos	
Descripción	Este objetivo estratégico atiende a la búsqueda de la eficiencia y la productividad, con un enfoque de disminución de errores, mejoramiento de procesos y costos de personal (el costo más relevante en esta empresa de servicios).
Indicador 1	Disminución % de costos fijos anual
Valor de control	1% anual
Fuente de Información	Resultados de la empresa

Perspectiva del cliente

Objetivo estratégico: Crear mayor satisfacción y fidelización de clientes	
Descripción	Para este objetivo, la meta de satisfacción y fidelización se consigue a través de la redefinición e implantación de nuevos procesos, metodologías, herramientas y roles que permitan estandarizar y mejorar la calidad del servicio a los clientes.
Indicador 1	Índice de calidad de servicio
Valor de control	$\geq 90\%$
Fuente de Información	Encuesta de satisfacción al cliente

Acciones propuestas	
Acción 1	Aplicar encuesta de satisfacción al cliente
Inversión estimada	Proceso actualmente en ejecución, no implica inversión.
Efecto en ingresos	Efecto en incremento 1% de la venta
Efecto en costos y gastos	Efecto en gasto, área de marketing será responsable de análisis.

Objetivo estratégico: Entregar servicios eficientes y confiables	
Descripción	<p>Este objetivo se refiere a la entrega de servicios con optimización del margen, cuidando la precisión del pedido, disminuyendo los errores para resguardar la imagen del servicio, la satisfacción del cliente y la fidelidad.</p> <p>También podemos aspirar a la eficiencia utilizando canales B2B en la relación con las agencias y clientes finales.</p>
Indicador 1	% de refacturación
Valor de control	Menor o igual al 5%
Fuente de Información	Informe de ventas
Indicador 2	Facturación de negocios e-commerce
Valor de control	Mayor al 10%
Fuente de Información	Informe de ventas
Acciones propuestas	
Acción 1	Potenciar canal e-commerce
Inversión estimada	MM\$ 5 para perfeccionamiento de herramienta existente
Efecto en ingresos	No considera aumento de ventas por este efecto
Efecto en costos y gastos	Considera disminución de costos de venta en un 1%
Acción 2	Control de calidad de facturaciones

Objetivo estratégico: Consolidar y potenciar marca	
Descripción	Posicionamiento de la Marca “Andina del Sud” como referente de prestigio, confianza y calidad en turismo. Potenciándola como una buena alternativa laboral.
Indicador 1	Apariciones en medios de comunicación
Valor de control	2 mensuales
Fuente de Información	Prensa, revistas, internet
Indicador 2	Participación en principales ferias laborales
Valor de control	4 anuales
Fuente de Información	Informe recursos humanos
Acciones propuestas	
Acción 1	Inducir presencia en medios de comunicación
Inversión estimada	No considera
Efecto en ingresos	No considera
Efecto en costos y gastos	Efecto en gasto, área de marketing será responsable de generación de contenido y seguimiento.
Acción 2	Posicionamiento fuerte en ferias de turismo
Inversión estimada	No considera
Efecto en ingresos	No considera
Efecto en costos y gastos	\$3.000.000 anuales
Acción 3	Posicionamiento en centros de estudios y ferias laborales
Inversión estimada	No considera
Efecto en ingresos	No considera
Efecto en costos y gastos	\$2.000.000 anuales

Perspectiva Interna

Objetivo estratégico: Resguardo y calidad de servicios y productos	
Descripción	Este objetivo es la base para la satisfacción, fidelización y confianza del cliente, y esta enfocado en implantar procesos, metodologías, herramientas y roles que permitan estandarizar y mejorar la calidad del servicio a los clientes.
Indicador 1	% de reclamos
Valor de control	Menor a 1%
Fuente de Información	Informe de reclamos
Indicador 2	% de aplicación de encuesta de satisfacción a clientes
Valor de control	Mayor a 80%
Fuente de Información	Informe área comercial
Indicador 3	% de proveedores evaluados
Valor de control	Mayor al 80% (definido por participación en venta y cobertura de clientes)
Fuente de Información	Informe área de Productos
Acciones propuestas	
Acción 1	Encuesta de satisfacción a clientes (postventa)
Acción 2	Establecer alianzas y procesos de evaluación con proveedores

Objetivo estratégico: Evaluación y análisis continuo de oportunidades de negocio	
Descripción	Este objetivo estratégico va directo al crecimiento de la empresa, por la vía del crecimiento de los ingresos y el valor de los clientes. Pretende acelerar el proceso de definición de requerimientos con mayor participación del cliente.

	A su vez, se hace cargo de las oportunidades detectadas en el FODA y que tienen relación con segmentar clientes y explorar nuevos mercados. El objetivo implícito adicional es disminuir la estacionalidad de la demanda de servicios y productos
Indicador 1	Nº de proyectos presentados
Valor de control	Mayor o igual a 12
Fuente de Información	Informe área de productos
Indicador 2	Nº de servicios complementarios incorporados al tarifario
Valor de control	Mayor o igual a 12
Fuente de Información	Informe área de productos
Acciones propuestas	
Acción 1	Proyecto segmentación de clientes
Efecto en ingresos	Crecimiento 1% de la venta
Efecto en costos y gastos	Efecto en gasto, área de marketing será responsable de segmentación junto a área de ventas.
Acción 2	Proyecto exploración de nuevo mercado (América Latina)
Efecto en ingresos	Crecimiento 2% de la venta
Efecto en costos y gastos	Efecto en gasto, área de marketing será responsable de exploración de nuevo mercado junto a área de ventas.
Acción 3	Bundling: Ofrecer servicios complementarios que agreguen valor al cliente.

Objetivo estratégico: Aumentar la eficiencia de los procesos operacionales y de administración	
Descripción	Este objetivo recoge la necesidad de buscar la eficiencia y la productividad en la compañía, ya sea en las áreas de operaciones como de administración, evaluando: recursos humanos, tecnológicos, formas de trabajo y estructura.
Indicador 1	Ejecución de los proyectos
Valor de control	100% del proyecto ejecutado

Fuente de Información	Informe gerencia
Acciones propuestas	
Acción 1	Proyecto de aumento de eficiencia de procesos operacionales y administrativos
Efecto en costos y gastos	Disminución del 1% de los Gastos de adm y ventas

Objetivo estratégico: Gestionar y sistematizar conocimientos en forma trasversal	
Descripción	Este objetivo contempla un nuevo modelo operacional, orientado a la ampliación de la capacidad de soporte y generación de información del mercado turístico.
Indicador 1	% operatividad del sistema CRM
Valor de control	100%
Fuente de Información	Informe de proyectos área de tecnología
Indicador 2	% de ejecución proyecto eficiencia de procesos de gestión de información
Valor de control	100%
Fuente de Información	Informe gerencia
Acciones propuestas	
Acción 1	Implementación de CRM
Inversión estimada	\$20.000.000
Efecto en ingresos	Incremento de 3% en Ventas
Acción 2	Proyecto de aumento de eficiencia de procesos de gestión de la información (gestión del conocimiento)
Inversión estimada	Utilización de herramientas disponibles (intranet), considera y actualización \$ 2.000.000
Efecto en ingresos	No considera efectos
Efecto en costos y gastos	Efecto en gastos producto de implementación de área de control de gestión

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico: Ser un lugar atractivo para trabajar, con capacidad de retención	
Descripción	Como activo intangibles, las personas constituyen el recurso de mayor valor, del diagnóstico y particularmente de “Procedo declarativo“ tenemos que la rotación es un problema del que la empresa se debe hacer cargo. Un plan de retención de talentos que incluya: evaluaciones, plan de desarrollo de carrera, alternativas de capacitación y evaluación de condiciones económicas de compensación nos permitirá avanzar hacia el logro del objetivo.
Indicador 1	Tasa de rotación
Valor de control	< 10%
Fuente de Información	Informe de Recursos Humanos
Indicador 2	% de logro condiciones laborales y empresa
Valor de control	Mayor 80%
Fuente de Información	Encuesta de clima organizacional
Acciones propuestas	
Acción 1	Plan de retención de talentos
Efecto en costos y gastos	Reasignar recursos existentes (rediseño de estructuras) e implementar iniciativas de bajo costo.
Acción 2	Encuesta de clima organizacional
Efecto en costos y gastos	Recursos Internos considerados

Objetivo estratégico: Fomentar cultura organizacional: gestión estratégica y empoderamiento	
Descripción	<p>Como activo intangibles, las personas constituyen el recurso de mayor valor. Por tal razón, el desarrollo de las personas en ADSMUNDO se focaliza en la mejora continua de la comunicación, desarrollo y fortalecimiento de las competencias estratégicas como: calidad de atención al cliente, y en el empoderamiento de los trabajadores. Planes de motivación y retención del talento y la promoción de un liderazgo comprometido.</p> <p>Todo lo anterior para desarrollar una cultura orientada a la satisfacción integral de los clientes, profundamente arraigada.</p>
Indicador 1	% Implementación y difusión de BSC
Valor de control	100% áreas de la empresa
Fuente de Información	Informe Gerencia
Indicador 2	Descripción cargos clave
Valor de control	100% de cargos clave
Fuente de Información	Informe Recursos Humanos
Acciones propuestas	
Acción 1	Implementación del BSC
Efecto en costos y gastos	Efecto en gastos producto de implementación de área de control de gestión.
Acción 2	Proyecto de descripción de cargos con foco en empowerment
Efecto en costos y gastos	Recursos considerados en RRHH

Objetivo estratégico: Fomentar competencias organizacionales de: tecnología y liderazgo	
Descripción	El desarrollo de competencias tecnológicas es fundamental en el mejoramiento de los procesos internos, el proyecto principal es el aumento de eficiencia de procesos operacionales, administrativos y de gestión de la información, que apunta a optimizar los costos, disminuir los errores que son críticos de cara al cliente y en última instancia, a mejorar la calidad de atención a los clientes. Con respecto a las personas, se desarrollan dos importantes iniciativas de transformación consistentes en proyectos de Cambio Cultural: fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente y fortalecer empoderamiento y toma de decisiones, con el fin de potenciar la gestión en todos los niveles
Indicador 1	% de ejecución del programa de capacitación
Valor de control	100%
Fuente de Información	Informe Recursos Humanos
Acciones propuestas	
Acción 1	Programa de capacitación tecnológico: CRM, Control de gestión.
Efecto en costos y gastos	Recursos ya considerados en programa de capacitación, sólo se debe re focalizar acciones
Acción 2	Programa de liderazgo
Efecto en costos y gastos	Recursos ya considerados en programa de capacitación, sólo se debe re focalizar acciones.
Acción 3	Programa de Orientación al cliente
Efecto en costos y gastos	Recursos ya considerados en programa de capacitación, sólo se debe re focalizar acciones

Objetivo estratégico: Ajustar estructura organizacional	
Descripción	<p>Este objetivo obedece a la ampliación de la capacidad de soporte y generación de información para el control de gestión y del mercado turístico.</p> <p>La creación de un área de marketing nos debe permitir mejorar la calidad de servicio entregada a los clientes e integrarnos en su cadena de valor. Entre sus responsabilidades esta ejecutar el proyecto de segmentación de clientes, orientado a profundizar la vinculación y el conocimiento de los clientes en los distintos segmentos, permitiéndonos definir productos integrales mas adecuados a sus necesidades y priorizar en base a las rentabilidades de los mercados.</p> <p>El principal objetivo de la implementación de un área de control de gestión es la implementación del BSC.</p> <p>La justificación del organigrama de remplazo es detectar las falencias y contingencias en la estructura organizacional para la continuidad y sustentabilidad de la estrategia de la empresa.</p>
Indicador 1	Creación de áreas de Marketing y control de gestión
Valor de control	2
Fuente de Información	Organigrama de la empresa
Indicador 2	Creación de Organigrama de remplazo
Valor de control	1
Fuente de Información	Informe de Recursos Humanos
Acciones propuestas	
Acción 1	Implementación área Control de gestión
Efecto en costos y gastos	MM\$ 3 (dos profesionales)
Acción 2	Implementación de área de marketing
Efecto en costos y gastos	MM\$ 6 mensual (tres profesionales)
Acción 3	Establecer plan de sucesión

Efecto en costos y gastos	Recursos considerados en área de RRHH.
---------------------------	--

Objetivo estratégico: Ajustar estructura tecnológica	
Descripción	<p>Para “Redefinir la experiencia del cliente”, es necesario resguardar la cercanía con el cliente, la generación de información de sus necesidades y de sus interacciones con la empresa. Para ello se propone la implementación de un CRM.</p> <p>También es necesario otorgar el soporte para el almacenamiento de datos y generación de informes requeridos por el BSC y el control de gestión.</p>
Indicador 1	% operatividad del sistema CRM
Valor de control	100%
Fuente de Información	Informe de proyectos área de tecnología
Indicador 2	% operatividad del sistema control de gestión
Valor de control	100%
Fuente de Información	Informe de proyectos área de tecnología
Acciones propuestas	
Acción 1	Implementación de un CRM
Inversión estimada	Recursos considerado en objetivo estratégico: “Gestionar y sistematizar conocimientos en forma trasversal”
Acciones propuestas	
Acción 2	Implementación sistema de control de gestión
Inversión estimada	\$10.000.000
Efecto en costos y gastos	Incremento en gastos, por habilitación de área de control de gestión.

Objetivo estratégico: Mejorar flujos de información	
Descripción	<p>La preocupación de este objetivo estratégico es el estado del conocimiento almacenado en la empresa, la memoria de la organización: ¿es compatible? ¿ejecutable, aplicable? ¿esta actualizado?.</p> <p>Son relevantes las características de disponibilidad de la información de clientes, feedback de clientes, y nivel jerárquico en que se “transa la información”.</p>
Indicador 1	Diseño y ejecución proyecto de gestión del conocimiento
Valor de control	100%
Fuente de Información	Informe gerencia
Indicador 2	Elaboración de un plan de comunicaciones corporativo
Valor de control	100%
Fuente de Información	Informa gerencia
Acciones propuestas	
Acción 1	Proyecto de aumento de eficiencia de procesos de gestión de la información (Gestión del conocimiento)
Inversión estimada	Utilización de Recursos existentes
Acción 2	Elaboración de un plan de comunicaciones corporativo

Para cada Acción propuesta, se sugiere la utilización del “Formato para el registro de Iniciativas y Actividades” presentado por E.Jofre; ver anexo G.

CAPITULO 5. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para evaluar el aporte a los flujos de la empresa y el cumplimiento de los objetivos de la Planificación Estratégica, se parte con una proyección base que contempla los siguientes supuestos:

- Cumplimiento de las ventas de un 5% anual.
- Mantención de margen de explotación histórico promedio de 9%.
- Incremento de los gastos: 3% anual.

Proyección Base

RESULTADOS (MM\$)	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por ventas	21.154	22.211	23.322	24.488	25.712
Costos de explotación	19.202	20.162	21.170	22.228	23.340
Margen de explotación	1.952	2.050	2.152	2.260	2.373
Gastos de Adm y Ventas	1.857	1.913	1.970	2.029	2.090
Resultado Operacional	95	137	182	230	283

VAN (Tasa 10%)	669
-----------------------	------------

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo anterior, los efectos que las actividades estratégicas tienen sobre los resultados y el flujo son los siguientes:

- Inversión: \$ 37.000.000
 - Sistema CRM: \$ 20.000.000
 - Ajustes intranet corporativa: \$ 2.000.000
 - Perfeccionamiento herramienta e-commerce: \$ 5.000.000
 - Sistema control de gestión (desarrollo interno) \$ 10.000.000
- Gastos mensuales adicionales: \$ 9.000.000
- Contratación de Personal
 - Área de Marketing (3 profesionales): \$ 6.000.000 mes
 - Área Control de gestión (1 profesional, 1 técnico): \$ 3.000.000 mes

- Gastos anuales adicionales:

Presupuesto de Marketing: Estos costos se absorben producto del aportes que realizan los proveedores, se consideran \$5.000.000 para mejorar imagen institucional, preparar material de promoción, merchandising, acciones de marketing para Ferias de turismo como para ferias de empleo.

- Flujos futuros:

Con los datos presentados, se ha realizado una evaluación simple respecto de los flujos futuros que presentará Adsmundo. Los supuestos y datos considerados son:

- Cumplimiento mínimo de la meta de Venta establecido en BSC: crecimiento de 7% anual.
- Incremento de 1 % en margen de explotación.
- Disminución de Gastos: 1% anual.
- Inversión total sistemas: \$37.000.000
- Contratación de personal \$9.000.000 mensual

Proyección Base mas efectos planificación estratégica

RESULTADOS (MM\$)	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por ventas	21.154	22.634	24.219	25.914	27.728
Costos de explotación	19.202	20.371	21.797	23.323	24.955
Margen de explotación	1.952	2.263	2.422	2.591	2.773
Gastos de Adm y Ventas	1.965	2.004	2.044	2.085	2.127
Resultado Operacional	-13	259	377	506	646

Inversiones (MM\$)	2013	2014	2015	2016	2017
Sistemas	37				
Total inversiones	37	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA	-50	259	377	506	646
----------------------	------------	------------	------------	------------	------------

VAN (Tasa 10%)	1.199
-----------------------	--------------

Con estos resultados, se concluye que los flujos estimados que se derivan de la Planificación estratégica representan un mayor valor para la empresa.

CAPITULO 6. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Algunos de los aspectos que se deben considerar para una correcta implementación del plan estratégico son:

- **Cultura:** No debemos olvidar que ADSmundo es una empresa de origen Familiar, de capitales chilenos y cuya administración actualmente esta en manos de la tercera generación. El estilo gerencial heredado establece un modelo de comportamiento directivo, con nivel de decisiones centralizado y manejo acotado de la información de la empresa, este comportamiento a impregnado a los ejecutivos de la empresa de capas inferiores. La eficacia en abordar estos dos últimos temas definirá el éxito de la estrategia en el sentido de que el BSC democratiza el acceso a la información y además la definición estratégica de “solución integral al cliente” requiere de empoderamiento y capacidad resolutive del personal en contacto con el cliente.
- **Trabajadores:** Los empleados sostienen la organización y, por ello, es fundamental que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia. La forma de lograr esto es migrando poco a poco, las remuneraciones variables e incentivos hacia las metas establecidas en el BSC.
- **Gobierno corporativo:** Si bien en la administración no existen miembros de la familia de los dueños, el directorio de la compañía esta formado por miembros de la familia o profesionales ligados a ella. No existe funcionamientos de comités de: Auditoría o de gestión.
Se recomienda la incorporación de profesionales de prestigio nacional capaces de incorporar nuevos conocimientos, experiencias y relaciones que promuevan el desarrollo de nuevos negocios. Un Directorio constituido por miembros de la

familia y profesionales, posibilita el aumento confianza en la gestión de parte del sistema financiero y de los actores económicos en general.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES

La estrategia corporativa definida como producto del trabajo y análisis realizado permitirá a la empresa migrar de una alternativa de “Mejor producto” a una de “Servicio Integral al Cliente” orientando el quehacer de ADSMUNDO durante los próximos 5 años, permitiéndole aprovechar las oportunidades de crecimiento que surgen del desarrollo de los proyectos definidos en nuestro plan estratégico.

A la luz de la metodología propuesta, el análisis del proceso declarativo nos permitió develar una organización débil en los factores claves que definen a una empresa de Alto Desempeño como los son:

- Una visión potente, desafiante y motivadora, alcanzable, transparente y comprometida.
- Identificación adecuada de las preocupaciones de los involucrados centrales (“stakeholders”).

Las debilidades expuestas a nivel organizacional como por ejemplo: Bajo conocimiento del cliente, pobre administración del conocimiento, con historias de clientes no documentadas y vulnerables a cambios de ejecutivos, alta tasa de rotación manifestada en migración de ejecutivos hacia otras empresas del sector, nos permitieron evidenciar oportunidades a través del FODA, en el Proceso Analítico. Debilidades que de otra forma, hubieran ayudado a perpetuar las posibilidades de continuar haciendo más de lo mismo, en una industria dinámica con actores globales.

La combinación de elementos emanados del proceso declarativo y el proceso analítico nos permitió definir una nueva visión:

“Ser la mejor empresa de Turismo a nivel latinoamericano, manifestado en confianza y traducido en excelencia de servicio y calidad”.

Y una misión renovada:

“Otorgar a nuestro clientes las mejores alternativas de servicios y de información turística, contribuyendo al desarrollo y la sustentabilidad de nuestros proveedores, nuestros trabajadores, la empresa y el país”.

En virtud de los factores críticos de éxito de la organización como lo son: Calidad, Eficiencia, Prestigio, Alianzas e Información y de las ventajas competitivas identificadas: Calidad y Prestigio, el plan estratégico se sustentó en la estrategia genérica de: “Servicio Integral al Cliente” y se definieron dos ejes de acción: Crecimiento y rentabilidad - Consolidación y sustentabilidad.

El objetivo final de “Aumentar el valor de la empresa” manifestado en el aseguramiento del crecimiento de las ventas por sobre un 7% anual y la meta de duplicar el Resultado Operacional se consigue por medio de una serie de objetivos relacionados y causales, entre ellos están: Crear mayor satisfacción y fidelización de clientes, Entregar servicios eficientes y confiables, Consolidar y potenciar la marca, Gestionar y sistematizar conocimientos en forma transversal, Evaluación y análisis continuo de oportunidades de negocio.

Si nos detenemos en la acción, el Plan 2013-2017 propone el desarrollo de un conjunto de proyectos que fortalecen el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos:

Con respecto al ámbito de los clientes, se proponen importantes iniciativas, tales como el Proyecto de implementación de CRM. Éste se propone estimular la cercanía con el cliente, la generación de información de sus necesidades y de sus interacciones con la empresa.

Parte de este proyecto es el diseño de un nuevo modelo operacional, con foco en el empoderamiento del personal en contacto con los clientes, y orientado a la ampliación de la capacidad de soporte y generación de información del mercado turístico, de modo de mejorar la calidad de servicio entregada a los clientes e integrándonos en su cadena de valor.

También se propone el Proyecto de segmentación de clientes, orientado a profundizar la vinculación y el conocimiento de los clientes en los distintos segmentos, permitiéndonos definir productos integrales más adecuados a sus necesidades y priorizar en base a las rentabilidades de los mercados.

En cuanto a los procesos internos, el proyecto principal es el aumento de eficiencia de procesos operacionales, administrativos y de gestión de la información, que apunta a optimizar los costos, disminuir los errores que son críticos de cara al cliente y en última instancia, a mejorar la calidad de atención a los clientes.

Con respecto a las personas, se desarrollan dos importantes iniciativas de transformación consistentes en proyectos de Cambio Cultural: fomentar y profundizar una cultura basada en la orientación al cliente y fortalecer empoderamiento y toma de decisiones, con el fin de potenciar la gestión en todos los niveles.

En tanto, en el ámbito del crecimiento de la empresa, se ha diseñado la iniciativa de Evaluar y analizar continuamente oportunidades de negocio, destinada a acelerar el proceso de definición de requerimientos con mayor participación del cliente. De esta manera se implantarán procesos, metodologías, herramientas y roles que permitan estandarizar y mejorar la calidad del servicio a los clientes.

A partir de esta plataforma que nos provee la Planificación Estratégica, la empresa queda en condiciones de iniciar una nueva etapa de crecimiento, con el desafío de consolidar y enraizar una cultura orientada a la satisfacción integral de los clientes y responder a la propuesta de valor definida explícitamente en este trabajo para sus Stakeholder.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- HITT, Michael, IRELAND, R.Duane y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. 7ª Ed. México: Cengage Learning, 2009- 343 p.
- Arnoldo C. Hax & Dean L. Wilde; El Modelo Delta, Un nuevo marco estratégico, Journal of Strategic Management Education, 2003.

Textos:

- JOFRÉ, Enrique. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Serie Gestión N°35. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 2002.

Apuntes de Clases:

- JOFRÉ, Enrique. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 2012.

Estudios:

- THE BOSTON CONSULTING GROUP. Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena, Resumen ejecutivo de turismo. 2006.
- SERNATUR. Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Potencial de Chile, 2010.
- SERNATUR. Estadísticas de Turismo 2010, Departamento de Planificación. 2010.
- SERNATUR. Plan de acción 2006- 2010. 2010.
- SERNATUR. Una revisión de la actividad turística en Chile durante el 2010: Resultados y principales hechos, Departamento de Planificación. 2011.
- SERNATUR. Índice de competitividad turística de Chile: conociendo sus fortalezas y debilidades. Departamento de Promoción, 2009.
- SERNATUR. Impacto de los Viajes y del Turismo en la Economía Chilena en el Contexto Mundial. Medición de la WTTC. Departamento de Promoción y Fomento, 2009.
- ZARATE, Esteban. Informe causa Abercrombie & Kent S.A, Fiscalía Nacional Económica, 2010.

Sitios Web Consultados:

- Servicio Nacional de Turismo: www.sernatur.cl
- Organización Mundial de Turismo: <http://unwto.org/es>
- El Mercurio, Edición especial Aniversario 95 años Andina del Sud: <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/portada/index.asp?idcuerpo=689>

ANEXO A: La Industria Turística

Contexto

El Turismo, definido como: el movimiento temporal de los individuos fuera de los lugares donde usualmente viven o trabajan, incluyendo todas las actividades que realizan en el lugar de destino impacta en numerosas actividades económicas, incluyendo transporte (aerolíneas, buses, cruceros, etc.), alojamiento, alimentación, entretención, etc.

La estructura de la Cadena de Servicios turísticos condiciona las características particulares del “Producto Turístico”, y los motivos dan origen a la actividad turística son variados, incluyendo: vacaciones, negocios, salud, estudio o visitas a amigos y familiares. Asimismo, existe una gran variedad de nichos de negocio en la industria, como ecoturismo, aventura o spas.

El Producto Turístico

Algunas características del producto Turístico¹⁰ son:

- *Intangible*: corresponde esencialmente a un servicio para el cual se requieren y utilizan algunos elementos materiales necesarios para su prestación.
- *Prestación y consumo son simultáneos*: lo que implica que no existen posibilidades de revertir de manera inocua elementos no deseados en la prestación del mismo, sean estos ocasionados por el prestador del servicio, intermediarios o el entorno cercano al ambiente presente en el momento de la prestación del servicio.
- *Perecedero*: la duración del producto y la experiencia asociada tiene un período en el cual funciona y es válido, no es acumulable ni posible postergar parte de su prestación para momentos más oportunos.
- *Venta es la transmisión de derechos de uso futuro*: La venta del producto turístico es la transmisión de un derecho futuro, lo que se traduce en que la compra siempre es anterior a la prestación, caso particularmente relevante para viajes de larga distancia.
- *Contacto directo entre prestador y consumidor, el comercializador muchas veces no aparece*: La ejecución del producto turístico se desarrolla

¹⁰ Zarate Esteban, Informe FNE: Causa Abercrombie & Kent S.A. y otros.

esencialmente entre el prestador del mismo y el consumidor, lo que deja explícitamente fuera al comercializador o intermediario durante el tiempo en el cual el producto se entrega.

Relación entre los actores

Uno de los elementos más relevantes dentro de la cadena de comercialización es el pago de comisiones entre los agentes, los que sustentan económicamente a los intermediarios, y representan la remuneración que estos obtienen por su trabajo. Esquemáticamente se muestra su funcionamiento en la siguiente figura:

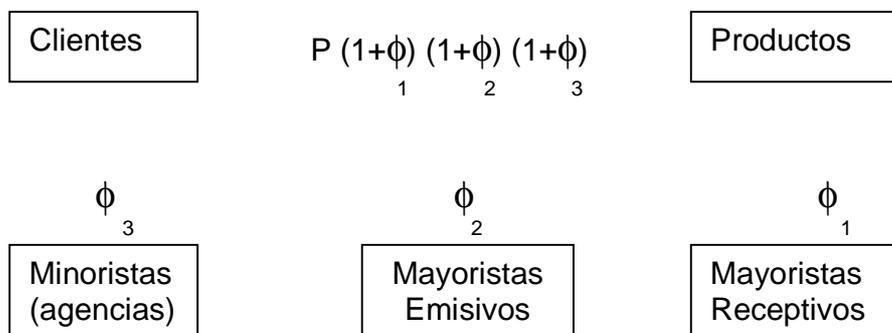


Figura N°9: Pago de comisiones entre agentes.

Donde

- ϕ_1 : la comisión porcentual que cobra el mayorista receptivo por la gestión de venta, promoción y comunicación del producto.
- ϕ_2 : la comisión porcentual que cobra el mayorista emisor al mayorista receptivo (o excepcionalmente directo al producto) por la gestión de venta y comunicación del producto.
- ϕ_3 : la comisión porcentual que cobra la agencia minorista al mayorista (pudiendo ser emisor o receptivo, dependiendo del caso) por la gestión de venta, promoción y comunicación del producto.
- P: es el precio al cual el proveedor vende al mayorista.
- $P(1+\phi_1)(1+\phi_2)(1+\phi_3)$: el precio de venta al público (PVP o tarifa rack)

ANEXO B: Detalles del Estudio

a) Preguntas claves a responder

Las guías para formular y proponer un plan de implementación vienen dadas por las siguientes preguntas claves:

- ¿Cuál es el direccionamiento actual que tiene la organización?
- ¿Dónde queremos estar en 5 años más? ¿Cómo queremos ser reconocidos?
- ¿Qué hacemos y para quiénes?
- ¿Está vigente nuestra propuesta de valor? ¿Se debe reformular la visión de la empresa?
- ¿Cuál es el rol del cliente en la empresa? ¿Están bien definidos los indicadores de satisfacción?
- ¿Dónde están las oportunidades del negocio y como aprovechar las oportunidades de la industria?
- ¿Cómo capitalizar y afianzar el liderazgo de la empresa? ¿Cómo rentabilizar las fortalezas?
- ¿Cómo establecer una estrategia diferenciadora?
- ¿Cómo incrementar la participación de mercado?
- ¿Cómo prepararse para evadir o enfrentar los riesgos de la industria?
- ¿Contamos con los recursos necesarios?
- ¿Cómo mediremos el desempeño logrado? ¿Hay indicadores de gestión o KPI definidos?
- ¿Qué medios está utilizando la empresa para comunicarse con los clientes? ¿Utiliza medios masivos como facebook o twitter?

b) Alcance del tema a abordar

El alcance de la tesis estará limitado por las siguientes condiciones:

- Sólo se analizarán los negocios de turismo emisoro, nacional y receptivo de la empresa.
- Se estudiará como competencia a los principales competidores en cada mercado.
- Se estudiará la propuesta de valor, de ADASMUNDO en el negocio mayorista.

c) Resultados Esperados

- Informe diagnóstico de la empresa, contemplando un análisis de la situación interna y externa.
- Propuesta de un modelo de futuro: Definición de estrategia y objetivos estratégicos del negocio.
- Definición de una propuesta de valor centrada en el cliente
- Identificación de brechas y plan de proyectos para alcanzar objetivos estratégicos.
- Plan de implementación y control de la estrategia.
- Proponer un Balanced Scorecard como herramienta de control de la ejecución de la estrategia.

d) Marco conceptual

El tema de tesis propuesto se funda en los siguientes conceptos teóricos:

Concepto de Estrategia: Es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados cuyo objetivo es explorar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva.

Concepto de planificación estratégica: Proceso organizacional que apunta a especificar la estrategia de una firma y la asignación de tareas y responsabilidades para llevarla a cabo.

Fuerzas de Porter: El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es el marco de referencia más importante y más ampliamente aceptado para evaluar el atractivo de una industria. Esencialmente éste postula que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria: Rivalidad entre Competidores, Amenaza de Nuevos Participantes, Amenaza de Substitutos, Poder de Negociación de los Compradores y Poder de Negociación de los Proveedores.

Cadena de valor: Este análisis interno permite la evaluación de fortalezas y debilidades de manera de evaluar el posicionamiento competitivo de la empresa. Esta revisión de las actividades primarias de la cadena y también de las de apoyo servirá para comprender la forma en que las tendencias del entorno afectan las actividades específicas de una organización.

Competencias Centrales: Son capacidades que dan origen a la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales.

Análisis FODA: Corresponde al análisis de la situación y da por resultado la identificación de fortalezas y debilidades de una organización, así como las amenazas y oportunidades del entorno. Los resultados son datos muy valiosos para elegir las estrategias de la organización.

Balanced Scorecard (BSC): Es una metodología de trabajo ideada por Kaplan y Norton que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones y control, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de innovación y aprendizaje

e) Metodología

El análisis del tema de tesis se fundamenta en un estudio cualitativo y cuantitativo de información primaria y secundaria cuyas fuentes corresponden principalmente a:

- Revisión bibliográfica
- Estudios especializados (ACHET, SERNATUR)
- Revistas especializadas
- Entrevistas a actores relevantes
- Web

Para exponer la metodología que se utilizará durante el desarrollo de la tesis y que nos permitirá alcanzar los objetivos definidos, nos basaremos en el “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios” Presentado por Enrique Jofré¹¹.

¹¹ JOFRÉ, Enrique. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Serie Gestión N°35. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 2002. (actualización apuntes de clases, 2012)

Proceso Declarativo

El Proceso Declarativo corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

Estas declaraciones se hacen cargo de la gran mayoría de las preocupaciones de los involucrados, llámese clientes, dueños, comunidad o trabajadores, a través de una oferta concreta, generando el compromiso de la organización de modo de instalar las acciones que producirán la creación de valor a cada uno de los involucrados.

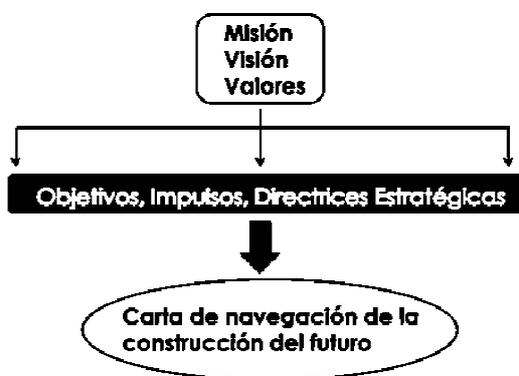


Figura N°10: Proceso Declarativo.

Proceso Analítico

El Proceso Analítico es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta. Las herramientas metodológicas aplicables a la formulación de planes estratégicos, se ejecutarán de acuerdo al siguiente detalle:

Escrutinio de Entorno:

- Análisis PEST: Estudio de tendencias del medioambiente en base a cuatro factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.
- Análisis de la industria: El modelo de las 5 fuerzas de Porter es muy útil para la industria en que compite la organización.

Escrutinio Interno:

El análisis interno corresponde a la descripción de los factores que definen las ventajas competitivas de la organización, las que a su vez determinan su posición en el mercado. Las herramientas que se utilizarán para el análisis Interno de la empresa son:

- FODA de Oportunidades: Identificación de las oportunidades que se generan a partir de las amenazas del entorno y el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Cadena de Valor: Se propone la evaluación de las fortalezas y debilidades por medio de un análisis de la cadena de valor, de manera de evaluar el posicionamiento competitivo de la empresa.

Proceso de Ejecución

El Proceso de Ejecución corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran.

En base a los “recursos estratégicos” constituidos por el diagnóstico del análisis externo e interno, la misión y visión de la empresa, se definirán objetivos estratégicos y estrategia general para los próximos años. La Propuesta de Futuro consiste en planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.

El Proceso de Ejecución es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?.

El Método del Balanced Scorecard será la forma propuesta de medir y controlar la evolución y desempeño de la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Esta metodología permite observar el comportamiento, identificar las desviaciones e internalizar las directrices estratégicas en la organización.

ANEXO C: Antecedentes de la Empresa

Descripción de la organización

ADSMUNDO Turismo Ltda. es una empresa privada, de capitales chilenos que intermedia servicios de turismo como Tour Operador Mayorista para clientes en Chile y en el extranjero.

La empresa pertenece al grupo de empresa Andina del Sud, que posee una historia de 99 años, origen familiar, 700 empleados, 400 mil turistas al año y una facturación anual 120 millones de dólares, reflejo de un crecimiento del 20% al año en las dos últimas décadas.

Las empresas Andina del Sud se encuentra integrada verticalmente en la cadena de servicio, siendo la única empresa de turismo chilena que controla: turismo emisor, turismo receptor, agencia de viaje, operador y transporte.

ADSMUNDO fue fundada hace 15 años, nace al separarse de la agencia de viajes "Andina del Sud" perteneciente al mismo Holding de empresas. Obedeciendo al compromiso de respetar la cadena comercializadora, es decir, vender sólo a través de agencias de viajes y otros operadores turísticos en lugar de vender directamente a los propios pasajeros que viajan.

Adsmundo opera con una dotación de 140 trabajadores de diferentes nacionalidades, moviliza más de 100 mil turistas al año y sus ventas superan los 45 millones de dólares.

ADSMUNDO es una empresa dedicada a la prestación de servicios turísticos, a través de sus dos divisiones:

División de turismo receptor: Es la división responsable de atender las necesidades y requerimientos de turismo de los Operadores Mayoristas extranjeros en nuestro país, atendiendo clientes de todos los continentes, en 5 idiomas y con requerimientos de servicios turísticos a lo largo de todo Chile y de sus países vecinos (Argentina y Bolivia). Esta división gestiona los programas turísticos directamente con cada proveedor de hoteles, excursiones, restaurantes y especialidades de Chile y contrata servicios de algunos operadores mayoristas extranjeros de países vecinos.

Para el mercado receptivo, las líneas de negocio abarcan turismo recreativo, incentivos, intereses especiales (enoturismo, agroturismo), cruceros, congresos y convenciones.

División de turismo Internacional – Nacional: Es la división responsable de atender las necesidades de turismo de clientes que están en Chile, y que desean comprar servicios turísticos dentro del país (caso de turismo Nacional) o que desean comprar servicios turísticos con destinos internacionales (caso de emisor o turismo internacional). Para el área de turismo internacional la venta se basa en contactos con operadores mayoristas extranjeros y algunos destinos con el convenio directo con proveedores locales (como hoteles del Caribe y Centroamérica).

Para el mercado Internacional – Nacional, se han desarrollado varias líneas de negocio: turismo vacacional, corporativo y de negocios. También organiza viajes para grupos, incentivos, congresos y eventos.

La estructura de la empresa es la siguiente:

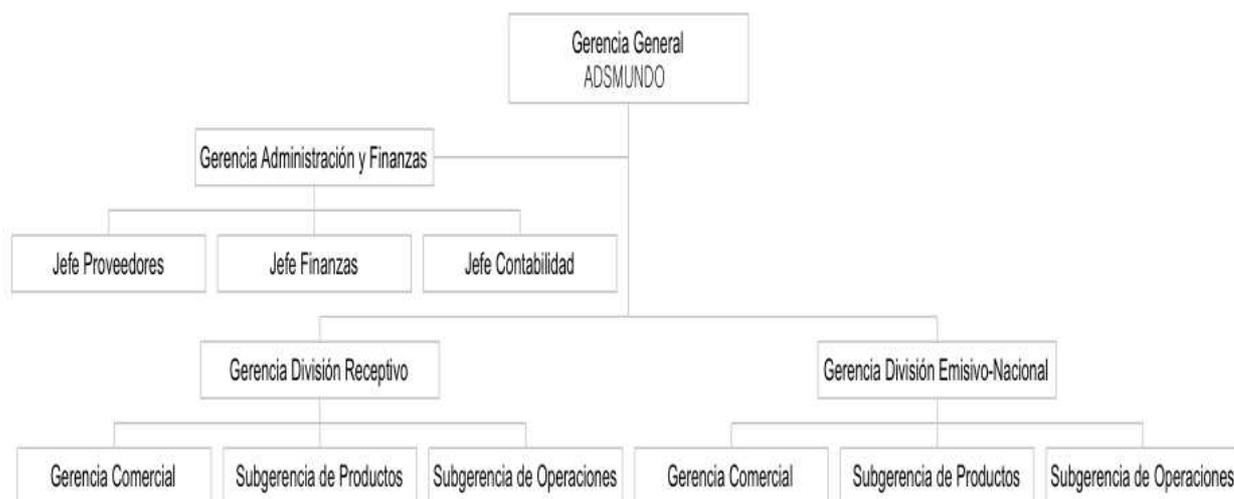


Figura N° 11: Organigrama General ADSMUNDO

Como se observa en el organigrama, la empresa consta de tres gerencias que dan origen a las actividades centrales del negocio divididas en la Gerencia de Administración y Finanzas y las Gerencias de División de turismo Receptivo y División de turismo Emisivo-Nacional, ambas con actividades totalmente independientes en su funcionamiento principal del negocio, pero reportando directamente a la Gerencia General de la empresa.

Cada División de la empresa da origen a una estructura organizacional de la empresa compuesta por tres áreas correspondientes a Producto, Comercial y Operaciones.

ANEXO D: Análisis de la Industria

- **La relevancia del Turismo en la Economía Mundial y Nacional**

- Para graficar el grado de importancia del turismo en la economía mundial¹², y que nos permite visualizar la oportunidad de crecimiento que posee Chile, debemos tener en cuenta lo siguiente:
- Los Viajes y Turismo contribuyeron al 9,4% del PIB mundial (contribución directa e indirecta).
- Emplearon 219.810.000 personas (equivalente a 7,6%) del empleo.
- Contribuyó al 10,9% del total de exportaciones

Para la economía chilena ¹³ la importancia del sector de viajes y turismo se refleja en la participación del 3,2% del PIB nacional y la contribución al empleo con 515.000 puestos de trabajo como contribución directa e indirecta.

En términos comparativos, tanto el aporte directo como el aporte en su sentido más amplio (directo e indirecto) de los Viajes y el Turismo al PIB en los casos de Latinoamérica y a nivel mundial, son superiores a los exhibidos por Chile, por lo que se evidencia una oportunidad de crecimiento para la industria turística.

- **Las tendencias de los mercados en la industria del turismo**

Durante el primer semestre de 2011 las llegadas de turistas internacionales han crecido, continuando con la recuperación de la industria iniciada el 2010, y en la cual se manifestó un crecimiento en mayor proporción que el de la economía mundial.

El turismo mundial cerró el año 2010 con un aumento del 6,7% en las llegadas internacionales. Estas alcanzaron los 935 millones. El año anterior, producto de la crisis, las llegadas habían presentado un retroceso de un 4%. De acuerdo a la OMC, el mejoramiento de la actividad se dio en todas las regiones del mundo, pero a ritmos diferentes según la región. Europa presentó una recuperación más lenta que las demás con un 3%, mientras que las llegadas a América del Sur presentaron un incremento anual de un 10,4%. América del Norte, como El Caribe y América Central crecieron a un ritmo inferior.

¹² SERNATUR: Informe impacto de los Viajes y del Turismo en la Economía Chilena en el Contexto Mundial. Medición de la WTTC. 2009

¹³ FEDETUR: Informe reunión anual federación de empresas de turismo, 2011.

Durante el período enero-abril de 2011, las llegadas internacionales a nivel mundial alcanzaron un total de 268 millones de turistas, creciendo un 4,5%, según cifras de la OMT. Las estimaciones de crecimiento para el 2011 se mantienen entre 4% y 5%, lo cual permite ser optimista con el desempeño esperado del sector, pero permaneciendo alerta ante la inestabilidad económica de EEUU y Europa, el precio del dólar y las protestas sociales.

A nivel mundial los principales destinos se caracterizan por sus atracciones culturales, infraestructura y seguridad, seguidos por sus recursos naturales.

El principal país receptor de turistas es Francia, le sigue Estados Unidos, China, España, e Italia. Llama la atención el crecimiento registrado por Alemania (+10,9%), China (+9,4%) y EEUU (+8,7%).

Los tres principales países que concentran los ingresos por concepto de turismo internacional en orden de importancia son: EEUU, España, Francia, China e Italia.

A nivel mundial los principales mercados emisores de turistas en orden de importancia son: Alemania, EEUU, China, Reino Unido y Francia.

Si nos detenemos a revisar lo acontecido en América, destaca el 5,4% de crecimiento experimentado durante los primeros cuatro meses de 2011, cifra superior al promedio mundial. En este mismo período, América del Sur logró un excelente resultado, con un 16,9% de crecimiento. Debemos tener presente que el año 2010, las llegadas a América del Sur presentaron un incremento de 10,4%, lo que se tradujo en un total de 23,5 millones y una participación (cuota) mundial del 2,5%.



Figura N°12: Gráfico Llegadas de Turistas Internacionales a las Américas

En línea con las tendencias mundiales, en América Latina cerca del 60% del turismo que llega es intraregional. Algunos países como Paraguay o Uruguay, incluso superan el 85% de turistas latinos. El ecoturismo o el turismo centrado en la naturaleza se presenta como la gran fortaleza turística de la región.

En América Latina el principal destino es México, con una industria muy desarrollada al compararla con los demás países. Un 75% de los turistas que recibió México llegaron desde Norte América, buscando un turismo tanto de sol y playa como histórico-cultural. Un tema a trabajar a nivel latinoamericano es la disponibilidad de infraestructura turística, se deben incentivar los esfuerzos para hacerla más competitiva, mejorando la conectividad entre los países de la región.

Las condiciones de seguridad en algunos países, son una de las principales desventajas de la región.

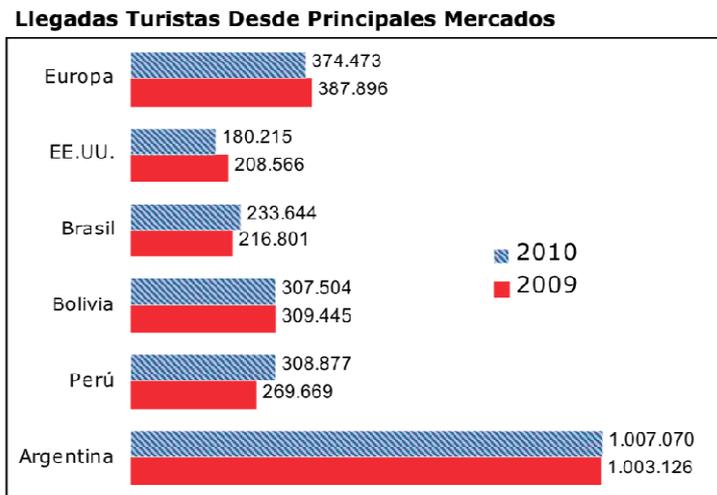
En los próximos años se aprecia una globalización de las inversiones turísticas, concentrándose en EEUU y el Caribe, particularmente en México. Se destaca la presencia de inversores asiáticos que desembarcarán en América.

a) Turismo Receptivo en Chile

En el período enero-junio 2011, Chile logró un crecimiento de 12,8% en la llegada de turistas internacionales, marcado fuertemente por los aumentos alcanzados en los meses de marzo, abril y junio, debido, en parte, a la baja base de comparación de 2010. Un bajo crecimiento no obstante, comparado con el 36% de Uruguay y el 16% logrado por Perú y Colombia.

Argentina sigue siendo el principal país emisor de turistas hacia Chile, con un crecimiento del 10,2% en el primer semestre de 2011. Los mercados brasilero y colombiano fueron los que lograron mayores crecimientos, con aumentos cercanos al 56% y 36% respectivamente. El desempeño de los principales mercados de larga distancia sigue siendo preocupantemente bajo, con variaciones de 0,8% y 3,1% en EEUU y Europa respectivamente.

En el año 2010, las llegadas de turistas alcanzaron los 2.766.007 excediendo un 0,6% el valor registrado el año anterior. Regionalmente se observa un descenso en las llegadas acumuladas provenientes de América del Norte (12,1%); en menor grado, pero igualmente significativo, el descenso en el caso de Europa (3,5%). En cambio, las llegadas procedentes de América del Sur han experimentado un crecimiento de 3,4%.



Fuente: SERNATUR

Figura N°13: Llegadas de turistas desde los principales mercados

Los principales motivos de viajes a Chile son por Vacaciones (43,5%); Visita a familiares y amigos (24,4%), Negocios 25,9% y Otros (6,2%).

El comportamiento turístico en Chile es marcadamente estacional, predominando los períodos de verano y primavera por sobre el resto del año.

El principal atractivo por que los turistas vienen a Chile, es conocer culturas diferentes. Chile tiene ofertas turísticas singulares que le entregan ventajas para el posicionamiento turístico internacional en torno a conceptos de naturaleza y outdoors.

b) Turismo Emisivo

Durante el año 2010 se registró un incremento en la salida de chilenos al exterior de 15,6% en relación a igual periodo de 2009, registrándose un total de 3.347.978.

Este nivel es explicado básicamente por lo viajes efectuados dentro de América del Sur (2.918.263) en que los destinos más relevantes fueron Argentina, Perú y Brasil. Entre 2009 y 2010 se generó un incremento de los viajes hacia casi todos los países de la región, destacando Perú con un 22% y Brasil con un 17,7%.

El principal motivo de viaje turístico es vacacional; Perú es especialmente visitado por gente joven, mientras las playas de Brasil constituyen una opción favorable, en términos económicos, para las familias chilenas.

- **El posicionamiento de Chile**

Competitividad Turística

De acuerdo al índice de competitividad turística Chile ocupa el lugar N° 57 de un total de 133 que componen la muestra:

- En Latinoamérica: es superado por Costa Rica (42); Brasil (45); México (51) y Panamá (55).
- En Sudamérica: Presenta, después de Brasil, la mejor ubicación, siguiéndole a corta distancia, Uruguay (63) y Argentina (65). Perú se ubica más abajo (74).

El Informe destaca como positivos los aspectos culturales (5 sitios declarados patrimonio de la humanidad, numerosas ferias y exhibiciones), el marco regulatorio que rige la actividad productiva en general y la política, y el ambiente de seguridad existente en el país.

No obstante, el reporte concluye que la competitividad de la industria podría ser reforzada elevando la calidad del transporte y de la infraestructura turística y poniendo especial énfasis en el desarrollo sustentable de la industria. Explica la declinación en el índice entre un año y otro, por la débil priorización del turismo por parte del país¹⁴, así como por la baja afinidad con el turismo (conciencia turística).

Perspectivas de futuro para nuestro país

Para nuestro país las proyecciones de los protagonistas, agrupados en FEDETUR son auspiciosas, y su objetivo así lo declara: convertir a la industria en la tercera más importante del país.

¹⁴ La priorización del turismo de parte del Gobierno y la efectividad del marketing y gestión de marca para la atracción de turistas, se basa en la Encuesta de Opinión a Altos Ejecutivos de la Industria, realizado por The World Economic Forum. En los dos, la evaluación relativa de Chile resulta baja (en el primer caso se ubica en lugar N°109 en el ranking y en el segundo, en lugar N°98). Tanto en priorización, como en efectividad, Chile es superado en Sudamérica por Uruguay, Perú, Colombia y Argentina.

La representación gráfica del objetivo se presenta en la Figura N°15.



Figura N°14: FEDETUR - Reunión Anual Federación de empresas de Turismo, 2011.

ANEXO E: Análisis de la Cadena de Valor



Figura Nº 15: Esquema Cadena de Valor

a) Actividades de Apoyo Infraestructura y Organización

ADSMUNDO pertenece a un Holding de empresas de turismo integradas verticalmente. En el directorio de la empresa participa básicamente la familia con un asesor legal externo. Si bien, falta mayor desarrollo del gobierno corporativo lo que se manifiesta en ausencia de planes de sucesión, comités de auditoría y de gestión, y profesionalización del directorio, un aspecto destacable de la forma de gobierno es que no existen miembros de la familia en la administración.

La empresa cuenta con Equipo ejecutivo consolidado con experiencia y reconocimiento en el mercado, con el prestigio de haber sobrellevado las crisis que ha enfrentado la industria. Sus altos ejecutivos, se han posicionado en cargos directivos de asociaciones de empresas de turismo privadas como ACHET y FEDETUR.

La característica predominante del estilo de Dirección es el control paternal, marcado por un fuerte liderazgo y concentración de las decisiones.

Al detenernos en la forma de administrar, mirando la empresa desde la perspectiva propuesta por Henry Mintzberg tenemos que el mecanismo de coordinación predominante es "Estructura Simple", es decir, la supervisión directa como ejercicio de la autoridad jerárquica. A raíz, de la certificación de la Norma Chilena de Turismo y de la participación en la normas ISO se ha migrado poco a poco hacia una "Burocracia Maquinal" (Normalización de los procesos, donde la coordinación esta basada en la definición de procedimientos).

Administración de Recursos Humanos

La empresa cuenta con una Gerencia de Recursos Humano cuyo objetivo es otorgar soporte a la organización en todos los aspectos relacionados a la gestión de las personas tales como la provisión del personal, capacitación, desarrollo, estructura y organización, toma de decisiones y comunicación entre otras.

Uno de los pilares del éxito de la empresa es el prestigio basado en la orientación hacia el cliente, con énfasis en la calidad de servicio y en el profesionalismo de los trabajadores.

Los aspectos culturales y de gestión que se pueden destacar son:

- Existencia de procesos formales de gestión de personas: Reclutamiento y selección, Inducción, Capacitación, Evaluación de desempeño, etc.
- Carencia de un sistema de evaluación de clima interno.
- Capacitación permanente a nivel transversal con enfoque en productos y comercial.
- Organización multicultural dada por profesionales y técnicos de diversas nacionalidades, focalizado principalmente en el área Receptivo.
- La empresa enfrenta problemas de retención del talento, lo que se refleja en una tasa de rotación del 30% y se focaliza en cargos no ejecutivos y medios, la evaluación del motivo indica que es por perspectivas de desarrollo y compensación.
- Ambas divisiones cuentan con sistemas de compensación variable que alcanza hasta el 50% de la remuneración en los cargos comerciales. Dichos parámetros de evaluación contemplan metas grupales por margen de contribución o metas de ventas.

Desarrollo tecnológico

Estas actividades son desarrolladas por una empresa filial, y su objetivo es otorgar soporte a la organización en todos los aspectos relacionados al equipamiento, mantención y desarrollo de nuevos sistemas.

Por años, los sistemas desarrollados al interior de la compañía han soportado la operación comercial y financiera contable, estas actividades corresponden a un proceso fundamental ya que sostienen el día a día de la empresa.

Los sistemas utilizados corresponden a:

- Soptur: Sistema de operaciones turísticas (mayoristas)
- Situr: Sistema integral de turismo (minoristas y/o mayoristas)
- Sicon: Sistema integral de contabilidad

Estos sistemas han encapsulado todo el know-how de la empresa y recogido años de experiencia de sus miembros.

Los cuestionamientos hacia el servicio prestado por el área de informática responden a lentitud de innovaciones y actualizaciones del sistema, y que están contruidos en una plataforma que rápidamente va quedando atrás.

Otro de los cuestionamientos responde a restricciones de posibilidades de acceso, integración de sistemas, flexibilidad y elaboración de información para la toma de decisiones y control.

Adquisiciones

Corresponde básicamente a la actividad de abastecer de materiales e insumos a la oficina comercial. Este proceso no crea valor a nuestros clientes.

b) Actividades Primarias

Logística Interna

Esta actividad ejecutada por el área de Productos, se encarga de desarrollar los programas ofrecidos a los clientes, desde la negociación con los proveedores, conformación de programas y hasta la publicación de tarifas y textos a través de la generación de un tarifario y de la disponibilidad de los productos en el sistema. Esta actividad también incluye del diseño del sitio Web de Receptivo y la capacitación a todos los canales de distribución, ya sea a través de medios propios o a través del área comercial.

Las funciones principales son:

- Estudio y planificación del mercado: búsqueda proactiva del mercado de productos turísticos, planifican la oferta que se hará sobre ellos y los servicios anexos.

- Estudio de competencia: estudian el desempeño de los territorios que pueden competir, y las tendencias mundiales, tales como tiempo de los programas turísticos, componentes que son parte de los programas, precios, tendencias de moda, entre otros.
- Elaboración de la estrategia: desarrollan la estrategia de compra y ventas de productos, empaquetamiento, agregación de servicios y finalmente la distribución minorista de los mismos. Todo lo anterior se refleja en la cartera de productos que ponen para ser transados entre los Tour Operadores (emisivos y receptivos), hacia las agencia de viajes y hacia los productos turísticos individuales.
- Concepción del producto: conciben la versión agregada del producto, los que se conforman mediante la compra de uno o más productos turísticos parciales, que se comercializan a través de la cadena de manera integrada y agregada.
- Desarrollo de los componentes del producto: los Tour Operadores cumplen dos funciones en este ámbito, la primera es la agregación de productos y servicios turísticos en paquetes y programas de modo de satisfacer de mejor manera la demanda de los turistas; y segunda, la incubación o provisión propia de las componentes de producto que no estén disponibles para conformar un paquete o programa.
- Edición y distribución de medios de comunicación (catálogos y otros): una de las herramientas más relevantes de los Tour operadores, es la confección de catálogos y medios de comunicación para soportar y facilitar el proceso de venta a través de la cadena. Estos catálogos permiten que las agencias de viajes al hacer la venta al público final cuenten con toda la información relevante y precisa para materializar la venta.

Operaciones

Para la línea de negocio Receptivo, corresponde a la actividad responsable de revisar y concretar los negocios que se generaron en el área comercial, emitiendo los documentos involucrados. Procesa todos los negocios para asegurar la correcta entrega de los servicios contratados, realizando los cierres de los negocios y emitiendo los documentos que deberán poseer los clientes finales (turistas).

También lleva el control de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, encargándose de converger correctamente las cuentas y cobros de clientes, proveedores y de tráfico.

Para la línea de negocio Nacional-Internacional esta actividad se encarga de entregar un servicio de reservas con óptimos estándares de calidad, entregando un resultado rápido y eficiente al área de venta, a su vez contempla servicio al cliente para asegurar la calidad de los servicios prestados y se encarga de gestionar las diferencias de cobro de proveedores.

Logística Externa

Esta actividad, desarrollada por el departamento de tráfico, es la responsable de asegurar que los servicios terrestres otorgados sean acorde a lo contratado por el cliente, para lo cual se coordinan directamente con los proveedores, ya sea en Santiago o en regiones.

La logística externa también es la responsable de coordinar y gestionar la recepción de los pasajeros, los respectivos documentos y los servicios de guías.

Marketing y Ventas

Se encarga de la relación con los clientes, ventas, promoción y actividades comerciales tendientes a aumentar la cartera de clientes y las ventas de la empresa.

Las principales actividades de promoción son la participación en ferias internacionales de turismo, y los viajes de familiarización para ejecutivos de las empresas clientes como las agencias de viajes.

Como mecanismos de marketing directo se utiliza las visitas de ejecutivos, el telemarketing y los news vía e-mail.

Servicio

Como actividad de evaluación de satisfacción de clientes, se utilizan actualmente las siguientes dos herramientas de medición:

- Encuesta de satisfacción: Esta herramienta de medición, tiene por objeto rescatar la visión de los clientes en cuando a la percepción general de los servicios otorgados, calidad de los servicios, atención post venta, etc.
- Análisis de reclamos: se considera el análisis y resultados generales de satisfacción, la cantidad y tipo de reclamos recepcionados.

c) La Red de Valor

El Modelo Delta nos insta a mirar la cadena de valor integral, y complementar la cadena de valor antes descrita con la red que incluye a nuestra empresa, los clientes y nuestros proveedores claves. Al respecto, afirma que “No es nuestra capacidad para desarrollar productos lo relevante para innovar, si lo es el desarrollo conjunto con nuestros clientes, ellos son centrales en nuestro éxito”.¹⁵

La cadena ampliada involucra a los proveedores de todos productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista. Desde la planificación del viaje hasta el regreso.

Dependiendo de la línea de negocios observada, la red de valor puede involucrar distintos actores y distintas relaciones contractuales entre ellos.

Línea de negocios Receptivo



Línea de negocios Internacional



Línea de negocios Nacional

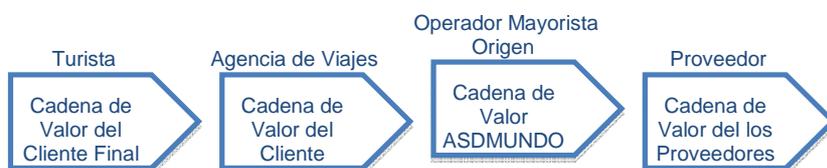


Figura Nº 16: Cadena de Valor Ampliada

¹⁵ Arnoldo C. Hax & Dean L. Wilde; El Modelo Delta, Un nuevo marco estratégico, Journal of Strategic Management Education, 2003.

Cadena de Valor del Turista

Considera 5 actividades esenciales¹⁶:

- Preparación, información y reserva: consiste en la búsqueda y recolección de información para la elección del destino, características del viaje, y materialización de las reservas.
- Desplazamiento al destino del viaje: es el uso de medios de transporte para llegar a lugar elegido como destino del viaje.
- Uso de los productos y servicios turísticos: es el uso de los servicios turísticos ubicados en el territorio, tales como:
 - a. Bienvenida y orientación
 - b. Alojamiento
 - c. Alimentación
 - d. Deportes, actividades outdoor
 - e. Servicios y asistencia
 - f. Entretenimiento y actividades culturales
 - g. Compras
- Desplazamiento de retorno al origen del viaje.
- Recomendación y respuesta: Se refiere a las valoraciones que hace el turista respecto a su viaje, y de cómo éstas se transmiten entre su red social, generando el llamado “boca-oreja”.

Cadena de Valor de la Agencia

La agencia es la que está en contacto directo con el consumidor, y por lo tanto tiene el rol de proveedor relevante de información, así como de ser los ejecutores del proceso de compra; adicionalmente es quien interactúa con el tour operador, para la gestión y selección de los productos turísticos específicos que se quieran adquirir, cotizar o informarse.

¹⁶ Zarate Esteban, Informe FNE: Causa Abercrombie & Kent S.A. y otros.

Las actividades de las Agencias de Viajes son:

- Asesoría al cliente para la compra: Definición de condiciones básicas del viaje; Destino, Tiempos, Tarifas, estándares de servicios esperados.
- Cotización preliminar del viaje con el tour operador o proveedores de servicios (líneas aéreas, transportistas, otros)
- Validación de la cotización y alternativas presentadas al cliente (confirmación del cliente). Agencia contacta a tour operador y establece las reservas por confirmar. Tour operador contacta a los productos y servicios turísticos involucrados para confirmar las reservas. En caso de no haber diferencias en la disponibilidad, se confirma la reserva completa, en caso contrario, tour operador contacta a la agencia e informa problemas de disponibilidad en alguno de los servicios y sugiere alternativas.
- La agencia verifica cambios y solicita aprobación del cliente, recibe pago del cliente y emite las reservas correspondientes y los comprobantes de compra necesarios para entregar al proveedor de servicios, habitualmente denominados vouchers o tickets.

Lo relevante del proceso de venta de una Agencia de Viajes, es que el turista potencial compra esencialmente la asesoría en la gestión y reserva del viaje, lo que puede ser interpretado como atributos de confianza y conocimientos del destino del viaje.

Cadena de Valor del Proveedor

Podemos apreciar diversos elementos que conforman la experiencia que tiene el Turista al utilizar un servicio o producto turístico. Sin embargo, ha que tener en cuenta que son variados en forma e importancia los servicios accesibles:

- Transporte aéreo
- Transporte terrestre
- Alojamiento
- Tour y excursiones
- Navegaciones
- Espectáculos, restoranes y compras

Las actividades que desarrollan los proveedores son:

- Preparación y confirmación de la llegada de clientes
- Recepción y acogida del turista
- Entrega del servicio
- Venta de servicios complementarios
- Evaluación de la experiencia
- Despedida y asesoría de término de servicio

d) Vulnerabilidades de la red de valor

Como hemos visto, en la industria del turismo participan diversos actores, los cuales se articulan en una compleja red de encadenamiento de servicios, intermediarios y consumidores. Esta complejidad viene dada, porque, si bien, en la industria existe una cadena de distribución preestablecida, los distintos agentes pueden desarrollar venta directa o sencillamente saltarse uno o varios eslabones de la cadena.

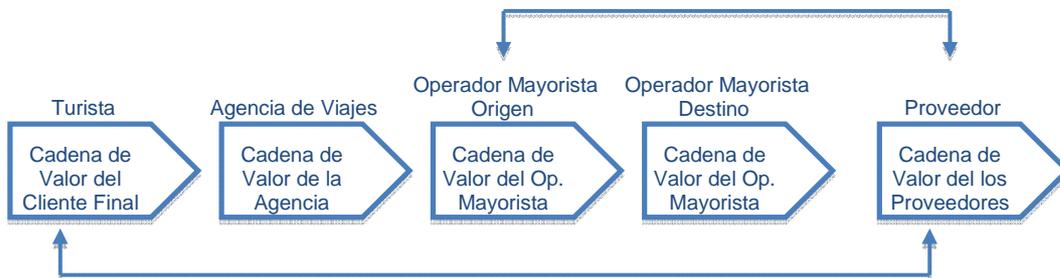


Figura N°17. Ejemplo de vulnerabilidades a la cadena

Algunos ejemplos de estos saltos en la cadena son:

- El desarrollo tecnológico, particularmente la conectividad otorgada por la red y el desarrollo de portales especializados como lan.com o Booking.com ha permitido por ejemplo, que los turistas puedan, evaluar y cotizar servicios con proveedores en cualquier lugar del mundo, no necesariamente recurriendo a una agencia de viajes.
- Otro ejemplo, de vulnerabilidad es la compra directa del operador mayorista de origen al proveedor, esto se da por ejemplo, en algunos destinos como México

y el Caribe, donde existen grandes cadenas hoteleras que son capaces de comercializar directamente.

Diversas publicaciones, exponen una tendencia a la desintermediación en el negocio del turismo, esto motivado básicamente por dos factores: Tecnología de la información (TICS) y costo de las comisiones de los intermediarios.

Las TICS además de facilitar la venta directa desde el prestador al consumidor final, ha facilitado el surgimiento de modelos de negocios innovadores en el sector de los viajes y turismo: nuevos agentes de viajes virtuales o supermercados de viajes y turismo, que combinan las nociones de promoción flexible de precios y un canal de atención directa al cliente.

La desintermediación viene a cuestionar el rol de valor de los intermediarios en la cadena, pero, detengámonos a mirar cuál es el aporte de ellos a los extremos de la cadena:

Proveedores

La externalización de las actividades de promoción y ventas a un agente especializado significa un ahorro en gastos de publicidad y marketing, ganancias en eficiencia, acceso a clientes de manera eficaz y el permitir al proveedor concentrarse en las actividades propias de su rubro y no las actividades de publicidad. A lo anterior se agrega que el Tour Operador tiene un completo conocimiento del mercado turístico y agrega en paquetes un conjunto de productos lo que resulta más atractivo para un turista que busca diversos servicios.

Clientes

Desde el punto de vista del turista, el uso de la cadena, es decir, comprar a través de un agente de viaje, posee tres valoraciones principales:

- Tiene por objeto reducir el riesgo de éxito del viaje y/o compra, así como la generación expresa de una garantía sobre lo adquirido.
- Mejora de la calidad y cantidad de información: La interacción con el agente de viajes permite aumentar la cantidad y disminuir los costos de búsqueda de

información precisa y confiable sobre el destino, actividades y las componentes del mismo.

- Mejora en la eficiencia del proceso: El pago centralizado, la materialización de reservas a múltiples proveedores de productos y la entrega de elementos de organización del viaje de manera concentrada (Comprobantes de compra, vouchers, pasajes, etc.)

Podemos concluir, que efectivamente la desintermediación seguirá jugando un rol clave, otorgándole matices a la cadena, otorgando acceso a clientes con características específicas, pero regulada en su profundidad, por el poder económico de los agentes participantes en la industria.

El papel de los intermediarios en los próximos años seguirá siendo relevante, principalmente sustentados en las preferencias de clientes, los cuales valoran altamente su rol de optimizadores (de información y de tiempo) y de agentes de disminución del riesgo.

ANEXO F: Análisis de la Competencia

Identificación de competidores

Las estadísticas de SERNATUR¹⁷ registran 1.246 agencias de viajes y tour operadores. De ellos un 33,3% se concentra en la Región Metropolitana, un 19,3% en la Región de Valparaíso y un 8,7% en la Región de Los Lagos.

La Fig. X presenta los principales operadores mayoristas en Chile, separados por las líneas de negocio en las que participan.



Figura N°18: Principales Operadores Turísticos.

Turismo Receptivo

Si bien, una de las características de los competidores ha sido su especialización en la atención de ciertos mercados, actualmente la estrategia que guía su accionar es la “diversificación”, destacando la movilidad de los operadores, los cuales comienzan a aparecer en mercados donde no trabajaban y hay presencia de competidores multinacionales. (Ej. SAT).

Si bien no existen estudios formales de participación de mercado, la empresa ha subsanado esta carencia recopilando información de la venta de los principales productos comercializados por los proveedores de servicios turísticos.

¹⁷ SERNATUR, Anuario Turismo 2010.

Tenemos así que el 70% del mercado receptivo se divide en 16 operadores y los principales actores son:

EMPRESA	PARTICIPACIÓN	MERCADO
ADSMUNDO	16,9%	Multimercado
CTS	13,7%	Brasil y Latinoamérica
TURAVION	8,2%	Norteamérica
PROTOURS	6%	Europa
FIRST PREMIUM	4,9%	Brasil
COCHA	4,5%	Europa
CVC	4,3%	Brasil

Figura N°19: Principales Competidores ADSMUNDO Receptivo.

Otros actores tienen participaciones inferiores al 4%. Metropolitan y SAT se han caracterizado por una estrategia multimercado, pero su participación es inferior a 3%. Existen operadores On-line como GTA y Hotel BED, aún con una muy baja participación, pero con una apuesta de competencia por medio de una oferta amplia y tecnificada.

Turismo Nacional-Internacional

ADSMUNDO es líder en estas líneas de negocio con un 15,11%¹⁸ de participación, le siguen muy de cerca Kuality y Masterhouse en el segundo y tercer lugar respectivamente. Su foco de negocio es multidesestino.

Es importante destacar que Kuality y Masterhouse corresponden a operadores integrados con agencias de viajes, Cocha y Lan Chile respectivamente.

Los principales operadores que desarrollan negocios Charter son: Kuality, Falabella y Turisclub.

¹⁸ Estimación interna, en base a venta de servicios terrestres de las Agencias de Viajes.

Análisis de los actores principales¹⁹

- **Turismo receptivo:**

CTS TURISMO

Descripción

CTS Turismo es una empresa familiar, de capitales chilenos, con 33 años de experiencia en el mercado, con oficinas en Santiago y Puerto Varas.

Cuenta con una reconocida y sólida trayectoria en la industria del turismo receptivo, siendo hoy por hoy, la segunda en importancia entre las empresas del rubro en Chile, con un avalado prestigio a nivel internacional y nacional.

Su acción se focaliza principalmente en el mercado Brasileño y otros países de Sudamérica. A través del diseño y operación de programas de turismo de vacaciones, viajes de incentivo, viajes de interés especial y viajes de aventura. Ofrece servicios de traslados, excursiones, reservas de hoteles, arriendo de autos, boletos aéreos y cruceros.

Los cargos ejecutivos de Director, Gerencia General y Gerencia Comercial son ocupados por miembros de la familia Carrére.

Estrategia

Ellos declaran que más que una empresa son una organización destinada a materializar su filosofía: "Abriendo Rutas. Creando Destinos".

Las prioridades definidas son: ACTITUD DE SERVICIO hacia sus clientes. COMPROMISO para captar lo que el cliente quiere y DEDICACIÓN para resolver los detalles con precisión. TECNOLOGÍA para cumplir con los plazos establecidos para respuestas. VISIÓN para anteceder los permanentes cambios que experimenta la industria del turismo y finalmente, APOYO permanente a sus clientes para el mejor aprovechamiento de la experiencia de sus profesionales.

¹⁹ Fuente: Entrevistas a Ejecutivos de la Industria y Web de las empresas.

Misión

Somos una empresa que ofrece diversos servicios turísticos en Chile, con un muy buen nivel de servicios y precios, de manera que sean valorados por nuestros clientes de todo el mundo.

Visión

Desarrollar en nuestra empresa un modelo de funcionamiento laboral que sea un referente del tipo de sociedad a la que aspiramos. Tal desarrollo considera una habilitación permanente que integre armoniosamente el plano individual, de equipo, de relación con nuestros clientes y del país.

Para el desarrollo de su estrategia de servicio cuenta con un staff de guías estables, además de una flota propia de transporte compuesta por Vans y minibuses.

La tecnología también ha sido una preocupación; modernizaron su plataforma computacional, otorgando una mayor agilidad en las Reservas y Cotizaciones y permitiéndoles estar en línea con la sucursal en Puerto Varas y con la red agentes a lo largo del país.

CTS tiene una historia en el mercado Brasileño, y esa historia le ha permitido captar gran porcentaje del crecimiento del flujo de turistas hacia Chile en el último año, motivado por el crecimiento económico que ha experimentado Brasil y entre otras cosas por la merma que ha experimentado el turismo receptivo Argentino producto de las cenizas del cordón del caulle que afectaron algunos de sus emblemas como Bariloche.

Actualmente posee cerca del 30% del mercado brasileño operando en base a productos empaquetados y con estrategia de bajo precio.

En resumen, CTS esta aprovechando el gran momento que experimentan los mercados en los que se ha focalizado (Brasil y Sudamérica), su desafío consiste en capitalizar esta “bonanza” y lograr diversificar sus riesgos. Hasta la fecha sus intentos por incursionar en Europa no han dado frutos, ya que la estrategia de productos “paquetizados” y competir por precio no ha sido efectiva con este tipo de clientes.

TURAVION

Descripción

TURAVION es una empresa Chilena, formada por capitales italianos, con más de 75 años de experiencia en el mercado del Turismo Receptivo, actualmente ocupa la tercera posición en orden de importancia y sus oficinas se encuentran centralizadas en Santiago.

Tal vez, motivados por su origen, su acción se ha focalizado principalmente en el mercado Europeo, aunque, en menor medida, también han incursionado en el mercado latinoamericano.

Su oferta de servicios incluye:

Confección de programas especiales para grupos, que incluyen una amplia variedad y alternativas tales como turismo convencional; viajes de intereses especiales; grupos culturales y viajes de soft aventura, entre otros.

viajes de Incentivos, Congresos, Seminarios y Reuniones.

Viajes personalizados para individuales, hechos a la medida de cada uno según sus preferencias y presupuesto.

Estrategia

Turavion, se presenta estratégicamente como “mejor opción” destacando su combinación perfecta de alta calidad de servicios con precios muy competitivos.

Su mayor fortaleza es el diseño de productos a medida, estrategia de alto impacto en el mercado Europeo, donde siempre han focalizado su acción.

Su mayor especialización es en servicios para grupos. No compiten en precios por lo que al compararlos con ADSMUNDO se encuentran en los mismos órdenes de magnitud.

Su situación competitiva es compleja porque han sido fuertemente golpeados por la disminución del turismo europeo producto de la crisis internacional.

- **Turismo Internacional-Nacional:**

KUALITY

Descripción

Kuality, es un operador mayorista filial de la Agenciad de Viajes Cocha, empresa familiar con 60 años en el negocio, 30 oficinas y 800 ejecutivos. Turismo Cocha ocupa la primera posición de mercado en el negocio de las Agencias de Viajes. Kuality es la segunda en importancia en el negocio de los Operadores nacionales e Internacionales. Sus acciones de negocio son orientadas al multidestino, y a su vez es el principal operador de Charters del país.

Estrategia

La misión declarada es: “utilizar nuestra experiencia, conocimientos y recursos, innovándonos y adaptándonos constantemente a los cambios en el mundo de los viajes, para ofrecer el mejor servicio, buscando sólo un objetivo: que nuestros clientes disfruten de la mejor experiencia de viaje”.

Claramente la apuesta estratégica de Kuality es servicio integral al cliente, el que se manifiesta en:

- **Creatividad:** Adaptación a todos los gustos y presupuestos, trabajando con los mejores proveedores en cada una de las áreas.
- **Opciones:** Sus alianzas y volumen de venta le proporcionan un gran poder de negociación para obtener las mejores tarifas y las mejores alternativas para nuestros pasajeros.
- **Satisfacción:** Buscar el viaje ideal para cada cliente, por simple o sofisticado que sea: nuestra meta es que la experiencia de viaje satisfaga todas sus expectativas.

Para lo anterior, cuenta con excelentes herramientas tecnológicas como aplicaciones Web, oficinas en aeropuerto y Callcenter que atienden las 24 horas.

En este afán de posicionarse con un servicio integral destaca la creatividad mostrada al incorporar en sus productos un seguro de protección contra robos durante el viaje de vacaciones.

La estrategia de Kuality-Cocha se ha basado en la integración vertical, y ha comenzado a realizar acciones para ingresar al negocio receptivo.

Destacan las alianzas que ha establecido con Banco Santander, Banco BBVA, Ripley (con oficinas en sus tiendas), Entel y la Tercera.

MASTERHOUSE

Descripción

MASTERHOUSE, es un operador mayorista de turismo filial de LanAirlines. Ocupa la tercera posición de mercado en el negocio de los Operadores nacionales e Internacionales. Sus acciones de negocio son orientadas al multidestino.

Principalmente a través de LanTour ofrece programas turísticos para viajar en Chile y el mundo diseñados especialmente para satisfacer las necesidades de viaje de nuestros clientes. Nuestro objetivo es lograr que el deseo de las vacaciones soñadas se convierta en una grata experiencia de viaje para todos nuestros pasajeros. En su portafolio se incluyen hoteles, traslados, arriendos de autos, cruceros, excursiones, city tours; en fin, todo lo que el viajero llegara a necesitar.

Estrategia

La estrategia declarada es de turismo global, y para ello, bajo el alero de LanAirlines han realizado fuertes inversiones tecnológicas para su integración con proveedores y aplicaciones B2C que han obtenido excelente aceptación por los clientes.

Detrás de Masterhouse y Lantours, reside la estrategia más importante de la compañía matriz que es la generación de demanda de pasajeros, en este caso, viajes de turismo, en los aviones de la compañía.

Cabe destacar que bajo Lantours, múltiples operadores ofrecen sus productos y programas compitiendo con los de MASTERHOUSE.

ANEXO G: Análisis de Mercado

• Descripción del mercado

Los Mercados son definidos por el origen y destino del viaje, tenemos así tres líneas de negocio:

- Mercado Internacional: Chile-Resto del mundo
- Mercado Nacional: Chile- Chile
- Mercado Receptivo: Europa-Chile

América Latina-Chile

Norteamérica -Chile

Oceanía y Asia - Chile

Turismo Nacional-Internacional

Al revisar el comportamiento del Mercado Chileno, a través de las ventas de Turismo Nacional e Internacional de la empresa se aprecia una clara preferencia hacia Centroamérica que incluye México y Caribe con un 33,95% de las preferencias, la importancia de este destino se manifiesta también en que en el último año experimentó un crecimiento del 17%.

Otro destino importante es Sudamérica, que recoge un 13,83 % de las preferencias y experimentó en el último período un crecimiento del 38%.

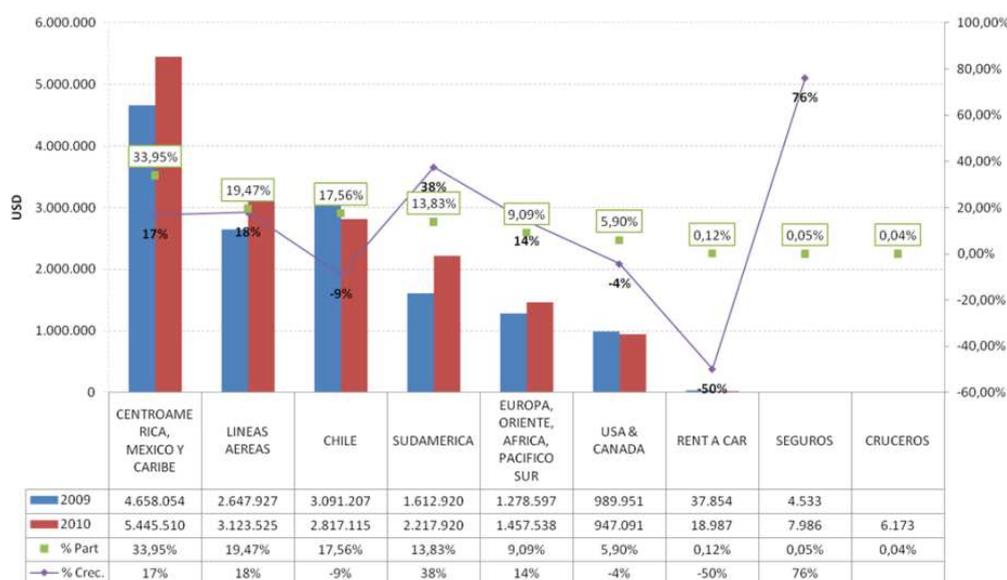


Figura N°20: Comportamiento participación de productos.

Si miramos el destino Sudamérica, tenemos dos países que concentran el 84% de las preferencias, son Brasil y Argentina con un 48% y un 36% respectivamente.

En términos de crecimiento en orden de importancia los países relevantes son Argentina (59%), Uruguay (52%) y Brasil (37%).

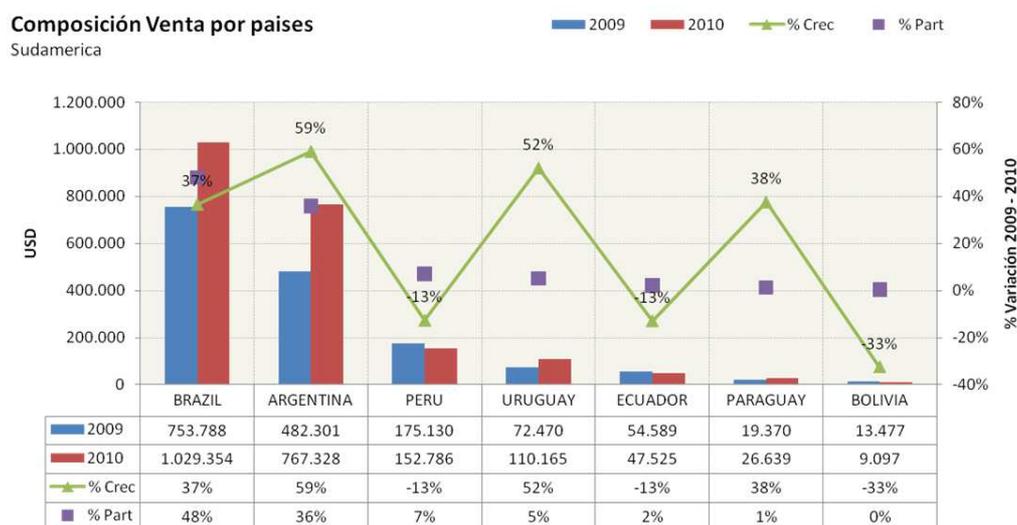


Figura N°21: Comportamiento participación de destinos Sudamérica.

La participación de turismo nacional representa un 17,56%, pero con la preocupante realidad de que ha experimentado un retroceso del 9,0%.

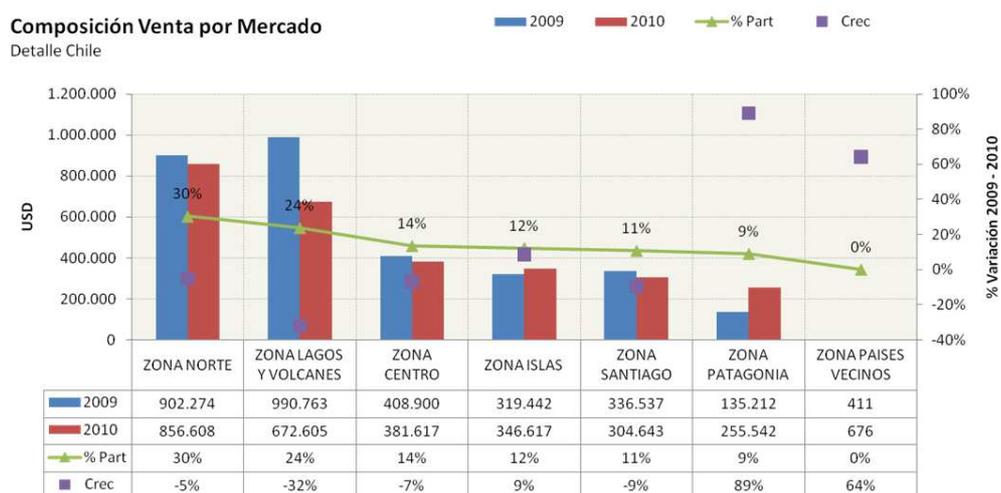


Figura N°22: Comportamiento participación de destinos Chile.

El Consumo de servicios de los turistas chilenos muestra la preferencia por Centroamérica, México y el Caribe con 34,94% de las compras, esta concentración evidencia una debilidad para la compañía, debido a que en estos destinos más del 50% de la venta lo concentran las cadenas hoteleras Iberostar (36%) y Solmelia (16%).

Turismo Receptivo

El mercado de Turismo Receptivo incluye 50 países, cuyos principales actores son EEUU (19%), Francia (13%), Brasil (13%) y Reino Unido (10%).

Si nos detenemos a mirar la preferencia de productos, tenemos que:

Tipo de producto	% Participación
Hoteles	43%
Hoteles de Ski	2%
Hoteles PTI	8%
Operadores (Excursiones y Tour)	25%
Navegaciones	10%
Rent a Car	1%
Aéreos	4%
Otros	7%

Figura N°23: Participación de productos en las preferencias de Turistas receptivos.

Los proveedores de servicios en Chile están altamente diversificados, los cuatro principales son:

- Turistour, con una participación del 14%, corresponde a una empresa filial dedicada a las excursiones y transporte terrestre de pasajeros en Santiago, San Pedro de Atacama y Región de los Lagos.
- Cruceros Australis: participación del 5%, empresa que efectúa navegaciones por el Estrecho de Magallanes y el Canal Beagle.
- Turismo Kia Koe: participación del 4%, operador local dedicado a excursiones y Tour en Isla de Pascua.
- Hoteles Explora: participación del 4%, con infraestructura en Patagonia, San Pedro de Atacama e Isla de Pascua.

Las grandes cadenas hoteleras presentes en Chile no superan el 3% de participación; así tenemos: Grand Hyatt (3%), Ritz Carlton (2%), Holiday Inn (1%) y Marriott (1%).

- **Revisión de clientes actuales**

Turismo Emisivo y Nacional

El escenario se ha mantenido los últimos tres años, donde tenemos que son tres actores los que concentran más del 50% de las ventas.

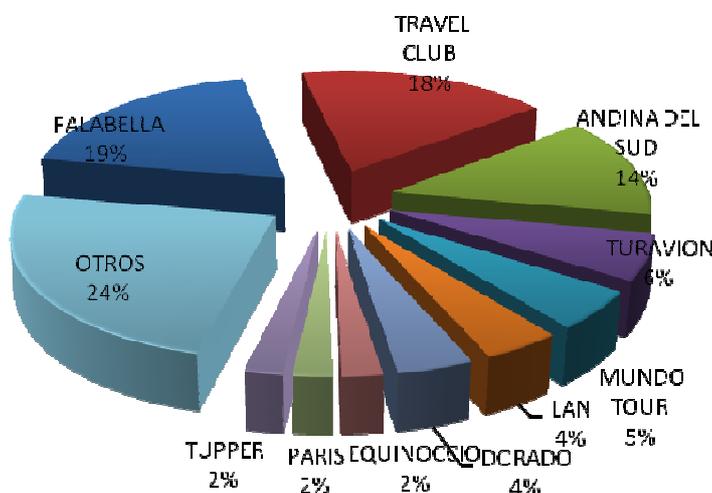


Figura N°24: Principales Cliente en el negocio Nacional-Internacional

La agencia de viajes Andina del Sud con una participación del 14% corresponde a una empresa filial, la cual experimentó un crecimiento en las ventas de turismo internacional de un 19,2% el último año y una fuerte caída de turismo doméstico del 30%.

Travel Club, agencia vinculada a la industria bancaria a mantenido su valor de ventas entre los años 2009 y 2010.

Con cuidado debemos observar la situación de Falabella (agencia), quién vinculada al mundo del retail ha experimentado un crecimiento en las ventas de turismo internacional del 43,6% y un 13% de turismo nacional. Es importante mencionar que

Falabella también posee negocios como Operador mayorista de turismo focalizado principalmente de Charters.

Tanto Travel Club como Falabella poseen la ventaja de que son proveedoras de crédito.

Esta fuerte concentración de Clientes nos enciende una luz de alerta, sobretodo tomado en cuenta la tendencia a la integración vertical en la industria y la presencia de un operador mayorista entre los negocios de Falabella.

Turismo Receptivo

En el Mercado Receptivo los clientes están más atomizados con concentraciones que no superan el 5%. Entre ellos destacan:

- Tauck World Discovery (EU): 5%.
- Journey (UK): 4%.
- Hapag-Lloyd Kreuzfahrten (Cruceros): 4%.
- Ladatco Tours (EU): 3%.
- TGK Tour Operador (BRA): 3%.

• Mercados Potenciales

A nivel mundial los principales destinos se caracterizan por sus atracciones culturales, infraestructura y seguridad, seguidos por sus recursos naturales, aspectos en los cuales Chile está muy bien posicionado, por lo que tiene todo para crecer.

Para la línea de negocios Receptiva, la evidencia nos indica que a nivel mundial los principales mercados emisores de turistas en orden de importancia son: Alemania, EEUU, Reino Unido, Francia y Canadá.

- Los Turistas Alemanes se caracterizan por su búsqueda intensa de naturaleza, de un destino diferente pero a la vez emocionante y la realización de actividades deportivas en vacaciones.

- Los Turistas Canadienses buscan un lugar diferente para conocer, pero seguro y acogedor, prefieren destinos tradicionales como Santiago y Viña del mar y les gusta viajar cómodos y confortablemente.

Para los próximos 10 años se anticipa un aumento considerable en las clases medias de las economías emergentes, que corresponden a economías grandes y de rápido crecimiento. En este grupo se considera: China, India, Brasil, Indonesia, Corea, Rusia, México, Egipto, Taiwán y Turquía. Por lo cobra relevancia estudiar cuales son la características culturales de este grupo de potenciales clientes y sus preferencias a la hora de buscar destinos para negocios o vacaciones.

También es importante considerar que en línea con las tendencias mundiales, en América Latina cerca del 60% del turismo que llega es intraregional. El ecoturismo o el turismo centrado en la naturaleza se presenta como la gran fortaleza turística de la región.

Como destino el principal en América Latina es México, con una industria muy desarrollada al compararla con los demás países. Destino para turistas que buscan un turismo tanto de sol y playa como histórico-cultural.

ANEXO H: Formato registro de Iniciativas y Actividades

Para la definición de responsabilidades, objetivos, plazos, indicadores de gestión afectados, actividades, hitos (entregables), compromisos, se sugiere la utilización de siguiente instrumento presentado por E.Jofre.

Iniciativa:		Fecha Inicio:		
Área:		Fecha Final:		
Responsable:		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo:				
Actividad y Tareas	Entregable (Hitos)	Fecha Término	Responsable	Compromiso
Actividad 1				
Tarea 1.1				
Tarea 1.2				
Tarea 1.3				
...				
Actividad 2				
...				
Actividad 3				
...				
...				
Actividad k				

Figura N°25: Formato registro de Iniciativas y Actividades