



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OPERADOR TURISTICO
CHILE EXPERIENCE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN**

RODRIGO ANTONIO SALAZAR KAUZLARICH

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
JAVIER VENEGAS NUÑEZ
LORETO BURGOS RODRIGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal del presente trabajo, consiste en desarrollar un modelo de negocios para la creación del operador turístico Chile Experience, utilizando un contrato de franquicia, proveniente de un operador turístico de Oceanía, que permita obtener el reconocimiento internacional, la cultura y el know-how de las actuales operaciones del grupo.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente modelo, considera un análisis de la situación actual en términos económicos y como afecta la industria turística al crecimiento mundial de los países, en factores como el PIB y la generación de empleos. También se realiza un análisis del negocio en términos de la importancia de la satisfacción del cliente, mediante la generación de una propuesta de valor interesante para éste y para la marca Experience internacional, este análisis del negocio se realizará utilizando la metodología Delta de Hax, que tiene su fundamento principal en la satisfacción de los intereses del cliente y la captura y compromiso de éste con el negocio.

Para el desarrollo del modelo se continúa realizando un análisis interno y externo del negocio propuesto, por medio del análisis de las fortalezas y debilidades que presenta el modelo en si, junto con las amenazas y oportunidades que el mercado presenta para la implementación del negocio.

Luego se plantea el modelo de negocios utilizando la metodología CANVAS con los 9 módulos, definiendo a que segmento de clientes se quiere llegar, de que forma, con que recursos se cuenta, al mismo tiempo que se determina cuales son las estructuras de ingresos y de costos, junto con la definición de cual es la propuesta de valor que el negocio ofrece a los clientes. Mediante el modelo de CANVAS, se obtiene una forma de reconocer como el negocio crea, entrega y captura valor.

Se determina luego el punto de equilibrio, concluyéndose que la demanda esperada es de al menos 450 clientes en el año, según las rutas definidas para la operación, bajo el mismo concepto, y manteniendo la estructura y magnitud de costos, se llegó a establecer que se puede servir a 1152 clientes en el año sin tener que aumentar las rutas, o frecuencias de los servicios, a su vez, los valores a cobrar en cada ruta han sido determinados en base a los costos de operación, benchmarking y disposición a pago del nicho de clientes establecidos, dicho costo varia entre rutas y depende de si se considera o no el alojamiento, los valores van desde los USD \$600 hasta los USD \$1150 por 7 días de viaje .

Se propone además, que Chile Experience sea financiado íntegramente por dos socios inversionistas con participaciones de 65% y 35% respectivamente, por otro lado, para dar énfasis y certificar la calidad del servicio, se propone que el negocio se inscriba en el registro nacional de turismo y se certifique bajo el sello de calidad turística.

En cuanto a las oportunidades de crecimiento del negocio, se plantea, de acuerdo al nivel de éxito en ventas y servicios realizados, que el negocio vaya creciendo paulatinamente en frecuencias, rutas y luego se amplíe las operaciones a otras zonas del país y posteriormente de acuerdo al crecimiento a otros países de Sudamérica.

DEDICATORIA

Este trabajo y en general toda la experiencia vivida se la dedico de todo corazón

A mis Padres

A mi hermana, sobrino y cuñado

A mis familiares y amigos

Y a todas aquellas personas lindas que he conocido en el camino y me han ayudado a salir adelante con este proyecto de vida.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que me han apoyado directa e indirectamente en este período de estudios, que se ha convertido en una etapa muy importante de mi vida, no solo por los conocimientos adquiridos, sino también por el nivel de experiencias vividas, las personas conocidas, las oportunidades tomadas y las decisiones tomadas.

En particular quiero agradecer a mis padres por su incondicional apoyo a mi hermana, sobrino y cuñado por su cariño y apoyo expresado en todo momento, también quiero agradecer a toda mi familia por acompañarme en este período y darme siempre palabras de aliento y ánimo para continuar, a mis amigos, muy especialmente a Claudio que me ha abierto las puertas de su casa y su familia, permitiéndome ser parte de ella y dándome todo el apoyo para continuar desarrollándome como persona y profesional.

Un especial agradecimiento a mis compañeros de clase tanto en Chile como en Australia, en particular por todo su apoyo en las distintas etapas no solo académicas, sino también los viajes, las aventuras, los carretes, un cariñoso saludo a Juan David, Orlando, Ángel, Juan Pablo, Claudio, Luis, Cristian, Rodrigo, María Teresa, Paula, Carolina. Gracias por su amistad y en ustedes encontré a grandes personas que quiero mantener en mi vida.

También un agradecimiento a la Universidad de Chile, Minera Escondida y Codelco, por haberme dado la oportunidad de participar de esta gran experiencia de vida, tanto en lo personal como en lo profesional, optando a un crecimiento y desarrollo que espero en el futuro me permita tener mejores oportunidades profesionales, a la vez que poder aplicar las experiencias vividas en el plano personal.

Gracias a Dios por darme vida, energía y la posibilidad de haber vivido al máximo toda esta experiencia.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	OBJETIVOS	3
3	ALCANCE	4
4	METODOLOGÍA	5
5	ANÁLISIS CONTEXTUAL	7
5.1	ACTIVIDAD TURISTICA MUNDIAL	7
5.2	TURISMO EN CHILE	11
5.3	OCEANIA Y LA MARCA EXPERIENCE	13
5.4	FUNCIONAMIENTO DE UNA FRANQUICIA.....	18
5.5	ANALISIS DEL ENTORNO CHILENO (PESTEL).....	20
6	ANALISIS DEL NEGOCIO	22
6.1	MODELO DELTA-HAX.....	22
6.2	CADENA DE VALOR	29
6.3	ANALISIS FODA	30
7	MODELO CANVAS DE NEGOCIO PARA CHILE EXPERIENCE	33
7.1	SEGMENTO CLIENTES	33
7.2	PROPUESTA DE VALOR	34
7.3	CANALES DE DISTRIBUCION	35
7.4	RELACIONES CON CLIENTES	35
7.5	FLUJOS DE INGRESOS.....	36
7.6	RECURSOS CLAVES.....	38
7.7	ACTIVIDADES CLAVES	38
7.8	RED DE ASOCIADOS	39
7.9	COSTOS DE LA ESTRUCTURA.....	39

8	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	41
8.1	FRANQUICIA	41
8.2	FINANCIAMIENTO.....	42
8.3	DEFINICION DE RUTAS DE OPERACIÓN.....	42
8.4	DEFINICION DE DEMANDA ESPERADA.....	44
8.5	ESTRUCTURA DE OPERACIÓN: ORGANIGRAMA.....	46
8.6	FACTIBILIDAD LEGAL Y POLITICA.....	47
8.7	RECURSOS.....	48
8.8	SELLO DE CALIDAD TURISTICA.....	49
8.9	PROYECCIONES DE CRECIMIENTO.....	49
8.10	PLAN DE SALIDA DEL NEGOCIO.....	51
9	CONCLUSIONES	53
10	BIBLIOGRAFÍA.....	55
11	ANEXOS.....	58
11.1	Anexo 1: Ingresos Esperados	58
11.2	Anexo 2: Estructura de Costos y Utilidad Esperada	59
11.3	Anexo 3: El modelo de negocio CANVAS	60
11.4	Anexo 4: Sensibilidad para la demanda esperada, Ingresos, Costos y Utilidades	61

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Estadísticas de turismo Internacional	10
Tabla 2:	Principales emisores de turistas.....	10
Tabla 3:	Gasto por países	11
Tabla 4:	Variables del entorno de la industria turística Chilena.....	21
Tabla 5:	Rol del proceso Adaptativo en apoyar las opciones estratégicas del triángulo	26
Tabla 6:	Métrica de rendimiento para los impulsores de negocio.....	27
Tabla 7:	Tarifas rutas de viaje y % de selección	37

Tabla 8: Costos totales anuales esperados	40
Tabla 9: Indicadores de medición de cumplimiento de metas	51

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Indicadores de turismo Internacional.....	7
Figura 2: El turismo hacia el 2030	8
Figura 3: Motivos de viaje.....	9
Figura 4: Contribución del Turismo en Chile	13
Figura 5: Modelo Delta, Opciones de estrategias.....	23
Figura 6: cadena de valor Chile Experience.....	29
Figura 7: Organigrama Chile Experience	47

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principales sectores industriales.....	12
Gráfico 2: Llegada turistas Internacionales	12
Gráfico 3: Contribución del Turismo al PIB Australiano.....	14
Gráfico 4: Contribución del turismo al empleo.....	14
Gráfico 5: Aporte del turismo a las exportaciones.....	15
Gráfico 6: Aporte del turismo al PIB de Oceanía.....	16
Gráfico 7: Aporte del turismo a empleos en Oceanía.....	16
Gráfico 8: Exportaciones en Oceanía.....	17

1 INTRODUCCIÓN

Chile Experience es un proyecto de un operador turístico nacional que toma el modelo de operación de “Tourism Holding Limited (THL)” con sus operaciones de Oz Experience, Kiwi Experience y Feejee Experience en Australia, Nueva Zelanda y Fiji.

El presente modelo de negocios busca identificar la oportunidad de traer a Chile, bajo el modelo de entrada de franquicia internacional de la marca “Experience”, perteneciente a THL, el modelo de operación de dicho negocio, permitiendo a Chile Experience obtener parte del Know-how, capacitación, forma de operar y el reconocimiento internacional para comenzar sus operaciones en el país, a la vez que para THL, expandir sus operaciones en Sudamérica, comenzando en Chile y obtener mayor reconocimiento a nivel global, pudiendo en un mediano plazo expandir aún más sus operaciones al resto de Sudamérica.

Chile es un país que en los últimos años ha tenido un crecimiento económico muy importante a nivel mundial (Villarroel & Pérez-Canto, 2003)¹, con un desarrollo de sus industrias, no solo las principales, sino también las pequeñas y medianas y gracias a su gran atractivo en recursos naturales, ha comenzado a explotar la industria del turismo, la cual es muy amplia y por lo tanto, en su desarrollo aun no ha sido capaz de dimensionar su máximo potencial, es por eso que nace la inquietud de establecer un negocio que se enfoca en un nicho muy particular de turistas extranjeros en el país, nicho que en Chile aún no ha sido servido ni satisfecho en sus necesidades.

El modelo de operación de esta empresa se basa en un sistema de viajes por ciertas rutas predefinidas para las cuales el usuario compra un ticket que puede incluir transporte más alojamiento o solo transporte, dándole la libertad al turista de comprar un ticket con una validez de 6 meses con el cual puede organizar su viaje de la manera que quiera entre cada una de las paradas, en un concepto conocido como Hop-on/Hop-off.

Se definirán rutas preestablecidas en la zona central y zona norte del país en las cuales operarán buses con frecuencias a ser establecidas según los estudios de demanda que se realicen a lo largo del presente plan de negocios.

El público objetivo para este modelo de transporte turístico es jóvenes turistas, principalmente europeos, norteamericanos y brasileros con espíritu aventurero y que les guste la naturaleza que vengan a recorrer Chile por períodos de tiempo relativamente largos, este público será definido con mayor detalle durante la etapa de estudio del plan de negocios.

El presente plan de negocios intentará definir los aspectos principales requeridos para la implementación de esta empresa, el modelo pretenderá presentar los aspectos relevantes y mínimos necesarios para una futura puesta en marcha, cuya propuesta de valor es la de entregar un servicio distinto a los que actualmente existen en Chile, a su vez, permitiéndole al usuario tener la libertad y flexibilidad de realizar sus viajes a su gusto y conveniencia en Chile.

¹ Villarroel Paulus, J. & Pérez-Canto Flores, A.M. *Mercado de turismo Receptivo en Chile, Plan de negocios para un operador*, Universidad de Chile.

Por otra parte, el presente plan de negocios busca generar un nuevo polo de turismo en Sudamérica para la marca Experience, entregándole al grupo internacional una oportunidad de crecimiento de sus operaciones basado en el fuerte crecimiento que esta teniendo la industria del turismo en Chile y Sudamérica en particular.

2 OBJETIVOS

El objetivo general de este estudio, es el desarrollo del modelo de negocios para un emprendimiento, que es la creación de un operador turístico en Chile (Chile Experience), que tenga el reconocimiento mundial debido al uso de la marca Experience como franquicia, permitiéndole al negocio acceder a la experiencia previa y operación de Experience internacional.

Los objetivos específicos son:

- Estudio de Factibilidad de utilización de modelo de entrada en Chile como Franquicia de “Experience” perteneciente a THL.
- Creación de un plan estratégico para la introducción del negocio en Chile que considere la realización de estudio de demanda en detalle para la elaboración del plan de implementación y operación del negocio en Chile.
- Definir claramente el nicho de clientes al cual se espera llegar con el presente negocio.
- Factibilidad legal, política y económica para el establecimiento del negocio en Chile.
- Definir claramente la propuesta de valor para el cliente final y a su vez la propuesta de valor para la marca Experience.
- Determinación de cantidad de rutas y frecuencias de viajes a considerar para el primer periodo de operación.
- Determinación de costos, demanda e ingresos esperados basado en las rutas definidas y en el tipo de clientes que se espera servir.
- Definir la cantidad de activos mínimos necesarios (materiales y humanos) para operar en las rutas definidas, al mismo tiempo de definir cuales de estos activos van a ser parte interna del negocio y cuales serán externalizados.

Una vez cumplidos exitosamente los objetivos de la etapa de factibilidad, la segunda etapa de implementación y puesta en marcha contempla las siguientes actividades de implementación.

- Realizar una adecuada y detallada definición de la demanda, tal que permita definir las ruta adecuadas para el inicio de la operación
- Elaboración de un plan de marketing y publicidad estratégico para dar a conocer el servicio tanto en Chile como en el extranjero
- Evaluación del período en el cual se espera tener retornos netos positivos para los inversionistas

3 ALCANCE

El presente proyecto de tesis comprende el desarrollo de un modelo de negocios teórico para la implementación de una empresa de turismo en Chile que tenga características muy específicas tomadas de un modelo de operación en Oceanía de la marca Experience.

El modelo de negocios se enfocará en el análisis de las condiciones locales en Chile para la implementación de este negocio mediante una evaluación de la industria del turismo en Chile, luego un análisis interno y externo de las condiciones que podrían afectar al negocio.

El foco principal del presente modelo es el de establecer condiciones de factibilidad de entrada de la franquicia Experience a Chile, basado en análisis económicos de costos e ingresos, esto, será realizado mediante la metodología CANVAS de modelos de negocios. También es parte de este estudio la propuesta de una estrategia de implementación para el negocio en Chile basado en los análisis realizados de factibilidad.

En el presente proyecto de tesis no se incluirá la definición de rutas, proveedores ni comercios asociados, ya que esto forma parte de la etapa operacional y que solo serán considerados como referenciales para esta parte del estudio.

4 METODOLOGÍA

Para evaluar la factibilidad de realización de este modelo de negocio en Chile, en primer lugar se realizará un análisis de la situación actual en el contexto de cómo se está dando la actividad turística en el mundo, en Chile y en Oceanía, en particular, interesa Oceanía, pues es desde allí donde se pretende importar el modelo de operación turística de el presente negocio (Gandini, 2008)².

Para el análisis de la situación actual del turismo mundial, se analizará la contribución en términos económicos y como afecta la industria turística al crecimiento mundial y de los países, incorporando factores importantes para la evaluación del crecimiento como son, por ejemplo, el aporte al PIB, la generación de empleos, etc., esto no solo se analiza desde el enfoque de la situación actual, sino también, cuales son las proyecciones futuras de estos índices.

Una vez realizado el análisis contextual del aporte de la industria al crecimiento mundial, se realiza un análisis particular, más enfocado en el contexto del negocio en sí, para ello se utiliza el modelo Delta de Hax, enfocado principalmente en el cliente y los negocios complementarios (proveedores y competencia), con esto, se pretende analizar la viabilidad de la incorporación de este negocio en Chile, basado en el nicho específico de clientes que pretende servir este negocio y como las alianzas estratégicas (franquicia internacional) permiten generar valor, tanto para el cliente final, como para la marca en sí. Por medio de este análisis, se pretende identificar cual es la mejor estrategia de posicionamiento de Chile Experience.

Una vez analizada la industria y su atractivo, corresponde realizar un análisis interno y externo del negocio propuesto, es decir analizar cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta el modelo en sí, junto con las amenazas y oportunidades que el mercado presenta para la implementación del negocio, basado en esto, es posible determinar cualitativamente si el negocio propuesto es lo suficientemente bueno para afrontar las amenazas y sus debilidades propias en el contexto de su propia operación dentro del mercado Chileno.

Conocido el contexto mundial de la industria del turismo y el atractivo de la industria turística Chilena, el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) del negocio en Chile, se realiza un análisis mediante la metodología CANVAS, la cual es un modelo relativamente nuevo diseñado por Alexander Osterwalder (2010)³ y que permite de una manera simple y fácilmente estructurada, agregar valor a las ideas de negocios⁴, esta metodología se basa en nueve módulos que se interrelacionan entre sí permitiendo al usuario visualizar de mejor manera el negocio y la forma en que este genera, entrega y captura valor.

En el capítulo 7 de este modelo de negocios se explica y desarrolla cada uno de estos módulos del modelo, enfocados en cómo Chile Experience crea, entrega y captura el

² Gandini Papic, C.A. *Desarrollo de un Plan de Negocios para un Operador Turístico en la Industria Vitivinícola Nacional*, Universidad de Chile.

³ Alexander Osterwalder, 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1 Edition. Wiley.

⁴<http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>

valor, de modo tal de evaluar la factibilidad de la implementación de este modelo de operación turística en Chile.

En dicho capítulo, por medio de la evaluación y análisis de cada uno de los módulos, es posible identificar los principales factores que influyen y que se deben considerar para la implementación del negocio, así como también, la estructura de costos e ingresos esperados, que finalmente darán forma a este negocio, al ser un modelo enfocado a un nicho muy específico, en donde Chile Experience es el encargado de crear la necesidad y por lo tanto crear la demanda para este negocio.

Se hace énfasis en los módulos de costos e ingresos, ya que mediante dicho análisis, es posible determinar la factibilidad económica de implementar este modelo de negocio en Chile.

Finalmente, una vez determinada la factibilidad de implementación de este modelo en Chile, se propone una estrategia de implementación de Chile Experience, que considera las principales variables, como son, por ejemplo, la cantidad de rutas a implementar según temporada, nivel de internalización o tercerización de ciertos recursos, los pasos a seguir para el lanzamiento del negocio, las alianzas con Sernatur, los inversionistas requerido y el plan de crecimiento y salida del negocio.

5 ANÁLISIS CONTEXTUAL

En el presente capítulo se realizará un análisis actual de la situación mundial, continental y nacional para las áreas de influencia, basado principalmente en datos e información obtenida de las principales organizaciones de turismo a nivel mundial y locales (OMT, WTTC, Sernatur, etc.), este análisis será basado principalmente en indicadores económicos y de crecimiento de las áreas afectadas y como la actividad turística impacta en dichos indicadores, a fin de obtener una idea clara de porque resulta interesante invertir en esta industria.

Los principales indicadores que serán considerados son el aporte de la actividad al Producto Interno Bruto, el aporte a la creación de empleos y el aporte en las exportaciones.

5.1 ACTIVIDAD TURISTICA MUNDIAL

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo OMT⁵, en las últimas décadas el turismo se ha convertido en una actividad económica de mayor envergadura y crecimiento en el mundo, así, el flujo de turistas ha crecido desde los 25 millones en el año 1950 hasta los 1,035 en 2012. Esto significó que las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4% con respecto al año 2011. A su vez, se estima que los ingresos mundiales por turismo internacional en el año 2011 fueron de 1.075 billones de USD, un 4% superior al año anterior, esto se puede observar con detalles por continente y a nivel global en la Figura 1 siguiente.

Figura 1: Indicadores de turismo Internacional

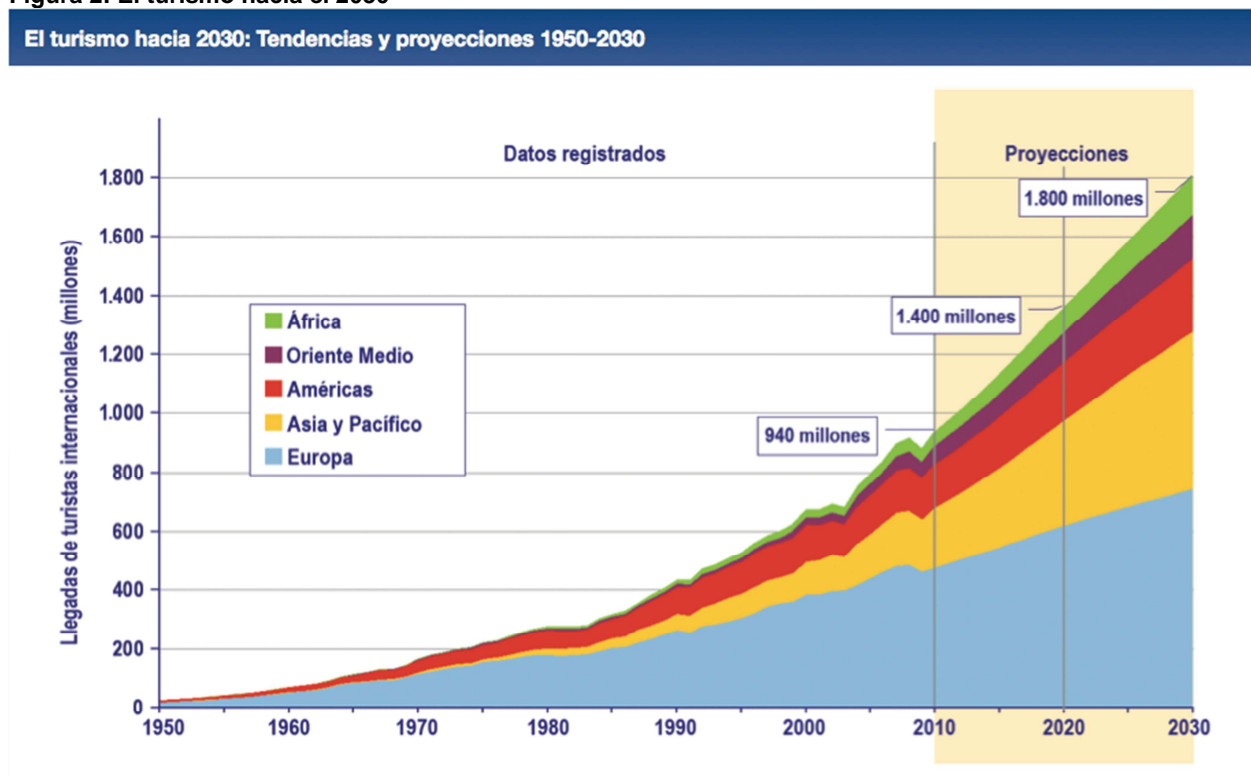


Fuente: Panorama del turismo internacional, Edición 2013. OMT

⁵ Gobierno de Guatemala, Panorama del turismo internacional según la OMT, 2013

En general, la actividad turística mundial está marcada por cifras como por ejemplo, el 9% del PIB mundial, 1 de cada 11 empleos generados corresponden a esta actividad, 1.3 billones de dólares en exportación, corresponde al 6% de las exportaciones mundiales y su crecimiento sostenido hace prever que para el año 2030 será 1,800 millones de turistas internacionales. Esto último, según Tourism Towards 2030 de la OMT, las llegadas de turistas internacionales crecerán un 3.3% anual entre 2010 y 2030, donde destacan los destinos emergentes con un crecimiento en promedio dos veces mayor que el de los destinos de economías avanzadas (4.4% y 2.2%), a continuación, en la Figura 2 es posible observar un gráfico de proyección de crecimiento de la industria por continente hacia el año 2030.

Figura 2: El turismo hacia el 2030



Fuente: Panorama del turismo internacional, Edición 2013. OMT

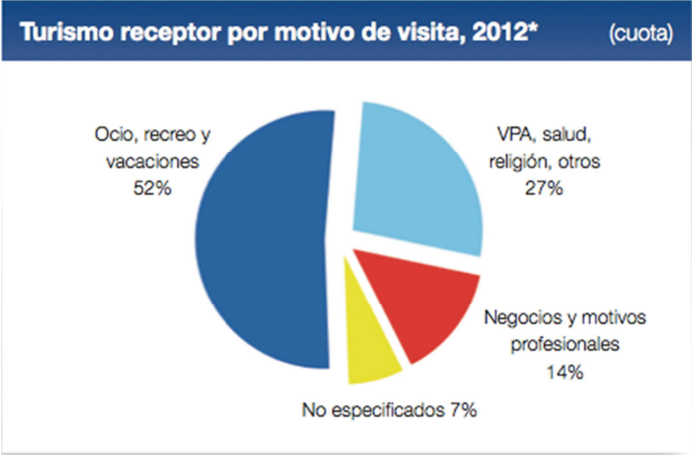
Las regiones que mayor crecimiento mostraron en el último período son las de Asia y el Pacífico con un aumento de 7% seguido de África con un 6% y las Américas con un 5%, Europa sigue siendo el destino más visitado del mundo con un crecimiento de turistas de 3%, siendo el Medio Oriente el destino que aún no logra tener un crecimiento en visitas con un -5%.

Como destinos, en 2012, China se convirtió en el primer mercado a nivel mundial en tener gastos por turismo internacional con 102,000 millones de USD.

Las previsiones en enero del 2013 indican que el crecimiento de llegadas internacionales para este año serán entre un 3% y 4%, ligeramente más bajo que el período anterior, pero que está alineado con la predicción de largo plazo de la OMT.

De acuerdo a lo observado en la Figura 3, en el año 2012, el 52% de los viajes internacionales corresponden a motivos de vacaciones y ocio, esto es equivalente a 536 millones de llegadas, el 14% de los viajes son por motivos de negocios o profesionales, el 27% por motivos de visitas a amigos, salud, religiosos etc. El restante 7% no fue especificado. Además, la principal vía y medio de transporte utilizado para viajes internacionales corresponde a transporte aéreo con un 52% del total de los viajes realizados.

Figura 3: Motivos de viaje



Fuente: Panorama del turismo internacional, Edición 2013. OMT

En la Tabla 1, se observa que a nivel americano, el crecimiento del 5% respecto del año anterior está marcado por un crecimiento principalmente en América central (8%) y América del (sur 5%), siendo Chile uno de los pocos países en alcanzar cifras de crecimiento de dos dígitos con un 13%, solo superado por Venezuela con un 19% de crecimiento.

Tabla 1: Estadísticas de turismo Internacional

	Llegadas de turistas internacionales (millones)							Cuota de mercado (%)	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%) '05-'12*
	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012*		2012*	11/10	
Mundo	436	529	677	807	949	995	1.035	100	4,8	4,0	3,6
Economías avanzadas¹	297	336	420	459	506	530	551	53,2	4,8	3,8	2,6
Economías emergentes¹	139	193	256	348	443	465	484	46,8	4,9	4,3	4,8
Por regiones de la OMT:											
Europa	262,7	305,9	388,0	448,9	485,5	516,4	534,2	51,6	6,4	3,4	2,5
Europa del Norte	29,8	37,7	46,4	60,4	62,8	64,0	64,9	6,3	2,0	1,4	1,0
Europa Occidental	108,6	112,2	139,7	141,7	154,3	161,5	166,6	16,1	4,6	3,2	2,3
Europa Central/Oriental	33,9	58,1	69,3	90,4	95,0	103,9	111,6	10,8	9,4	7,4	3,1
Eur. Meridional/Medit.	90,3	98,0	132,6	156,4	173,5	187,0	191,1	18,5	7,8	2,2	2,9
- de los cuales EU-27	231,3	267,7	326,8	356,1	371,0	390,9	400,2	38,7	5,4	2,4	1,7
Asia y el Pacífico	55,8	82,0	110,1	153,6	205,1	218,2	233,6	22,6	6,4	7,0	6,2
Asia del Nordeste	26,4	41,3	58,3	85,9	111,5	115,8	122,8	11,9	3,8	6,0	5,2
Asia del Sudeste	21,2	28,4	36,1	48,5	70,0	77,3	84,6	8,2	10,4	9,4	8,3
Oceanía	5,2	8,1	9,6	11,0	11,6	11,7	12,1	1,2	0,9	4,1	1,4
Asia Meridional	3,1	4,2	6,1	8,1	12,0	13,5	14,1	1,4	12,6	4,4	8,2
Américas	92,8	109,0	128,2	133,3	150,4	156,0	163,1	15,8	3,7	4,6	2,9
América del Norte	71,7	80,7	91,5	89,9	99,3	102,1	106,7	10,3	2,8	4,5	2,5
El Caribe	11,4	14,0	17,1	18,8	19,5	20,1	20,9	2,0	3,0	3,8	1,5
América Central	1,9	2,6	4,3	6,3	7,9	8,3	8,9	0,9	4,4	7,5	5,0
América del Sur	7,7	11,7	15,3	18,3	23,6	25,5	26,7	2,6	7,8	4,8	5,5
África	14,8	18,8	26,2	34,8	49,9	49,4	52,4	5,1	-0,8	5,9	6,0
África del Norte	8,4	7,3	10,2	13,9	18,8	17,1	18,5	1,8	-9,1	8,7	4,2
África Subsahariana	6,4	11,5	16,0	20,9	31,1	32,4	33,8	3,3	4,1	4,4	7,1
Oriente Medio	9,6	13,7	24,1	36,3	58,2	54,9	52,0	5,0	-5,6	-5,4	5,2

Fuente: Panorama del turismo internacional, Edición 2013. OMT

Es importante mencionar que en cuanto a turismo emisor Europa es la principal región emisora en el mundo, desde allí salen más de la mitad de los turistas del mundo seguidos por la zona de Asia y el Pacífico con un 23%, las Américas con un 17% y Oriente Medio y África con un 7% conjunto, para más detalles es posible ver la Tabla 2 siguiente.

Tabla 2: Principales emisores de turistas

	Llegadas de turistas internacionales (millones)							Cuota de mercado (%)	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%)	
	1990	1995	2000	2005	2009	2010	2011		2012*	2011		11/10
Mundo	436	529	677	807	892	949	995	1.035	100	4,8	4,0	3,6
Origen:												
Europa	251,9	303,4	388,8	449,7	477,6	497,1	520,5	539,8	52,1	4,7	3,7	2,6
Asia y el Pacífico	58,7	86,4	114,2	153,2	181,0	206,4	222,5	236,4	22,8	7,8	6,3	6,4
Américas	99,3	108,5	130,8	136,5	147,3	156,3	164,2	171,5	16,6	5,1	4,4	3,3
Oriente Medio	8,2	9,3	14,1	22,9	32,2	34,5	33,8	31,7	3,1	-2,1	-6,2	4,8
África	9,8	11,5	14,9	19,3	25,6	28,1	29,8	30,8	3,0	6,1	3,3	6,9
Origen no especificado ¹	7,9	10,3	14,0	25,4	28,2	26,5	24,1	25,0	2,4			
Misma región	350,3	423,4	532,4	630,7	688,0	728,3	769,3	799,8	77,3	5,6	4,0	3,5
Otras regiones	77,6	95,7	130,3	151,0	175,6	194,2	201,6	210,4	20,3	3,8	4,4	4,9

Fuente: Panorama del turismo internacional, Edición 2013. OMT

En cuanto a los gastos, según se observa en Tabla 3, el 2012 China se ubicó en el lugar número 1, superando a países que históricamente eran los que más gastaban en turismo como son Alemania y Estados Unidos. China aumentó su gasto más de ocho veces desde el 2000 hasta ahora. En la Tabla 3 se puede ver cuáles son los 10 países que más gastos generan por turismo internacional, cabe destacar que también existen

países con economías emergentes que a pesar de no estar dentro de la lista anterior, destacan por su notable crecimiento en el nivel de gasto, países como Noruega, Emiratos Árabes Unidos, Suiza, Malasia, Kuwait, Polonia, Filipinas, Tailandia, Qatar, Ucrania, Egipto y Colombia.

Tabla 3: Gasto por países

Rango	Gastos por turismo internacional (miles de millones \$ EE.UU.)		Monedas locales variación (%)		Cuota de mercado (%)	Población 2012	Gasto per cápita
	2011	2012*	11/10	12*/11	2012*	(millones)	(\$ EE.UU.)
1 China	72,6	102,0	26,2	37,2	9,5	1.354	75
2 Alemania	85,9	83,8	4,7	5,8	7,8	82	1.023
3 Estados Unidos	78,2	83,5	3,6	6,7	7,8	314	266
4 Reino Unido	51,0	52,3	-1,6	4,1	4,9	63	828
5 Federación de Rusia	32,9	42,8	19,3	36,5	4,0	142	302
6 Francia	44,1	37,2	7,6	-8,7	3,5	63	586
7 Canadá	33,3	35,1	7,6	6,2	3,3	35	1.007
8 Japón	27,2	27,9	-11,2	2,4	2,6	128	218
9 Australia	26,7	27,6	7,0	2,9	2,6	23	1.210
10 Italia	28,7	26,4	0,8	-0,3	2,5	61	433

Fuente: Panorama del turismo internacional, Edición 2013. OMT

5.2 TURISMO EN CHILE

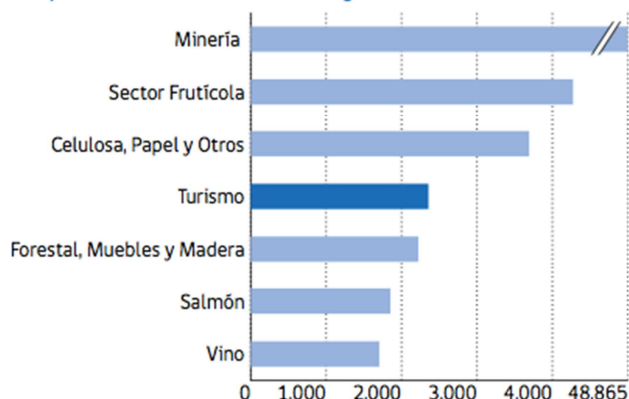
“Al 2020, Chile será reconocido como un destino turístico de clase mundial, siendo admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad⁶” (Sernatur, 2013).

La estrategia nacional de turismo ha sido creada con el fin de desarrollar el potencial de la industria del turismo en Chile, en la actualidad, el turismo ha dejado de ser para el país una actividad económica pequeña y contribuye con alrededor de un 3% del PIB nacional, además, el turismo en Chile es una de las fuentes principales en cuanto a la conservación del medio ambiente, el patrimonio y la identidad cultural del país, es por ello que el gobierno está empeñado en fomentar el turismo de manera sustentable para continuar con el desarrollo del país en general.

En Chile, el turismo se ha transformado en el 4to sector exportador más importante de la economía, representando el 5% de los ingresos totales, siendo incluso más importante que la industria vitivinícola, forestal y salmonera, esto puede ser observado en forma comparativa con otras industrias en Chile y con más detalles en el Gráfico 1.

⁶ Estrategia Nacional de Turismo, Sernatur, 2013

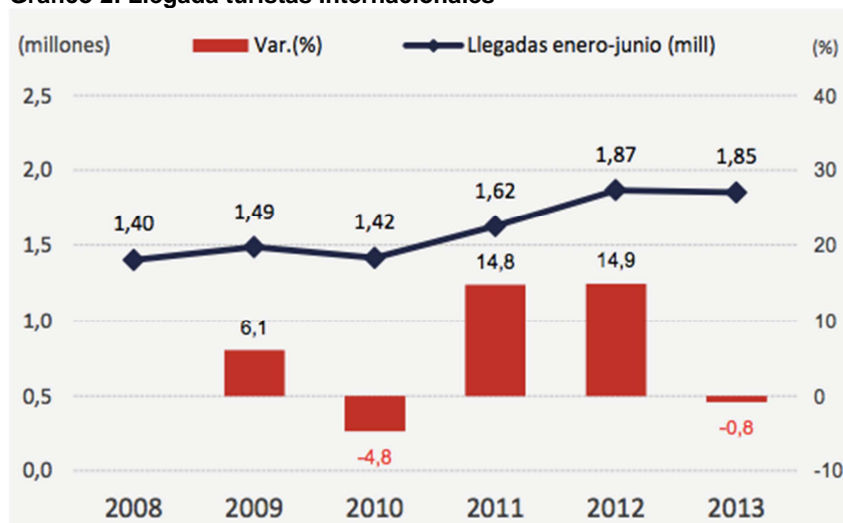
Gráfico 1: Principales sectores industriales
Exportaciones de bienes y servicios (USD MM)



Fuente: OMT, Abril 2011

Observando el Gráfico 2, se puede indicar que durante el 2012, más de 1.8 millones de turistas internacionales ingresaron al país, equivalente a un 13% más respecto del año 2011, además, desde el 2008 a la fecha, las llegadas de turistas extranjeros han aumentado en un 32,1%, marcando un crecimiento sostenido en el turismo receptivo.

Gráfico 2: Llegada turistas Internacionales



Fuente: Sernatur, 2013

Otros antecedentes⁷ a tomar en consideración y que son muy importantes a la hora de evaluar la importancia del sector turístico para Chile, son su contribución en indicadores económicos que aportan al crecimiento no solo de la industria, sino también, de todo el país. De acuerdo a lo anterior, otro indicador muy importante a considerar - además de los ya mencionados del PIB con un 3% de contribución global y una proyección de 3.5% para el 2023 - es el empleo, aquí la industria del turismo contribuye en la creación de empleos directos e indirectos, la contribución en los empleos directos corresponden a 220,000 empleos, equivalente al 2.9% del total de la creación de los empleos en el país, en cuanto a los empleos totales (directos e indirectos), la industria contribuye con

⁷ WTTC, Travel & Tourism, economic Impact, Chile

alrededor de 600,000 empleos, equivalente al 7.9% de los empleos totales y se proyecta para el 2023 alrededor de 700,000 empleos como se puede observar en la Figura 4, la relación entre creación de empleo y PIB del país.

La inversión directa en el turismo en Chile corresponde para el año 2013 a un 8.4% de la inversión total y se espera que se mantenga en dicho rango hasta el 2023.

Figura 4: Contribución del Turismo en Chile



Fuente: WTTC, 2013

Con todo lo anterior, Chile es un país que está intentando posicionar su industria turística hacia un lugar de mayor relevancia en la economía local, esto se refleja con la nueva estrategia nacional de turismo y con el auge que ha tenido la industria en la última década, que ha hecho que el sector se convierta en uno de los más importantes del país con sus aportes a la generación de empleos y al PIB.

5.3 OCEANIA Y LA MARCA EXPERIENCE

El análisis del contexto en Oceanía, se debe hacer en dos partes, la primera considerando solo Australia y la segunda, considerando el resto de los países del continente, esto debido a que el aporte que hace Australia al turismo en la sub-zona, es muy grande y completamente distinto al resto de los países y es por eso que organizaciones como OMT y WTTC, basan sus análisis y estadísticas considerando estos dos sectores.

5.3.1 Australia

En Australia, según los informes de WTTC, la actividad turística ha significado en los últimos años una importante fuente de ingresos y se ha convertido en una actividad económica muy importante, es así como, la actividad turística directa aportó un 2,4% del PIB de país en el año 2012 y se espera que para el año 2023 la contribución directa del turismo al PIB se mantenga constante en 2,4%, además del aporte directo de la industria, la contribución total que hace el turismo y sus actividades anexas, corresponden, en el año 2012 a un 9,8% del PIB total del país y se proyecta un crecimiento de 2,4% al 2013, esto puede ser observado en el Gráfico 3 siguiente, en

que se muestra la contribución directa en billones de dólares Australianos y en porcentaje respecto del PIB del país.

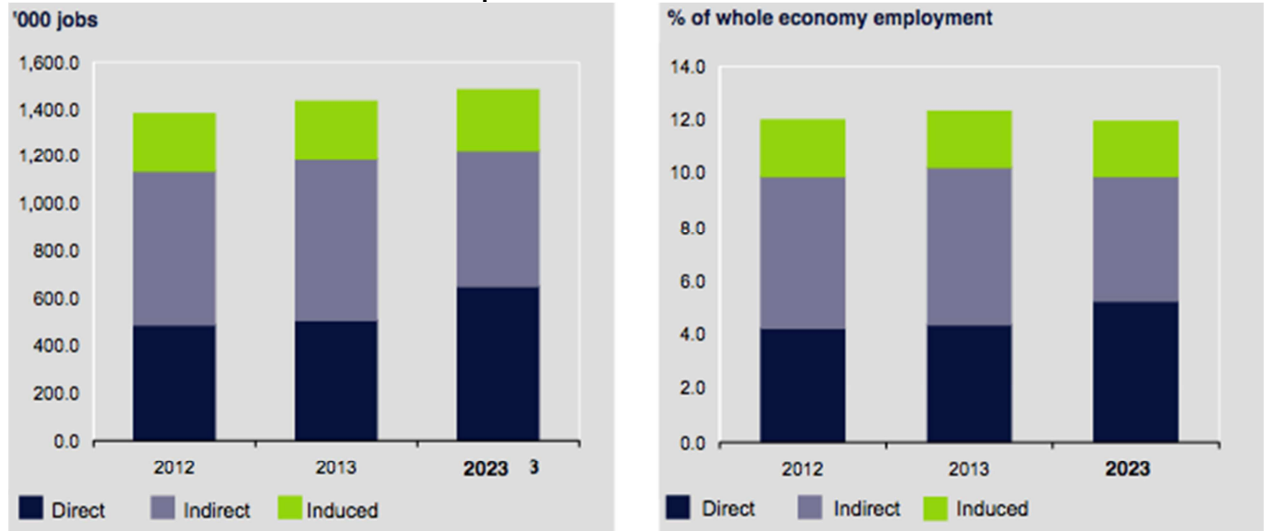
Gráfico 3: Contribución del Turismo al PIB Australiano



Fuente: WTTC, 2013

Respecto de la generación de empleos, la actividad turística en el 2012 aportó con 485,000 empleos directos, lo cual equivale al 4,2% del total nacional de empleos, se espera a su vez que para el 2023, esta cifra crezca a 652,000 empleos directos equivalentes a un 5,3% del total. Por otra parte, la contribución de la actividad en la creación de empleos directos e indirectos en el 2012 correspondió a 1,378,500 empleos equivalentes al 12% del total nacional y se proyecta al 2023 que esta cifra aumente a 1,479,000 empleos equivalentes también al 12% del total nacional, esto se puede observar en el Gráfico 4 a continuación.

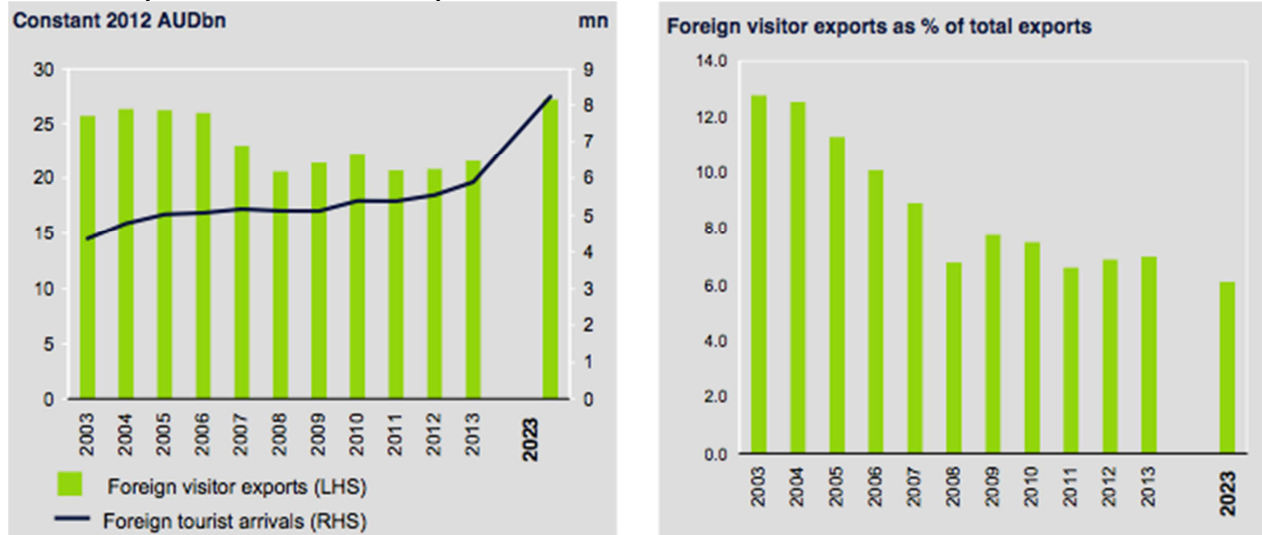
Gráfico 4: Contribución del turismo al empleo



Fuente: WTTC, 2013

Respecto de las exportaciones, en el año 2012, las exportaciones provenientes de la industria del turismo corresponden al 6,9% del total de exportaciones nacionales, equivalentes a 20.8 billones de dólares Australianos, se espera para el 2023 un aporte de exportaciones (o gasto de turismo en Australia) por 27.2 billones que equivale a aproximadamente al 6% del total de exportaciones, esto se aprecia en el Gráfico 5 siguiente.

Gráfico 5: Aporte del turismo a las exportaciones



Fuente: WTTC, 2013

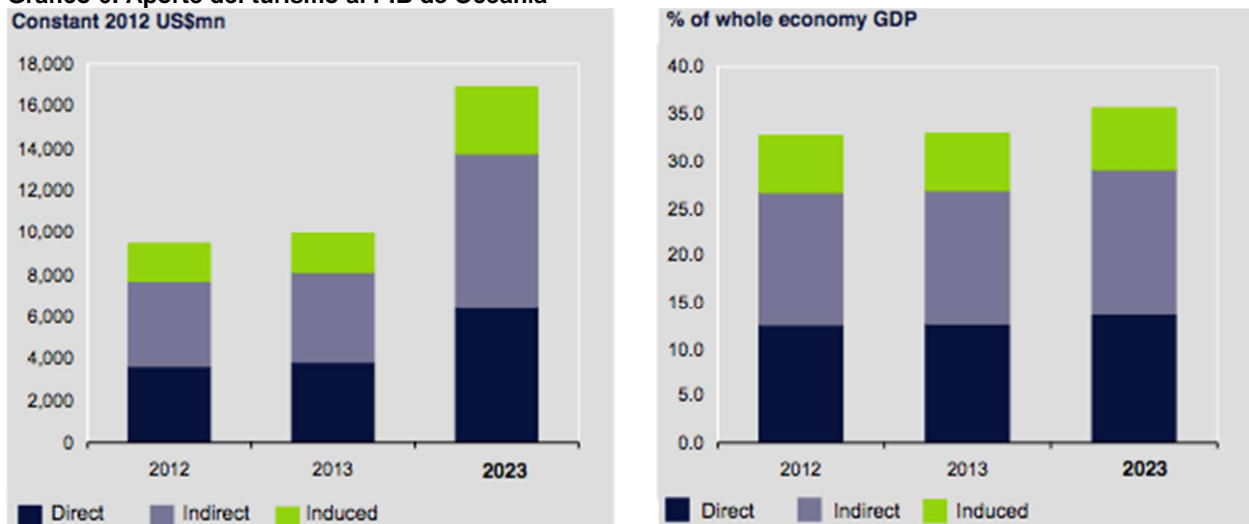
Luego de ver los datos de Australia, corresponde ver y comparar con el resto de Oceanía, a fin de tener una idea del contexto en el cual nace el modelo “Experience” y de esta forma poder replicar dicho modelo, dentro de los límites que el mercado Chileno tiene.

5.3.2 Resto de Oceanía

En el caso del resto de los países de Oceanía, la actividad turística se torna aún más importante que en Australia, es en estos países donde el turismo es una de las principales fuentes de recursos y principal actividad económica.

Es así como en el caso del aporte del turismo y actividades anexas, la contribución total de esta actividad al PIB de esta sub-zona, para el año 2012 fue de 9,4 billones de dólares equivalente a un 32,6%, a su vez se proyecta que este aporte hacia el año 2023 llegue a ser de 16 billones de dólares correspondiendo a un 35,6% del PIB de esta zona, esto se puede apreciar a continuación en el Gráfico 6.

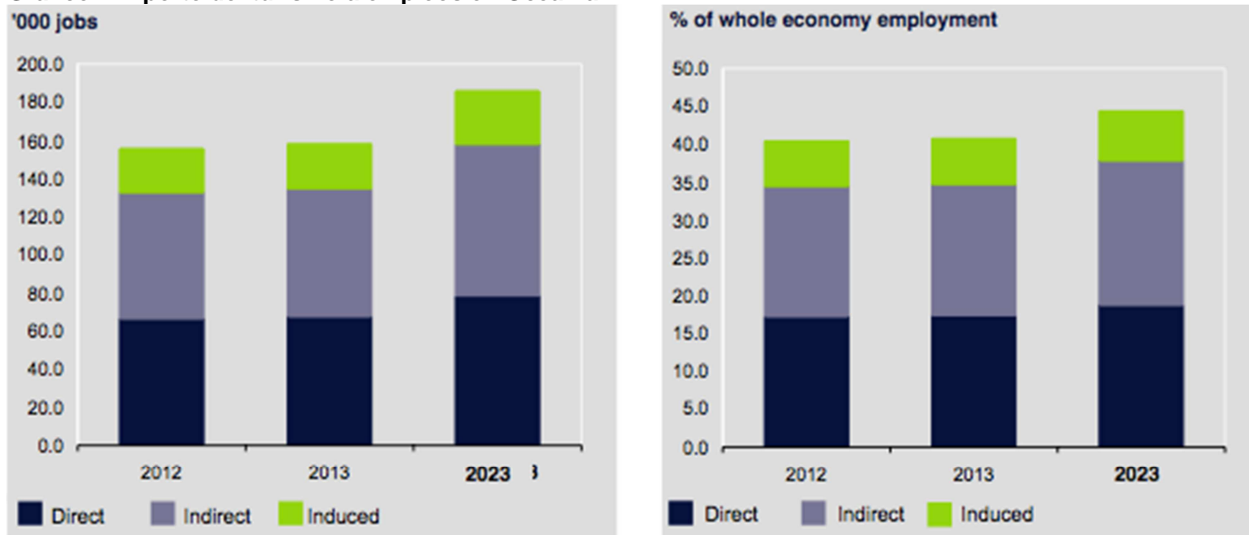
Gráfico 6: Aporte del turismo al PIB de Oceanía



Fuente: WTTC, 2013

En cuanto a la generación de empleos, la actividad turística para esta zona, es igual de relevante que el aporte que hace en el PIB. En el caso de los empleos directos, en el 2012 se generaron 66,000 empleos que corresponde a un 17,2% de los empleos totales y se espera que para el 2023 los empleos directos generados por la actividad turística sea de 79,000 empleos o el 18,7% de los empleos totales. A su vez, si se considera la totalidad de empleos generados por el turismo y sus actividades anexas, los números resultan ser mucho más interesantes, así, en el 2012 se generaron 156,000 empleos totales lo que corresponde a un 40,5% y en el 2023 se proyecta que 186,000 empleos sean generados, equivalente a 44,4%, esto es posible de observar en el Gráfico 7.

Gráfico 7: Aporte del turismo a empleos en Oceanía

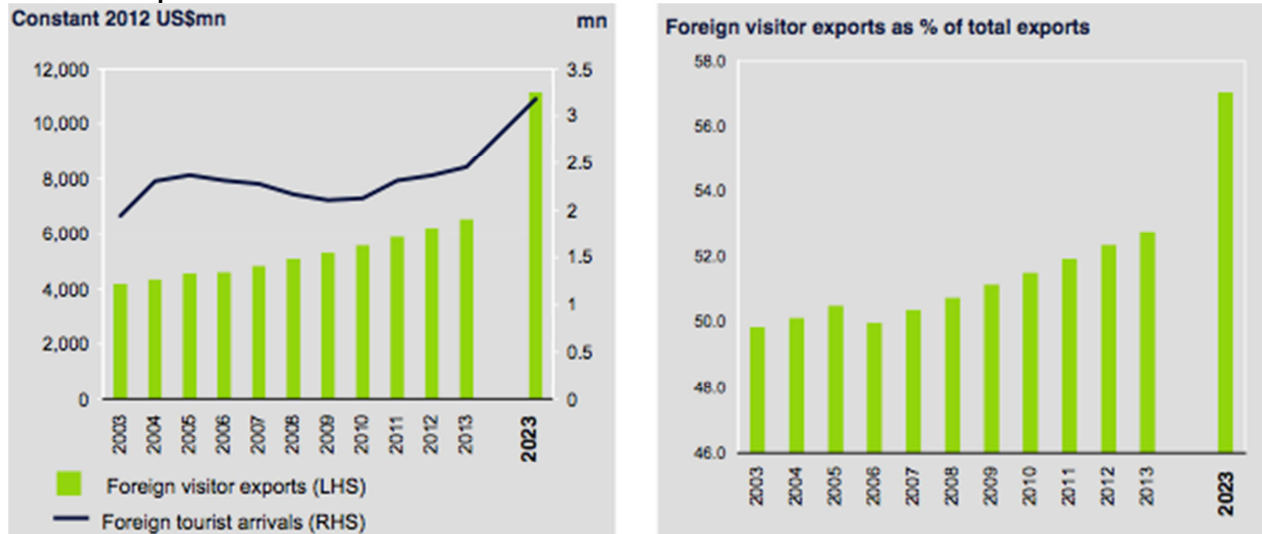


Fuente: WTTC, 2013

En cuanto a las exportaciones, el turismo en esta zona no tiene cantidades muy grandes (comparados con Australia), pero si constituyen, al igual que en los empleos, una parte importante de las exportaciones de la zona, es así como en 2012, las

exportaciones provenientes del gasto en turismo en esta zona, corresponden a 6,2 billones de dólares, equivalentes a 52% del total de las exportaciones, se proyecta para el 2023, que esta cifra aumente a 11,1 billones equivalentes a 57% del total, esto se puede apreciar en el Gráfico 8 siguiente.

Gráfico 8: Exportaciones en Oceanía



Fuente: WTTC, 2013

Luego, resulta importante mencionar que, según es posible apreciar, la actividad turística de esta zona es clave para el desarrollo de los países que componen el continente oceánico, y esto se refleja en las estadísticas mencionadas anteriormente.

Dada la importancia que tiene la actividad turística en el continente oceánico, los tour operadores existentes han debido desarrollar distintas actividades para satisfacer la demanda existente, luego, el modelo Experience, es uno de los tantos modelos turísticos desarrollados en este continente y que han sido exitosos en varios países donde el turismo joven y aventurero es muy importante.

5.3.3 La marca Experience (Kiwi, OZ y Feejee)

La marca Experience nace en Nueva Zelanda, el año 1989, con Kiwi Experience⁸, la innovadora forma de buses de turismo que implementó el modelo Hop-on/hop-off, teniendo como fortaleza de su negocio el utilizar conductores guías con mucha experiencia y conocimiento de los lugares que se visitaban.

La idea original nace de tres Neozelandeses que luego de haber viajado por el mundo varios años, regresan a su país con la firme idea de hacer algo para mostrar las bellezas naturales y los lugares que su país tiene para ofrecer a los turistas, luego de casi un año de planes y búsquedas de inversión, en octubre del año 1989, sale a hacer su recorrido el primer bus de Kiwi Experience, que gracias a lo bien planificado del viaje, la experiencia de los guías y a las posteriores recomendaciones boca a boca de los clientes, se convirtió en un negocio muy exitoso, llegando a ser el servicio icono del turismo en Nueva Zelanda.

⁸ www.kiwiexperience.com

Con el correr de los años, Kiwi Experience fue ganando reconocimiento internacional y convirtiéndose en un negocio muy atractivo para inversionistas, fue así como THL compró su participación en el negocio, pasando Kiwi Experience a ser parte del portafolio de negocios que THL maneja, cabe mencionar que THL es el principal operador Premium de Nueva Zelanda, y que tiene negocios como arriendo de helicópteros y tour en ellos, arriendo de casas rodantes, servicios hoteleros y turísticos como unas cuevas en Waitomo que son explotadas turísticamente.

THL, no solo tiene operaciones en Nueva Zelanda, también las tiene en Australia, bajo el nombre de Adventure Tours, donde luego de haber adquirido Kiwi Experience, comienza a crear, con el mismo concepto y modelo de negocios la marca OZ Experience⁹, con recorridos por la costa este de Australia.

Finalmente, dado el éxito del negocio, Adventure tours traslado a Fiji el mismo modelo de operación, creando Feejee Experience¹⁰, el que luego de algunos años fue traspasado a un operador local "Tourism Transport Fiji" (TTF), el cual opera con la misma modalidad alrededor de la isla principal de Fiji y con varias alternativas de rutas para sus clientes.

En estos tres países donde el modelo opera actualmente, el negocio ha sido exitoso y ha tenido un crecimiento sostenido, tanto en cantidad de pasajeros como en rutas, es por esto, que dicho modelo parece ser atractivo de implementar en otros países con alto potencial turístico como lo es Chile.

5.4 FUNCIONAMIENTO DE UNA FRANQUICIA

Según la cámara de franquicias de Chile, una franquicia es y se caracteriza por¹¹:

1. Una forma de distribución o comercialización de un determinado producto o servicio.
2. Una estrategia de crecimiento para las empresas.
3. Un sistema de "reproducción en cadena" de un modelo de negocio exitoso, en la que intervienen 2 partes :
 - a. La poseedora de la marca y de un know how: El Franquiciador.
 - b. La interesada en comprarlos: El Franquiciado.

En este sentido, las dos partes firman un contrato en el cual se establecen obligaciones y derechos que ambos deben cumplir, para ello:

El franquiciador se obliga a:

- Ceder el uso de la marca.
- Transferir el Know How a través del entrenamiento y los manuales de operación.
- Brindar asistencia permanente.
- Controlar.
- Innovar.

⁹ www.ozexperience.com

¹⁰ www.feejeeexperience.com

¹¹ http://www.camaradefranquicias.cl/público_general_2.html

Por su parte, el franquiciado se obliga a :

- Cumplir con los estándares de calidad y operación.
- Cumplir con un programa de entrenamiento.
- Dar buen uso a la marca.
- Cancelar un derecho inicial (Franchise Fee)
- Cancelar mensualmente los derechos por servicios (Royalty) y publicidad corporativa (si corresponde).

Según lo anterior, en general, el funcionamiento de una franquicia se basa en pago por utilización de nombre y know-how de una empresa existente¹², Al momento de realizar el contrato de franquiciamiento, ambas partes se comprometen a cumplir con ciertas obligaciones y derechos, en base a esto se definen distintas opciones de franquicia, pero en general, una franquicia consta de las siguientes condiciones:

Antes de la apertura del nuevo negocio.

1. Cuota de franquicia: corresponde al fee o canon de entrada de la franquicia, y que corresponde al pago que debe realizar el franquiciatario o inversionista a la empresa dueña de la franquicia con el fin de formar parte de la red, esta cuota inicial incluye dentro de las condiciones, la posibilidad de utilización del nombre de la marca, soporte, capacitación inicial, entre otros.
2. Inversión inicial: contempla criterios como adaptación o remodelación, inventario inicial, recursos claves, corresponde a los recursos económicos que se deben invertir al inicio de la operación del negocio que permita alcanzar los estándares requeridos por el dueño de la franquicia.

Después de la apertura

1. Royalty: en algunos casos, el franquiciante debe pagar periódicamente un derecho por uso y goce de la marca, know-how y asistencia técnica por parte de la marca. Dentro de este pago, también se puede incluir el porcentaje de las ventas realizadas.
2. Cuotas de Publicidad: Esta se utiliza para la creación de marca y generación de nuevos clientes y suele por lo general estar incluida en el royalty que se paga periódicamente. Este pago puede ser manejado de dos maneras:
 - a. Institucionalmente: El franquiciante recibe de parte de todos sus franquiciatarios el pago por este concepto y es él el encargado de destinar fondos a campañas de marketing y publicidad globales.
 - b. Local: se realiza por parte de cada franquiciatario en su propia área de cobertura e influencia.
3. Pagos adicionales: existen gastos adicionales no considerados ni establecidos originalmente en el contrato, estos pueden ser por conceptos como:
 - a. Renovación de contrato: este se deber realizar y negociar al término de la relación contractual existente en caso de querer continuar con el negocio, el costo de esta renovación puede o no ser modificado por parte del franquiciador.

¹² <http://www.soyentrepreneur.com/los-costos-de-una-franquicia.html>

- b. Traspaso: en caso de querer traspasar la operación a otro dueño, se debe cancelar un monto no especificado para que la empresa investigue y capacite a los nuevos dueños o inversionistas.
- c. Guante: en caso de querer establecer alguna sucursal o expandir el negocio, se puede considerar alguna cuota extra por este concepto.

Resulta altamente beneficioso para los inversionistas que quieran hacer negocios rentables y con un cierto grado de certeza para su inversión, el utilizar el sistema de franquicias, pues, al combinar la independencia e iniciativa de la propiedad individual con la fuerza y el liderazgo de un grupo organizado, es posible obtener un mayor beneficio y que este venga más rápido que si se establece un negocio nuevo desde el inicio.

5.5 ANALISIS DEL ENTORNO CHILENO (PESTEL)

El análisis de la industria turística es clave para la definición de una estrategia de implementación del negocio, pero no es la única información requerida e importante para el análisis del negocio, por ello, es de gran importancia analizar otros aspectos relacionados con el negocio en el país, aspectos como por ejemplo políticos, económicos, sociales, tecnológicos, éticos y legales, para ello se utiliza la herramienta de análisis PESTEL¹³.

En la Tabla 4 siguiente, se presentan los principales factores que influyen en el desarrollo y creación de un negocio turístico en Chile.

¹³ <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

Tabla 4: Variables del entorno de la industria turística Chilena

Variables del Entorno	Industria Turística en Chile
Políticas	<p>Existe un fuerte impulso e incentivos por parte del Sernatur a la creación de negocios relacionados con el turismo, con el fin de incentivar el crecimiento de la industria turística nacional.</p> <p>El crecimiento que ha tenido en Chile el turismo receptivo en los últimos años esta ligado al crecimiento que ha tenido el país en general y el sector turístico representa el cuarto sector en importancia para la economía del país, por lo tanto, el gobierno ha invertido y fomentado el crecimiento del sector.</p> <p>Sernatur ha creado nuevos planes y programas de incentivo y fomento a la industria turística nacional, facilitando de esta manera la gestión y certificación de operadores turísticos. (Chile es tuyo, sello de calidad turística, Empréndete turismo, turismo sustentable, entre otros)</p> <p>Posicionamiento de Chile como un destino turístico importante a nivel mundial.</p>
Económicas	<p>En los últimos 20 años, Chile registró una tasa promedio de crecimiento anual del 3.5% y el ingreso per cápita casi se duplicó en términos reales.</p> <p>Respecto de la industria del turismo, Chile ha logrado cifras récord en los últimos años, posicionando la industria como el 4 principal sector de la economía nacional.</p>
Socio-culturales	<p>Interés de la población Chilena por abrirse al mundo y por explotar de manera sustentable sus atractivos turísticos locales.</p> <p>Incentivos gubernamentales a Chilenos a establecer negocios asociados a la industria, de tal manera de fomentar el crecimiento general del sector.</p> <p>Concientización de la población respecto a lo beneficioso que es abrir sus comunidades al turismo y generar iniciativas de turismo sustentable.</p>
Tecnológicas	<p>Cambios tecnológicos que han significado mejoras en las comunicaciones con sectores remotos y aislados del país.</p> <p>Mejora en las vías y medios de transportes, generando facilidad en la realización de viajes a lo largo del país.</p> <p>Tecnología al servicio de la creación de negocios y apertura a mostrar los atractivos nacionales al mundo.</p>
Éticas	<p>Como principal preocupación a este respecto, esta la explotación indiscriminada de sectores protegidos, el uso de suelos y la posible contaminación que el turismo pueda traer a las localidades.</p> <p>Idiosincráticamente, la cultura Chilena es mas bien "pilla" y siempre trata de sacar provecho de situaciones que encuentre a disposición, sobretodo con turistas extranjeros, esto es un tema a trabajar con las comunidades y redes de asociados al negocio en sí.</p>
Legales	<p>Existe legislación para la creación de todo tipo de empresas en Chile, las cuales deben ser cumplidas y registradas a nivel municipal, de registro civil y de oficina de impuestos internos.</p> <p>Para el funcionamiento de un operador turístico de estas características, existe también legislación y fiscalización por parte del ministerio de transporte, el cual se preocupa de que se cumplan las condiciones de seguridad mínimas para el transporte de pasajeros.</p>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con este análisis, el entorno Chileno en las variables mencionadas, hacen que el entorno sea propicio para la creación de Chile Experience, facilitando su inserción en el mercado y futuro crecimiento, en particular, las condiciones económicas de crecimiento sostenido del país, en conjunto con el crecimiento de la industria, las políticas de gobierno y el fomento al sector, hacen que la iniciativa sea considerada como una oportunidad de negocios importante y con buena proyección futura de lograr el éxito.

6 ANALISIS DEL NEGOCIO

6.1 MODELO DELTA-HAX

Este modelo considera una estrategia centrada en crear un vínculo con el cliente, el modelo propone que cada cliente debe ser tratado de manera diferente, siendo muy importante el rol de la empresa extendida: la interconexión de la propia empresa con los clientes, proveedores y empresas complementarias.

El modelo Delta considera tres opciones estratégicas distintivas: primero, la consolidación del sistema, centrada en las empresas complementarias y en la existencia de barreras de entrada muy altas para los competidores; segundo, las soluciones integrales a problemas fundamentales del cliente; y tercero, la del mejor producto, a través de la cual la empresa busca atraer a los clientes por las características del producto, superior a lo que el mercado ofrece¹⁴.

Este modelo tiene tres postulados básicos, que son en primer lugar la creación de valor económico (objetivo central de la estrategia de negocios), para esto, se requiere lograr un desempeño financiero superior y sustentable a largo plazo, en segundo lugar lograr una vinculación con los clientes que sea apoyada por medio de una exclusiva propuesta de valor para el cliente seleccionado, esto en definitiva es atraer, satisfacer y retener a los clientes y finalmente, la creación de un espíritu de éxito, esto se relaciona con la capacidad de la empresa de atraer talentos, contar con el personal y recursos idóneos que permitan satisfacer y entregar un servicio sólido a los clientes.

El modelo delta consiste en analizar el negocio desde la perspectiva de 4 etapas principales, las cuales corresponden a¹⁵:

- El Triángulo: corresponde a las alternativas de estrategia que la empresa puede seguir, entre estas alternativas se encuentran, la del mejor producto, las soluciones globales a los clientes, y la consolidación del sistema, es decir, incorporar a los negocios complementarios, eliminar la competencia y enganchar al cliente, además de las posibles combinaciones entre estas tres.
- Los procesos adaptativos: Esto se refiere a cómo lograr una efectiva vinculación de la estrategia con la ejecución, mediante la efectividad operacional (producción de bienes y servicios), targeting de clientes (gestión con el cliente) y los procesos de innovación (desarrollo de nuevos productos).
- Medición: Corresponde al establecimiento de métricas de rendimiento para la estrategia seleccionada (formas de medición que permitan mejorar y hacer crecer el negocio).
- Experimentación y retroalimentación: Se refiere al análisis del negocio y a la realización de transformaciones requeridas y cambios estratégicos para mantener el negocio como líder.

En la Figura 5 a continuación, se aprecia la estructura del triángulo con las opciones de estrategia.

¹⁴ <http://www.uc.cl/es/la-universidad/noticias/1957-arnoldo-hax-el-cliente-debe-ser-el-centro-de-la-estrategia-de-negocios>

¹⁵ El modelo delta – Un Nuevo marco conceptual para la nueva economía, Arnoldo Hax y Dean Wilde

Figura 5: Modelo Delta, Opciones de estrategias



Fuente: Arnoldo C. Hax & Dean L. Wilde; The Delta Project, 2001

Para la implementación de la estrategia del negocio por medio del modelo delta, se requiere de ciertos recursos y capacidades de la empresa, entre ellos, es posible distinguir:

- Una profunda comprensión del cliente, según una detallada segmentación, apoyado por las métricas establecidas.
- Comprensión de los proveedores y empresas complementarias críticos
- Implementación del modelo gracias al uso de tecnologías
- Ambiente que permita tomar riesgos y compartir recompensas como resultado de los desafíos profesionales asociados a las nuevas tecnologías utilizadas
- El producto clave es la **Propuesta de Valor** para los clientes, proveedores, empresas complementarias.
- Ser el primero en el mercado (First mover advantage)

Este modelo, corresponde a una reinterpretación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que considera como el foco principal de atención a la industria, en el caso del modelo de Hax, ahora se piensa más allá de los límites del propio negocio y se incluye al resto de los actores relevantes del negocio en la evaluación de la estrategia.

6.1.1 El Triángulo de Chile Experience

El modelo Delta sitúa al cliente en el centro de la gestión, examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y propone como ligar la estrategia y la ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos.

En el caso del Triángulo, este corresponde a la representación gráfica de las tres opciones estratégicas que tiene una empresa para seguir y alcanzar la mejor vinculación con sus clientes.

El vértice inferior derecho corresponde a la estrategia de posicionamiento como “**el mejor producto**”, en el cual la manera de atraer, satisfacer y retener a los clientes es el producto en sí mismo, mediante la diferenciación con su competencia, en este caso las principales fuerzas impulsoras de esta estrategia son los bajos costos de operación, la capacidad de desarrollar nuevos productos y asegurar canales de distribución efectivos para los servicios prestados.

Chile Experience ofrecerá a sus clientes un servicio único que no ha sido implementado previamente en Chile y que por lo tanto permitirá atraer a los clientes, satisfacer sus necesidades no cubiertas hasta el momento y por lo tanto generar un vínculo fuerte con ellos de tal forma de retenerlos e incentivarlos a seguir usando los servicios prestados. Por otro lado, permitirá al grupo Experience internacional posicionarse ventajosamente en Chile, por medio de esta empresa líder en servicios turísticos para el nicho deseado y a futuro expandir las operaciones al resto de Sud América.

Chile Experience logrará su diferenciación con el resto de los operadores locales, no por medio de bajar los costos, sino más bien, por medio de ofrecer servicios de calidad únicos y muy bien desarrollados e implementados gracias a la asesoría y experiencia previa del Grupo Experience internacional en sus operaciones de Oceanía.

La siguiente posición del Triángulo corresponde a la “**solución integral al cliente**”, donde, lo primero es redefinir el proceso de compromiso con el cliente. Esto significa que se debe segmentar a los clientes en forma cuidadosa, agrupándolos según sus prioridades y proporcionar un trato individualizado a cada uno de estos grupos, en el caso particular de Chile Experience, este negocio tiene como premisa el hecho de enfocarse a un nicho muy específico y particular de clientes, por lo que resulta vital tener una buena segmentación y definición de dicho nicho, con tal de satisfacer exitosamente sus necesidades con los servicios ofrecidos, en segundo lugar, se debe pensar en cómo utilizar las capacidades de la empresa para ofrecer al cliente un servicio que previamente realizaba él mismo o que simplemente no existía, y convencerlo de que Chile Experience podrá ejecutarlo en forma mucho más eficaz, en tercer lugar, es necesario considerar expandir, tanto como sea posible, la cantidad de servicios que se ofrecen al cliente (mayor cantidad de rutas, posibilidades de alojamientos, paseos, actividades, etc.), denominado esto como amplitud horizontal.

Estos tres objetivos de la solución integral, deben ser puestos en práctica en forma simultánea, de modo de conseguir el mayor éxito posible y para que la ejecución de la estrategia de Solución Integral al Cliente cause un impacto mayor.

Para cerrar el Triángulo de las estrategias propuestas por este modelo, está el posicionamiento más deseado y difícil de conseguir, que es la “**Consolidación del sistema**”, para lograr esto, existen ciertas posibilidades como el desarrollo, posesión de estándares de propiedad registrada, que para el caso de Chile Experience se torna clave el uso de la franquicia Experience, que presenta características de propiedad registrada y tiene sus estándares propios y características únicas de operación. Una segunda opción para alcanzar la consolidación del sistema es por medio de la exclusividad de los canales de distribución. Para Chile Experience, dicha exclusividad se logra mediante el uso exclusivo de la marca Experience en Chile y con el transporte exclusivo de pasajeros en buses y rutas personalizados. Una tercera opción es la denominada Mercado Dominante, en que la empresa es dueña de una posición estratégica dominante, Chile Experience en este caso, posee una estrategia dominante pues, en primer lugar ofrece servicios que en la actualidad no se están ofreciendo en Chile, en segundo lugar ofrece dichos servicios a un nicho de clientes muy específico que no está siendo atendido, por lo tanto, su estrategia de posicionamiento en el mercado le permite no tener competencia y hacerse de la demanda de este público específico.

6.1.2 Procesos Adaptativos de Chile Experience

También conocido como la agenda estratégica de la empresa, este proceso, le indica a la empresa el cómo llevar la posición estratégica a un gran nivel de excelencia en la ejecución de ésta. El posicionamiento estratégico que se elija llevar a cabo, genera un conjunto de tareas y actividades a desarrollar, las cuales son diferentes y deben ser abordadas con planes de acción de acuerdo a cada una de estas estrategias, para ello, se identifican tres procesos del negocio.

1. Efectividad Operacional: Tiene relación con la producción y entrega de los servicios que Chile Experience entrega a sus clientes, para hacer crecer el negocio y mejorar la rentabilidad de éste, es necesario enfocarse en la eficiencia y efectividad de los procesos, es decir, reducir costos, incrementar los ingresos, mejoramiento de la gestión, control de procesos y mejoramiento de la operación con el objeto de dar un mejor uso a los activos y recursos. Para lograr esto, Chile Experience se guía por la estrategia de operación que el grupo Experience internacional desarrolla en sus operaciones existentes, con ello, tiene la ventaja de implementar un sistema que funciona adecuadamente y ha tenido buenos resultados en los países donde se opera actualmente.
2. Enfoque al Cliente (Marketing): En este proceso se debe realizar una gestión adecuada de la forma de comunicarse y relacionarse con los clientes, los cuales han sido seleccionados cuidadosamente (Nicho específico), deben ser satisfechos en sus necesidades e intereses, de tal forma que, tanto la empresa como el cliente, obtengan el mayor provecho de la relación, mejorando por lo tanto, el rendimiento del negocio. Chile Experience tiene como foco principal un segmento muy específico de clientes que pretende servir, y el foco del negocio es servir expresamente la necesidades no cubiertas de éstos en el país, por medio de servicios basados en rutas de interés para ellos.
3. Innovación y Desarrollo de nuevos productos: con esto se pretende asegurar la viabilidad de desarrollar productos nuevos que vayan cambiando de acuerdo a los gustos e intereses de los clientes, con el fin de mantener la viabilidad futura de la empresa. Chile Experience es una empresa innovadora como concepto en

Chile, ya que en la actualidad no existe ningún servicio de características similares, esto le permite comenzar las operaciones con una cierta ventaja, la cual, en principio puede ser fácilmente copiada, pero el hecho de contar con el respaldo de una marca internacional y los procesos innovadores de esta marca, le permiten continuar las operaciones desarrollando nuevos servicios que mantengan satisfecho a sus clientes. Por otra parte, también la explotación de nuevas rutas y nuevos mercados en Chile y Sud América, le dan al grupo Experience el desarrollo suficiente para abrirse paso en el mercado americano y continuar su proceso de expansión.

En la Tabla 5 a continuación se resume el rol de los procesos adaptativos para apoyar las opciones estratégicas presentadas en el triángulo.

Tabla 5: Rol del proceso Adaptativo en apoyar las opciones estratégicas del triángulo

		<u>Posicionamiento Estratégico</u>		
		Mejor Producto	Soluciones Totales al Cliente	Lock-in del Sistema
<u>Proceso Adaptativo</u>	Efectividad Operacional	<u>Costo del Mejor producto</u> <ul style="list-style-type: none"> Identificar motores de costo de producto Mejorar costo "stand along" del producto 	<u>Beneficios del Mejor Cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la economía del cliente Mejorar los vínculos horizontales en los componentes de soluciones totales 	<u>Rendimiento del Mejor Sistema</u> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar los generadores de rendimiento del sistema Integración de complementadores para mejorar rendimiento del sistema
	Targeting de Clientes	<u>Identificar Canales de Distribución</u> <ul style="list-style-type: none"> Maximizar la cobertura a través de canales múltiples Lograr bajos costos de distribución Identificar y aumentar la rentabilidad de cada producto por canal 	<u>Identificar "paquetes" para los Clientes</u> <ul style="list-style-type: none"> Identificar y explotar oportunidades de agregar valor a clientes clave empaquetando soluciones y personalización Aumentar el valor al cliente y posibles alianzas para agrupar soluciones Seleccionar mercados verticales clave Examinar opciones de propiedad de canales 	<u>Identificar Arquitectura del Sistema</u> <ul style="list-style-type: none"> Identificar complementadores principales del sistema Consolidar una posición de lock-in con los complementadores Aumentar el número y variedad de complementadores En lo posible, lograr propiedad de canales de distribución directa
	Innovación	<u>Innovación de productos</u> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una familia de productos sobre la base de una plataforma común Flujo de productos primeros en el mercado o seguidores cercanos 	<u>Innovación en el Servicio al Cliente</u> <ul style="list-style-type: none"> Identificar y explotar el desarrollo conjunto asociado con la cadena de valor al cliente Aumentar la oferta a la cadena de valor al cliente para mejorar la economía del cliente Integrar e innovar funciones de atención al cliente Aumentar el afianzamiento del cliente a través de la personalización y el aprendizaje 	<u>Innovación del Sistema</u> <ul style="list-style-type: none"> Crear lock-in del cliente y sistema y un lock-out competitivo Diseñar un estándar propietario con arquitectura abierta: <ul style="list-style-type: none"> Interfaces complejas Evolución rápida Compatibilidad hacia atrás

Fuente: Arnoldo C. Hax & Dean L. Wilde; The Delta Project, 2001

6.1.3 Medición de Rendimientos

Las mediciones de los rendimientos operacionales, así como los indicadores cuantificables, son parte fundamental para el desarrollo, ejecución y monitoreo de la estrategia de la empresa. Este modelo pretende alinear la métrica de los rendimientos con la estrategia, esta métrica es clave y va a depender fuertemente de que posición estratégica adopta la empresa.

Se reconocen dos tipos de métricas, en primer lugar la métrica agregada, la cual permite obtener una visión general del negocio y del rendimiento de la empresa y en segundo lugar la métrica granulada, que mide parámetros muy específicos que permiten lograr un entendimiento profundo y específico de estos parámetros.

En la Tabla 6 a continuación, se propone una métrica de rendimiento del negocio, la cual por su puesto debe ser adaptada en forma más específica para las condiciones que Chile Experience defina como estrategia.

Tabla 6: Métrica de rendimiento para los impulsores de negocio

	Mejor Producto	Soluciones Totales al Cliente	Lock-in del Sistema
Efectividad Operacional (Impulsores de Costo)	<ul style="list-style-type: none"> Rendimiento de costos <ul style="list-style-type: none"> Costo unitario Costo de vida útil Costo variable y total Impulsores del costo Rendimiento de la calidad Nivel de diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> Cadena de valor al cliente - Costo total <ul style="list-style-type: none"> Ingreso y rentabilidad total Impulsores de economía del cliente Impacto sobre la rentabilidad del cliente por nuestro servicio vs. el de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de la Infraestructura del Sistema Costos/Ingresos totales del sistema Inversiones y ganancias de los complementadores Costos del complementador para adherirse al estándar Impulsores de rendimiento del sistema
"Targeting" de Clientes (Impulsores de Rentabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> Participación del producto en el mercado Costo de canales Rentabilidad del producto <ul style="list-style-type: none"> Por tipo de producto por oferta - por canal Impulsores de rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de clientes Retención de clientes Nuestra rentabilidad por cliente individual y por segmento Establecimiento de lazos con clientes - costos de rotación 	<ul style="list-style-type: none"> Participación del sistema en el mercado Nuestra participación de complementadores <ul style="list-style-type: none"> % de inversiones amarradas a nuestro estándar de propiedad Nuestra ganancia por complementador
Innovación (Impulsores de Renovación)	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de introducción del producto Tiempo en llegar al mercado Porcentaje de ventas de nuevos productos Costo de desarrollo del producto I&D como % de las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Involucramiento relativo en la cadena de valor del cliente Porcentaje del desarrollo del producto <ul style="list-style-type: none"> A partir del desarrollo conjunto Personalizado Grado de alcance del producto <ul style="list-style-type: none"> "Bundling" actual vs. potencial 	<ul style="list-style-type: none"> Transferencia de costos para complementadores y para clientes Tasa de desarrollo del producto Costo para los competidores de imitar estándares

Fuente: Arnoldo C. Hax & Dean L. Wilde; The Delta Project, 2001

De la tabla anterior, es posible identificar ciertos indicadores que resultan ser más importantes que otros para Chile Experience, por ejemplo en el caso de la estrategia de mejor producto, la métrica de rendimiento se basará principalmente en los impulsores de rentabilidad y de renovación, permitiendo obtener información de la manera en que el negocio está operando desde el punto de vista del foco en los clientes y en la innovación de los servicios prestados. Luego en el caso de la estrategia de soluciones totales al cliente, interesan los impulsores de costo para el cliente principalmente,

velando por su economía y cómo los servicios de Chile Experience le ofrecen mejor valoración que los de una posible competencia, en cuanto a los impulsores de rentabilidad, interesa lo que tenga relación con participación y retención de clientes, rentabilidad unitaria, etc., finalmente, en el caso de los impulsores de renovación, interesa el involucramiento relativo del cliente en la cadena de valor, los desarrollos para nuevos servicios personalizados. Para la consolidación del sistema, para los impulsores de costos, interesa la relación que se da con los servicios complementadores y negocios asociados, los impulsores de rentabilidad igual están relacionados con los complementadores y con la participación de mercado, pero al ser este un negocio de nicho, principalmente debe enfocarse en su relación con los negocios asociados y como hacer que estos aporten en la generación de valor de Chile Experience, finalmente los impulsores de renovación interesa la transferencia de costos a complementadores y clientes junto con la tasa de desarrollo de nuevos servicios y costo de los competidores de imitar los estándares de Chile Experience.

6.1.4 Experimentación y Retroalimentación

La última contribución que hace el modelo delta, tiene relación con temas de experimentación y retroalimentación, la primera, es clave en cuanto a llevar a cabo una transformación responsable, sustentable e importante de la empresa cuando la estrategia de ésta lo requiera, es decir, cuando las necesidades del mercado, de los clientes, de los proveedores son tales que se hace necesario cambiar el rumbo de la estrategia actual, la empresa se ve forzada a entrar en terrenos desconocidos, sin una completa comprensión o entendimiento de lo que se debe realizar y que requieren de experimentación, mediante pequeños pasos que permitan recopilar información suficiente para finalmente dar un paso importante de la organización a gran escala. La retroalimentación es necesaria luego de un proceso de cambio y adaptación, esto mediante el uso de herramientas métricas, que permitan a la administración del negocio hacer seguimiento al rendimiento obtenido durante el proceso de cambio, permitiendo de esta manera tener la flexibilidad para hacer cambios durante el proceso a fin de conseguir un óptimo funcionamiento y alcanzar lo más pronto posible la posición estratégica deseada.

Chile Experience está recién en proceso de definición de su estrategia de partida, lo que es similar a una situación de cambio estratégico, es por ello que la administración del negocio debe estar atenta a los cambios que se produzcan en el mercado y en los gustos de los clientes, así como también, a los cambios de estrategia global de la marca Experience, desarrollando desde un inicio con su personal, las capacidades de cambio y flexibilidad de operación para ir de acuerdo a los intereses de estos stakeholders.

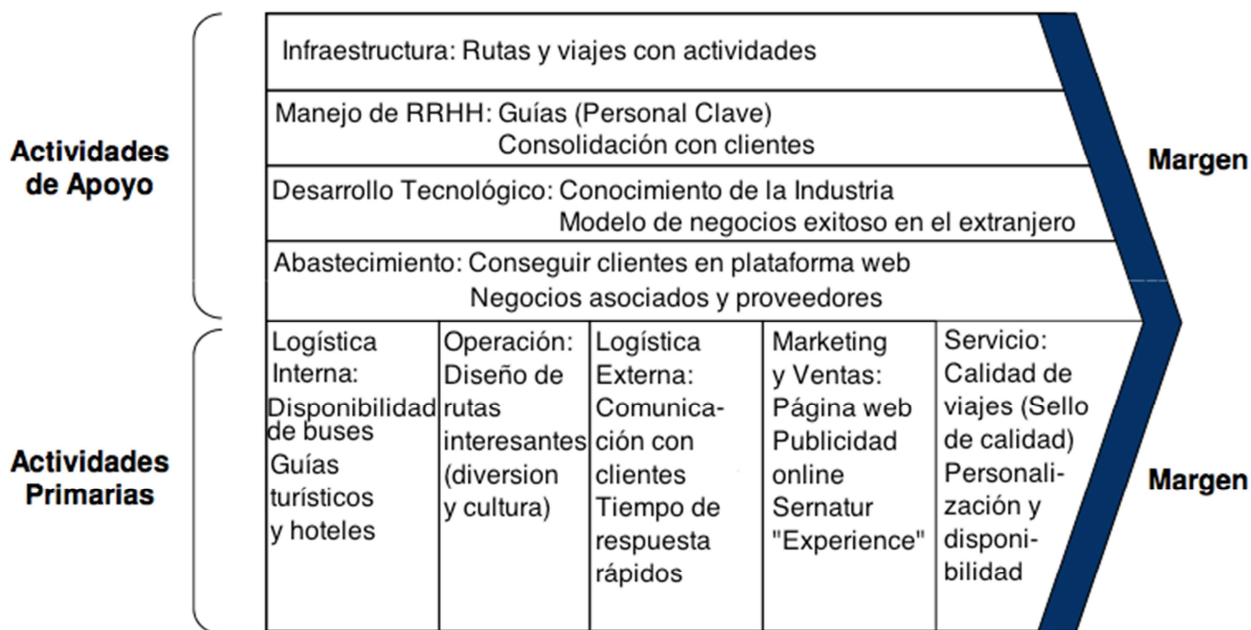
Finalmente, a partir del análisis realizado por medio del modelo Delta de Hax, Chile Experience define su estrategia inicial con un claro enfoque en la solución total al cliente, pensando fuertemente en mover esta estrategia hacia un posicionamiento mas de consolidación del sistema, esto es debido a la segmentación y foco en un nicho de clientes muy específico que requiere de una atención muy específica, particular y personalizada de servicios, que a su vez, deben consolidarse y hacer que estos clientes se sientan parte de Chile Experience. Al ser el nicho seleccionado un público con capacidad de pago, no interesa mucho la diferenciación en cuanto a costos, lo cual facilita un poco la definición de la estrategia apuntando hacia los otros vértices del triángulo.

6.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor corresponde a una división de actividades claves del negocio, las cuales permiten identificar la forma en que el negocio genera valor y desarrolla sus ventajas competitivas en cada uno de estos procesos o etapas¹⁶.

A continuación se presenta el análisis realizado a Chile Experience basado en negocios de similares características del rubro turístico.

Figura 6: cadena de valor Chile Experience



Fuente: Elaboración Propia

Por medio de la información presentada en la Figura 6, es posible extraer que los temas más relevantes para conseguir una ventaja competitiva dentro de la industria son:

Logística interna, donde lo importante en este caso es contar con los recursos claves para el desarrollo del negocio, ya sea en cuanto a la disponibilidad de buses, alojamientos y sobre todo con guías altamente calificados y que conecten adecuadamente con los clientes para hacerles disfrutar el viaje realizado.

Marketing y ventas, es de suma importancia atraer clientes que pertenezcan al nicho seleccionado para la operación de este negocio, es por ello que es vital contar con una página web amistosa y que permita realizar al cliente todas las operaciones necesarias para sentirse satisfecho con la comunicación, por otro lado, la publicidad online en negocios asociados a la marca Experience y el apoyo del gobierno de Chile por medio del Sernatur y su sello de calidad. Por su parte, respecto de las ventas, los canales de venta por medio de la propia página web deben ser lo suficientemente robustos y confiables para que los clientes puedan operar por medio de ésta.

¹⁶ Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Michael Porter.

Diferenciación del producto, como este es un servicio nuevo en Chile, debe destacarse por sobre los servicios existentes y por lo tanto llamar la atención al público objetivo, para ello es primordial ofrecer un servicio de calidad y distintivo, que se diferencie fuertemente de los servicios que en la actualidad son ofrecidos en el mercado local para turistas internacionales.

6.3 ANALISIS FODA

Como parte del análisis para el establecimiento de un negocio y la preparación de su modelo de negocio, es necesario realizar un análisis FODA para conocer la mayor cantidad de variables internas y externas que la empresa tendrá durante su instalación y operación¹⁷. Sobre la base de este análisis se podrá analizar y desarrollar una correcta estrategia de operación para el negocio, basado en los puntos fuertes y débiles del negocio y cuáles son las condiciones actuales de la industria en la cual se desarrollará el negocio.

6.3.1 Variables Internas

Las variables internas son las inherentes al negocio y que por lo tanto son controlables vía management.

- Fortalezas

Las posibles fortalezas que este negocio tendría son:

- La implementación de un modelo con valor agregado que sea innovador en Chile
- El ingreso en un mercado (Industria) con un producto y servicio que se diferencia de los existentes
- La utilización de una marca internacionalmente conocida
- El aprovechamiento del Know how de dicha marca en gestión.
- Entregar servicio de alto nivel y calidad
- Personal altamente calificado para la entrega de los servicios (Recursos humanos motivados y contentos)

- Debilidades

Es posible identificar las siguientes debilidades en el modelo de negocios planteado:

- La necesidad de múltiples asociaciones con establecimientos turísticos que podría resultar difícil de desarrollar
- Dificultad en el proceso de selección de personal adecuado (ej. Personal bilingüe)

6.3.2 Variables Externas

Las variables externas son aquellas que no son propias del negocio y por lo tanto solo se puede tratar de preverlas y actuar según sea la conveniencia del negocio.

¹⁷ <http://www.matrizfoda.com/>

- Oportunidades

En el mercado es posible observar las siguientes oportunidades para el negocio:

- Existencia de posibilidades aun no exploradas en los mercados turísticos
- Tendencia de fuerte crecimiento de turismo receptivo en Chile
- No existe competencia que se enfoque en el mercado objetivo de este negocio
- Público objetivo (nicho) con alto interés por las actividades que este negocio pretende realizar y por los servicios a prestar
- Ocupar la marca Experience permite obtener marketing de los negocios existentes y su experticia
- Mostrar Chile como un destino turístico internacional y de calidad
- Expansión y crecimiento del turismo Chileno
- Sensación de inseguridad a nivel nacional, lo que hace menos propenso los viajes “a dedo”
- Creación de alianzas estratégicas con dueños de hostales, hoteles, servicios de transporte, etc.
- Nicho de mercado al cual se enfoca este negocio tiene la disposición a pago y el interés por utilizar este tipo de servicios que es muy bien cotizado en otros mercados (Oceanía)

- Amenazas

Dentro de las amenazas que se ven tanto en la industria como en el país están:

- Fuerte regulación en temas de transporte de pasajeros
- La no existencia de competencia directa, por lo que se desconoce cómo podría reaccionar el mercado (actores existentes que vean este modelo de operación como un negocio atractivo y lo copien)
- Cambios en legislación tanto en turismo como en transporte e inmigración, etc.
- Aumento de precios de insumos básicos (combustibles, alojamientos, ingresos a parques nacionales, etc.)
- Desastres naturales (Chile es un país altamente vulnerable y propenso a desastres naturales como erupciones volcánicas, sismos y tsunamis)
- Lejanía de Chile con el resto del mundo

Basado en este análisis de variables internas y externas del negocio, se puede inferir que las principales fortalezas asociadas a este modelo de negocio corresponden a la implementación en Chile de un modelo innovador en lo que a paquetes turísticos se refiere y que está enfocado a un nicho de mercado muy específico y con capacidad de pago suficiente para utilizarlo, a su vez, la utilización de la marca Experience y su know how es una de las principales ventajas que este negocio debe explotar junto con la entrega de un servicio de calidad y con personal altamente calificado que permita alcanzar y mantener los estándares internacionales que este modelo de negocio tiene en Oceanía.

En cuanto a las debilidades que se podrían tener, estas principalmente apuntan a la dificultad para encontrar y mantener personal calificado, llámese por ejemplo, guías bilingües y que además tengan pleno conocimiento histórico, cultural y de las áreas en que opere la ruta, otra importante debilidad es la necesidad de asociaciones con otros actores del mercado turístico, lo cual hace tener una dependencia de estos y por consiguiente puede impactar en el funcionamiento y operación del negocio.

Siguiendo con las variables externas, en el mercado, las principales oportunidades que se observan para la implementación de este negocio son, por ejemplo, la disponibilidad de explotar un mercado no explorado hasta ahora, enfocado a un nicho que no ha sido servido anteriormente, que por lo tanto, no hay competencia directa y que se puede aprovechar la ventaja de ser el primero en el mercado (first mover advantage), por otro lado, el público objetivo de este negocio tiene la disposición a pago por este tipo de servicios y está en búsqueda de experiencias como las que este tipo de negocios ofrece.

Finalmente, las principales amenazas a las que el negocio se puede enfrentar son las relacionadas con la regulación local, principalmente en temas de transporte de pasajeros, los costos de los insumos básicos como el petróleo que impacta fuertemente en la operación, también es muy importante considerar que Chile, estratégicamente es un país que está lejos de todo y por lo tanto los turistas deben tener en cuenta que viajaran largas horas solo para llegar al país, a su vez y relacionado con lo mismo, la geografía del país hace que también los desplazamientos internos requieren bastantes horas de viaje, como así también, el hecho de que Chile es un país sísmico y altamente propenso y muy vulnerable a desastres naturales como terremotos, tsunamis y erupciones volcánicas.

7 MODELO CANVAS DE NEGOCIO PARA CHILE EXPERIENCE

7.1 SEGMENTO CLIENTES

El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir. En el caso de Chile Experience, el segmento de clientes a los cuales se pretende enfocar es un nicho muy particular y específico de turistas de características definidas de acuerdo a su demografía, origen, edad, estándar socio cultural y económico, intereses, entre otros (Ureta et all, 2012)¹⁸.

Las características definidas para este segmento son un público principalmente Europeo y norteamericano, adulto joven (20 – 40 años de edad), con intereses particulares en viajes de aventura, histórico-culturales, que viajen por períodos prolongados de vacaciones (10 días en promedio), que se interesen por conocer nuevas personas, culturas, ciudades, aventuras y lugares de interés, además, de mucha importancia para este nicho de clientes es el hecho de viajar en condiciones de libertad suficiente como para decidir quedarse en un lugar solo o con más personas o simplemente continuar hasta el siguiente destino con el grupo de personas que les ha tocado compartir durante el trayecto realizado.

En particular, basado en antecedentes históricos y registros del Sernatur, es el turista Europeo quien principalmente cumple con las características antes mencionadas, también los turistas Norteamericanos (USA y Canadá), particularmente jóvenes que han terminado sus estudios, que han trabajado por algún tiempo y deciden salir a viajar y conocer el mundo por períodos de más de 3 a 6 meses en muchos casos.

El modelo de operación de este negocio descarta otros segmentos de clientes más exclusivos y con gustos por paquetes turísticos más elegantes y con mayor comodidad, esto porque, el principal interés de nuestro nicho de clientes es la aventura y posibilidad de realizar actividades no tan tradicionales como las que un paquete turístico tradicional puede otorgar a un segmento de clientes más tradicional como lo pueden ser las familias, los adultos mayores, parejas o en general personas más cómodas y de gustos más refinados.

A modo de ejemplo, los adultos mayores en general, que dada su condición física y particular interés por las actividades a realizar, buscan paseos más tradicionales, con todas las condiciones previamente establecidas, visitas a lugares tradicionales donde puedan descansar, pasar gratos momentos con sus amigos, tomarse fotografías y obtener recuerdos de estos paseos. Por otro lado, las familias buscan la comodidad de vacaciones del tipo tiempo compartido o todo incluido, donde puedan relajarse, estar todo el día en una playa o una piscina, con la seguridad de que los niños están en un ambiente controlado y seguro, sin exposición a riesgos mayores o condiciones de poca certeza de las actividades que les toca realizar.

¹⁸ Ureta Fischer, E.J., Echeverría Valdés, B., Letamendi Urcelay, J.A. & De la Jara Díaz, Luis Alberto *Plan de negocios para un tour operador en la Carretera Austral : "Patagonia Roots"*, Universidad de Chile.

7.2 PROPUESTA DE VALOR

Para Chile Experience, este es el punto mas importante a considerar y a desarrollar, en su propuesta de valor, este negocio tiene que lograr captar la atención de un público muy particular, con gustos y tendencias específicas que hasta ahora en Chile no pueden encontrar, el negocio tiene que ser novedoso y personalizado a este segmento en particular y para ello tiene que mostrar, en un mercado con muchas opciones el por qué ésta opción es la mejor y que cumpla con las necesidades no cubiertas de este nicho.

En la construcción de la propuesta de valor del negocio es muy importante tomar en consideración el modelo existente en Oceanía, ya que este cuenta con las características deseadas en la ejecución del presente modelo y además ya es reconocida por su funcionamiento y buenos resultados, el público objetivo tiene características muy similares por lo que el hecho de tomar gran parte de la propuesta de valor de dichos negocios ayudará al desarrollo del negocio y la satisfacción del segmento de clientes al cual Chile Experience se enfoca.

Por tal razón, Chile Experience también se convierte en una interesante opción para el grupo Experience internacional de ampliar sus operaciones fuera de sus actuales límites, la propuesta de valor que Chile Experience debe hacer al Experience internacional se basa en el atractivo de un mercado no explotado aún bajo esta metodología de operación y por lo tanto dar opciones de crecimiento al grupo en un nuevo continente. En dicho sentido, Chile cuenta con una ventaja muy importante, ya que según lo visto en capítulos anteriores, el sector turístico ha crecido fuertemente en los últimos años y cuenta con lugares de gran potencial turístico, que permiten el desarrollo y crecimiento de este negocio.

Dentro de las principales características que la propuesta de valor del negocio para los clientes, esta debe considerar por ejemplo:

- Novedad: Chile Experience representa una propuesta novedosa para el mercado turístico Chileno, ya que hasta el día de hoy no existe en el país un operador turístico que funcione de esta forma y bajo este régimen en viajes interprovinciales y recorridos turísticos fuera de la ciudad de Santiago, es en la capital donde existe un operador (Turistik¹⁹) que funciona como city tour con la modalidad de hop-on/hop-off. Chile Experience entregará a sus usuarios rutas preestablecidas que cuenten con atractivo especial de recorrer ciudades, pueblos, balnearios, valles, montañas, lagos, ríos, etc., en tramos de recorrido diario que permitan a los pasajeros recorrer y disfrutar de las bondades que cada lugar puede entregar.
- Personalización: Al ser un servicio enfocado en un nicho particular del segmento de turistas que llegan a Chile, la personalización de este servicio es clave a la hora de ofrecer servicios especiales y únicos para este segmento, en tal caso la idea es reconocer cuales son los intereses de los turistas parte de este segmento y ofrecerles paseos y viajes de acuerdo a lo que ellos esperan recibir.

¹⁹ <http://www.turistik.cl/?lang=en>

- Accesibilidad: El servicio prestado por Chile Experience, debe ser lo suficientemente accesible para el nicho al cual está enfocado, esto es un público con una disposición a pago media, ya que principalmente son personas jóvenes o adulto joven que viaja por períodos prolongados a destinos como Chile o Sudamérica y que por lo tanto, cuida su economía durante su viaje, además, la accesibilidad de este servicio se relaciona con la facilidad de conseguir tickets, la facilidad de encontrar rutas atractivas y actividades que sean de interés de los pasajeros.

Es clave entonces, que la propuesta de valor en este caso, se enfoque en el uso de la marca Experience que ya tiene el reconocimiento necesario para que la operación en Chile logre tener éxito y pueda ser sustentable en el tiempo.

7.3 CANALES DE DISTRIBUCION

Este punto es muy importante a la hora de promocionar los servicios que Chile Experience pretende entregar, para ello se requiere de canales de distribución relevantes y que lleguen directamente al mercado objetivo, esto es, promocionar por medio de canales como pagina web propia, promoción en páginas web y operadores de la misma franquicia Experience, a su vez llegar al público joven por canales como propaganda en internet (pop-ups), por medio de oficinas locales de turismo (Sernatur) y aeropuerto.

En este caso el canal más importante debe ser el promocionar este servicio en Chile por medio de las plataformas de las empresas relacionadas en Australia (vía partnership), Nueva Zelanda y Fiji, además de las asociaciones con los principales promotores turísticos en Chile como lo son el Sernatur, Agencias de viajes e incluso las principales aerolíneas que operan en Chile.

Estos canales de comunicación con los clientes, debe permitir al aumentar el conocimiento y reconocimiento de los servicios prestados por Chile Experience, a su vez, permitirle realizar compras y feedback a la empresa, obtener información relevante de las rutas y servicios.

Por otra parte, la distribución de los servicios a prestar, se realizan de forma directa por Chile Experience, operando en las rutas establecidas, mediante el uso de buses de transporte subcontratados, pero claramente identificados con el logo y la marca de la empresa, Chile Experience, a su vez utilizará un servicio de guías profesionales bilingües y que además posean características personales altamente compatibles con los servicios a prestar, es decir, por medio de sus habilidades interpersonales, puedan conectar de la mejor manera posible con los clientes, llegando a conocerlos y a reconocer cuales son sus intereses a fin de lograr una personalización en los servicios a prestar.

7.4 RELACIONES CON CLIENTES

La relación de Chile Experience con sus clientes es principalmente por medio de su página web, la cual, permitirá a los clientes realizar la mayor cantidad de operaciones, tanto de consulta, compra, feedback y comunicación directa con personal de Chile Experience vía email o telefónica (en caso de que los horarios de las llamadas desde el

extranjero lo permitan). Además, muy importante en estos tiempos son las redes sociales, por lo que, Chile Experience estará presente en redes como Facebook, LinkedIn, twitter, Instagram, etc. Esto permitirá entregar un servicio de asistencia personalizada cuando sea necesario, ya que al tratarse de un nicho de clientes pequeño y que requieren de mucha información y atención, todo el sistema de comunicaciones e información, en dicho caso, estará diseñado para entregar respuestas rápidas y precisas a los clientes que requieran comunicarse con Chile Experience.

7.5 FLUJOS DE INGRESOS

El modelo de flujo de ingresos para Chile Experience, se basa en la venta de tickets o pasajes a los clientes, para ello, se definirán ciertas rutas de viaje las cuales tendrán distintas distancias y duraciones de los viajes, con ello, Chile Experience podrá cobrar un valor distinto para cada una de las rutas y además, cobrará un valor adicional si es que el pasajero quiere que se incluya en su pasaje el valor de los alojamientos.

Los valores a cobrar o tarifas para cada una de las rutas, serán definidos en base a los costos de operación del negocio y a la extensión de las rutas y el tiempo de viaje, pues al ser un negocio de nicho, lo que se requiere en este caso es crear una demanda mínima que permita la operación sostenible del negocio.

En el caso de los pasajeros que quieran incluir el alojamiento, al valor original del ticket por transporte se le incluirá el valor que Chile Experience negocie con los proveedores de alojamiento (hoteles y hostales) más un fee por administración y porcentaje de utilidad que se espera obtener.

A futuro y como parte de la estrategia de crecimiento de Chile Experience, se puede considerar como una segunda opción de ingresos la venta de merchandising, vale decir, dependiendo las rutas, se pueden vender juegos de playa, toallas, gorras, etc., con el logo de Chile Experience, lo que a su vez, permite hacer publicidad de forma indirecta.

En el Anexo 1 se presenta una tabla con la estructura de ingresos requeridos para la operación, basados en el análisis de costos y demanda generada para operar el negocio en Chile.

La estructura de ingresos está definida en base a dos temporadas de operación turísticas durante el año, donde 30 semanas del año corresponden a temporada baja y 22 a temporada alta, en estas dos temporadas, se definen distintas rutas de operación con distintos valores para los clientes, las cuales consideran rutas de 7 días de duración y que en caso de ser requerido por el cliente, puede incluir también el alojamiento en los hoteles y hostales socias a la operación del negocio. En temporada baja, se pretende realizar solo una ruta semanal, donde el mínimo requerido de pasajeros para operar semanalmente se ha definido en 4, de los cuales el 90% toma la ruta completa incluyendo el alojamiento en su contrato de servicio, el valor de esta ruta con alojamiento es de USD \$720 por pasajero por los servicios de 7 días con alojamiento incluido, la tarifa de la misma ruta sin considerar el alojamiento es de USD \$600 por pasajero.

En el caso anterior, el precio considerado esta conformado por una estimación diaria del costo de transporte de los pasajeros, es decir, en 7 días de recorrido, a un valor aproximado de USD \$85 diarios, donde, se debe descontar los costos de arriendo diario del vehículo, el combustible, los peajes, el costo diario de los guías, costo de la operación de la oficina, se obtiene un valor que permita asegurar – considerando el numero mínimo de clientes requeridos – el funcionamiento del negocio y las utilidades esperadas por los inversionistas. Por otro lado, el precio a cobrar, también se compara con los precios que pueden cobrar otros operadores turísticos por tours de características similares, llegándose a obtener el valor antes mencionado, y considerando que el nicho de clientes seleccionados para este negocio es aquel que no está en una categoría de alta disposición a pago, es decir, al combinar estas tres condiciones (cubrir costos, benchmarking con operadores similares y disposición a pago), se obtiene el precio a cobrar en las distintas rutas.

Luego, de la misma manera y considerando los mismos antecedentes anteriormente mencionados, en temporada alta, se definen tres rutas a operar, donde, la primera de ellas corresponde a la misma ruta que se opera en temporada baja, la cual considera las mismas tarifas para los pasajeros. Las tarifas de la ruta 2 con y sin alojamiento, son de USD \$930 y \$750 respectivamente, las tarifas de la ruta 3 con y sin alojamiento, son de USD \$1150 y \$850 respectivamente.

En la Tabla 7 siguiente, se puede ver las tarifas por ruta y el porcentaje de distribución esperada de pasajeros que elijan cada una de las alternativas (con o sin alojamiento) para las distintas rutas.

Tabla 7: Tarifas rutas de viaje y % de selección

Rutas	USD			
	Con Alojamiento	% clientes	Sin Alojamiento	% clientes
Ruta 1	720	90	600	10
Ruta 2	930	60	750	40
Ruta 3	1150	70	850	30

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que las rutas 1, 2 y 3, se diferencian entre sí, no solo por los distintos tipos de hoteles y hostales consideradas, sino también por los distintos destinos y cantidad de actividades que cada una de estas considera, siendo en este caso, la ruta 1 la ruta más básica, con alojamiento en hostales compartidas y rutas con menor cantidad de actividades diarias y la ruta 3 la ruta Premium, en que el alojamiento es en hoteles con habitaciones dobles e individuales, y con mayor cantidad de actividades diarias a lo largo del trayecto.

También es posible para los pasajeros optar a upgrades en los alojamientos seleccionados en las distintas rutas, permitiéndoles optar a distintos hoteles u hostales o distintas condiciones de alojamiento que las consideradas en las tarifas base.

Basado en lo anterior, y considerando un promedio de 5 pasajeros semanales en cada una de las rutas, tanto en temporada baja como alta, se espera obtener ingresos totales anuales de USD \$395,060.-

7.6 RECURSOS CLAVES

Como recursos claves para el modelo, se debe tener en cuenta que éste pretende obtener ventajas a partir de la utilización de la marca internacional Experience, por lo tanto, el principal recurso es la obtención de la franquicia internacional, el cumplimiento de las condiciones mínimas requeridas para implementar el negocio en Chile bajo los mismos estándares internacionales que son exigidos por Experience.

En segundo lugar, es de suma importancia asegurar un contrato de outsourcing para la flota de buses requeridos para realizar los servicios en las rutas y frecuencias que se establezcan. Este contrato debe asegurar la prestación del servicio de buses contando con maquinas, conductores, mantención, combustibles, permisos de transporte, seguros, etc., es decir, el contrato debe permitir a Chile Experience la plena utilización de los buses parte del contrato.

Con tal de asegurar la llegada de clientes y un flujo continuo de estos para el negocio, es clave contar con una página web que sea simple de utilizar, que permita a los usuarios acceder a toda la información necesaria para comprar tickets, obtener información de las rutas, lugares a visitar y actividades a realizar, comunicarse con la empresa para consultas, etc. Con el objetivo de crear “awareness” en los potenciales clientes, la utilización de redes sociales online, se convierten en un recurso muy importante y que debe mantenerse actualizado a fin de obtener de ellos el mayor provecho posible para el negocio.

Otro recurso clave para el modelo es contar con guías turísticos capacitados, con conocimientos en idiomas (Inglés, Alemán, Portugués), que conozcan muy bien las zonas a recorrer y sean empáticos con los clientes, de tal manera de entregar datos confiables de actividades a realizar en cada lugar por el que pase el recorrido.

También es importante contar con convenios con distintos actores del turismo, ya sea con hostales, hoteles, restaurantes, centros de esparcimiento, parques, operadores asociados de turismo, etc.

7.7 ACTIVIDADES CLAVES

Para que este modelo de negocios sea posible de implementar en Chile, las principales actividades que Chile Experience debe desarrollar son , en primer lugar, la obtención de la franquicia internacional, esto con el fin de obtener el know how y experiencia de la marca, de tal manera de poder comenzar las operaciones con un sistema previamente definido y que permita operar el negocio de la misma manera que se hace actualmente en Oceanía.

Una vez obtenida la franquicia, con el negocio en marcha, es de suma importancia definir para el público objetivo las rutas turísticas a recorrer, en la definición de estas rutas, se debe considerar cuales son los intereses, las disposiciones a pago de los pasajeros que el negocio tendrá, además, debe no solo considerar rutas interesantes desde el punto de vista turístico, también debe considerar actividades de esparcimiento, cultura y entretenimiento para todos los recorridos y lugares en que los viajes se realicen, esto es, se debe considerar la entrega de información turística relevante a los pasajeros, la realización de actividades que sean interesantes y que tengan mucha

relación con los lugares que se está visitando, a su vez, se debe tener en consideración la visita a lugares de interés como son parques nacionales.

7.8 RED DE ASOCIADOS

En particular para este sistema de turismo, es clave contar con partners y asociados de gran calidad y que den la seguridad de cumplimiento, altos estándares y responsabilidad para cumplir con los clientes.

Dentro de las principales redes de asociados, al no ser el corazón del negocio, se pretende tener un servicio de buses externalizados, los cuales deberán ser parte de un contrato de prestación de servicios con una cantidad definida de maquinas y personal, que permita dar cumplimiento a las rutas y frecuencias definidas para los viajes, así como también, este contrato deberá, no solo incluir los buses, sino también, los servicios de mantención, permisos de transporte, combustibles y conductores.

La red de hoteles y hostales que se decida utilizar durante los viajes, también es una de las principales redes que Chile Experience debe tener y valorar en su operación, pues esto, a pesar de no ser el foco del negocio, resulta clave a la hora de entregar un servicio de calidad a los clientes y es por esto que, en parte también se recibirán los comentarios y feedback.

El Sernatur en Chile también resulta ser un socio clave para el funcionamiento del negocio, pues, la idea es contar con el apoyo del Sernatur para la promoción y certificado de calidad con su producto “Sello de calidad turística”²⁰, la cual puede fortalecer aun mas este negocio.

7.9 COSTOS DE LA ESTRUCTURA

La estructura de costos de Chile Experience se basa principalmente es costos relativos a la operación del negocio tanto fijos como variables, siendo uno de los principales costos el correspondiente al pago de la franquicia internacional de Experience.

En el caso de la franquicia Experience, los costos que se deben considerar son los correspondientes al pago inicial de la franquicia (franchise fee), equivalente a USD 60.000 y al royalty o pago mensual, correspondiente a un porcentaje de las ventas realizadas²¹, que en este caso corresponde a un 6% sobre las ventas esperadas.

Otro costo relevante para la operación del negocio es el arriendo o tercerización de los servicios de buses para realizar los recorridos, este servicio será parte de un outsourcing, ya que facilita la logística y la operación del negocio, al no tener que encargarse de permisos, mantenciones, combustibles, etc., una vez definidas las rutas para el inicio del negocio, se definirá también la frecuencia para cada una de estas rutas con lo que será posible definir la cantidad de buses que se requieren por semana, con ello se podrá establecer un contrato por arrendamiento y prestación de servicios de los buses y sus actividades anexas, es decir, contrato mensual por el uso de “x” buses, en este caso, se considera un subcontrato de prestación de servicios de operación de

²⁰ <http://www.calidadturistica.cl/>

²¹ http://www.camaradefranquicias.cl/público_general_2.html

buses que considera lo anteriormente mencionado a una tarifa diaria de \$67,716.- por día.

Luego, para los casos en que los pasajeros requieran contratar los servicios con acomodación incluida, se debe tener convenios con hoteles y hostales, los cuales cobran por pasajero por noche, lo cual corresponde a un costo variable.

Otro costo para la operación son los que se debe incurrir en cada una de las rutas, relativo a las actividades que se realicen en lugares privados o parques nacionales, en cuyo caso, se debe considerar en el costo las tarifas de ingreso a dichos lugares para cada uno de los pasajeros.

Finalmente y englobando los costos de administración y operatividad, se incluyen los gastos de oficina (arriendo, servicios, patentes, etc.), sueldos del personal, provisiones y gastos en publicidad. Esta es la estructura de costos que Chile Experience deberá considerar para su operación y con ello establecer una demanda mínima de clientes que le permita operar y crecer en la industria.

En el Anexo 2 se presenta en detalle el análisis de los costos de la implementación del negocio en Chile.

Como ya fue mencionado, la estructura de costos del modelo, se definen costos que en su mayoría son fijos, más el costo variable de la franquicia que como parte del contrato, se requiere pagar un 6% de las ventas realizadas. Es así como, para el caso promedio de operación con 5 pasajeros semanales para cada una de las rutas, en la Tabla 8 a continuación, se aprecia los costos totales anuales esperados en dólares.

Tabla 8: Costos totales anuales esperados

Costos	USD
Inversion de franquicia	\$60,000.00
outsourcing buses	\$91,010.30
oficina en santiago	\$8,400.00
stand u oficina en aeropuerto	\$4,200.00
Personal (oficina)	\$60,000.00
Guias turisticas	\$96,000.00
Gastos administrativos Oficinas	\$6,480.00
Permisos y patentes	\$300.00
Publicidad	\$6,000.00
6% ventas	\$23,703.60
TOTAL COSTOS ANUAL	\$356,093.90

Fuente: Elaboración propia

Finalmente en el Anexo 3, se puede encontrar la plantilla de los nueve módulos de CANVAS, en la cual, permite visualizar todas las interacciones determinadas en el análisis de la presente oportunidad de negocio.

8 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

En el presente capítulo, se presenta un conjunto de decisiones que deben ser consideradas para la implementación del modelo de negocios en Chile, partiendo desde el contacto con el franquiciador hasta la decisión de salida del negocio, es decir, se presenta la totalidad de las decisiones y actividades necesarias para poner en funcionamiento el negocio desde su concepción hasta la definición de la modalidad de salida.

Sin una estrategia de negocio, una empresa no tiene una guía para seguir y tiene un riesgo mayor de no ser exitosa²², la estrategia del negocio es importante para poder mantener y mejorar en el tiempo el desempeño de un negocio, a su vez, la estrategia sirve para monitorear la evolución del negocio y poder tomar decisiones informadas y acorde al crecimiento esperado.

Una estrategia, para lograr el éxito, debe ser planificada, donde en la etapa de planificación se requiere conocer todas las áreas y actividades que el negocio conlleva, en dicho sentido, se requiere un acabado conocimiento, no solo del negocio, sino también de la industria, con el objeto de conocer las tendencias en las cuales el negocio estará envuelto.

Uno de los beneficios que una correcta estrategia puede presentar a un negocio es el generar oportunidades de crecer y llegar a mejorar su posición dentro del mercado, además, existen estrategias que permiten una mayor y mejor generación de valor para los clientes, permitiendo a su vez, capturar mas valor de parte de los clientes.

Basado en lo anterior, la estrategia de implementación para Chile Experience, estará dividida en diferentes áreas de la gestión del negocio o etapas de implementación.

8.1 FRANQUICIA

La decisión de elegir cierta franquicia para invertir, depende de varios factores, entre ellos, los más importantes son, la rentabilidad esperada, la facilidad de iniciar operaciones, el conocimiento adquirido en el proceso, las posibilidades de operar un negocio globalizado, y las posibilidades de obtener un crecimiento rápido del negocio. Por ello, la inversión en la marca Experience, se ha basado en muchos de estos factores, no solo en la detección de un nicho del mercado turístico no explotado en Chile y que calza perfectamente con la oportunidad de invertir en un negocio de estas características que se enfoca principalmente en atender turistas de este segmento a nivel mundial.

Chile Experience, nace como franquicia de la marca internacional Experience que opera en Oceanía, y su principal foco es obtener por medio del presente contrato la experiencia, el conocimiento, el modelo de operación y de hacer negocios de esta marca, permitiendo a Chile Experience, posicionarse rápidamente en un mercado que crece rápidamente en Chile y con grandes expectativas futuras.

²² http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-negocio-sobre_377622/

A su vez, Chile Experience puede permitir a la marca internacional, el posicionarse en un nuevo mercado, aun no explorado por ellos y que puede resultar altamente beneficioso para su negocio global, ya que Sudamérica es uno de los continentes que más ha crecido en turismo en los últimos años, siendo esta una gran oportunidad para Experience de expandir sus operaciones y tener un crecimiento corporativo a nivel mundial.

La decisión de invertir en este negocio u otro ha de ser tomada luego de una exhaustiva investigación de las ventajas y desventajas, de los pros y contras de operar o no con un negocio existente versus la inversión en un nuevo negocio, en particular, en el caso de Chile Experience, en el trade-off se considera lo ventajoso de operar con una marca que ya es conocida a nivel mundial, debido a que los clientes a los que apunta el negocio, son turistas extranjeros que han su mayoría han viajado por otras partes del mundo y les resulta cómodo y práctico utilizar los servicios que provee un operador turístico de las características de Chile Experience.

Además, el invertir en este modelo franquiciado, facilita la implementación y operación del negocio, ya que forma parte de la relación contractual, la capacitación y estrategias de operación, las cuales son traspasadas por parte de la marca a Chile Experience.

Todo lo anteriormente mencionado hace que resulte atractivo invertir en Chile Experience por medio del modelo de franquicia de la marca internacional.

8.2 FINANCIAMIENTO

Una vez realizado el contrato de franquicia del negocio, se debe considerar la inversión inicial y las inversiones de corto plazo que se deben realizar para inicial la operación del negocio por los primeros meses de operación hasta que comiencen a haber utilidades positivas producto de la operación.

Para ello se debe considerar que en un primer momento se deben realizar fuertes inversiones en el pago del contrato de la franquicia, los contratos con proveedores claves, las instalaciones necesarias para comenzar la operación, en base a esto, según se vio en el capítulo anterior, en la definición de la estructura de costos, para iniciar, se requiere contar con al menos \$62,506,692.- o \$125,013.⁰⁰ USD, este monto corresponde principalmente al pago del contrato de la franquicia más un monto considerado a pagar por los primeros 3 o 4 meses de operación para las instalaciones (oficinas y empleados) más un contrato de prestación de servicios por los buses a utilizar.

Al ser este un negocio con un alto componente de interés personal, se considerará el establecimiento de una sociedad de responsabilidad limitada, de la cual formaran parte dos socios capitalistas en donde el socio principal aportara con \$40,629,350.- pesos Chilenos, equivalentes al 65% de la propiedad del negocio, y el segundo socio aportara con el restante 35% de la inversión inicial.

8.3 DEFINICION DE RUTAS DE OPERACIÓN

Una vez determinado el tipo de contrato o negocio que se quiere realizar, y tal vez como parte de la propuesta de negocio que se debe presentar al franquiciador, se debe

hacer una correcta y buena definición de las posibles rutas y alternativas de viajes a realizar, esta o estas rutas deben poseer características muy particulares que permitan a los usuarios visualizar y obtener el valor esperado de los viajes que realicen con Chile Experience, es decir, deben ser rutas interesantes, atractivas, que posean características únicas y con un alto potencial turístico, de tal manera de obtener de ellas el mayor provecho por parte de la empresa y de los clientes.

Dado lo anterior, se ha determinado que, según información proporcionada por Sernatur y OMT, existen dos temporadas turísticas principales muy marcadas, donde hay 30 semanas de temporada baja y 22 semanas de temporada alta durante el año, en las cuales, dada la baja de turistas que ocurre en Chile durante la temporada baja, se define que solamente se operará en una única ruta durante esas 30 semanas, esta ruta ha de operar por la zona centro norte del país, según lo indicado por el Sernatur, éstas son las que corresponden a las rutas y destinos más visitados por turistas extranjeros en Chile. La tarifa definida para esta ruta en temporada baja corresponde a una tarifa que puede o no incluir alojamiento y que se basa en costos de transporte considerando los 7 días que dura el trayecto, estas tarifas son las indicadas en el capítulo anterior en el módulo de ingresos de la estructura CANVAS.

En el caso de las rutas definidas para temporada alta, dado el aumento de turistas que ingresan al país en estos meses, se definen tres rutas distintas entre sí y que consideran además distintas cantidades de paradas y actividades, además de las diferentes ubicaciones hoteleras y calidad de estas, es por esto, que cada una de estas rutas considera distintas tarifas para los mismos 7 días de duración de los recorridos. Estas rutas también estarán ubicadas principalmente en las zonas centro norte, del país, pero se incluye en este caso una ruta especial que considera la zona centro sur y litoral central.

Es importante destacar, que dada la modalidad Hop-on/hop-off del negocio, los pasajeros pueden hacer uso de sus tickets en la ruta elegida durante un período de 6 meses, pero deben tener en consideración, al menos durante el primer período de operación que las rutas son operadas una vez por semana y que por lo tanto, si desean quedarse en alguno de los puntos de parada y no continuar la ruta del bus, deberán esperar una semana para volver a subir al siguiente bus y continuar la ruta. Esta será la modalidad de operación inicial, al menos hasta que el negocio logre estabilizarse y la demanda que se tenga en cada una de las rutas sea tal que permita operar con frecuencias de viajes mayores (2 o 3 por semana).

A modo de ejemplo para las rutas a definir, el Gobierno de Chile, por medio del Sernatur, ha lanzado una campaña denominada Rutas de Chile, en la que se han predefinido algunas rutas con los principales atractivos turísticos por zonas del país²³, estas rutas han sido determinadas, no solo basadas en los atractivos turísticos que tienen las distintas zonas para ofrecer, sino también, basado en el interés y las visitas que estos lugares históricamente han recibido, para lo anterior, el Sernatur cuenta con una base de datos importante con la cuál determinar la demanda que tienen estas atracciones. Chile Experience pretende utilizar esta información para la conformación de sus rutas turísticas para ofrecer a los clientes lo mejor de estas rutas propuestas

²³ <http://rutas.chileestuyo.cl/inicio/rutas>

considerando también el interés particular que el público objetivo tiene en su manera de viajar.

La primera ruta a definir considera visitas por la ruta capital que corresponde al primer día del viaje, en esta parte del viaje el cliente podrá visitar los principales atractivos turísticos de la región metropolitana como son los barrios históricos y patrimoniales, siguiendo el viaje con destino a la costa en el Puerto de San Antonio, recorriendo en el trayecto viñas locales. A partir del segundo día se comienza con la “Ruta del Mar” que inicia en San Antonio con la denominada Ruta de los Poetas, donde se visitaran lugares como los acantilados de Mostazal, Santo Domingo, Cartagena, Laguna el Peral, Isla Negra (Casa de Pablo Neruda), Terminando en la noche en el Balneario de El Quisco. El día 3 continúa con su recorrido hacia el norte, pasando por sectores de playas y parques nacionales, para finalizar el día en Valparaíso, ciudad en que se realizara también un circuito nocturno por los bares y barrios típicos del puerto en la noche al estilo “pub-crawl”. El día 4 corresponde a un día de relajó y paseo por las playas de Viña del Mar, y Reñaca mas paseos optativos por los cerros de Valparaíso y sus atracciones (La Sebastiana, Cárcel, Cementerio, entre otras). El día 5 continúa recorrido hacia el norte, pasando por Dunas de Con Con, sector de bofedal y dunas de Ritoque, Quintero, y Maitencillo. El día 6 continúa con recorrido por la laguna de Zapallar, la isla de Cachagua, balneario de Zapallar, Papudo y alrededores. Finalmente el día 7 se comienza el regreso de la ruta pasando por La ligua, San Felipe, Los Andes y retorno final a Santiago.

Si bien la ruta mencionada es en extensión relativamente corta, existe gran cantidad de atractivos del tipo naturales, histórico-culturales, que hacen de ésta, una ruta altamente interesante para los visitantes que utilizan Chile Experience. Como fue mencionado en el segmento Clientes de la metodología Canvas, el nicho de clientes al cual Chile Experience pretende enfocar sus servicios son jóvenes turistas aventureros y jóvenes cuyos intereses principales están en el conocer tanto de la historia, de la cultura como también aprovechar los atractivos naturales de los lugares que visitan, además, por ser, al menos esta ruta una ruta que recorre principalmente balnearios y ciudades, también esta la posibilidad de tener importante cantidad de vida nocturna, que para los jóvenes viajeros se torna parte importante de sus actividades durante los viajes.

De la misma manera, serán determinadas las demás rutas para temporada alta, considerando los atractivos turísticos, los parques nacionales, las ciudades con mayor cantidad de atractivos culturales, históricos y vida nocturna.

8.4 DEFINICION DE DEMANDA ESPERADA

Tal vez un paso previo a la realización del contrato de franquicia, es la evaluación de la demanda esperada para el negocio, aunque, tal vez, esta sea una estimación basada en antecedentes estadísticos, corresponde a una buena primera aproximación de la demanda que se puede esperar para la operación inicial del negocio.

Si bien, este corresponde a un negocio de nicho, en el cual la demanda que se tendrá dependerá básicamente de la oferta que es posible generar y de cómo el negocio y su estrategia de marketing pueden llegar hasta los oídos de los futuros clientes motivándolos a comprar los servicios ofrecidos por Chile Experience, por medio de un

análisis de costos, es posible determinar la cantidad mínima de clientes que se necesitan para mantener el negocio operativo y generando utilidades al negocio.

En la etapa de definición de la demanda, tal como se verá en el apartado 7.4 siguiente, también se debe considerar el atractivo y la definición de las rutas en las cuales operara el negocio, de tal manera de ofrecer rutas atractivas y que resulten ser interesantes para los posibles usuarios.

En particular la evaluación del mercado objetivo se realiza basado en el hecho de que al ser un mercado de un nicho muy específico y no muy grande para el mercado turístico total, este público hay que buscarlo en forma natural y particular por medio de la oferta realizada, mediante la generación de valor del negocio propuesto.

Es así como, del análisis realizado, se obtiene que tanto en temporada baja como en temporada alta, es requerido tener en promedio 5 pasajeros por semana en cada una de las rutas para poder operar en forma estable obteniendo utilidades equivalentes a 10.9% sobre los costos de operación anual, siendo equivalente esto a tener utilidades anuales de \$38,966.¹⁰ USD.

Si bien el monto antes mencionado es relativamente bajo, pues corresponde a \$3,247.17 USD mensuales que pueden ser fácilmente superados por cualquier otra alternativa de negocio para los inversionistas, es importante destacar que se trata de un monto obtenido en base a una demanda estimada mínima requerida para continuar con las operaciones sin tener pérdidas.

En el siguiente apartado se realiza un análisis de sensibilidad, en el cual se puede observar las demandas mínimas y máximas esperadas y sus niveles de utilidades.

8.4.1 Análisis de sensibilidad de la demanda posible

Como parte fundamental del análisis de la demanda esperada, es necesario hacer un análisis de sensibilidad, a modo de obtener la cantidad mínima y máxima de pasajeros por semana, en cada una de las rutas, que resulte factible de operar para el negocio, es decir, obtener cuantos clientes se requieren para que el negocio se mantenga arrojando utilidades positivas y en otro caso, cuántos son los clientes máximos que se podría servir considerando el mismo nivel de gastos, las mismas rutas y las mismas frecuencias originalmente consideradas.

En el Anexo 4, se observan las alternativas de análisis, tanto para temporada alta como baja, en donde se observa el análisis económico que permite determinar la cantidad mínima y máxima de pasajeros que la estructura actual permite, esto es, sin tener necesidad, en el caso máximo, de tener que contratar otro bus para satisfacer alguna de las rutas en cuestión.

De los resultados obtenidos en este análisis, es posible determinar que la cantidad promedio de pasajeros anteriormente descrita está muy cercana a ser el número mínimo de pasajeros posibles para operar el negocio, pues bien, en el caso mínimo se obtiene que en temporada baja se puede operar con 4 pasajeros por semana y 5 en cada ruta durante la temporada alta, con esto se obtiene un 3,8% de utilidad sobre los

costos, cualquier otra combinación de número de pasajeros requeridos semanalmente entre las rutas, haría que las utilidades pasen a valores negativos.

En el caso de los valores máximos, esto está determinado por la capacidad de los buses a utilizar, los que para este caso, han sido considerados como Mercedes Benz modelo Sprinter 413²⁴, por lo tanto, al ser la capacidad de estos vehículos de 15 pasajeros, la cantidad máxima de pasajeros que cada ruta podría operar por semana es de 12 pasajeros, pues estos buses son adaptados para dar mayor espacio y confort a los pasajeros, eliminando la última corrida de asientos, tanto en temporada alta como baja, con esto, es posible sin realizar ningún tipo de cambio en las condiciones de operación, obtener utilidades equivalentes a 142,9% sobre los costos y que equivale a \$555,887.¹⁴ USD al año.

Se realiza un siguiente análisis, de costo marginal, donde se evalúa el caso en que en una de las rutas existiera una demanda mayor a 12 personas, es decir 13 pasajeros para una de las rutas de temporada alta, y por lo tanto hubiera que contratar un bus adicional para suplir el exceso de demanda en dicha ruta, teniendo en dicho caso, una frecuencia mayor de 2 buses por semana. Dado el tipo de contrato realizado con la empresa que provee el servicio de transporte, se considera el costo de un bus más para la ruta en cuestión, cuyo valor por día es de \$67,716.-; en este caso la utilidad relativa a los costos de operación corresponden a un 135,4%.

Es de esperar que al menos durante el primer año de operación, el negocio de Chile Experience pueda servir entre 450 y 1150 pasajeros al año, estos son los valores obtenidos de los análisis anteriormente explicados y que no distan mucho de una situación real, ya que este negocio está enfocado en un nicho muy particular y se espera que con el tiempo, este negocio se haga más conocido y por lo tanto más exitoso, pudiendo servir a un número mayor de pasajeros en el año.

8.5 ESTRUCTURA DE OPERACIÓN: ORGANIGRAMA

Chile Experience requiere de una estructura de operación muy simple, ya que se trata de un negocio que principalmente se relaciona con sus clientes vía Online, y sus proveedores en su mayoría son contratos que pueden ser establecidos a mediano y/o largo plazo, es por eso que solo se requiere contar con un mínimo de personal de oficina que realice gestiones administrativas y que a su vez pueda hacer frente a las consultas de los clientes en el sitio web de la empresa.

Por otro lado, dentro del personal necesario, se requiere contar con especialistas en turismo que sean los encargados de definir las rutas y actividades, además de realizar las gestiones con proveedores de servicios y asociaciones con centros turísticos en las rutas a cubrir, en particular, se define un Jefe de turismo que es el encargado de realizar estas funciones, a su vez, es este jefe de turismo el encargado de seleccionar el personal que trabajara como guía para la empresa y estos guías reportaran directamente al jefe de turismo.

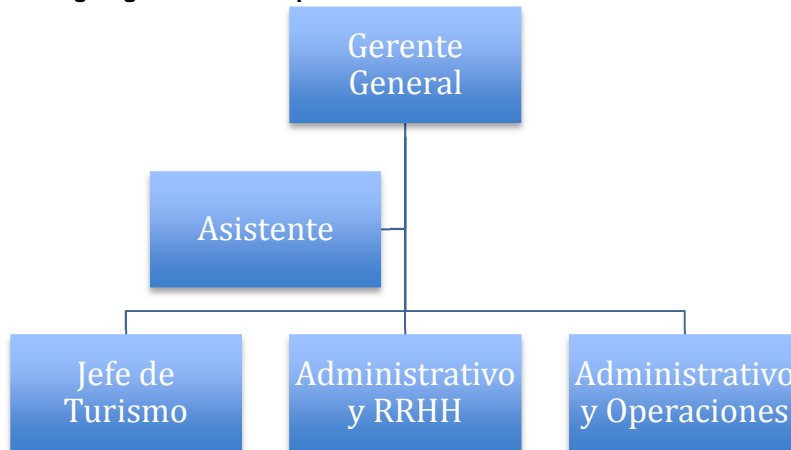
En el caso del personal administrativo, estos reportaran directamente al Gerente General, pues al ser una organización pequeña y de poca estructuras jerárquicas, su

²⁴ <http://www.kaufmann.cl/minibuses-furgones/nuevos/marca-tipo/?modelo=923>

labor será la de mantener las operaciones de la empresa en forma continua, encargándose de todos los aspectos operativos, legales y administrativos que se requiera para funcionar.

Es por ello, que la estructura de Chile Experience, se define de acuerdo al organigrama siguiente presentado en la Figura 7 a continuación:

Figura 7: Organigrama Chile Experience



Fuente: Elaboración propia

8.6 FACTIBILIDAD LEGAL Y POLITICA

Junto con la obtención de la oportunidad de utilización de la franquicia internacional de Experience, es necesario, en forma simultánea, realizar los estudios y tramitación de creación e inscripción de un negocio en Chile, para ello se requiere la iniciación de actividades ante el servicio de impuestos internos, la inscripción de la marca, la inscripción del operador turístico ante los organismos competentes (Sernatur), informando el cumplimiento de las exigencias de operación de este tipo de negocios.

El estado de Chile, por lo general no pone muchas restricciones a la creación de un negocio, mas bien las exigencias vienen dadas por los requerimientos específicos de certificación de seguridad, calidad de los servicios y reglamentación de los respectivos ministerio de transporte y telecomunicaciones, ministerio de salud, ministerio del trabajo, entre otros.

Básicamente son tres los pasos que se deben realizar para la creación de una empresa en Chile²⁵, estos son:

1. Organización legal del negocio: definir el tipo de empresa y representación (persona natural o personalidad jurídica, donde este ultimo puede ser Sociedad de responsabilidad limitada o empresa individual de responsabilidad limitada)
2. Obligaciones tributarias: elección del régimen tributario, inicio de actividades ante el servicio de impuestos internos, timbraje de documentos.
3. Autorización municipal, Patente comercial: contribución o patente que debe ser cancelada en los municipios donde se encuentra la operación del negocio.

²⁵ <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/22718>

8.7 RECURSOS

En cuanto a los recursos requeridos para la operación de Chile Experience, estos se dividen en recursos que son propiedad de la empresa y aquellos que serán subcontratados, en el caso de los recursos que serán subcontratados, la decisión de realizar esto, es porque dichos recursos no forman parte del negocio en sí y por lo tanto resulta más fácil y práctico externalizarlos y contratarlos con empresas y socios proveedores que manejen dichos negocios en forma óptima.

8.7.1 Internalizados

Los recursos que Chile Experience dejara internos son aquellos que son claves tanto para la operación como para la misión del negocio, ya que es fundamental contar con estos recursos en forma directa e inmediata, sin tener que depender de terceros para su utilización cuando estos sean requeridos.

Al ser un operador turístico, el principal recurso que se debe considerar es el contar con guías turísticos de calidad que sean bilingües, con conocimiento acabado de los lugares que se visiten, que sean empáticos con los clientes. En base a esto, los guías turísticos serán parte de Chile Experience.

También será parte de Chile Experience el personal que trabaje en las oficinas comerciales en Santiago y aeropuerto, esto, porque también es personal que maneja las finanzas, los contactos con los proveedores y con los clientes, por lo tanto, son personas clave en el funcionamiento del negocio.

8.7.2 Externalizados

Los recursos a externalizar son aquellos que no forman parte del corazón del negocio y que pueden ser relativamente fáciles de encontrar en el mercado o de fácil sustitución, y que además, existen empresas especializadas en prestar dichos recursos.

Dado lo anterior, las oficinas comerciales, tanto en Santiago como en aeropuerto, serán arrendadas de acuerdo a las necesidades, partiendo con oficinas pequeñas donde se pueda implementar la oficina de manera cómoda y práctica.

Otro servicio que se externaliza por medio de un contrato de prestación de servicios es el de los buses, para ello se licita con distintos proveedores de buses, los cuales, dentro de su alcance, no solo se incluye la utilización del bus, sino también, los conductores de los buses, los servicios de mantención, los permisos ante el ministerio de transporte y los seguros obligatorios de los viajes, es decir, es la empresa proveedora del servicio del transporte la que se hace cargo de todo lo relacionado con este servicio, y Chile Experience solamente es el encargado de indicar las rutas por las cuales deben circular los buses en cada recorrido y proveer el diseño y pintura de los buses que se utilizaran en forma exclusiva para este contrato.

También se externaliza los recursos de hotelería en los viajes, pues estos, en general no son parte del negocio y en caso de que los pasajeros requieran de alojamiento dentro de su recorrido, se realizan convenios con hoteles y hostales para que puedan ser utilizados por los pasajeros de los recorridos.

8.8 SELLO DE CALIDAD TURISTICA

El Sernatur, perteneciente al Gobierno de Chile, ha lanzado un programa denominado sello de calidad turística, este sello es un distintivo que se le otorga a todos los y las prestadores(as) de servicios turísticos que están certificados en alguna de las 48 normas de calidad turística²⁶ y que pertenecen al registro nacional de servicios turísticos.

Chile Experience, a fin de certificar su estándar de calidad, no solo a nivel internacional con la marca Experience, debe hacerlo en Chile, de tal manera de mejorar su competitividad a nivel local, generando confianza a los clientes y también dentro del sector, convirtiéndose de esta manera en un competidor respetado y de categoría en el país.

Según el Sernatur, el Sello de Calidad Turística es significado de confianza, transparencia, seguridad, satisfacción de expectativas y mejoras del servicio.

4. Confianza de recibir el servicio tal como fue contratado.
5. Transparencia de saber qué elementos en específico puede ofrecer cada prestador de servicio turístico.
6. Seguridad de que responden ante algún accidente o algún problema durante el servicio.
7. Satisfacción, ya que cumple con las expectativas de los clientes.

En el caso de Chile Experience, se puede optar por certificar en tres de las cuatro áreas que se propone, estas son, Agencia de viajes y tour operadores, Guías de turismo y Actividades de turismo aventura, quedando fuera del alcance de Chile Experience el alojamiento turístico, pero en el caso de requerir asociaciones con servicios de alojamiento, se preferirá contar con convenios con instituciones que cuenten con el sello de calidad.

Para obtener la certificación, en primer lugar se debe estar inscrito en el registro nacional de servicios turísticos del Sernatur y luego documentar el cumplimiento de las normas requeridas en cada una de las áreas anteriormente indicadas.

8.9 PROYECCIONES DE CRECIMIENTO

Teniendo en cuenta siempre que este es un negocio que se enfoca en un nicho muy particular de usuarios, y la cantidad de estos, corresponde a un porcentaje muy pequeño de turistas que llegan a Chile y Sudamérica en general, las oportunidades de crecimiento vienen dadas por el éxito que tenga el negocio durante su operación y como éste éxito es manejado por la empresa en cuanto al establecimiento de rutas y frecuencias de viaje que sean y se mantengan atractivas para los clientes.

Es así, como una posible proyección de crecimiento del negocio venga dada, de forma natural por la siguiente secuencia de eventos en el desarrollo de y crecimiento de la empresa:

²⁶ <http://www.calidadturistica.cl/el-sello-de-calidad/#sthash.HPs7exMs.dpuf>

- **Año 1:** Corresponde al primer año de operación, en este período, se pretende establecer el negocio en Chile con las primeras tres rutas propuestas y frecuencia de un viaje semanal, a fin de consolidar el negocio en Chile y hacerlo conocido para el mundo.
- **Año 2:** Corresponde al año de consolidación del negocio (dependiendo del éxito logrado en el año 1 y del cumplimiento de las metas de operación), este segundo año de operación, se pretende aumentar las frecuencias de viaje para las mismas rutas, bajo el supuesto de aumento de la demanda producto del reconocimiento internacional y calidad alcanzada luego del primer año.
- **Año 3:** Ya con las frecuencias optimizadas para las rutas originalmente establecidas, este año corresponde ampliar el negocio a más rutas dentro de Chile, con tal de cubrir otros destinos turísticos importantes en el país, en efecto, se pretende ampliar las operaciones a la zona sur y norte, con oficinas en dichos lugares y con rutas solamente dedicadas a estos sectores, esto debido a la logística involucrada y a lo extenso de la geografía chilena, por lo tanto, al cabo del tercer año, se pretende tener establecidas claramente 3 oficinas con tres áreas de influencia y rutas de operación independientes en su mayoría, pudiendo existir la posibilidad, dependiendo de la demanda, de establecer alguna ruta que abarque las tres áreas en tiempos más largos de recorridos.
- **Año 4:** Este debiera ser un año de consolidación del negocio a nivel nacional, donde a partir de este año se deberá comenzar a establecer las posibilidades de internacionalización del negocio al resto de Sudamérica.

Se debe notar que esta secuencia de crecimiento del negocio es la esperada, basada en lo exitoso que puede resultar el negocio y las predicciones de crecimiento de la industria en Chile y el mundo, lo cual, no necesariamente ocurrirá los primeros 3 o 4 años de operación, pero esta secuencia resulta ser la lógica en las etapas de desarrollo y crecimiento del negocio, siendo esta situación la ideal, pero puede ocurrir en más años a partir del inicio del negocio a la espera de la consolidación y asentamiento de la operación de Chile Experience.

En el caso de la expansión e internacionalización del negocio al resto de América, tal vez, se debe considerar la creación de otro operador, que tenga características más continentales, bajo el mismo concepto de operación, pero con un nombre distinto, por ejemplo “América Experience”.

El éxito de la estrategia de crecimiento viene dado por las condiciones antes mencionadas y su medición en la práctica se basará en indicadores claves definidos para considerar que el negocio está creciendo según lo esperado y permitirá determinar, basado en el cumplimiento de dichos indicadores, el paso a la siguiente etapa en el crecimiento del negocio, es así como se ha definido el cumplimiento de al menos, los indicadores siguientes presentados en la Tabla 9.

Tabla 9: Indicadores de medición de cumplimiento de metas

Indicador	Cumple (Si / No)	Observación
Mantener costos Franquicia		
Mantener o disminuir costos de Operación (Arriendo Buses)		
Aumentar red de asociados (Actividades y alojamientos)		
Cumplimiento pasajeros semanales >5		
Cumplimiento pasajeros semanales >12		
Publicidad exitosa		
Requerimiento de clientes de nuevas rutas nacionales		
Requerimiento de clientes de nuevas rutas internacionales		

Fuente: Elaboración propia

8.10 PLAN DE SALIDA DEL NEGOCIO

Una buena estrategia de negocio debe considerar el plan estratégico de salida de este, para ello se debe tener en consideración cuándo se quiere salir de éste, por qué motivos y cómo se quiere salir, estas son preguntas que los inversionistas y dueños de negocios se deben hacer siempre, de modo de estar preparados para ejecutar los planes en los momentos que corresponda.

Existen distintas modalidades de salida de los negocios²⁷, dentro de ellas están, por ejemplo, la liquidación de la empresa, el traspaso del negocio como herencia familiar, la venta a empleados, la venta en el mercado abierto, la venta directa a otra empresa o una oferta pública de adquisición.

En general todas estas alternativas deben ser evaluadas por los inversionistas, de acuerdo a sus necesidades e intereses, en particular la decisión de cuando terminar con un negocio esta basada en el interés que los inversionistas tengan por continuar con el negocio, cuánto dinero esperaban como retorno al momento de invertir y si están satisfechos o no con el desempeño del negocio en sí.

Para Chile Experience, se plantean un par de alternativas de salida, que en forma preliminar parecen ser las más adecuadas, dado el tipo de negocio, de las características del mercado y la industria en la cual este negocio interviene, estas alternativas pueden ser las que a futuro se consideren como parte del plan de salida del negocio.

El primer caso, corresponde a la liquidación de los activos, esto podría darse en la situación de que el negocio no tenga el éxito esperado, en cuyo caso, lo que se debe hacer es la liquidación de los activos para pagar a los acreedores, finiquitar los contratos de servicios y de personal, hacer devolución de tickets comprados que no se podrán utilizar y el pago de todas las deudas y compromisos adquiridos a la fecha de la liquidación de la empresa. En este caso, se deberá tratar de negociar un término anticipado del contrato de franquicia y muy probablemente considerad como costo hundido el monto de inversión.

²⁷ <http://www.blog-emprendedor.info/las-distintas-estrategias-de-salida-para-tu-negocio/>

La segunda alternativa de salida, un tanto más alentadora, corresponde a la venta de la empresa por haber alcanzado los niveles de desarrollo y utilidades esperadas por los inversionistas, en este caso, dependiendo de qué tan exitoso sea el negocio se evaluará si la venta se hace en un libre mercado o directamente a algún otro negocio o inversionista, esta situación puede depender de las condiciones de venta al momento de realizar la transacción y analizar cuál de las opciones presentadas es la mejor para los inversionistas.

Existe una tercera opción, que forma parte de las proyecciones de crecimiento de la empresa, y corresponde a la opción de traspaso de la franquicia a l dueño de la marca original o traspaso a una nueva franquicia más grande que considere las operaciones en Sudamérica, esto es, abrir el negocio a nuevos inversionistas, con los cuales se puede negociar un nuevo contrato de franquicia y el traspaso de los activos de Chile Experience a este nuevo operador mas grande.

Las opciones de salida del negocio son parte fundamental de la estrategia de Chile Experience y esta debe ser considerada por los inversionistas en una primera etapa, a fin de dejar plasmado cual es el alcance e interés de las inversiones realizadas en el negocio, con esto, verificar si todos los inversionistas tienen interés común y están de acuerdo en las condiciones del negocio, tanto en los casos de éxito como en los de fracaso de la inversión.

9 CONCLUSIONES

La implementación de Chile Experience bajo el modelo de adquisición de una franquicia, resulta ser muy ventajoso para los inversionistas desde el punto de vista de los riesgos que se asumen al iniciar cualquier negocio, vale decir, el adquirir un modelo probado, que funciona y es exitoso, reduce las posibilidades de fracaso, debido a que no solo se adquiere un nombre o una marca, sino también, se adquiere un conocimiento, una metodología de trabajo, una cultura, etc.

El contar desde el principio con la asesoría de los especialistas en este tipo de operaciones, el traspaso del know – how, es una fuente de ventaja competitiva dentro de la industria turística y debe ser aprovechada por Chile Experience para posicionarse como un operador turístico relevante dentro del mercado Chileno.

Es claro que el posicionamiento en la industria es importante para todo negocio, pero no se debe dejar de lado el hecho de que Chile Experience está concebido para un nicho de clientes muy particular y que por lo tanto, Chile Experience no pretende competir, con los actuales operadores por sus clientes.

Dado lo anterior, se realizó un análisis del negocio desde el punto de vista de la importancia que tiene para el negocio el foco en sus clientes, esto, mediante la metodología Delta de Arnoldo Hax, en que se destaca la importancia que tiene el satisfacer principalmente las necesidades del cliente específico y el poder consolidar su compromiso con los servicios de la empresa, al mismo tiempo consolidar y asegurar el apoyo de los proveedores y negocios complementadores, esto, junto con tratar de crear las suficientes barreras de entrada, de modo tal de evitar el ingreso de competidores. Por medio de esta metodología, se determina la estrategia que la empresa quiere seguir, destacando la importancia del valor creado por el negocio tanto para los clientes como para la marca Experience internacional, esto último, porque se presenta para el grupo una importante oportunidad de crecimiento y expansión en un mercado distinto al que actualmente operan, siendo Chile la puerta de entrada a este mercado gracias a los importantes atractivos turísticos que tiene el país y las oportunidades que aquí se pueden explotar.

El segmento de mercado al cual este negocio apunta es un tipo de turistas muy particular, cuyas características principales es que sean Europeos o Norteamericanos, jóvenes y adulto-joven, que realicen viajes por períodos prolongados, aventureros y les guste conocer nuevas personas y culturas y cuyo poder adquisitivo es medio.

De acuerdo a lo visto, e indicado en las estadísticas del Sernatur, las proyecciones de crecimiento de la industria (turismo receptivo) son muy auspiciosas en cuanto a la cantidad de turistas que se espera que lleguen en los próximos años, lo cual hace aumentar las posibilidades de que lleguen turistas que cumplan con la descripción del segmento de clientes a los que apunta Chile Experience, y por lo tanto, poder tener la demanda esperada y suficiente para que el negocio sea rentable.

En cuanto a la demanda esperada para el funcionamiento del negocio, esta se determina haciendo que los ingresos sean mayor que los costos, y con ello determinar la demanda mínima que hace posible la operación del negocio, en dicho caso, y también realizando análisis de sensibilidad para determinar la demanda mínima y

máxima, se ha determinado que anualmente ésta debe estar entre 450 y 1152 pasajeros, sin variar sustantivamente los costos de operación, esta cantidad de clientes, representa un porcentaje muy bajo de turistas que ingresan al país en dicho período y por lo tanto, una cantidad de clientes que resulta en un número totalmente realista.

Chile Experience busca entregar a sus clientes un servicio exclusivo, no existente actualmente en Chile, realizando actividades novedosas, entretenidas, culturales, accesibles, definiendo rutas interesantes que permitan a los clientes conocer lugares importantes del país. También es de mucha importancia en la propuesta de valor al cliente, el contar con guías turísticos empáticos, con gran conocimiento de los lugares a visitar y que los puedan asesorar en otros requerimientos.

En cuanto a la implementación del negocio, se han definido los recursos claves para la operación del negocio, los cuales serán, de acuerdo a su importancia y relación con el negocio, internos o externalizados, en el caso de los recursos que serán internos, los guías turísticos son parte fundamental de la operación del negocio, por lo tanto es clave que éstos pertenezcan a la nómina de Chile Experience. Los recursos que serán externalizados son, como se mencionó previamente aquellos que no son parte del foco del negocio, es decir, se considera realizar un subcontrato con una empresa proveedora de buses para realizar los transportes, y el arriendo de las oficinas comerciales.

Finalmente, una vez determinados los recursos necesarios, se determinan los costos de operación del negocio, donde en éstos, se incluyen los operacionales, administrativos y los relativos al contrato de adquisición de la franquicia. Basado en un valor promedio estimado de 480 clientes al año, se determina que los costos totales ascienden a USD \$356,094.⁰⁰. Luego, basado en esa misma demanda de clientes, se estiman los ingresos, los cuales van a depender de las rutas establecidas (1 en temporada baja y 3 en temporada alta), con distintas tarifas, que los ingresos esperados corresponden a USD \$395,060.⁰⁰, obteniendo una utilidad de USD \$38,966.¹⁰, que equivale a un 10.9% de los costos totales.

Considerando que 480 clientes en el año es un número relativamente bajo y probablemente fácil de alcanzar, la rentabilidad que se puede esperar de este negocio hace que resulte atractivo considerar la inversión en este negocio.

10 BIBLIOGRAFÍA

- [1] Villarroel Paulus, J. & Pérez-Canto Flores, A.M. *Mercado de turismo Receptivo en Chile, Plan de negocios para un operador*, Universidad de Chile.
- [2] Gandini Papic, C.A. *Desarrollo de un Plan de Negocios para un Operador Turístico en la Industria Vitivinícola Nacional*, Universidad de Chile.
- [3] Alexander Osterwalder, 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1 Edition. Wiley.
- [4] Metodología Canvas: la nueva forma de agregar valor. 2013. Metodología Canvas: la nueva forma de agregar valor. [ONLINE] Available at: <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>. [Accessed 22 November 2013].
- [5] Gobierno de Guatemala, *Panorama del turismo internacional según la OMT*, 2013
- [6] Sernatur, *Estrategia Nacional de Turismo*, 2013
- [7] WTTC, *Travel & Tourism, economic Impact, Chile y el resto del mundo*, 2013
- [8] Kiwi Experience *Legendary New Zealand Backpacker Bus Adventures* . 2013. Kiwi Experience *Legendary New Zealand Backpacker Bus Adventures* . [ONLINE] Available at: <http://www.kiwiexperience.com>. [Accessed 04 December 2013].
- [9] Oz Experience | *Hop-on Hop-Off Flexible Backpacker Bus Travel in Australia* . 2013. Oz Experience | *Hop-on Hop-Off Flexible Backpacker Bus Travel in Australia* . [ONLINE] Available at: <http://www.ozexperience.com>. [Accessed 04 December 2013].
- [10] *Backpacking in Fiji with Feejee Experience*. 2013. *Backpacking in Fiji with Feejee Experience*. [ONLINE] Available at: <http://www.feejeeexperience.com>. [Accessed 04 December 2013].
- [11] *Camara de Franquicias de Chile - Público en General 2*. 2013. *Camara de Franquicias de Chile - Público en General 2*. [ONLINE] Available at: http://www.camaradefranquicias.cl/público_general_2.html. [Accessed 01 December 2013].
- [12] *Soy Entrepreneur*. 2013. . [ONLINE] Available at: <http://www.soyentrepreneur.com/los-costos-de-una-franquicia.html>. [Accessed 01 December 2013].
- [13] *PEST & PESTEL Analysis | Strategic Management Insight*. 2014. *PEST & PESTEL Analysis | Strategic Management Insight*. [ONLINE] Available at: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>. [Accessed 01 March 2014].
- [14] *Arnoldo Hax – El cliente debe ser el centro de la estrategia de negocios*. UC noticias. *Público en General 2*. 2010 [ONLINE] Available at: <http://www.uc.cl/es/la->

universidad/noticias/1957-arnoldo-hax-el-cliente-debe-ser-el-centro-de-la-estrategia-de-negocios [Accessed 12 January 2014].

[15] Hax, A.C. & Wilde, D.L. 2001, *The Delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*, Palgrave, New York.

[16] Michael E. Porter, 2010. Ventaja competitiva / Competitive Advantage: Creacion y sostenibilidad de un rendimiento superior / Creating and Sustaining Superior Performance (Spanish Edition). Tra Edition. Piramide Ediciones Sa.

[17] Matriz FODA - ¿Qué es la Matriz FODA?. 2013. Matriz FODA - ¿Qué es la Matriz FODA?. [ONLINE] Available at: <http://www.matrizfoda.com/>. [Accessed 12 November 2013].

[18] Ureta Fischer, E.J., Echeverría Valdés, B., Letamendi Urcelay, J.A. & De la Jara Díaz, Luis Alberto *Plan de negocios para un tour operador en la Carretera Austral : "Patagonia Roots"*, Universidad de Chile.

[19] Tours Santiago de Chile - Turistik. 2013. Tours Santiago de Chile - Turistik. [ONLINE] Available at: <http://www.turistik.cl/?lang=en>. [Accessed 18 November 2013].

[20] Sello de Calidad Turística de Sernatur - Sello Q. 2013. Sello de Calidad Turística de Sernatur - Sello Q. [ONLINE] Available at: <http://www.calidadturistica.cl/>. [Accessed 04 December 2013].

[21] Camara de Franquicias de Chile - Público en General 2. 2013. Camara de Franquicias de Chile - Público en General 2. [ONLINE] Available at: http://www.camaradefranquicias.cl/público_general_2.html. [Accessed 01 December 2013].

[22] Definición de estrategia de negocio | eHow en Español. 2013. Definición de estrategia de negocio | eHow en Español. [ONLINE] Available at: http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-negocio-sobre_377622/. [Accessed 02 December 2013].

[23] Rutas Chile. 2014. Rutas Chile. [ONLINE] Available at: <http://rutas.chileestuyo.cl/inicio/rutas>. [Accessed 02 March 2014].

[24] Kaufmann Chile. 2013. Kaufmann Chile. [ONLINE] Available at: <http://www.kaufmann.cl/minibuses-furgones/nuevos/marca-tipo/?modelo=923>. [Accessed 03 December 2013].

[25] Crear una empresa - ChileAtiende Pymes - Al servicio de los emprendedores. 2014. Crear una empresa - ChileAtiende Pymes - Al servicio de los emprendedores. [ONLINE] Available at: <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/22718>. [Accessed 12 January 2014].

[26] El Sello de Calidad - Sello de Calidad Turística de Sernatur - Sello Q. 2013. El Sello de Calidad - Sello de Calidad Turística de Sernatur - Sello Q. [ONLINE] Available at:

<http://www.calidadturistica.cl/el-sello-de-calidad/#sthash.HPs7exMs.dpuf>. [Accessed 04 December 2013].

[27] Las distintas estrategias de salida para tu negocio | Emprendedores. 2013. Las distintas estrategias de salida para tu negocio | Emprendedores. [ONLINE] Available at: <http://www.blog-emprendedor.info/las-distintas-estrategias-de-salida-para-tu-negocio/>. [Accessed 04 December 2013].

11 ANEXOS

11.1 Anexo 1: Ingresos Esperados

Datos

Tipo de cambio	500 \$/USD
semanas	52
personas/sem/TB	5
personas/sem/TA	15
Temporada Baja	30 Semanas
Temporada Alta	22 Semanas
TotalTemp Baja	150 Personas
Total Temp Alta	330 Personas
Total Personas	480
Temporada baja	1 ruta semana
Temporada alta	2 a 3 rutas semana

TEMPORADA BAJA						
5 PAX/SEM Ruta 1 + Alojamiento (7 días) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$720.00		\$600.00			
	\$97,200.00	\$48,600,000	\$9,000.00	\$4,500,000	\$106,200.00	\$53,100,000
	90%		10%			
TEMPORADA ALTA						
5 PAX/SEM Ruta 1 + Alojamiento (7 días) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$720.00		\$600.00			
	\$71,280.00	\$35,640,000	\$6,600.00	\$3,300,000	\$77,880.00	\$38,940,000
	90%		10%			
5 PAX/SEM Ruta 2 + Alojamiento (7 días) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$930.00		\$750.00			
	\$61,380.00	\$30,690,000	\$33,000.00	\$16,500,000	\$94,380.00	\$47,190,000
	60%		40%			
5 PAX/SEM Ruta 3 + Alojamiento (7 días) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$1,150.00		\$850.00			
	\$88,550.00	\$44,275,000	\$28,050.00	\$14,025,000	\$116,600.00	\$58,300,000
	70%		30%			
					USD	CLP
					Total temporada Baja	\$106,200.00 \$53,100,000
					Total temporada Alta	\$288,860.00 \$144,430,000
					Total anual	\$395,060.00 \$197,530,000

11.2 Anexo 2: Estructura de Costos y Utilidad Esperada

Datos

Tarifa Bus/día	\$67,716
% Ventas	6%
Inversión Franquicia	60000 Usd

Costos	CLP	USD
Inversión de franquicia	\$30,000,000	\$60,000.00
outsourcing buses	\$45,505,152	\$91,010.30
oficina en santiago	\$4,200,000	\$8,400.00
stand u oficina en aeropuerto	\$2,100,000	\$4,200.00
Personal (oficina)	\$30,000,000	\$60,000.00
Guías turísticas	\$48,000,000	\$96,000.00
Gastos administrativos Oficinas	\$3,240,000	\$6,480.00
Permisos y patentes	\$150,000	\$300.00
Publicidad	\$3,000,000	\$6,000.00
6% ventas	\$11,851,800	\$23,703.60
TOTAL COSTOS ANUAL	\$178,046,952	\$356,093.90

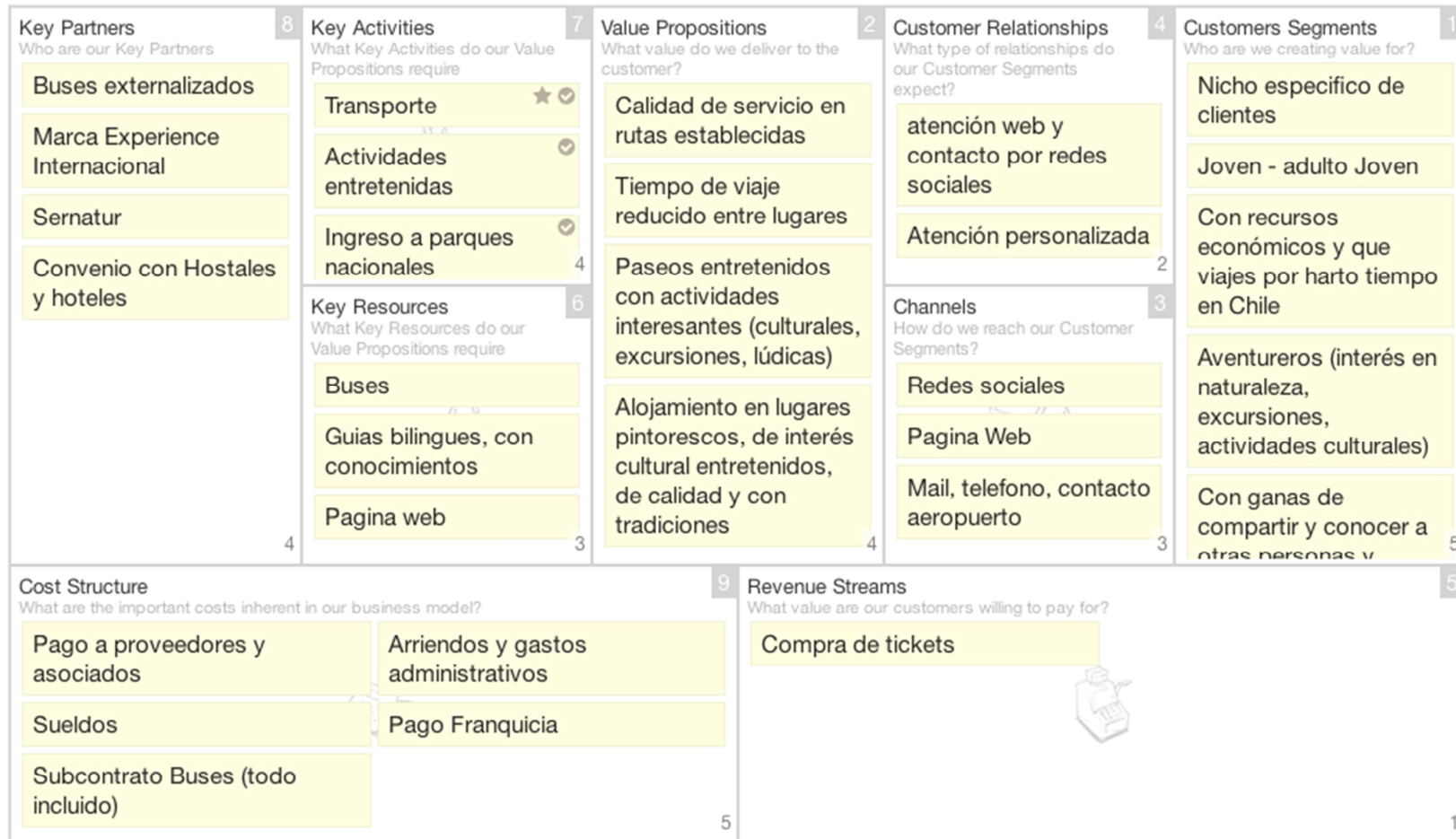
Y la utilidad esperada es:

	USD	CLP	% costos	
UTILIDAD	\$38,966.10	\$19,483,048	10.9%	ANNUAL
	\$3,247.17	\$1,623,587		MENSUAL

11.3 Anexo 3: El modelo de negocio CANVAS

Modelo de Negocio Chile Experience

Iteración de módulos para establecimiento de modelo de negocios para Chile Experience



25 Oct 2013 (a month ago)

The Business Model Canvas is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License

11.4 Anexo 4: Sensibilidad para la demanda esperada, Ingresos, Costos y Utilidades

Datos

	PROMEDIO	MINIMO	MAXIMO	
Tipo de cambio	500	500	500	\$/USD
semanas	52	52	52	
personas/sem/TB	5	4	12	
personas/sem/TA	15	15	36	
Temporada Baja	30	30	30	Semanas
Temporada Alta	22	22	22	Semanas
TotalTemp Baja	150	120	360	Personas
Total Temp Alta	330	330	792	Personas
Total Personas	480	450	1152	Personas

CASO 1: Demanda Mínima

INGRESOS

TEMPORADA BAJA						
4 PAX/SEM Ruta 1 + Alojamiento (7 dias) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$720.00		\$600.00		\$84,960.00	\$42,480,000
	\$77,760.00	\$38,880,000	\$7,200.00	\$3,600,000		
	90%		10%			
TEMPORADA ALTA						
5 PAX/SEM Ruta 1 + Alojamiento (7 dias) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$720.00		\$600.00		\$76,560.00	\$38,280,000
	\$63,360.00	\$31,680,000	\$13,200.00	\$6,600,000		
	80%		20%			
5 PAX/SEM Ruta 2 + Alojamiento (7 dias) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$930.00		\$750.00		\$94,380.00	\$47,190,000
	\$61,380.00	\$30,690,000	\$33,000.00	\$16,500,000		
	60%		40%			
5 PAX/SEM Ruta 3 + Alojamiento (7 dias) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$1,090.00		\$850.00		\$111,980.00	\$55,990,000
	\$83,930.00	\$41,965,000	\$28,050.00	\$14,025,000		
	70%		30%			
					USD	CLP
Total temporada Baja					\$84,960.00	\$42,480,000
Total temporada Alta					\$282,920.00	\$141,460,000
Total anual					\$367,880.00	\$183,940,000

COSTOS

Costos	CLP	USD
Inversion de franquicia	\$30,000,000	\$60,000.00
outsourcing buses	\$45,505,152	\$91,010.30
oficina en santiago	\$4,200,000	\$8,400.00
stand u oficina en aeropuerto	\$2,100,000	\$4,200.00
Personal (oficina)	\$30,000,000	\$60,000.00
Guias turisticas	\$48,000,000	\$96,000.00
Gastos administrativos Oficinas	\$3,240,000	\$6,480.00
Permisos y patentes	\$150,000	\$300.00
Publicidad	\$3,000,000	\$6,000.00
6% ventas	\$11,036,400	\$22,072.80
TOTAL COSTOS ANUAL	\$177,231,552	\$354,463.10

UTILIDAD	\$13,416.90	\$6,708,448	3.8%	ANNUAL
	\$1,118.07	\$559,037		MENSUAL

En este caso, se obtiene que la mínima demanda posible de satisfacer, con tal de que el negocio siga operando con utilidades positivas, sea de 4 pasajeros por semana en temporada baja y 5 pasajeros por ruta por semana en temporada alta.

CASO 2: Demanda Máxima

INGRESOS

TEMPORADA BAJA						
12 PAX/SEM Ruta 1 + Alojamiento (7 días) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$720.00		\$600.00			
	\$233,280.00	\$116,640,000	\$21,600.00	\$10,800,000	\$254,880.00	\$127,440,000
	90%		10%			
TEMPORADA ALTA						
12 PAX/SEM Ruta 1 + Alojamiento (7 días) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$720.00		\$600.00			
	\$152,064.00	\$76,032,000	\$31,680.00	\$15,840,000	\$183,744.00	\$91,872,000
	80%		20%			
12 PAX/SEM Ruta 2 + Alojamiento (7 días) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$930.00		\$750.00			
	\$147,312.00	\$73,656,000	\$79,200.00	\$39,600,000	\$226,512.00	\$113,256,000
	60%		40%			
12 PAX/SEM Ruta 3 + Alojamiento (7 días) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$1,150.00		\$850.00			
	\$212,520.00	\$106,260,000	\$67,320.00	\$33,660,000	\$279,840.00	\$139,920,000
	70%		30%			
					USD	CLP
Total temporada Baja					\$254,880.00	\$127,440,000
Total temporada Alta					\$690,096.00	\$345,048,000
Total anual					\$944,976.00	\$472,488,000

COSTOS

Costos	CLP	USD
Inversion de franquicia	\$30,000,000	\$60,000.00
outsourcing buses	\$45,505,152	\$91,010.30
oficina en santiago	\$4,200,000	\$8,400.00
stand u oficina en aeropuerto	\$2,100,000	\$4,200.00
Personal (oficina)	\$30,000,000	\$60,000.00
Guias turisticas	\$48,000,000	\$96,000.00
Gastos administrativos Oficinas	\$3,240,000	\$6,480.00
Permisos y patentes	\$150,000	\$300.00
Publicidad	\$3,000,000	\$6,000.00
6% ventas	\$28,016,640	\$56,033.28
TOTAL COSTOS ANUAL	\$194,211,792	\$388,423.58

UTILIDAD	\$555,887.14	\$277,943,568	142.9%	ANNUAL
	\$46,323.93	\$23,161,964		MENSUAL

En este caso, la demanda máxima viene dado por la capacidad de los Buses, que tienen una capacidad de 12 pasajeros.

CASO 3: Demanda supera la capacidad de los buses y se requiere contratar un bus más en temporada alta

INGRESOS

TEMPORADA BAJA						
12 PAX/SEM Ruta 1 + Alojamiento (7 dias) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$720.00		\$600.00			
	\$233,280.00	\$116,640,000	\$21,600.00	\$10,800,000	\$254,880.00	\$127,440,000
		90%		10%		
TEMPORADA ALTA						
12 PAX/SEM Ruta 1 + Alojamiento (7 dias) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$720.00		\$600.00			
	\$152,064.00	\$76,032,000	\$31,680.00	\$15,840,000	\$183,744.00	\$91,872,000
		80%		20%		
12 PAX/SEM Ruta 2 + Alojamiento (7 dias) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$930.00		\$750.00			
	\$147,312.00	\$73,656,000	\$79,200.00	\$39,600,000	\$226,512.00	\$113,256,000
		60%		40%		
13 PAX/SEM Ruta 3 + Alojamiento (7 dias) \$/persona \$/Año % personas	con Alojamiento		Sin Alojamiento		Total	
	USD	CLP	USD	CLP	USD	CLP
	\$1,150.00		\$850.00			
	\$230,230.00	\$115,115,000	\$72,930.00	\$36,465,000	\$303,160.00	\$151,580,000
		70%		30%		
					USD	CLP
Total temporada Baja					\$254,880.00	\$127,440,000
Total temporada Alta					\$713,416.00	\$356,708,000
Total anual					\$968,296.00	\$484,148,000

COSTOS

Costos	CLP	USD
Inversion de franquicia	\$30,000,000	\$60,000.00
outsourcing buses	\$55,933,416	\$111,866.83
oficina en santiago	\$4,200,000	\$8,400.00
stand u oficina en aeropuerto	\$2,100,000	\$4,200.00
Personal (oficina)	\$30,000,000	\$60,000.00
Guias turisticas	\$48,000,000	\$96,000.00
Gastos administrativos Oficinas	\$3,240,000	\$6,480.00
Permisos y patentes	\$150,000	\$300.00
Publicidad	\$3,000,000	\$6,000.00
6% ventas	\$29,048,880	\$58,097.76
TOTAL COSTOS ANUAL	\$205,672,296	\$411,344.59

UTILIDAD	\$556,951.41	\$278,475,704	135.4%	ANNUAL
	\$46,412.62	\$23,206,309		MENSUAL