



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE “BAORONG INTERNACIONAL
TURISMO Y NEGOCIOS LTDA.”**

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

LI LIU

**PROFESORA GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MARÍA SOLEDAD CECILIA RETAMAL NEIRA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE “BAORONG INTERNACIONAL TURISMO Y NEGOCIOS LTDA.

La empresa “Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda.” lleva 8 años funcionando en el mercado chileno, prestando servicios de turismo, intérprete (chino mandarín- español) y cursos de idioma (chino mandarín- español).

El análisis de la situación actual de la empresa, realizado a través de entrevistas al gerente general, al contador y la revisión de los flujos de caja y estados de resultados disponibles, permite concluir que la situación financiera de la empresa es precaria, presentando bajas utilidades hasta el año 2017 y pérdidas significativas el año 2018.

Por otra parte, el análisis de la industria, realizado a través de la información extraída de FEDETUR y SERNATUR así como de la aplicación de las herramientas FODA, PEST y las 5 fuerzas de Michael Porter, permiten concluir que si bien la empresa Baorong está inserta en una industria altamente competitiva, el crecimiento esperado de la demanda de turistas chinos por visitar Chile es promisorio y se identifica como una oportunidad en la medida que la empresa pueda diferenciarse y aprovechar su ventaja competitiva de conocer ambas culturas y ambos idiomas.

Así, el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios que permita a “Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda.” aumentar sus ingresos de manera sustentable en el tiempo.

A través de la encuesta de satisfacción a clientes se pudo identificar que los servicios peor evaluados son precisamente aquellos que la empresa contrata a terceros y que representan un mayor participación dentro de la estructura de costos, estos son, hotelería y restaurant. Así, dentro de las opciones a analizar se incluye la ampliación de las líneas de negocio de la empresa de manera de ofrecer de manera interna los servicios de hotelería y restaurant, entendiendo que la mala evaluación actual pasa por diferencias culturales y por ende no sería fácil de mejorar cambiando simplemente de proveedores. Se asume que la entrega de una hotelería y comidas auténticamente chinas mejoraría significativamente la satisfacción de los clientes actuales y ello se traduciría en un aumento de la cantidad de clientes.

Se evaluaron dos planes: Plan A, consta en la compra de una parcela ubicada en las afueras de Santiago y construcción de un hotel. Plan B, consiste en la compra y remodelación de una propiedad ubicada en la comuna de Providencia.

El análisis financiero arrojó que la mejor alternativa es seguir el Plan B. Este plan implica una inversión de \$800.000.000, la que sería financiada en un 60% Capital propio con y el restante 40% a través de un préstamo bancario a una tasa de 2.89%. El VAN de este plan es de \$2.481.075.833, considerando una tasa de descuento del 4.58%. La TIR resultante es de 54.97% y el período de retorno de la inversión de 9 años.

Dedicatoria

Con cariño para mi hija Valentina B.L. Hermanas Liu Yang, Liu Xin y Hermano Liu Guozhu que estuvieron en esta etapa de mi vida.

Dedicada a mí gran amigo y novio, Sr. Baorong, por tu dedicación, por tu simpleza, por todas esas horas en donde nuestras conversaciones eran infinitas.

Muchas gracias por tu fortaleza, consejos, sabiduría, pasión y perseverancia.

¡Eres un grande amigo en mi toda vida!

Agradecimientos

Después de un periodo de trabajo muy duro, con mucha alegría entrego estas palabras de agradecimiento a todos quienes me ayudaron en mi Tesis. A mí querida hija y mi marido, por su apoyo en toda mi vida de estudio. ¡Muchas gracias por todas tus energías y amor incondicional! A mi familia por todo su apoyo y fortaleza; hermana querida, hermano Guozhu, mi Papá.

A mis profesores Christian Diez, Gabriel Matthey, Orlando Vegas y Luciano Soto Medina. Agradezco a mi profesora guía Andrea Nieto y Soledad Retamal, por su buena disposición, consejos y apoyo. Muchas gracias Universidad de Chile.

Finalmente agradecer a todos mis amigos y amigas que fueron parte de este proceso. Muchas gracias a mis compañeros de Full-Time, Parte Time y Ejecutivo que me han acompañado a lo largo de este extenso periodo académico, aportando con su fortaleza y energías.

Seguiré trabajando con mucha perseverancia y pasión, esperando poder aportar humildemente al intercambio entre diferentes culturas, al turismo, a la amistad de los chinos y los chilenos, a continuar fomentando los turistas chinos a visitar y conocer este increíble y hermoso país.

TABLA DE CONTENIDO

1. CAPITULO I “Presentación”	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes	3
1.3. Misión.	3
1.4. Visión	3
1.5. Historia	3
1.6. Capital	4
1.7. Diagnóstico.....	4
1.8. Definición del Problema.....	6
1.9. Objetivos	7
1.9.1. Objetivo General	7
1.9.2. Objetivos Específicos	7
1.10. Metodología y plantificación	8
2. CAPITULO II “Análisis de la Industria y Mercado”	10
2.1. Investigación de mercado	10
2.2. Análisis del mercado de los turistas	10
2.2.1. Mercado del Turismo.....	10
2.3. Análisis de la Industria.....	15
2.3.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	15
2.3.2. Análisis FODA	19
2.3.3. Análisis PEST	21
3. CAPITULO III “Análisis Financiero”	24
3.1. Estado de Situación Financiera Clasificado	24
3.2. Estado de Resultado.....	25
3.3. Flujo de Caja	26
3.4. Ratios Financieros sobre la situación actual.....	27
3.5. Situación actual de la empresa	27
4. CAPITULO IV “Modelo del negocio”	28
4.1. Estrategia de negocio:	28
4.2. Modelo CANVAS:	28

5. CAPITULO V “Análisis estratégico del negocio”	35
5.1. Plan de Marketing.....	35
5.1.1. Estrategia de Marketing	35
5.1.2. Segmentación y Targeting.....	36
5.1.3. 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción).....	38
5.1.3.1. Producto/ Servicio	38
5.1.3.2. Precio	39
5.1.3.3. Plaza (Distribución).....	40
5.1.3.4. Promoción	41
5.2. Plan Operacional	42
5.2.1. Pre-Operacional	42
5.2.2. Operacional Proceso	43
5.3. Plan RRHH	45
5.4. Plan financiero	46
5.4.1. Plan A.....	46
5.4.2. Análisis comparativo de alternativas.....	57
6. CAPÍTULO VI “Conclusión”	59
7. Anexos	63
CAPÍTULO VIII “Bibliografía”	95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 "Utilidad últimos 6 años"	5
Tabla 2 "Estado de situación financiera clasificado"	24
Tabla 3 "Estado de resultado de la empresa, actual"	25
Tabla 4 "Flujo de caja de la empresa últimos 3 años"	26
Tabla 5 "Ratios financieros de Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda"	27
Tabla 6 "Valor y costo servicio Intérprete Escrito"	39
Tabla 7 "Valor y costo Intérprete Oral"	39
Tabla 8 "Precios de cursos de español"	40
Tabla 9 Detalle de inversiones"	47
Tabla 10 "Ingresos según tipo de plan"	48
Tabla 11 "Costos en personal"	48
Tabla 12 "Datos para CAPM"	50
Tabla 13 "Flujo de caja Plan A"	51
Tabla 14 "detalles de inversiones"	53
Tabla 15 "Proyección ingresos Plan B"	54
Tabla 16 "Costos en personal Plan B"	54
Tabla 17 "Datos para plan B"	55
Tabla 18 "Flujo de caja Plan B, con deuda"	56
Tabla 19 "Análisis de alternativas"	57

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 "Curva utilidades últimos 6 años y situación actual"	5
Gráfico 2 "Número de empresas que se dedican a la actividad del turismo en Chile"	10
Gráfico 3 "Llegada de turistas a Chile en miles de personas"	11
Gráfico 4 "Número de turistas Chinos que llegaron a Chile entre 2014 y 2017"	14
Gráfico 5 "Distribución de ingresos según línea de negocio para el periodo 2015-2016"	32
Gráfico 6 "Líneas de negocio de la empresa Baorong Internacional"	33
Gráfico 7 "Análisis de alternativas"	57

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 "Modelo Canvas"	29
Figura 2 "TAM, SOM, SAM"	36
Figura 3 "Flujograma para la contratación de personal"	43
Figura 4 "Descripción del flujo"	44
Figura 5 "Organigrama de empresa"	45
Figura 6 "Fórmula CAPM"	48

CAPITULO I “Presentación”

1.1. Introducción

En la actualidad, el turismo en Chile ha crecido significativamente, ya que las autoridades han diseñado un plan estratégico para incentivar la industria del turismo en el país. De hecho, entre 2006 y 2016, el crecimiento fue de un 148%, traducido a un ingreso de USD1.924 millones en 2006 y de USD 3.097 en 2016 (según El Mostrador¹). Esto ha traído grandes beneficios, tanto a las Empresas como a la economía chilena en general.

En 2014 10.356 chinos visitaron Chile, y en 2016 fueron 22.922 (según Serna tur²), lo cual implica un aumento promedio anual de 6.282 personas, equivalente a un 61% de crecimiento anual. Por su parte en 2017 se registraron 30.000 visitantes chinos. Sin embargo, cerca de 97 millones de turistas chinos cruzaron fronteras en 2013, según un nuevo informe³, lo que convierte al gigante asiático en el país con el mayor número de visitantes en el mundo. Los turistas chinos son también los que más gastan, con USD1152.9 millones en 2017 por lo que se han transformado en

¹ Llegada de turistas a Chile creció un 148% en los últimos diez años. (2017, 6 junio). Recuperado de <https://www.elmostrador.cl/mercados/2017/06/06/llegada-de-turistas-a-chile-crecio-un-148-en-los-ultimos-diez-anos/>

² [Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada de]. (s.f.). Recuperado de www.sernatur.cl

³ [Administración Nacional de Turismo de China]. (s.f.). Recuperado de China <http://www.ctaweb.org/html/2018-2/2018-2-26-11-57-78366.html>

clientes codiciados por hoteles y negocios de artículos de lujo en Europa y Estados Unidos.

El informe, divulgado por la Administración Nacional de Turismo de China, estima que la cifra de visitantes desde China al extranjero superará los 130 millones en 2017 (BBC NEWS⁴). Esto demuestra la importancia que tiene el incremento de este mercado, siendo una oportunidad muy atractiva para realizar inversiones de turismo chino en Chile.

La Empresa “Baorong” está inmersa en el mercado del turismo chileno, enfocándose principalmente en turistas de nacionalidad china. Su principal objetivo es dar a conocer las distintas culturas y tradiciones de cada lugar visitado dentro del país.

El presente informe tiene como objetivo evaluar un nuevo proyecto para la Empresa “Baorong Internacional Turismo Negocios Ltda.” Este consiste en potenciar una línea de negocios ya existente, para poder desarrollarse en el mercado del turismo y aprovechar la oportunidad del interés turístico que tiene China sobre Chile. En concreto se pretende que la empresa brinde el servicio de hotelería, teniendo así un mayor control sobre la competencia y sobre las tareas y actividades realizadas por los intermediarios dentro de la cadena de suministros de turismo internacional, con

⁴ BBC Mundo. (2014, 9 enero). Turistas chinos: los más numerosos y los que más gastan. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140109_china_turismo_am

el propósito de aumentar la satisfacción de sus clientes e incrementar sus ingresos y utilidades.

1.2. Antecedentes

1.3. Misión.

La misión de la empresa es: “Generar y potenciar el intercambio empresarial y académico entre China y Chile a través de un servicio de excelencia en sus cuatro líneas de negocios (Agencia de Viaje, Turismo, Intérprete, Cursos Chino-Mandarín), a fin de asegurar experiencias memorables y una mejora en la calidad de vida.”

1.4. Visión

“Aspiramos a ser una Empresa líder en el mercado del Turismo en cuanto al intercambio empresarial y académico, además de contar con una propia línea de servicios.”

1.5. Historia

Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda., fue fundada en febrero del año 2011, siendo sus actuales socios Guidong Bao, Weiri Jiang y Li Liu. Cuenta por tanto con 8 años de experiencia en el Mercado chileno. Su oficina se encuentra ubicada en Avenida San Antonio N°19 Oficina 906.

Los clientes de esta empresa son en su mayoría Empresarios Receptivos y Emisivos⁵ de nacionalidad China y funcionarios del Gobierno de China.

⁵ Empresarios Receptivos y Emisivos: Los empresarios receptivos son turistas extranjeros que visitan a Chile y los empresarios emisivos que ya están residente en Chile.

1.6. Capital

El Capital inicial originalmente fue de \$15.888.888, financiado solo con aportes de socios, Guidong Bao 40% (\$6.355.554.-), Li Liu 30% (\$4.766.667.-), Weiri Jiang 30% (\$4.766.667.-). Sin embargo, en el año 2012 Guidong Bao realizó un aporte extra de capital de \$3.000.000, por lo que la suma total de capital es de \$18.888.888. Por lo tanto, actualmente los porcentajes de capital son: Guidong 49,6%, Li Liu 25,2% y Weiri 25,2%. Todo lo anterior está debidamente estipulado en la “Modificación de estructura de la empresa “Baorong Internacional Turismo y negocio Ltda.” efectuada en 2012.

1.7. Diagnóstico

Al analizar la situación actual de la Empresa “Baorong” desde el punto de vista financiero se evidencia que posee serios problemas en las utilidades generadas y crecimiento, lo cual se debe principalmente a los altos costos de los servicios externos incurridos para los servicios de Turismo, ya que estos son de alto precio por lo tanto se debe financiar altos costos en restaurantes y hoteles, lo que afecta negativamente a las utilidades.

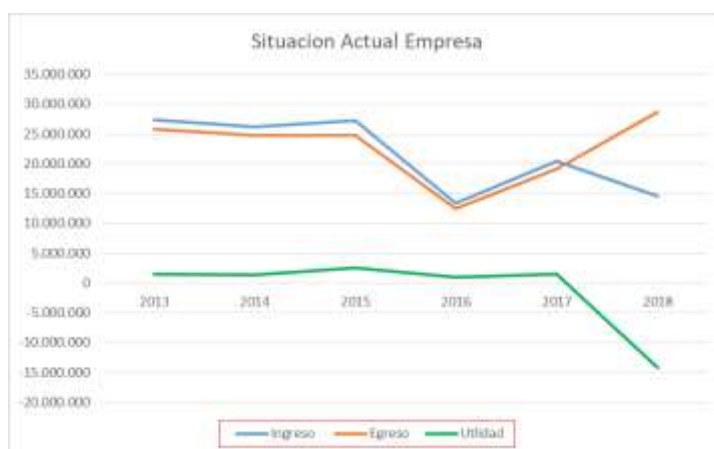
En la Tabla N°1 y el Gráfico N°1 se muestran los ingresos, egresos y utilidades entre 2013 y 2018.

Tabla 1 "Utilidad últimos 6 años"

Año	Ingreso en \$	Egreso en \$	Utilidad en \$
2.013	27.371.873	25.824.763	1.547.110
2.014	26.147.344	24.778.780	1.368.564
2.015	27.251.000	24.723.761	2.527.239
2.016	13.350.000	12.398.723	951.277
2.017	20.495.657	19.073.960	1.421.697
2.018	14.583.943	28.728.298	-14.144.355

Fuente: Elaboración Propia en base a información financiera empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda."

Gráfico 1 "Curva utilidades últimos 6 años y situación actual"



Fuente: Elaboración Propia en base a información financiera empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda."

Como se puede observar, en el periodo 2013 – 2017, los ingresos básicamente cubren los gastos operativos, dejando una utilidad promedio de de\$1.563.177 por año. El año 2018 la empresa obtiene una pérdida económica, debido tanto a una fuerte disminución en sus ingresos por turismo como la inversión en nuevas líneas de negocio que serán detalladas en la siguiente sección.

Desde el punto de vista de la satisfacción de clientes, el resultado tampoco es muy alentador. Baorong entrega una encuesta de satisfacción la cual es respondida por los clientes al término de la prestación de servicios. Esta encuesta tiene como objetivo analizar la experiencia del cliente en los distintos servicios entregados por la empresa, para así elaborar estrategias de mejora y aumentar la satisfacción. Al analizar los resultados de é una muestra de 93 encuestas, se concluye que los servicios que presentan la más baja satisfacción son los servicios complementarios de hotel y restaurant, lo que se explicaría por la gran diferencia de culturas entre ambos países.

1.8. Definición del Problema

La empresa hoy no está resultando rentable. Adicionalmente, el no contar con hoteles y restaurantes que cumplan con sus estándares genera una gran molestia entre los clientes de Baorong.

A partir del año 2018 la empresa comienza a probar con nuevas líneas de negocio: Asesorías, Importación y Exportación. En el ámbito Asesorías se ofrece a clientes chinos facilitarles sus trámites en Chile por ejemplo en bancos, hospitales y migración. En la línea Importación y Exportación han exportado a China vinos, licores y aceite de oliva chilenos.

Independiente del resultado que se obtenga con las nuevas líneas de negocio, a los socios les gustaría mantener el espíritu para el cual fue creada la empresa plasmado en su Visión y que dice directa relación con la industria del turismo de chinos en Chile. Así, con el objetivo de transformar en rentable las líneas de negocio Agencia de Viaje / Turismo y considerando que los servicios de hotelería y restaurant son los peores evaluados y los de mayor costo para la empresa, se plantea como una oportunidad evaluar la conveniencia de ofrecer los servicios de hotelería y restaurant internamente.

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de Negocios para la empresa Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda.

1.9.2. Objetivos Específicos

- Definir la posición actual de la empresa en el mercado del turismo en Santiago de Chile.
- Analizar el mercado de clientes chinos para la empresa.
- Establecer las estrategias corporativas y competitivas de la empresa, con orientación a la disminución de los costos y al aumento de utilidades.
- Detallar el modelo de negocio y la implementación de nuevos servicios asociados al mercado estudiado.

- Definir plan de inversión, operaciones, marketing, recursos humanos y financiero.
- Tomar decisión de factibilidad de inversiones en base los estudios realizados.

1.10. Metodología y plantificación

Se empezará por investigar el mercado turístico de Chile, profundizando en empresas que ofrecen que servicios similares.

Luego, se realizará una Investigación de mercado a través de los informes publicados por instituciones públicas y privada, como SERNATUR⁶ y FEDETUR⁷, OMT, CHICIT, INE. En paralelo, se realizarán encuestas web a potenciales clientes chinos.

Para definir el posicionamiento actual de la empresa e identificar oportunidades de mejora se realizará los análisis FODA, PEST⁸, y las 5 fuerzas competitivas de Porter. Posteriormente, se realizará un análisis estratégico del negocio, a través del

⁶ SERNATUR: Sus siglas significa Servicio Nacional de Turismo, es el organismo público a través del cual el gobierno chileno propone la Estrategia de Desarrollo para el Turismo.

⁷ FEDETUR: Sus siglas significa Federación de Empresas de Turismo de Chile, es un ente gremial que agrupa a asociaciones gremiales y sus miembros y a empresas turísticas individuales, cada una de ellas líder en su respectivo rubro de actividad

⁸ PEST: El Análisis PEST (Política, económica, social, tecnológico) permite un preciso análisis del entorno, ya que entrega una visión general de los diferentes factores macro-ambientales que la empresa tiene que tomar en consideración.

modelo de negocio basado en CANVAS⁹, que busca establecer las líneas estratégicas para una competitividad sostenible en el tiempo.

Luego de definido el modelo de negocios se desarrollará un plan de marketing poniendo énfasis en dos secciones, el marketing estratégico (segmentación, targeting y posicionamiento) y marketing operacional (producto, precio, plaza y promoción). Finalmente, se analizará la nueva oportunidad mercado mediante marketing lateral.

Con el fin de operacionalizar el modelo de negocios, se desarrollará un plan de operaciones y de recursos humanos. Finalmente, se desarrollará un plan Económico y Financiero: Se presentará un flujo de caja y se calcularán ratios financieros, para evaluar la conveniencia realizar las propuestas contenidas en el plan.

⁹ El método CANVAS es una herramienta para el análisis y elaboración de planes de negocio que además incluye variables ligadas a la teoría del marketing. El detalle del modelo se puede encontrar en Business Model Generation. Osterwalder & Pigneur, 2009

2. CAPITULO II “Análisis de la Industria y Mercado”

2.1. Investigación de mercado

Esta investigación se realizará a través de los informes publicados por las siguientes instituciones públicas y privadas: SERNATUR, FEDETUR, OMT, CHICIT e INE.

2.2. Análisis del mercado de los turistas

2.2.1. Mercado del Turismo

El número de empresas vinculadas a la actividad del turismo en Chile, tales como empresas turísticas propiamente, hoteles, restaurantes, agencia de viajes, etc., se puede observar en el Gráfico N°2:

Gráfico 2 "Número de empresas que se dedican a la actividad del turismo en Chile"

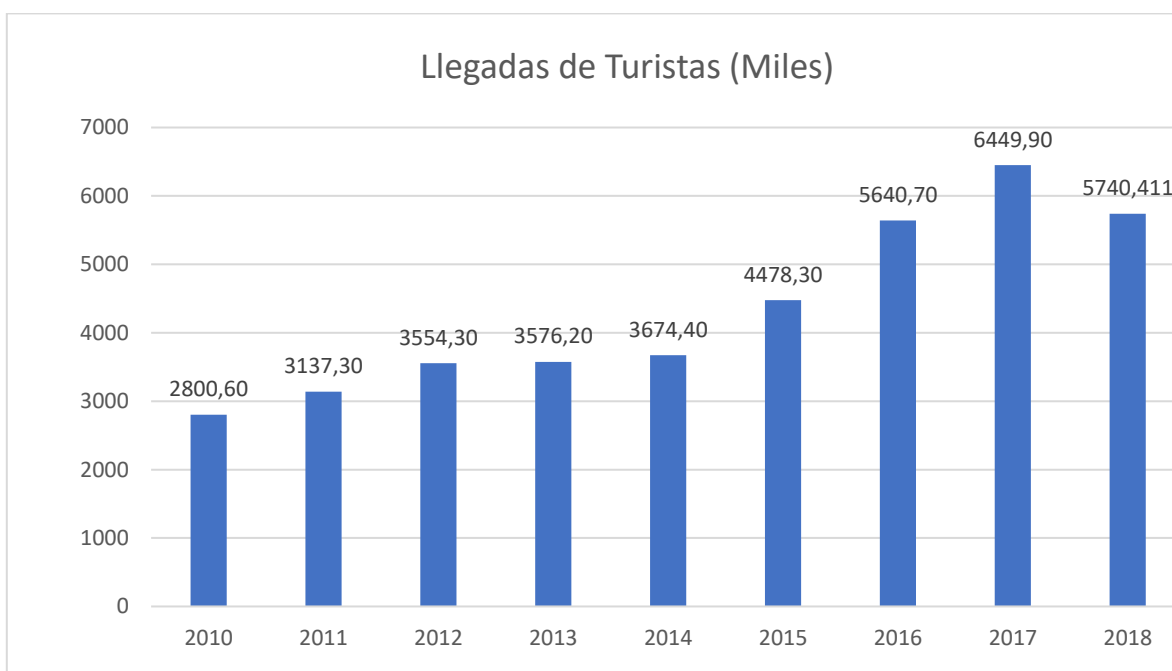


Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida desde, <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>

En la figura anterior, se puede observar un claro y sostenido crecimiento de la industria del turismo en Chile entre 2011-2016, con un crecimiento promedio anual de un 4%, que es muy superior al promedio del PIB, el cual entre 2013 y 2016 fue de 2,35%. Esto demuestra la importancia que tiene la industria del turismo en Chile. En total, el crecimiento entre 2011 y 2016 fue de un 19%, tendencia que permite augurar un buen futuro para la industria.

En el Gráfico N°3 se puede observar cómo ha evolucionado la cantidad de turistas que anualmente ingresan al país.

Gráfico 3 "Llegada de turistas a Chile en miles de personas"



Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada de www.sernatur.cl

Expandiendo el periodo de análisis a 2010-2018, en el gráfico anterior se aprecia que la llegada de turistas a Chile experimentó un crecimiento sostenido, que alcanzó los 6.450 Miles en el año 2017. Esto corresponde a un crecimiento del 130% con respecto al año 2010. El 2018 se observa una baja del 11%, explicada principalmente por la disminución de turistas argentinos dada la fuerte devaluación del peso argentino.

Algunos factores que han contribuido al sostenido crecimiento de la industria del turismo en el periodo 2010-2017 son:

- La edición del Rally Dakar en Sudamérica, en donde Chile a partir del año 2009 participó como uno de los países organizadores. Esto permitió que mil millones de telespectadores de todo el mundo pusieran su atención en el exótico paisaje chileno.
- Acciones como la intervención de bailes pascuenses en Nueva York el año 2012 y otros que han permitido posicionar a Chile y sus destinos a nivel mundial, esto ha contribuido a aumentar el turismo de forma considerable en el país. Según informó el portal de noticias 24 horas en octubre de 2012
- En general, a nivel internacional, el año 2013 estuvo marcado por la recuperación, aunque lenta y gradual, de la crisis económica de los países del hemisferio norte, lo cual también pudo haber influido en el crecimiento del turismo local.

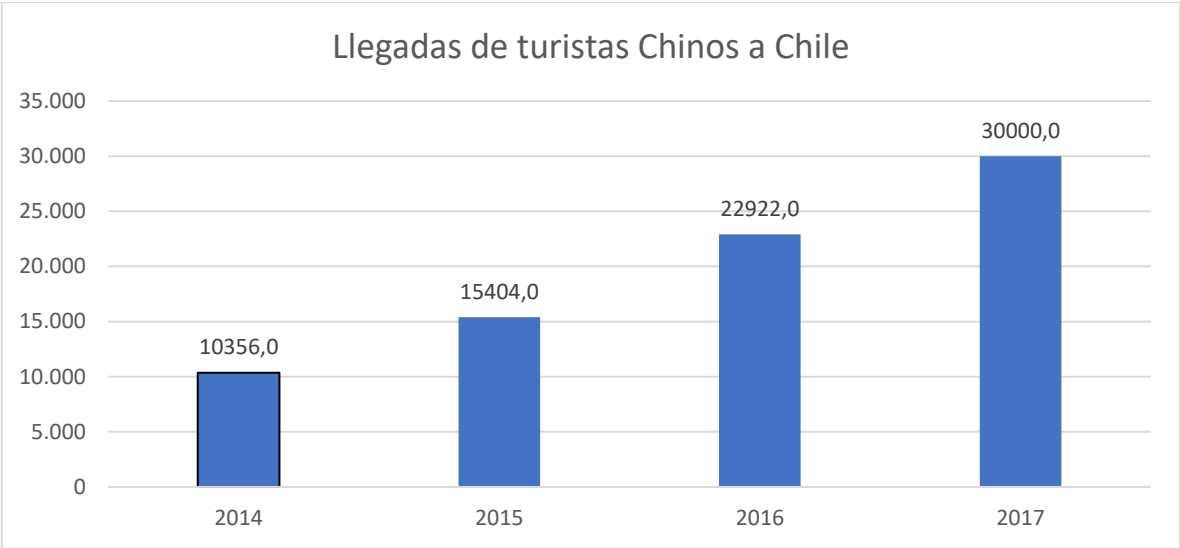
- El prolongado cierre del aeropuerto de Bariloche debido a las cenizas del Volcán Cordón del Caulle, lo que el año 2015 desvió a muchos turistas brasileños a los centros de Ski chilenos.

Por cierto, que la promoción propia (marketing) de la industria del turismo chileno, también ha contribuido a dicho fortalecimiento. Al respecto, el diario Mercurio explica que:

“Se trata de una fuerte promoción internacional, que está enfocada en potenciar los paisajes naturales, además del turismo de reuniones, estaría detrás de estas cifras. Solo este año se invirtieron 14 millones de dólares (4 millones más que en 2014 y mostrar a Chile en Europa, Latinoamérica, Estados Unidos, además de otros destinos de largo alcance.” *“Estamos haciendo una estrategia intensiva de promoción internacional. Ya hemos aumentado en 50% este ítem en relación a 2014”, confirmó la subsecretaria Montes. En el año 2016: “Este incremento de un 26% en las llegadas responde a las estrategias que ha llevado adelante el Gobierno con un plan de marketing internacional focalizado, que incluye una nueva campaña de promoción internacional dirigidas a público final. Esto se suma a las políticas de facilitación de visado y de cobros, y la conectividad que aumentó considerablemente durante 2016.”*

Concordante con la tendencia antes analizada, el caso de turistas chinos igualmente se ha incrementado en los últimos años, tal cual se puede observar en la Gráfico N°4, para el período 2014 – 2017.

Gráfico 4 "Número de turistas Chinos que llegaron a Chile entre 2014 y 2017"



Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada de www.sernatur.cl

En efecto, dentro de las llegadas de turistas chinos al país, se puede apreciar que, desde el año 2015 en adelante, hay un alto incremento (43% de promedio), lo cual se debe principalmente a la gratuidad de las visas chinas. Junto con esto, también ha ayudado la incorporación de las culturas y negocios, como parte del turismo. De hecho, la mayor cantidad de turistas chinos que llegan al país son para realizar negocios, debido a que la economía chilena es relativamente estable y esto los beneficia a ellos, así como a Chile.

2.3. Análisis de la Industria

Entrando ya en un análisis más técnico y específico, se realizará el análisis de las 5 fuerzas competitivas de PORTER. Luego se aplicará el FODA y finalmente el análisis PEST.

2.3.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico creado por el economista Michael Porter en 1979, que permite analizar el atractivo de distintas industrias. En este caso, la aplicación de este modelo tiene como finalidad identificar los factores que influyen en el nivel de competencia, en el rubro del turismo y agencias de viajes.

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores es Alta, basado en el número de empresas especializadas en el sector del turismo y de acuerdo con la información recopilada de SERNATUR, se puede concluir que existe una gran cantidad de competidores dentro de la industria del turismo, agregando que algunas empresas cuentan con una certificación de calidad de servicio. Esta es denominada “sello Q”, certificación que significa que el servicio cumple con todos los requisitos establecidos por el Sistema de Certificación de Servicios Turísticos, por lo tanto, estas empresas obtienen publicidad por parte de SERNATUR y podrían ser contratadas para cumplir con la misma función de la empresa “Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda”.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es Alta, debido al importante desarrollo de la economía en Chile en las últimas décadas. Por ello, cada vez existe mayor consciencia de la importancia del desarrollo turístico y su industria en el país, lo cual crea un interés creciente de las grandes corporaciones multinacionales en participar, razón por la cual se están posicionando cada vez más en el mercado turístico chileno.

Ejemplo de nuevas empresas de origen chino y chileno, que se han ido incorporando al mercado local y sienten la oportunidad de una nueva línea de negocios son: Atlántico y “BesTourChile”, respectivamente. Las empresas chinas podrían fortalecerse en un futuro cercano, incorporando personal especializado de origen chino, como traductores, técnicos en turismo, junto con tener oficinas locales en China para así poder gestionar de una mejor manera la captación de turistas chinos que tengan interés de visitar Chile. Igual hay que considerar la posibilidad de que surjan personas chinas independientes que entren al mercado, por cuenta propia, lo cual significa la posibilidad de nuevos y mayores competidores. En efecto, no hay obstáculos para entrar en el mercado del turismo chileno, en calidad de guías y/o intérpretes, convirtiéndose así en nuevos competidores. Se trata de personas de origen chino que están establecidas en Chile desde hace muchos años, con la ventaja de que ya tienen el manejo del idioma chino- mandarín y el español, pudiendo, por lo tanto, crear páginas website propias y competir en el mercado captando nuevos turistas desde China a Chile.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que no es necesario contratar una empresa para llevar a cabo los servicios de Turismo. De hecho, hoy en día existen otras alternativas que le facilitan al turista poder adquirir los servicios, como lo es despegar.com y plataformas online chinas equivalentes como China Feizhu y Xiecheng, APP, que permiten al usuario comprar/reservar los servicios vía internet. Adicionalmente ofrecen pack con los tres servicios incluidos (alimentación, hospedaje y turismo), lo que beneficia a los turistas ya que les permite disminuir los tiempos a la espera de contrataciones. Incluso en algunos casos, los turistas con el apoyo de estas plataformas pueden viajar solos dentro de Chile.

Adicionalmente, debido a la competencia viciosa de las actuales agencias de viajes, muchos turistas insatisfechos con la calidad del servicio están buscando cada vez más la personalización y por esta razón, muchas personas optan por organizar el viaje mejor por sí mismas, por ejemplo, como mochileros, de tal manera de evitar contratar los servicios de empresas de turismo, lo cual también afecta a nuestra empresa.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es Alto. Son pocos los hoteles que cumplen con los estándares requeridos por los clientes (5 estrellas) por lo que la empresa aún cuando cuenta con contrato por ejemplo con Sheraton tiene que pagar el precio que establezca el hotel según temporada. En el caso de los proveedores

de transporte debido a la alta demanda finalmente también se termina pagando lo que los proveedores establecen sin poder negociar la tarifa.

- **Poder de negociación de los clientes**

Existe un Alto poder de negociación de los clientes, ya que existen diversos competidores dentro de la industria del turismo, y son los clientes que toman la decisión sobre a qué empresas contratar sus servicios. En la actualidad los clientes cuentan con mucha información para tomar esta decisión (puntuación SERNATUR, rating de sitios especializados como TripAdvisor, etc). Adicionalmente tienen posibilidad de cotizar, buscar el mejor precio y contratar servicios online sin necesidad de utilizar una agencia de viajes.

- **Conclusión**

La industria del turismo en Chile es altamente competitiva por lo que las empresas necesitan buscar un elemento diferenciador. Ess el caso de la empresa "Baorong Internacional turismo y negocio Ltda.", que decidió enfocarse solo a extranjeros de nacionalidad China que deseen hacer turismo dentro del país.

2.3.2. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos de la empresa los cuales son controlables (fortaleza y debilidades), además factores externos a la misma los cuales no son controlables (oportunidad y amenazas).

- **Fortalezas:** La empresa se encuentra en el sector de Santiago Centro, ubicación geográfica que representa una ventaja dado que le acomoda a sus clientes. Como se dijo anteriormente, los clientes mayoritariamente son empresarios de nacionalidad china que vienen a hacer negocios, quienes muchas veces requieren factura y por cultura les gusta ir a conocer la oficina. Otra fortaleza es que los socios hablan perfecto mandarín y uno de ellos habla muy bien español. Esto les facilita las gestiones y les permite ofrecer un precio menor al de la competencia por sus servicios.

- **Debilidades:**
 - ✓ Cargos mal asignados
 - ✓ Mala administración de dinero , altos costos
 - ✓ Publicidad ineficiente tanto en lo físico como en lo digital (no tener un sitio web oficial)
 - ✓ Falta de comprobantes y facturas para controlar y gestionar

- **Oportunidades:** Una de las oportunidades más importantes, es que la Autoridad de Chile está realizando una estrategia de marketing, el cual tiene como objetivo de incentivar el turismo en el país, esto puede llevar consigo aumento de turistas que quieran conocer el país. Adicionalmente, el 1 de marzo entró en vigencia la modernización del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y China, acuerdo que data del año 2006 y que ha convertido al país asiático en el mayor socio comercial de Chile.” Gracias a la negociación que partió el año 2017, esta modernización incorpora dos nuevos capítulos sobre Medio Ambiente y Comercio Electrónico. Además, se actualizaron los capítulos sobre Comercio de Bienes, Reglas de Origen, Procedimientos Aduaneros y Facilitación de Comercio, Política de Competencias, Cooperación Económica y Técnica, Y Comercio de Servicios. Embajada de Chile en China. Ambos factores se espera incrementen la llegada de los turistas chinos al país, y en consecuencia la empresa podría aumentar su cantidad de clientes
- **Amenazas:** Dentro de las amenazas se destaca las posibles catástrofes naturales que pueden surgir en el país como: incendios forestales, terremotos, tsunamis, etc. Esta realidad afecta a los turistas, ya que puede surgir ciertos temores. Como consecuencia de ello, efectivamente puede disminuir la llegada de turistas. Se trata de una amenaza permanente, que puede afectar a los variados paisajes del país.

2.3.3. Análisis PEST

El análisis PEST ha permitido conocer los factores del contexto y entorno general del país, que en general permiten apreciar cómo ello afecta o favorece a la industria del turismo chileno y, en especial, a nuestra empresa. En mi opinión, Chile cuenta con 4 factores favorables para el desarrollo del turismo y, en particular, para nuestro proyecto:

- (1) Mantiene estabilidad política, con una democracia representativa, instituciones públicas y privadas autónomas y transparentes, libre de conflictos políticos que puedan afectar la opinión pública internacional y, por tanto, la imagen y corrientes de turistas que quieran visitar Chile. Las controversias pueden dirimirse o resolverse en Instituciones judiciales, sin ningún tipo de influencia particular, son autónomas y transparentes al emitir sus veredictos, lo cual también ayuda a la estabilidad y seguridad en el país.
- (2) El entorno económico también es favorable, pues Chile tiene un régimen económico de libre mercado, que desde su instauración ha sido beneficioso para el desarrollo de la iniciativa empresarial. La continuidad de políticas económicas y públicas sin duda ha favorecido el crecimiento económico (PIB) en los últimos 30 años. Esto mismo, ha permitido que Chile haya utilizado su crecimiento económico para desarrollar, por ejemplo, una infraestructura vial óptima a través de concesiones privada. De hecho, actualmente Chile cuenta con una red interconectada, vial, ferroviaria y área envidiable, que permite el traslado de mercancía y de personas en todo el

- territorio nacional, acortando tiempos de viaje y abaratando costos, lo cual afecta positivamente la actividad turística en el país.
- (3) Respecto al entorno y contexto social, Chile también es un país favorable, debido a que en los últimos años ha disminuido la pobreza en forma significativa, junto con desarrollar mejoras en el sistema educacional, lo cual poco a poco ha permitido el crecimiento y fortalecimiento de la clase media. Adicionalmente, las corrientes migratorias desde final del siglo XX y principios de siglo XXI, han contribuido a enriquecer y diversificar la cultura de la sociedad chilena. Migrantes de Argentina, Perú, Venezuela, Colombia y Haití, entre otros países, han permitido realizar diversos aportes tanto en las estructuras sociales como en la economía, destacando, por ejemplo, la comida peruana. No obstante, en la actualidad la oferta gastronómica es bastante más amplia, incluyendo sabores y colores de diferentes países, lo cual ha aumentado la diversidad de restaurantes, haciendo aún más atractivo al turismo chileno, tanto por las bellezas del paisaje y cultura chilena, como por una sociedad cada vez más diversificada.
- (4) En cuanto al entorno tecnológico, Chile cuenta con una infraestructura que está en constante desarrollo y es una de las más modernas de la región. Partiendo por la industria minera, cuyas tecnologías siempre están a la vanguardia mundial. Por otra parte, la industria agrícola, que en la última década se ha modernizado radicalmente. Así mismo gracias a las nuevas tecnologías comunicacionales, se puede decir que Chile se ha podido desarrollar una excelente infraestructura de TICs, que permite incrementar el flujo de las comunicaciones tanto internas como externas, que afectan

positivamente la actividad turística. Esto, obviamente, ha permitido a Chile fortalecer su relación con muchos países, lo cual le ha servido además para ir superando su histórico aislamiento.

Así, por lo tanto, todos los beneficios que traen los factores macro ambientales del entorno favorecen al intercambio cultural entre China y Chile. Además, el turismo en Chile también está ayudando al crecimiento económico del país, lo cual es favorable para nuestra empresa. Es cierto que el mayor incremento de turistas puede afectar al patrimonio cultural de Chile; sin embargo, la propia industria del turismo y el Estado, poco a poco han ido desarrollando políticas preventivas al respecto.

3. CAPITULO III “Análisis Financiero”

3.1. Estado de Situación Financiera Clasificado

Se presentan los estados de situación financiera clasificado entre los años 2015 y 2017. Las cifras son presentadas en miles de pesos.

Tabla 2 "Estado de situación financiera clasificado"

Activos Corrientes	2015	2016	2017
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$498.776	\$1.184.206	\$1.414.040
Deudores por venta y otras cuentas por cobrar	\$20.622.547	\$20.601.105	\$20.601.105
Impuesto por recuperar	\$504.684	\$269.816	\$400.733
cuentas Particular Sr .xx	\$ 1.553.309	\$ 1.074.057	\$ 1.354.329
Débito Fiscal I.V.A P.P.M			
Otros activos corrientes			
Total activos corrientes	\$ 23.179.316	\$ 23.129.184	\$ 23.770.207
Activos no corrientes			
Propiedad ,planta y equipos			
Total activos no corrientes			
Total Activos	\$ 23.179.316	\$ 23.129.184	\$ 23.770.207
Patrimonio y Pasivos Corrientes			
Otros acreedores (interés Bco. BCI)			
Impuestos	\$89.363	\$16.700	\$11.800
Cuentas por pagar			\$293.043
Crédito Hipotecario			
Gasto General			
Total pasivos corrientes	\$ 89.363	\$ 16.700	\$ 304.843
Pasivos no corrientes			
Total pasivo no corrientes			
Patrimonio			
Capital	\$18.888.888	\$18.888.888	\$18.888.888
Otras reservas	\$1.140.600	\$1.765.163	\$1.765.163
Resultados acumulados	\$ 533.226	\$ 1.507.156	\$ 1.384.376
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	\$2.527.239	\$951.277	\$1.426.937
Total patrimonio	\$23.089.953	\$23.112.484	\$23.465.364
Total pasivos y Patrimonio	\$23.179.316	\$23.129.184	\$23.770.207

Fuente: Elaboración Propia en base a información financiera empresa “Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda.”

3.2. Estado de Resultado

Estado de Resultados: Se presentan los Estados de Resultados entre 2015 y 2017.

Las cifras son presentadas en miles de pesos.

Tabla 3 "Estado de resultado de la empresa, actual"

Estado de resultados			
Periodo	2015	2016	2017
Ingreso de la Operación	\$27.251.000	\$13.350.000	\$20.495.657
Costos de Venta	-\$6.506.500	-\$1.102.876	-\$5.539.214
Margen Bruto	\$20.744.500	\$12.247.124	\$14.956.443
	-	-	-
Costos de Administración	\$17.873.121	\$10.022.678	\$13.144.664
Resultado Operacional	\$2.871.379	\$2.224.446	\$1.811.779
Ingresos Financieros	\$0	\$0	\$0
Gastos Financieros	\$0	\$0	\$0
Corrección Monetaria	\$8.075	-\$621.747	\$2.620
Resultado No Operacional	\$8.075	-\$621.747	\$2.620
Resultado antes de Imputo. A la renta	\$2.879.454	\$1.602.699	\$1.814.399
Impuesto a la renta	-\$352.215	-\$651.422	-\$387.462
Utilidad (Pérdida) de actividades continuas	\$2.527.239	\$951.277	\$1.426.937

Fuente: Elaboración Propia en base a información financiera empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda."

3.3. Flujo de Caja

Flujo de Caja: Se presentan los flujos de Caja de los últimos tres años. Las cifras son presentadas en miles de pesos.

Tabla 4 "Flujo de caja de la empresa últimos 3 años"

Flujo de Caja			
	2015	2016	2017
Ingresos			
Ingresos por servicios	\$27.251.000	\$13.350.000	\$20.495.657
Total Ingresos	\$27.251.000	\$13.350.000	\$20.495.657
Egresos			
Costos Variables	\$6.506.500	\$1.102.876	\$5.539.214
Costos Fijos	\$17.873.121	\$10.022.678	\$13.144.664
Total Egresos	\$24.379.621	\$11.125.554	\$18.683.878
UAI	\$2.871.379	\$2.224.446	\$1.811.779
Corrección Monetaria	\$8.075	\$621.747	\$2.620
Impuesto a la Renta	-\$352.215	\$651.422	\$387.462
Utilidad Final	\$2.527.239	\$951.277	\$1.421.697

Fuente: Elaboración Propia en base a información financiera empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda."

3.4. Ratios Financieros sobre la situación actual

Ratios financieros de la empresa “Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda.”

Tabla 5 "Ratios financieros de Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda"

Ratios Financieros	Indicador	Fórmula	2015	2016	2017
1. Indicadores de Liquidez	Razón Corriente	A. Circulante/P. Circurante	259	1.385	78
	Capital de Trabajo	A. Circulante-P. Circurante	\$23.089.953	\$23.112.484	\$23.465.364
2. Indicadores de Solvencia	Endeudamiento del Activo	P.Total / A. Total	0,39%	0,07%	1,28%
	Endeudamiento del Patrimonial	P.Total / Patrimonio	0,47%	0,09%	1,61%
3. Indicadores de Rentabilidad	Rendimiento sobre Patrimonio	Utilidad Neta/Capital	13,38%	5,04%	7,55%
	Rendimiento sobre Inversión	Utilidad Neta/Activo Total	10,90%	4,11%	6,00%

Fuente: Elaboración Propia en base a información financiera empresa “Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda.”

3.5. Situación actual de la empresa

Al analizar la situación financiera de la empresa actual a través de ratios financieros se pudo apreciar que: De acuerdo con el indicador de liquidez en este caso razón corriente y capital de trabajo, se puede decir que la Empresa en los últimos años ha tenido liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, se demuestra una alta liquidez por parte de la empresa ya que en el último año cuenta con un bajo nivel de obligaciones a corto plazo. En el caso de los indicadores de rentabilidad, ROE y ROA, se puede concluir que, en los últimos años ROE es superior al ROA, lo que significa que el coste medio de la deuda sea inferior a la rentabilidad económica (ROA). En este caso, la financiación de parte del activo con deuda ha posibilitado el crecimiento de la rentabilidad financiera (ROE).

4. CAPITULO IV “Modelo del negocio”

4.1. Estrategia de negocio:

Se pretende aumentar las utilidades de la Empresa Baorong, incorporando a sus líneas de negocio el ofrecer directamente los servicios de hospedaje y alimentación.

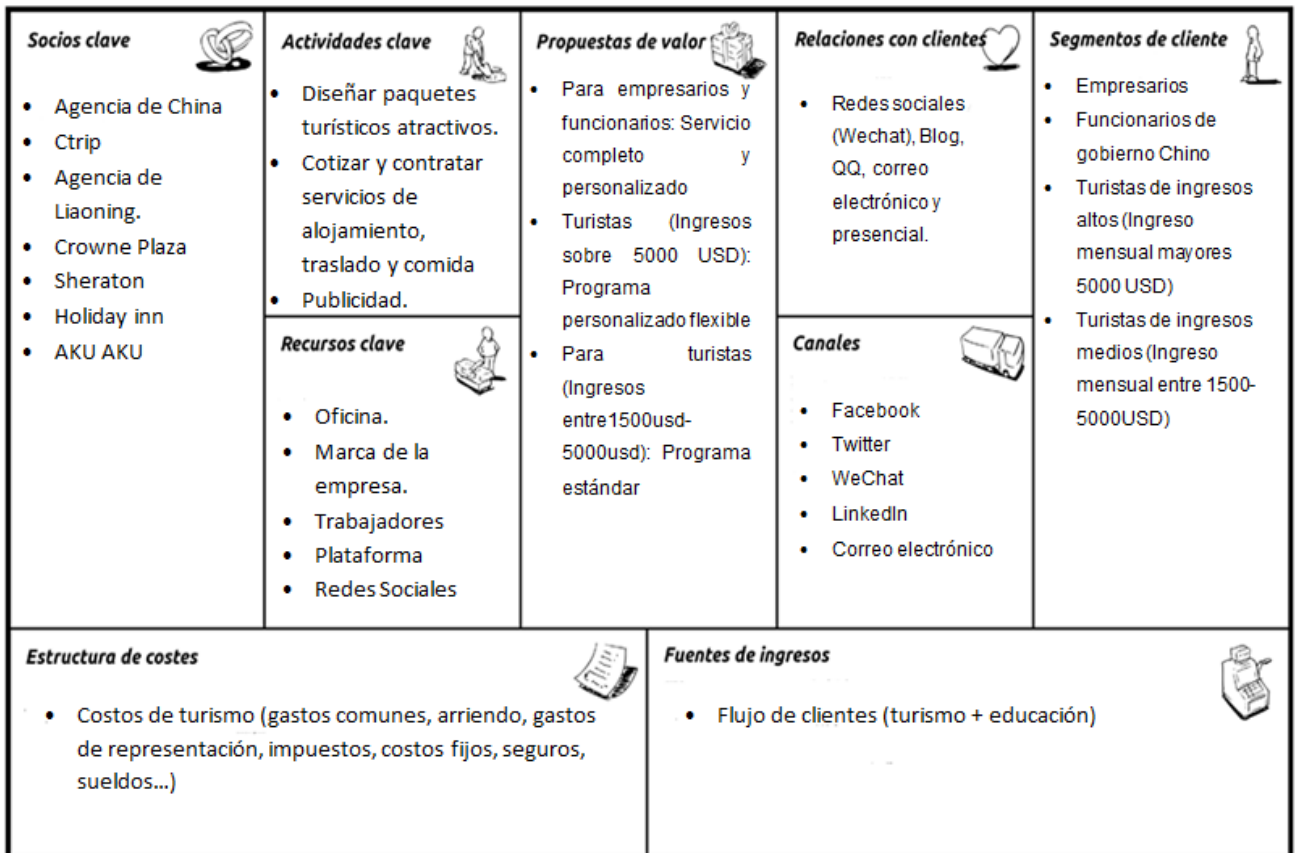
Para ello se evaluarán los siguientes dos planes alternativos:

- Plan A: Comprar terreno en las afueras de Santiago y construir un hotel con servicio de restaurant.
- Plan B: Comprar un hotel en la comuna de Providencia y remodelar para ofrecer servicio de restaurant.

4.2. Modelo CANVAS:

Canvas es un modelo de negocio, es una herramienta nueva, ya que hace unos años (2010) vio la luz gracias al libro “*Generación de modelos de negocio*” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Este libro se caracteriza por ser una guía para visionarios, revolucionarios y retadores que quieren desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro.

Figura 1 "Modelo Canvas"



1) Segmentos de clientes:

- Agencias de viaje en China
- Empresarios
- Funcionarios de gobierno chino
- Turistas de ingresos altos (Ingreso mensual mayores 5000 USD)
- Turistas de ingresos medios (Ingreso mensual entre 1500-5000USD)

2) Propuestas de valor: Servicio de lujo, completo y flexible, brindado por chinos para chinos.

- Para empresarios y funcionarios: Servicio completo y personalizado (traslado apto. - hotel- apto., alojamiento en hotel boutique con restaurante chino, intérprete durante toda la estadía)
- Para turistas de ingreso altos (Ingreso mensual mayores 5000 USD): Programa personalizado flexible (traslado apto – hotel -apto, alojamiento en hotel 5 estrellas, traslados internos, intérprete durante toda la estadía)
- Para turistas de ingreso medio (Ingreso mensual entre 1500usd-5000usd): Programa estándar (traslado apto – hotel - apto, alojamiento en hotel 3-4 estrellas, city tour con guía en idioma chino)
- Agencia de viaje: Coordinación y contratación de servicios de transporte de Chile, servicios de intérpretes, city tour guiados, acompañamiento a restaurantes.

3) Canales:

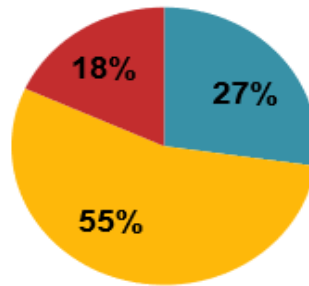
-  Facebook
-  Twitter
-  WeChat
-  LinkedIn
- Correo electrónico.
- Presencial
- Aparte de estas redes sociales, uno de los socios Guidong Bao ha escrito 2 libros sobre Chile. El primero contiene una descripción de las ciudades, aspectos económicos, políticos, sociales y culturales de Chile. El segundo libro relata la historia de los últimos 120 años de los chinos residentes en Chile. Estos libros han incentivado a algunos de sus lectores chinos a visitar Chile por lo que también se consideran un canal de difusión.

4) Relaciones con cliente: Redes sociales (Wechat), Blog, QQ, correo electrónico y presencial.

5) Fuentes de ingresos: pago de los clientes por los distintos servicios ofrecidos.

Gráfico 5 "Distribución de ingresos según línea de negocio para el periodo 2015-2016"

- Curso Español-Chino Mandarin
- Turismo
- Intérprete Chino Mandarin- Español

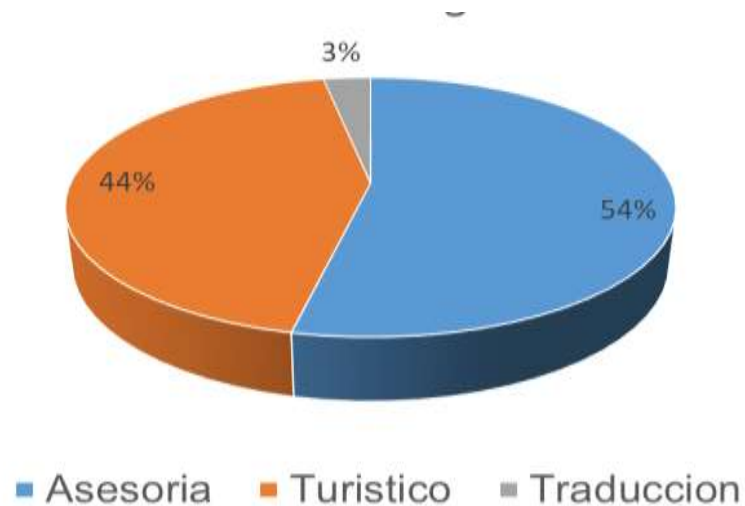


Fuente: Facturas y Boletas empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios LTDA."

La frecuencia promedio de clientes es de 2 grupos mensuales de 4 a 8 personas, los cuales generalmente se les entrega un servicio de Turismo y Educación. La temporada alta es de octubre a febrero, período en que la frecuencia sube a 3-6 grupos mensuales.

Los datos obtenidos de acuerdo con la información financiera de la Empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios LTDA." entre 2015 y 2016, determinaron que el 55% de los clientes utiliza el servicio de Turismo, seguido el servicio de educación y finalmente el servicio de Intérprete. En 2018, determinaron que el 54% de los clientes utiliza el servicio de Asesorías, los ingresos del servicio de turismo 44% seguido segundo, e intérprete solo 3%, mientras eliminaron el servicio de educación.

Gráfico 6 "Líneas de negocio de la empresa Baorong Internacional"



Fuente: Facturas y Boletas empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios LTDA." 2018

6) Recursos clave: Los recursos que se necesitan para llevar a cabo la actividad son:

- Oficina del Centro de la ciudad
- Trabajadores profesionales: intérpretes, guías turísticos, profesor chino-mandarín, profesor español
- Página web
- Redes sociales

7) Actividades clave:

- Diseñar paquetes turísticos atractivos
- Cotizar y contratar servicios de alojamiento, traslado y comida
- Publicidad

8) Estructura de Costos:

- Sueldos
- Cuentas básicas (luz, agua, internet, etc)
- Pago a proveedores
- Arriendo oficina
- Dividendo / Arriendo hotel

9) Socios Clave: Agencias chinas como Ctrip, Agencia Liaoning y los proveedores ejemplo hotel Crown Plaza, Sheraton, Holiday Inn etc.

5. CAPITULO V “Análisis estratégico del negocio”

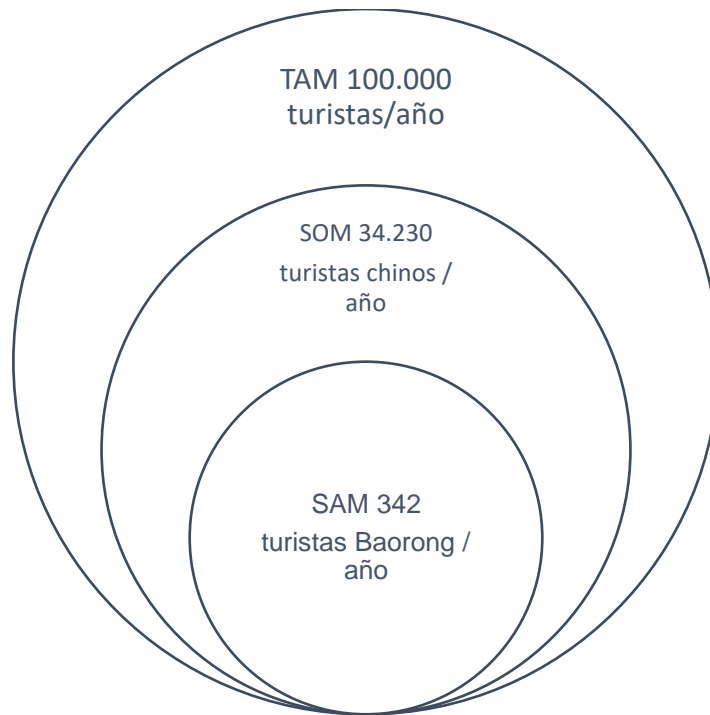
5.1. Plan de Marketing

5.1.1. Estrategia de Marketing

Se dará énfasis en dos secciones, el marketing estratégico (segmentación, targeting y posicionamiento) y marketing operacional (producto, precio, plaza y promoción). Analizar una nueva oportunidad mercado mediante un marketing lateral.

Para calcular el tamaño de mercado se utilizará TAM, SAM Y SOM, siendo Tam el Mercado Total; SAM, el Mercado que podemos servir y Som el Mercado que podemos conseguir. Según el convenio Ctrip con Subsecretaría Turismo Chile podemos estimar el mercado total son 100.000 personas por año. De ellas, los turistas chinos a Chile corresponden a un 34,23%, obtenemos así un SAM de 34.230 personas por año. Por último, la empresa podría optar en el mediano plazo considerando la capacidad del hotel a un 1% de los turistas chinos que ingresan al país cada año, esto es 342 personas lo que representa un crecimiento de 375% respecto a la cantidad de clientes que hoy tiene la empresa.

Figura 2 "TAM, SOM, SAM"



5.1.2. Segmentación y Targeting

Se describen a continuación los distintos segmentos de clientes que atiende la empresa:

- Agencias de viaje en China que contratan servicios para poderosos funcionarios

Aquí están las personas con mayor poder del país, todas ellas en lo más alto de las estructuras del Partido / Estado. Esta clase social tiene en sus manos los recursos clave del país y son los que determinan la dirección política y económica de China. Sus visitas a Chile son organizadas por Agencias en China que subcontratan a Baorong para algunos servicios.

- Funcionarios de gobierno chino

Son las personas que ocupan altos puestos en las estructuras del Estado: jueces, fiscales, presidentes de asociaciones, líderes de sindicatos, rectores de universidad y directores de empresas estatales. Ellos tienen posiciones privilegiadas que otorgan poder y recursos económicos. Además de sus buenas condiciones económicas, estas personas reciben otro tipo de ingresos en forma de comidas, ayudas al transporte o comisiones. Su llegada a los servicios de Baorong puede ser a través de una agencia de viaje china o directamente, pero se diferencian del segmento anterior en que una vez en Chile el trato es directo.

- Empresarios chinos

Directores de empresas privadas, intelectuales de primer orden, estrellas de la literatura, influyentes artistas, abogados de prestigio o líderes de opinión entrarían en esta tercera clase social, estas personas gozan de influencia social y tienen abundantes recursos económicos.

- Turistas de ingresos altos (Ingreso mensual mayores 5000 USD)

Aquí se incluyen funcionarios de todo tipo: desde trabajadores en empresas de ámbito nacional hasta los empleados en medios de comunicación que dependen directamente del Partido Comunista, éstos gozan de mayor poder, tienen un trabajo fijo e ingresos extra (comidas, bonus, seguro médico...). También suelen disfrutar de más vacaciones, menos horas extra y mejores condiciones laborales.

- Turistas de ingresos medios (Ingreso mensual entre 1500-5000USD)
Trabajadores en empresas privadas, pequeños empresarios, autónomos, abogados, profesores universitarios, escritores, artistas, trabajadores para empresas extranjeras, periodistas en los medios comerciales, la define como “la clase de la esperanza”.

5.1.3. 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción)

5.1.3.1. Producto/ Servicio

Turismo: incluye el servicio de guía turístico, quien da a conocer las principales historias y manifestaciones culturales de los distintos destinos dentro del país. En este producto los clientes pueden optar por el destino que deseen conocer, y de acuerdo con esto se realizará la programación y se detallarán los costos los cuales constarían asociados incluyendo los servicios externos como hotel y restaurant.

Los paquetes turísticos que ofrece la Empresa son:

- Santiago 3 días y 2 noches.
- Torres del Paine 4 días y 2 noches.
- Isla de Pascua 3 días y 2 noches.
- San Pedro Atacama 3 días y 2 noches.
- Antártica y 6 países de latinoamericano

Intérprete español a chino mandarín: El servicio de intérprete se ofrece tanto de forma oral como escrita, dependiendo de la necesidad del cliente.

Curso de idiomas: Se enseña tanto español como Chino Mandarín básico a los clientes de nacionalidad china y chilena. Este servicio se ofrece en formato grupal e individual.

5.1.3.2. Precio

Intérprete

Tabla 6 "Valor y costo servicio Intérprete Escrito"

Servicio Intérprete Escrito	Valor	Costo
Valor por hoja A4	\$50.000	\$ 40.000

Tabla 7 "Valor y costo Intérprete Oral"

Servicio Intérprete Oral	Valor	Costo
Mensual (2 horas/ día)	\$300.000	\$ 150.000
Día (8 horas US\$150)	\$ 99.150	\$ 85.930
Mediodía (4 horas US\$ 100)	\$ 66.100	\$ 52.880
Valor por hora	\$ 20.000	\$ 15.000

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada de la Empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda."

Curso Idioma

Tabla 8 "Precios de cursos de español"

Curso Español	Días	Horarios	Horas	Matricula	Valores	Costos
Diuro 12-15 personas	Lunes,Miercoles ,Viernes	10:00-11.30	24 horas	\$ 5.000	\$ 240.000	\$ 120.000
Vespertion Curso Básica 12-15 personas	Lunes,Miercoles ,Viernes	20:30-22:00	24 horas	\$ 5.000	\$ 240.000	\$ 120.000
Diuro Curso Nivel medio 12-15 personas	Martes,Jueves	10:00-11:30	24 horas	\$ 5.000	\$ 240.000	\$ 120.000
Vespertion Curso medo 12-15 personas	Lunes,Miercoles ,Viernes	20:30-22:00	24 horas	\$ 5.000	\$ 240.000	\$ 120.000
Vespertion Curso medo 12-15 personas	Martes,Jueves	20:30-22:01	24 horas	\$ 5.000	\$ 240.000	\$ 120.000
Curso Especial 2-4 personas	Flexible	60 minutos	Flexible	\$ 5.000	\$ 15.000	\$ 10.000
Curso Especial 1 persona	Flexible	60 minutos	Flexible	\$ 5.000	\$ 20.000	\$ 15.000

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada de la Empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda."

Turismo

El precio promedio de los paquetes turísticos ofrecidos hoy es de USD 2.000 por persona.

5.1.3.3. Plaza (Distribución)

Canales directos:

Se utiliza el Internet como página web de la empresa y las redes sociales como principal medio (Wechat/QQ) de distribución de paquetes turísticos, con este medio se llega directamente al cliente. El portal tendrá la capacidad de realizar ventas vía Internet y presentará un interfaz amigable con la opción de escoger el idioma del Chino Madarín. Asimismo, contará con la ayuda de un tutor virtual que guiará al cliente hasta completar la transacción.

Canales indirectos:

Con este tipo de distribución se vende los paquetes de turismo de naturaleza con las empresas intermediarias. Estas empresas son las agencias de viajes y operadores de turismo que se encuentran a nivel nacional china, quienes actúan como representantes facilitando toda la información sobre los servicios que se ofrecen.

5.1.3.4. Promoción

La estrategia elegida fue la implementación de un plan de marketing digital, consistente en una página web internacional y foros (Revista) para así dar a conocer los servicios de la Empresa Baorong Internacional Turismo y Negocio LTDA. Esta página web estará enfocada en captar la atención de futuros clientes desde China. La implementación de esta página web internacional tendrá un costo anual de \$150.000. En esta página se incluirá la descripción los servicios, su ubicación y además el Email de contacto con sus respectivas descripciones en dos idiomas español y chino-mandarín. Se realizarán promociones para captar clientes potenciales en temporadas altas en los meses de diciembre, enero, febrero y en temporadas bajas, los meses de junio y julio. La finalidad de aplicar esta estrategia es llegar a más cantidad de clientes dentro del mercado actual. Las promociones consistirían en descuentos entre un 10% y 15%, las cuales se llevarán a cabo cuando sean grupos de cliente que deseen utilizar los servicios de la Empresa. Se implementarán estrategias de Push y Pull, las cuales son herramientas de marketing que se utilizan para acelerar el proceso de venta por un tiempo determinado, en donde se incorporaran cupones de descuento en los servicio y pequeños regalos,

como ejemplo obsequiar las pantuflas ya que a los chinos no les gusta utilizar zapatos en interiores, con el objetivo de incentivar a nuevos clientes a solicitar los servicios de la empresa Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda.

Además, se agregarán redes sociales gratuitas de China, las cuales solo pueden ser utilizadas en este país ya que son restringidas para el extranjero, estas descripciones de los servicios complementarios y las ofertas aplicadas dependiendo de la temporada, con la finalidad de promocionar el servicio complementario.

Se promocionarán paquetes del estilo: Elige 4-6 países entre Chile, Brasil, Argentina, Perú, Colombia y México (o Panamá/Cuba) en Feriado de China, especial en vacaciones del año de nuevo, con descuentos entre un 10% y 15%.

5.2. Plan Operacional

5.2.1. Pre-Operacional

- Contratación

Se hace un acuerdo a través de un contrato, el cual es enviado por correo electrónico.

- Permiso paténtales

Muchas de nosotras cuando iniciamos nuestro emprendimiento no sabemos los **permisos** que debemos tener para poder poner en marcha nuestro negocio. Ejemplo uno de los **permisos** claves es la **patente municipal** que entrega el municipio y te permite instalarte en un local fijo como Hospedaje.

- Proveedores

Buscando y crea una buena relación con los proveedores ejemplo como Ctrip, Cits, Cyts, y Fliggy etc.

5.2.2. Operacional Proceso

El proceso más importante es la contratación y prestación del servicio de turismo. Se muestra a continuación el flujograma del proceso y el listado de tareas asociadas en las Figura 3 y 4 respectivamente.

Figura 3 "Flujograma para la contratación de personal"

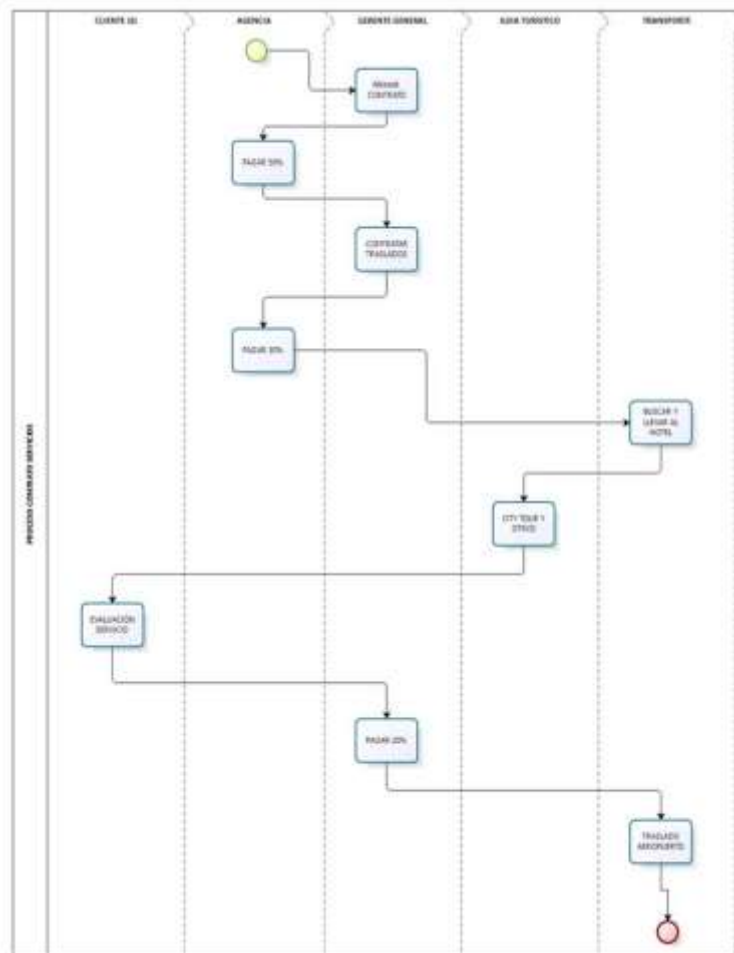


Figura 4 "Descripción del flujo"

Descripción del flujo		
Actividad	Rol	Tareas
Atender	Gerente General	1. Recibir solicitud de Agencia 2. Firmar Contrato
Pagar	Agencia	1. Cuando firmar contrato a pagar 50% del costos. 2. Cuando contratar traslados al cliente en aeropuerto ,pagar 30% del costos 3. Recibe el evaluación de servicio,pagar el resto 20% de costos.
Entregar	Transporte	1. Buscar al cliente en Aeropuerto 2. Llevar al Hotel . 3. City Tour 4. Llevar al Restaurante 5. Traslados al Aeropuerto
Servicio	Guia Turistico	1. Buscar al cliente en Aeropuerto 2. Llevar al Hotel . 3. City Tour 4. Llevar al Restaurante 5. Traslados al Aeropuerto

El paso a paso del proceso 'Contratación y prestación de servicios de turismo' es:

1. Se hace un acuerdo a través de un contrato, el cual es enviado por correo electrónico que contiene la siguiente información:
 - Programación del servicio el cual consta en: Precio total del servicio, información detallada sobre la fecha, horario y lugares en donde se realizará el servicio de Turismo, además se debe pagar un anticipo de 50% del servicio contratado.

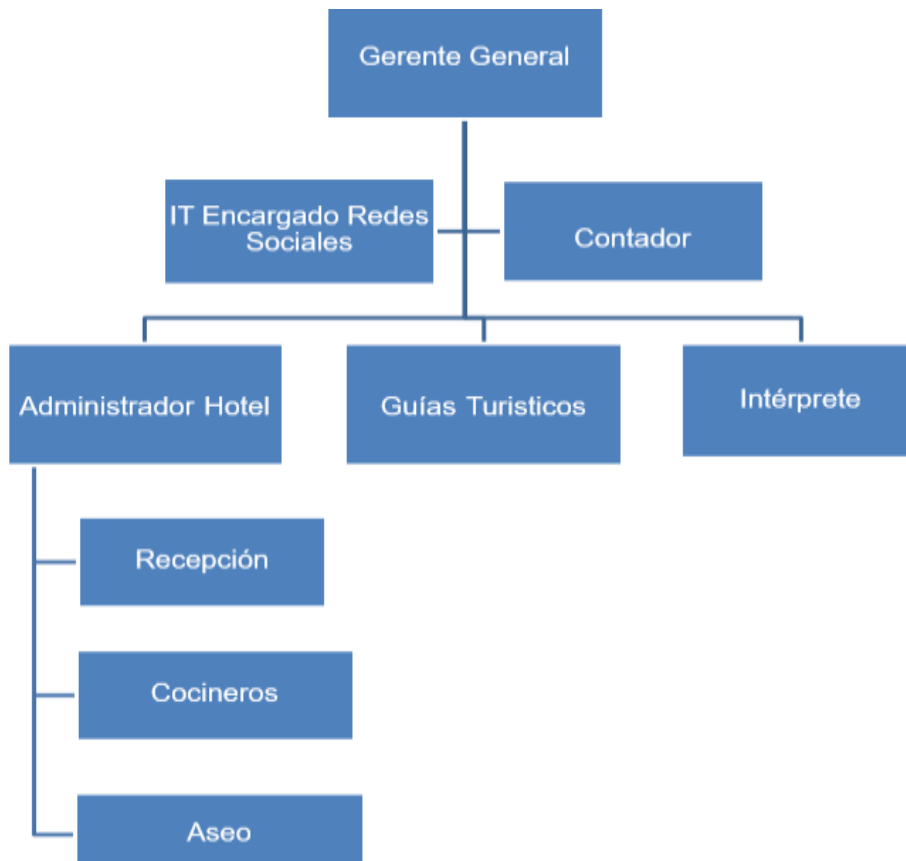
2. En el momento que los clientes llegan a Santiago, Chile, la Empresa envía un servicio de transporte externo en el cual los traslada desde el Aeropuerto al Hotel contratado, en donde se paga el 30% del costo total.

3. Dependiendo la programación del contrato, se prestan servicios de Turismo.

4. Al término de la prestación de servicio, se cancela el resto de lo acordado en el cual constaría en el 20% del costo total.

5.3. Plan RRHH

Figura 5 "Organigrama de empresa"



5.4. Plan financiero

Plan Financiero: se realizarán flujos de caja para evaluar la conveniencia de desarrollar las nuevas líneas de negocio, calculando indicadores para la toma de decisiones como WACC, CAPM, VAN, TIR y PAYBACK.

Para efectos del flujo de caja se consideran los siguientes valores de tipo de cambio:

Valor US Dólar: \$661 (fecha 18 de febrero de 2019)

5.4.1. Plan A

Consiste en comprar una parcela en Santo Domingo, V Región y construir un hotel para ofrecer los servicios de hospedaje y alimentación. El hotel constaría de 8 habitaciones ambientadas completamente con la cultura china y un servicio de restaurante en el mismo recinto el cual sólo serviría auténtica comida china. La inversión se estima en \$240.000.000, que sería financiado con un 60% aporte de socios, y el 40% restante con financiamiento externo. El financiamiento externo sería un crédito hipotecario respaldado por el banco Scotiabank, banco que ofrece una tasa de interés más baja en comparación a otros, por un monto de \$96.000.000 con una tasa de interés anual de 2.89%.

Consideraciones para el flujo de caja:

- Inversión

Se considera la compra del terreno, la construcción del hotel y el equipamiento del mismo. Las habitaciones serán equipadas con: cama King, televisor LED, escritorio etc.

El detalle de las inversiones consideradas se muestra en la tabla 9

Tabla 9 Detalle de inversiones"

TERRENO	\$ 27.000.000
COMPRA PARCELA	\$ 170.000.000
CONSTRUCCION RESTAURANT	\$ 20.000.000
EQUIPAMIENTO DE HABITACIONES	\$ 9.373.000
EQUIPAMIENTOS DE COCINA	\$ 5.666.740
TOTAL INVERSIÓN	\$ 232.039.740

- Ingresos

Se asume se partirá con la cantidad de turistas actuales, número que se incrementará 8% corresponde al promedio rentabilidad de la empresa.

El precio promedio de los paquetes turísticos ofrecidos hoy es de USD 2.000 por persona. Se aumentará la tarifa base por persona por día dado que está muy por debajo de la competencia y espera ir aumentando adicionalmente ese valor promedio a través de aumentar la cantidad de días de estadía con una oferta más variada de destinos y servicios.

Tabla 10 "Ingresos según tipo de plan"

Plan A	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cantidad Clientes Turistas 8%	72	78	84	91	98	106	114	123	133	144
Tarifa Paquete Promedio 6.5%(US\$)	2000	2130	2268	2416	2573	2740	2918	3108	3310	3525
TOTAL	\$ 95.184.000	\$ 109.480.637	\$ 125.924.628	\$ 144.838.508	\$ 166.593.251	\$ 191.615.558	\$ 220.396.215	\$ 253.499.726	\$ 291.575.385	\$ 335.370.008

Nota : 6.5% Corresponde crecimiento del País (China) , 8% Corresponde promedio Rentabilidad de la Empresa

- Costos

Tabla 11 "Costos en personal"

Proyeccion Egreso Plan A		
HRRR	Costo Fijo/mes	Costo Fijo/años
2 Cocinero (\$600,000*2)	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
1 Recepción	\$ 400.000	\$ 4.800.000
1 contador externo	\$ 150.000	\$ 1.800.000
1 aseo	\$ 350.000	\$ 4.200.000
1 IT encargado Redes Sociales	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Arienda	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Sueldo Fijo Admín (\$600.000*3)	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
Total	\$ 6.050.000	\$ 72.600.000

- Tasa de descuento

CAPM A

Figura 6 "Fórmula CAPM"

$$R_i = R_f - \beta(R_m - R_f)$$

Donde,

$$R_i = R_f - \beta * (R_m - R_f)$$

R_f: Tasa libre de riesgo

R_m: Rentabilidad del mercado

β: Cantidad de riesgo con respecto al portafolio de mercado

Para poder obtener el valor de la tasa libre de riesgo se tomó el promedio de la tasa de interés de los últimos 5 años de los bonos del Banco Central de Chile.

$$R_f = 4,48\% \quad 0,0448$$

Para el cálculo de la tasa de retorno de mercado se promedió la variación anual entre los años 2014 y 2018 del IPSA obteniendo una tasa del $R_m = 10,01\% \quad 0,10$

Para obtener beta se utilizó una beta de Estados Unidos correspondiente al ámbito del restaurant que es el más cercano al Turismo, además para tener el cálculo de beta se tuvo que realizar el apalancamiento de la beta a través de los siguientes pasos:

$$B: 0,65$$

$$\beta_L: D / C * (1-t) + 1 * \beta_U$$

Beta A

$$R_i = 11,27\%$$

WACC Inversión A

Inversión total: \$240.000.000

40% Crédito: \$96.000.000

60% Aporte de los socios: \$144.000.000

WACC: $D/(C + D) * Kd * (1-t) + C/(C + D) * Ke$

Tabla 12 "Datos para CAPM"

D: Deuda	Kd: Costo de la deuda
C: Capital	Ke: Costo de Capital
t: Tasa Impositiva	D: 96.000.000
Kd: 2,89 %	WACC: 7,61%
C: 144.000.000	t: 27%

El flujo de caja obtenido se presenta en la Tabla 13

Tabla 13 "Flujo de caja Plan A"

PROYECTO FINANCIADO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas		95.184.000	109.480.637	125.924.628	144.838.508	166.593.251	191.615.558	220.396.215	253.499.726	291.575.385	335.370.008
Costos fijos		72.600.000	74.778.000	77.021.340	79.331.980	81.711.940	84.163.298	86.688.197	89.288.843	91.967.508	94.726.533
Sueldos		48.600.000	50.058.000	51.559.740	53.106.532	54.699.728	56.340.720	58.030.942	59.771.870	61.565.026	63.411.977
Arriendo		24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211	27.822.578	28.657.255	29.516.973	30.402.482	31.314.556
Costos variables		29.461.440	30.345.283	31.255.642	32.193.311	33.159.110	34.153.884	35.178.500	36.233.855	37.320.871	38.440.497
Gasto financiero		-2.774.400	-2.669.988	-2.562.559	-2.452.025	-2.338.297	-2.221.282	-2.100.885	-1.977.009	-1.849.552	-1.718.412
Ganancias de Capital											60.670.636
Depreciación Legal											
Construcción Parcela y Restaurant		1.153.846	1.153.846	1.153.846	1.153.846	1.153.846	1.153.846	1.153.846	1.153.846	1.153.846	1.153.846
Hornos ,Microondas etc		133.367	133.367	133.367	133.367	133.367	133.367	133.367	133.367	133.367	133.367
Articulos porcelana,loza		354.773	354.773	354.773							
Mueble		1.299.329	1.299.329	1.299.329	1.299.329	1.299.329	1.299.329	1.299.329	1.299.329	1.299.329	1.299.329
Utilidad antes de impuestos		-12.593.155	-1.253.950	12.143.773	28.274.649	46.797.363	68.490.553	93.842.091	124.712.807	159.150.241	199.330.719
Impuestos		0	0	-2.064.441	-4.806.690	-7.955.552	-18.492.449	-25.337.365	-33.672.458	-42.970.565	-53.819.294
Utilidad después impuestos		-12.593.155	-1.253.950	10.079.331	23.467.959	38.841.811	49.998.104	68.504.726	91.040.349	116.179.676	145.511.425
Depreciación Legal		2.941.315	2.941.315	2.941.315	2.586.542	2.586.542	2.586.542	2.586.542	1.287.213	1.287.213	1.153.846
Ganancias de Capital											-60.670.636
Pérdidas acumuladas											
Flujo de caja operacional		-9.651.840	1.687.365	13.020.646	26.054.501	41.428.353	52.584.646	71.091.268	92.327.562	117.466.889	85.994.635
Inversión fija											
Construcción Parcela y Restaurant		-120.000.000									
Hornos ,Microondas etc		-1.400.300									
Articulos porcelana,loza		-1.074.320									
Mueble		-10.095.300									
Otros											
Valor residual				10.000				1.000.000		200.000	59.460.636
Inv. Capital Trabajo		23.465.364									23.465.364
Rec. Capital Trabajo											
Préstamo		96.000.000									
Amortizaciones		-3.612.862	-3.717.274	-3.824.703	-3.935.237	-4.048.965	-4.165.981	-4.286.377	-4.410.254	-4.537.710	-4.668.850
Flujo de capitales		-13.104.556	-3.612.862	-3.717.274	-3.814.703	-3.935.237	-4.048.965	-4.165.981	-3.286.377	-4.410.254	-4.337.710
Flujo de caja		-13.104.556	-13.264.702	-2.029.909	9.205.943	22.119.264	37.379.388	48.418.665	67.804.891	87.917.308	113.129.179
VPN		280.605.163									
Tir		56,77%									
Payback		10									

Payback: Se utilizó Payback o Plazo de recuperación de la inversión el cual es un método para definir el tiempo requerido para recuperar el capital inicial de la inversión, en este caso con un monto de \$240.000.000, la recuperación total de la inversión demoraría 10 años.

TIR: Se utilizó Tasa Interna de Retorno (TIR) para dar a conocer la tasa de rentabilidad que ofrece la inversión.

El valor de la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de un 56,77% el cual es menor que la tasa de descuento que se utilizará en VAN que es de un 7,61%, por lo tanto, el proyecto no sería aceptable.

VAN= \$ 280.605.163

Una vez obtenidos los flujos de caja para cada uno de los periodos, se puede apreciar una tasa de descuento de un 7,61%, la cual es utilizada en el proyecto, el VAN obtenido toma un valor de \$280.605.163 en este caso se puede considerar que el Valor Actual Neto (VAN) es mayor a 0, por lo que este proyecto sería rentable.

Plan B

Consiste en la compra de una casa en Providencia que hoy es hotel boutique con 5 habitaciones y su remodelación para ampliar su capacidad a 15 habitaciones y la inclusión de un restaurante. La inversión se estima en \$800.000.000 la que será financiada con un 60% aporte de socios y el 40% restante con financiamiento externo. El financiamiento externo también a través de un crédito en el banco Scotiabank por un monto de \$320.000.000 a una tasa de interés anual de 2.89%.

Consideraciones para el flujo de caja:

- Inversión

Se considera la compra del hotel, la ampliación de la capacidad del hotel y una remodelación para incluir restaurante, además del equipamiento del restaurante y renovación de mobiliario del hotel.

El detalle de las inversiones consideradas se muestra en la tabla 14

Tabla 14 "detalles de inversiones"

Casa	\$ 631.981.356
Instrumentos de Habitaciones	\$ 7.552.380
Ampliación 2 pisos	\$ 150.000.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 789.533.736

- Ingresos

Se asume se partirá con la cantidad de turistas actuales, número que se incrementará corresponde al estimada del TAM, SOM, SAM.

El precio promedio de los paquetes turísticos ofrecidos hoy es de USD 2.000 por persona. Se aumentará la tarifa base por persona por día dado que está muy por debajo de la competencia y espera ir aumentando adicionalmente ese valor promedio a través de aumentar la cantidad de días de estadía con una oferta más variada de destinos y servicios.

Tabla 15 "Proyección ingresos Plan B"

Plan B	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cantidad Clientes Turistas (Esperada)	72	144	288	311	342	369	399	431	465	503
Tarifa Paquete Promedio 6.5% (US\$)	2000	2130	2268	2416	2573	2740	2918	3108	3310	3525
TOTAL	\$ 95.184.000	\$202.741.920	\$ 431.840.290	\$ 496.638.825	\$ 581.642.312	\$ 669.004.988	\$ 769.489.537	\$ 885.066.865	\$1.018.003.908	\$ 1.170.908.095
Nota : 6.5% Corresponde crecimiento del Pais (China)										
Ingreso por Turismo	\$ 95.184.000	\$202.741.920	\$ 431.840.290	\$ 496.638.825	\$ 581.642.312	\$ 669.004.988	\$ 769.489.537	\$ 885.066.865	\$1.018.003.908	\$ 1.170.908.095
Ingreso por Intérprete, 8%	\$ 3.966.000	\$ 4.283.280	\$ 4.625.942	\$ 4.996.018	\$ 5.395.699	\$ 5.827.355	\$ 6.293.544	\$ 6.797.027	\$ 7.340.789	\$ 7.928.052
Ingreso por Curso Español	\$ 20.160.000	\$ 21.772.800	\$ 23.514.624	\$ 25.395.794	\$ 27.427.457	\$ 29.621.654	\$ 31.991.386	\$ 34.550.697	\$ 37.314.753	\$ 40.299.933
Ingreso por Asesoría	\$ 7.847.900	\$ 8.475.732	\$ 9.153.791	\$ 9.886.094	\$ 10.676.981	\$ 11.531.140	\$ 12.453.631	\$ 13.449.921	\$ 14.525.915	\$ 15.687.988
Total Ingreso	\$ 127.157.900	\$237.273.732	\$ 469.134.647	\$ 536.916.730	\$ 625.142.450	\$ 715.985.137	\$ 820.228.098	\$ 939.864.511	\$1.077.185.366	\$ 1.234.824.069

- **Costos**

Tabla 16 "Costos en personal Plan B"

Proyeccion Egreso Plan B		
HHRR	Costo Fijo/mes	Costo Fijo/años
2 Cocinero (\$600,000*2)	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
1 Recepción	\$ 400.000	\$ 4.800.000
1 contador externo	\$ 150.000	\$ 1.800.000
1 aseo	\$ 350.000	\$ 4.200.000
1 IT encargado Redes Sociales	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Arienda (Costo Oportunidad)	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Sueldo Fijo (\$800.000*3)	\$ 2.400.000	\$ 28.800.000
Total	\$ 7.650.000	\$ 91.800.000
Nota : Sueldo Fijo (Profesor/Guía/ Interpréte)		

- Tasa de descuento

Rf= 14,47%

WACC Inversión B

Inversión total: \$600.000.000

80% Crédito: \$480.000.000

20% Aporte de los socios: \$120.000.000

Tabla 17 "Datos para plan B"

D: \$480.000.000	Kd: 2,89%	0,0289
C: \$120.000.000	Ke: 14,47%	0,1447
t: 27%	0,27	

WACC= 4,58%

Plan B (con deuda)

Tabla 18 "Flujo de caja Plan B, con deuda"

PROYECTO FINANCIADO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas	127.157.900	237.273.732	469.134.647	536.916.730	625.142.450	715.985.137	820.228.098	939.864.511	1.077.185.366	1.234.824.069	
Costos fijos	91.800.000	94.554.000	97.390.620	100.312.339	103.321.709	106.421.360	109.614.001	112.902.421	116.289.493	119.778.178	
Sueldos	55.800.000	57.474.000	59.198.220	60.974.167	62.803.392	64.687.493	66.628.118	68.626.962	70.685.771	72.806.344	
Arriendo	36.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172	40.518.317	41.733.867	42.985.883	44.275.459	45.603.723	46.971.835	
Costos variables	45.448.390	46.811.842	48.216.197	49.662.683	51.152.563	52.687.140	54.267.754	55.895.787	57.572.661	59.299.841	
Gasto financiero	-9.248.000	-9.004.477	-8.753.916	-8.496.113	-8.230.861	-7.957.942	-7.677.136	-7.388.215	-7.090.944	-6.785.082	
Ganancias de Capital											235.779.917
Depreciación Legal											
Edificio Industrial	12.768.514	12.768.514	12.768.514	12.768.514	12.768.514	12.768.514	12.768.514	12.768.514	12.768.514	12.768.514	
Mueble	936.054	936.054	936.054	936.054	936.054	936.054	936.054	936.054			
Pérdidas acumuladas											
Utilidad antes de impuestos	-33.043.058	73.198.846	301.069.346	364.741.027	448.732.750	535.214.126	634.964.638	750.909.574	883.463.754	1.036.192.455	
Impuestos	0	-12.443.804	-51.181.789	-62.005.975	-121.157.842	-144.507.814	-171.440.452	-202.745.585	-238.535.214	-279.771.963	
Utilidad después impuestos	-33.043.058	60.755.042	249.887.557	302.735.053	327.574.907	390.706.312	463.524.186	548.163.989	644.928.540	756.420.492	
Depreciación Legal	13.704.568	13.704.568	13.704.568	13.704.568	13.704.568	13.704.568	13.704.568	12.768.514	12.768.514	12.768.514	
Ganancias de Capital											-235.779.917
Pérdidas acumuladas											
Flujo de caja operacional	-19.338.490	74.459.610	263.592.125	316.439.621	341.279.475	404.410.880	477.228.754	560.932.503	657.697.054	533.409.089	
Inversión fija											
Casa Industrial	-600.000.000										
Mueble	-936.054										
Otros											
Valor residual								1.000.000			234.779.917
Inv. Capital Trabajo	23.465.364										
Rec. Capital Trabajo											23.465.364
Préstamo	320.000.000										
Amortizaciones	-8.426.410	-8.669.933	-8.920.494	-9.178.296	-9.443.549	-9.716.468	-9.997.273	-10.286.195	-10.583.466	-10.889.328	
Flujo de capitales	-257.470.690	-8.426.410	-8.669.933	-8.920.494	-9.178.296	-9.443.549	-9.716.468	-9.997.273	-10.286.195	-10.583.466	247.355.953
Flujo de caja	-257.470.690	-27.764.900	65.789.677	254.671.631	307.261.324	331.835.926	394.694.413	468.231.480	550.646.308	647.113.588	780.765.042
VPN	2.481.075.833										
Tir	54,97%										
Payback	9										

Payback: Se utilizó Payback o Plazo de recuperación de la inversión el cual es un método para definir el tiempo requerido para recuperar el capital inicial de la inversión de \$800.000.000. Los años de recuperación total de la inversión, en este caso se recuperaría en 9 años.

TIR: Se utilizó Tasa Interna de Retorno (TIR) para dar a conocer la tasa de rentabilidad que ofrece la inversión. El valor de la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de un 54,97%, el cual es mayor que la tasa de descuento que se utilizará en VAN que es de un 4,58%, por lo tanto, el proyecto sería aceptable.

VAN= \$2.481.075.833

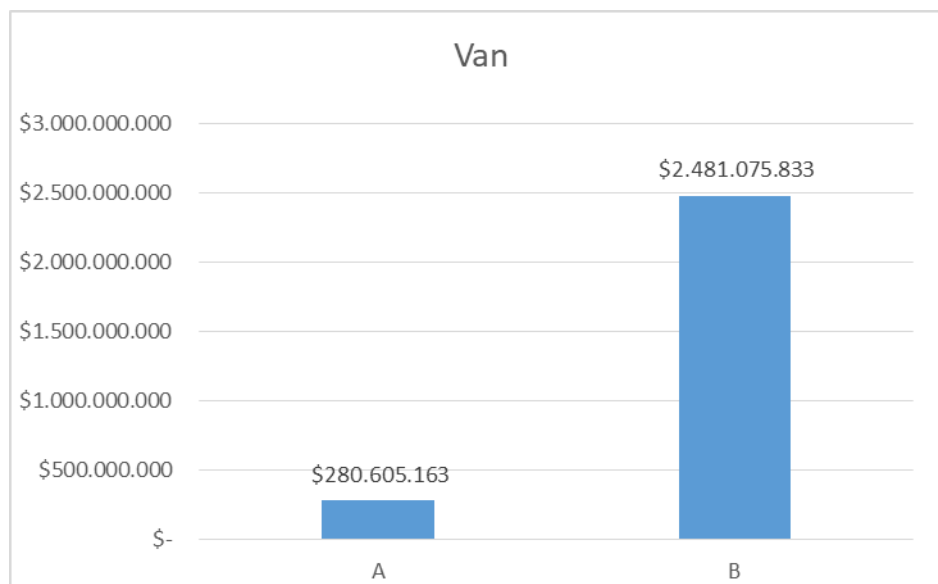
Una vez obtenidos los flujos de caja para cada uno de los periodos, se puede apreciar una tasa de descuento de un 4,58%, la cual es utilizada en el proyecto, el VAN obtenido toma un valor de \$2.481.075.833. En este caso se puede considerar que el Valor Actual Neto (VAN) es mayor a 0, por lo que este proyecto sería rentable.

5.4.2. Análisis comparativo de alternativas

Tabla 19 "Análisis de alternativas"

Proyecto	A	B
Van	\$ 280.605.163	\$ 2.481.075.833
Tir	56.77%	54.97%
Payback	10	9
Tasa descuento	7.61%	4.58%
Inversión	\$ 240.000.000	\$ 800.000.000
Ivan	1,17	3,10

Gráfico 7 "Análisis de alternativas"



Toma de decisiones de acuerdo con la inversión A y B Como se ve reflejado anteriormente para resolver los problemas de la empresa y así aumentar la rentabilidad, se diseñó una estrategia de penetración en el mercado en dos planes y junto con esto la inversión de los planes antes descritos en los cuales se realizaron distintas comparaciones a través de variadas herramientas financieras. El plan más beneficioso para la Empresa es el plan B ya que es viable en comparación al plan A y B. En este caso cabe destacar que cuenta con ventajas costo de oportunidad(socios son trabajadores), lo que les permitiría a los clientes a realizar más actividades ya sea en el ámbito del turismo y asesoría como en los negocios, junto con esto la satisfacción de los clientes aumentaría rentabilidad y disminuyendo los costos ya que obtendrían mejoras en los tiempos de traslados y además en el ámbito servicios de profesional siendo beneficioso tanto para la Empresa como para los clientes. Al termino de los servicios contratados los clientes se van a dirigir a su país con una buena impresión de la Empresa el cual le ayudaría a esta ya que se lograría difundir los servicios a través de publicidad de manera off-line y online debido a que se implementaría la estrategia de penetración de mercado a través de una página web.

6. CAPÍTULO VI “Conclusión”

Durante las dos o tres últimas décadas, el turismo ha sido un motor significativo para Chile desde la perspectiva económica, ya que ha traído consigo la creación de empleos, empresas, emprendimientos, infraestructura y ganancias en sus exportaciones. En efecto, en los últimos años el turismo ha crecido significativamente en el país, en especial el turismo chino, razón por la que la Empresa “Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda.” ha desarrollado una estrategia digital a través de enfocar una línea negocios de asesoría y turismo, que ayuda a fortalecer su línea de turismo ya existente, con la finalidad de lograr una mayor satisfacción en sus clientes y generar mayores ingresos sobre una línea de negocio, en donde se deben aprovechar mejor las oportunidades que ofrece la industria del turismo chileno, considerando que Chile es un país con una economía estable.

Para ello se realizaron diversos estudios, en donde se utilizaron los estados financieros de la Empresa, con el propósito de evaluar y conocer la situación actual de ella. De esta manera, basado en el análisis de esta información, en primer lugar se pudo concluir que la Empresa ha tenido bajas utilidades, ya que ha contratado servicios externos que generan altos costos, sin los retornos de ingresos suficientes que permitan justificar dicha estrategia.

Además, para poder hacer un seguimiento y evaluación permanente del funcionamiento de la Empresa, como parte de cada servicio prestado se realiza una encuesta de satisfacción a los clientes, lo cual permite conocer y apreciar su efectividad y estado real de funcionamiento. Efectivamente, de acuerdo a estas

encuestas, se dispone de indicadores que permiten ver reflejado el nivel de satisfacción que la Empresa logra en sus clientes. Para ello, se tomó una muestra de 93 encuestas realizadas por la Empresa a sus clientes, la cual arrojó que los servicios con menor nivel de satisfacción son el hospedaje y restaurant, siendo estos fundamentales, parte de los servicios externos. Esto se debe, obviamente, a que existen variadas diferencias culturales entre China y Chile, que la Empresa debe saber asumir y enfrentar mejor para satisfacer a sus clientes y dejarlos contentos, con ganas de volver a Chile y a la Empresa. En síntesis: Las diferencias culturales deben saber aprovecharse como oportunidades y no permitir que terminen significando adversidades para los clientes.

Además, se llevaron a cabo estudios de mercado del turismo y de la industria dentro del país, a través de variados planes de marketing, como el análisis del entorno, el análisis de Michael Porter, entre otros. Como conclusión al respecto, en general se observa un futuro interesante para la industria del turismo chino en Chile, de demanda creciente; no obstante, cada vez es más competitivo y complejo, lo cual exige estar constantemente evaluando, actualizando y mejorando los servicios y, por cierto, las alternativas y estrategias de marketing. En el caso de este estudio, se consideraron 3 planes alternativos para la Empresa, descritos en la presente tesis: Plan A, Plan B y Plan C.

Consecuentemente, se desarrolló un análisis financiero, para evaluar si los planes mencionados anteriormente son factibles, de tal manera de poder tomar la mejor decisión. Para ello se realizaron estudios sobre los estados de situación financiera clasificados y los estados de resultados para realizar los ratios financieros, junto a

los flujos de caja para conocer la utilidad que obtendría la Empresa, acorde a cada plan alternativo. Como resultado, para el Plan A se requiere de un capital inicial de \$240.000.000 aproximadamente, el cual sería financiado en un 60% por los socios y el resto con financiamiento externo. El Plan B implica una inversión inicial de \$600.000.000, el cual sería financiado en un 60% por los socios y el resto con financiamiento externo.

Para realizar el análisis de los dos casos (Plan A y B), se utilizaron las herramientas financieras Payback, CAPM, WACC, TIR y VAN, lo cual permitió disponer de indicadores concretos para conocer la factibilidad de cada plan y elegir el mejor para la Empresa, incluyendo el periodo de recuperación de las respectivas inversiones.

Al término del análisis, utilizando las distintas herramientas financieras indicadas, se llevó a cabo la decisión de implementación de un plan de inversión, cual es el Plan B. Esto, debido a que es el más factible, considerando los importantes beneficios que traería para la Empresa y para los clientes en el ámbito económico y de satisfacción. Cabe destacar que hacer esta inversión ayudaría en los negocios y en el asesoría y turismo que implica el Plan B, ya que el proyecto está pensado para un lugar céntrico, que es más accesible para todo lo que los clientes quieran realizar en su estadía en el país.

De esta manera, considerando todo lo anterior, desde el punto de vista profesional y académico, se puede concluir que el presente proyecto de tesis permitió poner en práctica las distintas habilidades y conocimientos adquiridos durante la realización del "MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS", incluyendo el uso de herramientas de análisis técnico-financieras que consideran factores críticos de

éxito, tales como: Reputación de solidez financiera, conocimiento del mercado y relación con los proveedores y los clientes.

Finalmente, para terminar, solo vale considerar que con la reciente visita del presidente Sebastián Piñera a China, sin duda que ello va a ayudar a fortalecer los vínculos entre ambos países, incluyendo el fortalecimiento del intercambio cultural y comercial, junto al incremento y mejor futuro para la industria del turismo en Chile. Las nuevas oportunidades que se vislumbran, sin duda, la empresa “Baorong Internacional Turismo y Negocios Ltda.” debe saber aprovecharlas, para lo cual el presente estudio significa una gran ayuda y utilidad, por cuanto hace uso de valiosas herramientas de análisis, que permiten entregar fundamentos para tomar mejores decisiones.

7. Anexos

ANEXO 1: Encuesta de satisfacción clientes chinos

			Evaluación					
Centro de servicio turístico de ciudadanos Chinos	Servicios	Item	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Justificación	
	Guia Turistico		Servicio					
			Servicio Guia					
			Programa					
	Transporte		Servicio del Conductor					
			Mantención de Vehiculo					
			Higiene					
	Restaurant		Servicio de comida					
			Calidad de Restautant					
			Infraestructura					
	Hotel		Servicio de Hotel					
			Infraestructura					
			Grado de Satisfacción					

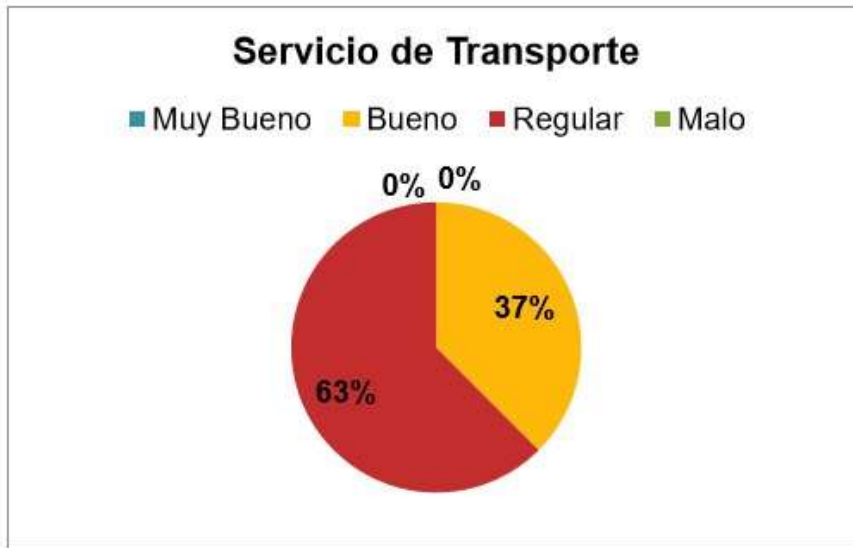
Resultado de Encuestas

ANEXO 1.1



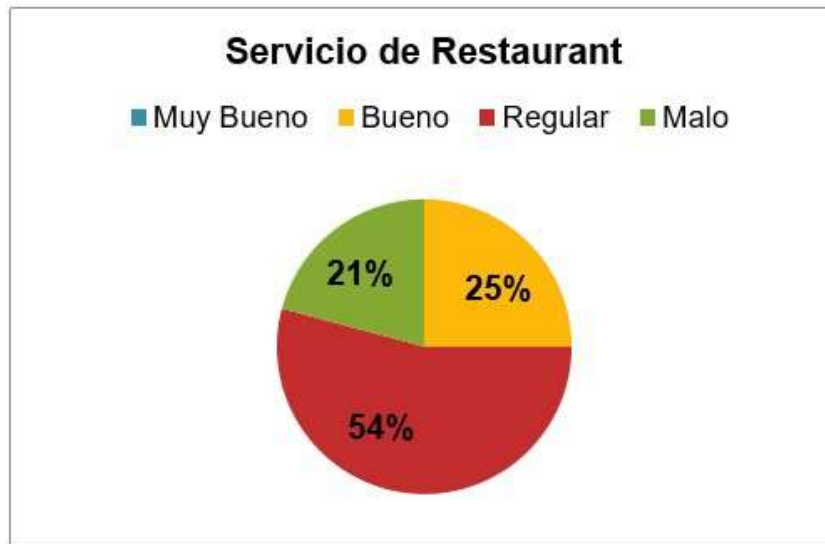
Fuente: Encuesta de Satisfacción de los clientes empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios LTDA."

ANEXO 1.2



Fuente: Encuesta de Satisfacción de los clientes empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios LTDA."

ANEXO 1.3



Fuente: Encuesta de Satisfacción de los clientes empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios LTDA."

ANEXO 1.4



Fuente: Encuesta de Satisfacción de los clientes empresa "Baorong Internacional Turismo y Negocios LTDA."

Anexo 2

Encuesta Clientes Chinos Potenciales

1. Sexo

X\Y	M	F	Total
África	6(75%)	2(25%)	8
Asia y el Pacífico	12(48%)	13(52%)	25
América del Norte	9(42.86%)	12(57.14%)	21
América del Sur	11(57.89%)	8(42.11%)	19
Centroamérica	4(66.67%)	2(33.33%)	6
Europa	11(45.83%)	13(54.17%)	24

De los visitantes de América del Sur, 57.89% corresponde a sexo Masculino, 42.11% a sexo Femenino.

2. Edad

X\Y	Menores de 17 años	18-28 años	29-39 años	40-50 años	Mayores De 51 años	Total
A. África	0(0.00%)	0(0.00%)	3(37.5%)	4(50%)	1(12.5%)	8
B. Asia y el Pacífico	1(4%)	2(8%)	9(36%)	10(40%)	3(12%)	25
C. América del Norte	0(0.00%)	1(4.76%)	5(23.81%)	12(57.14%)	3(14.29%)	21
D. América del Sur	0(0.00%)	1(5.26%)	6(31.58%)	8(42.11%)	4(21.05%)	19
E. Centroamérica	0(0.00%)	0(0.00%)	2(33.33%)	3(50%)	1(16.67%)	6
F. Europa	0(0.00%)	1(4.17%)	6(25%)	13(54.17%)	4(16.67%)	24

Según el resultado encuesta, tenemos 19 personas interesadas viajar o conocer América del Sur, de las cuales entre las edades comprendidas de 29-51 años, representa 95% de total de la muestra. Y es el cuarto destino de preferencia en sus visitas.

3. Tipo de establecimiento en que le gusta alojar como turista:

X\Y	5 estrellas	4 estrellas	1-3 estrellas económico	Hostal	Casas familiares	Albergue juvenil	otro	Total
África	1(12.5%)	2(25%)	7(87.5%)	1(12.5%)	5(62.5%)	4(50%)	2(25%)	8
Asia y el Pacífico	3(12%)	12(48%)	18(72%)	2(8%)	9(36%)	9(36%)	4(16%)	25
América del Norte	4(19.05%)	7(33.33%)	13(61.90%)	2(9.52%)	9(42.86%)	7(33.33%)	5(23.81%)	21
América del Sur	4(21.05%)	6(31.58%)	14(73.68%)	1(5.26%)	9(47.37%)	8(42.11%)	2(10.53%)	19
Centroamérica	1(16.67%)	2(33.33%)	5(83.33%)	1(16.67%)	3(50%)	2(33.33%)	2(33.33%)	6
Europa	5(20.83%)	9(37.5%)	16(66.67%)	2(8.33%)	9(37.5%)	7(29.17%)	5(20.83%)	24

Sobre alojamiento, los visitantes de América de Sur prefieren alojarse en Hotel económicos de 1-3 estrellas, lo que representa 73,68% de total de la muestra.

4. Si tuviese la oportunidad de visitar Chile, ¿aprovecharía la oportunidad para visitar otro país de Sudamérica? Cuál o cuáles le gustaría:

X\Y	Argentina	Brasil	Perú	Uruguay	Colombia	Otro	Total
A. África	6(75%)	7(87.5%)	4(50%)	1(12.5%)	2(25%)	0(0.00%)	8
B. Asia y el Pacífico	19(76%)	19(76%)	9(36%)	3(12%)	7(28%)	1(4%)	25
C. América del Norte	15(71.43%)	13(61.90%)	8(38.10%)	3(14.29%)	7(33.33%)	1(4.76%)	21
D. América del Sur	14(73.68%)	17(89.47%)	9(47.37%)	4(21.05%)	7(36.84%)	1(5.26%)	19
E. Centroamérica	4(66.67%)	4(66.67%)	4(66.67%)	1(16.67%)	2(33.33%)	0(0.00%)	6
F. Europa	18(75%)	15(62.5%)	9(37.5%)	2(8.33%)	10(41.67%)	2(8.33%)	24

Los visitantes, después de visitar a Chile, ellos prefieren visitar Brasil (89,47%); Argentina (73.68%) y Perú (47.37%).

5. Si tuviese la oportunidad de visitar Chile, ¿cuál(es) de los siguientes atractivos turísticos le gustaría conocer:

X/Y	Viñedos	Zona histórica, gastronómica y comercial de la ciudad	Turismo de aventura	Patagonia Chilena	Parques nacionales	Zona Austral de Chile	Territorio Chileno Antártico	Otro	Total
África	6(75%)	2(25%)	4(50%)	5(62.5%)	4(50%)	5(62.5%)	5(62.5%)	1(12.5%)	8
Asia y el Pacífico	12(48%)	14(56%)	5(20%)	12(48%)	21(84%)	13(52%)	13(52%)	1(4%)	25
América del Norte	7(33.33%)	10(47.62%)	5(23.81%)	9(42.86%)	17(80.95%)	9(42.86%)	11(52.38%)	1(4.76%)	21
América del Sur	11(57.89%)	11(57.89%)	5(26.32%)	12(63.16%)	14(73.68%)	12(63.16%)	11(57.89%)	2(10.53%)	19
Centroamérica	3(50%)	3(50%)	2(33.33%)	3(50%)	4(66.67%)	3(50%)	3(50%)	1(16.67%)	6
Europa	13(54.17%)	14(58.33%)	4(16.67%)	12(50%)	18(75%)	11(45.83%)	14(58.33%)	1(4.17%)	24

Los turistas chinos, las preferencias de atractivo turístico por visitar a Chile, vienen en el siguiente orden: En primero lugar Parques Nacionales (73,68%), y en segundo lugar la Patagonia Chilena (63.16%) y la Zona Austral de Chile, también con un 63.16%

6. Si viniese a Sudamérica, ¿Le gustaría que su viaje fuera organizado con un paquete turístico de una agencia de viajes?

X\Y	Si	No	Total
África	7(87.5%)	1(12.5%)	8
Asia y el Pacífico	20(80%)	5(20%)	25
América del Norte	17(80.95%)	4(19.05%)	21
América del Sur	16(84.21%)	3(15.79%)	19
Centroamérica	5(83.33%)	1(16.67%)	6
Europa	18(75%)	6(25%)	24

Los visitantes a Sudamérica, 84,21% les gustaría que su viaje fuera organizado con un paquete turístico de una agencia de viaje.

Señale la respuesta que mejor representa el ingreso mensual (Tipo de cambio 6.73 Yuanes/US\$ 8 de marzo de 2019):

X\Y	Mejores 5000 Yuanes	5001- 10000	10001- 15000	15001- 20000	20000- 30000	Mayores 30000	Total
África	3(37.5%)	2(25%)	3(37.5%)	0(0.00%)	0(0.00%)	0(0.00%)	8
Asia y el Pacífico	7(28%)	8(32%)	6(24%)	2(8%)	2(8%)	0(0.00%)	25
América del Norte	7(33.33%)	5(23.81%)	6(28.57%)	1(4.76%)	2(9.52%)	0(0.00%)	21

América del Sur	5(26.32%)	7(36.84%)	7(36.84%)	0(0.00%)	0(0.00%)	0(0.00%)	19
Centroamérica	3(50%)	1(16.67%)	2(33.33%)	0(0.00%)	0(0.00%)	0(0.00%)	6
Europa	8(33.33%)	8(33.33%)	7(29.17%)	0(0.00%)	1(4.17%)	0(0.00%)	24

Los visitantes que prefieren visitar a América del Sur ,26.32% Ingreso Mensual menores 743USD ,36.84% Ingreso Mensual entre 743 -1.486 USD,y 36.84% Ingreso Mensual entre 1.486-2.229 USD.

Anexo 3 IPSA

Para realizar el riesgo de mercado, se tomó una referencia del retorno del mercado a través de un promedio de 5 años del IPSA.

Año	IPSA
2014	4,1
2015	-4,4
2016	12,8
2017	34,61
2018	2,96
Promedio	10,01

Anexo 4 Datos para realización de CAPM

Para realizar la tasa libre de riesgo, se tomó una referencia de la tasa de rentabilidad de un bono a 5 años emitidos por el Banco Central.

Licitación de Bonos de la Tesorería General de la República en Pesos - 5 años

(cifras en millones de Pesos)

Fecha de Licitación	Cupo	Monto Demandado	Adjudicado			Tasa de interés base 365
			Total	Bcos y Soc. Fin.	AFP y otros (1)	
14-07-2009	28.350	73.280	26.640	23.800	2.840	4,46
19-08-2009	28.330	46.000	DESIERTA			
26-08-2009	30.040	74.000	30.040	21.540	8.500	4,60
09-09-2009	28.330	42.750	28.330	19.910	8.420	4,98
14-10-2009	28.330	75.680	28.330	18.290	10.040	5,30
11-11-2009	28.330	86.210	28.330	14.330	14.000	5,33
09-12-2009	28.330	59.550	28.330	22.730	5.600	5,44
13-05-2014	25.000	158.170	25.000	20.500	4.500	4,75
27-05-2014	20.000	118.650	20.000	10.800	9.200	4,62
18-06-2014	60.000	155.800	60.000	23.000	37.000	4,48
09-07-2014	25.000	109.850	25.000	20.150	4.850	4,19
06-08-2014	20.000	51.700	20.000	1.000	19.000	3,85
03-09-2014	50.000	66.200	0	0	0	
01-10-2014	35.000	51.950	32.450	17.300	15.150	4,37
12-11-2014	66.275	89.650	66.275	44.655	21.620	4,00
03-12-2014	71.275	221.450	71.275	51.825	19.450	3,80
27-04-2016	700.000	633.200	633.200	358.000	275.200	4,18
03-05-2016	66.800	269.100	66.800	21.000	45.800	4,14
24-05-2017	655.000	1.166.200	646.050	433.950	212.100	3,61
Promedio						4,48

Anexo 5 Análisis PEST

Entorno Político: Chile es una república democrática, con instituciones públicas y privadas estables. El estado está conformado por tres órganos de poder que son: el poder ejecutivo (presidente la República), el poder legislativo (Congreso), y el poder judicial (Tribunales, normas jurídicas y jueces). Estos organismos se mantienen desde el retorno a la democracia, en 1989, con un régimen permite elección presidencial cada 4 años, mediante el sufragio popular. Gracias a ello, Chile ha logrado estabilizar sus instituciones democráticas, con un alto nivel de transparencia y autonomía en las instituciones. Asimismo, ha logrado con éxito reformar la constitución de 1980, incorporando la transición a un país con vocación democrática, que dan garantía de libertad de libre expresión y reuniones entre ciudadanos. Los órganos de poder del Estado funcionan de manera independiente y transparente. Los hechos de corrupción, aunque algunos persisten, han sido detectados y sancionados por las nuevas instituciones reformadas del poder judicial. La conflictividad política mediante la agresión, el terrorismo y manifestaciones públicas de protestas están cada vez más controlados y/o superados. Las pugnas políticas se realizan a través de la confrontación de ideas en foros abiertos, en radios, TV y cualquier otro medio que se pueda difundir. Es por ello que podemos concluir que el entorno político de Chile es un factor positivo para iniciar cualquier actividad libre empresarial, que permite positivamente el libre tránsito de personas en todo el territorio chileno, en especial la actividad turística.

Entorno Económico: Chile es una democracia consolidada, que ha ayudado a que los diferentes actores políticos mantengan el compromiso de continuar en el tiempo, con una política económica coherente y autosostenida. Y este ha sido uno de los factores del éxito de la economía chilena, toda vez que ella se fundamenta en un régimen de libertades, individual y empresarial. Es una economía libre, sustentada en el libre juego del mercado; es decir, factores de la oferta y la demanda determinan los puntos de equilibrio. En ello el estado tiene cero intervenciones en la economía y delega la mayoría de las actividades que les compete, mediante concesión empresarial. De esta manera, el sistema económico está conformado por instituciones públicas y privadas y un cuerpo jurídico que permiten la transparencia y autonomía de la gestión y regulación del mercado.

La economía de chilena tradicionalmente ha sido mono exportador (cobre), pero en estas últimas décadas ha podido diversificar sus exportaciones, con actividades económicas en la agricultura, en el sector forestal y la pesca industrial (salmón). En este nuevo contexto económico, también juega un papel importante la actividad turística como fuente de divisas para el país.

El Banco Central de Chile (BCCH) ha podido desarrollar una política monetaria exitosa en estos últimos 30 años, lo cual ha permitido mantener el valor de la moneda, tanto interna como externa, dentro de las bandas fijadas por su política monetaria. En Chile la tasa del IPC es una de las más bajas del mundo y fluctúa en un promedio anual no mayor del 4,5 %. El régimen cambiario es libre y, en cuanto al comportamiento de la moneda local, en algunos periodos ha sufrido cambios bruscos de devaluación de la moneda, no mayor de 35 %, pero dentro de las bandas

fijadas por el BCCH, siendo estas pequeñas devaluaciones favorables al turista externo. En cuanto al Producto Interno Bruto, PIB, este ha venido creciendo, aunque con algunos periodos fluctuantes. En resumen, gracias a la estabilidad institucional y crecimiento sostenido, Chile cuenta con una excelente infraestructura vial, aérea, marítima y en franco crecimiento ferroviario, lo que le permite reducir los tiempos de viaje y distancias en el traslado de personas y mercancías. En líneas generales, el entorno económico de Chile es de éxito, siendo un factor positivo para el desarrollo de la actividad turística del país.

Los últimos meses del 2017, la economía chilena se ha comportado de acuerdo con lo previsto por el Banco Central (BCCh). Es así como la inflación (2,3% a diciembre 2017) se encuentra en línea con lo previsto en el Informe de Política Monetaria de septiembre 2017 (IPoM), teniendo en cuenta que la inflación subyacente (IPCSAE) se comportó según lo proyectado. En la estimación del BCCh, se considera una inflación más lenta que lo presentado en su informe anterior, debido principalmente a los últimos resultados de inflación, la evolución del tipo de cambio y la expansión económica que tiene el mercado reflejado en las encuestas de perspectivas económicas. Dicho lo anterior, en el escenario base, el BCCh proyecta que la inflación se situará en torno al 2% para el 2018 en su primer semestre, y volverá a 3% en la primera mitad del 2019.

En el contexto internacional, las perspectivas son positivas para los dos próximos años, principalmente por un buen desempeño en las economías desarrolladas. En cuanto a las llegadas de turistas para el 2018, se proyecta para el 2018, un aumento

del +8,5% en su variación anual, donde Argentina, como principal mercado, tendría una participación del 48,2%, con un aumento del +3,3% anual. En el caso del mercado brasileño, la participación llegaría a 8,0% para el 2018, con un aumento de +4,4%. Misma tendencia positiva para el mercado de EE. UU, que tendría un aumento de +7,6% en las llegadas de turistas, logrando una cuota de 3,2% para el 2018. Y en el caso de Europa, las llegadas aumentarían en +5,1% anual, con una participación del 7,1% del total proyectado para el 2018

“GOBIERNO LANZA ESTRATEGIA NACIONAL DE TURISMO”

El documento contiene las visiones de corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de la actividad, dada la creciente importancia que ha adquirido dentro de la economía del país.

Una parte de los objetivos de la Estrategia Nacional de Turismo se pueden resumir en las siguientes cifras:

- 4 millones de turistas extranjeros al 2014 y adicionalmente llegar a 5,4 millones al 2020. Duplicar los ingresos generados por el turismo como porcentaje del PIB del 3,2% al 6% al 2020.
- Generar 40.000 nuevos empleos directos y 160.000 empleos indirectos al 2020.
- Subir del puesto 88 en el Ranking de Sustentabilidad en el Desarrollo del Turismo al puesto 68 en 2020.

- Incrementar la inversión turística de un 7,7% a 9,7% al 2020, como porcentaje de inversión total nacional.
- Pasar del puesto 36 al 16 en 2020 en el Ranking de Infraestructura Turística.”
Cabe decir que el turismo es una industria que genera altos ingresos, alta empleabilidad lo cual ayuda significativamente al crecimiento económico del país, junto con esto existen variadas estrategias para poder potenciar la industria del turismo y siga generando grandes beneficios en un futuro.

Shanghai, domingo 4 de noviembre. La Subsecretaria de Turismo, Mónica Zalaquett, firmó en Shanghai un acuerdo de cooperación estratégica con la empresa Ctrip, considerada el mayor proveedor de servicios de viajes en China, líder en alojamiento de hoteles, boletos de avión, paquetes turísticos y gestión de viajes corporativos del país con mayor gasto por viajes al extranjero del mundo.

El convenio es parte de las actividades que Chile está realizando en Shanghai, en el marco de Chile Week China 2018, y específicamente de la participación de nuestro país en la primera versión de la feria gubernamental China International Import Expo, que se realizará en la ciudad entre el 5 y 10 de noviembre.

El convenio firmado entre Chile y Ctrip, busca establecer una cooperación estratégica para convertir a Chile en uno de los destinos preferidos de los turistas chinos. Además, establece que el objetivo es aumentar la difusión de Chile como

una alternativa para los consumidores chinos a través de la cooperación estratégica y aprovechando los canales de promoción turística de ambas instituciones. Ctrip provee a 300 millones de turistas de negocios.

<https://www.direcon.gob.cl/2018/11/chileweek-china-chile-firma-convenios-de-cooperacion-para-impulsar-el-turismo-y-la-llegada-de-productos-frescos-a-china-y-la-region-de-ohiggins-firma-hermanamiento-con-la-provincia-de-shanxi/>

Entorno Social:

La estructura social de Chile ha venido realizando cambios importantes, debido a las vinculaciones del país con el resto de la comunidad internacional. Como consecuencia de ello, en principio se pueden identificar 3 procesos migratorios de relevancia: primero, el periodo colonial que se caracteriza por la inmigración de origen español; segundo, en la primera mitad del siglo XIX, donde miles de chilenos viajaron a Argentina y los EE. UU., debido a la guerra de la independencia de Chile (Batalla de Rancagua y Maipú, entre otras) y, posteriormente, debido a la fiebre de oro en el estado de California. El tercer período, poco después de mediados del siglo XX, se refiere a los exiliados por el régimen militar. Más recientemente, se puede identificar un cuarto período, al revés, en el cual existe un proceso de inmigración de personas que provienen de Perú, Haití, Colombia y Venezuela, entre otros países, que representa una cifra cercana al 7% de la población. Este proceso de inmigración está constituido por personas que vienen a Chile con sus familias, con edades que fluctúan preferentemente entre los 25 -35 años. Destacan los venezolanos por su buen nivel de educación superior y los colombianos por formación técnica. En cuanto a la inmigración peruana, se ha convertido en una

fuentes de inversión gastronómica y laboral, pues se ven centenares de restaurantes de comida peruana en diferentes ciudades, y ahora también colombiana y venezolana, que ha permitido introducir diferentes sabores y colores, distintos a los nacionales, que enriquecen la oferta cultural gastronómica de Chile.

Entorno Tecnológico: Los desarrollos tecnológicos en Chile han ido avanzando a pasos agigantados, trayendo consecuencias favorables en el ámbito del turismo debido a las variadas aplicaciones y redes sociales, que también permiten reducir los costos de comunicación y gestión. De hecho, internet ha traído consigo un alto impacto en la industria del turismo, lo cual se refleja a través de los turistas que transmiten sus experiencias por medio de las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, entre otros). Sin duda que internet es una de las herramientas más utilizadas hoy en día, tecnología que permite a los turistas elegir con mayor seguridad y comodidad las rutas y lugares que desean visitar.

Conclusiones del análisis PEST

El análisis PEST ha permitido conocer los factores del contexto y entorno general del país, que en general permiten apreciar cómo ello afecta o favorece a la industria del turismo chileno y, en especial, a nuestra empresa. En mi opinión, Chile cuenta con 4 factores favorables para el desarrollo del turismo y, en particular, para nuestro proyecto:

(1) Mantiene estabilidad política, con una democracia representativa, instituciones públicas y privadas autónomas y transparentes, libre de conflictos políticos que

puedan afectar la opinión pública internacional y, por tanto, la imagen y corrientes de turistas que quieran visitar Chile. Las controversias pueden dirimirse o resolverse en Instituciones judiciales, sin ningún tipo de influencia particular, son autónomas y transparentes al emitir sus veredictos, lo cual también ayuda a la estabilidad y seguridad en el país.

(2) El entorno económico también es favorable, pues Chile tiene un régimen económico de libre mercado, que desde su instauración ha sido beneficioso para el desarrollo de la iniciativa empresarial. La continuidad de políticas económicas y públicas sin duda que ha favorecido el crecimiento económico (PIB) en estos últimos 30 años. Esto mismo, ha permitido que Chile haya utilizado su crecimiento económico para desarrollar, por ejemplo, una infraestructura vial óptima a través de concesiones privada. De hecho, actualmente Chile cuenta con una red interconectada, vial, ferroviaria y área envidiable, que permite el traslado de mercancía y de personas en todo el territorio nacional, acortando tiempos de viaje y abaratando costos, lo cual afecta positivamente la actividad turística en el país.

(3) Respecto al entorno y contexto social, Chile también es un país favorable, debido a que en los últimos años ha disminuido la pobreza en forma significativa, junto con desarrollar mejoras en el sistema educacional, lo cual poco a poco ha permitido el crecimiento y fortalecimiento de la clase media. Adicionalmente, las corrientes migratorias desde final del siglo XX y principios de siglo XXI, han contribuido a enriquecer y diversificar la cultura de la sociedad chilena. Migrantes de Argentina, Perú, Venezuela, Colombia y Haití, entre otros países, han permitido realizar diversos aportes tanto en las estructuras sociales como en la economía,

destacando, por ejemplo, la comida peruana. No obstante, en la actualidad la oferta gastronómica es bastante más amplia, incluyendo sabores y colores de diferentes países, lo cual ha aumentado la diversidad de restaurantes, haciendo aún más atractivo al turismo chileno, tanto por las bellezas del paisaje y cultura chilena, como por una sociedad cada vez más diversificada, que en los últimos años incluso está permitiendo darle a Chile una cara también latinoamericana.

(4) En cuanto al entorno tecnológico, Chile cuenta con una infractora que está en constante desarrollo y es una de las más modernas de la región. Partiendo por la industria minera, cuyas tecnologías tratan siempre de estar en la vanguardia mundial. Por otra parte, la industria agrícola, que en la última década se ha modernizado radicalmente. Así mismo gracias a las nuevas tecnologías comunicacionales, se puede decir que Chile ha podido desarrollar una excelente infractora de Tics, que permite incrementar el flujo de comunicaciones tanto internas como externas, que afectan positivamente la actividad turística. Esto, obviamente, ha permitido a Chile fortalecer su relación con muchos países, lo cual le ha servido además para ir superando su histórico aislamiento.

Así, por lo tanto, todos los beneficios que traen los factores macro ambientales del entorno favorecen al intercambio cultural entre China y Chile. Además, el turismo en Chile también está ayudando al crecimiento económico del país, lo cual es favorable para nuestra empresa. Es cierto que el mayor incremento de turistas puede afectar al patrimonio cultural de Chile; sin embargo, la propia industria del turismo y el Estado, poco a poco han ido desarrollando políticas preventivas al respeto.

Anexo 6: Depreciación Plan A y B

Plan A

	Vida Útil Normal	Depreciación Acelerada
Construcción de Edificios, Casas, Etc.	50 años	26 años
Hornos, refrigeradores, vitrinas, Etc.	9 años	3 años
Muebles y Enseres	7 años	2 años
Artículos de porcelana, loza, Etc.	3 años	1 año

Hornos, Microondas, Etc.

Valor Activo	\$ 1.400.300
Vida Útil	9 años
Valor Residual	\$ 200.000

Años	Valor Depreciación (\$)
1	133.367
2	133.367
3	133.367
4	133.367
5	133.367
6	133.367
7	133.367

8	133.367
9	133.367

Muebles y Enseres

Valor Activo	\$ 10.095.300
Vida Útil	7 años
Valor Residual	\$ 1.000.000

Años	Valor Depreciación
1	1299329
2	1299329
3	1299329
4	1299329
5	1299329
6	1299329
7	1299329

Artículos Porcelana, loza

Valor Activo	1074320
Vida Útil	3 años
Valor Residual	10000

Años	Valor Depreciación
1	354773
2	354773
3	354773

Construcción Parcela y Restaurant

Valor Activo	190000000
Vida Útil	26 años
Valor Residual	90000000

Años	Valor Depreciación
1	3.846.154
2	3.846.154
3	3.846.154
4	3.846.154
5	3.846.154
6	3.846.154
7	3.846.154

8	3.846.154
9	3.846.154
10	3.846.154
11	3.846.154
12	3.846.154
13	3.846.154
14	3.846.154
15	3.846.154
16	3.846.154
17	3.846.154
18	3.846.154
19	3.846.154
20	3.846.154
21	3.846.154
22	3.846.154
23	3.846.154
24	3.846.154
25	3.846.154
26	3.846.154

Plan B

	Vida Útil Normal	Depreciación Acelerada
Construcción de Edificios, Casas, Etc.	50 años	26 años
Muebles y Enseres	7 años	2 años

Muebles y Enseres

Valor Activo	\$ 6.193.650
Vida Útil	7 años
Valor Residual	\$ 1.000.000

Años	Valor Depreciación
1	\$ 741.950
2	\$ 741.950
3	\$ 741.950
4	\$ 741.950
5	\$ 741.950
6	\$ 741.950
7	\$ 741.950

Casa en providencia más ampliación

Valor Activo	\$ 600.000.000
Vida Útil	20 años
Valor Residual	\$ 450.000.000

Años	Valor Depreciación
1	\$ 5.769.231
2	\$ 5.769.231
3	\$ 5.769.231
4	\$ 5.769.231
5	\$ 5.769.231
6	\$ 5.769.231
7	\$ 5.769.231
8	\$ 5.769.231
9	\$ 5.769.231
10	\$ 5.769.231
11	\$ 5.769.231
12	\$ 5.769.231
13	\$ 5.769.231
14	\$ 5.769.231
15	\$ 5.769.231
16	\$ 5.769.231
17	\$ 5.769.231
18	\$ 5.769.231
19	\$ 5.769.231
20	\$ 5.769.231
21	\$ 5.769.231
22	\$ 5.769.231
23	\$ 5.769.231
24	\$ 5.769.231

25	\$	5.769.231
26	\$	5.769.231

Anexo 7

Glosario

El Marketing lateral: Es la consecuencia directa de aplicar el pensamiento lateral al Marketing. Este planteamiento, propuesto por *Philip Kotler y Fernando*

Trias de Bes propone una metodología de trabajo que aplicada a productos o servicios ya existentes (ya sean propios o de la competencia) permite generar productos y servicios totalmente innovadores orientados a satisfacer necesidades que no cubrían los originales.

Modelo de Negocio Canvas: El Canvas de modelo de negocio es una herramienta nueva, que hace unos años (2010) vio la luz gracias al libro “*Generación de modelos de negocio*” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Este libro se caracteriza por ser una guía para visionarios, revolucionarios y retadores que quieren desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro.

FEDETUR: Sus siglas significa Federación de Empresas de Turismo de Chile, es un ente gremial que agrupa a asociaciones gremiales y sus miembros y a empresas turísticas individuales, cada una de ellas líder en su respectivo rubro de actividad.

SERNATUR: Sus siglas significa Servicio Nacional de Turismo, es el organismo público a través del cual el gobierno chileno propone la Estrategia de Desarrollo para el Turismo.

5 fuerzas de Michael Porter: Es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio desarrollado por Michael Porter. Se utilizan conceptos desarrollados en organización industrial y en economía identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado.

PEST: El Análisis PEST (Política, económica, social, tecnológico) permite un preciso análisis del entorno, ya que entrega una visión general de los diferentes factores macro-ambientales que la empresa tiene que tomar en consideración.

Tasa de descuento: Es un factor financiero que se utiliza, para determinar el valor del dinero en el tiempo y exclusivamente para calcular el valor actual de un capital futuro o para evaluar proyectos de inversión.

Amortización: Es un proceso financiero en el cual se extingue, de manera continua, una deuda por medio de pagos periódicos, que pueden ser iguales o diferentes.

Depreciación: Se refiere a la pérdida contable de los valores de activos fijos.

Empresarios Receptivos y Emisivos: Los empresarios receptivos son turistas extranjeros que visitan a Chile y los empresarios emisivos que ya están residente en Chile.

Línea de negocio: Es un grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta.

Mercado: Lugar donde tienen intercambios de productos y servicios. Es decir, en donde se llevan a cabo las ofertas, las demandas, las compras y las ventas.
Industria: Es la actividad económica fundamental de sector secundario, que se encarga de transformar los productos naturales (materias primas) en otros productos elaborados y semielaborados.

Factibilidad: Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados.

Productos Sustitutos: Son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

Balance Clasificado: Es un balance en el cual se discriminan los activos corrientes y no corrientes, al igual que los pasivos. En el cual está compuesto por tres elementos a saber: Activos, Pasivos y Patrimonio.

Ratios financieros: Son índices o razones que muestran una realidad financiera más detallada de una empresa.

Razón corriente: La razón corriente o de liquidez mide el nivel de capacidad que tiene una empresa para asumir sus obligaciones.

Indicadores de liquidez: Son las razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ello su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.

Capital de trabajo: Es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en marcha.

Indicadores de solvencia: Son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa maneja los recursos y la recuperación de los mismos.

Endeudamiento del activo: Esta razón tiene como objetivo medir el nivel del activo total de la empresa financiado con recursos aportados a corto y largo plazo por los acreedores.

Endeudamiento patrimonial: Las veces que el patrimonio de la empresa está comprometido con sus acreedores.

Apalancamiento operativo: El apalancamiento operativo es la estrategia que permite convertir costos variables en costos fijos logrando que a mayores rangos de producción menor sea el costo por unidad producida.

Apalancamiento financiero: El apalancamiento financiero es la estrategia que permite el uso de la deuda con terceros. En este caso la unidad empresarial en vez de utilizar los recursos propios accede a capitales externos para aumentar la producción con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad.

Apalancamiento operativo: El apalancamiento operativo es un concepto contable que busca aumentar la rentabilidad modificando el equilibrio entre los costos variables y los costos fijos.

Apalancamiento financiero: El apalancamiento financiero es usar endeudamiento para financiar una operación, es decir, en lugar de realizar una operación con fondos propios, se hará con fondos propios y un crédito.

Indicadores de gestión: Los ratios de gestión, operativos o de rotación evalúan la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activo.

Rotación de cuentas por cobrar: Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa.

Periodo medio de cobranza: Refleja el número de días utilizados por la empresa en recaudar su cartera.

Razón de gastos financieros sobre ventas: Mide la relación entre los gastos financieros incurridos en las actividades de operación de la empresa, administración, etc., y las ventas obtenidas durante ese período en el que se generó el gasto financiero.

Indicadores de rentabilidad: Son las razones financieras que nos permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.

Rentabilidad neta del activo (Du Pont): Sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Margen operacional: Nos permite determinar la utilidad obtenida, una vez descontado el costo de ventas y los gastos de administración y ventas. También se conoce con el nombre de utilidad operacional.

Rentabilidad neta de Ventas (Margen neto): Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.

Rentabilidad operacional del Patrimonio: La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa.

Rendimiento sobre patrimonio (ROE): El ROE (Return on Equity) o rentabilidad financiera es un indicador que mide el rendimiento del capital, es decir, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus recursos propios.

Rendimiento sobre la inversión (ROI): El rendimiento sobre la inversión (Return On Investment) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión.

IPC: El Índice de Precios al Consumidor, es aquel índice que recoge el cambio de los precios, mes a mes, el IPC recoge el incremento de precios de una canasta de consumo, o "canasta familiar".

Crédito hipotecario: Es un préstamo a mediano o largo plazo que se otorga para la compra, ampliación, reparación o construcción de una vivienda.

Estado de resultado: Es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Flujo de caja: Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período determinado para una empresa.

VAN: El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Al medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

PRI: Periodo de recuperación de la inversión o "Período de Payback", determina el número de periodos necesarios para la recuperar la inversión inicial.

Corrección monetaria: Es un mecanismo destinado a reconocer el efecto inflacionario en un determinado ejercicio comercial en aquellas partido de la empresa y clasificado en activos y pasivos, de acuerdo con lo señalado en el artículo 41 de la Ley sobre Impuesto a la Renta.

TIR: La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

IPSA: (Índice de Precio Selectivo de Acciones) es el principal índice bursátil de Chile, elaborado por el Banco Central. Corresponde a un indicador de rentabilidad de las 40 acciones con la mayor presencia bursátil.

CAPÍTULO VIII “Bibliografía”

- [Beta]. (2019, 1 enero). Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Caroca, C. A. Alejandro. (2012, 3 octubre). Un pascuense suelto en New York. Recuperado de <https://www.24horas.cl/tendencias/porfinvacaciones/chile-realiza-inedita-accion-de-promocion-turistica-en-nueva-york--332824>
- Banco Central de Chile. (2018, 31 diciembre). Tasas de Interés. Recuperado de <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/principal1/excel/emf/tasas/excel.html>
- Chile travel. (2018, 22 octubre). VIAJES AL SUR DE CHILE: 4 LUGARES QUE TIENES QUE CONOCER. Recuperado de <https://chile.travel/viajes-al-sur-de-chile-4-lugares-que-tienes-que-conocer>
- Datosmacro.com. (s.f.). PIB de Chile. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (2018, 4 noviembre). Chileweek China: Chile firma convenios de cooperación para impulsar el turismo y la llegada de productos frescos a China y la región de O’higgins firma hermanamiento con la provincia de Shanxi. Recuperado de <https://www.direcon.gob.cl/2018/11/chileweek-china-chile-firma-convenios-de-cooperacion-para-impulsar-el-turismo-y-la-llegada-de-productos-frescos-a-china-y-la-region-de-ohiggins-firma-hermanamiento-con-la-provincia-de-shanxi/>
- El Dinamo. (2019, 30 enero). Cifra de turistas extranjeros que visitan Chile registra una caída de un 11%. Recuperado de <https://www.eldinamo.cl/nacional/2019/01/30/cifra-de-turistas-extranjeros-que-visitan-chile-registra-una-caida-de-un-11/>
- Emol.com. (2015, 23 diciembre). Chile ya recibe cuatro millones de turistas en 2015 y cuadriplica visitantes en 24 años Fuente: Emol.com - <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2015/12/23/765132/Chile-ya-recibe-cuatro-millones-de-turistas-en-2015-y-cuadriplica-visitantes-en-24-anos.html>. Recuperado de <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2015/12/23/765132/Chile-ya-recibe-cuatro-millones-de-turistas-en-2015-y-cuadriplica-visitantes-en-24-anos.html>

- Gochile.cl. (2018, 30 diciembre). Valle Central, Viñas y Santiago. Recuperado de <https://www.gochile.cl/es/destinos-valle-central-vinas-santiago.htm>
- Javiermejia.com. (2014, 23 marzo). UNA ESTRATEGIA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE MERCADO: TAM, SAM Y SOM. Recuperado de <https://javiermejias.com/blog/2014/03/calcular-tamano-mercado-tam-sam-som/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2019, 1 marzo). Chile y China modernizan Tratado de Libre Comercio Comparte :. Recuperado de <https://minrel.gob.cl/chile-y-china-modernizan-tratado-de-libre-comercio/minrel/2019-03-01/162857.html>
- Sofia Aravena, S. R. A. (2016, 1 diciembre). Los turistas argentinos caerán en 2019, pero no importa: vienen los chinos. Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/chile-apunta-duplicar-cifra-turistas-chinos-europeos-ante-caida-visitantes-argentinos/430258/>
- BenjaminRC, B. R. C. Sr.. (2019, 30 marzo). Rentabilidad del IPSA: Últimos 10 años. Recuperado de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/4176769-rentabilidad-ipsa-ultimos-10-anos>
- Partido, capitalistas y clases sociales en la China actual Entrevista a David S.G. Goodman. (2016, 1 febrero). Recuperado de <http://nuso.org/articulo/partido-capitalistas-y-clases-sociales-en-la-china-actual/>