



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

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO PARA CORFO
EMPRESA DE TURISMO ENFOCADA AL TURISMO CIENTÍFICO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION
PARA LA GLOBALIZACIÓN

JOSE LUIS RAMIREZ BRUGGINK

PROFESOR GUIA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN

MIEMBROS DE LA COMISION:
PATRICIO MELLER BOCK
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2012

Dedicatoria

A mis padres quienes siempre me han dado todo en la vida y sé que lo han hecho con mucho sacrificio...

También a mis hermanas que siempre han estado para apoyarme...

Los quiero mucho.

Agradecimientos

Les doy muchas gracias a las personas que me apoyaron a terminar el programa de MGPG de cualquier manera y que por razones de espacio no podré nombrar.

Agradezco a Lu Wibaux por su apoyo en aquellos fines de semana que tuve que dedicar a terminar la tesis.

Agradezco al profesor Antonio Holgado por el apoyo y por el tiempo que dedicó a hacer comentarios y correcciones.

Agradezco a Jimena Orellana por las gestiones y sus respuestas a mis consultas para poder entregar mi tesis.

Finalmente agradezco al programa MGPG y a toda la gente que lo hace posible porque me abrió una puerta gigante de oportunidades laborales además de experiencia y vivencias inolvidables.

Resumen ejecutivo

La empresa que llamaremos Cientistour SA para efectos de confidencialidad del cliente, fue creada oficialmente el año 2011 por dos socios con amplia experiencia viajes turísticos y expediciones científicas con el fin de satisfacer las necesidades de logística para expediciones y viajes de tres segmentos de mercado: instituciones científicas, productoras audiovisuales y turismo MICE o de intereses especiales.

El servicio ofrecido por Cientistour SA consiste en hacerse cargo de toda la logística de los viajes y expediciones científicas. Esto significa organizar el transporte, la alimentación, el traslado de equipamiento, el manejo de eventualidades, la coordinación de los viajes, hotelería, restaurantes, etc., ofreciendo un servicio integral que deja a sus clientes preocupados sólo de la investigación científica, la producción audio visual o el disfrutar el viaje en el caso del segmento MICE.

El desarrollo de la empresa se llevará a cabo con una inversión inicial en equipamiento, el cual es necesario para cumplir con la prestación de servicios de expediciones. También se contará con inversiones en búsqueda de clientes y de comercialización. Al cabo de un tiempo el plan es invertir en desarrollo de nuevos productos y extensión de la empresa a través de Chile y Sudamérica.

La ventaja competitiva de Cientistour SA está fundada principalmente en que es un *first-mover* en este mercado ya que el servicio no es ofrecido actualmente en Chile como una solución de logística integral y también en la experiencia que tienen sus socios fundadores que ya han trabajado por al menos 8 años en este tipo de expediciones.

Actualmente Cientistour SA ya ha estado funcionando durante el 2011, año en el cual ha logrado vender más de 80 mil dólares sin estar aún consolidado como empresa ni contar con una estrategia clara.

Este informe está basado en la estructura del modelo CANVAS que muestra los aspectos claves que debe considerar un negocio para crear valor tal como se muestra en la Ilustración 1



Ilustración 1: Modelo CANVAS para el desarrollo de planes de negocio.

Contenido

1.	Introducción	8
1.1	Descripción del proyecto.....	8
1.2	Objetivos	8
2	Segmento de clientes.....	9
2.1	Identificación de los segmentos de mercado.....	9
2.2	Descripción de los segmentos de mercado.....	9
2.2.1	Instituciones Científicas y Universidades	9
2.2.2	Productoras audiovisuales	10
2.2.3	MICE (Meetings, Incentives, Conventions & Exhibitions)	11
2.3	Identificación, descripción y cuantificación del potencial de crecimiento del negocio	12
3	Propuesta de Valor	14
3.1	Necesidades de los clientes	14
3.1.1	Instituciones Científicas y Universidades: “INVESTIGAR”	14
3.1.2	Productoras audiovisuales: “La toma perfecta”	15
3.1.3	Turismo de intereses especiales MICE: “Sentir la cultura”	16
3.2	Servicios y propuesta de valor de Cientistour SA.....	17
3.2.1	Modelo de la cadena de valor aplicado a Cientistour SA.....	17
4	Canales	29
4.1	Fuerza de Ventas	30
4.2	Web	30
4.3	Oficinas y stands	31
4.4	Personal de servicio.....	31
4.5	Agentes turísticos	33
5	Relación con el cliente	34
5.1	Universidades e Instituciones Científicas.....	34
5.2	Productoras audiovisuales	38
5.3	MICE.....	41
6	Flujo de ingresos	46
6.1	Instituciones científicas.....	46
6.1.1	Expediciones	46
6.1.2	Exploraciones	47

6.1.3	Servicios especiales.....	47
6.2	Productoras.....	47
6.2.1	Producciones	47
6.2.2	Equipamiento especializado.....	47
6.2.3	Créditos	47
6.3	MICE.....	47
6.3.1	Viajes estándar	47
6.3.2	Viajes a medida	48
6.3.3	Viajes vía agentes.....	48
6.4	Proyecciones de ventas.....	48
7	Recursos claves	51
7.1	Recursos Clave para Universidades e Instituciones Científicas.....	51
7.2	Recursos Clave para Productoras Audiovisuales	52
7.3	Recursos Clave para MICE	52
7.4	Recursos Humanos (RRHH)	53
7.5	RECURSOS TECNOLOGICOS.....	53
7.6	RECURSOS ORGANIZATIVOS.....	53
7.7	REPUTACIÓN O RECURSOS COMERCIALES	53
8	Actividades Clave	54
8.1	Actividades Clave en la Pre-Producción.....	55
8.2	Actividades Clave en la Producción.....	55
8.3	Actividades Clave en la Post-Producción	56
9	Socios Clave.....	58
9.1	Socios Clave para Universidades e Instituciones Científicas.....	58
9.2	Socios Clave para Productoras Audiovisuales	59
9.3	Socios Clave para MICE	60
10	Estructura de costos.....	61
10.1	Costos fijos.....	63
10.1.1	Infraestructura	63
10.1.2	Payroll	63
10.1.3	Tecnología de la información.....	64
10.1.4	Seguros	64

10.2	Costos variables.....	65
10.2.1	Ventas.....	65
10.2.2	Expertos externos	65
10.2.3	Gastos de operación	65
10.2.4	Financieros	66
10.3	Costos semi-variables.....	67
10.3.1	Certificaciones.....	67
10.3.2	Membrecías	67
10.3.3	Marketing	67
10.3.4	I + D	67
10.4	Costos No recurrentes	68
10.4.1	Inversiones	68
10.5	Proyecciones de costos.....	68
11	ESTRATEGIA	71
11.1	Experiencia actual de la empresa	71
11.2	Primer año: Crecimiento	71
11.3	Segundo año: Estabilización	72
11.4	Tercer año: Inversión y nuevos productos	73
11.5	Cuarto año: Alianzas	73
11.6	Quinto año: Inversión y expansión.....	73
11.7	Factores claves de éxito.....	74
11.8	Flujo de caja Cientistour SA	76
11.8.1	Flujo general.....	77
11.8.2	Aportes CORFO.....	77
12	Conclusiones	80
13	Bibliografía	81
14	ANEXOS.....	83
14.1	Anexo 1: Modelo de CANVAS	83
14.2	Anexo 2: Modelos de la Cadena de Valor aplicado a Cientistour SA.....	86

1. Introducción

1.1 Descripción del proyecto

Este proyecto consiste en un plan de negocios desarrollado a modo de consultoría para una empresa de turismo científico que busca comenzar a emprender en Chile para luego expandirse dentro de Latinoamérica. La empresa es real, sin embargo debido a un acuerdo de confidencialidad el nombre original ha sido modificado dentro de este informe.

El plan de negocios fue realizado con el objetivo de que la empresa postulara a los capitales de financiamiento de CORFO durante el año 2011, específicamente la línea dos del capital semilla financiado a través de los estudios de pre-inversión de línea uno. El capital semilla es un subsidio que apoya a emprendedores innovadores en el desarrollo de sus proyectos de negocios, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, puesta en marcha y despegue de sus emprendimientos. (Corfo)

A lo largo del plan de negocios se especifican las características del mercado objetivo, la propuesta de valor de la empresa, la estrategia que seguirá la empresa para alcanzar la cuota de mercado esperada y finalmente una proyección de los flujos de caja.

1.2 Objetivos

Los principales objetivos del desarrollo de este informe son los siguientes:

- Construir el modelo de negocio para una empresa de turismo científico e intereses especiales para ser presentado a CORFO con el fin de postular a capitales semilla.
- Identificar y describir los segmentos de clientes que atenderá la empresa.
- Identificar las necesidades de los clientes de la empresa.
- Definir la propuesta de valor que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Idear estrategias para alcanzar al cliente y relaciones de largo plazo con éstos.
- Establecer la estructura de costos y el modelo de ingresos que tendrá la empresa para iniciar su funcionamiento.
- Establecer la estrategia de crecimiento y expansión con un horizonte de 5 años.
- Proyectar flujos de caja con base en el mercado turístico de Chile y tendencias mundiales en este tipo de turismo.

2 Segmento de clientes

2.1 Identificación de los segmentos de mercado

Cientistour SA ofrece actualmente servicios de logística para expediciones en lugares extremos de nuestro país y muy pronto también dentro de Sudamérica, encargándose del proceso completo de logística de punta a punta y permitiendo a sus clientes enfocarse en los temas de su interés durante estas jornadas al aire libre.

Los servicios ofrecidos por Cientistour SA son el resultado de una creación conjunta entre los clientes y la empresa, adaptando las necesidades de los clientes a la realidad geográfica, económica y política de los destinos.

La empresa está en condiciones de ofrecer servicios tanto a profesionales especializados como a clientes amateurs o principiantes, acomodándose a las necesidades de cada uno de estos grupos.

De esta forma, el Mercado Objetivo de la empresa es la unión de todos aquellos segmentos de clientes que busquen una solución personalizada e integral a sus necesidades de logística.

En particular se identifican tres segmentos de clientes que buscan servicios con estas características. Estos son:

1. Instituciones Científicas y Universidades
2. Productoras audiovisuales
3. MICE (Meetings, Incentives, Conventions & Exhibitions)

Los clientes de estos segmentos escapan a los tours tradicionales ofrecidos por agencias de viajes y operadores turísticos, buscando satisfacer necesidades más sofisticadas y a veces diseñadas a la medida con el fin de alcanzar el objetivo de sus viajes. Sus objetivos van más allá de lo turístico y muchas veces requieren de especialistas y profesionales locales como requerimiento adicional a los servicios de logística.

2.2 Descripción de los segmentos de mercado

A continuación se describen cada uno de los segmentos de clientes identificados como Mercado Objetivo de la empresa.

2.2.1 Instituciones Científicas y Universidades

Gran parte de las universidades e instituciones científicas están constantemente involucrados en investigaciones científicas de corto, mediano y largo plazo. Estas investigaciones muchas veces involucran mediciones en exteriores, los cuales suelen ser geografías de condiciones extremas y de difícil acceso.

Chile y sus vecinos cuentan con condiciones favorables para este tipo de investigaciones. Desiertos áridos, hielos eternos y amplias hectáreas de flora y fauna nativa hacen de Sudamérica uno de los destinos preferido para este segmento.

Una de las características principales de este segmento es la periodicidad de sus expediciones. Una vez escogido el lugar para una medición, ésta debe ser repetida en las mismas condiciones varias veces durante un periodo significativo de tiempo, convirtiendo a este cliente en un cliente cautivo.

Otra de las características de gran interés es la influencia del “boca en boca” para la elección de los servicios complementarios a sus investigaciones, en particular de los servicios de logística. A la hora de elegir un proveedor de logística, los investigadores buscan referentes con experiencia en la industria para asegurar el éxito en la empresa. Esto enfatiza la importancia que tiene la entrega de un servicio de calidad en este tipo de servicios.

La búsqueda de un servicio flexible y a la medida de sus necesidades es un requisito imprescindible para este segmento. El cambio de condiciones climáticas o en la geografía son inconvenientes que deben surtirse rápidamente y donde un proveedor con mayor red de contactos y conocimiento del lugar hace la diferencia en la entrega permanente de un servicio de óptima calidad.

Los equipos utilizados por estas expediciones son una característica particular de este segmento. Muchas veces los equipos deben ser enviados al país semanas antes que lleguen los integrantes de la expedición, por lo cual las tareas del proveedor logístico comienzan mucho antes del inicio del viaje. El proveedor logístico debe incluir los servicios de recepción de equipos, internación por Aduanas, almacenaje y posterior envío al país de origen al término de la expedición.

El periodo promedio de estancia es de 15 días, siempre sujeto a las condiciones del lugar.

Finalmente, los servicios de post venta son un requisito fundamental para este segmento. Muchas veces las muestras resultantes de las expediciones no pueden ser sacadas del país sin los permisos exigidos por el SAG y por Aduanas. Es por esta razón que las muestras deben quedarse en Chile y ser gestionadas después de la partida de los integrantes de la expedición. Esta tarea es responsabilidad del proveedor logístico y debe ser ejecutada con un alto estándar de calidad.

2.2.2 Productoras audiovisuales

Las productoras audiovisuales se comportan de manera similar que las organizaciones científicas en términos de requerimientos de flexibilidad en la prestación de los servicios de logística.

Su principal objetivo es obtener imágenes únicas las cuales son el resultado del conocimiento experto de la geografía del lugar y las condiciones climáticas del momento. Este segmento se caracteriza por “ir a la caza” de los mejores lugares y momentos y por lo tanto la flexibilidad es una condición irrenunciable.

La prestación de servicios es, a diferencia del segmento científico, de altos estándares en términos de comodidad y precio. Las productoras están dispuestas a pagar extra por un servicio de elite lo que se traduce en hoteles de gran categoría, comida gourmet y servicios anexos.

En cuanto a los equipos utilizados por las productoras, en el caso de productoras nacionales, éstas cuentan con todo el equipamiento necesario y por lo tanto no hay requerimientos extraordinarios. Las productoras internacionales sin embargo, muchas veces no cuentan con el 100% de los

equipos necesarios para cumplir con su objetivo, y para solucionar este problema contactan a productoras locales para arrendar sus equipos.

La relación de confianza entre las productoras locales e internacionales es la vía de contacto entre los proveedores de servicios de logística y las empresas internacionales. Por lo menos en primera instancia.

Las productoras no generan servicios de post venta y los periodos de estancia son de unos pocos días.

2.2.3 MICE (Meetings, Incentives, Conventions & Exhibitions)

Este segmento reúne a grupos de ejecutivos que necesitan de servicios de logística para expediciones, no necesariamente científicas, pero con un componente técnico que les hace imposible solicitar ayuda a agencias de turismo regulares. Estos clientes se ven habitualmente agrupados a partir de congresos, actividades laborales extracurriculares y ferias científicas.

El mercado de los MICE es mucho más competitivo que los anteriores, con gran oferta de proveedores en la industria. Conscientes de este hecho, los clientes ejecutivos son altamente exigentes a la hora de la demanda de servicios y por lo tanto la marginación es menos holgada. Sin embargo el gasto realizado es mucho mayor que los otros segmentos¹.

La rapidez en las respuestas, la diversidad de alternativas, la profesionalidad de las expediciones, la sinergia con otros servicios relacionados son características altamente valoradas por este segmento.

Estos clientes no son cautivos como en el caso de las expediciones científicas. Sin embargo, es posible seguir ofreciendo servicios a este grupo variando los destinos, cambiando el objetivo de las expediciones o profundizando los temas abarcados inicialmente.

Para este segmento se genera un intermediario entre el proveedor de servicios de logística y el cliente final, debido a que los servicios son contratados por un tercero quién tiene el poder de decisión de continuar solicitando estos servicios o cambiar de proveedor.

La duración habitual de estas expediciones es de 5 días, y su planificación es a corto plazo. Estos programas suelen tener poco tiempo libre, opciones de shopping y tópicos turísticos locales (Livesey, 2010).

El perfil es un turista con una edad comprendida entre los 30 y 44 años, posee un nivel de estudios medio-alto. Normalmente son profesionales que ocupan altos cargos, y que poseen un nivel de ingresos medio-alto (MICE Media S.L., 2010).

¹ Según un estudio de *Boston Consulting Group* el gasto promedio por visita de turismo MICE es entre 3 y 7 veces el gasto promedio por visita de turismo general (Boston Consulting Group, 2007).

2.3 Identificación, descripción y cuantificación del potencial de crecimiento del negocio

El potencial del negocio de servicios de logística para expediciones se evidencia al observar la madurez de la industria en cualquiera de sus tres mercados objetivos. La industria de servicios de logística para expediciones es un servicio que no está disponible en todo el mundo y se compensa a través de la contratación de servicios individuales o de un guía local conocedor de la geografía.

La prestación de un servicio integral de servicios de logística abre una nueva dimensión a las expediciones científicas. Les permite enfocar sus esfuerzos en el objetivo de sus expediciones, y les da flexibilidad y confianza que los lleva a repetir la experiencia con el mismo proveedor.

Nuestro país y sus vecinos poseen paisajes indescritibles y aptos para albergar un alto porcentaje de las expediciones que se realizan alrededor del mundo, y se ha demostrado que también se cuenta con la tecnología y el equipamiento para desempeñarse tan bien como se podría hacer en otro lugar.

De esta forma los servicios integrales ofrecidos para los segmentos de Universidades e Instituciones Científicas así como para Productoras audiovisuales se encuentran en el periodo de *Introducción* y el mercado para los MICE se encuentra en la etapa de *Crecimiento*. Estas etapas se grafican a continuación.

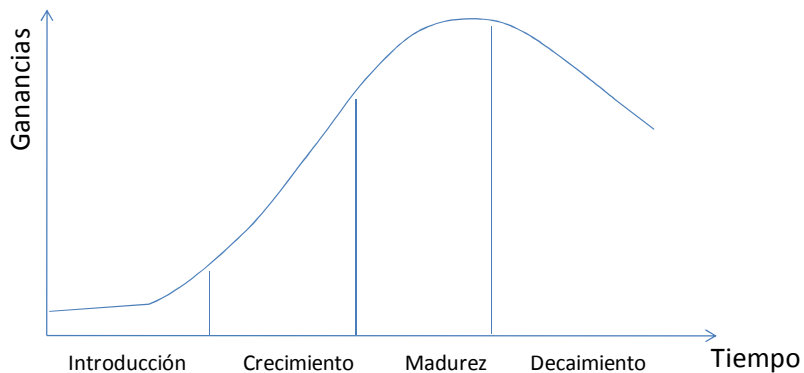


Gráfico 1: Curva del Ciclo de vida del Producto/Mercado. (Fuente: Elaboración propia)

Así, el potencial de crecimiento del negocio para el caso de los MICE está basado en el crecimiento de los segmentos y para el caso de las Instituciones Científicas y Productoras audiovisuales, el crecimiento se basa en la promoción de los servicios de logística como una solución a sus necesidades. A medida que se demuestre el potencial de los servicios se verá aumentado el potencial del negocio y por lo tanto el número de clientes.

Para el caso particular del segmento MICE, muchas empresas están viendo la necesidad de promocionarse a través de la realización de eventos especialmente a través de congresos²

En general, el turismo en Chile y Sudamérica ha ido en aumento en los últimos años, lo que se ve reflejado en el aumento del consumo asociado al turismo, tal como se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 1: Industria del turismo en Chile, 2004-2013 (US\$). Fuente: (Business Monitor International Ltd, 2009).

2004	2005	2006	2007	2008e	2009f	2010f	2011f	2012f	2013f
969	1.056	1.240	1.380	1.410	1.409	1.459	1.512	1.587	1.638

² Se utiliza como ejemplo las reuniones realizadas en España en 2007, donde del total de reuniones anuales 60% fueron congresos, el 30% convenciones y el 10% viajes de incentivo (Hosteltur, 2007).

3 Propuesta de Valor

En esta sección La Propuesta de Valor define como la empresa Cientistour SA busca satisfacer las necesidades de sus clientes con un servicio diferenciador y con valor agregado.

En una primera parte se analizan las necesidades que tiene cada uno de los tres segmentos anteriormente descritos. Posteriormente se describe detalladamente los servicios y la propuesta de valor que entregará Cientistour SA a sus clientes con el objetivo de satisfacer las necesidades en forma integral y con un sello diferenciador.

3.1 Necesidades de los clientes

Cada uno de los tres segmentos ya sea instituciones científicas y universidades, productoras audiovisuales y turistas de intereses especiales (MICE) tienen necesidades diferentes y por lo tanto requieren soluciones distintas. A continuación se describen las necesidades particulares de cada uno de ellos.

3.1.1 Instituciones Científicas y Universidades: “INVESTIGAR”

Para las instituciones científicas el objetivo principal de viaje es lograr una investigación exitosa. Así, una logística óptima y un servicio con foco en el soporte de la investigación son esenciales para que la experiencia del cliente sea satisfactoria. Por lo tanto, las necesidades que tienen estos grupos y que Cientistour SA debe apuntar a resolver para dar un servicio con valor agregado son las siguientes (Fuente: información aportada por socios de la empresa):

- **Contar con información de calidad.** Como los clientes en este caso son grupos científicos que pertenecen a instituciones de investigación, muchas veces ellos están sujetos a presupuestos y a plazos que deben cumplir con sus superiores. Por otro lado, los científicos necesitan contar con información sobre el sitio que irán a visitar y las condiciones en que se encuentra. Por estas dos razones es esencial entregarles información muy detallada en cuanto a costos, plazos de viajes, condiciones meteorológicas, descripción de los sitios a visitar, etc. de esta manera el o los clientes serán capaces de manejar muchas variables para argumentar los gastos que son necesarios en logística frente a algún departamento de la institución y también para preparar de mejor manera su expedición.
- **Escoger el lugar adecuado y momento adecuado.** Los científicos o investigadores necesitan estar en la locación ideal en el instante preciso para realizar sus investigaciones. Por lo tanto, las recomendaciones que Cientistour SA pueda dar al cliente, con base en experiencias anteriores, son valoradas por el cliente y a su vez agregan valor a la propuesta.
- **Tener una logística óptima.** Existen muchos factores involucrados en una buena logística como por ejemplo: que los equipos lleguen en buen estado a lugar de investigación; que los hoteles sean de calidad; que los campamentos cuenten con conexión a internet; que haya un cocinero durante el viaje; que se pueda resolver cualquier dificultad en el mínimo tiempo posible; que el transporte llegue a tiempo; y

muchos otros, en definitiva que los clientes tengan todo lo necesario para lograr su investigación sin contratiempos.

- **Cumplir tiempos y plazos.** Por lo general este tipo de clientes cuenta con sólo unos pocos días, horas o minutos para realizar la investigación, ya sea por restricciones presupuestarias o porque son fenómenos naturales que se dan en condiciones especiales. Entonces, como el tiempo es una de sus preocupaciones, es importante que las coordinaciones de la cadena de proveedores funcione perfectamente.
- **Acceder a una gestión post investigación.** Existen varias actividades que deben ser realizadas después de que la expedición finaliza y los científicos o investigadores regresan a sus instituciones, como por ejemplo: pago de proveedores; almacenaje en bodegas; envío de equipos utilizados en la investigación de vuelta a su origen; limpieza de estos equipos; créditos en sitio; gestión de envío de muestras; etc.
- **Sentir respaldo de un protocolo de plan de contingencia.** Algunas investigaciones incluyen la visita a lugares aislados donde muchas veces el acceso no es fácil, estas condiciones involucran un riesgo para quien se está desplazando. Por esta razón, contar con un plan ante algún accidente o contingencia que permita reaccionar de manera oportuna ante emergencias es parte de un servicio completo.
- **Tener la opción de traducción y soporte médico.** Para aquellos clientes que no conozcan el idioma español, se hace necesario contar con un traductor que pueda ayudarlos durante la interacción con comunidades, personas o proveedores dentro de Chile que no hablen inglés. Además, el soporte médico es obligatorio en este tipo de viajes, y debe ser coordinado dependiendo del número de participantes.

3.1.2 Productoras audiovisuales: “La toma perfecta”

Las productoras desean llegar a lugares donde puedan obtener la toma perfecta. Sus necesidades se asemejan bastante a las del segmento anterior, pero con matices diferentes como por ejemplo el tiempo de preparación y de respuesta es mucho menor en las productoras que en las expediciones científicas. Además las formas de pago por lo general también difieren, pues a diferencia de las expediciones científicas que cuentan con un presupuesto pre-aprobado, las productoras son empresas privadas y necesitan facilidades para cancelar los servicios de los viajes.

A continuación se presenta en detalle algunas de las principales necesidades de las productoras audiovisuales (Fuente: información aportada por socios de la empresa)::

- **Contar con información necesaria.** Para este tipo de cliente también es importante contar con información respecto de costos y de los lugares a visitar. Sin embargo, no es necesario que el nivel de información sea tan profundo como en el caso de las expediciones científicas.

- **Tener una coordinación rápida de la logística.** Generalmente las productoras solicitan los servicios de logística con poca anticipación (2 o incluso 1 día antes de realizar el viaje), dejando poco margen para la organización.
- **Acceder a una logística de calidad.** A diferencia del segmento anterior, necesitan más de comodidades durante el viaje, sin llegar al extremo del lujo. Esto se traduce en hoteles de mejor calidad, mejores comidas, mayores comodidades, etc.
- **Elegir el lugar ideal.** En su afán de encontrar la toma perfecta, las productoras esperan ir a un lugar que cumpla con las expectativas. Así, el viaje se debe realizar preferentemente donde el guía tenga conocimiento de lugar para poder dar recomendaciones y ayudar a captar buenas imágenes.
- **Obtener la toma perfecta.** Es quizás deseable que quien acompañe a estas personas tenga un leve conocimiento de producciones audiovisuales para poder entender lo que el cliente anda buscando al momento de realizar el viaje.
- **Cumplir con el tiempo.** Por lo general, los viajes realizados por las productoras son contra el tiempo pues cuentan con sólo un par de días para realizar sus trabajos. Así, las coordinaciones de los proveedores, al igual como ocurre para el segmento anterior, no pueden fallar.

3.1.3 Turismo de intereses especiales MICE: “Sentir la cultura”

Los clientes de este segmento buscan principalmente tener una experiencia que no sea un turismo convencional, sino más bien un viaje en el que puedan aprender, conocer, sentir cultura y absorber nuevas experiencias al relacionarse con el medio ambiente (Fuente: información aportada por socios de la empresa).

- **Acceso a información simple.** La gente que toma en este tipo de tours necesita saber qué es lo que verá y aprenderá en el viaje. La información no debe tener un desglose como el que necesita una institución científica, pero si debe contener al menos itinerarios, tiempos, actividades, etc.
- **Sentir la cultura:** Este segmento no busca un tour normal, sino que necesita una experiencia que aporte de manera cultural, vale decir, entrar en contacto con el medio ambiente y con los habitantes de la zona, además empaparse de conocimiento que un experto en la materia y temática del viaje puede aportar.
- **Obtener una logística acorde al segmento:** Las personas que están dentro de este segmento corresponden a niveles socioculturales exigentes en cuanto a comodidades y calidad de los tours. Por lo tanto, se debe tener especial cuidado en cumplir con las expectativas del grupo.
- **Participar de un viaje a la medida:** Pueden existir clientes que necesiten el diseño de un viaje hecho a la medida de sus necesidades. Ellos pueden demandar ciertos tipos de servicios no estándares o también exigir visitas a lugares que no son los comunes en este tipo de tours. Por lo tanto debe haber una flexibilidad para el diseño de paquetes turísticos especiales que puedan ser demandados por el segmento.

- **Contar con un servicio integral:** El servicio que necesita este segmento debe ser integral, es decir, que todo esté preparado para el viaje con las comodidades necesarias.
- **Vivir una experiencia diferente y entretenida:** Finalmente este tipo de clientes busca una experiencia diferente y entretenida que los marque y que les aporte cultura, pues la mayoría de ellos son amantes de las temáticas del tour.

3.2 Servicios y propuesta de valor de Cientistour SA

Ahora que las necesidades de los clientes han sido descritas se pasará a explicar cuáles son los servicios que ofrecerá la empresa Cientistour SA para resolver estas problemáticas. Estos servicios son los que constituyen lo que se llama la propuesta de valor de la empresa.

El modelo CANVAS considera como propuesta de valor a todos los servicios y/o productos que cubren las necesidades de los clientes y sus problemas. Para una empresa de turismo científico como Cientistour SA se puede decir que estos servicios son otorgados desde el contacto inicial con el cliente, pasando por el servicio entregado en terreno y finalizando con la postventa. Por lo tanto, es un conjunto de instancias donde el cliente puede percibir las diferentes actividades como un servicio.

Para hacer más fácil la descripción del servicio que ofrecerá Cientistour SA, se utilizará el modelo de la cadena de valor descrito en el anexo 2. Sólo se utilizarán 3 eslabones para la descripción del servicio que son los siguientes (ver Ilustración 2):

1. Personal de Contacto
2. Soporte físico y habilidades
3. Prestación

Las empresas que participan en el sector turístico son múltiples y heterogéneas, cada una contribuye en parte a aumentar el valor global del producto turístico, pues el consumidor, sólo percibe la existencia de un único producto, que no es más que **su experiencia turística**. Por tanto, la creación de valor en el sector turístico debe basarse en la conjunción de actividades diversas en un único sistema, con la consiguiente consecución de sinergias que se produce, lo cual hace necesario el análisis del mismo en su conjunto. Así pues, la cadena de valor o sistema de valor del sector turístico no es más que el conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan en el mismo y que añaden valor a la experiencia turística. (Ruiz, 2008)

Por esta razón una de las principales tareas de Cientistour SA, como empresa de logística, es **asegurar que el conjunto de actores que participan a lo largo de la experiencia del cliente sean articulados de manera integral y con sincronía**. Esto es uno de los principales valores que la empresa entregará a sus tres segmentos de clientes.

3.2.1 Modelo de la cadena de valor aplicado a Cientistour SA

El modelo de la cadena de valor distingue dos grandes grupos de actividades: las **actividades básicas**, que tienen que ver directamente con la creación de valor y **las actividades de apoyo**,

que sirven para que las primeras puedan coordinarse, administrarse, compartir información, etc. (ver Ilustración 2)



Ilustración 2: Cadena de Valor de una empresa de servicio de turismo. (Porter M. , 1985)

Las **actividades primarias** se identifican con aquellas actividades que agregan valor a la experiencia turística al entrar en contacto directo con los consumidores. Entre ellas se destacan: los servicios de transporte, los servicios en el sitio, alojamiento, restauración, movimiento de equipamiento, preparación de los campamentos, etc.; la confección de paquetes al por mayor, actividad realizada por los turoperadores; el marketing y venta, dentro de esta actividad se sitúan las actividades de promoción y comercialización de los destinos; la distribución al detalle, desarrollada por las agencias de viajes; y el servicio al cliente y postventa, de tal forma que estas actividades va a aumentar la calidad de la experiencia turística.

Por su parte, entre las **actividades de apoyo** a la industria turística destacan: la infraestructura, en la que se incluyen aquellas actividades que afectan a toda la cadena de valor del sector y, aunque en alguna ocasión sus costos pueden considerarse superfluos, no cabe duda que son actividades importantes y pueden ser fuentes de ventaja competitiva; el desarrollo de los recursos humanos, dentro de esta actividad se incluyen todas aquellas que se dirigen a la dirección y gestión de los recursos humanos; el desarrollo de productos y servicios, actividad muy importante, pues a medida que la demanda turística evoluciona, las innovaciones resultan vitales para el éxito competitivo de las empresas y los destinos turísticos donde se localizan; el desarrollo de sistemas de información y tecnológicos: la actividad turística es intensiva en información, por lo que su correcta utilización va a configurarse como fuente importante de ventaja competitiva; y, por último el abastecimiento: de tal forma que el aprovisionamiento a unos precios competitivos constituye uno de los principales objetivos de las empresas turísticas ante la intensidad de la competencia existente en el sector.

Las actividades relacionadas con la manipulación y distribución de información descansan en el centro del sistema de creación de valor, destacando, dentro de éstas, las actividades relacionadas con el marketing, las relaciones públicas, las reservas, las confirmaciones, las relaciones con universidades con instituciones gubernamentales vinculadas al turismo o investigación, etc. Por lo que puede decirse que la actividad turística, además de ser intensiva en trabajo, lo es también en información, constituyéndose ésta en una de las fuentes más importante de ventaja competitiva para las empresas relacionadas con la misma.

De tal forma que la importancia se encuentra en si una empresa turística puede controlar varias actividades de varios proveedores. La cadena de valor del sector turístico está formada por la integración de las cadenas de valor de las empresas que operan en el mismo. Así, la cadena de valor de cada compañía o de cada proveedor de servicios en su conjunto forma parte de una cadena mayor de actividades que puede llamar “sistemas de valor de un conjunto” y que incluye la cadena de valor de cientos de proveedores y distribuidores y los clientes.

Por lo que, mejorando los nexos entre las diferentes cadenas de valor se puede obtener importantes ventajas competitivas, siendo la asociación estratégica entre empresas una de las principales herramientas utilizadas para ello. De forma que la asociación es el factor que permite a los conjuntos mejorar los nexos entre las cadenas de valor y crear actividades nuevas, diferentes y competitivas capaces de proporcionar una posición competitiva de fuerza, pues se crea valor a través de la interrelación de las actividades desarrolladas por cada empresa dentro del destino.

El sistema debe ser coordinado, para trabajar de forma más eficiente y ofertar productos más integrados, ya que si uno de los componentes del sistema falla, proporcionando un producto o servicio de bajo valor para el turista, el sistema de valor se rompe, influyendo negativamente en la competitividad global del destino.

3.2.1.1 Personal de contacto

El personal de contacto es la etapa donde se interviene directamente en la prestación y donde se interactúa cara a cara con el cliente. Por lo tanto, es uno de los elementos más importantes a considerar al momento de cuidar la calidad del servicio que se brinda. La Ilustración 26 muestra las actividades desarrolladas en este proceso.

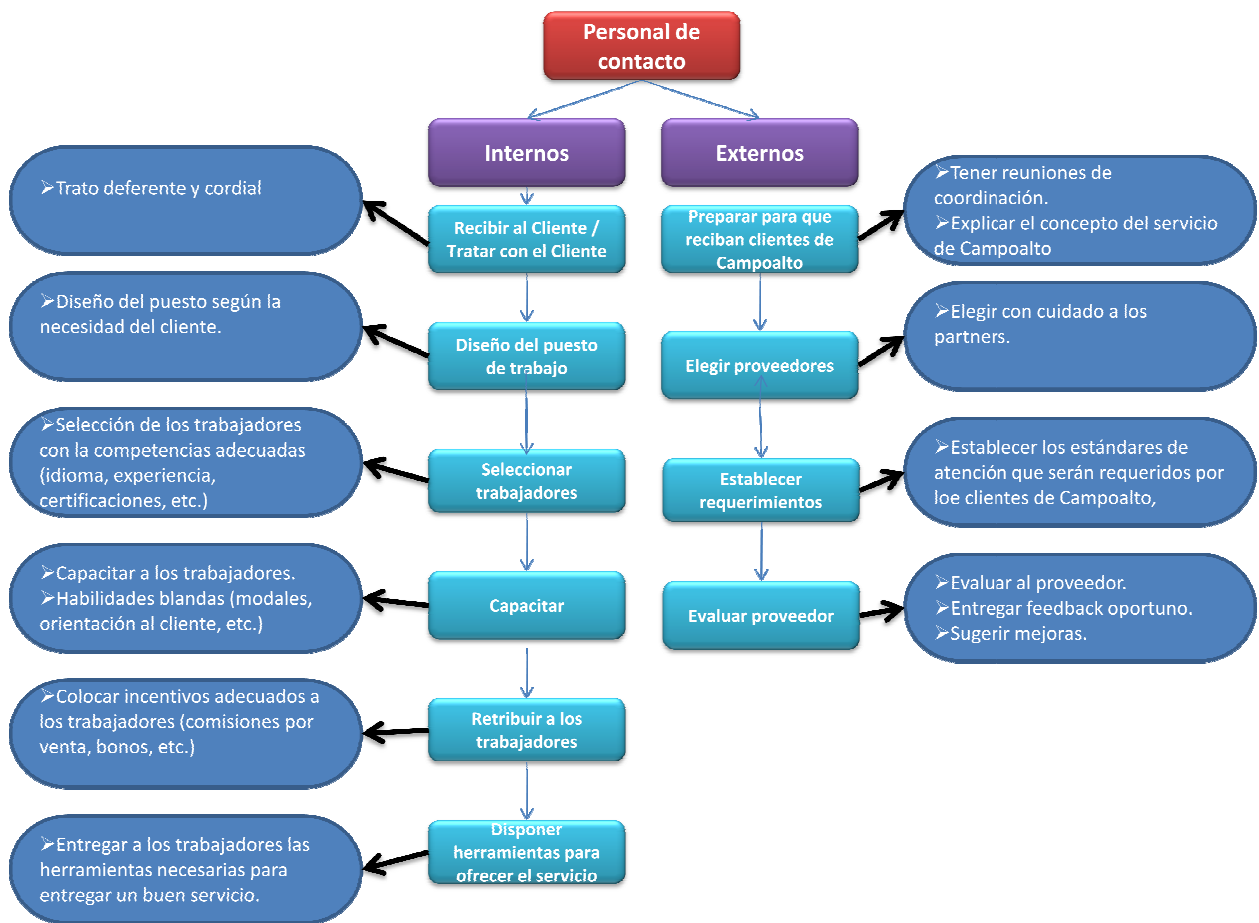


Ilustración 3: Cadena de valor para el eslabón de Personal de contacto.

1. PERSONAL INTERNO

RECIBIR AL CLIENTE/ TRATAR CON EL CLIENTE. Cientistour SA debe asegurar que sus empleados que interaccionan directamente con el cliente cuenten con la preparación para tener un trato deferente, respetuoso y cordial con las personas que atienden. Es primordial que la experiencia de los turistas sea amena y exenta de dificultades. Por lo tanto, la amabilidad del personal de Cientistour SA es un elemento distintivo que debe ser diferenciador respecto de otras compañías.

Para lograr lo anterior, es necesario que la empresa haga algunos esfuerzos a nivel de RRHH como se explica en las siguientes etapas.

DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO. Cientistour SA debe diseñar las actividades y los roles que cada uno de sus trabajadores debe desempeñar, definiendo las competencias que estos deben tener, como por ejemplo idiomas, certificaciones, experiencia, etc. Teniendo siempre en cuenta la necesidad del cliente.

SELECCIONAR TRABAJADORES. Cientistour SA debe diseñar un proceso de reclutamiento y selección que permita establecer reglas claras al momento de contratar a sus empleados.

CAPACITAR. Un elemento de diferenciación es la especialización de los trabajadores de Cientistour SA, ya que al ser sus clientes expertos en los temas serán muy exigentes en cuanto a los conocimientos por ejemplo de los guías.

RETRIBUIR TRABAJADORES. La empresa debe diseñar un método de incentivos que sea adecuado para perseguir los intereses de la empresa. Por ejemplo si se pagarán comisiones por venta, estas deben expresar claramente el perfil del cliente y la importancia de algunos de estos, de esta manera no sólo se premia la venta, sino la calidad de esta.

DISPONER DE HERRAMIENTAS PARA OFRECER SERVICIO. Los trabajadores no sólo necesitan su conocimiento y *expertise* para realizar un buen trabajo, sino que también necesitan el apoyo de una buena indumentaria, ya que los viajes son en zonas de difícil acceso o bastante poco comunes, el equipamiento debe asegurar el éxito de las expediciones y viajes. Para esto Cientistour SA debe invertir en equipos de calidad que garanticen su funcionalidad.

Finalmente, el personal de Cientistour SA que se involucrará con los clientes, debe tener algunas características que hagan que la experiencia de los viajes sea agradable:

- Amabilidad y carisma, las cuales son importantísimas para la experiencia del cliente.
- Disponibilidad para resolver problemas.
- Conocimiento sobre la exploración.
- Conocimientos técnicos sobre el tema de la exploración.
- Manejo de inglés.

2. PERSONAL EXTERNO

PREPARAR PARA QUE RECIBAN CLIENTES DE CIENTISTOUR SA. Reuniones de coordinación con los proveedores y con personal que sea ajeno a la cultura de servicio de Cientistour SA para transmitirles el concepto de atención cercana y amigable que sea parte del estilo de la empresa.

ELEGIR PROVEEDORES. La elección de proveedores de calidad es fundamental para entregar un servicio en que la experiencia del cliente sea óptima. Cientistour SA entonces debe saber elegir a sus proveedores dependiendo de las expectativas de los clientes.

ESTABLECER REQUERIMIENTOS. Cientistour SA debe establecer el nivel de servicio que desea. Para esto debe llegar a acuerdos con los proveedores, que sean estables y de largo plazo para poder ir educándolos en la entrega de un servicio óptimo.

EVALUAR PROVEEDORES. La entrega de feedback, el trabajo en conjunto y la implementación de mejoras en conjunto con los proveedores serán esenciales entregar una experiencia inigualable al cliente.

Finalmente, a pesar de que el personal de Cientistour SA que interviene en esta etapa puede ser sólo el guía o un cocinero, la experiencia del cliente se ve afectada por el servicio entregado por las otras empresas proveedoras que participan en la cadena de servicios. Es necesario que

Cientistour SA sepa elegir muy bien las empresas proveedoras de manera que esta experiencia no se vea afectada negativamente.

3.2.1.2 Soporte físico y habilidades

Son aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación, por ejemplo vehículos de exploración, campamentos con cocina, baños, internet, equipos satelitales, etc. También está el conocimiento, habilidad de trabajo de equipo, etc.



Ilustración 4: Cadena de valor para el eslabón de Soporte físico y habilidades.

1. SOPORTE FÍSICO

INVESTIGAR E INNOVAR. Cientistour SA debe escuchar la **Voz del Cliente** para detectar sus necesidades. Para esto hará encuestas y recibirá feedback con el objetivo de obtener ideas y mejoras que en conjunto con una política de I+D permitirá crear innovaciones tanto en las formas de contactar al cliente como en la ejecución de la logística o la creación y uso de equipamiento de vanguardia.

APLICAR MEJORAS Y CAMBIOS. Cientistour SA debe aplicar ideas innovadoras y mejoras como por ejemplo el uso de equipamiento amigable con el medio ambiente (campamento 100% reciclable), o herramientas diseñadas especialmente para los turistas (campamento con internet) son elementos distintivos que pueden diferenciar a esta empresa de la competencia.

UTILIZAR HERRAMIENTAS DISTINTIVAS. Sellos verdes, bonos de huella de carbono, son herramientas válidas para crear valor al cliente. Todas las opciones deben ser exploradas por Cientistour SA con el objetivo de agregar valor. Dentro de estas herramientas están:

- Campamentos con tecnología ecológica.
- Compra de bonos de huella de carbono.
- Equipamiento tecnológico que permita entre otras cosas tener internet en los campamentos en territorios aislados, teléfonos satelitales, etc.

- Vehículos de exploración propios.

2. HABILIDADES

DESTACAR CONOCIMIENTOS: Cientistour SA en sus cotizaciones y propuestas deberá resaltar la especialización de sus empleados.

DESTACAR EXPERIENCIA: En este caso los principales socios de Cientistour SA ya tienen 9 años de trayectoria y un conocimiento acabado de formación y gestión de expediciones. Esta experiencia le da a la empresa un valor agregado respecto de nuevos competidores que se integren a la industria. Cientistour SA debe recalcar esta experiencia tanto en su página web como en las oportunidades que tenga de comunicar sus servicios sus clientes.

Para el caso de Cientistour SA, es clave contar con algo de soporte físico como por ejemplo los equipos de campamento, servicios de internet en la expedición, computadores, teléfonos satelitales, etc. Sin embargo, son más importantes y diferenciadoras las habilidades de gestión de los servicios de las empresas involucradas a lo largo de la experiencia del cliente. Sin duda este es un aspecto que suma valor a la propuesta de la empresa, pues la óptima gestión de los recursos es lograda a través de las relaciones construidas con los proveedores y también con la experiencia de quienes la han construido.

Las habilidades claves de Cientistour SA son:

3.2.1.3 Prestación

La prestación es el servicio en sí mismo, es la solución que la empresa ofrece a su cliente para resolver su problema. Es clave del servicio, pues acá el cliente percibe la diferencia en la entrega de este.

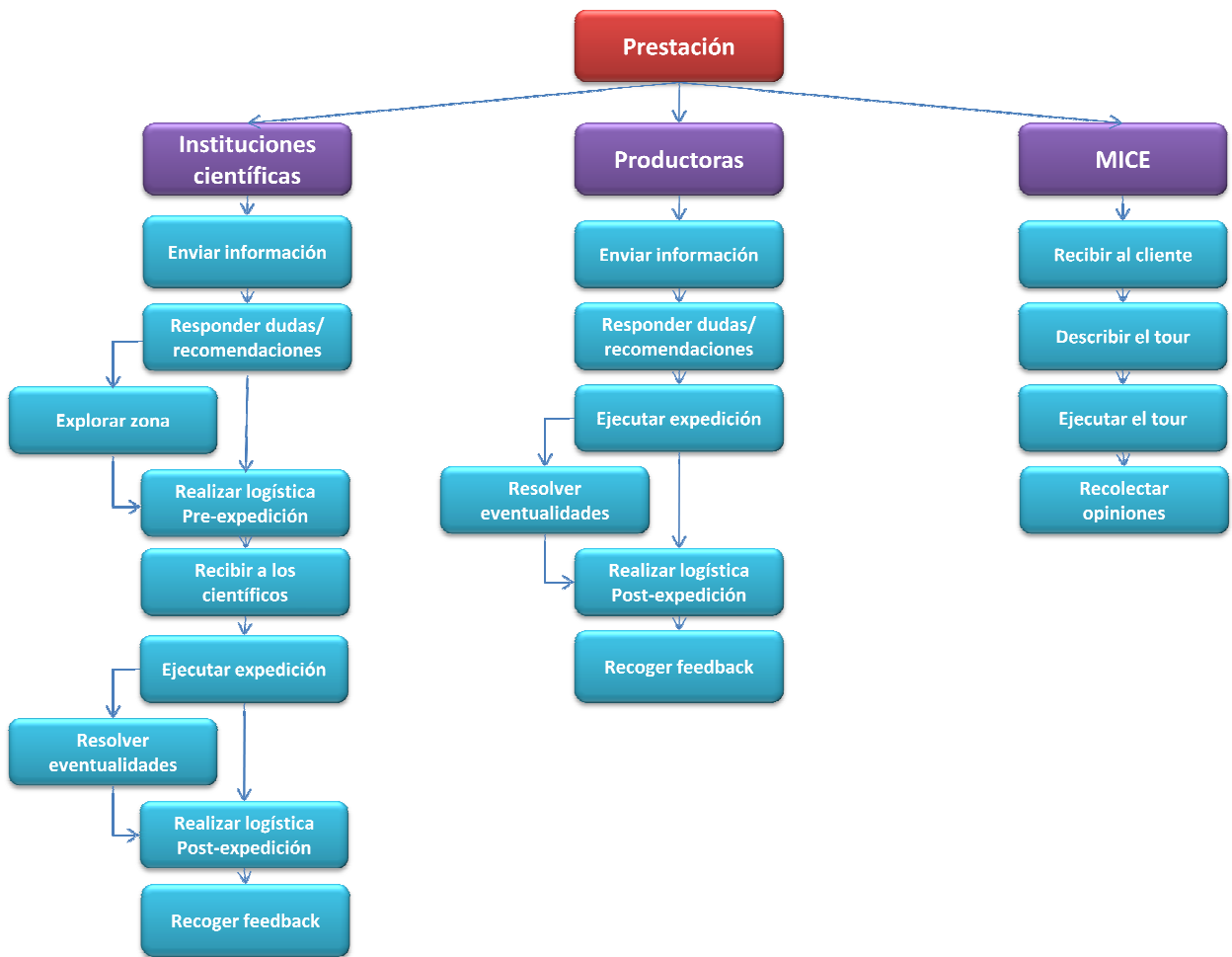


Ilustración 5: Prestación de servicios de Cientistour SA a sus tres segmentos.

1. INSTITUCIONES Y UNIVERSIDADES.

ENVIAR INFORMACIÓN. La experiencia de servicio de los clientes de Cientistour SA comienza en el momento en que solicitan información sobre la expedición. Este tipo de información es por ejemplo información sobre climas, geográficas y condiciones generales del lugar, también comprende experiencias pasadas de otras expediciones, en general toda información que aporte antecedentes pasa la adecuada selección del lugar de la expedición. Este flujo de información toma varias semanas antes de que se pida una cotización formal.

RESPONDER DUDAS/RECOMENDACIONES. Cientistour SA dentro de sus servicios responde cuanto antes las dudas de los clientes respecto a la expedición y el viaje. Además con la experiencia de sus socios, es capaz de dar recomendaciones sobre mejores prácticas y lugares adecuados para visitar.

EXPLORAR ZONAS. En caso de ser necesario, Cientistour SA puede hacer exploraciones de zonas que el cliente quiere visitar, de manera de investigar antes de que se realice la expedición la factibilidad de hacer un viaje con un grupo de científicos. Examinando de esta manera los recursos, el espacio, los tiempo, etc. y aminorando los riesgos asociados a este tipo de expediciones.

REALIZAR LOGÍSTICA PRE-EXPEDICIÓN. El servicio de logística pre expedición consiste en todos los arreglos que son necesarios para preparar el viaje:

- Recepción y almacenaje de equipamiento de los científicos.
- Reserva de hoteles y restaurantes.
- Compras de víveres.
- Exploración de lugares para ver las condiciones del lugar antes de hacer la expedición.
- Preparación de equipamiento (comunicaciones)
- Contratación de servicios de campamentos (cocinero, limpieza, etc.)
- Preparación del transporte.

RECIBIR A LOS CIENTÍFICOS. La logística que involucra ir a buscar al aeropuerto a los científicos y dejarlos en sus hoteles.

EJECUTAR EXPEDICIÓN. Los servicios de expedición de Cientistour SA para expediciones pueden dividirse en tres:

- 1.- Ejecución completa de la logística. Esto se refiere a todas las coordinaciones y actividades que se desarrollan durante una expedición como por ejemplo:
 - Coordinación hotelera.
 - Brindar Alimentación.
 - Montar y habilitar campamentos.
 - Coordinación de transporte.
 - Ofrecer infraestructura para comunicaciones.
 - Trasladar equipamiento.
 - Trabajo de guía.

- 2.- Logística de facilitación. La logística de facilitación se diferencia en que sólo consiste en coordinaciones y preparativos, pero participa personal de Cientistour SA en la expedición. Es decir, la ejecución es administrada por el mismo cliente.
- 3.- Servicios adicionales
 - Contrato de traductores
 - Resolución de problemas
 - Médicos en la expedición
 - Guías
 - Especialista temático
 - Porteador o cargador
 - Campamento Ecológico
 - Normas ambientales
 - Energía limpia
 - Manejo de residuos
 - Mínimo impacto ambiental

RESOLVER EVENTUALIDADES Se refiere a la resolución pronta de problemas que suelen suceder en este tipo de viajes como por ejemplo.

- Eventualidades
 - Reposición de equipamiento roto en el viaje o coordinación para traer uno urgente.
 - Envío de una muestra de manera urgente a laboratorio.
 - Acciones frente a algún accidente.

REALIZAR LOGÍSTICA POST EXPEDICIÓN Se refiere a acciones que son realizadas luego que la expedición finaliza.

- Dentro de estas actividades destacan:
 - Envío de muestras
 - Envío de equipamiento de vuelta al lugar de origen.
 - Bodegaje de equipamiento.
 - Trámites legales una vez que los científicos ya se han retirado. (por ejemplo para sacar algún tipo de ítem del país).

RECOGER FEEDBACK. Básicamente es la aplicación de encuestas de conformidad del servicio y de instancias de conversación para la sugerencia de mejoras.

2. PRODUCTORAS AUDIOVISUALES

ENVIAR INFORMACIÓN. Al igual que con las instituciones científicas, las productoras requieren información para determinar cuál será el mejor lugar para hacer una visita que permita obtener las tomas deseadas. Para esto Cientistour SA usa su experiencia para dar recomendaciones y además investiga lo que el cliente quiere saber respecto del viaje.

RESPONDER DUDAS/RECOMENDACIONES. También en esta etapa se responden dudas respecto de la información entregada por Cientistour SA al cliente. Además se hace la cotización del servicio.

EJECUTAR EXPEDICIÓN. Los servicios de expedición para productoras son:

- Ejecución completa de la logística. Esto se refiere a todas las coordinaciones y actividades que se desarrollan durante una expedición como por ejemplo:
 - Coordinación hotelera.
 - Brindar Alimentación.
 - Montar y habilitar campamentos.
 - Coordinación de transporte.
 - Ofrecer infraestructura para comunicaciones.
 - Trasladar equipamiento.
 - Trabajo de guía.
- Servicio adicionales
 - Contrato de traductores
 - Resolución de problemas
 - Médicos en la expedición
 - Guías
 - Especialista temático
 - Porteador o cargador
 - Campamento Ecológico
 - Normas ambientales
 - Energía limpia
 - Manejo de residuos
 - Mínimo impacto ambiental

RESOLVER EVENTUALIDADES. Se refiere a la resolución pronta de problemas que suelen suceder en este tipo de viajes como por ejemplo.

- Eventualidades
 - Reposición de equipamiento roto en el viaje o coordinación para traer uno urgente.
 - Acciones frente a algún accidente.

REALIZAR LOGÍSTICA POST EXPEDICIÓN. Se refiere a acciones que son realizadas luego que la expedición finaliza.

- Dentro de estas actividades destacan:
 - Envío de equipamiento de vuelta al lugar de origen.
 - Bodegaje de equipamiento.

RECOGER FEEDBACK. Básicamente es la aplicación de encuestas de conformidad del servicio y de instancias de conversación para la sugerencia de mejoras.

3. MICE

RECIBIR AL CLIENTE. Es la instancia cuando el cliente se acerca a preguntar por el tour para posteriormente reservar un viaje. En este proceso Cientistour SA interfiere solamente cuando tiene a personal propio instalado en stands en ferias o congresos. En caso contrario se hace a través de turoperadores o de agencias.

DESCRIBIR EL TOUR. Parte del servicio ocurre cuando se le da la descripción del tour al cliente. En esta ocasión se debe contar con la mayor cantidad de información posible. Para esto Cientistour SA dispone de boletines, dípticos, trípticos, pagina web, gente con preparada para explicar, etc., todo con el objetivo que de que el cliente maneje todas las variables necesarias para tomar la decisión final.

EJECUTAR EL TOUR. Esto ocurre el mismo día en que el viaje comienza y al igual que para los otros segmentos, hay una serie de tareas que deben ser coordinadas en esta etapa como por ejemplo:

- Coordinar transporte.
- Coordinar alimentación de los pasajeros.
- Guiar a los turistas.
- Resolver problemas.

RECOLECTAR OPINIONES. Finalmente Cientistour SA solicita a los clientes que llenen una encuesta para medir el nivel de satisfacción y para sacar ideas de futuras mejoras.

4 Canales

Esta sección describe como Cientistour SA alcanzará a sus segmentos de clientes para comunicarles cual es su propuesta de valor, como se hace la entrega del servicio y cuales son canales de ventas incluidos para interactuar con los interesados.

Existen 5 fases a través de las cuales los clientes pasan al interactuar con la empresa:

1. Conciencia: cuando el cliente se entera que existe el producto o servicio
2. Evaluación: cuando el cliente necesita variables para evaluar y tomar la decisión de compra
3. Compra: cuando el cliente compra el servicio.
4. Entrega: cuando el cliente recibe el servicio.
5. Postventa: las gestiones postventa entregadas al cliente.

En cada una de estas fases los clientes pueden ser alcanzados a través de diferentes canales por medio de los cuales se les entregará lo que ellos necesitan. La Tabla 2 muestra cuales son los canales que utilizará Cientistour SA para contactar a sus clientes, y en la siguiente sección se explicará cómo funcionará cada uno de ellos para los diferentes segmentos.

Tabla 2: Tipos de canales con los cuales Cientistour SA alcanzará a sus clientes. (Fuente: Elaboración propia)

Tipos de canales		Fases de los canales					
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. Conciencia Como el cliente se entera de que existe el servicio.	2. Evaluación Como se ayuda al cliente a evaluar la propuesta de valor.	3. Compra Como se permite al cliente hacer la compra del servicio.	4. Entrega Como se entrega el servicio y la propuesta de valor al cliente.	5. Post venta Como se proveen los servicios post venta al cliente.
		Web					
		Oficinas y stands					
Partner	Indirecto	Personal de servicio					
		Agentes turísticos					
		Tour operador					

4.1 Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas consiste en un canal compuesto de vendedores que contactarán ya sea personalmente o por otros medios a potenciales clientes de Cientistour SA.

Fuerza de ventas	Fases de los canales				
Segmento	1. Conciencia	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Post venta
Instituciones Científicas	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar Universidades en Chile. • Contactar vía telefónica o e-mail a instituciones extranjeras. • Pedir ser recomendado por clientes de Cientistour SA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir los servicios ofrecidos por Cientistour SA. • Hacer las cotizaciones. • Responder dudas rápidamente. • Entregar información sobre los sitios a visitar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar el trato. • Dar a conocer formas de pago. • Dar garantías de plazos y cumplimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si el servicio fue satisfactorio vía llamado o e-mail. • Pedir feedback por medio de encuestas para mejora continua.
Productora Audio-Visual	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar productoras. • Asistir a exposiciones audiovisuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir los servicios ofrecidos por Cientistour SA. • Hacer las cotizaciones. • Responder dudas. • Dejar disponible material visual (reel). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar el trato. • Definir forma de pago. • Dar descuentos y créditos si ameritan. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si el servicio fue satisfactorio vía llamado o e-mail. • Pedir feedback por medio de encuestas para mejora continua.
MICE	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar a los organizadores de los principales eventos, exposiciones y ferias. • Asistir a congresos y ferias. • Contactar agencias de turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir los servicios ofrecidos. • Enfatizar en los puntos que diferencian los viajes de Cientistour SA de otros tours. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas directas a organizadores de eventos. • Ventas a través de stands en ferias y exposiciones. • Ventas a través de agentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA.

4.2 Web

La web consiste tanto en la página web de Cientistour SA como las redes sociales como Facebook o Twitter. También páginas y comunidades donde Cientistour SA pueda tener sus datos de contacto como buscadores de páginas amarillas, búsquedas en google en primeros lugares, etc. A través de estos medios Cientistour SA debe dar a conocer sus servicios, poner información que el cliente valore, colocar sus datos de contactos, etc.

Web	Fases de los canales				
Segmento	1. Conciencia	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Post venta
Instituciones Científicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación en la página web de los servicios logísticos ofrecidos. • Redes sociales que envíen información relevante a clientes importantes. • E-mail con información personalizada. • Repositorio de información de 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar información de las expediciones desarrolladas anteriormente. • Explicando características relevantes del estudio y el lugar. • Detalle de los servicios en la web (sin detalle de costos) 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de dejar comentarios y hacer preguntas. • Dejar feedback.

	<ul style="list-style-type: none"> expediciones accesible con clave. • Búsqueda de google en primeros lugares. 				
Productora Audio-Visual	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación por medio de página web de los diferentes tours ofrecidos. • Redes sociales • E-mail • Membrecías en sitios de información pública (ej. Páginas amarillas, posicionamiento en google). 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de videos y fotografías de viajes anteriores. • Posibilidad de pedir cotizaciones online dejando datos para contacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de dejar comentarios y hacer preguntas. • Dejar feedback.
MICE	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación por medio de página web de los diferentes tours ofrecidos. • Redes sociales como facebook que dan a conocer los servicios de manera visual. • E-mails con ofertas a aquellos clientes en base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de cotizar online. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma para comprar online. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de dejar comentarios o ver fotografías del viaje.

4.3 Oficinas y stands

La oficina de Cientistour SA también es un canal de contacto directo con el cliente. Los stands pueden ser utilizados en ferias y congresos.

Oficinas y stand	Fases de los canales				
	1. Conciencia	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Post venta
Instituciones Científicas	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede recibir a los clientes de instituciones en la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede hacer cotizaciones. • Es posible dar a conocer los servicios de Cientistour SA personalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La compra puede ser cerrada tanto en la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA.
Productora Audio-Visual	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede recibir a los clientes de productoras en la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede hacer cotizaciones. • Es posible dar a conocer los servicios de Cientistour SA personalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La compra puede ser cerrada tanto en la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA.
MICE	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de los stands dispuestos en los congresos, exposiciones y ferias, Cientistour SA puede mostrarse como empresa a los asistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las ofertas de servicios disponibles para el segmento pueden ser dadas a conocer por medio de brochures y publicidad impresa y audiovisual. • Cotizaciones personalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La compra puede ser cerrada tanto en stands como en oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas postventa.

4.4 Personal de servicio

El personal de servicio consiste en todos aquellos que interfieren en la entrega del servicio de logística de Cientistour SA, es decir, guías, cocineros, choferes, personal del hotel, personal de

restaurantes, traductores, doctores, etc. Todo esto afecta la fase de Entrega del servicio y debe ser uno de los puntos fuertes de Cientistour SA, sobre todo con personal propio. Respecto del personal externo Cientistour SA debe saber elegir con cuidado a sus partners y sus asociados para entregar la mejor experiencia de servicio.

Personal de Servicio	Fases de los canales				
Segmento	1. Conciencia	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Post venta
Instituciones Científicas	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio comienza desde antes de la expedición con los preparativos y coordinaciones del logística del viaje de manera remota. • Se continúa el servicio de manera personal mientras ocurre la expedición. • Entrega un servicio que funciona con puntualidad y eficiencia. • Resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se resuelve la logística de envío de muestras y de equipamiento de vuelta a los lugares de origen. • Este servicio es entregado de manera remota.
Productora Audio-Visual	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se entrega el servicio durante el viaje. • Se presta apoyo y se hace sentir la experiencia de Cientistour SA en el rubro de viajes de producciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA.
MICE	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio es entregado en terreno a lo largo del viaje. • Entrega la experiencia de un viaje diferente. 	<ul style="list-style-type: none"> • NO APLICA

4.5 Agentes turísticos

Los agentes turísticos son partners que Cientistour SA tendrá para poder ofrecer sus servicios al segmento MICE. A través de ellos se hará la gestión completa del contacto con el cliente hasta el servicio postventa.

Agentes turísticos	Fases de los canales				
Segmento	1. Conciencia	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Post venta
Instituciones	• NO APLICA.	• NO APLICA.	• NO APLICA.	• NO APLICA.	• NO APLICA.
Científicas					
Productora Audio-Visual	• NO APLICA.	• NO APLICA.	• NO APLICA.	• NO APLICA.	• NO APLICA.
MICE	<ul style="list-style-type: none"> • El agente de turismo puede tener brochures de Cientistour SA. • El agente da a conocer los servicios y tours ofrecidos por Cientistour SA. 	<ul style="list-style-type: none"> • El agente debe dar cotizaciones al cliente. • El agente puede hacer ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La compra y la forma de pago es acordada por el agente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El agente da a conocer el punto de encuentro del inicio del viaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • El agente puede recibir comentarios, reclamos, feedback, etc.

5 Relación con el cliente

Esta sección describe como la compañía Cientistour SA establecerá su relación con los distintos segmentos de clientes a los que atenderá. La relación con los consumidores se refiere a cómo generar el contacto y cómo mantenerlo en el tiempo. Estas dos instancias, contacto y mantenimiento, se aplican en forma distintiva para los tres segmentos definidos para Cientistour SA los cuales se revisan a continuación.

5.1 Universidades e Instituciones Científicas

Para las instituciones científicas la forma de contacto es a través de:

1. ***Redes construidas con Instituciones de gobierno que recomiendan a Cientistour SA.*** Instituciones relacionadas con investigación que puedan recomendar a Cientistour SA como una empresa que apoya las expediciones científicas desde el punto de vista logístico. Para esto Cientistour SA creará nexos y redes con este tipo de instituciones por medio de visitas y periódicas en donde dejará material informativo de la empresa y los datos de contacto en caso de que hayan interesados.
2. ***Redes construidas con Universidades e instituciones de investigación locales que contactan a Cientistour SA.*** Entidades que realicen expediciones científicas, que apoyen y/o trabajen en conjunto con extranjeros en investigación en terreno o que sirvan de primer contacto para otras instituciones extranjeras que quieran investigar en Chile. Este contacto permitirá a Cientistour SA estar en el *top of mind* de las personas que se relacionan con extranjeros que buscan en Chile lugares para realizar sus expediciones.
3. ***Fuerza de venta*** 1 será otra fuente por la cual los clientes de este segmento pueden conocer la empresa. Ellos se encargarán de realizar llamados telefónicos, envío de información y realizar visitas.
4. ***Boca en boca***, la experiencia de las personas que hayan sido servidas por Cientistour SA es un valioso input para otros interesados. Por lo tanto, Cientistour SA debe mantener la relación con los clientes que ya haya trabajado.



Ilustración 6: Puntos de atracción de clientes segmento de instituciones de investigación. (Fuente: Elaboración propia)

Para este segmento en particular la relación con el cliente debe ser estrecha, pues son clientes fieles que además pueden recomendar a Cientistour SA si es que el servicio recibido cumple con las expectativas. En la Ilustración 7 se muestra una serie de herramientas que permitirán a la empresa Cientistour SA mantenerse cerca de sus clientes.



Ilustración 7: Mecanismos de relación con el segmento de instituciones científicas. (Fuente: Elaboración propia)

El Newsletter que se enviará cada 2 o 3 meses permitirá a los científicos saber que expediciones se están realizando y como fueron las experiencias de aquellas ya realizadas.

El contacto telefónico será para estar al tanto de futuras expediciones que puedan realizar las mismas personas dentro de Chile o fuera de él.

Las redes sociales permiten que los clientes lean experiencias, vean fotografías, reciban información, etc.

Enviar información de utilidad como puede ser nuevas investigaciones, información climática, cambios geográficos, situación política, noticias regionales y nuevas instalaciones, etc. siempre en el ámbito científico, pueden resultar provechosas para el cliente y permiten estar presente en la mente del consumidor.

La realización de encuestas servirá para que el cliente de su retroalimentación respecto del servicio de Cientistour SA, permitiendo una mejora continua.

Por otra parte, el proceso por el cual la empresa Cientistour SA logrará alcanzar a sus clientes se puede ver en la Ilustración 8

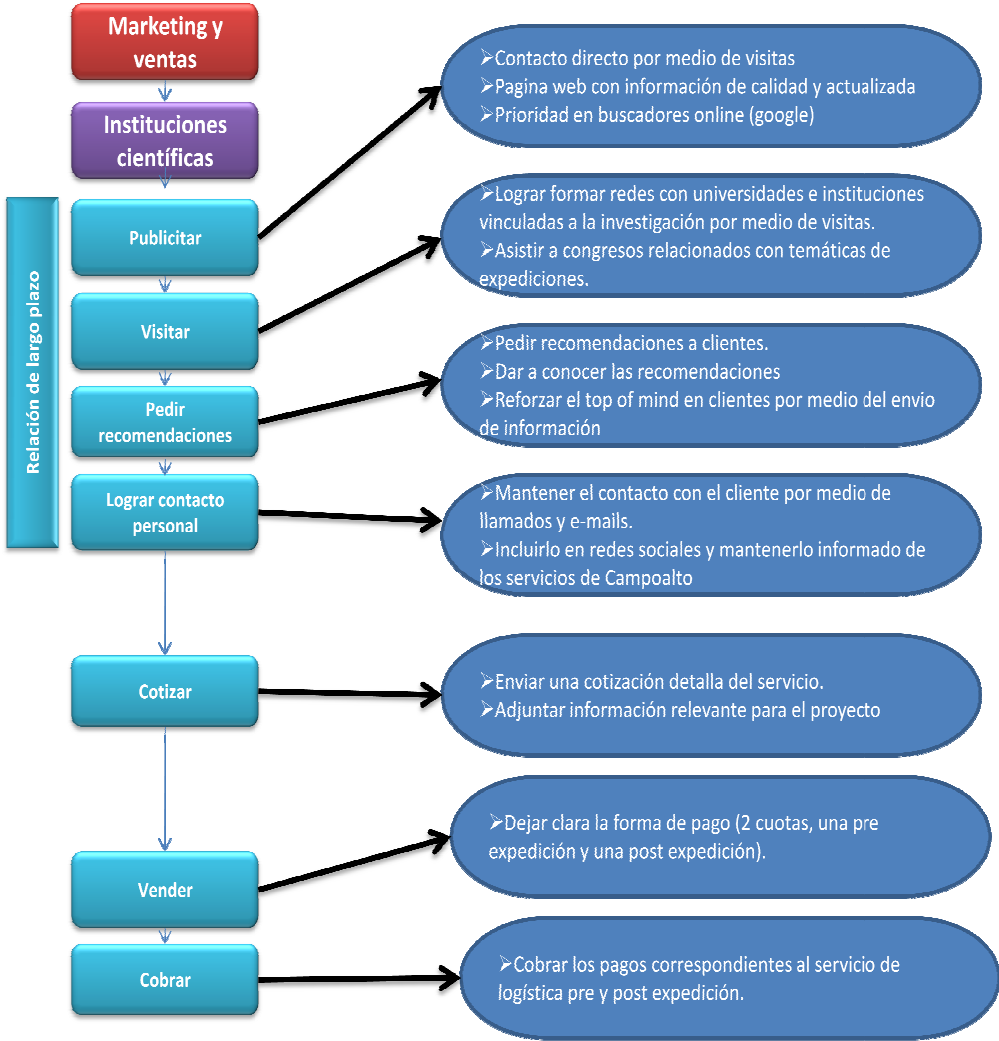


Ilustración 8: Actividades desarrolladas en Marketing y Ventas para el segmento de Instituciones científicas. (Fuente: Elaboración propia)

PUBLICITAR. En el caso de las instituciones de investigación, el despliegue de anuncios comerciales en medios de prensa o en afiches no tiene sentido, pues se trata de un servicio muy específico y por ende la llegada al cliente se debe realizar por otros medios.

Así, uno de los contactos con el cliente debe ser a través de otras instituciones que se relacionen de alguna u otra forma con el cliente. Esto significa que Cientistour SA debe **desarrollar redes de contacto con instituciones y universidades** locales que tengan departamentos vinculados a la investigación y que a la vez tengan relación con otros agentes del mundo de la investigación en el extranjero. Por ejemplo, la Universidad Católica del Norte tiene relación con investigadores de instituciones como la NASA o con otras universidades del mundo que están interesadas en la geografía del Norte de Chile y se contactan con profesores locales para pedir recomendaciones u orientación. Es natural que personas que vengán con fines científicos a un país como Chile, intenten primero ponerse en contacto con universidades locales o con instituciones de gobierno vinculadas al tema científico o de turismo. Por lo tanto, la **publicidad para este segmento es más bien de “boca en boca”, la cual es construida por medio de las relaciones con estas universidades chilenas y con instituciones de gobierno** y a través de recomendaciones de las mismas.

Estas relaciones se construyen con base en **visitas a universidades e instituciones científicas** y también con participación en diferentes congresos que reúnen a gente vinculada a la investigación. Así, Cientistour SA debe tener identificadas las instituciones con las cuales quiere tener una relación estrecha para posteriormente hacer las visitas a quien corresponda. También Cientistour SA tiene que identificar los principales congresos científicos que se realizan en Chile o en Sudamérica para asistir a ellos y crear redes de contacto.

Otro factor importante dentro de la publicidad es la **página web de Cientistour SA** y la información que ahí se disponga, pues es una manera de difundir la oferta de sus servicios. Es natural que la gente de este segmento utilice buscadores web como Google para encontrar información sobre la zona en la cual desarrollara la investigación y sobre los proveedores que les ayudarán en el viaje. Esta es la oportunidad para que Cientistour SA introduzca de manera prioritaria su nombre en estos buscadores pagando un cargo a estas empresas.

VISITAR. La fuerza de venta en este caso debe desarrollar, como se dijo anteriormente, relaciones con instituciones vinculadas a la investigación. De esta manera los vendedores de Cientistour SA tendrán que **contactar a estas instituciones y visitar constantemente a las personas que estén interiorizadas en temas de investigación** en terreno con el objetivo de ubicarse en el *top of mind* de ellos, así la probabilidad de que los recuerden para un futuro servicio aumenta.

PEDIR RECOMENDACIONES. Para este segmento el marketing de “boca en boca” es una de las principales herramientas de difusión pues se trata de un segmento demasiado especializado que no es alcanzable por los canales típicos. Por lo tanto, Cientistour SA debe **capturar testimonios y recomendaciones de quienes han sido sus clientes importantes, y debe darlos a conocer por medio de su página web** o por medio de la información que es enviada a nuevos clientes.

RELACIÓN DE LARGO PLAZO. El marketing de Cientistour SA para este segmento se debe fundamentar en construir una relación de largo plazo, pues estas instituciones constantemente

están realizando expediciones de distinto tipo, y por lo general sus expediciones requieren varias visitas al mismo lugar para tomar muestras que varían de un año a otro. Esto se traduce en una oportunidad para Cientistour SA, pues son clientes que pueden ser recurrente y a la larga fieles a la empresa.

COTIZAR. La cotización para este segmento es importantísima pues debe contener **claridad y mucho detalle en la información** entregada ya que son investigaciones sujetas un presupuesto que debe ser declarado y validado. Cientistour SA debe asegurar la claridad en el proceso y la información debe contener el mayor detalle posible en cuanto a los ítems en los cuales se gastará el dinero (transporte, alojamiento, comida, comunicaciones, etc.). Adicionalmente, el flujo de información que se produce durante la cotización debe ir acompañada por antecedentes relevantes respecto al área que se visitará y sobre expediciones anteriores. Esta información es uno de los valores agregados de la empresa Cientistour SA y se debe reflejar en la oferta del servicio.

VENDER. Las ventas para este tipo de expediciones son negociadas en dos pagos, un pago pre-expedición y otro pago post-expedición. El proceso de venta debe ser lo más transparente posible asegurando la reputación de Cientistour SA ante instituciones de este tipo.

COBRAR. Parte importante de la cadena de valor de este eslabón es recaudar los dineros pactados durante el proceso de venta. Por lo tanto Cientistour SA debe tener dentro de sus actividades financieras, las cobranzas.

5.2 Productoras audiovisuales

El contacto inicial con estas instituciones se debe realizar en forma presencial, particularmente frente a los clientes locales. Este contacto presencial otorgará la posibilidad a Cientistour SA de explicar sus servicios y demostrar su capacidad de adaptarse a las necesidades de sus clientes:

Medios publicitarios como publicaciones en revistas especializadas, publicidad y presencia en congresos audiovisuales importantes.

Recomendaciones que ayuden a que otras personas conozcan la empresa a través de la experiencia de clientes de Cientistour SA. Para esto la empresa tendrá testimonios e imágenes de viajes anteriores donde futuros clientes pueden apreciar el trabajo realizado por Cientistour SA.

Finalmente la **fuerza de venta es** una manera de contactar al cliente personalmente a través de visitas programadas para dar a conocer los servicios de Cientistour SA.

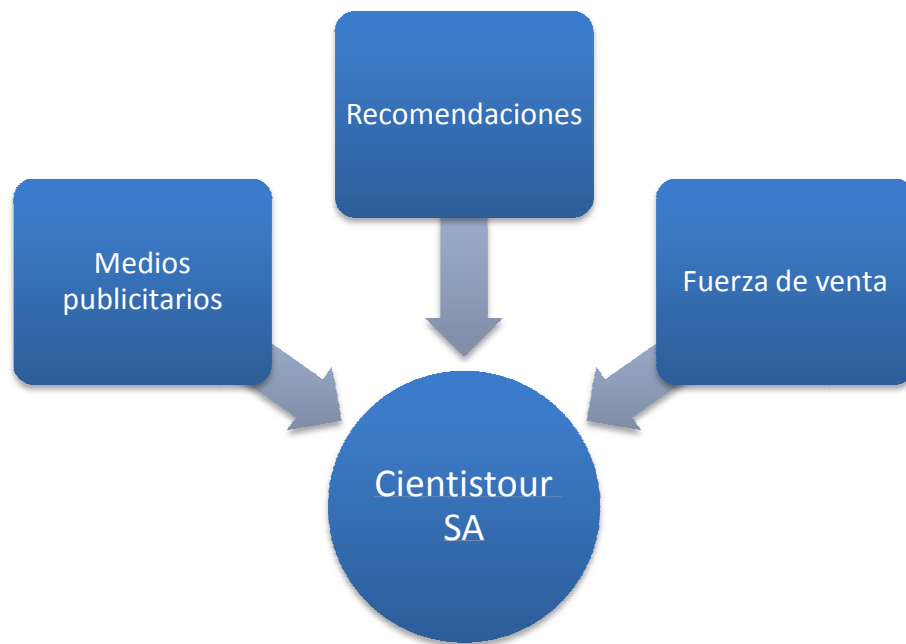


Ilustración 9: Puntos de atracción de clientes segmento de productoras. (Fuente: Elaboración propia)

La relación con el segmento de las productoras es más bien informativo y no tan cercano como el caso de las instituciones científicas. Este contacto se mantendrá por medio de:

La web a través de la página de Cientistour SA, donde se publicará información relacionada con los viajes realizados y los servicios ofrecidos.

Redes sociales, que mantendrán al tanto a los clientes de lo que está realizando Cientistour SA.

Información gráfica como los reels, fotografías, etc. que muestren los paisajes los trabajos realizados en viajes anteriores.

Encuesta que entreguen oportunidades de mejora para Cientistour SA en cualquiera de sus servicios



Ilustración 10: Mecanismos de relación con el segmento de productoras. (Fuente: Elaboración propia)

Para este segmento el proceso que se llevará a cabo en marketing y ventas es el siguiente:

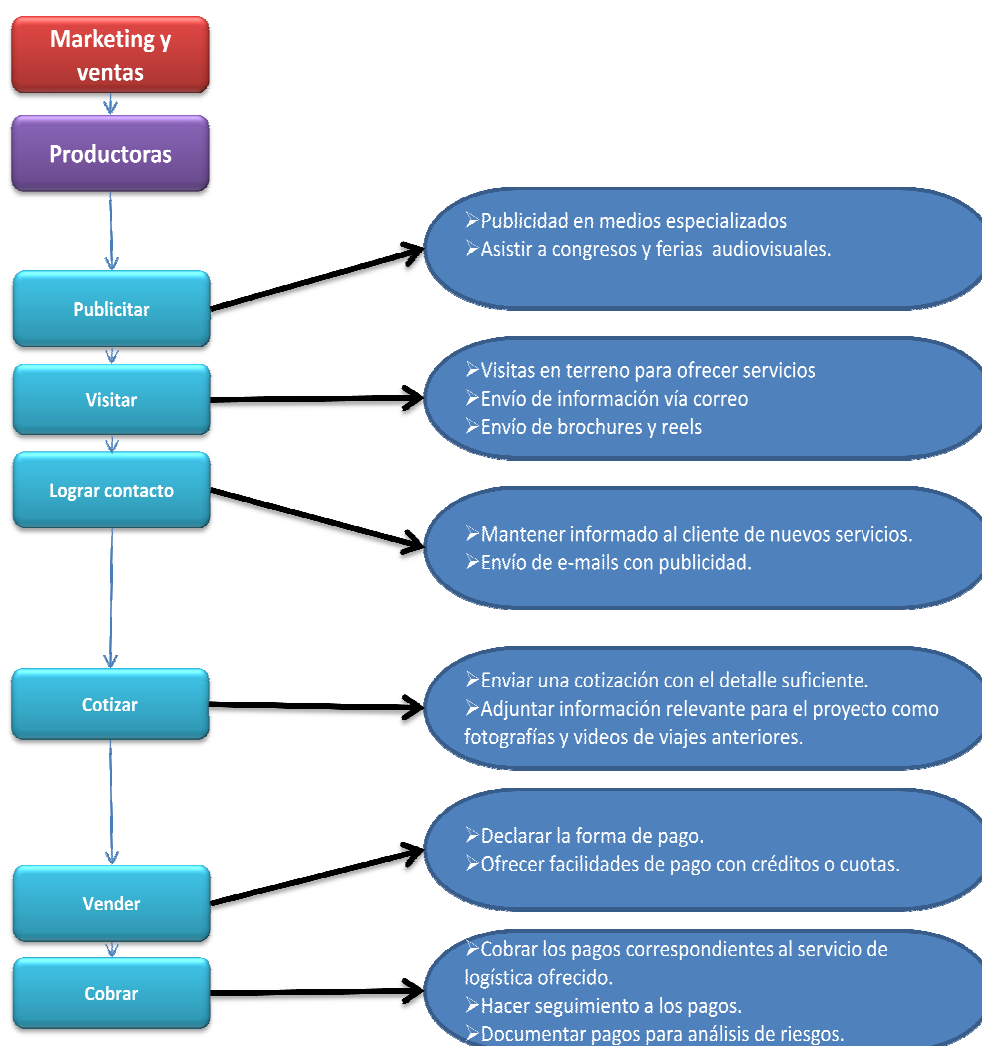


Ilustración 11: Actividades desarrolladas en Marketing y Ventas para el segmento de productoras. (Fuente: Elaboración propia)

PUBLICITAR. La estrategia para este segmento es la de hacer publicaciones en medios especializados, como revistas donde la fotografía y las imágenes profesionales son el argumento principal. Además, al igual que en el caso de las instituciones científicas, es necesario hacer un marketing puerta a puerta en las principales productoras del país para poder describir el servicio en cara a cara.

Con este fin Cientistour SA asistirá a congresos de artes audiovisuales que congreguen a grupos de interés que puedan consumir sus servicios. La web es un buen lugar para subir material.

VISITAR. La fuerza de venta necesita llegar hasta las productoras principales yendo a visitarlos a sus locaciones. Además, Cientistour SA tendrá preparado material audiovisual para poder mostrar a los clientes trabajos anteriores y también folletos informativos.

LOGRAR CONTACTO. Se debe mantener a los clientes informados. Para esto Cientistour SA tendrá una base de datos de clientes a los cuales debe hacer llegar información sobre los viajes realizados y los servicios ofrecidos de manera de asegurar el top of mind de la empresa.

COTIZAR. Las cotizaciones para este segmento deben tener un nivel de detalle que sea adecuado para tomar decisiones de proveedores. Adicionalmente debe contener información importante para el viaje, como por ejemplo clima, recomendaciones de fechas, se zonas, etc.

VENDER. Las ofertas en este caso también deben ser ricas en información, pero a diferencia del otro segmento, acá el cliente busca una componente más sofisticada en cuanto al servicio. Por esta razón Cientistour SA tendrá en cuenta la disposición a pagar del cliente.

La negociación con este segmento debe incluir facilidades de pago, pues son un grupo que usualmente cobra sus trabajos una vez terminados, y por lo tanto el flujo de caja de ellos no les permite financiar por adelantado los viajes, a diferencia de las instituciones de investigación.

COBRAR. Cientistour SA debe hacer la cobranza de aquellos pagos dados con crédito. Además debe hacer un seguimiento del cumplimiento para poder hacer un análisis de riesgo de los clientes a futuro.

5.3 MICE

El contacto inicial con el segmento MICE se realiza a través de: agencias de viajes u operadores turísticos, página web y ventas online, fuerza de venta y publicidad focalizada.

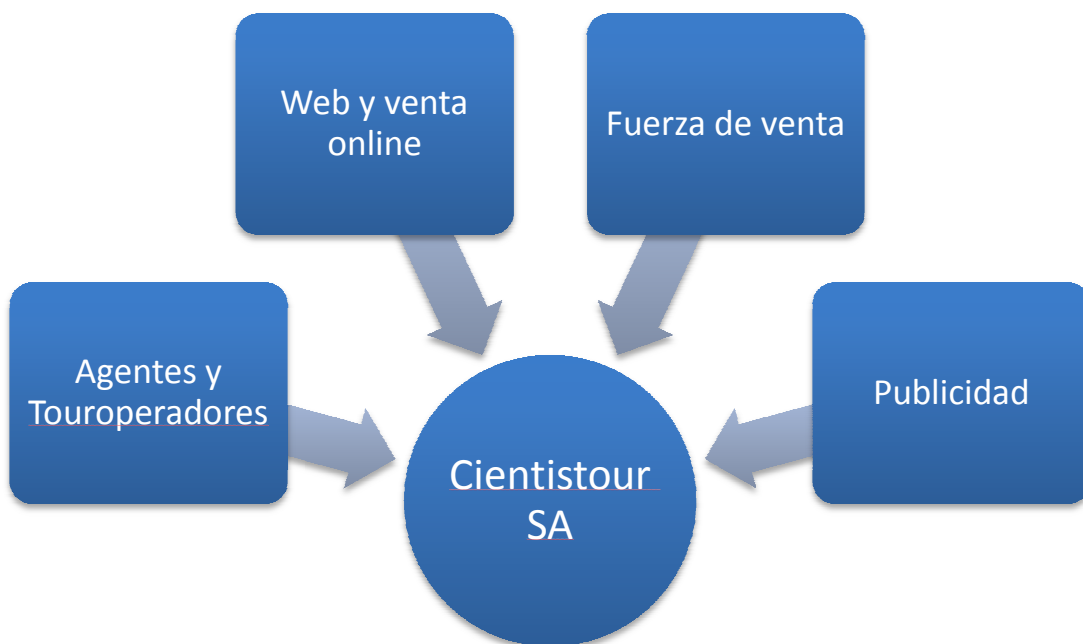


Ilustración 12: Atracción de clientes segmento MICE. (Fuente: Elaboración propia)

Agente y touroperadores deben tener material disponible para dar a conocer los servicios de Cientistour SA. Por lo tanto, se les entregará material gráfico (dípticos, trípticos, brochures, etc.) para que tengan disponible en el momento de que un cliente los contacte.

Web y venta online a través de la cual el cliente MICE puede conocer el servicio y a la empresa Cientistour SA.

Fuerza de venta orientada a vender paquetes turísticos a organizadores de congresos MICE en Chile y Sudamérica.

Publicidad por medio de e-mails, material gráfico, etc.

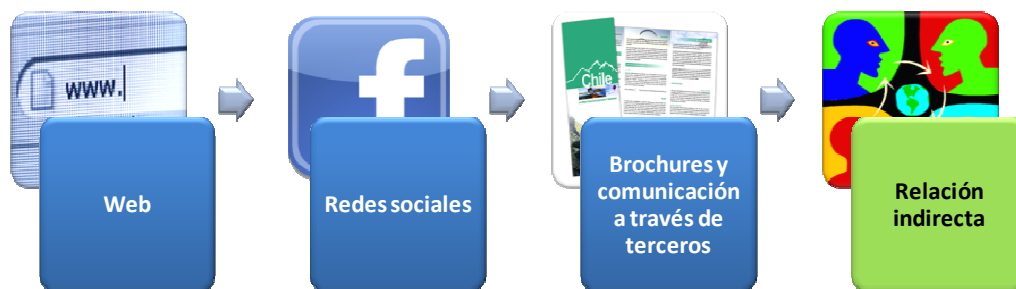


Ilustración 13: Mecanismos de relación con el segmento MICE. (Fuente: Elaboración propia)

El mantenimiento de la relación se centra en las agencias de viaje y operadores turísticos y se realiza a través de las redes sociales y de medios web y material gráfico. La razón de la

utilización de estos medios es la gran oferta de servicios para este segmento, y la web entrega la inmediatez necesaria para responder en forma oportuna a las necesidades de estos clientes. Además, la web es un medio barato que permite subir una gran cantidad de material gráfico que les sirve como herramienta de promoción a los clientes finales.

El proceso de marketing y ventas para el segmento MICE se ejemplifica en Ilustración 14.

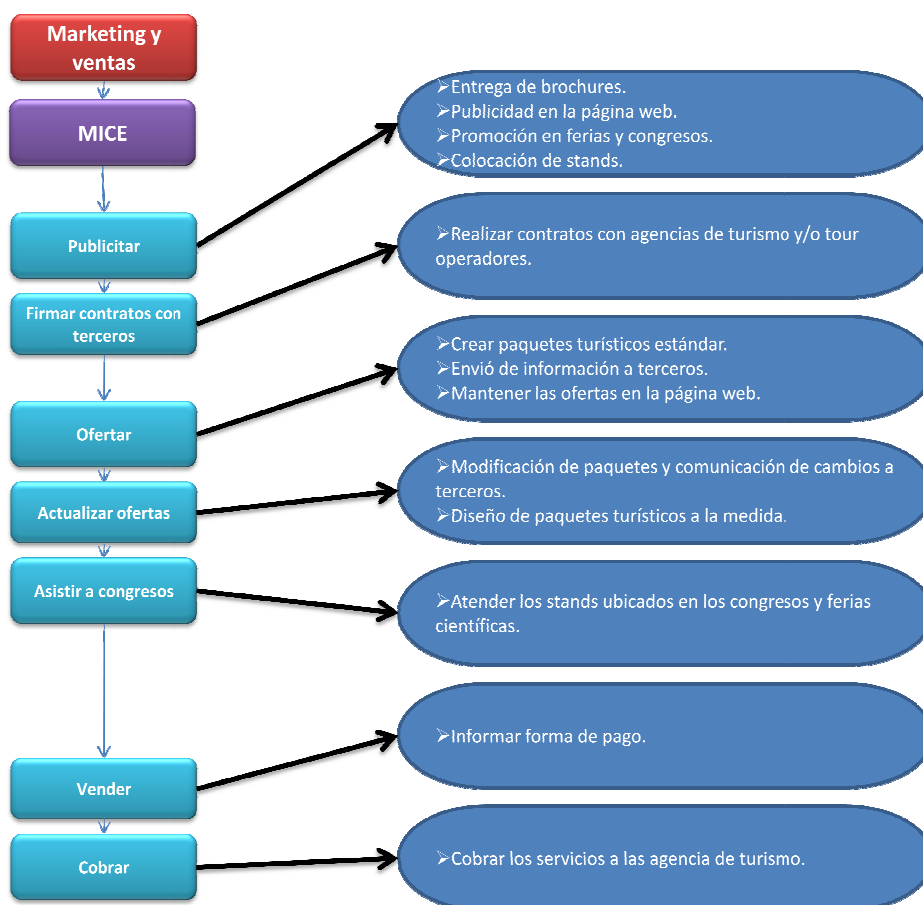


Ilustración 14: Actividades desarrolladas en Marketing y Ventas para el segmento MICE.

PUBLICITAR. Para el segmento MICE la publicidad debe apuntar más bien a la masividad. Una de las estrategias es ir a centros o agrupaciones de individuos con intereses científicos, aún cuando no sean profesionales, como por ejemplo, algún club de astronomía de una región en particular o de un colegio o universidad, y hacer una publicidad por medio de brochure o de afiches. Otra alternativa es buscar en empresas que desarrollen ferias y organizan eventos grandes como la Exponor en Antofagasta. En estos lugares Cientistour SA debe ofrecer servicios ya sea a través de tercero, instalando un stand propio, o vendiendo tour a los organizadores.

También, la oferta por medio de agencias o turoperadores que tengan información de la empresa Cientistour SA y de los tur ofrecidos por ella es vital para penetrar en este mercado. Los folletos en hoteles importantes son una buena alternativa de posicionamiento.

FIRMAR CONTRATOS CON TERCEROS. Es clave para este segmento la venta a través de terceros, vale decir agencia de turismo o turoperadores. Ambas alternativas ofrecen a Cientistour SA una alternativa para diversificar sus canales de venta.

OFERTAR. Las ofertas de paquetes viajes se debe hacer llegar a las agencias que venden los tours. Para esto Cientistour SA debe proveer información gráfica como brochures para que el vendedor tenga un apoyo al momento de realizar la venta.

ACTUALIZAR OFERTAS. Diseño de paquetes hecho medida debe ser una de las actividades que agrega valor a los clientes de Cientistour SA. Por lo tanto la empresa debe tener consideración de crear nuevas ofertas de servicio según sea la demanda.

ASISTIR A CONGRESOS. El segmento MICE se encuentra en congresos y ferias importantes, por lo tanto Cientistour SA participará de los principales eventos anuales que concentren la mayor cantidad de potenciales clientes.

VENDER. La venta debe ser por medio del contacto directo, es decir cara a cara. Es necesario contactar de manera proactiva a quienes están interesados en realizar investigaciones en Chile y ofrecerles alternativas hechas a la medida del cliente. Para esto el paquete debe tener características distintivas como por ejemplo calidad en la información como costos, programación de horarios, fotografías de los lugares e incluso recomendaciones de fechas y zonas que visitar, con base en expediciones anteriores.

Esto es una componente donde Cientistour SA puede tener un valor agregado, ya que dada la experiencia de quienes la componen, es posible entregar información clave a la hora de recomendar algunas buenas prácticas.

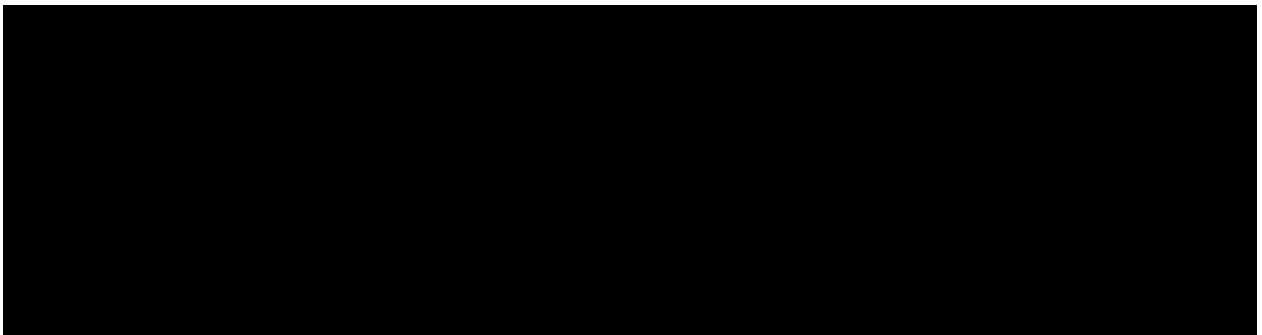
COBRAR. La administración de los cobros, al igual que para los otros segmentos, debe ser llevado por los administradores de la empresa, sin perder de vista el desempeño de los agentes y tour operadores para futuros negocios. Para esto Cientistour SA debe manejar un base de datos que le permita tener datos estadísticos de los puntos que más venden.

Gastos de Marketing proyectados

Los gastos proyectados para Cientistour SA se muestran en la Tabla 3. En ella se aprecia que por una parte existirán un gastos constantes en publicidad y posicionamiento dados por el diseño gráfico, videos corporativos, la difusión el merchandising, posicionamiento en buscadores como Google, folletos y dípticos, etc., en fin todos con el objetivo de mantener a Cientistour SA en el *top of mind* de los clientes, y de tener actualizada la información de la empresa en las interfaces web, etc.

Por otra parte existirán gastos esporádicos y relacionados con la estrategia de crecimiento y la búsqueda de nuevos clientes y mercados. Estos gastos son las misiones comerciales al extranjero y las ferias y congresos nacionales.

Tabla 3: Gastos de Marketing proyectados para Cientistour SA. (Fuente: Elaboración propia)



6 Flujo de ingresos

El modelo de ingreso de Cientistour SA estará dividido según los segmentos que atiende ya que son servicios diferenciados y por lo tanto tienen cobros al cliente que también son diferentes según el mercado atendido.

La Ilustración 15 muestra cuales son los ingresos que recibirá Cientistour SA según cada uno de los segmentos atendidos.



Ilustración 15: Modelo de ingresos de Cientistour SA. (Fuente: Elaboración propia)

6.1 Instituciones científicas

6.1.1 Expediciones

- **Logística grupal:** es un cobro que involucra toda la logística de la expedición, vale decir, transporte, alojamiento, movimiento de equipamiento, comidas, etc. Este precio se calcula según la necesidad de cada cliente. El cobro del dinero se hace en un pago pre expedición que sirve para hacer las reservas en hoteles, restaurantes, etc. y en un pago post expedición que se hace efectivo un par de semanas después de terminado el viaje.
- **Logística de facilitación:** Consiste en logística a distancia, "soft landing", solo se realizan las gestiones para arriendo de transporte, alimentación y otras, pero no requiere la presencia en terreno de personal de Cientistour SA. El cobro es similar al de la logística grupal.

6.1.2 Exploraciones

- **Exploración de locaciones:** este servicio, que consiste en explorar un lugar para ver la factibilidad de que sea adecuado para la expedición, se carga según la complejidad de viajes y debe ser pagado post exploración.

6.1.3 Servicios especiales

- **Bodega** es un cobro que se incluye post expedición si es que los científicos necesitaron almacenar equipamiento por algunos días.
- **Logística pre-expedición:** Las instituciones científicas podrían solicitar un reconocimiento de terreno, toma de muestras, material fotográfico, previo a la expedición.
- **Logística post-expedición:** son los cobros asociados al servicio de envío de muestras o equipamiento al país de origen de los científicos. Se incluye en el cobro post expedición.
- **Servicios adicionales:** son servicios no considerados en la cotización inicial o también eventualidades como por ejemplo adquisición de algún químico en medio de la expedición, un lente para una cámara, etc. se suman al cobro post expedición.

6.2 Productoras

6.2.1 Producciones

- **Logística grupal** es un cobro que involucra toda la logística del viaje, vale decir, transporte, alojamiento, movimiento de equipamiento, comidas, etc. Este precio se calcula según la necesidad de cada cliente. El cobro del dinero se hace post viaje y se puede incluso dar crédito y facilidades de pago como los cheques a fecha.

6.2.2 Equipamiento especializado

- **Arriendo o venta de herramienta especializada:** Cientistour SA también puede arrendar herramientas o equipamiento que tenga disponible. El cobro es post uso de la herramienta.

6.2.3 Créditos

- **Intereses por pago en crédito:** Cientistour SA puede adicionar intereses a sus clientes al elegir forma de pago diferida. El porcentaje y los plazos se deben acordar con cada cliente.

6.3 MICE

6.3.1 Viajes estándar

Los viajes estándar son aquellos que han sido diseñados como un paquete, es decir, el destino y las actividades vienen predeterminadas. Esto viajes pueden ser vendidos de forma directa en los congresos, en las oficinas de Cientistour SA o por medio de la plataforma de internet.

- **Logística grupal:** se hace una oferta a un grupo de personas que pueden pertenecer por ejemplo a una institución o a un grupo participante de un congreso o feria. Este precio es

independiente del número de personas que asistan al viaje mientras estén dentro de un rango, es decir, tiene un mínimo y un máximo de participantes.

- **Logística individual:** cada persona se une individualmente a un viaje programado, el cual se realiza sólo en caso de que se complete la cantidad mínima de turistas. Se cobra un precio individual que dependerá de las características del viaje.

6.3.2 Viajes a medida

Estos viajes son diseñados especialmente para un grupo de personas que lo haya solicitado con tiempo suficiente para prepararlo.

- **Logística grupal:** se cobra un precio por el viaje, con un tope máximo de asistentes.
- **Logística individual:** se cobra al cliente un precio individual considerando un mínimo de personas para realizar el viaje.

6.3.3 Viajes vía agentes

Los viajes vendidos vía agentes o tour-operadores, son los mismos viajes anteriormente descritos: viajes estándar y viajes a medida. Sin embargo, los ingresos son percibidos de manera diferente, pues los agente se quedan con un porcentaje de las ventas y también el flujo de dinero será percibido por Cientistour SA ya sea mensualmente o semanalmente según contrato.

- **Logística grupal:** en este caso la agencia de turismo se encarga de negociar con el grupo de interesados que desea viajar y también se preocupa de recolectar el dinero. Cientistour SA recibe el dinero mensualmente, semanalmente o luego de cada viaje, dependiendo del contrato. La agencia se queda con un porcentaje del dinero recolectado.
- **Logística individual:** el agente vende individualmente los tours asegurando un rango de participantes para el viaje.

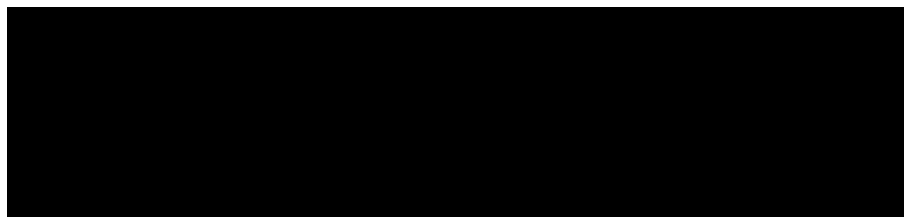
6.4 Proyecciones de ventas

La expediciones científicas irán creciendo a medida que la empresa amplía sus redes con instituciones de investigación. Cabe señalar que las expediciones científicas por lo general requieren más de una visita por parte de los investigadores pues son proyectos de largo plazo que requieren varias muestras de un mismo sector de manera de captar los cambios de un año a otro. Así que Cientistour SA puede tener clientes cautivos por 2 o 3 años que requerirán los servicios en de la empresa en más de una ocasión durante los primero 5 años proyectados. Así, la Tabla 4 muestra cual será el número de expediciones proyectadas cada año en Chile en la fila según el tamaño de estas (Menor, Normal, Mayor) el cual depende de varias variables como número de días de duración, cantidad de personas y distancia del lugar explorado (ver archivo Excel con proyecciones para mayor detalle). También la Tabla 4 muestra los servicios de exploración, bodegaje y softlanding (apoyo logístico sin personal de Cientistour SA en la expedición, sólo coordinaciones) proyectados para los primeros 5 años.

Es necesario aclarar que esta modalidad de expedición Menor, Normal y Mayor es sólo un supuesto par los cálculos de las proyecciones y están basados en viajes y exploraciones que ya

han sido realizados anteriormente por los socios de Cientistour SA. Por lo tanto en la realidad los precios son ajustados a la necesidad de cada cliente en particular.

Tabla 4: Proyecciones de venta para Expediciones Científicas.

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 4.

La Tabla 5 y la Tabla 6 muestran los precios con los cuales se ha tomado el cálculo de la proyección para cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa.

Tabla 5: Precios de venta de expediciones científicas.

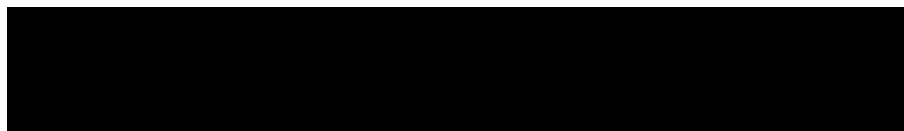
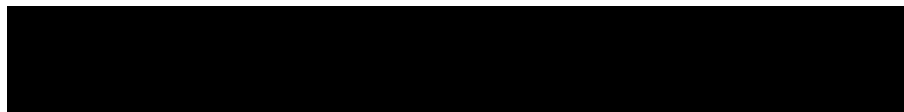
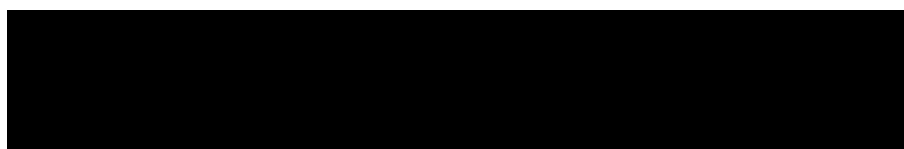
A large black rectangular redaction box covering the content of Table 5.

Tabla 6: Precios de venta para servicios adicionales.

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 6.

Para el cálculo de la proyecciones de expediciones con productoras se consideraron sólo dos tipos de servicios, Menor y Normal. La razón de este supuesto es que las productoras en la mayoría de las ocasiones realizan viajes puntuales y de corta duración, así Tabla 7 muestra el resumen de la demanda proyectada para cada uno de estos viajes.

Tabla 7: Proyecciones de venta para productoras.

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 7.

La Tabla 8 muestra el valor promedio calculado para cada uno de los viajes con productoras

Tabla 8: Precios de venta de expediciones para productoras.

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 8.

Para el segmento de intereses especiales la proyección de la demanda se muestra en la Tabla 9. Dentro de los supuestos es que Cientistour SA tendrá un promedio de 5 tipos de paquetes

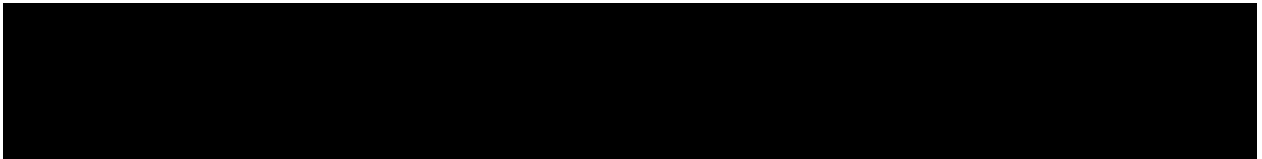
turísticos vigentes durante el año (ver Tabla 10). La demanda de estos paquetes dependerá de la época del año, pues algunos de ellos tienen destinos que contemplan, nieve, lluvias, mar, etc. Durante los primeros 3 años el crecimiento es conservador, pero para el año 4 y 5 el crecimiento será fuerte impulsado principalmente por la estrategia de crecimiento de Cientistour SA que se detalla en el capítulo 10 de este informe.

Tabla 9: Proyecciones de venta para Turismo de Intereses Especiales.

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 9.

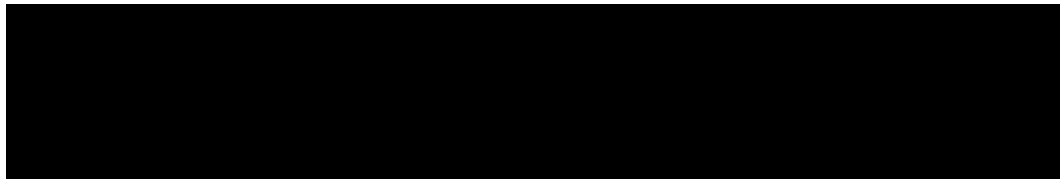
Nuevamente los precios de los paquetes turísticos se dan a conocer en la Tabla 10. Esta vez los precios son estándar y dependen sólo del tipo de viaje. No se da un detalle de los destinos, pues estos paquetes irán variando a medida que se desarrollen nuevos productos turísticos.

Tabla 10: Precios de venta para los paquetes turísticos.

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 10.

Finalmente, la Tabla 11 muestra un resumen de los ingresos proyectados para Cientistour SA según la demanda de cada segmento.

Tabla 11: Resumen de ingresos de Cientistour SA.

A large black rectangular redaction box covering the content of Table 11.

7 Recursos claves

En el mercado turístico los recursos naturales son una ventaja comparativa que no se puede dejar de lado. Chile y sus alrededores cuentan con paisajes únicos, aptos para la ejecución de expediciones científicas. Sin embargo esta ventaja se ve reflejada en términos macroeconómicos y no es una ventaja respecto a los otros competidores de la industria.

Los recursos humanos y el conocimiento experto son, en cambio, una ventaja comparativa frente a otros proveedores de servicios de logística, y en términos generales dentro del mercado turístico.

La red de contactos entrega una herramienta única de flexibilidad que los clientes finales no poseen y que les es de gran ayuda a la hora de enfrentar situaciones imprevistas.

El conocimiento experto, tanto de la región como de los temas abordados en la expedición, entregan una ventaja comparativa frente a otros proveedores de logística, en particular frente a agencias de viaje y operadores turísticos que no entregan valor agregado dentro de sus paquetes ofertados.

Así, la capacidad de atraer estos expertos otorga una ventaja real frente a la competencia, reflejándolo directamente en la porción de mercado en la industria.

Las organizaciones extranjeras, cualquiera sea el segmento, están dispuestas a pagar por obtener este conocimiento experto, particularmente en temas relacionados con la logística del viaje.

A continuación se describen los recursos clave particulares para cada uno de los segmentos de mercado a los cuales se enfoca Cientistour SA. El modelo de negocio de la empresa debe estar construido alrededor de estos recursos, generando una brecha difícil de alcanzar para otros participantes de la industria.

7.1 Recursos Clave para Universidades e Instituciones Científicas

El presupuesto otorgado a investigaciones científicas es siempre acotado y por lo tanto los viajes y expediciones se construyen de la manera más eficiente posible sin, por supuesto, arriesgar la calidad.

Desde una mirada general, la eficiencia resulta de un conocimiento geográfico del lugar a visitar, de la red de contactos construida para prestar un mejor servicio a los clientes y de la capacidad de gestionar rápidamente los requerimientos de los clientes.

No obstante, un recurso clave en este segmento es entender de manera clara los reales requerimientos de los clientes. Entender, dentro de límites razonables, el objetivo final de la expedición permite preparar anticipadamente el viaje, generando las mejores condiciones para la expedición y aprovechando al máximo la estadía en el país.

Una relación colaborativa entre el cliente y la empresa, traducida en entrega de información climática, geográfica y experiencia en expediciones, permiten crear un lazo entre ambos que no

sólo se verá reflejado en una expedición exitosa sino en una relación a largo plazo y promoción entre sus pares. Esta relación puede comenzar a partir de la construcción de una página web que entregue información y que sea un canal formal de comunicación entre ambos entes, compartiendo información útil de expediciones anteriores, datos climáticos, consejos de viaje y otros datos de importancia para los consumidores.

Finalmente, las facilidades entregadas en el proceso de post venta, tales como envío de muestras, manejo de permisos, entre otros, entregan valor agregado al cliente final solucionándole problemas que encarecerían el precio final del viaje o que podría dejarlos sin sacar las muestras del país.

7.2 Recursos Clave para Productoras Audiovisuales

En el caso de las productoras, el objetivo final de la expedición difiere de las realizadas por instituciones científicas. El cuidado del presupuesto, sin ser excesivamente alto, no es el punto focal de la salida y la improvisación de la clave para obtener mejores resultados.

Las salidas tienen un recorrido definido pero éste puede cambiar sin aviso. La búsqueda de las mejores condiciones para las tomas es fundamental y las condiciones para el transporte de los equipos y de las personas es prioridad.

Bajo este panorama, el recurso clave para estos clientes es el conocimiento experto que permita alcanzar soluciones de una manera rápida y exitosa, asimilando las necesidades del cliente. Esto se traduce en guías que conozcan a cabalidad los lugares a visitar y que tengan una red de contactos amplia que permita resolver problemas y generar alternativas de salida, sin dejar de lado la calidad del servicio entregado.

Considerando las prioridades de este segmento, una página web con imágenes de expediciones anteriores es una herramienta promocional y comercial que permite dar a conocer los servicios de la empresa.

7.3 Recursos Clave para MICE

Tal como se refleja en los segmentos anteriores, un entendimiento de las necesidades del cliente es fundamental para entregar un servicio de calidad. El entendimiento de estas necesidades permite adelantarse a los requerimientos y llegar con ofertas atractivas prediseñadas que permiten satisfacer al cliente y al mismo tiempo generar eficiencias en la prestación del servicio.

Sin embargo, la preparación de ofertas de valor que sean atractivas para este segmento pasa por un conocimiento previo del cliente el cual no es fácil de obtener del cliente final. La solución frente a este impedimento es la generación de relaciones con las entidades intermedias entre el cliente final y la empresa, las cuales pueden ser agencias de turismo, organizadores de eventos u hoteles.

Así, el recurso clave está dado por la obtención de una red de contactos que permita llegar al cliente final, conocer previamente sus necesidades y generar productos/servicios que se adecuen a

sus requerimientos, diferenciándose de agencias de turismo tradicionales y entregando valor agregado a través del conocimiento.

7.4 Recursos Humanos (RRHH)

Esta mayor importancia de los recursos humanos en la actividad turística obedece, entre otras, a las siguientes razones: por un lado, esta actividad está sometida a continuos e importantes cambios tecnológicos, que se convierten en una premisa fundamental para el desarrollo de la actividad empresarial, por lo que la formación y cualificación de la mano de obra es fundamental; y, por otro, una de las características de la actividad turística, propia del sector servicios, es el contacto continuo con el cliente, lo cual requiere unos altos porcentajes de madurez y actitudes profesionales que favorezcan el trato con el cliente. Los horarios de trabajo intensos, la baja remuneración, la alta tasa de temporalidad, etc., lo cual ha provocado que las personas menos cualificadas se decidan, en última instancia, a trabajar en estas empresas; la gran cantidad de contratos a tiempo parcial y temporales, consecuencia principal de la estacionalidad del sector, supone un lastre muy importante

7.5 RECURSOS TECNOLOGICOS

Competitivas que se derivan de su uso, tales como: la flexibilidad, la fragmentación, la capacidad rápida de respuesta a los cambios del entorno, la posibilidad de la demanda de intervenir en el proceso de producción añadiendo valor a los productos, etc. Así, por ejemplo, el uso de Internet permite a las pequeñas empresas turísticas acceder y competir en los mercados internacionales, aprovechándose, de esta forma, de las economías de escala.

7.6 RECURSOS ORGANIZATIVOS

Hacen referencia a la forma de organizar y coordinar todos aquellos recursos que, adecuadamente, articulados hacen competitiva a una empresa. Este tipo de recurso se encuentra reflejado, entre otros, en los siguientes elementos: propiedad-control de las empresas, sistemas de dirección, competencias directivas, cultura y clima organizativo y comunicación interna.

7.7 REPUTACIÓN O RECURSOS COMERCIALES

Por último, los recursos intangibles comerciales o de reputación se identifican con la imagen y valor que tiene una determinada empresa, así como sus productos ofertados, para los consumidores potenciales. Dentro de este tipo de recursos comerciales encontramos los contratos en exclusiva, las marcas, los nombres comerciales, los contratos preferentes y en exclusivas con distribuidores, etc. desde el enfoque de demanda, viene dado por la suma de los bienes y servicios que consume el turista durante su estancia en el destino turístico, la imagen de marca y, en definitiva, la reputación de las empresas de un mismo destino va a depender, en gran medida, de la estrategia conjunta que desarrollen cada una de ellas en aspectos tales como, la promoción y comercialización, la prestación del servicio, el servicio postventa etc. De ahí la necesidad de una política de cooperación, coordinación y asociación entre las empresas turísticas que se localicen en un mismo destino turístico, las cuales deberán tender a elaborar de forma conjunta un producto turístico -experiencia turística- lo más completo posible bajo una sola imagen de marca.

8 Actividades Clave

Las **actividades clave** son aquellas acciones que pueden hacer la diferencia entre un servicio y otro y tienen tal visibilidad que son las generadoras de la reputación como empresa.

En el caso de Cientistour SA donde el negocio se basa en la administración de las relaciones con el cliente, las actividades clave deben estar enfocadas en su consolidación en la industria, con todos sus procesos orientados a la mentalidad “el cliente está siempre primero” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

“*Bait and Hook*” es un modelo de negocios que permite enganchar a los clientes a partir de servicios gratuitos iniciales. Si bien Cientistour SA no utilizará este modelo de negocios, hay ciertas actividades que le permiten alcanzar el mismo objetivo a través de medios similares. Compartir información actualizada de los lugares a visitar, ejecutar acciones de postventa, proveer de soluciones tecnológicas como parte de un servicio estándar son algunas de las actividades que permiten generar la idea de servicios gratuitos y que logran el objetivo de cautivar a los clientes enganchándolos a los demás servicios ofrecidos, que son el *core* del negocio de logística.

Considerando el modelo operativo de la empresa, las actividades clave para un proveedor de servicios de logística se pueden identificar analizando cada una de las tres etapas que componen el proceso de entrega de servicios de logística para expediciones:

1. Preproducción
2. Producción
3. Postproducción

En cada una de estas etapas se ejecutan actividades clave que generan ventajas comparativas frente a otros competidores de la industria y que realzan el espíritu de un servicio integral de alta calidad.

A continuación se presenta el diagrama de flujo de la entrega de un servicio de logística, identificando las actividades clave del proceso.

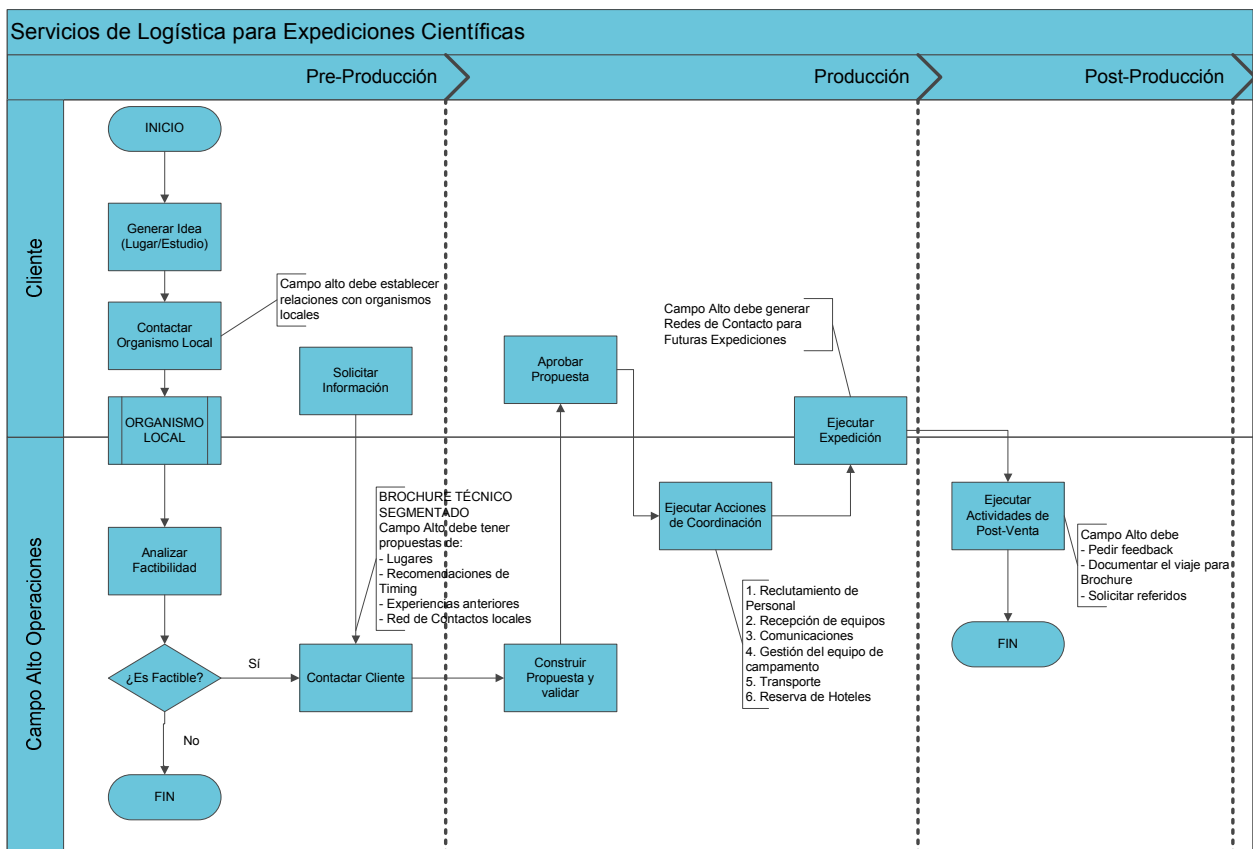


Ilustración 16: Diagrama de procesos para Cientistour SA. (Fuente: Elaboración propia)

8.1 Actividades Clave en la Pre-Producción

Para la primera etapa se consideran dos actividades clave:

- **Construcción de Redes.** Como parte de la oferta de valor, sin diferenciar entre los distintos segmentos de mercado considerados, Cientistour SA debe construir redes de contacto que le entreguen la capacidad y flexibilidad necesarias para entregar soluciones concretas durante la ejecución de los servicios. Estas redes incluyen tanto a entes privados como gubernamentales.
- **Construcción de la Propuesta.** Paralelo a la propuesta económica que se utiliza como base para la planificación de la expedición, Cientistour SA debe construir una propuesta que contenga alternativas de lugares, recomendaciones de *timing* para la expedición, relatos de experiencias anteriores, red de contactos locales, entre otros. Toda esta información se vuelca en un brochure técnico que es enviado a los clientes para su análisis en la etapa de la pre-producción.

8.2 Actividades Clave en la Producción

Para la etapa de Producción se consideran dos actividades clave:

- **Ejecución de las acciones de coordinación.** Cientistour SA debe ser capaz de ejecutar exitosamente las siguientes tareas (en orden de importancia)

- Reclutamiento de personal
- Recepción de equipos desde el extranjero (cuando aplique)
- Comunicaciones (previas, durante la ejecución y posterior a ésta)
- Gestión de los equipos de campamento
- Coordinación del transporte
- Reserva de hoteles y restaurants
- **Ejecución de la Expedición.** Durante la expedición, Cientistour SA debe ser capaz de generar lazos y redes de contacto que permitan generar futuras expediciones con esos clientes o con clientes referidos por ellos. Aquí comienza la promoción *boca en boca*.

8.3 Actividades Clave en la Post-Producción

Finalmente, en la etapa de la Post-Producción se considera una actividad clave:

- **Acciones de post venta.** Cientistour SA debe hacerse cargo de actividades incluso una vez que los clientes han dejado el país. Algunas de estas tareas son:
 - Manejo de muestras
 - Envío de equipos a los países de origen
 - Solicitud de *feedback* a los clientes
 - Documentación del viaje para ser incluido en los brochure técnicos
 - Solicitud de referidos

De manera adicional, se deben considerar actividades que no caen dentro de las etapas típicas de entrega de los servicios de logística, pero que son parte del soporte a la operación y que son clave para el éxito de la organización:

- **Reclutamiento.** La elección del personal es clave para el éxito de una expedición debido a que ellos son la cara visible del negocio y durante la etapa de Producción, considerando las condiciones aisladas y remotas en las cuales se entregan los servicios, son ellos quienes tienen el poder de resolver los problemas y deben hacerlo de la mejor forma posible. Son los responsables de los *momentos de verdad*³, traducidos en los encuentros personales entre los representantes de la empresa y los clientes.
- **Marketing.** Esta herramienta es la vía de promoción más importante para la organización, donde el conocimiento técnico tiene el lugar principal y el *boca en boca* es el medio más efectivo entre algunos segmentos. Para los segmentos de las productoras audiovisuales y en los clientes MICE, el marketing es una actividad clave y se construye manualmente, visitando a los clientes y ofreciendo de manera proactiva los servicios de la empresa. El primer encuentro con los clientes es generado por la propia empresa, y por lo tanto debe hacerse con mucha preparación y entendiendo las necesidades de los clientes antes de llegar hasta ellos.

³ Un momento de verdad, es cada ocasión en que una persona tiene contacto con una empresa o negocio, generándose en el cliente potencial una impresión o actitud positiva o negativa - que influirá (quizá de manera definitiva) en los procesos de compra. **Fuente especificada no válida.**

Considerando que la empresa busca alcanzar a clientes especiales que buscan un servicio que entregue valor agregado en su oferta, muchas veces las actividades clave estarán dadas por las necesidades de cada uno de los clientes. Muchas veces el cliente solicita algo que probablemente no está dentro de los servicios estándares ofrecidos por Cientistour SA, pero si lo ha solicitado es que tiene la confianza que la empresa es capaz de hacerlo. Si los representantes de Cientistour SA hacen su mayor esfuerzo en brindar lo que se requiere aun cuando sea un imposible, el cliente valorará ese esfuerzo y compensará esa lealtad a través de su recomendación o la repetición de la compra.

9 Socios Clave

Tal como se ha mencionado antes, la construcción de una red de contactos es clave para una prestación de servicios completa y eficiente, agregando valor que los clientes por sí solos es muy difícil de generar.

Existen 4 tipos de socios:

1. *Alianzas estratégicas* entre instituciones que no son competidores
2. *Competencia*: sociedades estratégicas entre competidores
3. *Joint ventures* para desarrollar nuevos negocios
4. *Relación Comprador-Proveedor* para asegurar la entrega confiable de suministros o servicios

La construcción de estas asociaciones se generará con tres objetivos. El primero es desarrollar economías de escala. Es el caso de los servicios más comunes como el arriendo de vehículos. En el caso de suministros está la compra de artículos especializados para expediciones o comida. El segundo objetivo es la reducción de riesgo e incertidumbre. Un ejemplo de la industria del turismo es la generación de una red de contactos en la industria hotelera, asegurando espacios en temporada alta o permitiendo cambios de última hora en reservas. El tercer y último objetivo es la adquisición de recursos particulares o actividades especializadas. En el caso de Cientistour SA, donde se busca resolver todos los requerimientos generados por sus clientes, este objetivo busca establecer relaciones con empresas vinculadas que le permitan cumplir con esta misión y satisfacer así el 100% de las necesidades de sus clientes.

Si bien estas redes pueden ser comunes para los tres segmentos escogidos por Cientistour SA, se pueden generar pequeñas diferencias según los clientes finales, tal como se describe a continuación.

9.1 Socios Clave para Universidades e Instituciones Científicas

Universidades locales. Las universidades locales son el primer contacto que universidades extranjeras buscan a la hora de iniciar las gestiones para una expedición en la región. Cientistour SA debe dar a conocer sus servicios y experiencia en esta área con el objetivo de generar un vínculo con los científicos quienes tendrán a Cientistour SA en sus *top of mind* a la hora de buscar servicios de logística para expediciones.

Universidades e Instituciones de Investigación extranjeras. Si bien estas entidades cumplen el mismo rol que las universidades locales, es fundamental generar estas relaciones para expandir el mercado y generar nuevos servicios a partir de las distintas necesidades de los clientes.

Proveedores de equipamiento. Tal como se mencionó anteriormente, la generación de estos vínculos permite la disminución de costos por economías de escala y la adquisición de recursos especializados.

Restaurantes y hoteles. Economías de escala y reducción de riesgos son algunos de los beneficios obtenidos a partir de la construcción de estas sociedades. El desarrollo de estos

vínculos permite además mejorar el servicio en el caso de requerir atenciones especiales para algunos clientes.

Empresas de transporte. Estos servicios son un *commodity* que inicialmente no parece ser una sociedad clave. Sin embargo, en la industria del turismo no se puede fallar en la prestación de estos servicios. La coordinación de viajes desde el extranjero, la movilización de los clientes dentro del país y la movilización de los equipos son servicios clave para alcanzar la integralidad en la oferta.

Guías especialistas. Considerando la etapa de crecimiento en la cual se encuentra Cientistour SA, la asociación con guías especialistas permiten cubrir la volatilidad de los servicios requeridos temporalmente.

9.2 Socios Clave para Productoras Audiovisuales

Productoras locales. Las productoras locales no sólo actúan como clientes para los servicios de logística. Estas productoras son el nexo con productoras internacionales, tal como se genera con las universidades.

Productoras Internacionales. La vinculación con productoras internacionales tiene relación con la creación de un cliente cautivo, quién buscará la satisfacción de todas sus necesidades a través de Cientistour SA. Esta relación generará un vínculo estrecho entre la empresa y el cliente y provocará la ampliación de la red hacia otras productoras extranjeras.

Proveedores de equipamiento. Las productoras generan necesidades específicas no sólo a partir de de productos relativos a la expedición, sino que a productos de la industria. Productoras Internacionales pueden requerir del arriendo de equipos especializados para cumplir con el objetivo de sus salidas.

Restaurantes y hoteles. En el caso de las productoras, este ámbito es de casi igual importancia que la ejecución de sus tareas de producción. La calidad, el servicio y en algunos casos el lujo, son parte de la logística planificada.

Empresas de transporte. Relación esencial no sólo por el cumplimiento de la movilización de los clientes, sino que de los equipos especializados, tal como se describió anteriormente.

Guías especialistas. Las productoras audiovisuales requieren servicios con pocos días de anticipación y por espacios de tiempo reducidos, razón por la cual se hace relevante la creación de una relación con guías especialistas disponibles según las particularidades del mercado.

9.3 Socios Clave para MICE

Agentes turísticos o turoperadores. A diferencia de los segmentos anteriores, los MICE no tienen una relación directa con Cientistour SA sino hasta la prestación del servicio. Quién requiere inicialmente los servicios son los Agentes Turísticos o Tour-Operadores, quienes deben conocer los servicios disponibles por la empresa para integrarlos en los planes ofertados a los clientes finales.

Colegios de profesionales e instituciones especializadas. Estas entidades serán el vínculo entre Cientistour SA y los clientes finales. El conocimiento de la agenda de congresos, ferias y otros eventos son fundamentales para la generación de un portafolio de servicios *ad-hoc* para sus clientes finales.

Para finalizar este capítulo cabe señalar la sección anteriormente descrita tienen relación con el punto 1 de *Alianzas Estratégicas* que se expuso al principio. Aparte de esta se nombraban también la *Competencia*, el *Joint Venture* y la *Relación Comprador-Proveedor*. Sin embargo, estas actividades no serán descritas pues los socios de la empresa no la consideran como una alternativa viable durante el periodo de análisis de este plan de negocios (5 años).

10 Estructura de costos

La estructura de costos de Cientistour SA está dividida en 4 clasificaciones:

- Costos fijos
- Costos variables
- Costos semi-variables
- Costos no recurrentes.

Estos costos son transversales para todos los segmentos de mercado que atenderá Cientistour SA, es decir, segmento MICE, segmento de universidades e institutos de investigación y segmento de las productoras. La estructura de costos se muestra gráficamente en la Ilustración 17.

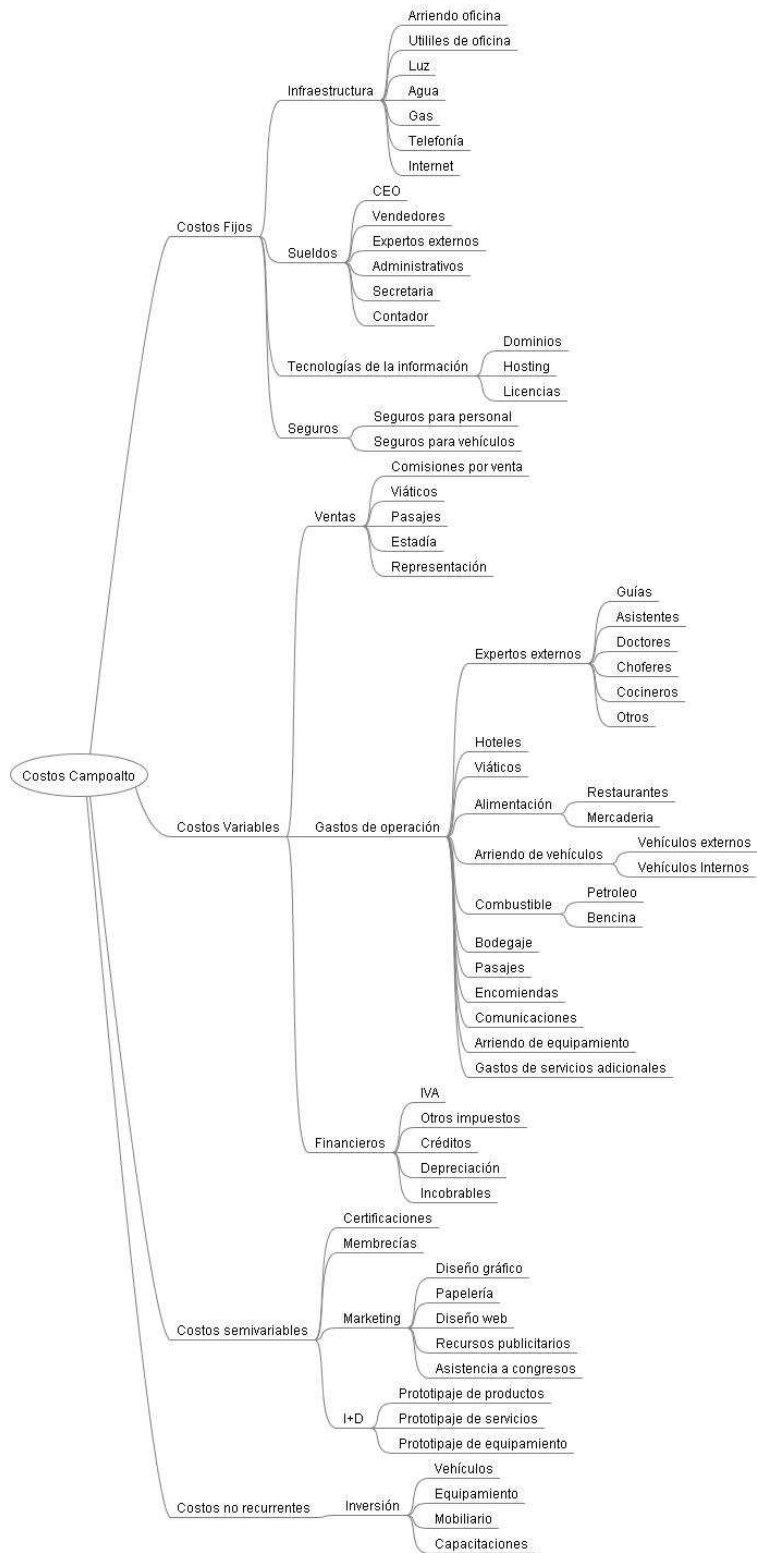


Ilustración 17: Estructura de costos de Cientistour SA. (Fuente: Elaboración propia)

10.1 Costos fijos

Son todos aquellos costos recurrentes y que se mantienen casi constantes a lo largo de la operación de Cientistour SA.

10.1.1 Infraestructura

- **Arriendo de oficina:** es el pago mensual de la oficina de Cientistour SA en Santiago.
- **Útiles de oficina:** materiales de oficina como por ejemplo tinta de impresora, lápices, hojas, impresión de facturas, carpetas y en general cualquier implemento que sirva para la operación normal de la oficina. Se asigna un presupuesto mensual para este tipo de gastos.
- **Luz:** Servicios de luz gastados mensualmente en las instalaciones de Cientistour SA
- **Agua:** Servicios de agua gastados mensualmente en las instalaciones de Cientistour SA.
- **Gas:** Servicios de gas y calefacción gastados mensualmente en las instalaciones de Cientistour SA.
- **Telefonía:** pago mensual de telefonía fija, satelital y celular para personal de la empresa Cientistour SA.
- **Internet:** pago mensual de servicios de internet tanto en oficinas como internet móvil.

10.1.2 Payroll

- **CEO:** sueldo mensual del gerente de Cientistour SA. Al menos en los primeros 3 años este rol será llevado por uno de los socios de la empresa.
- **Vendedores:** sueldo fijo mensual de los vendedores. El número de vendedores irá creciendo a medida que la empresa se desarrolla. En un principio sería solamente una persona contratada además de los dos socios de Cientistour SA que también estarán encargados de las ventas.
- **Expertos externos:** sueldo mensual para los guías y/o especialistas contratados. Durante el primer año se espera que estas personas sean externas. Sin embargo, a medida que la empresa tenga un flujo continuo de clientes se necesitarán guías sumamente especializados en materias no sólo de turismo, sino también en ámbitos científicos o de producciones. Por lo tanto este personal debe pertenecer a Cientistour SA siendo contratado y capacitado para llegar a obtener estas competencias.
- **Administrativos:** sueldos de las personas que administran Cientistour SA. Estas personas manejarán el día a día de la empresa en temas de finanzas, cobranzas, logística, coordinaciones, reclutamiento, etc. En un principio será rol de los socios llevar la administración, hasta que haya un volumen de trabajo suficiente que amerite la contratación de otros profesionales.
- **Secretaria:** sueldo de la secretaria de Cientistour SA. Deberá haber una persona destinada a atender a los clientes y proveedores tanto por teléfono como en persona.
- **Contador:** pago mensual al contador. El contador cobrará un cargo por manejar las finanzas de Cientistour SA. Esta persona será externa y no será necesario contratar uno al menos en los primero 4 a 5 años.

10.1.3 Tecnología de la información

- **Dominios:** pago anual por el nombre del sitio web.
- **Hosting:** pago anual por el arriendo del servidor donde se aloja el sitio web y el servidor de correos.
- **Licencias:** pago anual de licenciamiento de software.

10.1.4 Seguros

- **Seguros para personal:** pago de mensual de seguros contratados por la empresa para el personal como por ejemplo seguros de vida, de accidentes, etc.
- **Seguros para vehículos:** pago mensual de seguro automotriz.

10.2 Costos variables

10.2.1 Ventas

- **Comisiones por venta:** el sueldo de los vendedores tendrá una componente fija más una componente que será comisión por ventas. Esta comisión debe tener algunas condiciones que aseguren la calidad del cliente.
- **Viáticos:** para las personas hagan viajes fuera de Santiago se tendrá que pagar un viático que cubra los gastos diarios mínimos.
- **Pasajes:** se deberá considerar en el presupuesto los viajes en busca de clientes fuera de Santiago.
- **Estadía:** Los hoteles u hostales también deben ser por cuenta de Cientistour SA.
- **Representación:** Gastos que deban realizar los vendedores en juntas o reuniones, incluyen almuerzos, café, etc.

10.2.2 Expertos externos

- **Guías:** los pagos a los guías serán negociados por expedición. Se contratará los guías que se necesiten para cubrir los distintos tours para los distintos segmentos. Se opta por contratar gente externa pues la demanda de estos viajes no es constante y no vale la pena tener demasiados guías con contrato indefinido.
Cientistour SA debe tener una base de datos con personas que puedan cumplir este rol asegurando el estándar de servicio de la empresa.
- **Doctores:** para algunas expediciones como las científicas por ejemplo, se exige que viaje un doctor para poder asistir a los participantes en caso de emergencia. El costo del doctor será negociado según la duración de la expedición.
- **Choferes:** debe existir choferes de confianza que puedan trasladar a la gente de las expediciones por lugares de difícil acceso. Es deseable que sean choferes profesionales con certificación.
Nuevamente el pago es negociado según la duración de la expedición.
- **Cocineros:** es obligatorio que para las expediciones en las que la gente no tendrá acceso a comida de restaurantes, se lleve un cocinero que pueda prestar este servicio. El pago es negociado por expedición.
- **Otros:** son personas que prestan diferentes tipos de servicio como por ejemplo el de traductor, operador de un equipo muy especializado, etc.

10.2.3 Gastos de operación

- **Hoteles:** Se debe pagar a los hoteles que se utilicen en los viajes. Este pago dependerá si está negociado por convenio o no. Si es por convenio se puede pagar mensualmente, de lo contrario se pagará durante la estadía.
- **Viáticos:** Dinero entregado a los empleados en una expedición para costear gastos como alimentación, movilización (por ejemplo cuando se desplazan a la ciudad a realizar trámites, etc.)
- **Alimentación (Restaurantes y mercadería):** considera el pago a restaurantes como también la compra de mercadería para cocinar en los campamentos. El pago es considerado en un presupuesto por viaje.
- **Arriendo de vehículos (externos e internos)** convenio con automotora y pago mensual.

- **Combustible (bencina y petróleo):** considerado en un presupuesto por viaje.
- **Bodegaje:** Las bodegas se pueden arrendar por mes. El espacio y la cantidad de bodegas dependerá exclusivamente del equipamiento que los clientes deseen guardar pre o post expedición. Este servicio se carga directamente al cliente, ya que es un servicio adicional, pues Cientistour SA no contará con bodegas permanentemente.
- **Pasajes:** considerados dentro del presupuesto del viaje.
- **Encomiendas:** se cobran al cliente dentro del presupuesto del viaje o post-expedición.
- **Comunicaciones:** el arriendo del equipamiento de comunicación satelital y el número de minutos gastados son ítems cobrados dentro del presupuesto del viaje.
- **Arriendo de equipamiento:** el equipamiento debe ser cancelado al momento de finalizar la expedición.
- **Gastos en servicios adicionales:** Cualquier eventualidad que deba ser cubierta por Cientistour SA durante las expediciones, por ejemplo compra de un lente de cámara roto, compra de un químico especial, contratación de un traductor, etc.

10.2.4 Financieros

- **IVA:** pago de los impuestos correspondiente según servicios o compra venta de equipamiento.
- **Otros impuestos:** pago de impuestos adicionales como por ejemplo contribuciones.
- **Créditos:** pago de amortizaciones e intereses producto de créditos y préstamos contraídos por la empresa Cientistour SA.
- **Depreciación:** depreciación de bienes.
- **Incobrables:** los costos asociados a lo no pago de algún cliente.

10.3 Costos semi-variables

10.3.1 Certificaciones

- **Certificaciones:** considera el pago de certificaciones ISO o de normas estándar.

10.3.2 Membrecías

- **Membrecías:** es el pago de membrecías de grupos relacionados con el turismo, o por ejemplo publicitarias como páginas amarillas, portales de proveedores turísticos, etc.

10.3.3 Marketing

- **Diseño gráfico:** el pago a la empresa que haga diseño por ejemplo del logo de la empresa, de la página web, de las tarjetas de presentación, etc.
- **Papelería:** impresión de brochures o volantes que deben ser entregadas en las agencias de turismo y/o tour-operadores
- **Diseño web:** el pago asociado a que el sitio web se mantenga con información fresca y con nuevas funcionalidades. Además de actualizar redes sociales como Facebook, Twitter etc.
- **Recursos publicitarios:** impresiones de pendones, afiches, etc., que puedan ser utilizados en ferias o en eventos.
- **Asistencias a congresos:** pago de entradas o arriendos de módulos para asistir a congresos importantes donde Cientistour SA pueda conseguir clientes.

10.3.4 I + D

- **Prototipaje de productos:** tiempo y materiales invertidos en el desarrollo de nuevos productos.
- **Prototipaje de servicios:** tiempo invertido en el diseño de nuevos servicios como por ejemplo nuevos paquetes turísticos, nuevos servicios de logística, etc.
- **Prototipaje de equipamiento:** tiempo y materiales invertidos en el desarrollo de nuevos equipamientos especializados.

10.4 Costos No recurrentes

10.4.1 Inversiones

- **Efectivo:** Dinero aportado por los socios.
- **Vehículos:** camionetas o vehículos necesarios para el transporte de equipamiento o de personas.
- **Equipamiento:** equipamiento especializado, como por ejemplo compra implementos para montaje de campamentos ecológicos en las expediciones, lentes o cámaras, teléfonos satelitales, etc.
- **Mobiliario:** compra de inmuebles para la oficina.
- **Capacitaciones:** capacitaciones del personal de Cientistour SA en ámbitos como por ejemplo, idiomas, conducción de vehículos de mediana capacidad, cursos de administración, cursos de artes audiovisuales, etc.

Tabla 12: Detalle activos para Cientistour SA.

Detalle (activos)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ 2.246.217	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Vehículos	\$ 1.840.000	\$ 3.120.000	\$ 5.720.000	\$ 16.480.000	\$ 14.400.000	\$ 12.600.000
Equipamiento	\$ 6.800.000	\$ 0	\$ 0	\$ 30.000.000	\$ 0	\$ 0
Mobiliario	\$ 0	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 1.000.000
Capacitaciones	\$ 0	\$ 1.500.000	\$ 300.000	\$ 1.500.000	\$ 300.000	\$ 1.500.000
Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 50.000.000
Total Inversiones	\$ 10.886.217	\$ 5.620.000	\$ 6.020.000	\$ 48.980.000	\$ 14.700.000	\$ 65.100.000
Total Mensual	907.185	468.333	501.667	4.081.667	1.225.000	5.425.000

10.5 Proyecciones de costos

Los costos proyectados para la empresa Cientistour SA incluyen todos los factores descritos anteriormente. La Tabla 13 muestra un resumen de la proyección por año para cada agrupación de costos, como por ejemplo sueldos, infraestructura, costos financieros, etc. En el archivo Excel del proyecto se puede encontrar itemizado cada uno de estos grupos para mayor detalle.

Tabla 13: Tabla de costos proyectados para Cientistour SA.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTALES
Sueldos	\$ 18.600.000	\$ 28.200.000	\$ 72.000.000	\$ 72.000.000	\$ 150.000.000	\$ 340.800.000
Infraestructura	\$ 7.310.000	\$ 6.960.000	\$ 7.320.000	\$ 7.320.000	\$ 7.680.000	\$ 36.590.000
Tecnologías de la información	\$ 120.000	\$ 370.000	\$ 370.000	\$ 370.000	\$ 370.000	\$ 1.600.000
Seguros	\$ 640.002	\$ 1.280.004	\$ 1.920.006	\$ 1.920.006	\$ 2.560.008	\$ 8.320.026
Ventas	\$ 2.282.475	\$ 2.771.340	\$ 8.891.920	\$ 6.454.500	\$ 14.866.780	\$ 35.267.015
Financieros	\$ 721.650	\$ 1.047.560	\$ 2.461.280	\$ 3.503.000	\$ 6.444.520	\$ 14.178.010
Certificaciones	\$ 0	\$ 600.000	\$ 0	\$ 600.000	\$ 0	\$ 1.200.000
Membrecías	\$ 203.200	\$ 222.500	\$ 236.250	\$ 256.375	\$ 273.013	\$ 1.191.338
I+D	\$ 500.000	\$ 1.500.000	\$ 500.000	\$ 1.500.000	\$ 30.500.000	\$ 34.500.000
Operación	\$ 104.877.000	\$ 140.357.300	\$ 280.847.400	\$ 391.467.000	\$ 701.713.200	\$ 1.619.261.900
Total Costos de operación	\$ 135.254.327	\$ 183.308.704	\$ 374.546.856	\$ 485.390.881	\$ 914.407.521	\$ 2.092.908.289

A continuación se describe cada una de las filas de la Tabla 13:

- Sueldos:** Los sueldos incluyen a la plana gerencial, vendedores, guías, choferes y recepcionista. El número de personas contratadas por Cientistour SA irá en aumento a medida que el negocio crece y la carga de trabajo se hace más intensa.

El monto del salario del primer año será entre un 40 a un 50 por ciento menor que el del quinto año, principalmente debido a que mientras que el negocio aún es inestable los costos deben mantenerse bajos para crear flujo de caja. Sin embargo, ya a partir del tercer año los sueldos recibirán ajustes para ir acercándose a los sueldos de mercado.

En la Tabla 13 se observa un incremento moderado de los costos relacionados con el pago de salarios en los primeros 2 años, para crecer con mayor fuerza en los años 4 y 5. Esto se debe a que en estos últimos años Cientistour SA hará inversiones que demandará mayor cantidad de personal y además existe un ajuste en los sueldos.

- b. Infraestructura:** Esta agrupación de costos considera los gastos en arriendos de oficina, pago de servicios básicos, telefonía, útiles de oficina, etc. Este costo tiene una pequeña variación en el tiempo que se explica principalmente por el ingreso de personal adicional que demandará mayor consumo telefónico y de internet.
- c. Tecnología de la información:** Este costo se relaciona con la mantención de la infraestructura de red que soportará el sitio web y mantención de este. También considera la licencia de software que se utilizarán para efectos administrativos, contabilidad, etc.
- d. Seguros:** El pago de seguros considera a los viajes y a los vehículos. Este costo irá en aumento a medida que se incrementan
- e. Ventas:** las ventas incluyen las comisiones proyectadas para los vendedores y también incluyen los gastos que son necesarios para potenciar las ventas como por ejemplo visitas a universidades nacionales fuera de la Región Metropolitana y también visitas a universidades y/o productoras internacionales. Este tipo de costos se incrementará a través de los años debido al aumento en las ventas (comisiones de vendedores) y también debido al aumento de clientes lo que significa mayor cantidad de visitas dentro y fuera de Chile.
- f. Financieros:** Los costos financieros están conformados por una lado por créditos que Cientistour SA necesitará para financiar inversiones de crecimiento y por otro lado por un porcentaje de incobrables inherente al riesgo de que algunos clientes no tengan la solvencia para cumplir con sus deudas.
- g. Certificaciones:** La certificación en la cual Cientistour SA invertirá será la Nch3067, que es exigida para funcionar con turoperadores. Esta certificación es bianual y tiene un costo fijo.
- h. Membrecías:** Las membrecías son consideradas como un gasto pequeño pero necesario para que Cientistour SA esté vigente en el tema de turístico.
- i. Marketing:** Marketing considera gastos en varios elementos que combinados darán a Cientistour SA posicionamiento y visibilidad en el mercado. Algunos de estos costos son:
 - Diseño gráfico: para la creación de logotipos y la imagen corporativa de Cientistour SA.
 - Video corporativo: Videos promocionales que mostrarán viajes y parte de los servicios de Cientistour SA con el fin de alcanzar a segmento productoras.
 - Difusión:
 - Google Ads y posicionamiento: inversión publicitaria en internet a través de Google Ads y también el pago por posicionamiento en buscador Google.
 - Página web: construcción, mantención y actualización de la página web de Cientistour SA que considere la funcionalidad de reservas y compra on-line.
 - Merchandising: creación de diferentes objetos con la imagen corporativa de Cientistour SA que luego puede ser entregada a clientes o público general con el objetivo de fortalecer el *top of mind*.

- Folletos y afiches: que son necesarios para entregar en ferias o congresos, para turoperadores, para clientes, etc.
 - Invitaciones a Tours: serán gastos asociados a viajes de testeo para los organizadores de eventos, turoperadores, etc.
 - Misiones comerciales: serán dineros destinados a búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el extranjero.
 - Ferias y congresos: serán los gastos asociados a la participación en eventos masivos donde se concentrarán principalmente clientes del segmento MICE.
- j. I+D:** Los gastos de inversión y desarrollo están asociados a la creación de nuevos productos turísticos, la investigación de tendencias del mercado y el diseño de prototipos de equipamiento que Cientistour SA podrá utilizar en sus expediciones.
- k. Operación:** Los gastos de operación son los que están ligados a la preparación y ejecución de las expediciones y tours. Incluyen el transporte, la logística, alimentación etc. y es proporcional a las ventas logradas por Cientistour SA a través del tiempo.

11 ESTRATEGIA

La empresa Cientistour SA reinvertirá parte de sus utilidades anuales en crecimiento y expansión con diferentes alternativas para este propósito como por ejemplo diseño de nuevos productos turísticos, alcance de nuevos mercados, integración de proveedores, etc. Cada uno de los periodos proyectados tendrá un foco diferente de atención según el estado de la empresa y el momento que este viviendo. La Ilustración 18 muestra cual será el objetivo principal de la estrategia en el tiempo de análisis.

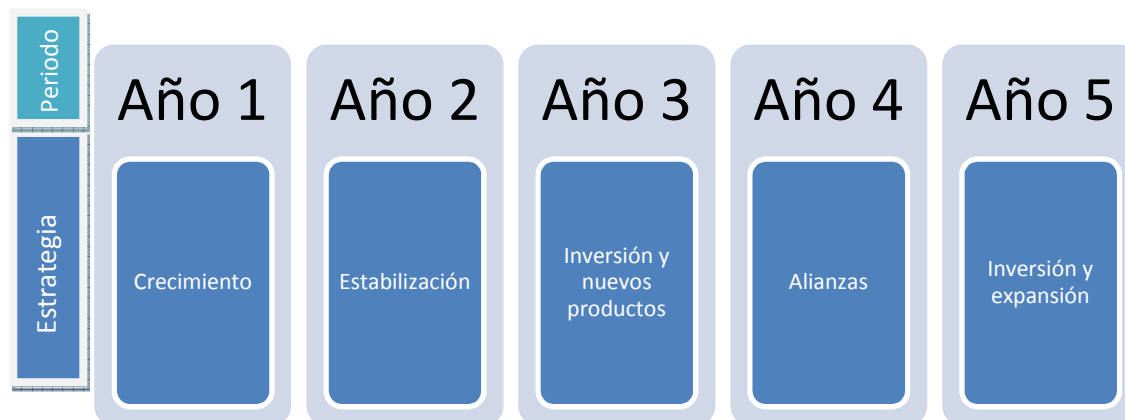


Ilustración 18: Estrategia a través del tiempo de Cientistour SA. (Fuente: Elaboración propia)

11.1 Experiencia actual de la empresa

A pesar de que Cientistour SA es una empresa nueva, sus socios ya han trabajado durante varios años en el tema de turismo de intereses especiales y en exploraciones científicas. Esta experiencia les ha dado a ellos la posibilidad de establecer una red de contactos fuerte en el rubro, lo cual constituye una ventaja comparativa frente a nuevos competidores que se quieran integrar a esta industria en el futuro. Gracias a esto **Cientistour SA** en sus primeros meses de funcionamiento **durante el año 2011 ya ha facturado cerca de 80 mil dólares** sin tener ningún tipo de desarrollo comercial, ni de marketing y ni siquiera con personal contratado. Esto refleja que con el desarrollo de un plan estructurado y claro Cientistour SA puede aumentar esta cifra fácilmente. Por esta razón a continuación se detalla cuales serán las acciones que desarrollará la empresa para aumentar sus ingresos y su cuota de mercado a través del tiempo.

11.2 Primer año: Crecimiento

En su primer año, Cientistour SA concentrará sus recursos en el crecimiento de la empresa. Para esto sus objetivos se pueden resumir básicamente en dos: conseguir clientes y lograr posicionamiento.

La búsqueda de clientes se hará a través de las siguientes acciones:

- Viajes a universidades con el objetivo de consolidar las relaciones comerciales.

- Tour de muestra para dar a conocer la calidad de los tours a quienes serán los principales promotores de los servicios de Cientistour SA, como por ejemplo organizadores de eventos, agentes turísticos, etc.
- Fuerza de venta en puerta a puerta que irá a la búsqueda de clientes de todos los segmentos.

Con este tipo de acciones Cientistour SA logrará fortalecer la red comercial y de clientes que ya ha estado desarrollando durante el año 2011. Se espera que al finalizar el primer año se tenga presencia importante en el segmento de instituciones científicas, pues es el que los socios manejan mejor. Para el segmento de productoras y de turismo de intereses especiales se espera capturar a los primeros clientes.

Lograr posicionamiento:

- Publicidad Google que sea focalizada al cliente que busca servicios como el de Cientistour SA.
- Pagina web actualizada y con información de calidad.
- Reportajes en revistas especializadas donde se muestra la empresa Cientistour SA como una proveedora de servicios de logística.
- Video anual que servirá para promocional la empresa principalmente frente a los clientes del segmento de productoras.

La estrategia de posicionamiento considerará gastos de publicidad en los ítems listados anteriormente. Con esto se espera que los clientes comiencen a encontrar a Cientistour SA cuando busquen soluciones de logística para sus expediciones.

El resultado de estos esfuerzos se espera que contribuyan a aumentar la cartera de clientes y que fortalezcan el *top of mind* en cada uno de los segmentos considerando a Cientistour SA como una alternativa a sus necesidades.

11.3 Segundo año: Estabilización

El segundo año Cientistour SA se concentrará en la estabilización de la parte comercial. Para esto invertirá en una serie de acciones como:

- Posicionamiento Google que significa la inversión en aparecer primero en las listas de búsqueda.
- I+D que concentrará esfuerzos en la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados y tendencias de turismo.
- Misión en el extranjero con el objeto de ampliar las redes de contacto fuera de Chile.
- Alianza agentes turísticos para ampliar los canales de oferta de productos.

Los esfuerzos durante el año 2 se concentrarán en el desarrollo de nuevos productos turísticos que se entregarán a través de operadores turísticos con los cuales se espera crear alianzas. La razón de que esto se haga el segundo año y no el primero, es que los turoperadores y las agencias no están dispuestas a trabajar con empresa inestables porque el no cumplimiento o el bajo estándar de un tour significan un riesgo para estas empresas.

Adicionalmente, se realizarán las primeras incursiones en el extranjero con el objetivo de buscar clientes y oportunidades de negocios con instituciones de países con mayor interés turístico y de investigación en Chile. Para esto está contemplado al menos un viaje a instituciones de EEUU con intereses científicos en Chile.

11.4 Tercer año: Inversión y nuevos productos

El tercer año considera principalmente la inversión y el desarrollo de nuevos productos, contratación de personal y renovación de equipamiento. Dentro de las actividades a desarrollar durante este años están:

- Ferias y/o congresos para alcanzar a clientes del segmento MICE,
- Compra de vehículos para abaratar costos de rent a car.
- Capacitaciones para preparar a sus empleados y mejorar las competencias de estos.
- Visitas a universidades extranjeras con el objetivo de expandir relaciones comerciales.
- Renovación de equipamiento para mejorar la calidad de los tours.
- Crecimiento de plana de personal para cubrir la mayor demanda de los servicios.

El foco principal de este año será ir expandiendo la red de contactos y mejorando la calidad de los servicios. Se espera que la empresa a esta altura esté consolidada y pueda aprovechar su reputación y su nombre para capturar nuevos clientes.

11.5 Cuarto año: Alianzas

La estrategia de crecimiento del cuarto año estará marcada por:

- I+D nuevos negocios para al igual que en el año 2 ir renovando los productos turísticos ofrecidos según las tendencias de mercado.
- Misión en el extranjero para ir a la captura de nuevos clientes.
- Alianzas con agencias para ofrecer paquetes turísticos completos.

Este año contemplará un crecimiento explicado principalmente por alianzas estratégicas. Estas alianzas pueden ser con agentes turísticos y con proveedores estratégicos. Se espera que Cientistour SA tenga un volumen constante de clientes que demandarán servicios como transportes, alimentación, logísticos, etc. y esto dará poder de negociación a Cientistour SA para lograr mejores precios y mejorar los márgenes de sus servicios.

11.6 Quinto año: Inversión y expansión

Al cabo del quinto año se espera que Cientistour SA busque nuevos horizontes de expansión comercial a través de :

- Nuevos productos turísticos que apuntes a nuevos segmentos.
- Abrir nuevas oficinas en regiones y/o fuera de Chile.
- Nuevos prototipos de equipamiento para ser arrendados en las expediciones.
- Exploración de nuevos nichos de mercado diferentes a los 3 segmentos estudiados en este informe.

El quinto año se espera que la empresa Cientistour SA esté consolidada como una empresa de servicios de logística en sus tres segmentos. Con un mercado ya maduro se espera iniciar investigaciones y exploraciones de nuevos segmentos que pueden ser atendidos con servicio hechos a la medida. Por esta razón se pretende iniciar las primeras incursiones en nuevos mercados (regiones o extranjero) y en nuevos negocios (ofrecer más servicios). Sin embargo, aún no está claro cuál serán esos mercados y esos servicios y no se sabrá hasta que la empresa ya tenga un camino recorrido y la experiencia suficiente para determinar cuál será la inversión más adecuada.

11.7 Factores claves de éxito

Según varios autores existen **cuatro estrategias competitivas cruciales** para el éxito de las empresas turísticas:

1. **La orientación al servicio centrado en la calidad y en la formación de los recursos humanos.** Para cumplir con este objetivo Cientistour SA invertirá en capacitaciones de sus empleados. Adicionalmente, la cultura de la empresa ha sido y seguirá siendo con un enfoque de excelencia de atención al cliente, respondiendo dudas rápidamente, entregando información de calidad, entregando un servicio cordial y de primera categoría y por su puesto un trabajo profesional sustentado en la experiencia de sus socios.
2. **La mayor consideración de los consumidores turísticos y sus crecientes niveles de exigencia.** Cientistour consciente de las nuevas necesidades que los clientes vayan teniendo gracias al constante feedback y el desarrollo de su estrecha relación con el cliente.
3. **La utilización de las tecnologías de la información.** Cientistour SA utilizará plataformas web para mantener el contacto con sus clientes y también para comercializar. Esto se hará por medio de un moderno sitio web con opción de reserva y de compra de paquetes turísticos, por medio de las redes sociales donde la empresa comunicará sus principales tareas y sus experiencias y finalmente por medio del manejo de bases de datos y de recopilación de información de sus clientes.
4. **El fortalecimiento de la posición estratégica de la empresa dentro de la cadena de valor.** Cientistour SA invertirá recursos en definir y reevaluar su estrategia cada año para alinear su crecimiento con los valores de la empresa. Para esto uno de los métodos a seguir es el que se muestra en la Ilustración 19

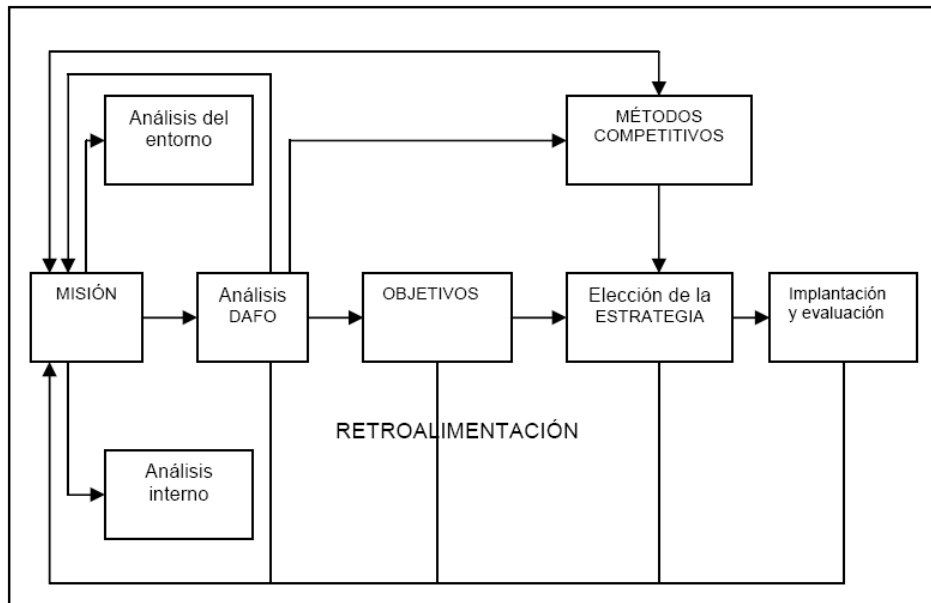


Ilustración 19: Esquema utilizado para definición y reevaluación de la estrategia. (Fuente: Montfor 1999)

Finalmente, Cientistour SA considerará en sus análisis anuales los factores críticos de la industria que se muestran en la Ilustración 20.

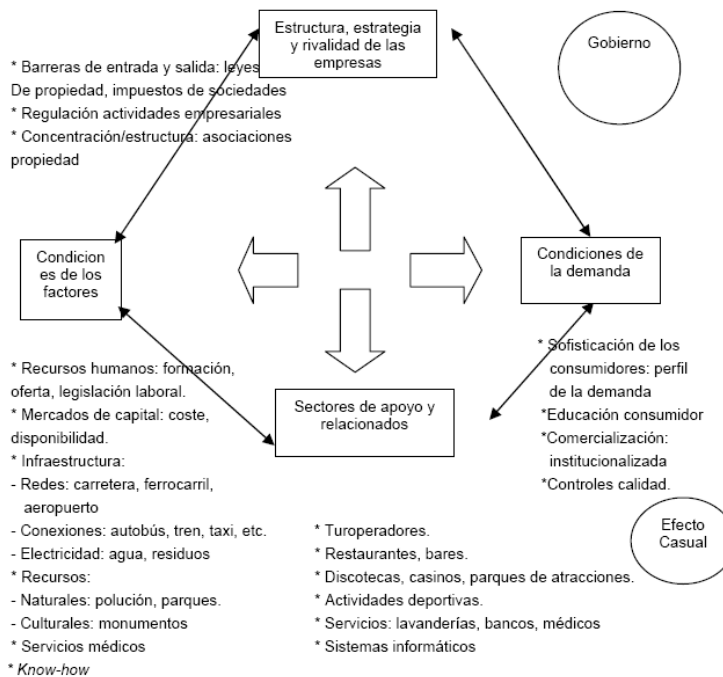


Ilustración 20: Análisis de la industria del turismo. (Fuente Montfor 1999)

En la Ilustración 20 se muestra que las empresas turísticas como Cientistour SA deben analizar los recursos y capacidades internos con los que cuentan para desarrollar sus estrategias (análisis interno), los cuales se erigen en fuentes de ventaja competitiva, pues de ellos depende gran parte de su posición competitiva dentro de la cadena de valor del sector. Estos recursos intangibles son recursos basados en la información y el conocimiento, lo que dificulta su identificación y cuantificación. Su proceso de acumulación en la empresa es lento, fruto de la experiencia y de la dilatada trayectoria empresarial de nuevos conceptos; el reposicionamiento de la marca; las inversiones en tecnologías relacionadas con la gestión y el marketing de los hoteles; la diversificación relacionada; la gestión de bases de datos de clientes; y la confianza en la información para la toma de decisiones. Por consiguiente, la mayor parte de las estrategias competitivas de este tipo de empresa turística se basan en una serie de recursos intangibles tales como: la información, la imagen de marca y los recursos humanos cualificados. Dichos recursos intangibles, siguiendo a Monfort Mir (2004), los podemos clasificar en tecnológicos, comerciales, organizativos y humanos (ver Tabla 14)

Tabla 14: Tipología de los intangibles para Empresa de Turismo. (Fuente: Montfort 2004)

Recursos intangibles	Capacidades intangibles	Competencias intangibles
Tecnológicos	Humanas	Humanas
Comerciales	Tecnológicas	Directivas
Organizativos	Comerciales	Organizativas
Humanos	Financieras	Innovación y aprendizaje
	Organizativas	
	Directivas	

Para terminar, varios autores aseguran que **las ventajas competitivas sostenibles se basan principalmente en los activos intangibles que atesore una empresa, y muy singularmente se fundamentan en las capacidades y en las competencias**. Por tanto, no basta solamente con disponer de una serie de recursos intangibles, siendo necesario contar con las capacidades y competencias necesarias para explotarlos y generar valor a partir de los mismos. Como: la marca, el prestigio o la red de distribución, la cantidad y calidad de las habilidades y destrezas acumuladas en el transcurso del tiempo, unos recursos humanos cualificados y el conocimiento de los mercados, entre otros.

11.8 Flujo de caja Cientistour SA

La proyección de Cientistour SA está basada en las estrategias anteriormente descritas. Se considera que hay dos variables que explican el crecimiento de la empresa en los primeros años, una es la tasa de crecimiento del mercado que se detalla en el documento de Estudio de Mercado, y otra es el crecimiento natural de la empresa al alcanzar rápidamente una cuota de mercado gracias a que Cientistour SA será un *first-mover* en la industria y llegará cubrir necesidades no satisfechas en el mercado Chileno. También, gracias a la red de contactos y la experiencia de los socios de la empresa el crecimiento será acelerado en los años 2 y 3. La Tabla 15 muestra el flujo de caja total proyectado para Cientistour SA.

11.8.1 Flujo general

Los ingresos de operación son los relacionados directamente con las ventas de los servicios de Cientistour SA a alguno de los clientes de sus tres segmentos. Las proyecciones de ventas para cada segmento fueron detalladas en el capítulo 5 de este informe.

Tabla 15: Flujo de caja proyectado para Cientistour SA.

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de la operación		\$ 144.330.000	\$ 209.512.000	\$ 492.256.000	\$ 700.600.000	\$ 1.288.904.000
(-) Gastos de administración y Operación		\$ 135.254.327	\$ 183.308.704	\$ 374.546.856	\$ 485.390.881	\$ 914.407.521
(-) Gastos de Comercialización		\$ 7.150.000	\$ 11.700.000	\$ 15.000.000	\$ 16.500.000	\$ 17.400.000
(-) Depreciación						
(-) Amortización						
Utilidad antes de impuestos		\$ 1.925.673	\$ 14.503.296	\$ 102.709.144	\$ 198.709.119	\$ 357.096.480
(-) Impuestos (17%)		\$ 327.364	\$ 2.465.560	\$ 17.460.554	\$ 33.780.550	\$ 60.706.402
Utilidad neta		\$ 1.598.309	\$ 12.037.736	\$ 85.248.590	\$ 164.928.569	\$ 296.390.078
(+) Depreciación		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+) Amortización		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de INNOVA CHILE		\$ 0				
Inversión (activos)	\$ 10.886.217	\$ 5.620.000	\$ 6.020.000	\$ 48.980.000	\$ 14.700.000	\$ 65.100.000
Flujo de Caja	-\$ 10.886.217	-\$ 4.021.691	\$ 6.017.736	\$ 36.268.590	\$ 150.228.569	\$ 231.290.078

Los gastos de operación están en relación directa con el desarrollo de la logística de las expediciones y de los paquetes turísticos por esta razón es que estos gastos se incrementan a medida que Cientistour SA vende mayor cantidad de servicios.

La inversión realizada por Cientistour SA cada año corresponde a lo que se detalla en la estrategia de crecimiento.

Al hacer el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de la Tabla 16 se observa que Cientistour SA obtendrá un retorno de 243 millones si se considera una tasa de descuento del 10% y de 150 millones si se considera una tasa del 20%.

Tabla 16: Cálculo del VAN para Cientistour SA en sus primeros 5 años con una tasa de descuento del 10% y del 20%.

VAN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	-\$ 10.886.217	-\$ 4.021.691	\$ 6.017.736	\$ 36.268.590	\$ 150.228.569	\$ 231.290.078
VAN (Tasa del 10%)	\$ 239.910.217					
VAN (Tasa del 20%)	\$ 146.940.508					

La Tabla 17 muestra que la Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada será de un 162%.

Tabla 17: Cálculo de la TIR para Cientistour SA en sus primeros 5 años.

TIR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	-\$ 10.886.217	-\$ 4.021.691	\$ 6.017.736	\$ 36.268.590	\$ 150.228.569	\$ 231.290.078
TIR	132%					

11.8.2 Aportes CORFO

La siguiente sección muestra como se gastarán los fondos de CORFO durante el primer año de operación de la empresa Cientistour SA en caso de adjudicarse la línea de capital semilla.

La Tabla 18 muestra cómo será gastado el dinero del subsidio por cada una de las actividades operacionales de la empresa.

Tabla 18: Flujo de aportes por actividad para Innova y para Cientistour SA.

ACTIVIDAD	INNOVA	Cientistour	TOTAL
RRHH	\$ 11.400.000	\$ 7.200.000	\$ 18.600.000
INVERSION	\$ 6.900.000	\$ 0	\$ 6.900.000
OPERACIONES	\$ 8.582.000	\$ 1.920.000	\$ 10.502.000
PUBLICIDAD	\$ 6.100.000	\$ 0	\$ 6.100.000
Patrocinador	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subcontratos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 32.982.000	\$ 9.120.000	\$ 42.102.000
% APORTE INDIVIDUAL	78,3%	21,7%	100,0%

La descomposición de la actividad de recursos humanos en la cual se gastará el dinero se muestra en la Tabla 19. En ella se aprecia que el gasto está destinado principalmente al pago de salarios.

Tabla 19: Flujo de aportes para RRHH en el primer año.

RRHH	INNOVA	Cientistour	TOTAL
GERENTE GENERAL	\$ 4.800.000	\$ 3.600.000	\$ 8.400.000
GERENTE LOGISTICA	\$ 3.000.000	\$ 3.600.000	\$ 6.600.000
VENDEDOR	\$ 3.600.000	\$ 0	\$ 3.600.000
TOTAL	\$ 11.400.000	\$ 7.200.000	\$ 18.600.000

Los gastos del subsidio en actividades de inversión están destinados al pago de la inversión de la camioneta y de capacitaciones para certificación en la proporción mostrada en la Tabla 20.

Tabla 20: Flujo de aportes en inversión de camioneta y capacitación para el primer año.

INVERSION	INNOVA	Cientistour	TOTAL
CAMIONETA	\$ 5.400.000	\$ 0	\$ 5.400.000
-	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CAPACITACION CERTIFICADA	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 1.500.000
TOTAL	\$ 6.900.000	\$ 0	\$ 6.900.000

Tabla 21: Inversiones totales hechas el primer año.

Detalle (activos)	Año 0
Efectivo	\$ 2.246.217
Vehículos	\$ 1.840.000
Equipamiento	\$ 6.800.000
Mobiliario	\$ 0
Capacitaciones	\$ 0
Otros	\$ 0
Total Inversiones	\$ 10.886.217

Parte del dinero de CORFO se destinará a la operación de la empresa en el primer año. El detalle de estos aportes se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22: Flujo de aportes en operaciones para el primer año.

OPERACIONES	INNOVA	Cientistour	TOTAL
CAMIONETA OPERACIÓN	\$ 0	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
COMISION VENTAS	\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 1.200.000
CONTADOR	\$ 672.000	\$ 0	\$ 672.000
SECRETARIA VIRTUAL	\$ 600.000	\$ 0	\$ 600.000
SERVICIOS BASICOS	\$ 0	\$ 720.000	\$ 720.000
ARRIENDO	\$ 4.550.000	\$ 0	\$ 4.550.000
TELEFONIA	\$ 840.000	\$ 0	\$ 840.000
INTERNET OFICINA	\$ 480.000	\$ 0	\$ 480.000
INTERNET MOVIL	\$ 240.000	\$ 0	\$ 240.000
TOTAL	\$ 8.582.000	\$ 1.920.000	\$ 10.502.000

Finalmente, parte del dinero se gastará en el posicionamiento y publicidad de la empresa durante los primeros meses de funcionamiento. La Tabla 23 contiene el detalle de los ítems en los cuales se hará el desembolso.

Tabla 23: Flujo de aportes en publicidad para el primer año.

PUBLICIDAD	INNOVA	Cientistour	TOTAL
DISEÑO CORPORATIVO	\$ 900.000	\$ 0	\$ 900.000
DIFUSION	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 1.800.000
VIDEO CORPORATIVO	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 1.000.000
GIRAS COMERCIALES	\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 1.200.000
PROTOTIPAJE COMERCIAL	\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 6.100.000	\$ 0	\$ 6.100.000

12 Conclusiones

La experiencia de los dueños de la empresa de 8 años constituye una de las ventajas competitivas de la empresa, pues ellos han se han dedicado a articular la logística de este tipo de tur desde el año 2002, logrando su especialización y una red de clientes que les dan la ventaja del *first mover*. Sin embargo, es necesario tener claro que requieren una inversión en marketing para poder posicionarse como una empresa consolidada y experta en turismo científica y de intereses especiales.

Como se ha visto la experiencia del cliente es uno de los factores claves de éxito. Esta vivencia o experiencia de los turistas es afectada por una serie de factores que intervienen a lo largo de todo el servicio como son la disponibilidad de los recursos en tiempo y lugar, la coordinación y logística de todas las actividades necesarias para lograr llevar a cabo un tour, la percepción de orden, el buen trato, etc. Por lo tanto, Cientistour debe poner mucho énfasis en el trato con el cliente y en la coordinación de la logística invirtiendo bastantes esfuerzos en capacitación de su personal y en equipamiento además de relaciones con los partners.

En cuanto a la evaluación económica, el indicador VAN (Tabla 16) muestra que habrá un retorno Tabla 16 239 millones de pesos al quinto año con una tasa de descuento del 10% y de 146 millones de pesos con una tasa de 20% a la misma cantidad de años. Por su parte TIR (Tabla 17) de un 132% superior que la tasa de descuento en sus primeros 5 años muestra que la empresa será rentable.

También se puede ver en los flujos de caja (Tabla 15) que partir del año 2 ya habrá positivos para la empresa. Esto se explica principalmente porque ambos socios ya han trabajado de manera informal durante el año 2010 y 2011 con algunos clientes, los cuales seguirán participando de otras expediciones en el futuro.

Finalmente a la luz de los resultados, la empresa Cientistour debería ser apoyada por los capitales CORFO pues es una empresa rentable y con grandes ventajas competitivas. Además, cumple con los principales requisitos de los capitales semilla de CORFO que son ser una idea innovadora que aporte al país y que tenga un crecimiento sustentable.

13 Bibliografía

- AgroFrutilla. (2010). *AgroFrutilla San Pedro*. Recuperado el 15 de 03 de 2010, de <http://www.agrosanpedro.cl/es/procesos.htm>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicio: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo business review* , 83-96.
- Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado. (2008). *Grupos Socioeconómicos 2008*. Santiago: AIM A.G.
- Boston Consulting Group. (2007). *Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena: Sector Turismo*. Santiago: Consejo de la Innovación.
- Business Monitor International Ltd. (2009). Chile Tourism Report. *Business Monitor International* , p8-10.
- Business Monitor International Ltd. (2009). Chile Tourism Report. *Business Monitor International* , p11-13.
- Corfo. (s.f.). *CORFO*. Recuperado el 12 de Enero de 2012, de http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/capital_semilla
- Data Monitor. (2009). *Global Frozen Food, Industry Profile*. Washington DC: Data Monitor Plc.
- GfK-Conecta. (2009). *GfK conecta empresa especializada en Investigación de Mercados y Opinión Pública*. Recuperado el 30 de 03 de 2010, de <http://gfkconecta.com/experiencia/cualitativas/herramientas-cualitativas/>
- Globedia, B. (2010). *Globedia Beta*. Recuperado el 01 de 03 de 2010, de <http://co.globedia.com/aloe-vera-sabila-remedio-efectivo-curar-problemas-dermatologicos>
- Hosteltur. (18 de Octubre de 2007). *Hosteltur.com*. Recuperado el 8 de Marzo de 2011, de http://www.hosteltur.com/46892_travel-advisors-espera-crecimiento-sostenido-superior-al-12-mice.html
- Liang, T., Czapslewski, A. J., Klein, G., & Jiang, J. J. (2009). Leveraging First-Mover Advantages in Internet-based Consumer Services. *Communications of the ACM* , Vol. 52 Issue 6, p146-148.
- Livesey, I. (2010). Mercado MICE asiático: una oportunidad, un reto. *II Congreso Internacional el Turismo Asiático*. Barcelona.
- Manual Web Scout. (2009). *Manual Web Scout*. Recuperado el Mayo de 2010, de <http://www.manualscout.cl/ficha-104.htm>
- MICE Media S.L. (2010). *MICE Mallorca*. Recuperado el 7 de Marzo de 2011, de http://www.micemallorca.com/mice_mallorca/web2/?lan=es&sec=statics&subsec=not_informe2
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Parker, P. M. (2005). *The 2006-2011 World Outlook for Frozen Fruits*. San Diego: ICON Group International, Inc.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. E. (Enero 2008). The Five Competitive Forces that shape Strategy. *Harvard Business Review* , Vol. 86 Issue 1, p78-93, 16p.
- Pronaca. (13 de 04 de 2007). *Pronaca*. Recuperado el 29 de 03 de 2010, de http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=411&arb_hijo=377
- Refrescantes, A. N. (2010). *Resultados Total 2009*. Santiago: ANBER.
- Robinson, G. J., & Lundstrom, W. J. (2003). Market expansion strategy: development of a conceptual market expansion decision scorecard. *Strategic Change* , 259–272.
- Ruiz, D. F. (2008). *COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE DE LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS COMO DESTINOS TURÍSTICOS: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PARQUES NATURALES SIERRA DE RACENA Y PICOS DE AROCHE Y SIERRAS DE CAZORLA, SEGURA Y LAS VILLAS*.
- Supernatural. (2009). *Productos supernatural*. Recuperado el 01 de 04 de 2010, de <http://www.supernatural.cl/usos-medicinales-aloe-vera.asp>
- Wikipedia Modelo Canvas. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el 12 de 01 de 2012, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_de_Osterwalder_\(Modelo_de_Negocio\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_de_Osterwalder_(Modelo_de_Negocio))
- Wikipedia. (2010). *Wikilearning*. Recuperado el 01 de 04 de 2010, de http://www.wikilearning.com/curso_gratis/manual_de_contabilidad_basica-clasificacion_de_los_indices_financieros/12594-10
- Wikipedia. (2010). *Wikipedia*. Recuperado el 30 de 03 de 2010, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Suculenta>

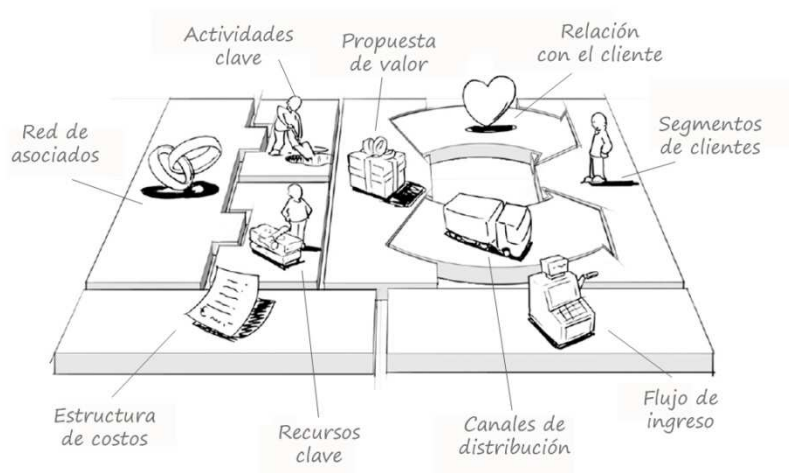
14 ANEXOS

14.1 Anexo 1: Modelo de CANVAS

Marco teórico

Para el plan de negocios se utilizó el modelo de CANVAS. CANVAS es un modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Este modelo, realizado por el equipo de Osterwalder, busca realizar un diagrama denominado “canvas”, conformado por 9 bloques de construcción para conocer la intención que la organización, a la cual le sea aplicado el modelo, revise las diferentes formas de ser rentables en su industria. La Ilustración 1 muestra los 9 bloques del modelo de CANVAS.



Cabe mencionar que el modelo de negocios aportará un valor agregado a cualquier empresa que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización, a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación. (Wikipedia Modelo Canvas)

La descripción de cada uno de los bloques, que a la vez son capítulos, es la siguiente:

1. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones como una empresa para alcanzar y servir. Los grupos de clientes que representan los segmentos se clasifican en:

- Las necesidades que requieren y justifican una oferta distinta
- Diferentes canales de distribución
- Diferentes tipos de relaciones
- La rentabilidad
- La cantidad que están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

2. Propuesta de valor

Las propuestas de valor describen el paquete de productos y servicios que crean valor para un determinado segmento de clientes. Se responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor ofrecen a los clientes?
- ¿Cuál de los problemas de los clientes ayudan a resolver?
- ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen?
- ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes?

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una mezcla de distintos elementos que atienden a las necesidades de ese segmento. Los valores pueden ser cuantitativos o cualitativos.

3. Canales de distribución

Describe la manera en la que la compañía se llega a comunicar con los segmentos del cliente y la forma en la que entrega una propuesta de valor a la misma. Las interfaces principales entre la empresa y los clientes son la comunicación, la distribución y las ventas.

Depende la empresa, la elección del canal de ventas que prefiera, ya sea directa o indirecta (por medio de distribuidores, detallistas, agentes, entre otros). Al elegirla, el canal pasará por diversas etapas para alcanzar la rentabilidad del mismo, en donde incluye una etapa de conciencia, evaluación, compra, entrega y servicio post-venta.

4. Relación con el cliente

Describe los tipos de relaciones que una compañía establece con los segmentos específicos del cliente. Una compañía debe aclarar el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de cliente. Las relaciones pueden variar desde nivel personal hasta una automatizada. Las relaciones con el cliente pueden ser dirigidas a través de las siguientes motivaciones:

- La adquisición de clientes
- La retención de clientes
- Aumento de las ventas (Ventas verticales)

Se puede distinguir entre diversas categorías de Relaciones con el cliente, que pueden coexistir en una relación de compañía con un particular segmento de cliente

5. Fuente de ingresos

La fuente de ingresos constituye principalmente el dinero en efectivo de una empresa a través de cada segmento de clientes en el cual, la ganancia es el resultado de la resta de los ingresos y gastos.

6. Actividades clave

Osterwalder define las actividades clave como “las más importantes para que el modelo de negocio funcione.”

Existen tres tipos de actividades clave:

- Producción
- Solución de problemas
- Red o plataforma

7. Recursos clave

Los recursos clave son aquellos que “permiten a una empresa la creación y oferta de una propuesta de valor.”

Estos recursos se relacionan directamente con las actividades clave pues son los primeros aquellos que se transforman, a través de las actividades, en las propuestas de valor de la empresa.

En el modelo de negocio de Osterwalder, los recursos clave se clasifican en las siguientes categorías:

- Físicos
- Intelectuales
- Humanos
- Financieros

8. Alianzas clave

En este bloque se incluyen las redes de alianzas que hacen que el modelo de negocio funcione.

De acuerdo a Osterwalder hay cuatro tipos de alianzas:

- Alianzas entre no competidores
- Cooperación entre competidores
- Empresa conjunta (Joint venture) para la creación de nuevos negocios
- Relaciones entre comprador y distribuidor

9. Estructura de costos

Finalmente la estructura de costos se refiere a todos los costos importantes efectuados que permiten llevar a cabo un modelo de negocio.

Existen 4 tipos de costos:

- Costo fijo
- Costo variable
- Economías de escala
- Economías de alcance

Dentro del modelo de Canvas aplicado a esta empresa de turismo se utilizaron dadas herramientas para el análisis como por ejemplo Pelando la cebolla para determinar el segmento de mercado, fuerzas de Porter, modelo de la cadena de Valor para describir la propuesta de valor, las 4P, etc.

Metodología

La forma de trabajo fue por medio de entrevistas con los dueños y fundadores de la empresa. A través de estas reuniones y entrevistas se fue definiendo la idea principal de la propuesta de valor. Además se fue formuló parte de la estrategia de marketing,

Las reuniones eran cada 2 o 3 semanas dependiendo de los avances y/o dudas que ameritaban ser discutidas. En estas reuniones se utilizaba la plantilla del modelo de canvas y se hacía una brainstorming para obtener la mayor cantidad de ideas respecto al tema tratado. Luego se jerarquizaban las ideas según impacto y factibilidad para más tarde definir las y explicarlas.

También se hizo entrevistas a empresas relacionadas, se investigó en internet sobre los segmentos de mercado y se hizo un benchmarking con las empresas que hacían turismo científico en otros países.

14.2 Anexo 2: Modelos de la Cadena de Valor aplicado a Cientistour SA

A continuación se ilustra el modelo de la Cadena de Valor aplicado a la empresa Cientistour SA (Ilustración 21)



Ilustración 21: Cadena de valor propuesta para Cientistour SA. (Alonso, 2008)

A continuación se explica en detalle cada uno de los eslabones de la cadena de valor de Cientistour SA.

14.2.1.1 Eslabones Primarios

Controlables

14.2.1.1.1 Marketing y Ventas

Este eslabón de la cadena contiene las actividades de impulsión, como la publicidad, la fuerza de venta, la promoción y el desarrollo de propuesta comerciales. En el caso de la empresa Cientistour SA es necesario dividir la estrategia de marketing y ventas según el segmento de clientes que será atendido.

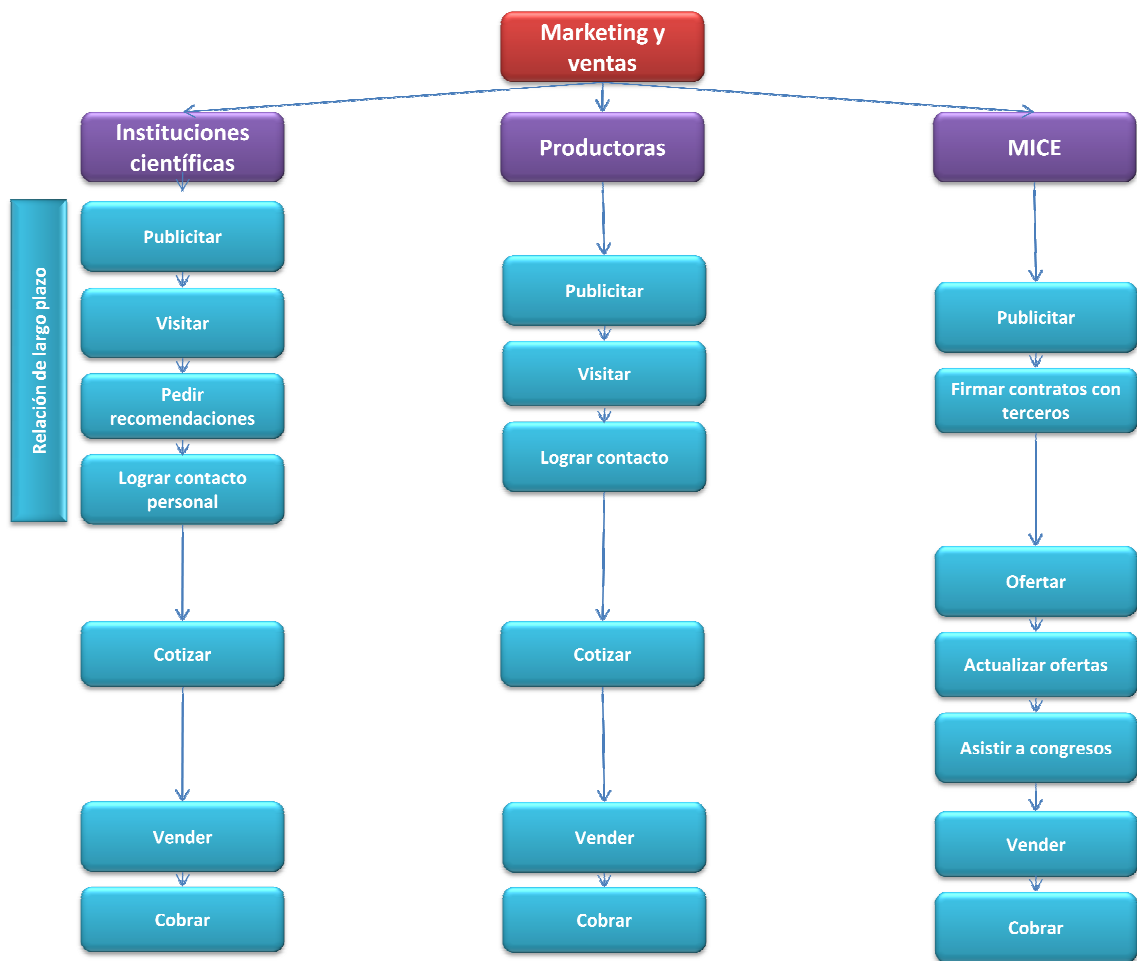


Ilustración 22: Cadena de valor para el eslabón de Marketing y Ventas.

1. INSTITUCIONES CIENTÍFICAS Y UNIVERSIDADES.

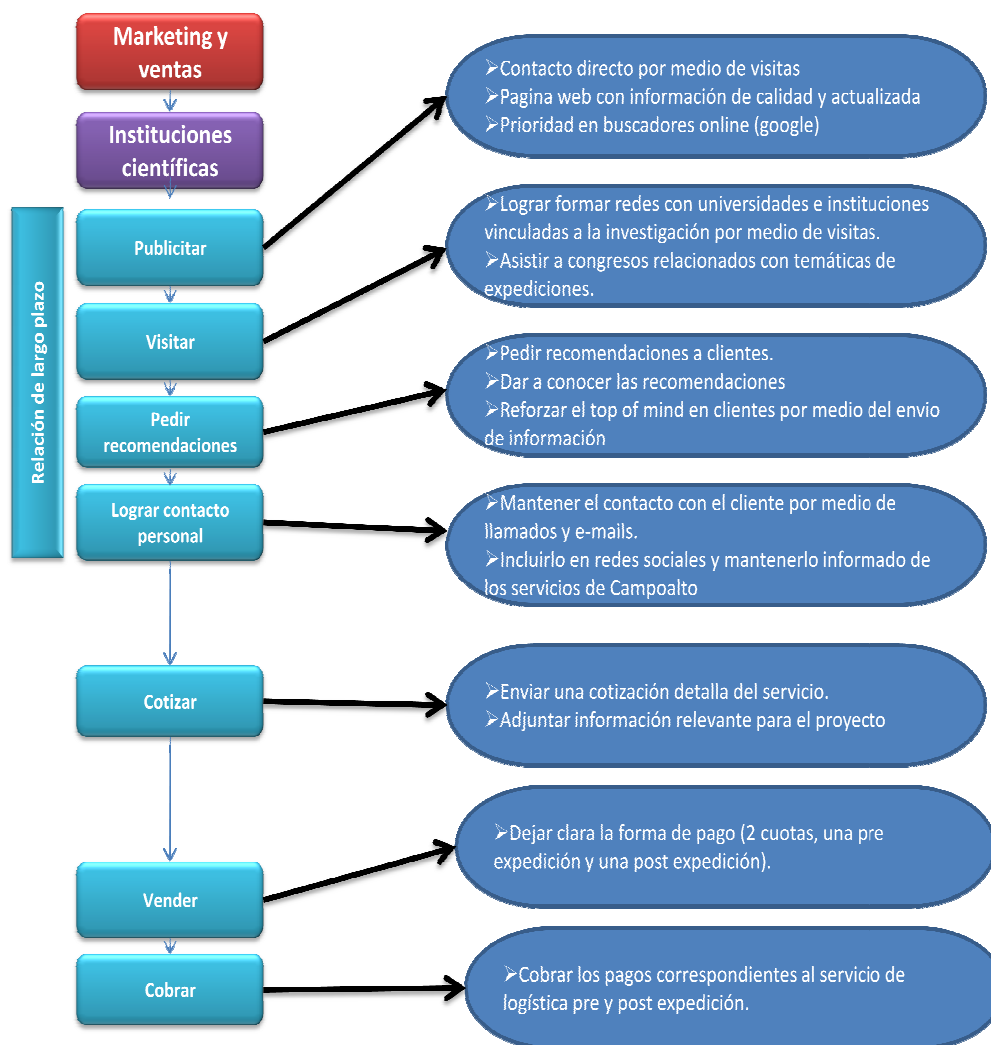


Ilustración 23: Actividades desarrolladas en Marketing y Ventas para el segmento de Instituciones científicas.

PUBLICITAR. En el caso de las instituciones de investigación, el despliegue de anuncios comerciales en medios de prensa o en afiches no tiene sentido, pues se trata de un servicio muy específico y por ende la llegada al cliente se debe realizar por otros medios.

Así, uno de los contactos con el cliente debe ser a través de otras instituciones que se relacionen de alguna u otra forma con el cliente. Esto significa que Cientistour SA debe **desarrollar redes de contacto con instituciones y universidades** locales que tengan departamentos vinculados a la investigación y que a la vez tengan relación con otros agentes del mundo de la investigación en el extranjero. Por ejemplo, la Universidad Católica del Norte tiene relación con investigadores de instituciones como la NASA o con otras universidades del mundo que están interesadas en la geografía del Norte de Chile y se contactan con profesores locales para pedir recomendaciones u orientación. Es natural que personas que vengan con fines científicos a un país como Chile, intenten primero ponerse en contacto con universidades locales o con instituciones de gobierno vinculadas al tema científico o de turismo. Por lo tanto, la **publicidad para**

este segmento es más bien de “boca en boca”, la cual es construida por medio de las relaciones con estas universidades chilenas y con instituciones de gobierno y a través de recomendaciones de las mismas.

Estas relaciones se construyen con base en **visitas a universidades e instituciones científicas** y también con participación en diferentes congresos que reúnen a gente vinculada a la investigación. Así, Cientistour SA debe tener identificadas las instituciones con las cuales quiere tener una relación estrecha para posteriormente hacer las visitas a quien corresponda. También Cientistour SA tiene que identificar los principales congresos científicos que se realizan en Chile o en Sudamérica para asistir a ellos y crear redes de contacto.

Otro factor importante dentro de la publicidad es la **página web de Cientistour SA** y la información que ahí se disponga, pues es una manera de difundir la oferta de sus servicios. Es natural que la gente de este segmento utilice buscadores web como Google para encontrar información sobre la zona en la cual desarrollara la investigación y sobre los proveedores que les ayudarán en el viaje. Esta es la oportunidad para que Cientistour SA introduzca de manera prioritaria su nombre en estos buscadores pagando un cargo a estas empresas.

VISITAR. La fuerza de venta en este caso debe desarrollar, como se dijo anteriormente, relaciones con instituciones vinculadas a la investigación. De esta manera los vendedores de Cientistour SA tendrán que **contactar a estas instituciones y visitar constantemente a las personas que estén interiorizadas en temas de investigación** en terreno con el objetivo de ubicarse en el *top of mind* de ellos, así la probabilidad de que los recuerden para un futuro servicio aumenta.

PEDIR RECOMENDACIONES. Para este segmento el marketing de “boca en boca” es una de las principales herramientas de difusión pues se trata de un segmento demasiado especializado que no es alcanzable por los canales típicos. Por lo tanto, Cientistour SA debe **capturar testimonios y recomendaciones de quienes han sido sus clientes importantes, y debe darlos a conocer por medio de su página web** o por medio de la información que es enviada a nuevos clientes.

RELACIÓN DE LARGO PLAZO. El marketing de Cientistour SA para este segmento se debe fundamentar en construir una relación de largo plazo, pues estas instituciones constantemente están realizando expediciones de distinto tipo, y por lo general sus expediciones requieren varias visitas al mismo lugar para tomar muestras que varían de un año a otro. Esto se traduce en una oportunidad para Cientistour SA, pues son clientes que pueden ser recurrente y a la larga fieles a la empresa.

COTIZAR. La cotización para este segmento es importantísima pues debe contener **claridad y mucho detalle en la información** entregada ya que son investigaciones sujetas un presupuesto que debe ser declarado y validado. Cientistour SA debe asegurar la claridad en el proceso y la información debe contener el mayor detalle posible en cuanto a los ítems en los cuales se gastará el dinero (transporte, alojamiento, comida, comunicaciones, etc.). Adicionalmente, el flujo de información que se produce durante la cotización debe ir acompañada por antecedentes relevantes respecto al área que se visitará y sobre expediciones anteriores. Esta información es uno de los valores agregados de la empresa Cientistour SA y se debe reflejar en la oferta del servicio.

VENDER. Las ventas para este tipo de expediciones son negociadas en dos pagos, un pago pre-expedición y otro pago post-expedición. El proceso de venta debe ser lo más transparente posible asegurando la reputación de Cientistour SA ante instituciones de este tipo.

COBRAR. Parte importante de la cadena de valor de este eslabón es recaudar los dineros pactados durante el proceso de venta. Por lo tanto Cientistour SA debe tener dentro de sus actividades financieras, las cobranzas.

2. PRODUCTORAS

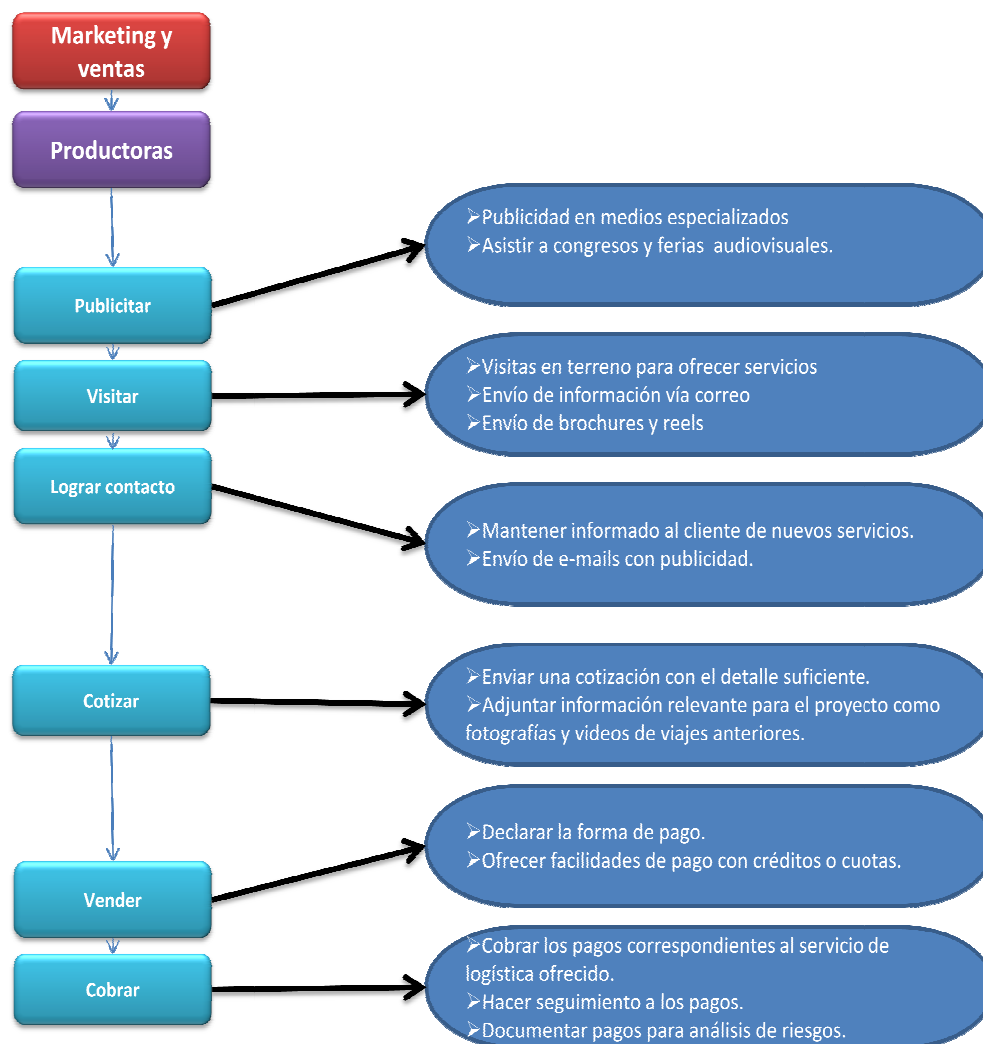


Ilustración 24: Actividades desarrolladas en Marketing y Ventas para el segmento de productoras.

PUBLICITAR. La estrategia para este segmento es la de hacer publicaciones en medios especializados, como revistas donde la fotografía y las imágenes profesionales son el argumento principal. Además, al igual que en el caso de las instituciones científicas, es necesario hacer un marketing puerta a puerta en las principales productoras del país para poder describir el servicio en cara a cara.

Con este fin Cientistour SA asistirá a congresos de artes audiovisuales que congreguen a grupos de interés que puedan consumir sus servicios. La web es un buen lugar para subir material.

VISITAR. La fuerza de venta necesita llegar hasta las productoras principales yendo a visitarlos a sus locaciones. Además, Cientistour SA tendrá preparado material audiovisual para poder mostrar a los clientes trabajos anteriores y también folletos informativos.

LOGRAR CONTACTO. Se debe mantener a los clientes informados. Para esto Cientistour SA tendrá una base de datos de clientes a los cuales debe hacer llegar información sobre los viajes realizados y los servicios ofrecidos de manera de asegurar el top of mind de la empresa.

COTIZAR. Las cotizaciones para este segmento deben tener un nivel de detalle que sea adecuado para tomar decisiones de proveedores. Adicionalmente debe contener información importante para el viaje, como por ejemplo clima, recomendaciones de fechas, se zonas, etc.

VENDER. Las ofertas en este caso también deben ser ricas en información, pero a diferencia del otro segmento, acá el cliente busca una componente más sofisticada en cuanto al servicio. Por esta razón Cientistour SA tendrá en cuenta la disposición a pagar del cliente.

La negociación con este segmento debe incluir facilidades de pago, pues son un grupo que usualmente cobra sus trabajos una vez terminados, y por lo tanto el flujo de caja de ellos no les permite financiar por adelantado los viajes, a diferencia de las instituciones de investigación.

COBRAR. Cientistour SA debe hacer la cobranza de aquellos pagos dados con crédito. Además debe hacer un seguimiento del cumplimiento para poder hacer un análisis de riesgo de los clientes a futuro.

3. MICE

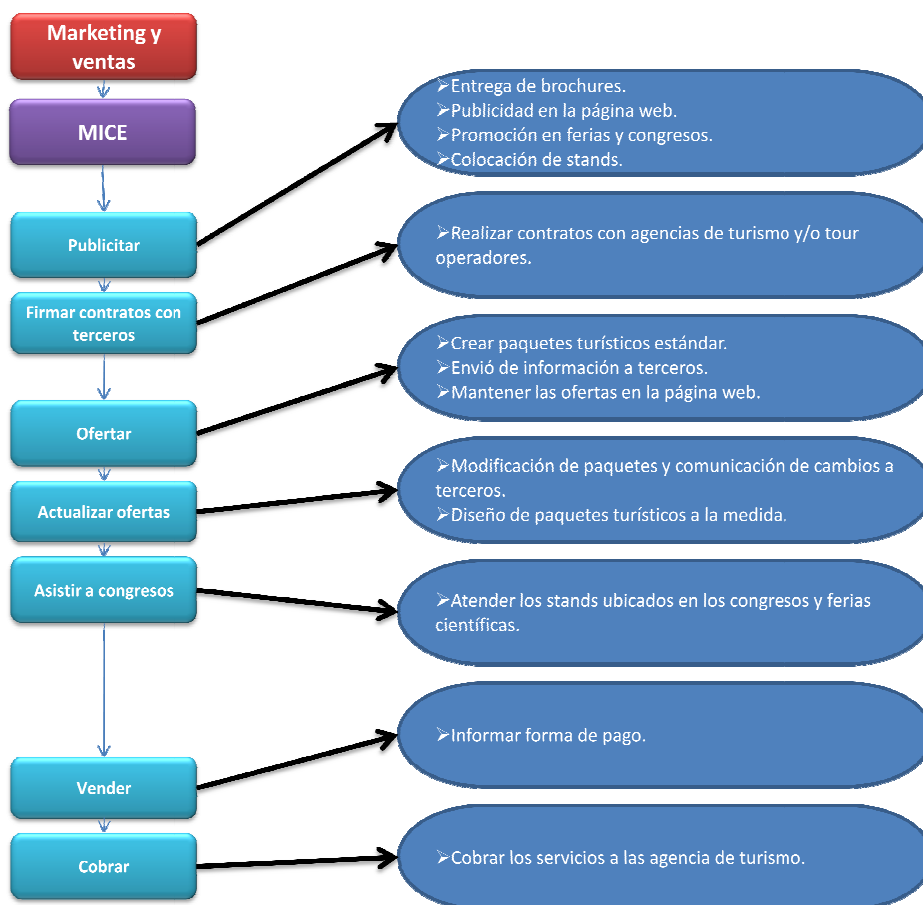


Ilustración 25: Actividades desarrolladas en Marketing y Ventas para el segmento MICE.

PUBLICITAR. Para el segmento MICE la publicidad debe apuntar más bien a la masividad. Una de las estrategias es ir a centros o agrupaciones de individuos con intereses científicos, aún cuando no sean profesionales, como por ejemplo, algún club de astronomía de una región en particular o de un colegio o universidad, y hacer una publicidad por medio de brochure o de afiches. Otra alternativa es buscar en empresas que desarrollen ferias y organizan eventos grandes como la Exponor en Antofagasta. En estos lugares Cientistour SA debe ofrecer servicios ya sea a través de tercero, instalando un stand propio, o vendiendo tour a los organizadores.

También, la oferta por medio de agencias o turoperadores que tengan información de la empresa Cientistour SA y de los tur ofrecidos por ella es vital para penetrar en este mercado. Los folletos en hoteles importantes son una buena alternativa de posicionamiento.

FIRMAR CONTRATOS CON TERCEROS. Es clave para este segmento la venta a través de terceros, vale decir agencia de turismo o turoperadores. Ambas alternativas ofrecen a Cientistour SA una alternativa para diversificar sus canales de venta.

OFERTAR. Las ofertas de paquetes viajes se debe hacer llegar a las agencias que venden los tours. Para esto Cientistour SA debe proveer información gráfica como brochures para que el vendedor tenga un apoyo al momento de realizar la venta.

ACTUALIZAR OFERTAS. Diseño de paquetes hecho medida debe ser una de las actividades que agrega valor a los clientes de Cientistour SA. Por lo tanto la empresa debe tener consideración de crear nuevas ofertas de servicio según sea la demanda.

ASISTIR A CONGRESOS. El segmento MICE se encuentra en congresos y ferias importantes, por lo tanto Cientistour SA participará de los principales eventos anuales que concentren la mayor cantidad de potenciales clientes.

VENDER. La venta debe ser por medio del contacto directo, es decir cara a cara. Es necesario contactar de manera proactiva a quienes están interesados en realizar investigaciones en Chile y ofrecerles alternativas hechas a la medida del cliente. Para esto el paquete debe tener características distintivas como por ejemplo calidad en la información como costos, programación de horarios, fotografías de los lugares e incluso recomendaciones de fechas y zonas que visitar, con base en expediciones anteriores.

Esto es una componente donde Cientistour SA puede tener un valor agregado, ya que dada la experiencia de quienes la componen, es posible entregar información clave a la hora de recomendar algunas buenas prácticas.

COBRAR. La administración de los cobros, al igual que para los otros segmentos, debe ser llevado por los administradores de la empresa, sin perder de vista el desempeño de los agentes y tour operadores para futuros negocios. Para esto Cientistour SA debe manejar un base de datos que le permita tener datos estadísticos de los puntos que más venden.

14.2.1.1.2 Personal de contacto

El personal de contacto es la etapa donde se interviene directamente en la prestación y donde se interactúa cara a cara con el cliente. Por lo tanto, es uno de los elementos más importantes a considerar al momento de cuidar la calidad del servicio que se brinda. La Ilustración 26 muestra las actividades desarrolladas en este proceso.

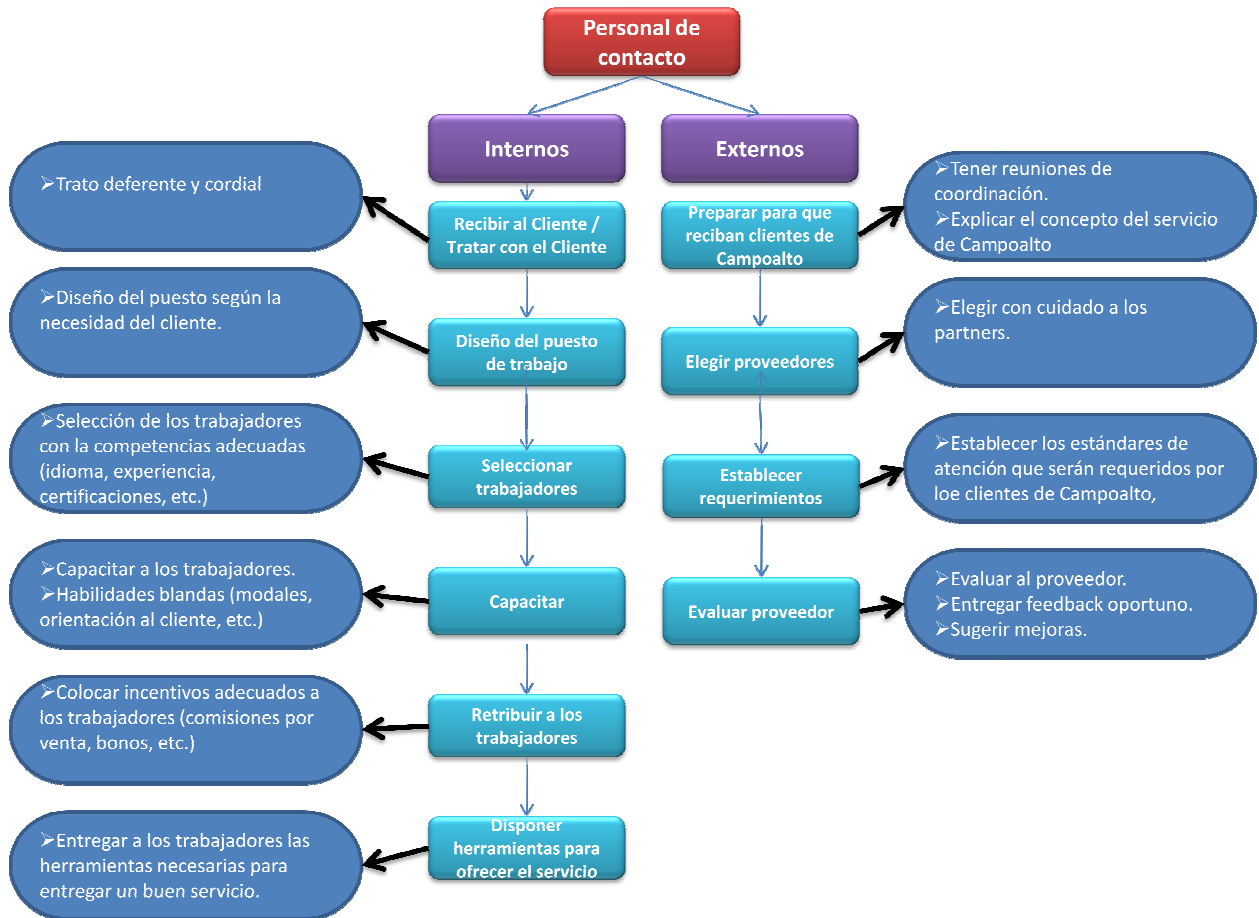


Ilustración 26: Cadena de valor para el eslabón de Personal de contacto.

3. PERSONAL INTERNO

RECIBIR AL CLIENTE/ TRATAR CON EL CLIENTE. Cientistour SA debe asegurar que sus empleados que interaccionan directamente con el cliente cuenten con la preparación para tener un trato deferente, respetuoso y cordial con las personas que atienden. Es primordial que la experiencia de los turistas sea amena y exenta de dificultades. Por lo tanto, la amabilidad del personal de Cientistour SA es un elemento distintivo que debe ser diferenciador respecto de otras compañías.

Para lograr lo anterior, es necesario que la empresa haga algunos esfuerzos a nivel de RRHH como se explica en las siguientes etapas.

DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO. Cientistour SA debe diseñar las actividades y los roles que cada uno de sus trabajadores debe desempeñar, definiendo las competencias que estos deben tener, como por ejemplo idiomas, certificaciones, experiencia, etc. Teniendo siempre en cuenta la necesidad del cliente.

SELECCIONAR TRABAJADORES. Cientistour SA debe diseñar un proceso de reclutamiento y selección que permita establecer reglas claras al momento de contratar a sus empleados.

CAPACITAR. Un elemento de diferenciación es la especialización de los trabajadores de Cientistour SA, ya que al ser sus clientes expertos en los temas serán muy exigentes en cuanto a los conocimientos por ejemplo de los guías.

RETRIBUIR TRABAJADORES. La empresa debe diseñar un método de incentivos que sea adecuado para perseguir los intereses de la empresa. Por ejemplo si se pagarán comisiones por venta, estas deben expresar claramente el perfil del cliente y la importancia de algunos de estos, de esta manera no sólo se premia la venta, sino la calidad de esta.

DISPONER DE HERRAMIENTAS PARA OFRECER SERVICIO. Los trabajadores no sólo necesitan su conocimiento y *expertise* para realizar un buen trabajo, sino que también necesitan el apoyo de una buena indumentaria, ya que los viajes son en zonas de difícil acceso o bastante poco comunes, el equipamiento debe asegurar el éxito de las expediciones y viajes. Para esto Cientistour SA debe invertir en equipos de calidad que garanticen su funcionalidad.

Finalmente, el personal de Cientistour SA que se involucrará con los clientes, debe tener algunas características que hagan que la experiencia de los viajes sea agradable:

- Amabilidad y carisma, las cuales son importantísimas para la experiencia del cliente.
- Disponibilidad para resolver problemas.
- Conocimiento sobre la exploración.
- Conocimientos técnicos sobre el tema de la exploración.
- Manejo de inglés.

4. PERSONAL EXTERNO

PREPARAR PARA QUE RECIBAN CLIENTES DE CIENTISTOUR SA. Reuniones de coordinación con los proveedores y con personal que sea ajeno a la cultura de servicio de Cientistour SA para transmitirles el concepto de atención cercana y amigable que sea parte del estilo de la empresa.

ELEGIR PROVEEDORES. La elección de proveedores de calidad es fundamental para entregar un servicio en que la experiencia del cliente sea óptima. Cientistour SA entonces debe saber elegir a sus proveedores dependiendo de las expectativas de los clientes.

ESTABLECER REQUERIMIENTOS. Cientistour SA debe establecer el nivel de servicio que desea. Para esto debe llegar a acuerdos con los proveedores, que sean estables y de largo plazo para poder ir educándolos en la entrega de un servicio óptimo.

EVALUAR PROVEEDORES. La entrega de feedback, el trabajo en conjunto y la implementación de mejoras en conjunto con los proveedores serán esenciales entregar una experiencia inigualable al cliente.

Finalmente, a pesar de que el personal de Cientistour SA que interviene en esta etapa puede ser sólo el guía o un cocinero, la experiencia del cliente se ve afectada por el servicio entregado por las otras empresas proveedoras que participan en la cadena de servicios. Es necesario que Cientistour SA sepa elegir muy bien las empresas proveedoras de manera que esta experiencia no se vea afectada negativamente.

14.2.1.1.3 Soporte físico y habilidades

Son aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación, por ejemplo vehículos de exploración, campamentos con cocina, baños, internet, equipos satelitales, etc. También está el conocimiento, habilidad de trabajo de equipo, etc.



Ilustración 27: Cadena de valor para el eslabón de Soporte físico y habilidades.

3. SOPORTE FÍSICO

INVESTIGAR E INNOVAR. Cientistour SA debe escuchar la **Voz del Cliente** para detectar sus necesidades. Para esto hará encuestas y recibirá feedback con el objetivo de obtener ideas y mejoras que en conjunto con una política de I+D permitirá crear innovaciones tanto en las formas de contactar al cliente como en la ejecución de la logística o la creación y uso de equipamiento de vanguardia.

APLICAR MEJORAS Y CAMBIOS. Cientistour SA debe aplicar ideas innovadoras y mejoras como por ejemplo el uso de equipamiento amigable con el medio ambiente (campamento 100% reciclable), o herramientas diseñadas especialmente para los turistas (campamento con internet) son elementos distintivos que pueden diferenciar a esta empresa de la competencia.

UTILIZAR HERRAMIENTAS DISTINTIVAS. Sellos verdes, bonos de huella de carbono, son herramientas válidas para crear valor al cliente. Todas las opciones deben ser exploradas por Cientistour SA con el objetivo de agregar valor. Dentro de estas herramientas están:

- Campamentos con tecnología ecológica.
- Compra de bonos de huella de carbono.
- Equipamiento tecnológico que permita entre otras cosas tener internet en los campamentos en territorios aislados, teléfonos satelitales, etc.
- Vehículos de exploración propios.

4. HABILIDADES

DESTACAR CONOCIMIENTOS: Cientistour SA en sus cotizaciones y propuestas deberá resaltar la especialización de sus empleados.

DESTACAR EXPERIENCIA: En este caso los principales socios de Cientistour SA ya tienen 9 años de trayectoria y un conocimiento acabado de formación y gestión de expediciones. Esta experiencia le da a la empresa un valor agregado respecto de nuevos competidores que se integren a la industria. Cientistour SA debe recalcar esta experiencia tanto en su página web como en las oportunidades que tenga de comunicar sus servicios sus clientes.

Para el caso de Cientistour SA, es clave contar con algo de soporte físico como por ejemplo los equipos de campamento, servicios de internet en la expedición, computadores, teléfonos satelitales, etc. Sin embargo, son más importantes y diferenciadoras las habilidades de gestión de los servicios de las empresas involucradas a lo largo de la experiencia del cliente. Sin duda este es un aspecto que suma valor a la propuesta de la empresa, pues la óptima gestión de los recursos es lograda a través de las relaciones construidas con los proveedores y también con la experiencia de quienes la han construido.

Las habilidades claves de Cientistour SA son:

14.2.1.1.4 Prestación

La prestación es el servicio en sí mismo, es la solución que la empresa ofrece a su cliente para resolver su problema. Es clave del servicio, pues acá el cliente percibe la diferencia en la entrega de este.

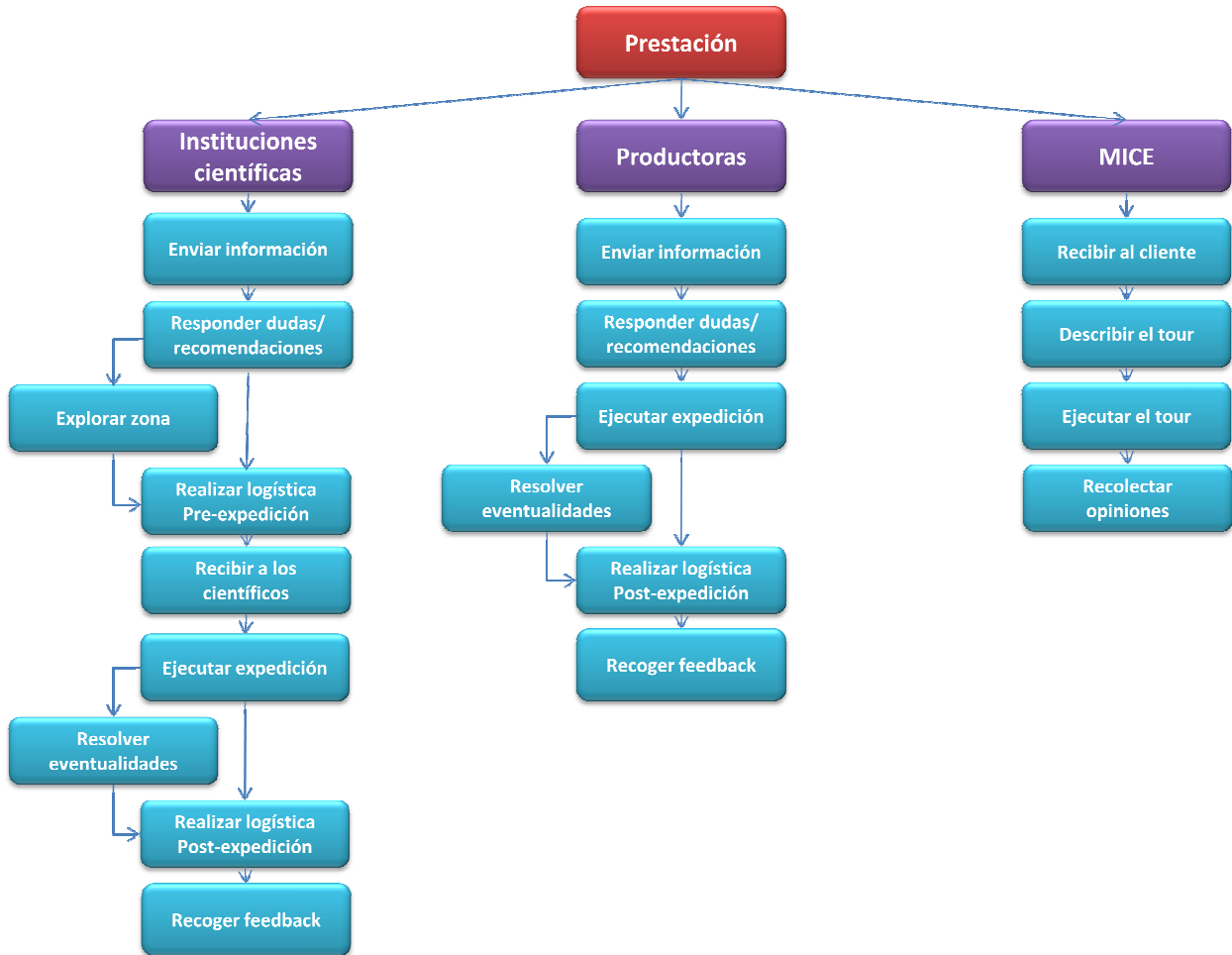


Ilustración 28: Prestación de servicios de Cientistour SA a sus tres segmentos.

4. INSTITUCIONES Y UNIVERSIDADES.

ENVIAR INFORMACIÓN. La experiencia de servicio de los clientes de Cientistour SA comienza en el momento en que solicitan información sobre la expedición. Este tipo de información es por ejemplo información sobre climas, geográficas y condiciones generales del lugar, también comprende experiencias pasadas de otras expediciones, en general toda información que aporte antecedentes pasa la adecuada selección del lugar de la expedición. Este flujo de información toma varias semanas antes de que se pida una cotización formal.

RESPONDER DUDAS/RECOMENDACIONES. Cientistour SA dentro de sus servicios responde cuanto antes las dudas de los clientes respecto a la expedición y el viaje. Además con la experiencia de sus socios, es capaz de dar recomendaciones sobre mejores prácticas y lugares adecuados para visitar.

EXPLORAR ZONAS. En caso de ser necesario, Cientistour SA puede hacer exploraciones de zonas que el cliente quiere visitar, de manera de investigar antes de que se realice la expedición la factibilidad de hacer un viaje con un grupo de científicos. Examinando de esta manera los recursos, el espacio, los tiempo, etc. y aminorando los riesgos asociados a este tipo de expediciones.

REALIZAR LOGÍSTICA PRE-EXPEDICIÓN. El servicio de logística pre expedición consiste en todos los arreglos que son necesarios para preparar el viaje:

- Recepción y almacenaje de equipamiento de los científicos.
- Reserva de hoteles y restaurantes.
- Compras de víveres.
- Exploración de lugares para ver las condiciones del lugar antes de hacer la expedición.
- Preparación de equipamiento (comunicaciones)
- Contratación de servicios de campamentos (cocinero, limpieza, etc.)
- Preparación del transporte.

RECIBIR A LOS CIENTÍFICOS. La logística que involucra ir a buscar al aeropuerto a los científicos y dejarlos en sus hoteles.

EJECUTAR EXPEDICIÓN. Los servicios de expedición de Cientistour SA para expediciones pueden dividirse en tres:

- 1.- Ejecución completa de la logística. Esto se refiere a todas las coordinaciones y actividades que se desarrollan durante una expedición como por ejemplo:
 - Coordinación hotelera.
 - Brindar Alimentación.
 - Montar y habilitar campamentos.
 - Coordinación de transporte.
 - Ofrecer infraestructura para comunicaciones.
 - Trasladar equipamiento.
 - Trabajo de guía.
- 2.- Logística de facilitación. La logística de facilitación se diferencia en que sólo consiste en coordinaciones y preparativos, pero participa personal de Cientistour SA en la expedición. Es decir, la ejecución es administrada por el mismo cliente.
- 3.- Servicios adicionales
 - Contrato de traductores
 - Resolución de problemas

- Médicos en la expedición
- Guías
- Especialista temático
- Porteador o cargador
- Campamento Ecológico
- Normas ambientales
- Energía limpia
- Manejo de residuos
- Mínimo impacto ambiental

RESOLVER EVENTUALIDADES Se refiere a la resolución pronta de problemas que suelen suceder en este tipo de viajes como por ejemplo.

- Eventualidades
 - Reposición de equipamiento roto en el viaje o coordinación para traer uno urgente.
 - Envío de una muestra de manera urgente a laboratorio.
 - Acciones frente a algún accidente.

REALIZAR LOGÍSTICA POST EXPEDICIÓN Se refiere a acciones que son realizadas luego que la expedición finaliza.

- Dentro de estas actividades destacan:
 - Envío de muestras
 - Envío de equipamiento de vuelta al lugar de origen.
 - Bodegaje de equipamiento.
 - Trámites legales una vez que los científicos ya se han retirado. (por ejemplo para sacar algún tipo de ítem del país).

RECOGER FEEDBACK. Básicamente es la aplicación de encuestas de conformidad del servicio y de instancias de conversación para la sugerencia de mejoras.

5. PRODUCTORAS AUDIOVISUALES

ENVIAR INFORMACIÓN. Al igual que con las instituciones científicas, las productoras requieren información para determinar cuál será el mejor lugar para hacer una visita que permita obtener las tomas deseadas. Para esto Cientistour SA usa su experiencia para dar recomendaciones y además investiga lo que el cliente quiere saber respecto del viaje.

RESPONDER DUDAS/RECOMENDACIONES. También en esta etapa se responden dudas respecto de la información entregada por Cientistour SA al cliente. Además se hace la cotización del servicio.

EJECUTAR EXPEDICIÓN. Los servicios de expedición para productoras son:

- Ejecución completa de la logística. Esto se refiere a todas las coordinaciones y actividades que se desarrollan durante una expedición como por ejemplo:
 - Coordinación hotelera.
 - Brindar Alimentación.
 - Montar y habilitar campamentos.
 - Coordinación de transporte.
 - Ofrecer infraestructura para comunicaciones.

- Trasladar equipamiento.
- Trabajo de guía.
- Servicio adicionales
 - Contrato de traductores
 - Resolución de problemas
 - Médicos en la expedición
 - Guías
 - Especialista temático
 - Porteador o cargador
 - Campamento Ecológico
 - Normas ambientales
 - Energía limpia
 - Manejo de residuos
 - Mínimo impacto ambiental

RESOLVER EVENTUALIDADES. Se refiere a la resolución pronta de problemas que suelen suceder en este tipo de viajes como por ejemplo.

- Eventualidades
 - Reposición de equipamiento roto en el viaje o coordinación para traer uno urgente.
 - Acciones frente a algún accidente.

REALIZAR LOGÍSTICA POST EXPEDICIÓN. Se refiere a acciones que son realizadas luego que la expedición finaliza.

- Dentro de estas actividades destacan:
 - Envío de equipamiento de vuelta al lugar de origen.
 - Bodegaje de equipamiento.

RECOGER FEEDBACK. Básicamente es la aplicación de encuestas de conformidad del servicio y de instancias de conversación para la sugerencia de mejoras.

6. MICE

RECIBIR AL CLIENTE. Es la instancia cuando el cliente se acerca a preguntar por el tour para posteriormente reservar un viaje. En este proceso Cientistour SA interfiere solamente cuando tiene a personal propio instalado en stands en ferias o congresos. En caso contrario se hace a través de turoperadores o de agencias.

DESCRIBIR EL TOUR. Parte del servicio ocurre cuando se le da la descripción del tour al cliente. En esta ocasión se debe contar con la mayor cantidad de información posible. Para esto Cientistour SA dispone de boletines, dípticos, trípticos, pagina web, gente con preparada para explicar, etc., todo con el objetivo que de que el cliente maneje todas las variables necesarias para tomar la decisión final.

EJECUTAR EL TOUR. Esto ocurre el mismo día en que el viaje comienza y al igual que para los otros segmentos, hay una serie de tareas que deben ser coordinadas en esta etapa como por ejemplo:

- Coordinar transporte.
- Coordinar alimentación de los pasajeros.
- Guiar a los turistas.

- Resolver problemas.

RECOLECTAR OPINIONES. Finalmente Cientistour SA solicita a los clientes que llenen una encuesta para medir el nivel de satisfacción y para sacar ideas de futuras mejoras.

No controlables

14.2.1.1.5 Clientes

El mismo cliente también interviene en el servicio que está recibiendo por ejemplo a través de conversaciones, el resultado de la investigación o la discusión con algún colega. Esta variable desafortunadamente es no controlable. Sin embargo, la armonía de los eslabones anteriores minimiza los desvíos en la entrega de un servicio satisfactorio. Vale decir, si los eslabones controlables son sobresalientes, entonces las malas experiencias en este caso pueden atenuarse.

Para esto el personal de Cientistour SA debe estar entrenado para tratar con el mayor tacto posible las situaciones delicadas usando carisma y comprensión al resolver los problemas. Así, la rápida resolución de problemas que se presenten antes o durante el viaje puede afectar positivamente la experiencia del cliente al saber que cuenta con un equipo competente a su servicio.

14.2.1.1.6 Otros clientes o Stakeholders

La convivencia de unos clientes con otros, también afecta el servicio. Por ejemplo, la espera en un hall de un hotel junto a otros clientes, el llanto de un bebe en un avión, la discusión de una pareja en un lugar turístico, etc. son nuevamente estas variables no controlables, pero también pueden ser minimizadas si se elije para cada segmento los proveedores adecuados.



Ilustración 29: cadena de valor para los eslabones de Clientes y Otros clientes.

Con el objetivo de manejar las distintas expectativas de los stakeholders como pueden ser lugareños, otros pasajeros de un hotel, otros grupos de investigación, etc. existe algunas herramientas que Cientistour SA considera utilizar para minimizar los impactos:

- Averiguaciones con autoridades de la zona de exploración con el objetivo de tener la autorización correspondiente y evitar posibles conflictos.
- Conversaciones previas con lugareños que puedan ser afectados con algún tipo de investigación, para evitar futuros desencuentros.

- Actividades de Camaradería como son comidas de equipo, reuniones de acercamiento con gente local o con autoridades, encuentro con otros científicos de universidades chilenas o extranjeras, etc., con el objetivo de dar un espacio de relaxo al viaje.

14.2.1.2 *Eslabones de apoyo*

Los eslabones de apoyo no están relacionados directamente con el negocio, pero si son importantes para que Cientistour SA cumpla con eficiencia y de forma satisfactoria la entrega del servicio a sus clientes.

14.2.1.2.1 Dirección general y RRHH

La cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa. En este tipo de servicios la experiencia del cliente se ve impactada directamente, por lo tanto la dirección y los recursos humanos deben tener una orientación con foco en el usuario.



Ilustración 30: dirección general y RRHH.

1. DIRECCIÓN GENERAL

PRO-CULTURA CLIENTE. Esto se refiere a que la dirección de Cientistour SA pondrá énfasis en una cultura que se preocupe de su relación con el cliente. El argumento para esto es que 2 de los segmentos que atenderá son clientes que pueden ser cautivos o fieles, ya que por lo general muchos de ellos tienden a repetir los viajes y las expediciones. Por lo tanto, Cientistour SA inculcará en sus empleados valores como el buen trato al cliente, la caballerosidad, el carisma, la resolución de problemas rápidos, etc. Esto lo hará a través de charlas a los empleados, sesiones grupales, talleres, etc.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA. La dirección general de la empresa deberá fijar la estrategia que debe seguir la empresa. Definiendo objetivos claros y alcanzables, además de difundirlos a través de toda la organización para que los empleados trabajen alineados.

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA. Los administradores de Cientistour SA velarán porque se cumpla la estrategia definida y manejarán el día a día

2. RRHH

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. Las personas de Recursos Humanos tendrán definido un proceso de reclutamiento y selección.



CAPACITACIÓN. Cientistour SA capacitará a sus empleados según las necesidades de sus clientes. Dentro de las capacitaciones necesarias están por ejemplo primeros auxilios, idiomas, mecánica, cocina, seguridad, etc.

BENEFICIOS. La empresa tendrá una política de beneficios para los empleados dependiendo del momento de crecimiento de la empresa. En un principio sólo se hará efectiva para los vendedores por comisión, pero a medida que la empresa crezca habrá más beneficios tanto monetarios como no monetarios.

DESVINCULACIÓN. La desvinculación de empleados debe cumplir con todas las leyes laborales.

14.2.1.2.2 Organización interna y tecnología

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones.



Ilustración 31: Organización interna y tecnología. (En línea punteada aquellos que no son personal de planta).

1. ORGANIZACIÓN INTERNA

CEO: Es la personas que tendrá el control total de la dirección de la empresa. Dentro de sus funciones están:

- Fijar objetivos y dar prioridades.
- Alcanzar acuerdos con personal de Cientistour SA.
- Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Preocuparse por mejorar continuamente la comunicación.
- Buscar medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analizar y evaluar logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlazar logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Delegar funciones.
- Resolver conflictos.

DISEÑO Y COMUNICACIÓN. Esta área tiene la función de definir la estrategia de marketing con la que se alcanzará a los clientes. Además debe preocuparse por mantener todos los canales de comunicación actualizados.

FUERZA DE VENTAS. Son las personas que se encargarán de buscar nuevos clientes para vender los servicios de Cientistour SA.

I+D. La investigación y el desarrollo se encargarán de crear:

- Diseño de nuevos paquetes turísticos y viajes a medida.
- Búsqueda de nuevas tecnologías aplicables al turismo.
- Investigación de tendencias del rubro.

- Diseño y construcción de equipamiento.

PERSONAL DE SERVICIO. El personal de servicio son todas aquellas personas que intervienen en la entrega del servicio como puede ser un chofer, un guía, un cocinero, etc. Para esto hay personal propio de Cientistour SA como terceros:

- Personal propio
 - Guías
 - Coordinadores
- Terceros
 - Choferes
 - Doctores
 - Cocineros

FINANZAS. Finanzas se preocupará de administrar el flujo de caja de Cientistour SA viendo temas como:

- Payroll.
- Pago a proveedores.
- Cobranzas.

Los roles internos de Cientistour SA son los siguientes:

Rol	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	1	1	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1
Vendedor	1	1	2	2	3
Guía	0	1	2	2	3
Chofer	0	1	2	2	3
Recepcionista	0	0	1	1	1

2. TECNOLOGÍA

PLATAFORMA. La plataforma web de Cientistour SA debe tener características diferenciadoras pues la tendencia de este rubro es que las compras y la elección de destinos turísticos se realicen cada vez más a través de internet. Por lo tanto, la plataforma debe tener:

- Diseño de alta calidad.
- Información de calidad y actualizada.
- Posibilidad de compras online.

REDES SOCIALES. Cientistour SA debe crear sus cuentas en redes sociales como Facebook, Twitter y otros a través de los cuales debe contactar a los clientes y mantenerlos informados sobre hitos y actividades que la empresa vaya desarrollando y que sean de interés para ellos.

Infraestructura y medio ambiente

Corresponde tanto al espacio físico donde sucede el servicio (restaurantes, hoteles, etc. con características como comodidades, limpieza, etc.), como a las instalaciones propias.



Ilustración 32: Infraestructura y medio ambiente.

1. INFRAESTRUCURA

OFICINA. Cientistour SA tendrá su propia oficina donde podrá atender a clientes.

EQUIPAMIENTO PROPIO. Cientistour SA tendrá su equipamiento para expediciones, el cual puede ser para uso propio o para el arriendo:

- Carpas.
- Servidores para tener internet en los campamentos.
- Teléfonos satelitales.
- Vehículos (camioneta, van)
- Cocinillas.
- Sacos.

14.2.1.2.3 Abastecimiento

Materiales insumos soporte físico, capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, etc. VER SI



Ilustración 33: Abastecimiento.

1. COMPRAS

RED DE PROVEEDORES. Las personas responsables de las comprar son las que construirán las redes con proveedores. La administración de esta red es fundamental para una empresa de logística como Cientistour SA, pues debe articular el funcionamiento de una cadena de ellos que participan a antes, durante y después de las expediciones. Por lo tanto, actividades como la elección de proveedores, fijación de niveles de servicio (SLA) y la evaluación de su desempeño son tareas que la gente de abastecimiento llevará como una de las tareas claves del negocio.

CONVENIOS. La negociación y gestión de los convenios y descuentos con los proveedores son otras de las actividades que desarrollará la gente de compras.

PAGO A PROVEEDORES. El pago de los proveedores también será administrado por el departamento de compras.