



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

**TOUR OPERADOR RECEPTIVO ENFOCADO EN MERCADO CHINO**

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

**CARLOS THOMAS BUGUEÑO PARRA**

**PROFESOR GUÍA:  
LEONARDO VIDAL URIBE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE  
IGNACIO ARTURO ASTETE HEIMPELL**

**SANTIAGO DE CHILE**

**2017**

## **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN TOUR OPERADOR RECEPTIVO ENFOCADO EN EL MERCADO CHINO”**

Desde el año 2012 China es el líder indiscutido en el mercado turístico emisor en el mundo. El 2015 se registraron 128 millones de salidas al extranjero, dejando un sorprendente gasto por turismo internacional de USD 292 billones. Las proyecciones son igual de generosas, se estima que al 2020 se triplique el gasto y las llegadas lleguen a los 200 millones (CLSA, 2016). En el caso de Chile, el fenómeno chino está comenzando a hacerse presente, siendo su principal característica el contar con el mayor gasto de los turistas que llegan a Chile (SERNATUR, 2017).

Esta tendencia carece de una oferta nacional enfocada en los turistas chinos. De esta forma, la presente memoria tiene por objetivo aprovechar la brecha del mercado mediante el desarrollo de un plan de negocios para la creación de un tour operador receptivo especialista en el mercado chino.

El estudio de mercado arrojó como segmentos de interés los grupos definidos como: Buscador de Experiencia Local y Buscadores de Placer, los cuales representan el 29% de los turistas chinos de larga distancia. En cuanto a la cuantificación del mercado potencial, según cifras de SERNATUR, en el 2016 llegaron 22.992 chinos al país, lo que significó un significativo aumento del 265% respecto al 2008.

Para los segmentos de interés, el producto se basa en un programa de 8 a 10 días que combina los destinos íconos del país. Para el Buscador de Experiencia Local, las actividades buscan que se sienta un residente temporal, mientras que para el Buscador de Placer, las actividades están enfocadas en complacer mediante experiencias exclusivas.

Como principales factores de éxito destacan la asociatividad con el *Destination Management Company* y la capacitación en cultura china (*China Ready*), orientado a formar proveedores y guías turísticos que logren transmitir la propuesta de valor del tour operador.

La evaluación financiera mostró un VAN de \$384 millones de pesos, TIR de 16,1%, superior a la tasa de descuento de 15,8%, donde la inversión se recuperaría al séptimo año de operación. Finalmente, en un período de diez años, se planteó como eventuales salidas del negocio la venta de la empresa a un tour operador mayoristas o la asociación con un tour operador emisor. Para ambos casos, se estima que el valor de la empresa alcance los \$1.712 millones de pesos, con una variabilidad entre -67% y +33% del valor base calculado, en función de los escenarios propuestos en el un análisis de sensibilidad.

# Abstract

*Since 2012, China has become the global powerhouse of outbound tourism market. Some 128 million Chinese travelled overseas in 2015 and spent USD 292 billions, making them the highest spenders on international travel. By 2020, these affluent travellers will reach 200 million and will spend tree times more (Organización Mundial de Turismo, 2016). Notwithstanding the surprising phenomenon of outbound Chinese tourists in the tourism industry, Chile is not included within the most visited countries, however these newly travellers grew by 265% since 2008, and represent the biggest-spending tourists in inbound tourist market in Chile (SERNATUR , 2016).*

*Despite the positive outlook, the local tourism industry lack of a China Ready network of suppliers to improve the visitor experience. Thus, this thesis aims to create an outbound tour operator focused on Chinese tourists to fill this gap, since they are the current most valuable tourist market.*

*This document provides a business plan to analyse the feasibility of the outbound tourist operator, using frameworks such as business model Canvas, Hofstede cultural dimensions, marketing mix among others. Additionally, interviews with business experts were made and a comprehensive market research.*

*Finally, this thesis is part of a major business plan developed with Mr. Hernán Gómez A. “Outbound tour operator focused on Indian market”.*

# Agradecimientos

*A mis Padres, por su incondicional apoyo, eterno cariño y constante energía. Son la guía de mi vida.*

*A mi amada Tamara, por ser mi compañera de vida.*

*A Hernán Gómez, por su interés en el turismo nacional y trabajo en equipo para sacar adelante este plan de negocio.*

# Tabla de Contenido

<b>1. CAPÍTULO 1: Oportunidad de negocio .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Objetivo general .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Objetivos específicos .....</b>	<b>2</b>
<b>1.5 Alcance .....</b>	<b>2</b>
<b>1.6 Metodología .....</b>	<b>3</b>
<b>1.7 Oportunidad de globalización .....</b>	<b>4</b>
<b>1.8 Resultados esperados .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 2: El equipo .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Situación del capital humano en la industria turística nacional .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Potencial del equipo .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 3: Análisis del mercado .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 La industria del turismo y sus tendencias .....</b>	<b>6</b>
<b>3.2 China como mercado de turismo emisivo .....</b>	<b>7</b>
3.2.1 Datos económicos y demográficos .....	8
3.2.2 Frecuencia de viaje, permanencia y gasto per cápita .....	10
3.2.3 Destinos preferidos y motivo de viaje .....	12
3.2.4 Comportamiento al planificar y reservar el viaje .....	13
3.2.5 Restricciones de visado y desafíos para facilitar la experiencia de los turistas chinos	16
<b>3.3 Turismo receptivo en Chile .....</b>	<b>17</b>
3.3.1 Principales características .....	17
3.3.2 Motivo del viaje .....	17
3.3.3 Principales mercados emisores .....	19
3.3.4 Posicionamiento turístico de Chile en Sudamérica .....	20
<b>CAPÍTULO 4: Análisis del entorno .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Macro ambiente .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2 Competitividad de la industria .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3 Análisis de la competencia .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 5: Generación del modelo de negocio .....</b>	<b>26</b>
<b>5.1 Modelo de negocio .....</b>	<b>26</b>

<b>5.2 Creación de valor .....</b>	<b>29</b>
5.2.1 Segmentos de mercado .....	29
5.2.2 Propuesta de valor.....	30
5.2.3 Canales.....	31
5.2.4 Relación con los clientes.....	33
5.2.5 Fuentes de ingresos.....	33
<b>5.3 Estructura de costos.....</b>	<b>34</b>
5.3.1 Recursos claves.....	34
5.3.2 Actividades claves .....	34
5.3.3 Asociaciones claves .....	35
5.3.4 Fuente de costos.....	35
<b>5.4 Definición del producto .....</b>	<b>36</b>
 <b>CAPÍTULO 6: Plan de operaciones .....</b>	 <b>36</b>
<b>6.1 Reserva y administración de ventas .....</b>	<b>37</b>
<b>6.2 Gestión del producto turístico.....</b>	<b>38</b>
 <b>CAPÍTULO 7: Gestión de Personas.....</b>	 <b>40</b>
<b>7.1 Funciones y <i>staffing</i> .....</b>	<b>40</b>
<b>7.2 Capacitación.....</b>	<b>41</b>
 <b>CAPÍTULO 8: Plan de marketing.....</b>	 <b>43</b>
<b>8.1 Objetivos y estrategia de marketing.....</b>	<b>43</b>
<b>8.2 Marketing estratégico.....</b>	<b>43</b>
8.2.1 Segmentación.....	43
8.2.2 Mercado objetivo ( <i>Targeting</i> ).....	44
8.2.3 Posicionamiento.....	44
<b>8.3 Marketing operacional .....</b>	<b>46</b>
8.3.1 Estrategia de producto.....	46
8.3.2 Estrategia de precio.....	48
8.3.3 Estrategia de promoción .....	48
8.3.4 Estrategia de punto de venta (Distribución).....	49
 <b>CAPÍTULO 9: Plan de ventas.....</b>	 <b>50</b>
<b>9.1 Proyección de demanda de turistas chinos en Chile .....</b>	<b>50</b>
<b>9.2 Demanda: cuantificación y cuota de mercado.....</b>	<b>52</b>
 <b>CAPÍTULO 10: Plan de implementación .....</b>	 <b>53</b>

10.1	Definición de actividades .....	53
10.2	Hitos .....	54
	<b>CAPÍTULO 11: Evaluación financiera .....</b>	<b>54</b>
11.1	Costo de capital.....	54
11.2	Proyección de estado de resultados.....	55
11.3	Plan de inversiones .....	58
11.4	Flujo de caja libre .....	59
11.5	Análisis de sensibilidad .....	60
	<b>CAPÍTULO 12: Riesgos y factores de éxito.....</b>	<b>62</b>
12.1	Riesgos y plan de mitigación.....	62
12.2	Factores críticos de éxito .....	63
	<b>CAPÍTULO 13: Conclusiones .....</b>	<b>63</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>
15.1	<b>Anexo A: Cuestionario y evaluación encuesta <i>Who are these people, anyway?</i>; Diagrama potencial del equipo para el emprendimiento .....</b>	<b>72</b>
	Encuesta: Cuestionario <i>Who are these people, anyway?</i> .....	72
	Encuesta: Evaluación <i>Who are these people, anyway?</i> .....	75
	Diagrama de posicionamiento del potencial del equipo .....	76
15.2	<b>Anexo B: Tendencias que afectarán al turismo, clasificadas por impacto en la demanda y oferta 78</b>	
	La demanda se verá influenciada por las siguientes tendencias: .....	78
	La oferta moldeará su comportamiento basada en las siguientes tendencias: .....	79
15.3	<b>Anexo C: Comportamiento de la industria del turismo en Sudamérica, comparación con Chile 80</b>	
15.4	<b>Anexo D Principales páginas web de turismo chino.....</b>	<b>82</b>
15.5	<b>Anexo E Rutas aéreas y visas de tránsito para los turistas chinos .....</b>	<b>84</b>
15.6	<b>Anexo F Metodología análisis de brechas tour operadores .....</b>	<b>85</b>
15.7	<b>Anexo G Segmentos de turistas chinos .....</b>	<b>87</b>
	Explorador Constante .....	87
	Viajeros con Familia y Amigos .....	88
	Buscadores de Experiencia Local.....	88
	Buscadores de Placer.....	88

Viajero Simple.....	89
<b>15.8 Anexo H Mapa de las fuentes de mercado y tabla de la evolución del mercado por sector</b>	<b>90</b>
<b>15.9 Anexo I Perfil del consumidor y mapa de valor.....</b>	<b>91</b>
<b>15.10 Anexo J Características del producto turístico por segmento. ....</b>	<b>95</b>
<b>15.11 Anexo K Distancia cultural según modelo de Geert Hofstede. ....</b>	<b>96</b>
<b>15.12 Anexo L Encuesta producto turístico.....</b>	<b>97</b>
<b>15.13 Anexo M Programas de viaje por segmento .....</b>	<b>102</b>
<b>15.14 Anexo N carta Gantt plan de implementación mercado chino .....</b>	<b>107</b>
<b>15.15 Anexo O Horizonte de evaluación del negocio.....</b>	<b>108</b>
<b>15.16 Anexo P Proyección gastos de personal.....</b>	<b>110</b>



# Índice de Tablas

Tabla 1 Ciudades preferidas por los turistas chinos.....	12
Tabla 2 Principales mercados emisores según llegadas .....	19
Tabla 3 Principales mercados emisores según GTI .....	20
Tabla 4 Principales mercados emisores según GPDl .....	20
Tabla 5 Mercados en crecimiento y declinación. Tourism Alliance, 2015 .....	21
Tabla 6 Cinco perfiles de turistas chinos .....	29
Tabla 7 Canales de promoción y venta.....	32
Tabla 8 Fuentes de ingreso por segmento.....	34
Tabla 9 Factores de diferenciación del tour operador para el mercado chino .....	46
Tabla 10 Programas para segmento Buscador de Experiencia Local .....	47
Tabla 11 Programas para segmento Buscador de Placer .....	47
Tabla 12 Demanda esperada de turistas chinos en el mundo.....	51
Tabla 13 Demanda esperada de turistas chinos en Chile.....	51
Tabla 14 Cuota de captación del tour operador de turistas chinos.....	53
Tabla 15 Estado de resultados proyectados .....	58
Tabla 16 Plan de inversiones.....	59
Tabla 17 Flujo de Caja Libre .....	60
Tabla 18 Análisis de sensibilidad .....	62
Tabla 19 Llegada de turistas chinos a Sudamérica por país de destino y por período.....	82
Tabla 20 Principales agencias de turismo <i>online</i> (OTAs) en China .....	82
Tabla 21 Rutas para turistas chinos entre Beijing y Santiago de Chile .....	84
Tabla 22 Valores visa de tránsito para nacionales chinos .....	85
Tabla 23 Ciudades por zona y ciclo de maduración del mercado.....	91
Tabla 24 Nomenclatura y listado del comportamiento del turista al momento de preferir y consumir un producto turístico .....	91
Tabla 25 Matriz de desarrollo de la propuesta de valor .....	92
Tabla 26 Matriz producto turístico.....	95
Tabla 27 Brechas absolutas entre las culturas .....	96
Tabla 28 Gastos de personal .....	110

# Índice de Figuras

Figura 1: Diagrama posicionamiento del potencial del equipo.....	5
Figura 2 Ingreso familiar turistas chinos mercado masivo .....	9
Figura 3 Ranking 10 ciudades con mayor PIB y su población.....	10
Figura 4 Gasto individual per cápita de los turistas chinos.....	11
Figura 5 Principales fuentes de consumo de los turistas chinos .....	12
Figura 6 Factores que atraen a los turistas chinos .....	13
Figura 7 Principales consideraciones al momento de elegir un destino.....	14
Figura 8 Tiempo utilizado para planificar un viaje .....	15
Figura 9 Fuentes de información al momento de organizar un viaje .....	15
Figura 10 Llegada de turistas (miles), ingreso de divisas (millones de USD), GPDI (USD) y permanencia promedio (noches), según principal motivo de viaje.....	18
Figura 11 Diagrama de brechas de competencias en mercado chino .....	25
Figura 12 Modelo de negocios tour operador especializado .....	28
Figura 13 Ciclo de venta y facturación .....	38
Figura 14 Organigrama fase inicial tour operador.....	41
Figura 15 Viaje de decisión del consumidor.....	45
Figura 16 Matriz de Riesgos .....	62
Figura 17 Pauta principales experiencias, conocimientos y habilidades del equipo .....	76
Figura 18 Pauta factores determinantes en la red de contactos .....	77
Figura 19 Definición de los cuadrantes .....	77
Figura 20 Tasa de crecimiento de las llegadas por región para diferentes períodos .....	80
Figura 21 Llegada de turistas internacionales a Sudamérica por país de destino, distribución porcentual para año 2014 .....	80
Figura 22 Ingresos económicos de turistas internacionales a Sudamérica por país de destino, distribución porcentual para año 2014 .....	81
Figura 23 Variación porcentual de llegadas de turistas a Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Colombia, Ecuador y Brasil .....	81
Figura 24 Fuente geográfica del mercado chino .....	90
Figura 25 Comparación distancia cultural Hofstede entre China, India y Chile .....	96
Figura 26: Gráfico de experiencias, asociación contrastado con preferencia.....	99
Figura 27 Destinos preferidos en Chile .....	100
Figura 28 Países que visitarían los turistas chinos en un viaje a Sudamérica .....	101
Figura 29 Razones para optar por Sudamérica como destino de vacación. ....	101
Figura 30 carta Gantt plan de implementación.....	108

# 1. CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO<sup>1</sup>

## 1.1 Introducción

Chindia, se refiere al conjunto formado por China e India. Se prevé que al año 2030, ambos mercados representen a los mayores consumidores de servicios turísticos del mundo, impulsado por una creciente clase media que pasará desde los 700 millones a 2,1 billones en su conjunto (Serdar Küçükakın, Swe Thant, 2006). De forma aislada, China es el mayor mercado turístico emisor en el mundo, tanto en llegadas (128 millones) como en ingresos (USD 292 billones)<sup>2</sup>. Por su parte, India se consolida como la segunda economía de mayor crecimiento turístico en el mundo (detrás de China) con un 12% de crecimiento promedio durante los últimos 6 años, lo que se traduce en 21 millones de llegadas y USD 21,7 billones en ingresos (Organización Mundial del Turismo, 2016).

Chile está enfocando sus esfuerzos para consolidarse como potencia turística al año 2020. Lo anterior, se enmarca dentro de la primera estrategia nacional de turismo 2012-2020, que tiene por objetivo transformar a nuestro país en un destino de clase mundial, admirado y conocido por su oferta variada, atractiva, sustentable y de alta calidad. Para convertirse en un destino de clase mundial, los esfuerzos en la industria no deben ignorar las promisorias expectativas que presentan las economías emergentes como China e India, los cuales al año 2030, serán los jugadores claves de emisión de turistas al extranjero.

Sin embargo, la oferta existente en Chile carece de un conocimiento específico de cómo hacer negocios en turismo con los mercados chino e indio, dado que presentan un volumen y diversidad complejos.

Es justamente a partir de esta brecha que se presenta una oportunidad de negocio a partir del desarrollo de un tour operador receptivo, que capture las crecientes tendencias que ofrecen China e India.

En el presente documento, se busca exponer las necesidades detrás del concepto, así como la justificación de la idea a desarrollar en conjunto con Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”), con una marcada división de las distintas estrategias a implementar, así como conocer las particularidades y requerimientos tanto legales como operativos para llevar a cabo un emprendimiento exitoso.

Por lo anterior, esta tesis evalúa un modelo de negocios que captura a los turistas chinos, bajo un solo concepto de tour operador.

---

<sup>1</sup> Este capítulo (subcapítulo) es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

<sup>2</sup> Datos al año 2015

## **1.2 Objetivos**

### **1.3 Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios, para la creación de un tour operador receptivo especializado en los mercados chino e indio, ofreciendo experiencias a la medida dentro de una oferta multi-destino en Sudamérica.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Comprender la diversidad de ambos mercados, con el fin de segmentar y posteriormente seleccionar el tipo de cliente.
- Evaluar la oferta turística y competidores existentes en Chile, con el fin de lograr un posicionamiento diferenciador.
- Desarrollar productos turísticos en Chile, que sean parte de una oferta de un tour operador mayorista con presencia en China e India, enfocado en Sudamérica.
- Evaluar la rentabilidad del tour operador y analizar los riesgos del negocio.

### **1.5 Alcance**

Este proyecto de tesis, es un documento a realizar en conjunto con Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”), por lo cual existen tópicos dentro del plan de negocios que son parte del único tour operador receptivo a desarrollar, en consecuencia comparten su contenido.

Si bien el tour operador receptivo es único, esta tesis comprende todo el análisis del mercado necesario para abordar el mercado chino.

La evaluación financiera del proyecto, muestra el consolidado del emprendimiento (mercados chino e indio).

Por lo anterior, la evaluación del modelo de negocios excluye los siguientes puntos:

- No se seleccionará al tour operador mayorista con el cual se desea trabajar. Este último, es el encargado de desarrollar las estrategias pertinentes para capturar a los turistas indios y chinos, bajo a una oferta multidestino en Sudamérica.
- No se realizará un análisis de la oferta turística de cada destino en Sudamérica, que no comprenda a Chile.
- No se seleccionarán los potenciales proveedores que formarán parte de la propuesta turística en Chile (ejemplo: hoteles, restaurantes, empresas de turismo aventura, transporte, etc.).
- No se evaluarán las fuentes de financiamiento del negocio, dado que comprende a una etapa posterior.

## 1.6 Metodología

La tesis propuesta, es parte de un plan de negocios para un tour operador receptivo único para los mercados chino e indio, por lo que existirán capítulos y subcapítulos que se realizarán de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”). La nomenclatura para referenciar la división de contenido será a través de notas a pie de página en el título de cada capítulo/subcapítulo, mencionando lo siguiente:

*“Este capítulo (subcapítulo) es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Indio”)”.*

Un plan de negocio, debe tener como pilares 4 factores independientes críticos que deben ser evaluados para trazar una ruta hacia el éxito de un emprendimiento. La tesis propuesta, abarca cada uno de estos factores utilizando diversos *frameworks* aprendidos tanto en Chile, como en el extranjero, los cuales son los siguientes (Sahlman, W., 2007):

- 1) **El equipo:** Comprende los integrantes que van a llevar a cabo el emprendimiento, así como los *stakeholders* que proveerán servicios claves en el desarrollo del negocio. Sin un equipo adecuado, el plan de negocios pasa a ser sólo un documento. Los *frameworks* utilizados en este punto son los siguientes:
  - 14 preguntas que permiten conocer en profundidad las motivaciones de quienes llevarán a cabo el emprendimiento.
  - Diagrama de posicionamiento del potencial del equipo para el emprendimiento.
- 2) **La oportunidad:** Corresponde al perfil del negocio, es decir qué es lo que se vende y a quienes, oportunidades de crecimiento, tendencias, factores críticos de éxito, entre otros. En definitiva, comprende cuan escalable y atractivo es el negocio. Los *frameworks* utilizados en este punto son los siguientes:
  - Análisis de brechas del mercado.
  - Modelo Canvas.
  - Marketing Estratégico y Mix.
  - Análisis de Hofstede.
- 3) **El contexto:** Comprende el ambiente en el cual se encuentra inmerso el negocio, lo conforman variables demográficas, políticas, económicas, sociales, etc. Todas éstas últimas, tienen en común el hecho de escapar del control directo del emprendedor. Los *frameworks* utilizados en este punto son los siguientes:
  - Análisis PESTEL.
  - Análisis de Porter.
- 4) **Riesgos y recompensas:** Evaluación de los distintos escenarios a los cuales se puede ver afectado el negocio. Van desde variables macroeconómicas a variables propias del proyecto, que pueden afectar la rentabilidad final del emprendimiento. Los *frameworks* utilizados en este punto son los siguientes:

- Análisis embudo de marketing.
- Análisis flujo de caja.
- Análisis de sensibilidad y riesgo.

## **1.7 Oportunidad de globalización**

El turismo receptivo involucra todas las actividades asociadas a visitas familiares, ocio y negocios que realiza un visitante no residente del país al que está visitando. El modelo de negocios, propuesto en esta tesis, se desarrolla dentro de esta industria, cuyas características innatas funcionan por el hecho de la existencia de los intercambios culturales y/o comerciales que existen entre el país anfitrión y el resto del mundo.

El modelo de negocio, involucra una serie de actividades que tienen por objetivo comprender los mercados chino e indio, como a su vez establecer dinámicas de negocio que permitan un intercambio de beneficios entre Chile y esta macro región emergente (Chindia). Sumado a lo anterior, para potenciar y hacer más atractiva la oportunidad de negocio, se debe entender el contexto macroeconómico asociado al turismo en Sudamérica.

## **1.8 Resultados esperados**

Como resultado del emprendimiento, se busca diseñar un producto turístico atractivo para los mercados chino e indio, que al mismo tiempo sea rentable.

# **CAPÍTULO 2: EL EQUIPO<sup>3</sup>**

## **2.1 Situación del capital humano en la industria turística nacional**

La industria turística se compone de tangibles característicos (alojamiento, restauración, transporte, actividades culturales, deportivas, etc.) que son necesarios para el desarrollo de la actividad, éstos en su conjunto conforman servicios intangibles que crean la experiencia del visitante. Así, el capital humano juega un rol fundamental en la entrega de estos servicios y en el grado de satisfacción del cliente, por lo que independiente de lo creativo y/o atractivo que puede parecer la propuesta, ésta nunca encontrará el éxito si la calidad del servicio que ofrece la empresa no satisface las necesidades del cliente.

En Chile la industria del turismo toma cada vez más mayor relevancia, siendo considerada como actividad que dinamiza la economía del país. Sin embargo, existe una brecha respecto al capital humano que brinda servicios en esta área, es así como sólo el 12,2% de los trabajadores poseen un

---

<sup>3</sup> Este capítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

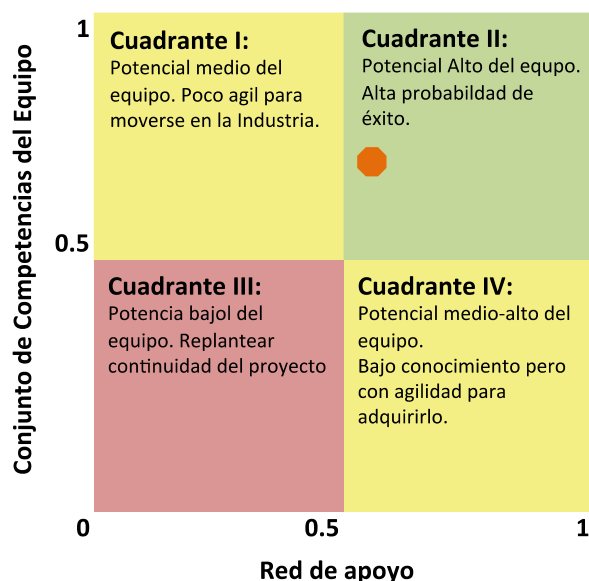
nivel universitario o profesional y aquellos profesionales con formación en turismo tienen falencias en áreas tales como: planificación, gestión e idiomas, entre otras. (SERNATUR, 2012).

Ante esto y para mejorar la calidad de la industria, la Subsecretaría de Turismo considera fortalecer la calidad del capital humano mediante cuatro líneas de acción a trabajar con el objetivo de disminuir aquellas brechas, siendo éstas: calificación del recurso humano; certificación; buenas prácticas de gestión de calidad; promoción y valoración de la certificación de calidad y protocolos de sustentabilidad (Subsecretaría de Turismo, 2015).

## 2.2 Potencial del equipo

Muchos inversionistas prestan especial énfasis en el equipo parte del plan de negocios, simplemente porque sin las personas correctas las demás componentes se vuelven irrelevantes (Sahlman, W., 2007). En detalle, se enfocan en resolver tres inquietudes: conocimientos, experiencias y habilidades; red de contactos y posicionamiento de las personas en la industria. Así, se utilizó como método un cuestionario de 14 preguntas<sup>4</sup>, detectándose información del equipo con mayor potencial de impacto en el proyecto. Dicha información se procesó, para posteriormente construir un diagrama de cuatro cuadrantes (figura 1) que permite posicionar el potencial del equipo para desarrollar el emprendimiento. El detalle del cuestionario, resultados de la encuesta y elaboración del diagrama para calificar el potencial del equipo se encuentra en el Anexo A.

**Figura 1: Diagrama posicionamiento del potencial del equipo**



Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A, a partir de datos de la encuesta *Who are these people, anyway?*

<sup>4</sup> Cuestionario basado en Anexo A *Who are these people, anyway?* del libro *How to write a great busiss plan* de la serie *Classics* de *Harvard Business Review* del autor William A. Sahlman.

La evaluación del equipo indicó un valor de 0,71 para la dimensión conjunto de competencias del equipo y de 0,65 para la dimensión Red de apoyo. Con esto, el equipo se posiciona en el cuadrante II, resultando tener un potencial alto con elevada probabilidad de éxito en el emprendimiento. En la dimensión eje Y, destacan en gestión y administración de empresas; manejo de grupos y trabajo en equipos multiculturales y la capacidad de adaptación e interés por la cultura india y china. Por su parte, las áreas que presentan un nivel medio son principalmente conocimiento de la industria; foco en la calidad del servicio y atención al cliente y capacidad emprendedora.

En la dimensión eje X, la red de apoyo se ve fortalecida por los contactos que el equipo tiene con personas naturales, tales como consultores *senior* en desarrollo de destinos turísticos, emprendedores con empresas tour operador receptivo y emisivo (Chile e India) y la red de profesionales perteneciente a Alumni MBA universidades de *Crandfield* y *Macquarie Graduate School of Management*. Si bien el equipo cuenta con un nivel medio de contactos en la industria y academia, se detectó que deben abocarse a estrechar los contactos ya existentes para mantener fluidez en la información.

Finalmente, la tercera dimensión que cierra el análisis del equipo corresponde al posicionamiento y/o conocimiento del equipo en la industria. Si bien es bajo, no es limitante del éxito que puedan tener en el proyecto, dado a la alta accesibilidad a instancias de promoción con baja inversión, tales como: reuniones de presentación en instituciones claves (Turismo Chile, Imagen País, ProChile, SERNATUR, Subsecretaría de Turismo, entre otras), asistencia a ferias, roadshow, press trips, etc. Un trabajo de calidad, agilizaría el camino para destacar en la industria, la cual además cuenta con un bajo nivel de profesionalización.

## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **3.1 La industria del turismo y sus tendencias<sup>5</sup>**

La Industria del Turismo es entendida como el negocio de la felicidad, al provocar una expectativa de bienestar en los consumidores. A nivel mundial, el turismo es clave para el desarrollo socioeconómico de los países, otorgando a su vez un efecto catalizador positivo en los diferentes sectores económicos del destino.

Con resiliencia a las crisis de diversa índole en el mundo, la industria del turismo ha mantenido un crecimiento ininterrumpido durante las seis últimas décadas. Desde 1950 al 2015 el incremento ha sido sustancial. Las llegadas de turistas a escala mundial aumentaron de 25 millones a 1.186 millones, de forma similar, los ingresos percibidos por turismo internacional pasaron de 2.000 millones de dólares de los EE.UU a 1.260.000 millones (Organización Mundial del Turismo, 2016).

En términos macroeconómicos, el turismo representa el 10% del PIB global, genera uno de cada 11 puestos laborales y representa el 7% del total de exportaciones. En esta última categoría, el

---

<sup>5</sup> Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).



turismo es visto como una opción de diversificación de las exportaciones, compensando las pérdidas de exportación en países cuyas economías se basan en materias primas. A nivel comparativo entre industrias, el turismo se ubica en el tercer lugar, superando a las industrias de alimentos y automóviles (Organización Mundial del Turismo, 2016).

En las próximas dos décadas, se prevé que continúe el crecimiento sustancial de la industria, pero con un enfoque marcado en los pilares de desarrollo sustentable. En términos globales, el número de llegadas de turistas internacionales se incrementará en promedio en 43 millones por año entre 2010 y 2030 (comparado con 28 millones de llegadas por año entre 1995-2010). En esta línea, las llegadas de turistas internacionales crecerán a una tasa de 3,3% anual, pasando de 1.000 millones de llegadas en el año 2012 a 1.400 millones al año 2020 para alcanzar los 1.800 millones al año 2030. En términos regionales, se espera un cambio en la tendencia asociada al turismo receptivo, siendo las economías emergentes las que se esperan que reciban más llegadas de turistas internacionales hacia el año 2030. Se proyecta que las llegadas de turistas internacionales crecerán a 30 millones de llegadas por año en las economías emergentes, comparado con 14 millones de llegadas por año de las economías más desarrolladas. Al 2030, el 57% de las llegadas internacionales se concentrarán en destinos emergentes tales como Chile (Organización Mundial del Turismo, 2011).

En cuanto al turismo emisor, hacia el año 2030 la región de Asia Pacífico tendrá el mayor crecimiento, alcanzando un 5,7% como promedio anual (Organización Mundial del Turismo, 2011). En esta línea, al 2030 China e India serán los 2 mayores consumidores de turismo en el mundo y la clase media de ambos países pasará de 700 Millones al año 2011 a 2,1 Billones al año 2030, la cual se prevé como la principal clase consumidora de este tipo de servicios dada la variedad de gustos y alternativas de viaje al que puede optar (India Brand Equity Foundation, 2013).

A nivel de tendencias, viajar ha dejado de ser un privilegio de pocos, pasando a ser una necesidad de consumo promedio en diferentes economías. Los cambios demográficos, económicos y tecnológicos han sido protagonistas en la agenda que influencia el desarrollo del turismo a mediano y largo plazo. En detalle, se han identificado diez fuerzas que marcarán el futuro del turismo (Horwath HTL, 2015), por lo que el éxito en la industria dependerá de la capacidad de maximizar las oportunidades. La explicación de las fuerzas se encuentra en Anexo B.

## **3.2 China como mercado de turismo emisor**

China es el mayor mercado turístico emisor en el mundo, con un total de 128 millones de turistas chinos que viajaron a destinos internacionales en el 2015, aumentando a una tasa promedio anual superior al 14% durante los últimos diez años. Su gasto turístico en el extranjero ha aumentado casi 8 veces desde el año 2000, llegando a 164,9 mil millones USD en el 2014, lo que representan más de 22,7% en promedio cada año durante la última década. Además se estima que al 2020 se triplique el gasto turístico internacional del mercado chino (FEDETUR, 2015).

El mercado chino que arribó a Sudamérica el 2015 fue de 191.510 turistas, de los cuales el 39% se concentró en Brasil, seguido de 19% en Venezuela. Chile ocupó la quinta posición después de Perú con un 8% del mercado. Datos de los demás países se encuentra en Anexo C.

En la campaña nacional de promoción turística al mundo lanzada recientemente por la corporación privada que promueve Chile en el extranjero, Turismo Chile, China ha sido nombrado como destino prioritario (Turismo Chile, 2017). Así, se espera que las llegadas continúen aumentando, manteniendo el protagonismo mostrado entre los turistas asiáticos que visitan Chile.

Las estadísticas desde el 2004 a la fecha respaldan el fenómeno chino en la industria del turismo. Autoridades de turismo, agencias de gobierno, hoteleros y aerolíneas alrededor del mundo mencionan el extraordinario crecimiento y alto potencial de este mercado (Hotels.com, 2015).

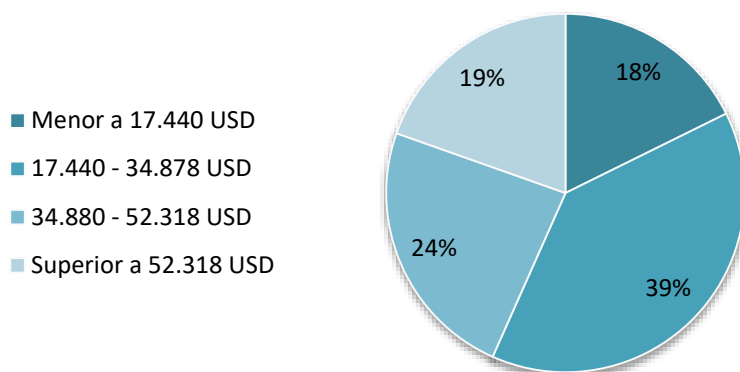
A continuación se dará una mirada a las diferentes componentes que conforman el perfil general del turista chino.

### **3.2.1 Datos económicos y demográficos**

Deng Xiaoping, a fines de la década del setenta, comenzó la política de liberación y apertura controlada de China al mundo. Con lo anterior, se dio inicio al proceso de transformación económica de China, convirtiéndola en el fenómeno ampliamente conocido a nivel mundial. Actualmente el gigante asiático, al poder de Xi Jinping, está invirtiendo fuertemente en tecnología, desplazándose de ser la fábrica del mundo a un referente en innovación y tecnología (Brookings, 2014).

El turismo emisor chino ha notado fuertemente el crecimiento económico del país. A nivel mundial, la capacidad económica de los hogares para realizar viajes internacionales con motivo ocio aumentó un 4,1% promedio anual, mientras que en China el incremento promedio anual fue de 18.6% para el mismo período 2004 – 2014 (FEDETUR, 2015). En términos absolutos, los hogares que tienen mayor propensión a realizar viajes internacionales de larga distancia tienen un ingreso anual igual o superior a 35.000 USD. La figura 2 segmenta a los turistas chinos en base al ingreso familiar.

**Figura 2 Ingreso familiar turistas chinos mercado masivo**



Fuente: Elaboración propia a partir de Reporte Ipsos *Market Research Report on Chinese Outbound Tourist (City) Consumption, 2014*

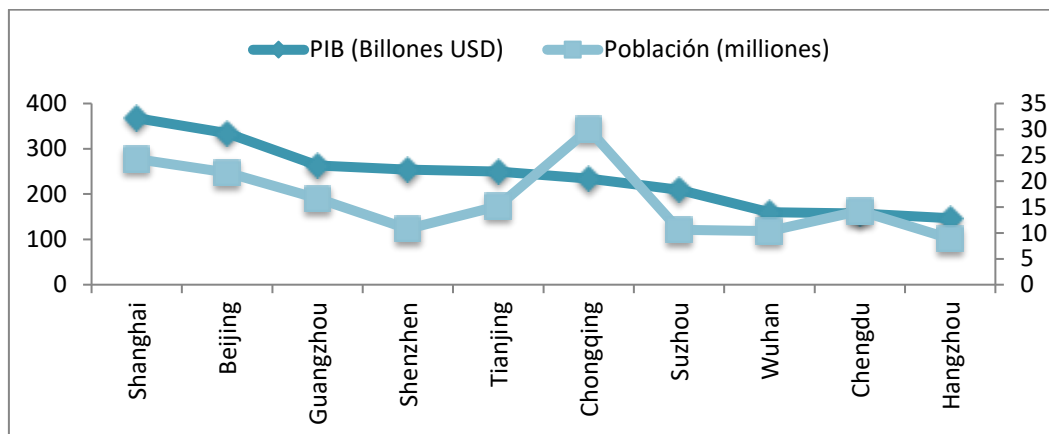
El 33% de las familias que pueden realizar un viaje de ocio tienen el potencial de realizarlo a destinos de larga distancia. Esta cifra va en aumento, ya que al 2030 se espera que una proporción mayor al 60% viva en zonas urbanas, comparado con el actual 55,6% de urbanización (KNOEMA, 2016). Lo anterior significa que los centros urbanos son la fuente donde provienen las familias con ingresos con capacidad para costear un viaje de larga distancia al extranjero.

En base al PIB, las diez ciudades pertenecientes a los *tiers*<sup>6</sup> 1 y 2 con mayor atractivo para el turismo emisor de larga distancia, se concentran principalmente en el Norte, Sur y costa Este de China. Las provincias con mayor cantidad de turistas de larga distancia son Shanghái, Guangdong y Beijing (Ipsos, 2014). La figura 3 expone las diez ciudades con mayor PIB y su población.

---

<sup>6</sup> Categorización de las ciudades Chinas en base a comportamientos de consumo, nivel de ingreso y oportunidades de negocios.

**Figura 3 Ranking 10 ciudades con mayor PIB y su población**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos *China internet Watch*

En cuanto a la composición etaria, la mayor cantidad de turistas chinos corresponden a nacidos en la década de los 80 (56,21%), seguido de post 70s con un 26,41% y post 90s con 11,27% (Ipsos, 2014). De estos números, el mercado que merece atención son los llamados *millennials*<sup>7</sup>, ya que el 60% de los *millennials* en el mundo reside en Asia y alrededor de un tercio de ellos provienen de China. Además, poseen la característica de gastar más en comparación con los de su generación en el resto de Asia (Asia Travel Leaders Summit, 2013).

En lo que respecta a la situación marital de los turistas chinos, el 59,25% son casados y tienen hijos pequeños, 20,06% son solteros, 15,3% son casados pero sin hijos y el 5,39% son casados y tienen hijos adultos (Ipsos, 2014). El último segmento toma relevancia para destinos de larga distancia, donde se requiere mayor disponibilidad de tiempo.

### 3.2.2 Frecuencia de viaje, permanencia y gasto per cápita

Viajar para los chinos, en general, se ha vuelto un símbolo de *status*. Así, sobre el 70% del mercado emisor chino viaja al extranjero al menos una vez al año. Sin embargo, el 90% lo hace dentro de Asia (Fundación Imagen de Chile, 2014). Turistas chinos que viajan frecuentemente durante el año, correspondiente al 36,97% del mercado, son los más propensos a realizar viajes de larga distancia. Por otro lado, aquellos turistas que viajan una vez al año son el 37,1% del mercado (Ipsos, 2014).

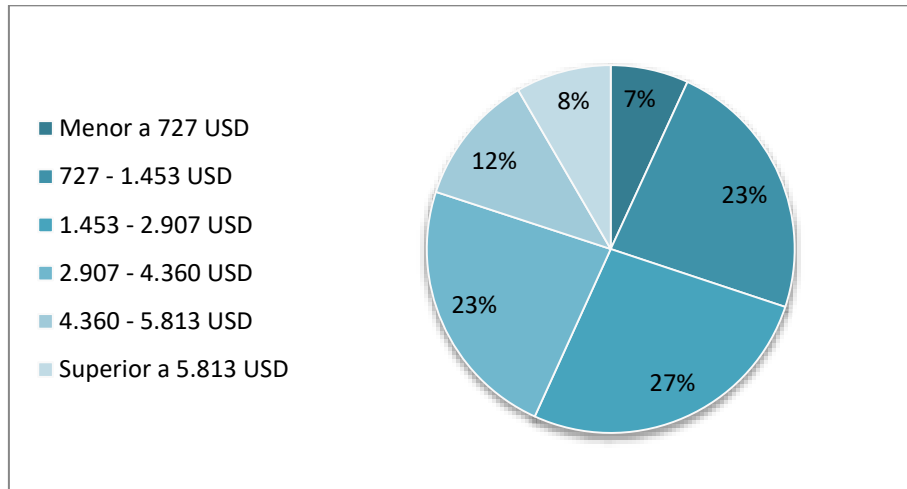
La permanencia de los turistas chinos en el extranjero es limitada debido a temas culturales. La fecha de alta demanda es conocida como semana dorada, correspondiente a 3 días de vacaciones pagadas que se hacen coincidir con fines de semana para que en total los chinos dispongan de siete días. El 80,82% de los turistas chinos permanecen en los rangos de 3-5 días y 6-8 días, mientras

<sup>7</sup> Generación de nacidos entre 1981 y 1995.

que el 17,85% realiza estadías superiores a 8 días (Ipsos, 2014). Para el caso de destinos de larga distancia, tales como América y Europa, la permanencia supera los 6 días.

China además lidera el turismo emisor en la componente de gasto turístico. Desde el 2004 ha registrado incrementos anuales de dos dígitos, así el 2015 aumentó un 26% alcanzando los 292.000 millones de USD (figura 4) (Organización Mundial del Turismo, 2016). El gasto promedio individual es de alrededor de 3.226 USD, donde un 23% gasta en el rango 2.907 – 4.360 USD (Ipsos, 2014).

**Figura 4 Gasto individual per cápita de los turistas chinos**

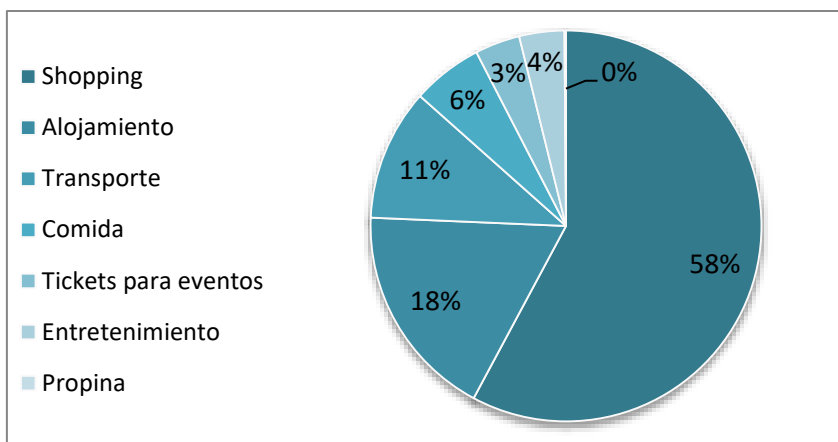


Fuente: Elaboración propia a partir de reporte Ipsos *Market Research Report on Chinese Outbound Tourist (City) Consumption, 2014*.

Según entrevista con el encargado de la promoción de Chile en el mercado asiático, los chinos que desean visitar la antártica gastan al menos 25.000 USD en un paquete turístico que dura 7 días. Además, los turistas chinos gastan al menos 1,5 veces más que el mercado que registra mayor gasto en Chile (España), lo que acrecienta el potencial de este mercado en Chile (SERNATUR, 2016).

El presupuesto de viaje lo destinan en un 57,76% a compras (Ipsos, 2014), destacando los *souvenirs* y artículos de lujo. Lo anterior ratifica el carácter de *status* de sus vacaciones. El segundo ítem en su presupuesto es alojamiento con un 17,82% (figura 5). La comida, boletos a atractivos y entretenimiento no superan el 5% cada uno como proporción del presupuesto. La tendencia apunta a que los turistas chinos están buscando mayor inmersión con la cultura del destino y vivir experiencias de viajes más profundas (FEDETUR, 2015).

**Figura 5 Principales fuentes de consumo de los turistas chinos**



Fuente: Elaboración propia a partir de reporte Ipsos *Market Research Report on Chinese Outbound Tourist (City) Consumption, 2014*.

### 3.2.3 Destinos preferidos y motivo de viaje

Manteniendo la tendencia de los mercados emisores del mundo, los turistas chinos viajan a destinos cercanos a sus fronteras, así el 90% de las salidas fueron dentro de Asia durante el 2014 (FEDETUR, 2015). Excluyendo a Hong Kong y Macao (regiones administrativas especiales), dentro de Asia Pacífico el país preferido es Corea del Sur. En relación a salidas a destinos de larga distancia, Europa, las Américas y África se llevan cada una alrededor del 3% de las salidas. Las principales ciudades escogidas son París, Londres y Roma (tabla 1), lo que refuerza la idea que los turistas chinos prefieren visitar lugares de reconocido interés, teniendo intensas jornadas para conocer la mayor parte de los íconos turísticos del destino en pocos días.

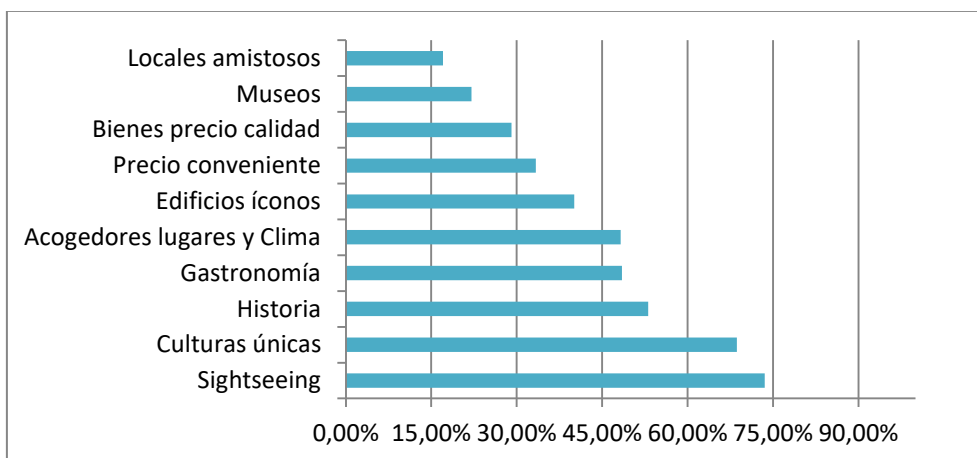
**Tabla 1 Ciudades preferidas por los turistas chinos**

Asia Pacífico	Larga Distancia
Seúl (Corea del Sur)	París (Francia)
Busan (Corea del Sur)	Londres (Inglaterra)
Sapporo (Japón)	Roma (Italia)
Gwangju (Corea del Sur)	Berlín (Alemania)
	Washington (EEUU)
	Los Ángeles (EEUU)

Fuente: Elaboración propia a partir de reporte Ipsos *Market Research Report on Chinese Outbound Tourist (City) Consumption, 2014*

En cuanto a los motivos de viajes (figura 6), el principal corresponde a la categoría viajar y conocer (86,12%), seguido por vacaciones y ocio (74,67%) y *shopping* (43,94%). Respecto a aquellos factores que más le atrae a los turistas chinos se encuentran: bonitas vistas (73,56%) y culturas únicas (68,64%) (China Pulse, 2014). Dentro de los turistas con mayor gasto, su preferencia es hacia la Historia, culturas únicas, bonitas vistas y abundantes museos.

**Figura 6 Factores que atraen a los turistas chinos**



Fuente: Elaboración propia a partir de reporte Ipsos *Market Research Report on Chinese Outbound Tourist (City) Consumption, 2014*

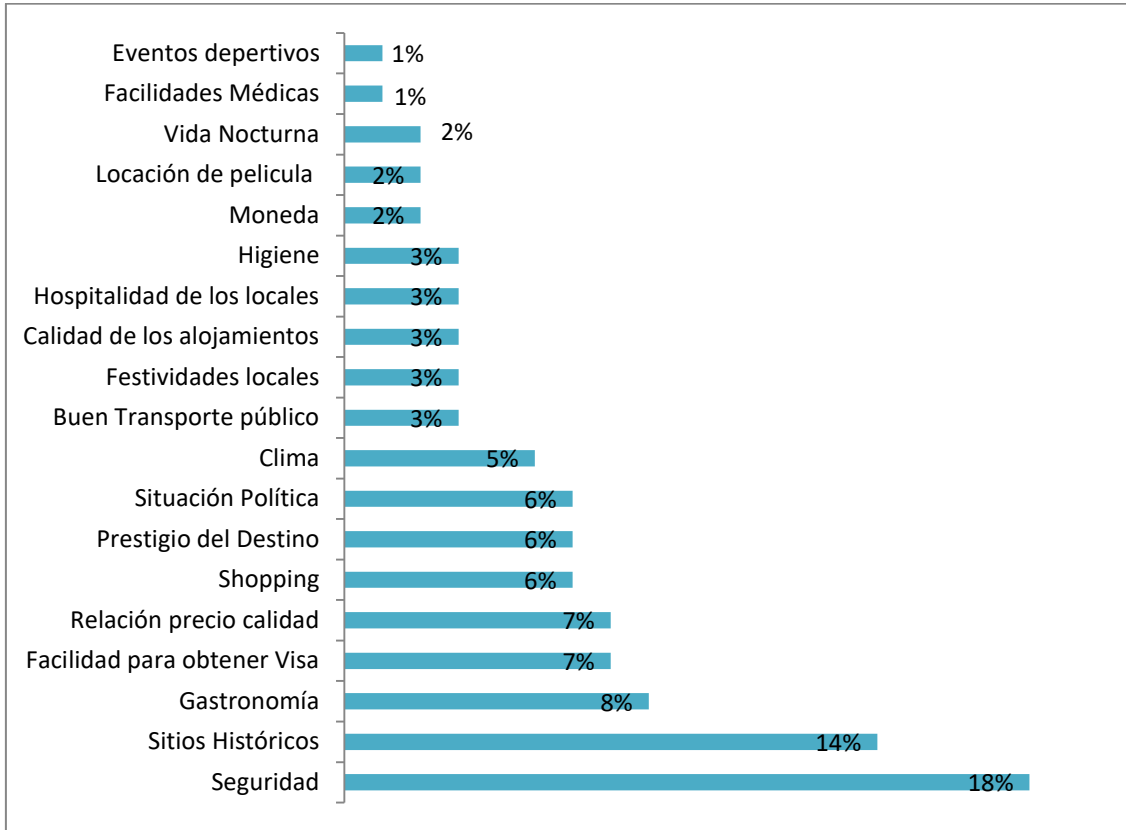
Sin embargo, la experiencia de viaje va evolucionando hacia una experiencia turística más profunda, siendo atraídos a ciudades con atractivo histórico, cultural y arquitectónico. Así, dentro de las nuevas rutas de turismo especial para los Chinos destacan la cultura local (67,98%), nuevas rutas para shopping (61,14%) y rutas basadas en destinos que han sido locaciones de películas y/o programas de TV (China Pulse, 2014).

### 3.2.4 Comportamiento al planificar y reservar el viaje

La compañía de viaje preferida por los turistas chinos son la familia y amigos. El 37% viaja con amigos, 35% con padres y hermanos, el 30% con la pareja e hijos mayores a 2 años y 26% con paraje y sin hijos. Tan sólo el 13% viaja solo y el 4% lo hace como mochilero. Durante el 2016 el 49% de los turistas chinos viajó de forma independiente (solo o con su grupo de compañía), el 51% como parte de un paquete turístico total o parcialmente reservado (Hotels.com, 2016).

Dentro de las principales consideraciones al momento de elegir un destino (figura 7), la seguridad es lo más importante, mientras que la vida nocturna, facilidades médicas y eventos deportivos ocupan las últimas posiciones.

**Figura 7 Principales consideraciones al momento de elegir un destino**



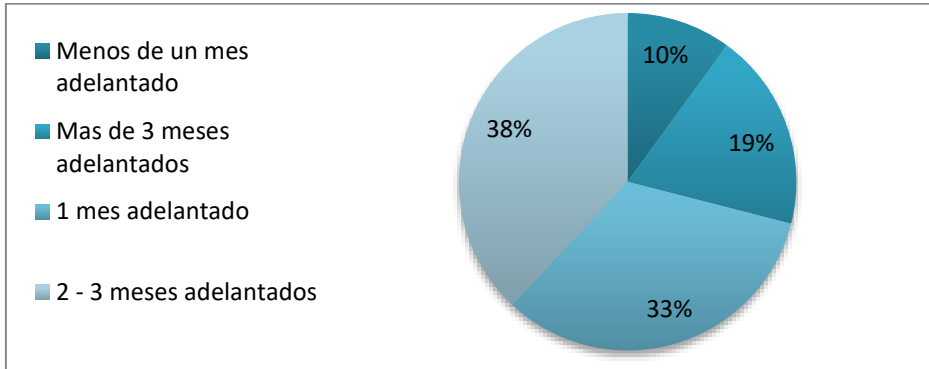
Fuente: Elaboración propia a partir de reporte Ipsos *Market Research Report on Chinese Outbound Tourist (City) Consumption, 2014*.

En lo que respecta al método de reserva, se evidencia la retirada en la preferencia por las agencia de turismo convencional (10%), dando lugar a las agencias de turismo *online* (*online travel agencies* OTAs) con un 74% de utilización (Hotels.com, 2016). Para mayor detalle ver Anexo D.

El tiempo promedio para buscar información útil para el viaje es 11 días, siendo muy precavidos para organizar el viaje, dado que sólo el 10% organiza el viaje con menos de un mes (figura 8).



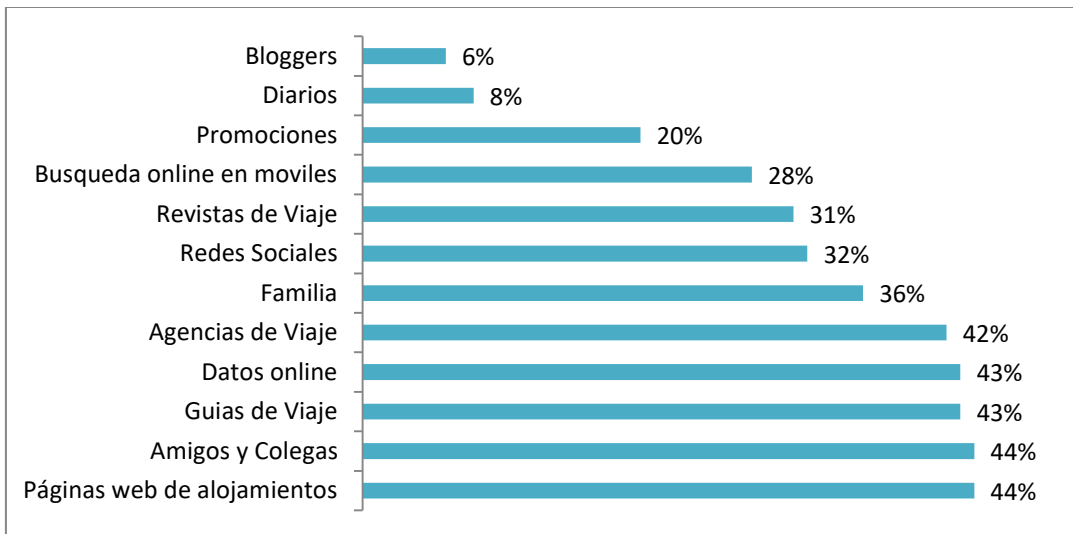
**Figura 8 Tiempo utilizado para planificar un viaje**



Fuente: Elaboración propia a partir de reporte Ipsos *Market Research Report on Chinese Outbound Tourist (City) Consumption, 2014*

La fuente de información más utilizada (figura 9) fueron los sitios web de alojamiento *online* y amigos y/o colegas, cada uno con un 44% de preferencias. Lo anterior indica la importancia de internet y el boca a boca al momento de promocionar un destino turístico en el mercado chino (Hotels.com, 2016).

**Figura 9 Fuentes de información al momento de organizar un viaje**



Fuente: Elaboración propia a partir de reporte Ipsos *Market Research Report on Chinese Outbound Tourist (City) Consumption, 2014*

### **3.2.5 Restricciones de visado y desafíos para facilitar la experiencia de los turistas chinos**

La apertura del turismo emisor chino ha sido gradual, marcada por una estricta política de regulación a la exposición de los chinos con el mundo occidental. Así, el turismo emisor chino tiene sus orígenes en 1983, cuando la corporación de viajes de Guangdong comenzó a organizar tours a sus residentes para que puedan visitar a sus familiares en Hong Kong y Macao. Posteriormente, en 1990 el gobierno chino promulgó una regulación para sus residentes permitiéndoles visitar a sus familiares y amigos en Singapur, Malasia y Tailandia (Songshan (Sam) Huang, Byron W. Keating, Anton Kriz & Vincent Heung , 2015).

Sin embargo, en el 2003 el gobierno chino decidió seguir la visión de la OMT de promover el turismo internacional como una alternativa de fomentar una positiva imagen del país anfitrión ante el mundo (Barry Mak , 2013). Actualmente, el turismo emisor chino se controla mediante una medida administrativa llamada Estatuto de Destino Aprobado (ADS por su sigla en inglés *Admitted Destination Status*). Con lo anterior, mediante un acuerdo bilateral, el gobierno chino permite a sus residentes viajar con fines personales o de ocio a países previamente seleccionados. Para mantener el control, los viajes a destinos ADS deben ser manejados por agencias de viaje chinas autorizadas por el gobierno. Para el caso de destinos no –ADS, los chinos solo pueden viajar con fines de negocios, delegaciones gubernamentales, visitas oficiales o grupos de estudios y además deben reservar con agencias autorizadas por el gobierno chino.

Para el caso de Chile, a contar del 2005 es parte de los destinos permitidos para visitar en el extranjero por los ciudadanos chinos (FEDETUR, 2015). Para fomentar recíprocamente el flujo de turistas, ambos gobiernos establecieron el 2015 un acuerdo para flexibilizar el acceso y así complementar la promoción turística para atraer al mercado chino.

En detalle, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile exige que los nacionales chinos obtengan previamente una visa de residencia o de turismo (Visto de Turismo) en un consulado de Chile, por lo que no pueden ingresar a Chile si no cuentan con tales autorizaciones. Sin embargo, para los chinos, se ha dispuesto que, quienes porten una visa de turismo otorgada por EE.UU. o Canadá, por un mínimo 6 meses, no requieren del visto de turismo de los consulados chilenos, si no que pueden solicitar el permiso de turismo directamente a la PDI en la frontera o en aeropuerto.

Por otro lado, es necesario señalar que los valores fijados por cancillería para las visas son los siguientes: visa Temporal US\$152, visa sujeta a contrato US\$152, visa estudiante US\$152, visto de turismo sin costo y visto de turismo máximo sin costo (Sazo, 2016).

En cuanto a los desafíos para mejorar la experiencia del turista chino, contar con personal que hable Mandarín y facilitarles el pago vía UnionPay son las áreas más importantes que requieren atención. En cuanto al medio de pago, el principal medio es UnionPay ocupando el 66% de las preferencias de los turistas chinos, seguido de efectivo (41%) y Visa Card (38%) (Hotels.com, 2016).

Uno de los principales desafíos para fomentar el turismo chino en Chile es la falta de rutas aéreas más directas que conecten ambos destinos. Los tiempos estimados de vuelo están en el rango de 24 a 30 horas excluyendo la espera entre conexiones. Detalle rutas de vuelo y visa de tránsito en Anexo E.

### **3.3 Turismo receptivo en Chile<sup>8</sup>**

#### **3.3.1 Principales características**

En febrero del 2010 se publica la ley 20.423, la cual expresa en su artículo 1, el objetivo de desarrollar y promocionar la actividad turística, por medio de mecanismos destinados a la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales. Para lo anterior, se crea como organismo responsable la Subsecretaría de Turismo, marcando las bases de la primera Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020, cuya visión es transformar a Chile en un destino turístico de clase mundial al 2020 (SERNATUR, 2012).

Durante el período 2012 a 2015, las llegadas de turistas internacionales han incrementado en 26%, bordeando los 4,5 millones de llegadas. Las proyecciones para el 2016 sugieren un alza de 25% respecto al año 2015, lo que significaría alcanzar una cifra record en turismo receptivo de 5,6 millones de llegadas (Subsecretaría de Turismo, 2016).

El ingreso de divisas en el 2015 registra un variación positiva de 8,9% llegando a 2.909,9 millones de USD. A nivel comparativo, el turismo receptivo representa el 4% sobre el total de exportaciones de bienes y servicios, cifra que adquiere mayor preponderancia dentro de las exportaciones de servicios exclusivamente, alcanzando el 25% sobre el total (Banco Central de Chile, 2015).

Los indicadores atinentes a la industria muestran que durante el 2015 el gasto total individual fue de 542,9 USD, con una permanencia promedio de 8,5 noches (Subsecretaría de Turismo y SERNATUR, 2015).

#### **3.3.2 Motivo del viaje**

De un flujo total de 4.478.336 llegadas durante el 2015, la mitad aludió vacaciones como principal motivo las vacaciones, incrementando en 26,1% respecto al año 2014. En términos absolutos significan 2.409,1 mil llegadas que equivalen al 53,8% del total de turismo receptivo. Las divisas generadas por el grupo vacaciones alcanzan los 1.353,3 millones de USD, experimentando un alza de 14,9% respecto al 2014. El gasto promedio diario individual (GPDI) del segmento vacaciones alcanzó 73,6 USD con una permanencia promedio de 7,6 noches (Subsecretaría de Turismo y SERNATUR, 2015).

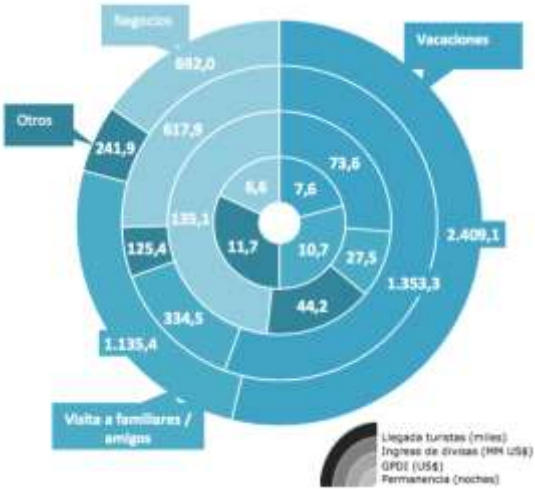
---

<sup>8</sup> Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

El segundo motivo en importancia corresponde a visita a familiares y amigos (VFA), en términos relativos se traduce en 25,4% del total, mientras que en valores absolutos corresponde a 1.135,4 miles de llegadas, representando un 27,1% más que el período 2014. Aun cuando este segmento abarcó el mayor alza, el mismo efecto no sucedió en el ingresos de divisa proveniente del mismo, beneficiándose de un leve incremento en 8,6%. La explicación se encuentra al analizar el GPDI, ya que éste es 2,67 menor que el segmento vacaciones.

Otro motivo relevante dentro del turismo receptivo es representado por el turismo de negocios o MICE cuyo acrónimo en inglés comprende: reuniones, viajes de incentivos, conferencias y eventos. Este tipo de turismo congregó 692 mil llegadas equivalentes a 617,9 millones de USD. El segmento de negocios es atractivo dado que el GPDI es de 135,1 USD, que comparativamente es 1,85 veces superior al segmento vacaciones y 4,9 veces el segmento VFA. La figura 10 muestra los principales indicadores por motivo de viaje.

**Figura 10 Llegada de turistas (miles), ingreso de divisas (millones de USD), GPDI (USD) y permanencia promedio (noches), según principal motivo de viaje**



Fuente: Turismo receptivo anual 2015, SERNATUR

Analizando la región Asia, el 80% de las llegadas corresponden a turistas provenientes de China, Corea del Sur, Japón e India. Las cifras de llegadas del 2016 a septiembre, muestran que esta representación es cercana al 90%, destacando China con una proporción de 30,62% el total de llegadas asiáticas. En cuanto al principal motivo de viaje para el período 2015, el 50% corresponde a vacaciones, seguido del 42% para el segmento negocios. Desde el 2007 el segmento que mostraba una leve superioridad en participación era negocios, sin embargo en el 2015 se revirtió la participación, liderando el motivo vacaciones. Por su parte, analizando los segmentos en base a la contribución de divisas para el período 2015, el 60% corresponde a negocios, mientras que el 34% del aporte proviene del segmento vacaciones. La explicación se debe a la permanencia de 16,2 noches de negocios versus 8,9 de vacaciones, además del GPDI, 121,4 USD para negocios versus 78,1 USD para el segmento vacaciones (SERNATUR, 2016).

### 3.3.3 Principales mercados emisores

En la industria del Turismo, existen cinco criterios para cuantificar la contribución de los mercados emisores en el destino local: número de llegadas de turistas, ingresos de divisas (USD), gasto total individual GTI, gasto promedio diario individual GPDI y permanencia (noches). Estos indicadores son claves para la planificación de estrategias de marketing y correcta asignación de presupuestos para asistencia a eventos internacionales. Para el caso de mercados emisores de larga distancia, se consideraron tres variables como las principales para determinar el aporte a través de ingresos de divisas, determinando 11 mercados emisores como los prioritarios.

#### Llegadas de turistas

A nivel mundial el comportamiento de las llegadas es dominado por los países vecinos al destino. Argentina es el principal mercado emisor en llegadas y concentra el 39,3% del mercado. Las posiciones siguientes son inferiores en al menos 3,4 veces, siendo Brasil el segundo mercado emisor cuya variación fue de 13,7% respecto al año anterior a la medición (tabla 2).

**Tabla 2 Principales mercados emisores según llegadas**

<b>Mercado Emisor</b>	<b>Llegadas Turistas</b>	<b>Ranking</b>
Argentina	1.442.287	1
Brasil	415.217	2
Bolivia	395.265	3
Perú	349.778	4
EE.UU	185.633	5

Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A a partir de cuadro estadístico turismo receptivo 2014, SERNATUR

#### Gasto total individual (GTI) USD

Las zonas de Europa y América del Norte lideran las primeras cinco posiciones (tabla 3) con un GTI promedio de 1.282 USD. España es el mercado emisor que más GTI realiza con un total individual de 1.532 USD, siendo principalmente ocasionado por la elevada permanencia de 22,6 noches, ocupando también el primer lugar en esta categoría. El segundo pis emisor es Canadá con una permanencia promedio de 20,2 noches y un GTI de 1,294 USD. México es un mercado interesante, ya que no sigue la tendencia de elevada permanencia, de hecho ocupa el tercer lugar en GTI pero el séptimo en permanencia con un promedio de 12,5 noches. Lo anterior significa que el gasto promedio diario individual GPDI de los mexicanos es elevado, que es un indicador que será explicado en los párrafos posteriores.

**Tabla 3 Principales mercados emisores según GTI**

<b>Mercado Emisor</b>	<b>GTI (USD)</b>	<b>Ranking</b>
España	1.532	1
Canadá	1.294	2
México	1.264	3
Francia	1.160	4
EE.UU	1.159	5

Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A a partir de cuadro estadístico turismo receptivo 2014, SERNATUR

### **Gasto promedio diario individual (GPDI) USD**

Dos nuevos mercados emisores aparecen al medir la importancia bajo el GPDI. Estos mercados corresponden a Australia e Inglaterra con un GPDI de 92 y 91 USD respectivamente. Las primeras posiciones las ocupa Brasil y México, el primero presento una disminución respecto al 2013 de 3,7% mientras que el segundo tuvo por lejos la mayor alza con un 25,7% en comparación al año 2013 (tabla 4).

**Tabla 4 Principales mercados emisores según GPDI**

<b>Mercado Emisor</b>	<b>GPDI (USD)</b>	<b>Ranking</b>
Brasil	139	1
México	101	2
Australia	92	3
Inglaterra	91	4
EE.UU	78	5

Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A a partir de cuadro estadístico turismo receptivo 2014, SERNATUR

### **3.3.4 Posicionamiento turístico de Chile en Sudamérica**

A nivel global durante el 2015 se registraron 1.186 millones de llegadas internacionales, de las cuales un 2,6% tuvo como destino la región Sudamérica. En términos de crecimiento, Sudamérica ha experimentado incrementos superiores a la evolución mundial, con cifras promedios anuales durante los últimos 5 períodos de 4,43% para el mundo y 5,2% en Sudamérica. A su vez, Chile expone un incremento aún superior a Sudamérica, alcanzando los 9,63%, donde el crecimiento en los períodos 2014/2015/2016 han sido de 23,44% promedio período anual (UNWTO, 2016).

Chile ocupa el tercer lugar en llegadas de turistas internacionales a Sudamérica, abarcando el 12,7% del mercado el 2014. El 44,3% de las llegadas se distribuyeron entre Brasil (22%) y Argentina (20,3%). Por su lado, el flujo de ingresos económicos concentra 4 USD de cada 10 USD ingresados por turismo receptivo en los mercados de Brasil y Argentina. Es de destacar que, en comparación con la cuota de llegada de turistas, Chile registró el 2014 un mayor número de llegadas que en ingresos, donde este último alcanzó un 8,9% del mercado en Sudamérica. El detalle de los ingresos y llegadas además de otros datos relevantes se encuentran en Anexo C.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 4.1 Macro ambiente<sup>9</sup>

Chile ha sido catalogado como uno de los destinos turísticos de preferencia en Sudamérica durante los últimos años. De acuerdo a una encuesta mundial de pasajeros realizada el año 2013 (tabla 5), Chile se está posicionando como uno de los mercados más atractivos a visitar (Tourism Alliance, 2015).

**Tabla 5 Mercados en crecimiento y declinación. Tourism Alliance, 2015**

<b>Growing and Declining Markets (2012-13)</b>			
<b>Largest Increase in Visits</b>		<b>Largest Decline in Visits</b>	
<b>Kuwait</b>	+ 67%	<b>Pakistan</b>	- 14%
<b>Chile</b>	+ 63%	<b>Serbia</b>	- 14%
<b>Estonia</b>	+ 52%	<b>Japan</b>	- 9%
<b>Malaysia</b>	+ 48%	<b>Bulgaria</b>	- 8%
<b>Romania</b>	+ 44%	<b>Oman</b>	- 8%

International Passenger Survey, Office for National Statistics

Fuente: Tourism Alliance 2015.

Para entender el contexto en el que opera la industria de turismo en Chile, se realizó un análisis del entorno (macro ambiente), que describe el ambiente político, económico, social y tecnológico, bajo el cual el emprendimiento desplegará su estrategia de negocios, el que se describe de la siguiente forma:

#### **Político**

- Nación más estable y próspera de Sudamérica (BBC, 2016).

---

<sup>9</sup> Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

- Libre de golpes de estado y gobiernos arbitrarios (BBC, 2016).
- Aumento progresivo de acciones de promoción de Chile en el extranjero (USD 14 millones a 2014; +100% respecto a 2011). Esta industria cuenta con la mayor cobertura positiva en prensa internacional, luego de ciencia y tecnología (Turismo Chile, 2015).
- Gobierno ha puesto al turismo como eje para el desarrollo de la economía nacional (Kubota, C, 2014).

### **Económico**

- Acuerdos económicos y de cooperación con la Unión Europea, Estados Unidos y diversos países de Asia.
- Riesgo país estable y cuenta con las mejores calificaciones de bonos soberanos de Sudamérica (Moody's, 2016).
- Crecimiento estable del 2% a nivel país últimos 2 años, junto con inflación moderada del 3% (Banco Central de Chile, 2015). Industria turística con crecimiento del 22% al año 2015 (Turismo Chile, 2015).
- Variaciones del tipo de cambio es uno de los factores que más puede afectar la actividad turística (Kubota, C, 2014).

### **Tecnológico**

- Conectividad vía transporte terrestre y aéreo desde Arica a Punta Arenas.
- Líder en América Latina en el proceso de implementación de nuevas tecnologías de la información y comunicación que facilitan la actividad turística (Kubota, C, 2014).
- Expansión de la conectividad a nivel nacional durante los últimos años, a partir del proyecto Todo Chile Comunicado (Subtel, 2014). Lo anterior, facilita el acceso a internet a los turistas en distintos lugares del país.

### **Social**

- Aumento de revueltas sociales en distintas áreas (salud, previsión, educación) durante los últimos 5 años, los cuales son monitoreados por Fundación Imagen de Chile. Industria turística menormente afectada (Kubota, C, 2014).

### **Medioambiente**

- Chile cuenta con un sinnúmero de patrimonios naturales (35 parques naturales, 17 Monumentos naturales, 47 reservas naturales y 8 reservas de la biosfera) (Conaf, 2016).
- Los tour operadores deben demostrar los beneficios de la implementación de prácticas sustentables, y la oferta turística chilena (destinos y productos) debe contar con una distinción de sustentabilidad reconocida tanto a nivel mundial como por el mercado objetivo (SERNATUR, 2012).



## **Legal**

- Sólido sistema de política fiscal y monetaria, que ha permitido fortalecer la solvencia fiscal y lograr estabilidad de precios.
- Los tour operadores en Chile son regulados por el SERNATUR y existen instituciones fiscalizadoras como el Sernac en caso que el turista tenga reclamos contra éste último.

Chile presenta una estabilidad política y económica destacable y diferenciadora con respecto al resto de los países de Latinoamérica, lo que hace del país un destino seguro de viajar. Por otra parte, la oferta nacional es variada, desde el desierto en el norte del país, hasta bosques y selva natural en el sur. Esta diversidad propia de Chile, permite poder diseñar una oferta turística variada a distintos gustos (clientes), la cual es reconocida a nivel latinoamericano y mundial. Establecer un negocio en Chile está altamente regulado y normado, lo que ayuda a emprender inversiones seguras y confiables.

## **4.2 Competitividad de la industria<sup>10</sup>**

Para medir el grado de competitividad existente en la industria, se realiza un análisis de las 5 fuerzas de Porter:

### **Grado de rivalidad entre los competidores (Moderado a Alto)**

- Alto número de tour operadores pequeños (64) registrados oficialmente a través de Turismo Chile. Sin embargo, la gran mayoría de ellos (60%) se enfoca en turismo masivo y solo un 6% tiene como parte de su mercado objetivo a China e India (Turismo Chile, 2016).
- Alto crecimiento del sector (22% al 2015).
- Bajo grado de diferenciación.
- Bajos costos fijos (transporte, guías, coordinadores, etc.).
- Bajos costos de salida (no es intensiva en capital).

### **Amenaza de nuevos entrantes (Moderado)**

- Bajas barreras de entrada (legal, social, cadena de suministro).
- Altos requerimientos de capital.
- Menores economías de escala (por ser servicio, resulta más barato si existen reservas en gran volumen).
- Dificultad en obtener representación de distribución en un servicio turístico en particular.

### **Poder de negociación de compradores (Alto)**

- Alta competencia en costos y menor en calidad (especialmente turismo masivo).

---

<sup>10</sup> Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

- Altos switching costs (una vez en el país de destino, es más caro para el cliente cambiarse de servicio).
- Baja lealtad con la marca (un cliente puede optar por otro servicio turístico si el entregado no fue el adecuado o cambiar de destino).
- Alta amenaza de integración hacia atrás (turistas independientes pueden comprar de manera directa en hoteles, aerolíneas, guías turísticos, etc.).
- Restricción de visado para turistas chinos e indios.
- Baja conectividad aérea directa con mercados asiáticos (pudiendo elegir otros destinos).

#### **Poder de negociación de proveedores (Bajo)**

- Bajos switching costs (productos como aerolíneas, autos, entre otros son comotizados).
- Mediana integración hacia adelante por parte de aerolíneas al vender sus propios servicios turísticos (paquetes).
- Gran número de proveedores (hoteles, restaurantes, guías turísticos, etc) y altamente competitivos.
- Bajas restricciones de acceso a atracciones turísticas naturales (ejemplo, parques nacionales).

#### **Amenaza de productos sustitutos (Medio)**

- Turismo de nicho (actividades recreacionales en casa, cooperación con comunidad local, etc.) (Tutorials Point, 2014).
- Turismo diferenciador de otros países latinoamericanos (costumbrista, recursos naturales, experiencias propias, etc.).

En resumen, la industria del turismo en Chile es moderadamente atractiva, donde existe un gran número de tour operadores pequeños, los que en su mayoría se especializan por turismo masivo y solo un 6% en los mercados chino e indio. Existen bajas barreras de entrada y salida, debido a que no es intensiva en capital. Los turistas (clientes) poseen un alto grado de negociación, en el sentido de que pueden cambiar de destino por restricciones de visados, poca conectividad aérea directa y por el hecho de comprar y/o reservar de manera independiente sus distintas experiencias. Los proveedores pueden ser lo suficientemente críticos en las operaciones y cualquier rotación o cambio significativo de ellos, puede tener efectos en la coordinación y producción del paquete turístico, por ende es importante evaluar muy bien desde el principio con quien contar. Una forma de disminuir el grado de intensidad en la industria, es a través de la diferenciación (no enfocarse en turismo masivo por ejemplo).

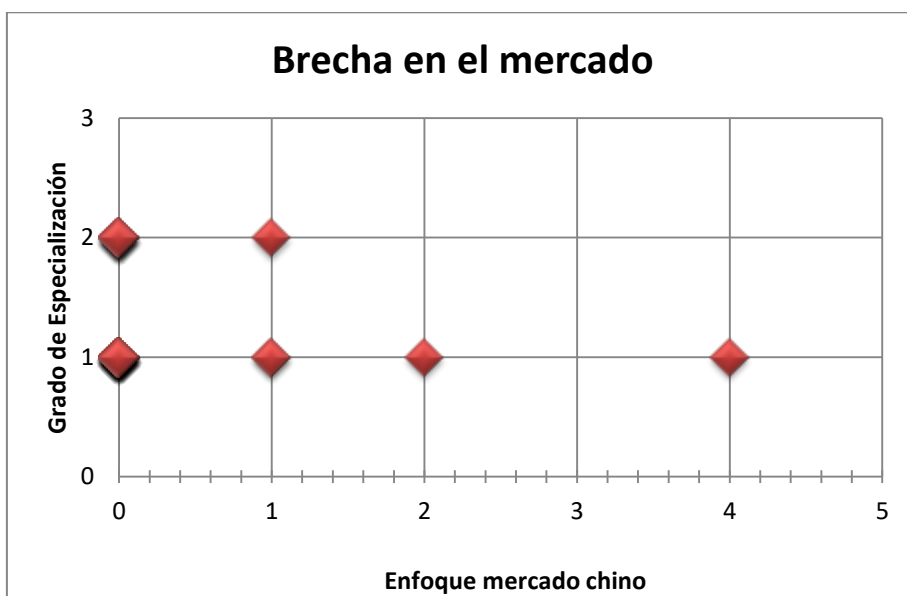
### 4.3 Análisis de la competencia<sup>11</sup>

Para poder entender el posicionamiento estratégico de los tour operadores en Chile, fue necesario desarrollar una metodología que permitiese entender el grado de especialización en el mercado chino y del tipo de servicio turístico que ofrece cada uno de ellos. Esta metodología se denomina análisis de brechas<sup>12</sup>.

Para poder llevarla a cabo, se realizó una investigación de la oferta de cada tour operador que se encuentran registrados en Turismo Chile (Turismo Chile, 2016), en el cual se midieron 11 variables que caracterizan a cada tour operador, y cuya metodología en detalle puede ser revisada en el Anexo F.

La idea principal es entender qué tan enfocado están los actuales tour operadores nacionales en el mercado chino. Además, conocer los servicios turísticos que conforman la oferta, de existirlos, para los turistas chinos que visitan Chile. El análisis final de brechas (de competencia), sólo incluye los tour operadores que clasifican para el análisis y el detalle está contenido en el Anexo F. La visualización de la brecha en el mercado se observa en la figura 11.

**Figura 11 Diagrama de brechas de competencias en mercado chino**



Fuente: Elaboración propia

<sup>11</sup> Este subcapítulo es redactado solo algunas partes de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

<sup>12</sup> Metodología propia desarrollada junto a Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

La figura 11 muestra que existe sólo un tour operador en Chile enfocado en turistas chinos<sup>13</sup>. De hecho, tan sólo uno cuenta con un ejecutivo de venta en el destino, mientras que los restantes dos sólo presentan alianzas con agencias en los destinos. Por otro lado, el grado de especialización en el servicio muestra que la mayoría no se especializa, ofreciendo tres o más experiencias, seguido de un grado de especialización medio. No existen tour operadores que se especialicen en sólo una experiencia destacada por SERNATUR.

Lo anterior, permite diagnosticar que existe una oportunidad en el eje medio superior derecho del gráfico, en cuanto a ofrecer un *turismo a la medida* del cliente. El cual se enfoque en un segmento del mercado chino, enfatizando alguno de los factores que atraen a estos turistas, tales como belleza escénica, cultura única y tour temáticos (buceo, esquiar, enoturismo, pesca con mosca, etc.).

Este turismo a la medida, se diferencia del turismo masivo que desarrollan los actuales tour operadores y se ajusta a una creciente demanda y sofisticación del turista chino, que tiene relación con experimentar viajes únicos, que les permita diferenciarse de los típicos ofrecidos en un determinado país y que en definitiva otorguen un beneficio mayor al esfuerzo de viajar al sur del mundo.

## **CAPÍTULO 5: GENERACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **5.1 Modelo de negocio<sup>14</sup>**

La dinámica del negocio consiste en la creación de un tour operador receptivo, el cual ofrezca productos turísticos en Chile a la medida para los mercados indio y chino. Dada las variables de distancia, tiempo y monetarias, Chile se vuelve atractivo para estos mercados siempre y cuando esté en un contexto general de vivir la experiencia Sudamérica (varios países de la región). Dado lo anterior, los productos turísticos formarán parte de una oferta de múltiples destinos manejada por un tour operador emisor y/o mayorista.

El modelo de negocio lo componen principalmente cuatro actores: consumidor/turistas indios y chinos; agencias de turismo; tour operadores emisivos; tour operadores receptivos. Los tres primeros actores suceden en China o India, donde el principal contacto para el éxito del negocio es el tour operador emisor con oferta de múltiples destinos. Paralelamente, el contacto también puede ocurrir con un tour operador mayorista interesado en incorporar Chile dentro de su oferta de experiencias en Sudamérica. Como agente de apoyo se encuentran las corporaciones de promoción de Chile en el extranjero, las cuales se encargan de capacitar a las agencias turísticas en los destinos de interés e influenciar el consumo de Chile en los turistas y tour operadores emisivos.

---

<sup>13</sup> Macrotour, empresa ubicada en Santiago, lleva en el mercado por más de 10 años y opera más como una agencia de viajes.

<sup>14</sup> Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

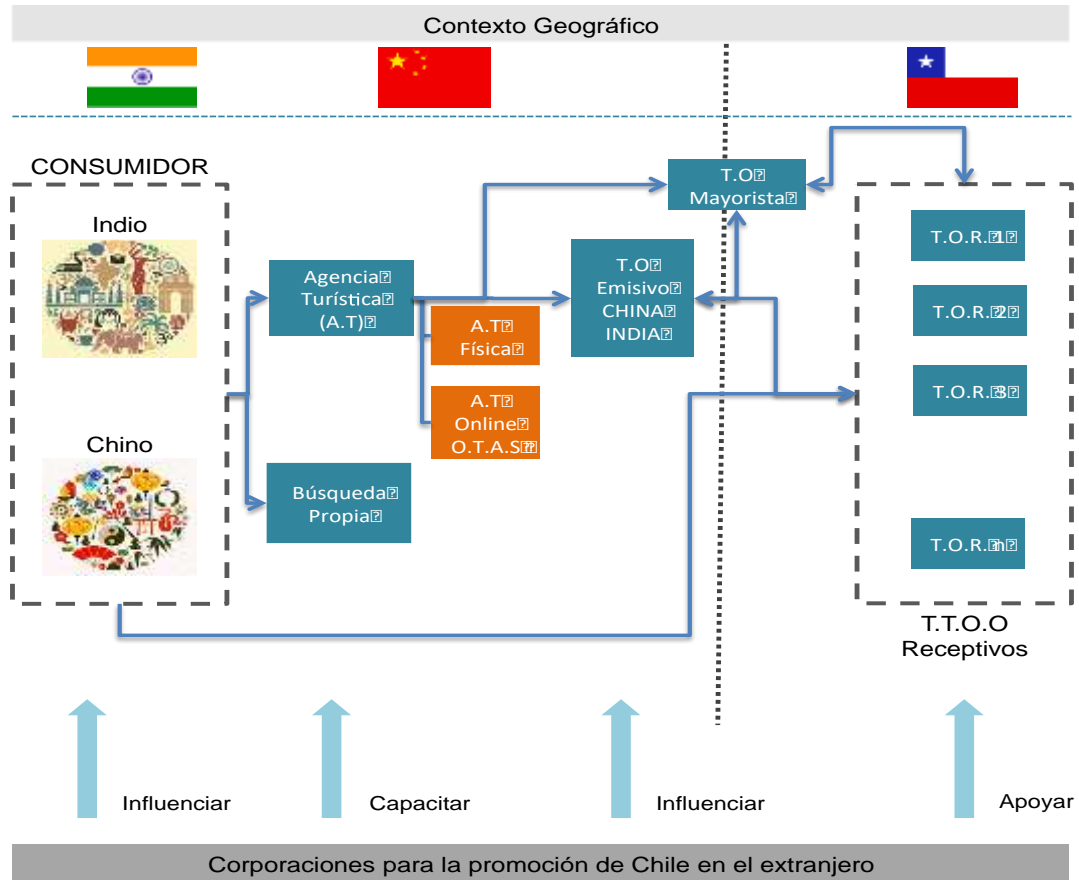
El modelo de negocios operará de la siguiente manera para la mayoría de los casos tanto en China como India. El consumidor consultará por Sudamérica a una agencia de turismo, principalmente a través de las llamadas OTAs (*Online Travel Agencies*), quienes a su vez lo apoyarán con los trámites de visado. Las agencias recurrirán a la variedad de paquetes turísticos proporcionados por los tour operadores emisivos y/o mayoristas, quienes a su vez tendrán incorporados como proveedores de servicios a los tour operadores receptivos en destino.

Para el caso chino, la industria del turismo es altamente regulada por el gobierno mediante la administración de *China National Tourism Administration* (CNTA), la cual además se encarga del desarrollo y promoción del turismo emisivo chino.

Una componente crucial en la política de regulación es el estatuto ADS *Approved Destination Status*, la cual corresponde a un acuerdo bilateral entre países para permitir la recepción de turistas chinos en grupos organizados a un país extranjero y a su vez asegurar la calidad del servicio otorgado a los nacionales chinos. Para el caso de los turistas chinos que deseen visitar un país extranjero de forma independiente, se les exige que las reservas las hagan mediante una agencia acreditada como ADS ( (Destination NSW, 2012).

Dentro del modelo de negocio, la regulación china implicaría que para recibir grupos de turismo que no tengan visa de EEUU o Canadá, el contacto se debe realizar con un tour operador emisivo aprobado como ADS. La figura 12 grafica el modelo de negocio para el tour operador receptivo.

**Figura 12 Modelo de negocios tour operador especializado**



Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A a partir de entrevista con el gerente mercados Norteamérica y Asia Pacífico para Turismo Chile.

Los gatillantes de diferenciación en este modelo, son la pro actividad en la promoción con los tour operadores emisivos y la comunicación con las corporaciones que promueven Chile en el extranjero. El trabajo conjunto con las OTAs y/o tour operadores emisivos y/o mayoristas, implican una comisión que puede ir desde el 20% al 30%, conformada por un 17% de la OTA y 10% del tour operador emisivo y/o mayorista. La negociación de las comisiones es fundamental y debe considerar actividades no pecuniarias como fam trips y flexibilización administrativa, entre otros.

Sin embargo, el cliente final (turista chino e indio), podrá efectuar la compra directamente con el tour operador receptor, utilizando como canal de venta la página web del TOR. De todas maneras, esta dinámica no será considerada como prioritaria dentro del modelo de negocio, siendo las OTA's los principales agentes de venta.

## 5.2 Creación de valor

Para determinar la forma en cómo funcionará el tour operador y su cadena de valor, se desarrolló un análisis de los agentes y actividades involucrados a partir del modelo Canvas.

### 5.2.1 Segmentos de mercado

Los turistas chinos no sólo han crecido en volumen sino que también se han vuelto más sofisticados. Dentro del abanico de turistas chinos, existe una tendencia hacia los viajeros independientes (*Assited Independent Travel*), los cuales reservan preferentemente vía internet, además buscan experiencias a la medida y su gasto sigue en aumento (Hotels.com, 2016).

Considerando las motivaciones para viajar, actividades preferidas y método de viaje, se detectaron patrones que permitieron generar cinco tipos diferentes de turistas chinos (tabla 6). Estos cinco perfiles presentan diferente gasto diario, segmento etario, proporción del mercado y tendencias de crecimiento. Detalle de los perfiles en Anexo G.

**Tabla 6 Cinco perfiles de turistas chinos**

Segmento	% de Mercado	Edad
Explorador Constante	25%	Post 60s – 70s
Viajero con Familia y Amigos	25%	Post 60S – 70s
Buscador de Experiencia Local	17%	<i>Millennials</i> 80s – 90s
Buscador de Placer	12%	<i>Millennials</i> 80s
Viajero Simple	21%	<i>Millennials</i> 90s

Elaboración propia a partir de reporte Hotels.com 2016.

Los segmentos mayoritarios son explorador constante y viajero con familia y amigos, sin embargo el segmento con mayor potencial de crecimiento es Buscador de Experiencia Local. Este segmento forma parte de la nueva era del turismo, donde el viajero pretende transformarse en un residente temporal, en busca de una conexión emocional basada en la autenticidad de la experiencia (*wonderful copenhagen*, 2016). Valora viajar como un escape de la rutina y una manera de salir de la zona de confort. Prefieren viajar de manera independiente o en tour de lujo privados, además su gasto promedio diario es el segundo más elevado, alcanzando los 459 USD (Hotels.com, 2016).

Geográficamente los turistas chinos se concentran en cuatro principales centros: Gran Beijing en el Norte, Gran Shanghái en el Este, la provincia de Guangdong en el Sur y el promisorio sector de Chengdu/Chongqing en el centro Oeste de China. El Anexo H muestra el mapa de los cuatro sectores y un listado por zona las ciudades en base a la evolución del mercado.

Para llegar a nuestro país los chinos deben hacer un largo recorrido, con extensas horas de vuelo y dificultades para el visado. Así, las características generales de los chinos que visitan Sudamérica

corresponden a viajeros que ya han cubierto Asia, EEUU y Europa, además poseen un ingreso alto, buscan un viaje multidesfino y con experiencias a la medida (Victor Ning, 2016). Considerando dichos lineamientos, los segmentos de mercados con mayor potencial para el negocio son: Buscador de Experiencia Local y Buscador de Placer. Ambos tienen similar gasto promedio día (tan solo difieren en 20 USD) y beneficio buscado. Además, comparten el deseo de salir de la zona de confort y escapar de la rutina. Sin embargo, los Buscadores de Placer privilegian ser complacidos a través de la comodidad en la experiencia, por otra parte, los Buscadores de Experiencias Locales enfatizan estar inmersos en la cultura del destino.

### **5.2.2 Propuesta de valor**

Los chinos tienden a ver a Chile como parte de una misma cultura Sudamérica y prefieren vernos como parte de una expresión del continente y no separado del mismo. Además perciben al continente como un lugar inseguro, prevalece la creencia de la existencia de gobiernos corruptos e ineficientes y de un alto índice de criminalidad. Sin embargo, para quienes presentan un interés en visitar Sudamérica, Chile se descuelga de la imagen negativa, resaltando cualidades como su percepción de una nación legalista, con estabilidad económica, política y social. Se suma la condición de ser respetado por la comunidad internacional y que no presenta conflictos con China (Fundación Imagen de Chile, 2014).

De esta forma, la propuesta de valor del destino radica en el apego a la legalidad, atributo valorado por los chinos, lo que facilita el potencial de Chile para mostrarse como la puerta de entrada y salida a la multiculturalidad latinoamericana, sus novedosos paisajes y su cultura ancestral.

Adicionalmente, Sudamérica presenta un gran potencial de atractivo por su belleza escénica, carácter aventurero y condición de exclusivo ante los chinos (Zheng Xin, 2015). Chile destaca en dicha línea, en el 2015 fue escogido como destino de mayor potencial turístico entre los consumidores chinos según la revista China Top Travel, resaltando su carácter de destino exótico (Fundación Imagen de Chile, 2015). Sumado a lo anterior, Chile fue escogido como el mejor destino de Turismo Aventura en los World Travel Awards 2016, galardón que confirmó su posición de número uno en Sudamérica en la misma categoría por dos años consecutivos.

A nivel de la industria del turismo nacional, según registros de la agencia de promoción turística de Chile en el extranjero, Turismo Chile, existen 64 tour operadores y/o agencias inscritas, tan sólo un tour operador se enfoca medianamente en el mercado chino, el 85% no considera al mercado chino como parte de los segmentos de interés (detalle en Anexo F). Sin embargo, China es parte de los mercados de interés para Chile, tal como se confirma en la campaña de promoción internacional “Chile, naturaleza abierta” (Turismo Chile, 2017).

Para profundizar en la propuesta de valor del tour operador, se utilizó la metodología de perfil del consumidor y mapa de valor para ambos segmentos de interés. La metodología se enfoca en detectar las características del producto que agregan valor y aquellas que alivian molestias durante el comportamiento de compra del turista (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, 2013). Para lo anterior, se definió el proceso de toma de decisión de un turista en base a tres grandes etapas: antes,



durante y después de la compra y consumo del producto (Kotler, Keller, 2009). Detalle de la metodología en Anexo I.

Para ambos segmentos de interés, la principal propuesta de valor se refleja en el proceso antes del viaje, específicamente en las etapas de búsqueda de información, evaluación de alternativas y compras. El tour operador será pionero en la escena nacional con enfoque en los segmentos del mercado chino, Buscador de Experiencia Local y Buscador de Placer. Así, los turistas tendrán a disposición información en Mandarín y los programas de viajes estarán presentes en los principales canales de venta chinos para que el proceso de compra sea expedito (ver Anexo D).

Por segmento la propuesta de valor es la siguiente:

### **Buscadores de Experiencia Local**

- Programas de viaje en destinos remotos y no convencionales para el turista chino. Paisajes sobrecogedores que provocan la conexión con la naturaleza y la cultura local.
- Diseño de itinerarios en destinos que ofrecen una amplia diversidad y carisma particular en una sola experiencia.
- Actividades turísticas vivenciales, especialmente seleccionadas para vivir una experiencia única y que se conviertan en recuerdos inolvidables. Servicio de guías con amplio conocimiento del mercado chino.
- Red alojamientos en cadenas destacadas por la calidad del servicio e instalaciones. Enfocado en otorgar descanso necesario para que el turista sólo se enfoque en su experiencia de interacción con el destino.

### **Buscadores de Placer**

- Programas de viaje en destinos remotos y exclusivos para el turista chino. Destinos que invitan a los viajeros a complacer sus sentidos y sentirse inspirados. Con lo anterior refuerza atributos psicológicos que persigue al viajar tales como poder e influencia.
- Actividades turísticas que permiten vivir experiencias exclusivas entre sus pares. Tales como visitar el desierto más árido del mundo o sentirse en el fin del mundo con una visita a la antártica. Así, agrega valor a la característica psicológica de reconocimiento.
- Con una red de servicios acorde a su estilo de vida y expectativas. Alojamientos en los mejores hoteles del país, provistos de un servicio de calidad y confort para crear momentos inolvidables.

### **5.2.3 Canales**

Dado el perfil socioeconómico de ambos segmentos (ver Anexo G), los canales son similares, por lo que se ha enfatizado en separarlos entre promoción y venta, incluyendo una subcategoría de importancia entre esencial y deseable.

Como se expuso en la sección 5.1, la promoción de Chile y sus destinos en los mercados extranjeros es llevada a cabo por Turismo Chile, desde mayo 2017 será SERNATUR exclusivamente. Esta

corporación, a través de esfuerzos públicos y privados, desarrolla planes de acción en los distintos mercados, con el propósito de mantener la coherencia con la estrategia de marketing país.

Las acciones de promoción son las siguientes:

- Ferias Internacionales
- Workshops y Roadshows
- Campañas trade
- Fam trip
- Press Trip

Así, los diferentes proveedores de la industria, como es el caso del tour operador receptivo, se coordinan mediante este canal para participar de las diferentes acciones en los mercados de interés. La asociatividad brinda coherencia, respaldo y economías de escala, así el tour operador receptivo considera como esencial utilizar los canales de promoción que otorga el ente encargado de promover el Chile en el extranjero. La tabla 7 detalla los canales en las dimensiones esencial y deseable, tanto para la promoción como para la venta.

**Tabla 7 Canales de promoción y venta.**

	<b>Esencial</b>	<b>Deseable</b>
<b>Promoción</b>	Ferias de turismo. Roadshow. Press trips. Actividades de Turismo Chile. Revistas de turismo en China. Redes sociales como Youku y Wechat.	TO receptivos en otros destinos de Sudamérica. <i>Bloggers.</i> Boca a boca de viajeros.
<b>Venta</b>	TTOO Emisivos. OTAs. Página web propia.	Ferias de turismo.

Fuente: Elaboración propia

## **5.2.4 Relación con los clientes<sup>15</sup>**

La relación con los segmentos de clientes adoptará diferentes matices dependiendo de la etapa del proceso de decisión de compra que se encuentre.

### **Antes del viaje**

Esta etapa se compone de los motivos para viajar, búsqueda de información y evaluación de alternativas. La primera componente, en la cual el cliente decide si viajar o no, la principal estrategia en la relación es estar alineado con la promoción que el país está efectuando a través de roadshow, press trips, revistas, asistencia a ferias, entre otros. Paso siguiente, cuando el cliente busca hacer tangible sus motivaciones, la principal relación es de carácter informativo, estando presentes en su idioma en las principales plataformas y agencias chinas (ver Anexo D). Finalmente esta etapa se enfoca en captar las expectativas de los segmentos y dirigir mensajes especialmente en los clientes con mayor brecha en las expectativas de la experiencia.

### **Durante el viaje**

En esta etapa los segmentos contrastarán sus expectativas con la realidad, donde las principales variables evaluadas son precio y calidad. Para ambos segmentos la relación será de anfitrión con conocimiento de la cultura China, sin embargo existirá un énfasis en propiciar la interacción con la cultura local en el segmento Buscadores de Experiencia local. El principal objetivo con ellos será convertir su viaje en una experiencia de vida única. Para el segmento Buscadores de Placer, el enfoque será resaltar la exclusividad de los destinos y complacer sus sentidos a través de los servicios escogidos.

### **Después del viaje**

En esta es esencial para la sustentabilidad del tour operador. Corresponde a la evaluación de los componentes de la experiencia de viaje (modo de viaje, destino, transporte, alojamiento, gastronomía y actividades). La relación con el cliente es de captar su evaluación para actualizar el producto turístico a las nuevas costumbres y tendencias de los segmentos. Además, uno de los canales de promoción deseados y con amplio poder de impacto en el segmento Buscador de Placer es el boca a boca, por lo cual hacer seguimiento a los clientes ayudará a captar futuros visitantes.

## **5.2.5 Fuentes de ingresos**

Venta de paquetes turísticos en modalidad completo o parcial. En ambos casos es opcional la incorporación de actividades que complementen la experiencia que desee vivir el pasajero (tabla 8).

---

<sup>15</sup> Este subcapítulo es redactado parcialmente con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

**Tabla 8 Fuentes de ingreso por segmento**

<b>Modo de viaje</b>	<b>Buscador de Experiencia Local</b>	<b>Buscador de Placer</b>
<b>Paquete turístico completo</b>	Base + actividades vivenciales complementarias opcionales.	Base + actividades de lujo complementarias opcionales.
<b>Paquete turístico parcial</b>	Tiempo parcial de la estadía. Alojamiento + algunas actividades (opción de agregar)	Tiempo parcial de la estadía. Alojamiento + algunas actividades (opción de agregar)
	Sólo actividades	Sólo actividades

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 Estructura de costos

### 5.3.1 Recursos claves

- Página web.
- Guías propios y *part-time*.
- Vehículos de tipo furgón.
- Contenido en Mandarín.
- Administrador de redes sociales chinas.

### 5.3.2 Actividades claves

- Presencia en ferias de turismo internacional.
- Participación en *roadshow* y *press trips*.
- Difusión en redes sociales chinas (Wechat y Youku).
- Visitas puerta a puerta con tour operadores emisivos en China.
- Registro en las principales páginas de turismo en China (Ctrip, Elong, AliTrips, Qunar y Tuniu).
- Capacitación a OTAs para la venta del producto turístico.
- Capacitación a los proveedores (*cultural awareness training*).
- Relación con los proveedores mediante la prueba de los servicios (alojamientos, actividades turísticas, transporte y comida) utilizados en el programa turístico.
- Evaluación de la satisfacción del cliente en los principales componentes del programa turístico (modo de viaje, destino, alojamiento, transporte, comida y actividades).
- Reserva de experiencias.
- Confirmación de reservas.
- Planificación de itinerarios.
- Confección carpetas y bitácoras.
- Compras accesos a sitios de interés.

### 5.3.3 Asociaciones claves

#### Destino:

- *China National Tourism Administration (CNTA)*.
- Turismo Chile.
- Fundación Imagen de Chile.
- Servicios Nacional de Turismo (SERNATUR).
- Alianza del Pacífico

#### Modo de viaje:

- Agencias de turismo (convencionales y *online*).
- Tour operadores emisivos en China.
- *The CHINA READY*. Agencia que acredita productos para mercado chino.
- Tour operadores receptivos en Sudamérica.
- Embajadas en caso de emergencia.

#### Alojamiento:

- Cadena de hoteles 4 y 5 estrellas.
- Hoteles locales con prestigio, nivel 4 y 5 estrellas.

#### Comida:

- Viñas en Casablanca y Santiago
- Restaurantes con prestigio que promuevan la gastronomía local (pescados y mariscos son ampliamente apreciados por los chinos) (Destination NSW, 2014).
- Locales donde conseguir comida China auténtica (para ofrecer una vez al día como opción).

#### Actividades turísticas y transporte:

Empresas de turismo que ofrezcan productos exclusivos y temáticos.

### 5.3.4 Fuente de costos<sup>16</sup>

#### Costo de producción

- Compra de entradas de acceso a sitios turísticos de interés.
- Compra estadía en hoteles.
- Pagos agencias y tour operador mayorista.

---

<sup>16</sup> Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

- *Merchandising* e insumos de promoción.
- Consumos furgones de transporte (bencina, internet, líquidos, alimentos).

### **Gastos generales**

- Gastos de administración (arriendo y materiales de oficinas).
- Gastos de personal (guías, transportistas, los cuales son fijos y variables-comisiones, bonos).
- Gastos de operación (mantención, consumos básicos).
- Gastos de marketing (publicidad y promoción).

## **5.4 Definición del producto**

Tanto para los turistas chinos e indios, el proceso de optar por Chile como destino turístico representa un esfuerzo significativo, protagonizado por los trámites de visado, conexiones aéreas y horas de vuelo. Así, los productos diseñados para ambos mercados deben poseer un acucioso estudio de la demanda, de forma tal de satisfacer con una experiencia que compense el esfuerzo incurrido.

La ventaja competitiva de Chile recae en la belleza escénica de sus paisajes, los cuales varían desde el desierto de Atacama, los cielos diáfanos del Norte, los bosques del Sur, la Patagonia, Isla de Pascua y la indómita Antártica. Así, la experiencia de viaje incluirá sólo estos destinos íconos del país, dada la madurez en sus servicios y renombre internacional para el mercado de larga distancia.

Los segmentos considerados son Buscador de Experiencia Local y Buscador de Placer, para los cuales se ha considerado un programa de viaje que lo acompaña durante toda su estadía o bien un paquete turístico parcial, ya sea considerando sólo actividades o bien alojamiento y actividades parciales. Para ambos segmentos destacan las características de hecho a la medida (*bespoke experience*), por lo que existe la opción de enfatizar la experiencia agregando actividades diseñadas para cada cliente-segmento. Para los buscadores de experiencia local, estas actividades se enfocan en la interacción con la cultura local, mientras que para los buscadores de placer, el énfasis se enfoca en tiempo y forma en la cual deseen complacer sus sentidos. El Anexo J detalla las características del producto por segmento objetivo.

## **CAPÍTULO 6: PLAN DE OPERACIONES<sup>17</sup>**

En base a las experiencias que dispondrá el tour operador y una vez establecidos los paquetes turísticos a la medida del cliente, el plan de operaciones considera las siguientes actividades:

---

<sup>17</sup> Este capítulo es redactado de manera parcial con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

## 6.1 Reserva y administración de ventas

Esta actividad es crucial para un tour operador e idealmente se espera contar con un software que apoye la gestión o ERP, de tal manera que integre la información al cliente, datos del mercado y la información financiera de cada transacción. Los rangos de valores de las plataformas varían entre USD 2.500 (un usuario sistemas base) y USD 25.000 (varios usuarios y sistema detallado).

El proceso de venta contempla tres fuentes de clientes: tour operadores emisivos (las principales empresas en China son Shanghai Spring International Travel Service Co., Ltd , GZL International Travel Service Ltd y China Travel Depot (EUSME Centre, 2015)), agencias de viaje online (ver Anexo D) y la propia página web del tour operador receptivo.

A continuación se listan las sub-actividades dentro del nivel reserva y administración de venta:

- Respuesta a requerimientos y envío de material requerido por el cliente.
- Información sobre visa turista y visa en tránsito (vuelos con conexión).
- Reservas.
- Ajustes para personalizar la experiencia en base a intereses y/o requerimientos.
- Enviar *kit* informativo a los clientes. El paquete informativo debe contener:
  - Copias de la confirmación.
  - *Tickets y voucher*.
  - Información general del destino e información detallada con fechas de la experiencia.
  - Detalles de aduana e inmigración.
  - Información para tramitación de visas y documentos requeridos.
  - Seguros de viajes.
  - Tratamientos médicos (vacunas, medicamentos, sólo en caso que exista riesgo de alguna enfermedad en el país).
  - Sugerencias de actividades complementarias para tiempo libre.
  - Reglamento de parques nacionales y áreas de interés a visitar.
  - Datos de contacto (policía, embajada, hospitales cercanos, consulado, hoteles, municipalidades, gobernación, etc.).
  - Procedimientos para obtener información, ayuda, reclamos y sugerencias.
- Enviar confirmación a los proveedores de servicio (hoteles, restaurantes, transportes y tour operadores locales).

### Ciclo de venta, pago de proveedores y facturación

Para el proceso de venta del producto turístico, el turista chino realizará una reserva por los servicios a una agencia turística física u OTA. Al momento de reservar, el cliente deberá realizar el pago completo del servicio a través de medio de pago online (tarjeta de débito, crédito, transferencia bancaria u otro) o física en el punto de venta.

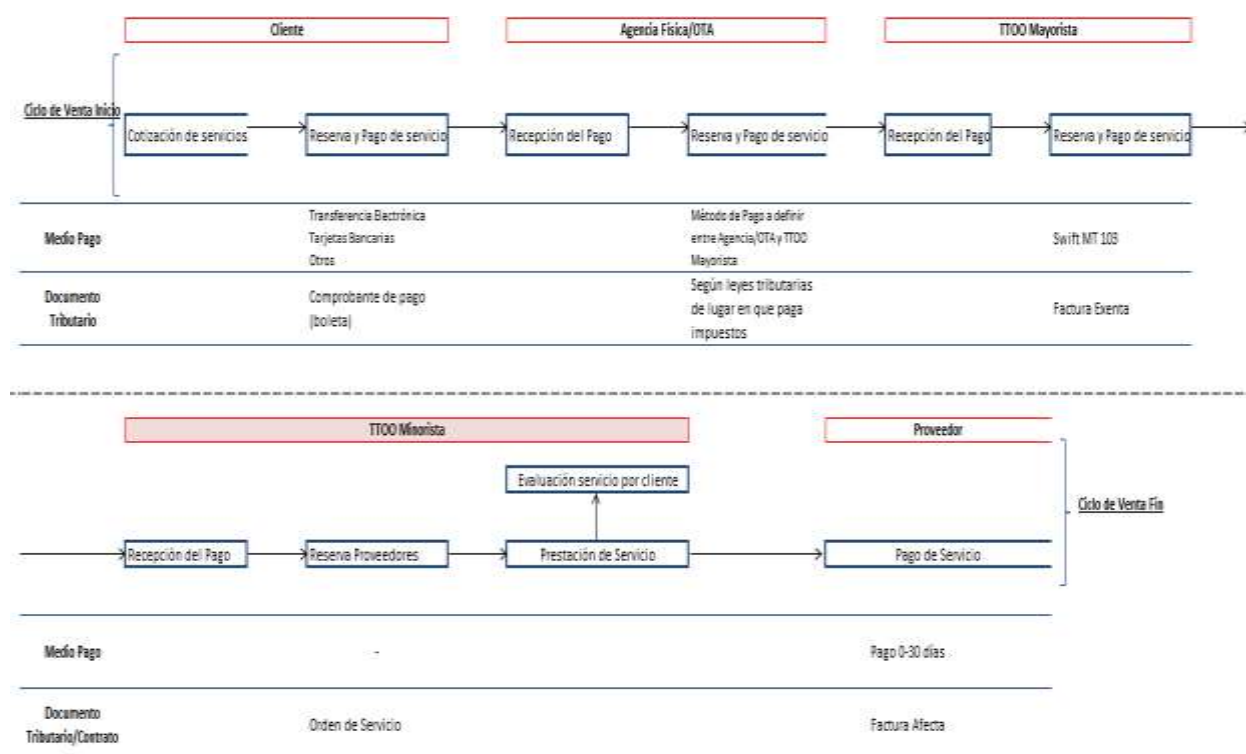
La agencia u OTA realizará posteriormente la reserva con el tour operador mayorista, que se realizará a través de un medio de pago internacional definido por ellos.

A continuación, el tour operador mayorista (emisivo) realizará el pago de la reserva a través de un Swift MT 103 al tour operador minorista (receptivo), que corresponde a una transferencia interbancaria entre ambas empresas, que tiene como documento tributario una factura exenta por estos servicios.

El tour operador minorista ejecuta el servicio y le paga a sus respectivos proveedores una vez entregado el servicio. El pago de servicio, exigirá una factura electrónica a los proveedores como respaldo tributario.

El proceso de venta y facturación se explica en la figura 13

**Figura 13 Ciclo de venta y facturación**



Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A

## 6.2 Gestión del producto turístico

Los productos del tour operador están diseñados para ofrecer experiencias más auténticas (Buscador de Experiencia Local) y complacientes (Buscador de Placer). El éxito del tour operador depende de la satisfacción del cliente, la cual es medida por el cumplimiento de expectativas. Lo central es la calidad y el valor percibido de la experiencia, por lo que es fundamental contar con un



programa de gestión de calidad, que minimice las vicisitudes que puedan dañar la satisfacción del cliente. A continuación se detalla el programa de acciones:

### **Planificación del producto**

- Visitar a cada proveedor de servicio considerado en los paquetes turísticos y probar los servicios y/o productos. Reunirse con el staff y el equipo de administración para transmitir las expectativas, revisar políticas y procedimientos de servicio al cliente, protocolos de acción y plan de emergencia.
- Solicitar una persona de contacto (con autoridad para decidir) para cada proveedor considerado.
- Por cada proveedor establecer un procedimiento ante problemas, el cual sea acordado por ambas partes. Adicionalmente, acordar estándares de hospitalidad personalizados para los clientes del tour operador.
- Contar con un programa general de entrenamiento sobre la cultura China, orientado a definir estándares en la calidad del servicio, así como aspectos que pudiesen afectar el tránsito del viaje (en términos de tradiciones, costumbres religiosas diarias, alimentos prohibidos (i.e carne de vacuno), entre otros). Bajo acuerdo con los proveedores, este programa será proporcionado a su *staff*.
- Generar un programa de contingencia orientado a substituir un producto no disponible para un cliente particular por uno similar. Dicha situación debe ser informada inmediatamente al cliente por escrito.

### **Proceso de gestión interno en la entrega del servicio**

- Definir un coordinador, además de su reemplazo, encargado de los paquetes turísticos, que actúe como contacto entre los clientes y proveedores.
- Tener un formulario de reserva para comunicarse con los proveedores. Ejemplo fechas, nombres, requerimientos especiales, dudas, sugerencias, etc.
- Para solicitudes particulares, se realizará una llamada cinco días antes a los proveedores, con el fin de reconfirmar el servicio y asegurar la disponibilidad del producto.
- Confirmar la disponibilidad de la persona de contacto del lado del proveedor, para asegurar la recepción de los clientes y estar atento a sus requerimientos durante el viaje. En caso de no estar disponible se solicitará un reemplazo.
- Definir protocolo en caso de catástrofes naturales o situaciones de emergencia, de manera de avisar oportunamente al cliente final y coordinar las gestiones pertinentes con el resto de los agentes involucrados.

### **Política de devolución de dinero**

El tour operador extenderá su política de excelencia en la calidad de servicio, otorgándole flexibilidad al cliente para obtener la devolución del dinero sujeto a cambios del producto. Además, contará con cancelación sin cargos sujeto a situaciones críticas (catástrofes, emergencias ambientales, etc.). Se buscará cerrar acuerdos con los *partners* (tour operador emisivos y OTAs) considerando como política, otorgar la mayor flexibilidad razonable a los clientes, ejerciendo los

protocolos recurrentes ante casos de excepción, lo cual debe quedar estipulado bajo contrato con éstos últimos.

### **Monitoreo de los resultados**

Los turistas indios y chinos poseen una enorme diversidad, así como un dinámico comportamientos de consumo de los segmentos elegidos. Al mismo tiempo, son consumidores exigentes, dado el gran desembolso que hacen en viajar a larga distancia, lo cual implica tiempo y dinero. Por lo anterior, obtener *feedback* es fundamental para perfeccionar los productos y estar al día con el mercado objetivo. Esta actividad es crucial para la subsistencia del tour operador. Algunas técnicas a utilizar son:

- Encuestas de satisfacción. Contacto vía video conferencia con una muestra de clientes post venta, para obtener conocimiento detallado del servicio.
- Reuniones con los proveedores para analizar problemas y/o buenas prácticas.
- Sistema de reclamos y procedimiento para darle respuesta oportunamente.

## **CAPÍTULO 7: GESTIÓN DE PERSONAS<sup>18</sup>**

### **7.1 Funciones y *staffing***

En la fase inicial, el tour operador procurará mantener un organigrama lo más reducido posible para asegurar la viabilidad del emprendimiento. Como resultado, varias funciones serán llevadas a cabo por el equipo fundador más un grupo limitado de profesionales. Cuando se comience a escalar en diferentes zonas de China e India, recursos adicionales se contratarán, desarrollando una estructura más robusta.

Las funciones necesarias para comenzar la operación son las siguientes (figura 14):

- Gerencia general: estrategia de negocio, planificación, definiciones, reuniones con actores claves, negociación y establecimiento de acuerdos con proveedores, OTA's y tour operador emisor, liderar crecimiento del tour operador.
- Finanzas y contabilidad: *banking*, reportes de gestión, adquisiciones, *payroll*, impuestos, planificación y control de gestión.
- Desarrollo de producto: desarrollo del paquete turístico, coordinación con proveedores y acuerdos con *trade partners*.
- Marketing: diseño, implementación y seguimiento de la estrategia de Marketing; *business intelligence*, *product review*, calendario de ferias y eventos promocionales.

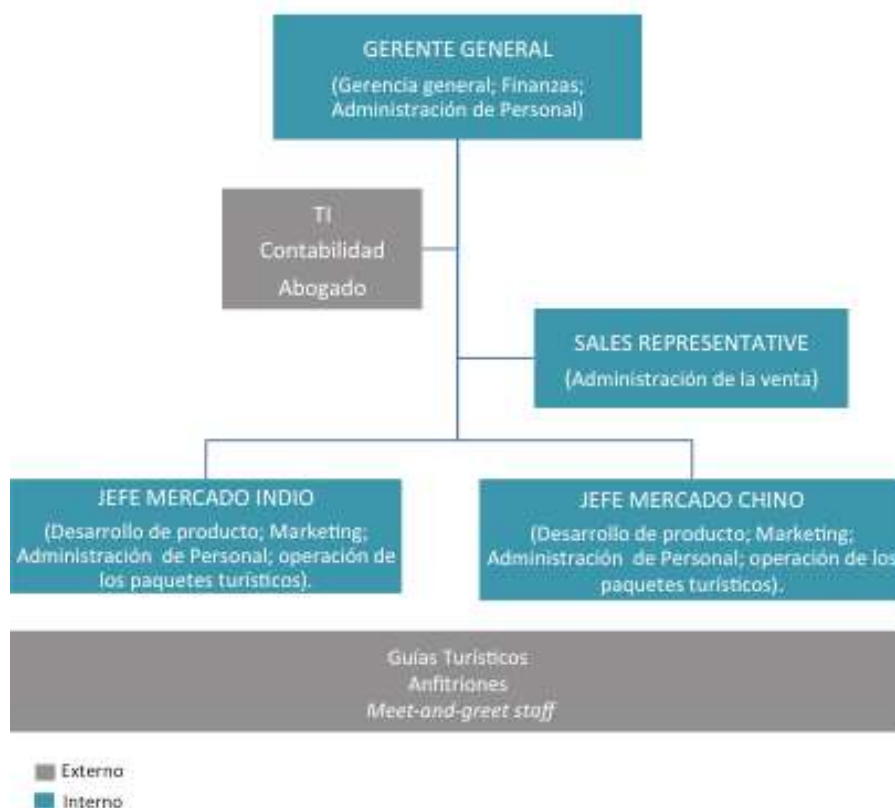
---

<sup>18</sup> Este capítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Indio”).

- Administración de ventas. Contacto directo con los clientes (internos y externos), reservas, envío de documentación y facturas.
- Administración de personal: contratación de personal (principalmente guías turísticos) ; capacitación interna y al *staff* de los proveedores sujeto a acuerdo.
- Operación de los paquetes turísticos: planificación de las actividades en terreno o con el contacto de los proveedores, supervisión de la experiencia, control de calidad, manejo de contingencias.

Tareas ligadas a la operación en terreno y/o contacto directo con los clientes son: guías turísticos, anfitrión y *meet-and-greet staff*. Todas estas funciones serán llevadas a cabo por terceros, los cuales pasarán por un proceso de capacitación y posterior control de calidad para garantizar alineamiento con el modelo de negocio establecido.

**Figura 14 Organigrama fase inicial tour operador**



Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A

## 7.2 Capacitación

Como se ha detallado en la sección 5.2.2, una de las principales propuestas de valor del tour operador es el conocimiento de la cultura China e India, con el fin de cumplir o superar sus

expectativas. De esta forma, el personal interno y externo que tendrá contacto directo con los turistas chinos e indios deberá pasar por un proceso de capacitación.

En términos generales, las principales brechas culturales entre China y Chile se reflejan en la dimensión “evitar la incertidumbre”. Los chinos tienden a ser más tolerantes ante la incertidumbre y la principal lección es el pragmatismo que predomina en su comportamiento. Otro hallazgo relevante es la característica de China como una sociedad más contenida, lo que adquiere relevancia en el segmento Buscador de Placer, ya que los guías y representante de ventas tendrán que empatizar con esta característica para lograr que el cliente pueda complacer sus sentidos con la experiencia ofrecida. Ver Anexo K para detalle en los resultados.

Para el caso entre India y Chile, las principales brechas culturales se reflejan en la dimensión “evitar la incertidumbre”, “Individualismo” y “Masculinidad” (detalle en Anexo K). La sociedad india, en general, no se siente impulsada y obligada a tomar iniciativas de acción y cómodamente establecerse en asuntos que impliquen riesgos mayores, por lo que el personal chileno debe ser lo suficientemente pro activo para anteponerse ante situaciones de adversidad (molestias, reclamos, sugerencias, etc.). Lo anterior implica, mantener el respeto y conocer las costumbres (religiosas, comidas, pareja, grupo, etc.). A diferencia de los chinos, los indios son confiados y exigen que lo que están pagando tenga retribución en el servicio que reciben. Los indios se manejan en grupo, son colectivistas, se preocupan del otro, por lo que el personal debe mostrar una actitud que se acomode a sus costumbres. La dimensión de masculinidad, sugiere que la oferta debe ser dirigida más hacia el gusto de hombres que de mujeres, dado que las últimas se acomodan a lo que los primeros establecen, por lo que las consultas deben ser (en el caso de grupos y parejas) primero al hombre. Finalmente, considerar al momento que el cliente quiere comprar un producto, aquel que le garantice la mejor relación calidad vs precio, preocupándose por el carácter ahorrativo que impera en ellos.

Para el caso de establecer relaciones con los *trade partners*, se considera capacitación en las siguientes aristas: vestimenta; tarjeta de negocios; protocolo; colores y números; conversación; cenas y entretenimiento; regalos; saludos y despedidas; status y apariencia; tradiciones y costumbres; respeto a la religión, comidas y valores propios.

Finalmente, se considera contar con la certificación Sello de Calidad Turística para tour operadores NCh3067.Of2013 y solicitar la certificación al *staff* de guías a subcontratar. Las diferentes certificaciones para guías de turismo son:

- Guías de turismo especializados NCh2950.Of2005
- Guías de turismo NCh2961.Of2006
- Guías de turismo local y guías de turismo de sitio NCh3092.Of2007

# CAPÍTULO 8: PLAN DE MARKETING

## 8.1 Objetivos y estrategia de marketing

El plan de marketing tiene objetivos financieros y comerciales, los que se resumen de la siguiente manera:

- Incrementar la participación de mercado de turistas chinos en Chile, incentivándolos con productos que ofrezcan un turismo de experiencia local y/o complaciente en comodidades y actividades. En un plazo de 10 años se pretende captar el 30%<sup>19</sup> del mercado.
- Desarrollar productos y tarifas competitivos en la industria, que permitan al tour operador entrar al mercado con una propuesta atractiva y rentable económicamente.

## 8.2 Marketing estratégico

### 8.2.1 Segmentación

Una simplificación del perfil del turista chino consideraría la reputación de ser visitantes que alojan en hoteles baratos, solo comen en restaurantes chinos, conocen las principales atracciones sin mayor profundidad y gastan su presupuesto principalmente en artículos de lujo y recuerdos por el prestigio de regalárselos a sus familiares y presumir entre sus amistades. Sin embargo esta generalización está lejos de comprender la complejidad del turista chino, ya que éste ha visto modificado su comportamiento por características tales como: existencia de segmentos jóvenes, más educados y con mayor poder adquisitivo; viajeros más sofisticados y demandantes de calidad; más conectados; disfrutan de complacer sus sentidos; buscan en sus viajes experiencias de vida (Trivett, 2013).

Estas tendencias han moldeado al turista chino, identificando cinco segmentos de viajeros (Hotels.com, 2016):

- Explorador Constante (25% del mercado).
- Viajero con Familia y Amigos (25% del mercado).
- Buscador de Experiencia Local (17% del mercado).
- Buscador de Placer (12% del mercado).
- Viajero Simple (21% del mercado).

La sección 6.2.1 Segmentos de mercado presenta información detalla de cada segmento.

---

<sup>19</sup> Detalle en la sección 9.2. Estimación conservadora, considera el 2,3% del total de turistas chinos que visitarán Chile al 2026. El incremento en diez años es gradual, va de uno a cinco grupos por semana (grupos de cuatro personas).

## **8.2.2 Mercado objetivo (*Targeting*)**

Los segmentos anteriormente descritos, corresponden al potencial que el tour operador tiene del mercado chino. Además, en base a los resultados del análisis de la competencia (Capítulo 4), el enfoque del tour operador, en el mercado chino, debe ofrecer un turismo vivencial con comodidades y a la medida (ver sección 6.2.2 Propuesta de Valor).

Como se ha mencionado a lo largo del documento, Sudamérica no es un destino que se encuentre entre las primeras elecciones de los turistas chinos (ver sección 3.2.3 Principales destinos y motivo de viaje), sin embargo presenta un gran potencial para un segmento de viajeros que valora vivir nuevas experiencias, conocer destinos más remotos y que ya hayan visitado Europa y EEUU. Además, para Chile es un mercado prioritario y considerado como uno de los de alto gasto relevantes para el país (SERNATUR, 2017).

Este perfil de turistas chinos se encuentran en los segmentos Buscador de Experiencia Local y Buscador de Placer, que en conjunto representa el 29% del mercado y presentan el mayor gasto diario (459 USD y 474 USD respectivamente).

El Buscador de Experiencia Local es un segmento que valora la individualidad, ambición e independencia. Así, prefieren la flexibilidad para organizar sus viajes, con preferencia por tour temáticos y de lujo. Su ingreso es medio –alto y valoran vivir experiencias de interacción con la cultura local (Hotels.com, 2016).

El Buscador de Placer es un segmento que valora ser reconocido como personas que logran posiciones de liderazgo y poder. Perciben el complacer sus sentidos como un signo de éxito y superioridad entre sus pares. Al momento de viajar buscan tour de lujo privados y tour temáticos, mientras que sus fuentes de información para alojamientos corresponden a amigos y familiares (Hotels.com, 2016).

El Anexo G provee información detallada de cada segmento.

En cuanto a la cuantificación del mercado potencial, según cifras de SERNATUR, en el 2016 llegaron 22.992 chinos al país, lo que significó un significativo aumento del 50% respecto al 2015 y de 265% respecto al 2008. Considerando que China se convirtió en la principal fuente de turistas asiáticos, se puede estimar que el motivo de viaje mostrado por estadísticas de la Subsecretaría de Turismo al 2015 para Asia, es una buena aproximación para estimar aquellos turistas chinos que lo hacen por motivo de vacaciones. Según estas cifras, el 49,74% de las visitas asiáticas corresponden a ocio, así el total de chinos con motivo de vacación que visitaron Chile el 2016 fue de 11.436 visitas como mercado potencial con intención de vacaciones.

## **8.2.3 Posicionamiento**

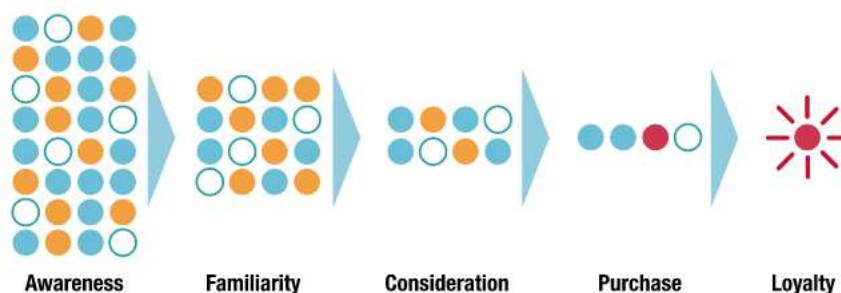
El posicionamiento de una marca es un intangible y corresponde a las asociaciones que la marca deja en las personas. Para el caso del servicio a ofrecer por el tour operador, la primera capa del concepto marca es la imagen del destino turístico Chile en los turistas de larga distancia.

Chile ha cimentado su posición internacional como destino turístico en la diversidad y belleza de sus paisajes, así la naturaleza ha estado presente como factor diferenciador. “Chile naturaleza que conmueve”, correspondió al anterior *slogan* de promoción internacional, actualmente la frase fue sustituida por “Chile naturaleza abierta”. La actual frase de la promoción al 2020, busca enfatizar la diversidad de los paisajes, tradición en vinos, la conexión con lugares remotos y prístinos, todo lo anterior complementado con la calidez de los chilenos. La frase en Inglés se define como<sup>20</sup>: “*From the Far North and the Altiplano to the Far South of Chile, someone is always waiting to receive you with open arms*”.

Por otra parte, las experiencias que atraen a los turistas chinos con la belleza escénica de paisajes y cultura local (ver sección detalle 4.2.3 Destinos preferidos y motivo de viaje) coinciden con la oferta del país. Sin embargo es necesario que los turistas chinos puedan asociar al país con dichos atractivos, lo cual es un trabajo que recae en SERNATUR mediante su departamento de promoción internacional. A su vez, el ente que ejecuta dicha promoción es Turismo Chile, con quien el tour operador debe trabajar estrechamente para ir al alero de la marca país.

Así, en el viaje de decisión del consumidor (figura 15), la marca país juega un rol fundamental en el conocimiento y familiarización que los chinos puedan tener de Chile.

**Figura 15 Viaje de decisión del consumidor**



Fuente: Mckinsey, 2009.

Desde la fase de consideración, el tour operador comienza a adquirir gradualmente un mayor protagonismo en la decisión del consumidor. De esta manera, el tour operador logrará la diferenciación a través de los atributos de su producto y factores del servicio (tabla 9).

<sup>20</sup> Frase contenida en la página web <http://chile.travel>

**Tabla 9 Factores de diferenciación del tour operador para el mercado chino**

Atributos del producto	Factores del servicio
Diseño de itinerarios en destinos esenciales de Chile, con carácter de remotos y no convencionales para el turista chino.	Enfoque en la cultura china y los segmentos de mercado escogidos. El servicio será diseñado y ejecutado para satisfacer al mercado chino.
Actividades turísticas vivenciales y exclusivas.	
Red de servicios de primer nivel y con orientación <i>Ready to China</i> .	
Personal que empatiza con la cultura china.	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente la declaración de posicionamiento de la estrategia de marketing es:

*Para viajeros chinos que buscan destinos remotos y exclusivos y/o conectarse emocionalmente con la cultura local, el tour operador es un especialista en el mercado chino, que entrega experiencias personalizadas a lo largo de Chile, a diferencia de los tour operadores nacionales, nuestro tour operador ofrece crear recuerdos memorables a través de rutas exóticas, con gran comodidad e inmersión en la cultura local.*

## 8.3 Marketing operacional

### 8.3.1 Estrategia de producto

En la sección 5.3 Definición de Producto se desglosó las características del producto por segmento, considerando que un producto turístico se compone del destino, modo de viaje y servicios ofrecidos (alojamiento, alimentación, transporte y actividades). En esta sección se detallará el diseño de las experiencias y rutas por segmento.

Para lo anterior, se elaboró una encuesta para indagar información más precisa respecto a duración, preferencias de actividades y destinos dentro del país (ver detalle en Anexo L). Los principales resultados como sigue:

- Dentro de las experiencias que ofrece el destino Chile, las preferidas por los encuestados son naturaleza y vida urbana, seguido de cultura y patrimonio. Sin embargo, la asociación que tienen de estas experiencias con el destino es media. Sabores y vino es la única dimensión que presenta mayor asociación en relación a las preferencias.
- Dentro de los destinos íconos para el turista de larga distancia, los encuestados indicaron que preferirían visitar Santiago y la Antártica. Posteriormente se encuentra Isla de Pascua y el desierto de Atacama.



- En un viaje multi-destino a Sudamérica, las primeras tres preferencias de los encuestados serían Brasil, Argentina y Chile respectivamente. Además, dentro de los atractivos que buscan en Sudamérica, destaca la belleza escénica, gastronomía y explorar nuevas culturas. Por último, el 40% de los encuestados indicaron que la duración de su viaje sería de 6 a 10 días, mientras que el 36% entre 11 y 20 días.

Utilizando la encuesta como complemento de la información expuesta a lo largo del documento, los productos diseñados por segmentos son:

### Buscador de Experiencia Local

**Tabla 10 Programas para segmento Buscador de Experiencia Local**

Programa	Duración	Complementos
<b>Santiago/Valparaíso/Atacama/Patagonia</b>	9 días	Viñas del Valle de Casa Blanca. Tour Astronómico. Salar de Atacama. Asado de Cordero Patagónico.
<b>Santiago/Valparaíso/Patagonia</b>	7 días	Viñas del Valle de Casa Blanca. Asado de Cordero Patagónico.
<b>Santiago/Valparaíso/Atacama</b>	6 días	Viñas del Valle de Casa Blanca. Tour Astronómico. Salar de Atacama.
<b>Santiago/Valparaíso/Isla de Pascua</b>	7 días	Viñas del Valle de Casa Blanca. Cultura Megalítica.

Fuente: Elaboración propia

### Buscador de Placer

**Tabla 11 Programas para segmento Buscador de Placer**

Programa	Duración	Complementos
<b>Santiago/Atacama/Isla de Pascua</b>	9 días	Tour Astronómico Globo Aerostático Cultura Megalítica
<b>Santiago/Isla de Pascua/Patagonia</b>	9 días	Cultura Megalítica Navegación por los canales Patagónicos
<b>Santiago/Atacama/Patagonia</b>	9 días	Tour Astronómico Globo Aerostático Navegación por los canales Patagónicos
<b>Santiago/Antártica</b>	7 días	Todo incluido.

Fuente: Elaboración propia

Detalles de los programas en Anexo M.

### 8.3.2 Estrategia de precio

Los programas de viajes diseñados para cada segmento tienen una duración entre 7 y 10 días. Los destinos escogidos para cada segmento son los mismos, con excepción de Valparaíso y Antártica. Sin embargo, la diferencia radica en las experiencias ofrecidas en cada destino y mix de destinos dentro del programa. De esta forma, los rangos de precios presentarán sutiles diferencias y estarán a un nivel que permitan recuperar la inversión y asegurar la rentabilidad del tour operador.

El primer análisis para determinar el nivel de precios, se basó en el actual gasto en turismo que efectúa cada segmento cuando viaja al extranjero. El segmento Buscador de Experiencia Local tiene un GPDI de USD 459, levemente inferior al Buscador de Placer con USD 474. En ambos segmentos el gasto en alojamiento corresponde al 33% del presupuesto, mientras que del restante, el 70% corresponde a actividades no relativas a compras. Así, el total estimado en gasto día excluyendo shopping es de USD 366 para Buscador de Experiencia Local y USD 378 para Buscador de Placer (Hotels.com, 2016).

El segundo análisis hace referencia a la oferta, ya que se indagó sobre los productos y tarifas de un tour operador receptivo en Sudamérica. Así, su programa turístico se descompuso para analizar sólo la componente Chile, además de considerar sólo los equivalentes en destino y actividades, llegando a una tarifa día por pasajero, excluyendo vuelos internos, en el rango de USD 450 y USD 350.

Dado que ambos segmentos presentan un similar poder adquisitivo, se asumió un 15% adicional en la tarifa del segmento Buscador de Placer, dado los servicios para complacer sus sentidos. A su vez, se considera que el 60% de los clientes serán parte del segmento Buscador de Experiencia Local y 40% Buscador de Placer.

Finalmente, la tarifa para un programa turístico de 8 días es de USD 2.960 promedio, compuesto por USD 2.800 para Buscador de Experiencia Local y USD 3.220 para Buscador de Placer.

### 8.3.3 Estrategia de promoción<sup>21</sup>

El tour operador a implementar es de tipo especializado y su foco es desarrollar un turismo a la medida del cliente. Por lo anterior, es necesario el desarrollo de *estrategias multicanal de promoción*, dada su interacción con tour operadores mayoristas, agencias de viajes independientes, agencias de viajes *online*, redes comerciales propias y redes sociales, aplicaciones móviles y canales colaborativos (Subsecretaría de Turismo, 2015).

---

<sup>21</sup> Dado el modelo asociativo de promoción internacional, este subcapítulo es redactado de manera parcial con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

La estrategia multicanal, corresponde a la difusión de un único mensaje a través de diversos canales de comunicación, que permite alcanzar una homogeneidad en la transmisión de dicho mensaje (Luxor Technologies, 2016). Esta estrategia, se utiliza cuando se busca lograr presencia de una marca dentro del negocio y, dado que el objetivo es lograr un efecto diferenciador asociado al turismo de experiencias, se busca posicionarse como un nuevo tour operador en el mercado.

En base a la estrategia multicanal, las acciones promocionales que pueden realizarse son las siguientes:

- Campañas de co-marketing con tour operadores emisivos y/o mayoristas, incorporando contenidos, presentaciones en puntos de distribución, programas de formación, entre otros. Para el caso de China las principales OTAs se detallan en Anexo D.
- Participación en el calendario promocional de actividades en China e India. Actualmente el ente encargado de ejecutar la promoción internacional es Turismo Chile<sup>22</sup>. A la fecha alguna de las actividades en China han sido:
  - Desde el 2011 a la fecha se han realizado roadshow en las ciudades de Guangzhou, Shanghai y Beijing.
  - Press Trips. A la fecha se han realizado actividades con prensa de China, India, Japón y Corea del Sur para promover la marca Chile como destino turístico (Turismo Chile, 2015).
  - Se llevó a cabo un *webinar* para capacitar a 400 profesionales chinos pertenecientes a agencias de turismo y tour operadores de las ciudades de Guangzhou, Beijing, Shanghai y Shenzhen (Turismo Chile, 2014).
- Uso activo de redes sociales tales como: WeChat (es la red más usada en China); Weibo una plataforma *microblogging*; RenRen una amplia red para blogs; YouKu una red similar a Youtube para subir videos promocionales.

### **8.3.4 Estrategia de punto de venta (Distribución)<sup>23</sup>**

La estrategia de distribución, dependerá del uso que el tour operador hará de medios de venta directa e indirecta, con el fin de llegar con la propuesta de valor a los segmentos objetivos.

#### **Canal directo**

- Ventas de paquetes turísticos especializados a través del sitio web. Este canal pretende tener un uso intensivo por el segmento Buscador de Experiencia Local, ya que valora la independencia al organizar sus viajes. Para el segmento Buscador de Placer, este canal tomará relevancia para complementar el boca a boca de la experiencia.

---

<sup>22</sup> A contar de mayo 2017, SERNATUR se hará cargo de la promoción turística internacional al 2020.

<sup>23</sup> Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”).

## Canal indirecto

- Ventas de paquetes turísticos especializados y experiencias únicas, a través de tour operadores emisivos y/o mayoristas. Este último, integra múltiples experiencias en Sudamérica. El tour operador especialista que se describe en este emprendimiento, se hace cargo de la experiencia correspondiente a Chile. Sección 5.2.3 Canales presenta detalles en la información.

# CAPÍTULO 9: PLAN DE VENTAS

## 9.1 Proyección de demanda de turistas chinos en Chile<sup>24</sup>

La proyección de demanda (llegadas) de turistas chinos a Chile, se calculó a partir de la proyección de turistas provenientes de países emergentes y el número de turistas chinos en el mundo. Los pasos utilizados son los siguientes:

- Se proyecta la demanda de turistas provenientes de economías emergentes en función de los datos proyectados a los años 2015 (550 millones), 2020 (750 millones), 2025 (900 millones), 2030 (1.050 millones) por la organización mundial de turismo (Organización Mundial del Turismo, 2011).
- Se asume una tendencia lineal entre estos 3 rangos de años (2015-2020; 2020-2025; 2025-2030) y se proyectan las cifras respectivas, así como sus crecimientos.
- Con los datos existentes respecto a la demanda de turistas chinos en el mundo al año 2015 (128 millones) y 2020 (200 millones) por la organización mundial de turismo (Organización Mundial del Turismo, 2016), se proyecta el crecimiento de turistas chinos en el mundo mediante el método de extrapolación de datos, basándose en el crecimiento del turismo de economías emergentes.

La demanda esperada de turistas provenientes de China hasta el año 2030 en el mundo, se resume en la tabla 12.

---

<sup>24</sup> La metodología de la proyección de turismo emisor chino es compartida con la de tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”), dado que ambos mercados corresponden a economías emergentes de similar magnitud. Sin embargo, los números, cálculos y proyecciones corresponden a cada mercado por separado y por ende, son distintos.

**Tabla 12 Demanda esperada de turistas chinos en el mundo**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Demanda turistas economías emergentes [Millones]</b>	550	590	630	670	710	750	780	810
<b>Crecimiento turistas economías emergentes [%]</b>		7%	7%	6%	6%	6%	4%	4%
<b>Demanda turistas chinos mundo [Millones]</b>	128	142.4	156.8	171.2	185.6	200	212	223
<b>Crecimiento turistas Chinos mundo [%]</b>		11%	10%	9%	8%	8%	6%	5%

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Demanda turistas economías emergentes [Millones]</b>	840	870	900	930	960	990	1020	1050
<b>Crecimiento turistas economías emergentes [%]</b>	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
<b>Demanda turistas chinos mundo [Millones]</b>	235	246	257	268	279	289	300	310
<b>Crecimiento turistas Chinos mundo [%]</b>	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	3%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SERNATUR y Organización Mundial de Turismo

Se asume que la demanda de turistas chinos en Chile, depende de la demanda de turistas chinos en el mundo. La primera, es calculada finalmente bajo el siguiente procedimiento:

- Se usa como base la información histórica de llegadas de turistas chinos al país (2011-2016) (SERNATUR, 2016).
- Se proyecta la demanda de turistas chinos en Chile, considerando igual comportamiento a la tendencia mundial. Así, al 2026 la cantidad de turistas chinos habrá incrementado un 88%, estimación conservadora considerando el 265% de incremento entre los períodos 2008 y 2016.

La demanda proyectada de turistas provenientes de China a Chile al año 2026<sup>25</sup>, se resume en la tabla 13. (Detalle del horizonte de evaluación en Anexo O)

**Tabla 13 Demanda esperada de turistas chinos en Chile**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Llegadas turistas chinos a Chile</b>	10,076	12,088	11,289	11,018	15,404	22,992	25,317	27,642
<b>Crecimiento turistas chinos Chile [%]</b>		20%	-7%	-2%	40%	49%	10%	9%

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Llegadas turistas chinos a Chile</b>	29,967	32,292	34,181	36,046	37,886	39,701	41,492	43,259
<b>Crecimiento turistas chinos Chile [%]</b>	8%	8%	6%	5%	5%	5%	5%	4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SERNATUR y Organización Mundial de Turismo

<sup>25</sup> Con el propósito de utilizar un período de 10 años, se trabaja hasta el año 2026.

## 9.2 Demanda: cuantificación y cuota de mercado

Primero se definirá la cuota de mercado chino correspondiente al tour operador. Esto, en base al segmento objetivo definido en la sección *targeting* y la demanda total esperada de turistas chinos en Chile. Además, se considerará un horizonte de evaluación de 10 años a partir del 2017.

Para estimar la cuota de mercado se utiliza como procedimiento el embudo de marketing. De esta forma los supuestos utilizados son los siguientes:

### Consideración del destino

Corresponde al total de nacionales chinos que visitan Chile con motivo de vacaciones. Se considera el 50%, basado en los motivos de viaje turistas asiáticos en Chile según estadísticas de SERNATUR. A pesar que la proporción vacaciones ha aumentado desde el 2010, donde sólo correspondía al 17% siendo que actualmente incrementó al 50% de las motivaciones de visita, se asumirá una posición conservadora, manteniendo fijo el porcentaje durante los próximos 10 años.

### Preferencia del producto

Del total de turistas chinos que visitan Chile con motivo de vacaciones, se consideran aquellos definidos como segmento objetivo. Para lo anterior, se asume el 17% para Buscadores de Experiencia Local y 12% para Buscadores de Placer (detalle en sección segmentación). Así, el 29% tendrán una preferencia por el experiencia que ofrece el tour operador. Los turistas chinos bajo el estilo de viaje *Assistance Independent Travel*, parte importante del segmento objetivo, han aumentado significativamente llegando a representar el 50% y se proyecta que esto siga en aumento (Hotels.com, 2016). El segmento objetivo se compone fuertemente de este segmento, por lo cual se proyecta que al período diez representen el 35% (20% Buscador de Experiencia Local y 15% Buscador de Placer).

### Intención de compra

Del total de turistas chinos, correspondientes al segmento objetivo que visitan Chile, se considera que un 40% utiliza un modo de viaje al menos *semi-package*. Según proyecciones, se espera que en un período de 10 años aumente a 44% (Hotels.com, 2016).

### Cuota de mercado del tour operador

Según el análisis de la competencia sección 4.3, sólo existe en Chile un tour operador con enfoque en el mercado chino. Sin embargo su propuesta es de turismo emisor. Así, el tour operador sería pionero como receptor con una oferta vivencial. Se asume un 20% del mercado, para aumentar al 30% en el período diez. La tabla 14 muestra la proyección de la captación del mercado.

**Tabla 14 Cuota de captación del tour operador de turistas chinos**

	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda turistas chinos a Chile captada por el tour operador receptivo [n°]	267	319	377	441	511
Gasto promedio turistas chinos en Chile [Usd]	3,060	3,144	3,223	3,298	3,370

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Demanda turistas chinos a Chile captada por el tour operador receptivo [n°]	580	653	732	816	905	999
Gasto promedio turistas chinos en Chile [Usd]	3,404	3,437	3,469	3,501	3,532	3,563

Fuente: Elaboración propia

El gasto fue proyectado a 10 años mediante el método de extrapolación de datos, tomadno como base el crecimiento del gasto de turistas chinos en el mundo y la tarifa base de USD 2.960 (2015) definida en la estrategia de precios.

El resultado final del plan de ventas del tour operador se consolidará con los ingresos del mercado indio de la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”), con el objetivo de evaluar la rentabilidad económica como una sola empresa.

## **CAPÍTULO 10: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **10.1 Definición de actividades**

Para diagramar la carta Gantt es necesario definir la Estructura de Descomposición de Trabajo (EDT). A continuación se presentan las actividades de la EDT en los niveles 1 y 2:

- Evaluación de destinos: visitas a terreno a Valparaíso y Valle de Casa Blanca; San Pedro de Atacama; Torres del Paine; Isla de Pascua y Antártica.
- Desarrollo red de proveedores: negociación con potenciales proveedores de servicios (alojamientos, aerolíneas, restaurantes y actividades turísticas). Principales puntos a tratar son tarifas, *block booking*, lineamientos de calidad de atención al público y acuerdos de flexibilidad administrativa.
- Desarrollo red de socios comerciales: reuniones con OTAs, tour operadores emisivos y tour operadores mayoristas que operen programas multi-destino en Sudamérica.
- Alianzas con *Destination Management Companies (DMC)*: ronda de reuniones y mesas de trabajo con SERNATUR, Turismo Chile, LATA (*Latin American Travel Association*), LATC (*Latin American Travel Concept*), entre otros. El objetivo es perfeccionar la estrategia de marketing y posicionar al tour operador dentro de la industria.
- Actividades de promoción: consolidar la página web, press trips, fam tour y activación de plataforma en redes sociales chinas.

- Reclutamiento y capacitación: se cerrarán contratos con guías turísticos en terreno y se capacitará a personal interno y externo.

Una vez desarrolladas las actividades claves para cerrar los programas turísticos (período 0), se iterará en actividades de control de calidad, conocimiento del mercado, nuevas propuestas de servicios, reforzamiento de la promoción en ciudades chinas cuyo mercado esté maduro y se comenzará la expansión de la promoción en ciudades con mercados en crecimiento (ver detalle en Anexo H).

## 10.2 Hitos

El primer grupo de actividades que contiene la carta Gantt (ver Anexo N), son los principales hitos para la generación de los cuatro programas turísticos. La lista está formada por:

- Cerrar proveedores en Santiago, San Pedro de Atacama y Torres del Paine. Lo anterior significa tener tres programas definidos para Buscador de Experiencia Local y uno para Buscador de Placer. Hito para el Primer semestre período 0.
- Cerrar proveedores en Isla de Pascual y Antártica. Así, la cartera de destinos está lista para formar los ocho programas para ambos segmentos. Hito para el segundo semestre del período 0.
- Asistencia a un evento en China organizado por la DMC (actualmente es Turismo Chile). La fecha depende del calendario por definir del DMC. De todas formas se priorizarán los roadshow.
- Firma de acuerdos comerciales con OTAs (Ctrip, Tuniu y Lvmama). Hito para el segundo semestre del período 0.
- Cerrar primeros clientes para el período 1 del tour operador.
- Finalización de la capacitación en cultura china a guías y *staff* de contacto directo con el cliente. Hito para el segundo semestre del período 0.

# CAPÍTULO 11: EVALUACIÓN FINANCIERA<sup>26</sup>

## 11.1 Costo de capital

La tasa de descuento con la que se descontarán los flujos de caja futuros, se realizará mediante un promedio de distintas variables:

---

<sup>26</sup> Este capítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Indio”).



- En primer lugar, es necesario determinar el costo de capital, a partir del modelo CAPM (dado que no será financiado con deuda en su etapa inicial), cuyo modelo es:

$$Re = Rf + \beta * (Rm - Rf)$$

Donde Re corresponde a la tasa de descuento a calcular, Rf la tasa libre de riesgo y Rm la rentabilidad del mercado. Los valores de estas variables son los siguientes:

La tasa libre de riesgo utilizada, corresponde a la rentabilidad promedio de los bonos del banco central al año 2016 (Banco Central, 2016), la cual corresponde a un 3,7%. Para calcular la rentabilidad del mercado, se considera la rentabilidad promedio del IPSA de los últimos 9 años (Banchile Inversiones, 2016), la cual corresponde a un 9,38%. Finalmente, el beta a utilizar corresponde al beta no apalancado (libre de deuda) de la industria del turismo, el cual se asume en 0,99 (Universidad del Valle, 2004). Con ello, se obtiene un costo de capital del 9,32%.

- En segundo lugar, existe en la literatura evaluaciones de plan de negocios asociados a *startup* relacionados a emprendimientos en turismo en Chile, que evalúan sus estados financieros a una tasa de descuento entre el 13% (Lagos, A., 2014) y 16% (Schilling, F, 2012).
- En tercer lugar, los proyectos de innovación y emprendimiento en Chile, evaluados por CORFO, SERCOTEC, entre otros, realizan la evaluación de riesgo de éstos últimos, a tasas de descuento cercanas al 30% (Salinas, H., 2012). Lo anterior, se encuentra en línea con las tasas de rentabilidad que buscan los inversionistas de capital de riesgo (30%-50%), a partir de reportes del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (Asociación de Emprendedores de Chile, 2012).

Considerando las variables anteriormente mencionadas, se calcula un promedio de las tasas de descuento, obteniéndose un costo de capital del 15,78%.

## 11.2 Proyección de estado de resultados

En base al precio (gasto promedio) y cantidad (demanda captiva) definidos en el capítulo 9.2 y considerando los mismos datos del capítulo “Plan de Ventas” de la tesis de Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Indio”), es posible obtener los ingresos proyectados para el tour operador.

Sin embargo, para construir el resto de las variables del estado de resultados, se realizan los siguientes supuestos:

- Como el gasto promedio fue calculado en dólares, se realiza una proyección de éste último en base a datos del departamento de estudios del banco BBVA (BBVA, 2016),

estableciéndose un tipo de cambio promedio para el período 2019-2026 (donde no se tiene información disponible).

- Los costos variables se dividen en:
  - Comisión de agencias físicas y OTA's: en el plan operacional, se estableció que una parte de la venta del paquete turístico se lo lleva la agencia física y/o OTA donde el cliente realiza la reserva. Según datos de la industria, ésta comisión es en torno al 10% (Hotelerum, 2017).
  - Comisión del tour operador mayorista (TT.OO emisor): también se estableció en el plan operacional, una comisión de reserva del tour operador emisor con el minorista, el que según datos de la industria es alrededor del 15% (Todo Expertos, 2013).
  - Costos de alojamiento y alimentación: según expertiz de Hernán Gómez (Capítulo 2), las tarifas especiales de hoteles a tour operadores, junto con almuerzos y/o cenas, permiten a éstas últimas marginar en torno al 20%.
  - Vuelos internos clientes: Se considera un promedio de las tarifas de viaje a los tres destinos típicos a ofrecer como tour operador desde Santiago ( Latam, 2017)
  - Traslado de clientes: se considera como gasto, el consumo de combustible por trasladar a clientes desde hotel a sitios de interés, aeropuerto y viceversa, alrededor de un 2% de la venta.
  - Acceso a sitios de interés: incluye entradas a parques nacionales e insumos de alimentación y bebestibles a entregar a los clientes para la realización de actividades *outdoor* tales como *trekking*, caminatas, visitas, etc. En torno al 3% de la venta.

Los últimos dos costos, son estimados en función de información de mercado (Yefi, R; Ulloa, R, 2010).

- Los gastos de personal, se estiman a partir de las funciones y actividades establecidas en el capítulo 7. En base a esta información, se estima el costo empresa por cargo, si trabaja en temporada alta o baja y el número de personas requeridas en cada una de ella, detalle que puede ser revisado en el Anexo P. Se considera este gasto fijo a partir del primer año, con crecimiento del 3% anual (IPC). Por otro lado, se estiman los gastos variables de personal (comisiones y bonos) como un 5% de las ventas. Adicional a lo anterior, se estima un gasto fijo como apoyo de personal externo en la mantención de redes sociales, página web y otros servicios que no estén relacionados con ventas y que sean más de carácter sistémico/administrativo.
- En cuanto a los gastos de operación, se consideran los gastos anuales en mantención de las van de transporte, mantención de sistemas, equipos administrativos de la empresa y licencias en caso de que sean necesarias, así como consumos básicos (luz, agua, internet, etc.), en aproximadamente un 5,5% de las ventas. Este costo, es estimado en función de información de mercado (Yefi, R; Ulloa, R, 2010).

- En relación a los gastos de administración, se consideran los arriendos de las oficinas de operación del tour operador, así como equipos (tecnológicos, audiovisuales, etc.), costos por uso de papelería y materiales de oficina, permisos de circulación de van de transporte, así como patentes anuales y seguros asociados (accidente, muerte, complementarios, entre otros.). Gastos por estacionamiento de vehículos de transporte de turistas en los sitios de interés, viajes y alojamiento de colaboradores los cuales están asociados a acompañar al cliente en las rutas internas del país y su respectiva estadía (en particular con viajes personalizados según segmentos definidos), gastos de medio de transporte de colaboradores como (peajes, bencina, varios asociados a trámites por la empresa), suscripciones a revistas de turismo nacional e internacional, gastos por asesoría de terceros, impuestos y patentes comerciales, así como costos de envío de correos y encomiendas (en especial documentos de tramitación de visado y personales de los turistas, como exigencia de entrada al país, a hoteles y sitios de interés). Finalmente los gastos de marketing y publicidad se estiman en un 5% de las ventas. Estos costos, son estimados en función de información de mercado (Yefi, R; Ulloa, R, 2010).
- La depreciación se obtiene a partir del plan de inversiones del capítulo 11.3, mientras que el impuesto a la renta se considera un 25% de la utilidad antes de impuesto (SII, 2016).

Con los supuestos anteriormente mencionados, se obtiene el estado de resultados proyectados para la compañía a 10 años, a partir del siguiente cuadro:

**Tabla 15 Estado de resultados proyectados**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Tipo Cambio Proyectado</b>	676	665	651	664	660	658	661	660	660	660	660
<b>EE.RR [Millones CLP]</b>											
Ingresos		1.009,6	1.194,8	1.453,5	1.703,3	1.957,7	2.245,9	2.544,5	2.868,8	3.218,5	3.651,7
Costos Variables		-585,6	-693,0	-843,0	-987,9	-1.135,4	-1.302,6	-1.475,8	-1.663,9	-1.866,7	-2.118,0
Comisión Agencias y OTA's		-101,0	-119,5	-145,3	-170,3	-195,8	-224,6	-254,5	-286,9	-321,9	-365,2
Comisiones TTOO Mayorista		-151,4	-179,2	-218,0	-255,5	-293,6	-336,9	-381,7	-430,3	-482,8	-547,8
Alojamiento Clientes		-151,4	-179,2	-218,0	-255,5	-293,6	-336,9	-381,7	-430,3	-482,8	-547,8
Alimentación Clientes		-50,5	-59,7	-72,7	-85,2	-97,9	-112,3	-127,2	-143,4	-160,9	-182,6
Vuelos Internos Clientes		-80,8	-95,6	-116,3	-136,3	-156,6	-179,7	-203,6	-229,5	-257,5	-292,1
Traslados Clientes		-20,2	-23,9	-29,1	-34,1	-39,2	-44,9	-50,9	-57,4	-64,4	-73,0
Accesos Sitios de Interés		-30,3	-35,8	-43,6	-51,1	-58,7	-67,4	-76,3	-86,1	-96,6	-109,6
Gastos de Personal		-246,8	-269,5	-299,8	-329,3	-359,4	-393,0	-427,8	-465,4	-505,6	-554,3
Sueldos Brutos y Gratificaciones		-142,2	-146,5	-150,9	-155,4	-160,0	-164,8	-169,8	-174,9	-180,1	-185,5
Comisiones y Bonos		-101,0	-119,5	-145,3	-170,3	-195,8	-224,6	-254,5	-286,9	-321,9	-365,2
Apoyo Soporte Externo		-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6
Gastos Operacionales		-55,5	-65,7	-79,9	-93,7	-107,7	-123,5	-139,9	-157,8	-177,0	-200,8
Mantenión Vehículos		-20,2	-23,9	-29,1	-34,1	-39,2	-44,9	-50,9	-57,4	-64,4	-73,0
Mantenión Sistemas, Equipos y Licencias		-5,0	-6,0	-7,3	-8,5	-9,8	-11,2	-12,7	-14,3	-16,1	-18,3
Consumos Básicos (Luz, Agua, Internet)		-30,3	-35,8	-43,6	-51,1	-58,7	-67,4	-76,3	-86,1	-96,6	-109,6
Gastos Administración (arriendo, materiales de oficina)		-32,6	-34,1	-36,1	-38,1	-40,2	-42,5	-44,9	-47,5	-50,3	-53,7
Arriendo Oficinas		-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2
Arriendo Equipos		-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6
Papelería y Materiales de Oficina		-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2
Permisos y Patentes Vehículos		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Seguros Vehículos		-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8
Estacionamientos Vehículos		-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4
Viajes y Alojamientos Colaboradores		-8,1	-9,6	-11,6	-13,6	-15,7	-18,0	-20,4	-23,0	-25,7	-29,2
Gastos Medio de Transporte Colaboradores		-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4
Suscripciones Revistas Turismo		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Asesorías de Terceros		-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2
Impuestos y Patentes Comerciales		-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6
Correo y Encomienda		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Gastos Marketing y Publicidad		-50,5	-59,7	-72,7	-85,2	-97,9	-112,3	-127,2	-143,4	-160,9	-182,6
<b>EBITDA</b>		<b>38,7</b>	<b>72,7</b>	<b>121,9</b>	<b>169,1</b>	<b>217,1</b>	<b>271,9</b>	<b>328,8</b>	<b>390,8</b>	<b>458,0</b>	<b>542,2</b>
Depreciación		-17,1	-17,1	-17,0	-16,9	-16,9	-16,9	-16,1	-17,1	-17,1	-17,0
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		<b>21,6</b>	<b>55,6</b>	<b>104,9</b>	<b>152,1</b>	<b>200,1</b>	<b>255,0</b>	<b>312,7</b>	<b>373,7</b>	<b>440,9</b>	<b>525,3</b>
Impuesto a la renta		-5,4	-13,9	-26,2	-38,0	-50,0	-63,7	-78,2	-93,4	-110,2	-131,3
<b>Utilidad Después de impuesto</b>		<b>16,2</b>	<b>41,7</b>	<b>78,7</b>	<b>114,1</b>	<b>150,1</b>	<b>191,2</b>	<b>234,5</b>	<b>280,3</b>	<b>330,6</b>	<b>394,0</b>

Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A.

## 11.3 Plan de inversiones

Se considera la inversión en activo fijo (CAPEX) en 4 aspectos: equipos de oficina, vestuario (guías y choferes principalmente), aspectos administrativos y legales para la puesta en marcha, y compra de vehículos. No se considera inversión en infraestructura (compra de oficinas) dado que, para operar en esta industria, los nuevos tour usualmente arriendan oficinas (gastos que fueron considerados en el capítulo 11.2).

La depreciación de activos, se establece a partir de información del SII (SII, 2002). Finalmente, el plan de inversiones se resume de la siguiente manera:

**Tabla 16 Plan de inversiones**

Tipo	Producto	Cantidad	Proveedor	Costo Unitario	Costo Total	Depreciación (años)
Oficina	Computador HP	10	Paris	450.000	4.500.000	6
	Impresora Multifuncional	1	Paris	80.000	80.000	3
	Cámara Digital	4	Paris	120.000	480.000	6
	Escritorio	6	Homy	90.000	540.000	7
	Silla	8	Homy	30.000	240.000	7
	Decoración	1	Homy	300.000	300.000	2
<b>Total Oficina</b>					<b>6.140.000</b>	
Vestuario	Polera Guías y Choferes	25	Patronato	8.000	200.000	-
	Chaquetas Guías y Choferes	25	Patronato	15.000	375.000	-
<b>Total Vestuario</b>					<b>575.000</b>	
Puesta en Marcha	Diseño Página web	1	Particular	600.000	600.000	-
	Patentes	1	Municipalidad	200.000	200.000	-
	Legales y Notaria	1	Particular	500.000	500.000	-
<b>Total Puesta en Marcha</b>					<b>1.300.000</b>	
Vehículos	Furgones Turísticos	8	Chile Autos	14.000.000	112.000.000	7
<b>Total Vehículos</b>					<b>112.000.000</b>	
<b>Total Plan de Inversiones</b>					<b>120.015.000</b>	

Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A.

## 11.4 Flujo de caja libre

Los supuestos utilizados para la estimación del flujo de caja libre (FCF en Inglés), están dados de la siguiente manera:

- Se considera al año 0, la inversión inicial (plan de inversiones) con una reinversión cada 4 años en vehículos de transporte de pasajeros.
- Se estima el capital de trabajo como un 10% de las ventas (usualmente usado en modelos de evaluación financiera), considerando un bajo flujo de inventario (empresa de servicios) y un menor diferencial entre cuentas por pagar y cobrar, dado que se trabajará con un tour operador mayorista y no distintos tipos de clientes. Para trabajar con un criterio conservador de estimación y con el fin de no generar un desfinanciamiento de la caja de la empresa (retrasos en pago por parte de tour operador mayorista, problemas de facturación y cobro por ser cliente larga distancia, entre otros), se estima un capital de trabajo adicional asociado a los incrementos de venta entre un año y otro, desde el año 1 al año 9.
- Se considera el resultado después de impuestos obtenido a partir del capítulo 11.2, y se devuelve el valor de depreciación.

Finalmente, se calcula el flujo de caja libre por período, y se descuenta a una tasa del 15,78% (capítulo 11.1). El detalle se puede visualizar a partir de la siguiente tabla:

**Tabla 17 Flujo de Caja Libre**

FCF [Millones CLP]	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
CAPEX	-120				-112				-112		
Capital de Trabajo	-101	-19	-26	-25	-25	-29	-30	-32	-35	-43	365
Resultado después de Impuesto		16	42	79	114	150	191	235	280	331	394
Depreciación		17	17	17	17	17	17	16	17	17	17
<b>FCF</b>	<b>-221</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>71</b>	<b>-6</b>	<b>138</b>	<b>178</b>	<b>218</b>	<b>150</b>	<b>304</b>	<b>776</b>
DFCF	-221	13	25	46	-4	66	74	78	47	81	179
<b>VAN</b>	<b>384</b>										

Fuente:

Elaboración conjunta con Hernán Gómez Azolas.

La evaluación financiera tiene los siguientes resultados:

- Se obtiene un VAN positivo de \$384 millones, lo que permite inferir que el proyecto es viable.
- La inversión se recuperaría al séptimo año de operación (*payback*=7).
- La tasa interna de retorno (TIR) obtenida es de 16,1%, la cual es mayor a la tasa de descuento utilizada en la evaluación, por lo que el proyecto también resulta viable desde esta perspectiva.

Finalmente se calcula el valor incremental de la empresa, a partir del modelo de Gordon (Rotkowsky, A; Clough, E, 2013). Este modelo, permite calcular el valor terminal de la empresa en base a un crecimiento perpetuo después del período de evaluación. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$Valor\ terminal = \frac{FCF_{Y10} * (1 + Crecimiento)}{(Tasa\ Dcto - Crecimiento)}$$

Se asume un crecimiento perpetuo del 2% (generalmente usado en los modelos de evaluación financiera) y, junto con el flujo de caja al año 10 y la tasa de descuento del 15,78%, se obtiene un valor terminal de \$5.745 millones de pesos, cuyo valor presente es de \$1.327 millones.

Finalmente, el valor de la empresa (VAN+Valor presente del valor terminal), es de \$1.712 millones de pesos.

## 11.5 Análisis de sensibilidad

Con el fin de poder estimar variaciones en el valor de la empresa a partir de una variación en el flujo de turistas (número) o gasto por visita (precio), se establecen distintos escenarios que pueden ocurrir en el corto-mediano plazo y que pueden tener influencia en la valorización del emprendimiento:

### Vuelo Santiago-Doha

El nuevo recorrido de una duración aproximada de 18 horas, será realizado por un Boeing 777 con capacidad para 365 pasajeros (Funds Society, 2016). Se estima que este vuelo pueda tener una

frecuencia de dos viajes por semana, lo que representaría aproximadamente 38.000 pasajeros adicionales al año, provenientes de Asia. El total de pasajeros provenientes de Asia y Medio Oriente en Chile representó 82.757 al año 2016 (SERNATUR , 2016). Si se estima que un 50% proviene por motivos de ocio (considerando los criterios establecidos en el capítulo 8), el incremento potencial de turistas provenientes de Asia podría estimarse en aproximadamente un 20%. Con ello, el valor de la empresa se incrementaría en un 33%, alcanzando los \$2.282 Millones.

### **Restricción de visados**

Según datos de la industria y casos reales en otros países (principalmente europeos), el aumento del flujo de turistas con restricción de visa se da entre un 15%-30% al momento de liberación o reducción en los tiempos asociados a este trámite (FEDETUR, 2015). Si se considera un incremento (promedio lineal) conservador del 15% en el flujo de turistas, sólo por facilitación del trámite de visado, el valor de la empresa se estima incrementar en un 25%, alcanzando los \$2.139 Millones.

### **Crisis económica países emergentes**

India y China representan los países emergentes de mayor tasa de crecimiento a nivel mundial, sin embargo hoy en día están expuestos a crisis económicas por diversos motivos (desaceleración económica, pobre regulación político-económica, fraudes, entre otros.). En el caso de que se produzca alguna crisis mundial, existe como antecedente una disminución del 14% en el flujo de turistas, producto de la crisis sub prime del año 2008 (Torres, E; Ramirez, R.; Rodriguez, B., 2014). Si se asume que por efectos de una crisis de los países emergentes (difícil de estimar en proporciones económicas), el turismo se viese afectado por una disminución del flujo de turistas chinos e indios en Chile en un 14%, el valor de la empresa disminuiría en un 23%, llegando a \$1.312 Millones.

### **Costos variables**

En base a la información que existe en la industria, se estimó un costo aproximado como porcentaje sobre la venta, subdividido en distintas variables de costos. Sin embargo, sólo al considerar una mala estimación de los costos variables asociados a la venta, un aumento de 10 puntos porcentuales en éstos últimos, implicaría una disminución en el valor del negocio en un 67%, alcanzo los \$566 Millones.

La siguiente tabla muestra un resumen de los escenarios analizados, con el valor respectivo del negocio, comparado sobre el escenario base (Capítulo 11.4):

**Tabla 18 Análisis de sensibilidad**

Tipo Escenario	Características Escenario	Tipo de Escenario respecto al Base	Valor presente FCF [MM\$] (VAN a 10 años)	Valor presente de Valor Terminal [MM\$]	Valor de la Empresa [MM\$]	Valor de la Empresa [%]
Escenario Base	Escenario Base	-	384	1.327	1.712	0%
Ruta Stgo-Doha	Si Crecimiento de las ventas es 20% mas que el caso base	Mejor	636	1.646	2.282	33%
Trámite Visa	Si Crecimiento de las ventas es 15% mas que el caso base	Mejor	573	1.566	2.139	25%
Crisis Económica	Si Crecimiento de las ventas es -14% mas que el caso base	Peor	208	1.104	1.312	-23%
Mayores Costos (10pp)	Si Costos aumentan en 10pp mas que el caso base	Peor	-293	859	566	-67%

Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A.

## CAPÍTULO 12: RIESGOS Y FACTORES DE ÉXITO

### 12.1 Riesgos y plan de mitigación

A continuación se muestra un resumen de los riesgos primarios y su plan de mitigación, señalando además el nivel de impacto en la implementación. Cada riesgo fue categorizado en uno de los tres portafolios de riesgos: gestión comercial, operaciones y captación de clientes (figura 16).

**Figura 16 Matriz de Riesgos**

Portafolio de Riesgos	Riesgo	Mitigación Potencial	Nivel de Impacto
Gestión Comercial	Escaso interes de los proveedores	Acelerar alianzas con Turismo Chile, SERNATUR y FEDETUR para dar confianza en el proyecto. Cambiar a una estrategia mas atractiva de familiarización con el Mercado Chino.	Alto
	Escaso Interes de las OTAs y Tour Operadores Emisivos	Postergar la incursión individual, asistiendo exclusivamente cuando sea un evento organizado por DMC. Escalar a instancias politicas para lograr ingresar bajo el acuerdo de Alianza del Pacifico. Iterar en la estrategia de acercamiento, dado que pueden ser problemas culturales.	Alto
Operaciones	Escasos Guías Turisticos	Problema latente, se ofrece salario sobre el mercado. Generar un programa de capacitación a jovenes con perfil viajero que se sumen como guias por temporadas.	Medio
	Retraso en el lanzamiento de la Plataforma de ventas y pagos	Usar un landing page mientras se habilita la pagina oficial avisando que es una versión beta. Incrementar el conocimiento del mercado mediante encuestas y generar base de dato de potenciales clientes en el intertanto.	Medio
Captación de Clientes	Escaso Interes de los Clientes	Analizar el segmento objetivo y los canales de promoción. Indagar sobre el interes por otras zonas de Sudamerica que gatillen el viaje a Chile. Solicitar apoyo a los organismos publicos en China para generar ROADSHOW y eventos online de difusión.	Alto
	Mala experiencia del Cliente	Reforzar control de calidad y activar plan de compensación. Activa presencia en redes sociales Chinas para responder a los clientes y generar posicionamiento.	Alto



## **12.2 Factores críticos de éxito**

### **Conectividad aérea**

El desarrollo de un destino turístico se realiza en alianza con aerolíneas dispuestas a abrir rutas. Actualmente no existe un vuelo directo entre China y Chile, siendo la ruta más breve mediante Australia. Contar con una ruta directa es un excelente impulso para elevar rápidamente el número de turistas chinos que visitan el país.

### **Personal capacitado *China Ready***

Es necesario contar con un equipo que sepa entender a cabalidad al turista chino, dada sus costumbres, preferencias, características de consumo e idioma. Para ello, es clave no solamente tener un buen manejo de Mandarín, sino que conocer la cultura China enfocada a ofrecer calidad en la atención al cliente. En este sentido, se pretende capacitar tanto al personal interno como al *staff* de los proveedores que tengan contacto directo con el cliente. Sin un equipo capacitado, el diseño de los programas se vuelve sólo en una buena intención.

### **Relación con los proveedores y *Trade Partners***

Servicios tales como hoteles, restaurantes, tour operadores locales y transporte conforman el programa turístico. De esta forma, es fundamental crear una relación basada en la confianza y en satisfacer ambos intereses en el negocio. La buena relación permitirá flexibilidad y solución ante contingencias.

Las OTAs son la fuente de información ampliamente utilizada por los turistas chinos para reservar un paquete turístico. Así, ser parte de su oferta y capacitarlos sobre el destino que el tour operador ofrece es fundamental para capturar turistas.

### **Plataformas *online***

Casi la totalidad de los turistas chinos portan un equipo electrónico para mantenerse conectados. El 95% utiliza un *smart phone* y el 50% un dispositivo *tablet* (Hotels.com, 2016). Además, para los turistas chinos, las redes sociales son la principal fuente de información para planificar un viaje. De esta forma, las plataformas *online* son el principal canal de promoción y venta del tour operador.

## **CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES**

### **Oportunidad de negocio**

China es el líder indiscutido en el mercado de turismo emisor. Durante diez años la salida de turistas chinos ha crecido a una tasa anual de dos dígitos, logrando así sofisticar su conducta de consumo y mantener su protagonismo como el mayor emisor de turistas en el mundo. Para Chile los viajeros chinos son los que incurren en el mayor gasto promedio individual, sin embargo la llegada de éstos no supera el 0,5% (2016). Con el propósito de fomentar su llegada, Chile ha efectuado iniciativas tales como la liberación de costos para el visado de turismo en el 2015, medida que tuvo un inmediato impacto, reflejado en un incremento de un 50% de las llegadas durante el 2016.

Por su parte China, como muestra de la buena relación entre ambos países, ha decidido diversificar sus relaciones comerciales con Chile, claro ejemplo de esto es la apertura del Banco Chino de la Construcción BchC en el año recién pasado. Esta acción favorece al país para convertirse en el centro de servicios financieros para América Latina.

A pesar de las favorables condiciones comerciales entre ambos países y el conocido fenómeno chino en la industria del turismo, en Chile no existe un tour operador receptivo enfocado en este mercado que ofrezca una propuesta de programas turísticos vivenciales. Cabe destacar que el segmento de turistas chinos de turismo vivencial, tiene la característica de ser más propensos a realizar viajes de larga distancia y desembolsar un mayor gasto promedio entre sus pares.

Ante el constante aumento de llegadas de turistas chinos a Chile, la escasa oferta para dicho mercado y el potencial del equipo (ver Capítulo 2), hacen que las condiciones<sup>27</sup> sean favorables para adoptar la estrategia de ser primeros en el mercado (*first-mover advantage*). De esta forma, se obtendrá la ventaja de ser los primeros en desarrollar la asociatividad con los *stakeholders* y quedar en la retina de ellos para instancias de colaboración futura.

Ser primeros en trabajar con el mercado Chino, brinda el potencial de desarrollar la asociatividad basada en ser especialistas en el mercado, blindándose de futuros competidores que tiendan a perder la esencia del mercado, derivando a especialistas en el destino.

Adicionalmente, esta estrategia otorga una excelente posición de salida del negocio (*end-game*), ya sea beneficiándose con rentabilidad a corto plazo o con la venta de la empresa a un tour operador mayorista.

Finalmente, ingresar como seguidores significa incurrir en mayores esfuerzos, ya sea para lograr relaciones con los *stakeholders*, que otros ya han realizado, o bien ingresar a un mercado poco claro y por tanto se debe trabajar más en la reputación ante el mercado Chino<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> El contexto y las razones de porqué es favorable ser primeros en el mercado fueron analizados en base a lo sucedido con los hoteles boutique en Valparaíso a partir del año 2006 a la fecha. En este caso, ser los primeros en el mercado de la industria del turismo ayudó a su permanencia en la industria al día de hoy. Aquellos que adoptaron la estrategia de seguidores han tenido que incurrir en un mayor esfuerzo para lograr el éxito, algunos han perdido la esencia del producto y otros han debido salir del negocio (E. Canepa, 2009).

## **Barreras del negocio**

Las principales limitantes del turista chino para visitar Sudamérica son la conectividad aérea y visado. Este último punto ya está siendo abordado con políticas de flexibilización en los trámites, siendo los países de Chile, Perú, Ecuador y Argentina quienes han adoptado liberar el costo para las visas de turismo.

Lo que respecta a la conectividad, el aeropuerto Nuevo Pudahuel ha comenzado con los trabajos de expansión con fecha 2020, que le permitirá recibir a ocho nuevas aerolíneas, así en un plazo de cuatro años, Chile podrá tener conexión directa con Asia y Medio Oriente. Para la empresa, es fundamental que Chile se posicione como puerta de entrada y salida a la multiculturalidad Latinoamericana, de esta forma el turista chino que pretenda visitar Sudamérica tiene una alta probabilidad de considerar a Chile como parte de su itinerario.

## **Limitaciones en la operación**

La empresa se inserta en la industria de las experiencias, donde cada viaje pretende convertirse en una experiencia de vida. Para lograr lo anterior, es vital contar con un alto estándar en la calidad del servicio, donde gran parte de éstos son subcontratados, limitando la autoridad en la gestión.

Es de conocimiento popular la deficiente orientación de servicio al cliente por parte de los chilenos, lo que se enfatiza aún más si el cliente posee una significativa distancia cultural e idiomática. Ante esto, es fundamental contar con un programa de capacitación orientado al personal (interno y externo) que tenga contacto con el cliente, tal como *staff* de proveedores, guías turísticos y *sales representatives*, entre otros. Así, esta brecha se transforma en una oportunidad, donde uno de los principales factores de éxito radica en ofrecer un excelente servicio al cliente, atributo que la industria está poco acostumbrada a ofrecer.

## **Mercados prioritarios**

Una de las componentes fundamentales de un producto turístico es el destino. En esta dimensión, el alcance del tour operador se limita a alinearse bajo la marca país y contar con un conocimiento experto de los destinos que oferta. Fuera de este alcance, es de responsabilidad de la Subsecretaría de Turismo establecer estrategias para posicionar a Chile como destino turístico ante mercados prioritarios, en otras palabras, el esfuerzo aislado de un privado es inviable.

Sin embargo, la Subsecretaría de Turismo no le ha brindado al mercado chino la importancia que merece, tal como lo han realizado Australia, Nueva Zelanda, Francia, Reino Unido, Canadá e India, que cuentan con un plan estratégico con miras al 2020 enfocado exclusivamente en China y que se alinea con el plan estratégico de turismo emisivo elaborado por China.

## **Rentabilidad del negocio**

El proyecto de emprendimiento es viable desde el punto de vista financiero, alcanzando un VAN positivo de \$384 millones, una rentabilidad de 16,1% y una recuperación de la inversión al séptimo año. Sin embargo, para que esto se logre, la implementación debe ser acuciosa en la capacitación

del personal que tendrá contacto con los clientes, de forma tal de transmitir la propuesta de valor del tour operador.

En cuanto a barreras externas, la rentabilidad depende estrechamente de la concreción de rutas aéreas directas con Asia, que posicionen a Chile como plataforma de entrada a Sudamérica. Además, que continúe la flexibilización en los trámites de visado para los turistas chinos.

Finalmente, el emprendimiento es recomendable dados los indicadores económicos (Capítulo 11) y las potenciales alternativas de salida del negocio definidas por el equipo en un plazo de 10 años.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amadeus Asia Pacific. (2013). *Shaping the future of travel in India: The big four travel effects*.
- Asia Travel Leaders Summit. (2013). *Capturing teh Asian Millennial Traveller*. Asia Travel Leaders Summit.
- Asociación de Emprendedores de Chile. (2012). *Guía de Financiamiento para Emprendedores*. ASECH.
- AZ Infotech. (2015). *Outbound Tourism from India*. Bangalore.
- Banchile Inversiones. (2016). *Fondo Mutuo: Retorno Accionario Largo Plazo*. Santiago.
- Banco Central. (2016). *Banco Central*. Retrieved 04 de Enero de 2017 from <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- Banco Central de Chile. (2015). *Total de Exportaciones Bienes y Servicios 2015*. Santiago.
- Barry Mak . (2013). *The Influence of Political Ideology on the Outbound Tourism in China* . Journal of China Tourism Research .
- BBC. (23 de Marzo de 2016). *BBC News*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2016, de <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-19357497>
- BBVA. (2016). *Situación Chile, Primer trimestre 2016*.
- Bharat International Tourism Bazaar. (Abril de 2016). *BITB*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://www.bitb.org/update6.php>
- Brookings. (2014). *China's Tech Challenge and Opportunity*. *Brookings Institute* .
- Chileds, C. (Enero de 2015). *My Travel Research*. Recuperado el 16 de Julio de 2016, de <http://www.mytravelresearch.com/how-to-promote-to-indian-tourists>
- China Internet Watch. (Marzo de 2016). Retrieved Febrero de 2017 from <https://www.chinainternetwatch.com/17141/online-travel-agent-market-2015/>
- China Pulse. (2014). *Issue #46*.
- CLSA. (2016). *Chinese Tourists*. CLSA.
- Conaf. (2016). *Conaf*. Recuperado el 06 de Enero de 2017, de <http://www.conaf.cl/>
- Court, D; Elzinga, D; Mulder, S; vetvik, O. (2009). *The consumer decision journey*. *McKinsey and Company* , 1.
- Destination NSW. (2014). *China Market Toolkit*. Destination NSW.

Destination NSW. (2012). *China Tourism Strategy 2012 - 20*. Sydney: Destination NSW.

E Canepa. (8 de 12 de 2009). Hoteles “boutique” piden igualdad en la diferencia. *El Mercurio de Valparaiso* .

EMOL. (21 de Noviembre de 2016). *Tendencias*. Recuperado el 05 de Enero de 2017, de <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2016/11/21/832200/SantiagoDoha-18-horas-de-vuelo-y-sin-escalas.html>

EUSME Centre. (2015). *The Tourism Market in China*. EU SME Centre.

FEDETUR. (2015). *Barómetro Chileno del Turismo Mercado Chino*. Retrieved 3 de 10 de 2016 from <http://www.fedetur.org/wp-content/uploads/2015/12/Bar%C3%B3metro-Chileno-del-Turismo-N%C2%BA19.pdf>

FEDETUR. (2015). *Estudio Especial: Mercado Chino*. Fedetur.

Fundacion Imagen de Chile. (2014). *La Imagen de Chile en China*. Santiago: Fundacion Imagen de Chile.

Fundacion Imagen de Chile. (24 de Abril de 2015). *This is Chile*. Retrieved 04 de Diciembre de 2016 from This is Chie: <https://www.thisischile.cl/revista-china-top-travel-elige-a-chile-como-destino-de-mayor-potencial-turistico/>

Funds Society. (29 de Marzo de 2016). *Funds Society*. Retrieved 03 de Marzo de 2017 from <http://www.fundssociety.com/es/estilo/el-vuelo-doha-santiago-de-chile-sera-la-ruta-mas-larga-sin-escalas>

Horwath HTL. (2015). *Tourism Megatrends 10 things you need to know about the future of Tourism*.

Hotelerum. (2017). *Hotelerum*. Retrieved 20 de Abril de 2017 from <http://www.hotelerum.com/comisiones-para-comercializar-un-hotel-en-las-agencias-online-ota/>

Hotels.com. (2015). *Chinese International Travel Monitor 2015*. China: Hotels.com.

Hotels.com. (2016). *Chinese International Travel Monitor 2016*. Hotels.com.

India Brand Equity Foundation. (Abril de 2013). *IBEF*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2016, de <http://www.ibef.org/archives/detail/bmV3cyYzNDA1MSYxMTE=>

Ipsos. (2014). *China Pulse*. Shanghai : Ipsos.

Journal of Travel & Tourism Marketing. (2015). *Chinese outbound Tourism: an Epilogue*. Journal of Travel & Tourism Marketing.

KNOEMA. (2016). *World Data Atlas*. Retrieved 08 de February de 2017 from China - Urban population (% of total): <https://knoema.com/atlas/China/Urban-population-percent-of-total>

Kotler, Keller. (2009). *Marketing Management* (Vol. 13th Ed). Prentice Hall .

Kubota, C. (2014). *Diseño de una estrategia de negocio para empresa hotelera en la región de magallanes Chile*.

Lagos, A. (2014). *Plan de Negocios para venta de aplicaciones Smartphones Opentours Audioguías*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Latam. (Abril de 2017). *Latam*. Retrieved 20 de Abril de 2017 from [https://www.latam.com/es\\_cl/](https://www.latam.com/es_cl/)

Luxor Technologies. (2016). *¿Qué es el Marketing Multicanal?* Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de <http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/que-es-el-marketing-multicanal/>

Mahindroo, P. (19 de Abril de 2013). Shaping the future of Travel in India. (A. A. Pacific, Entrevistador)

Moody's. (11 de Julio de 2016). *Moody's*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2016, de [https://www.moody's.com/research/Moodys-affirms-Chiles-Aa3-government-bond-ratings-and-maintains-a--PR\\_351746](https://www.moody's.com/research/Moodys-affirms-Chiles-Aa3-government-bond-ratings-and-maintains-a--PR_351746)

Organizacion Mundial del Turismo. (2016). *Panorama OMT del Turismo Internacional*.

Organizacion Mundial del Turismo. (2011). *Tourism Towards 2030. Global Overview*.

Organización Mundial del Turismo. (2016). *The Indian Outbound Travel Market*. Madrid.

Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith. (2013). *Value Proposition Design*. Wiley.

Pacific Asia Travel Association. (2015). *The Connected Visitor Economy: Indian Outbound Travel*.

ProChile. (2014). *Como hacer negocios con India*.

Rotkowsky, A; Clough, E. (2013). *How to Estimate the Long-Term Growth Rate in the Discounted Cash Flow Method*. Villamette.

Sahlman, W. (2007). *How to write a great business plan*. Boston: Harvard Business Review. Classics.

Salinas, H. (27 de Noviembre de 2012). *Innovacion.cl*. Recuperado el 09 de Abril de 2017, de <http://www.innovacion.cl/columna/tips-para-levantar-un-capital-semilla-corfo/>

Sazo, L. C. (17 de Octubre de 2016). Restricciones para los nacionales Chinos e Indios. (H. G. Bugueno, Interviewer)

Schilling, F. (2012). *Diseño de un Modelo de Negocios para una Empresa de Turismo en Motocicleta*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Serdar Küçükakın, Swe Thant. (2006). *CHINDIA A tale of two giants* . ABN AMRO , Emerging Market Analysis & Multilateral Organisations. ABN AMRO .

SERNATUR . (2016). *Llegada de Turistas Extranjeros al País años 2008-2016*. Santiago.

SERNATUR. (2016). *Chile es tuyo*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de <http://www.chileestuyo.cl/>

SERNATUR. (2012). *Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*. Santiago.

SERNATUR. (10 de Enero de 2017). Llegada de turistas extranjeros alcanza récord en 2016: 5 millones 640 mil personas visitaron Chile. *Noticias SERNATUR* .

SERNATUR. (2016). *Llegadas de turistas extranjeros al país años 2008-2016*. Santiago.

SII. (26 de Diciembre de 2002). *Servicio de Impuestos Internos de Chile*. Recuperado el 05 de Enero de 2017, de Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado: [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

SII. (15 de Marzo de 2016). *Servicio de Impuestos Internos de Chile*. Recuperado el 05 de Enero de 2016, de Preguntas Frecuentes: [http://www.sii.cl/preguntas\\_frecuentes/renta/001\\_002\\_4708.htm](http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4708.htm)

Songshan (Sam) Huang, Byron W. Keating, Anton Kriz & Vincent Heung . (2015). *Chinese Outbound Tourism: an Epilogue* . Journal of Travel & Tourism Marketing .

Subsecretaría de Turismo. (2015). *Plan de Marketing Turístico Internacional de Chile 2016 - 2018*.

Subsecretaría de Turismo. (2016). *Seminario Internacional Turismo en Cifras*. Santiago.

Subsecretaría de Turismo y SERNATUR. (2015). *Turismo Receptivo Anual 2015*. Santiago.

Subtel. (2014). *Telecomunicaciones*.

Todo Expertos. (Septiembre de 2013). *Todo Expertos*. Retrieved 20 de Abril de 2017 from <http://www.todoexpertos.com/categorias/turismo-y-viajes/agencias-de-viajes/respuestas/bn8ztn53rce31/comision-agencia-de-viajes-y-tour-operadores>

Torres, E; Ramirez, R.; Rodriguez, B. (2014). *La crisis económica en el sector turístico. Un análisis de sus efectos en la costa del sol*. AECIT.

Tourism Alliance. (2015). *UK Tourism Statistics 2015*.

Tourism Australia. (2014). *India Market Profile*.



Tripadvisor. (2016). *Tripadvisor Chile*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de [https://www.tripadvisor.cl/ShowTopic-g147275-i99-k9311773-Precios\\_temporada\\_alta\\_vs\\_temporada\\_baja-Varadero\\_Matanzas\\_Province\\_Cuba.html](https://www.tripadvisor.cl/ShowTopic-g147275-i99-k9311773-Precios_temporada_alta_vs_temporada_baja-Varadero_Matanzas_Province_Cuba.html)

Trivett. (2013). *Rise of the Chinese Independent Traveler*. Skift.

Turismo Chile. (01 de Febrero de 2017). *Chile lanza nueva campana de promocion turistica al mundo*. Retrieved 07 de Febrero de 2017 from Turismo Chile: <http://chiletourism.travel/2017/02/01/chile-lanza-nueva-campana-de-promocion-turistica-al-mundo/>

Turismo Chile. (10 de enero de 2014). Exitosos webinar sobre el destino Chile en China. *Noticias Turismo Chile* .

Turismo Chile. (23 de Diciembre de 2015). *Turismo Chile*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2016, de <http://chiletourism.travel/2015/12/23/chile-recibe-mas-de-4-millones-de-turistas-este-2015/>

Turismo Chile. (05 de mayo de 2015). *Turismo Chile*. Retrieved 11 de Enero de 2017 from Turismo Chile: <http://chiletourism.travel/2015/05/28/asia/>

Turismo Chile. (2016). *Turismo Chile-Tour operadores*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de <http://chiletourism.travel/socios/>

Tutorials Point. (2014). *Tourism Management*.

Universidad del Valle. (2004). *Betas Apalancados y no Apalancados según sectores*. Bogotá.

UNWTO. (2016). *World Tourism Barometer, volume 14*.

Victor Ning. (20 de Noviembre de 2016). *CRIENGLISH*. Retrieved 15 de Diciembre de 2016 from CRIENGLISH.COM : <http://english.cri.cn/12394/2016/11/20/4341s945392.htm>

wonderful copenhagen . (2016). *The end of tourism as we know it*. Copenhagen: wonderful conpenhagen.

Yefi, R; Ulloa, R. (2010). *Plan de Negocio Tour operador de turismo*. Puerto Montt.

Zheng Xin . (2015). Chinese tourism expected to grow. *China Daily* .

## ANEXOS

### 15.1 Anexo A: Cuestionario y evaluación encuesta *Who are these people, anyway?*; Diagrama potencial del equipo para el emprendimiento

#### Encuesta: Cuestionario *Who are these people, anyway?*

14 preguntas que todo plan de negocio debiera dar respuesta.

1. ¿De dónde son? *Where are the founder from?*

Hernán: Santiago, Chile
-------------------------

Carlos: Potrerillos, Chile.
-----------------------------

2. ¿Dónde estudiaron? *Where have they been educated?*

Hernán: Santiago/Valparaíso/UK.
---------------------------------

Carlos: Potrerillos/El Salvador/Valparaíso/Milán/Brisbane/Sídney.
---

3. ¿Dónde han trabajado? *Where have they worked?*

Hernán: Empresa de Casinos, hotelería y restaurantes y bares.
---

Carlos: Empresa multinacional en la industria naviera, desempeñándome en el transporte de carga a granel desde Costa Pacifico Oeste a Asia. Consultora internacional holandesa de ingeniería y diseño con presencia global. Me desempeñé en proyectos para la minería en Chile y Perú. Como asesor para la evaluación económica de proyectos vinculados a potenciar destinos turísticos nacionales.
---

4. ¿Cuáles consideras que han sido tus logros, tanto en el plano profesional como personal?  
*What have they accomplished professionally and personally in the past?*

Hernán: Profesional-Alcanzar subgerencia a los 28 años con sólo 4 años de experiencia laboral. Personal-Estudiar MBA en UK y graduarme con doble título en Chile. Estar dentro de los 10 mejores de Ingeniería Civil Industrial (pregrado).
---

Carlos: Haber desarrollado un perfil profesional y personal que aprecia la diversidad de culturas y logra adaptarse a diferentes medios. Lo anterior tras experiencias de estudio en Italia y Australia, como a su vez experiencias de capacitación en China.
---

5. ¿Cómo están posicionados entre sus colegas? *What is their reputation within the business community?*

Hernán: Empresa-Metodológico, disciplinado y confiable/Universidad-Confiable, planificado.

Carlos: Profesional responsable, positivo y comprometido. Demuestra interés en explorar instancias multiculturales que ofrezca la compañía.

6. ¿Qué experiencia tienen en la industria del turismo en Chile? *What experience do they have that is directly relevant to the opportunity they are pursuing?* <sup>[L]</sup><sub>[SEP]</sub>

Hernán: 4 años trabajando en una empresa que tiene dentro de sus actividades el rubro de la hotelería. Conocimiento del mercado nacional, indicadores y gestión interna.

Carlos: Familiarizado con la industria del turismo nacional y las principales organizaciones que la conforman. Trabajé en una organización sin fines de lucro en proyectos que potenciaron diferentes destinos turísticos nacionales. Desarrollé una tesis basada en un plan de negocio para hoteles boutique en Valparaíso. Participé como coordinador entre empresarios nacionales y el equipo organizador en Italia para la Feria de Turismo de Milán. Últimamente apoyé la atención a público final en la Feria de Turismo realizada en Sídney.

7. ¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos? *What skills, abilities, and knowledge do they have?*

Hernán: Indicadores de hotelería, modelos de planificación y administración hotelera y restaurantes. Manejo de Inglés y grupos de alto rendimiento. Compra y venta de insumos en mercado chino. Desarrollo y venta de productos asiáticos en Chile.

Carlos: Manejo de Inglés e Italiano. Evaluación económica de proyectos para potenciar destinos turísticos. Experiencia de coordinación con empresarios y público final en ferias de turismo internacionales. Trabajo en equipos multiculturales con predominancia asiática.

8. ¿Qué tan objetiva es su visión acerca del éxito del negocio? ¿Están conscientes de las vicisitudes que enfrentarán? *How realistic are they about the venture's chances for success and the tribulations it will face?* <sup>[L]</sup><sub>[SEP]</sub>

Hernán: El éxito radica en la confianza que existe por parte de los emprendedores, en que existan las condiciones de infraestructura y legales necesarias en el mediano plazo, que posibiliten llevarlo a cabo. Las mayores complicaciones se encuentran dentro de dichos aspectos.

Carlos: Visitar Chile representan un gran esfuerzo y desgaste para los turistas indios y chinos, por lo cual tenemos el desafío de generar un producto turístico cuyo beneficio sea superior. Para lo anterior, se requiere trabajar en los destinos consolidados del país. Además, se requiere pensar en Chile como parte de una experiencia multidesestino en Sudamérica y por tanto generar alianzas con TTOO de países vecinos. Las principales externalidades que impactan el ingreso de estos turistas corresponden a agilizar el visado y crear vuelos directos.

9. ¿Quién más debiera formar parte del equipo? *Who else needs to be on the team?* <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

Hernán: Expertos en el rubro del turismo en Chile, socios o personas con experiencia trabajando como tour operadores. Importante una red de contacto efectiva con proveedores que permita una mayor flexibilidad del proceso.

Carlos: Contactos chinos e indios que permitan facilitar el acceso a la cultura, formas de hacer negocios y sobretodo redes de contacto con TTOO en los destinos emisivos.

10. ¿Están preparados para atraer y trabajar con un equipo de alto rendimiento? *Are they prepared to recruit high-quality people?* <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

Hernán: Tengo experiencia en mi anterior trabajo en trabajar con equipos multidisciplinarios puesto que control de gestión exigía un contacto cercano y efectivo.

Carlos: El alto rendimiento para este emprendimiento lo enfoco como excelencia en atención al cliente. Bajo dicho contexto, tengo un claro conocimiento de lo que espero como servicio, por lo cual se facilitan las tareas de contratar, capacitar y mantener el personal.

11. ¿Cómo responde ante la adversidad? *How will they respond to adversity?* <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

Hernán: Desarrollando planes de acción preventivos y reactivos.

Carlos: Con una planificación a largo plazo, comprensión de la industria y constante comprobación del servicio con los clientes y actores claves.

12. ¿Tienen el coraje para tomar decisiones en momentos difíciles? *Do they have the mettle to make the in- evitable hard choices that have to be made?* <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

Hernán: He tenido experiencia despidiendo gente en momentos que la compañía lo ha exigido, así como levantar propuestas que permitan conseguir financiamiento en el corto plazo.

Carlos: Pensamos planear las salidas del emprendimiento desde su fase inicial. Vemos el emprendimiento como un negocio y estamos conscientes de no segarnos ante la idea.

13. ¿Qué tan comprometidos están con el emprendimiento? *How committed are they to this venture?* <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

Hernán: Bastante comprometido (escala 1-7-nivel 6) sólo dudo de las condiciones de infraestructura que se necesitan que sean promocionadas y potenciadas por organismos gubernamentales.

Carlos: Altamente comprometido y dispuesto a enfrentar las adversidades mediante trabajo colaborativo con la variedad de instituciones presentes en la industria.

14. ¿Cuáles son sus motivaciones? *What are their motivations?* <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

Hernán: Entrar en una industria bastante explorada pero poco profundizada. El emprendimiento tiene un factor diferenciador que permite poder pensar en un éxito en el mediano plazo, y esa es la principal motivación.

Carlos: Crear un servicio turístico centrado en el servicio al cliente, aprovechando la tendencia mundial que representan los mercados chino e indio. Ampliar mi conocimiento en ambas culturas, con el propósito de adquirir *Know-How* en los negocios en ambas culturas.

### **Encuesta: Evaluación *Who are these people, anyway?***

Interpretación de las principales competencias, conocimientos, habilidades y experiencias del equipo que impactan positivamente en el éxito del negocio.

- Gestión y Administración en empresas Multinacionales.
- Control de gestión en Industria Hotelera y de diversión. Control de Gestión en empresa con socios y clientes asiáticos.
- Idiomas (Español, Inglés e Italiano)
- Manejo de grupos y trabajo con equipos multiculturales
- Sólidos conocimientos en finanzas para empresas.
- Servicio al cliente, reforzada con una comprobada motivación por aprender de la cultura China e India.
- Instrumentos públicos de financiamiento.
- Conocimientos técnicos de Software de Administración de Empresas, Marketing y gestión de proyectos.
- Capacidad de adaptación
- Experiencias previas de emprendimiento.
- Cultura general y de las zonas de Chile
- Normativa y legislación
- Desarrollo de pensamiento crítico, para cuestionar supuestos y desarrollar el emprendimiento como un negocio rentable.

Interpretación de las principales redes de apoyo que el equipo conoce:

- Empresa: Turismo Chile ( Gerente Zona Norteamérica y Asia Pacifico)
- Empresa: Enjoy (Altos ejecutivos casa matriz)
- Empresa: Prochile (Director comercial Guangzhou)
- Empresas: LATAM (Ejecutivos parte del staff gestión y comercialización)
- Personas: Consultores experto en desarrollo de marca y destinos turísticos
- Persona: Emprendedor Indio CEO TTOO Emisivo mercado Indio a Europa y EEUU.
- Personas: Emprendedora Chilena CEO TTOO Receptivo con base en Chile.
- Red cercana: Academia y Alumni Universidad de Chile, Cranfield University, University of Queensland y Macquarie Graduate School of Management.

## Diagrama de posicionamiento del potencial del equipo

### Pauta de evaluación

Conjunto competencias del equipo, representado por las principales experiencias, conocimientos y habilidades. (Figurado en diagrama en eje Y en escala de 0 a 1).

**Figura 17 Pauta principales experiencias, conocimientos y habilidades del equipo**

Principales experiencias, conocimientos y habilidades del equipo.	Peso Relativo	Grado presente en el equipo
Gestión y Administración de Empresas	25%	Bajo (0): No tiene experiencia. Medio (0.5): Tiene conocimientos pero escasa experiencia. Alto (1): Ha trabajado en empresas multinacionales en áreas de Gestión y Administración.
Manejo de Grupos y Trabajo en Equipos multiculturales	10%	Bajo (0): No ha tenido personal a cargo y no maneja idiomas. Medio (0.5): Ha tenido personal a cargo y habla inglés. Alto (1): Ha tenido personal a cargo y tiene experiencia trabajando con otras culturas y en inglés.
Foco en Calidad del Servicio y Atención al Cliente	10%	Bajo (0): No muestra interés por la calidad de atención al cliente. Medio (0.5): Demuestra interés por centrar la atención al cliente como pilar del éxito. Alto (1): Demuestra interés por centrar la atención al cliente como pilar del éxito y tiene experiencia al respecto.
Conocimiento de la Industria	20%	Bajo (0): No conoce los actores relevantes ni los destinos consociados del País sólo a modo de turista. Medio (0.5): Conoce y vincula los actores relevantes e identifica los destinos consociados a nivel nacional. Alto (1): Conoce y vincula los actores relevantes e identifica los destinos consociados a nivel nacional. Tiene experiencia laboral superior a un año en empresas del rubro.
Manejo de Softwares de Gestión de Proyectos y Administración de Empresas	2%	Bajo (0): No está familiarizado con tecnología de Gestión y Administración de Empresas. Medio (0.5): Está familiarizado con tecnología de Gestión y Administración de Empresas. Alto (1): Está familiarizado con tecnología de Gestión y Administración de Empresas y del rubro del Turismo.
Capacidad Emprendedora	20%	Bajo (0): Nunca desarrollado un emprendimiento. Medio (0.5): Ha formado un emprendimiento/proyecto pero no lo ha materializado. Alto (1): Ha implementado un emprendimiento.
Capacidad de Adaptación e Interés por la cultura China e India	7%	Bajo (0): No conoce las culturas y tampoco ha experimentado vivir en un destino con significativa distancia cultural al local. Medio (0.5): Conoce las culturas pero no ha experimentado vivir en un destino con significativa distancia cultural al local. Alto (1): Conoce las culturas, ha vivido en destinos con significativa distancia cultural y posee dentro de sus contactos directos Chinos e Indios.
Pensamiento Crítico	6%	Bajo (0): Tiende a generalizar conceptos en base a casos puntuales. Medio (0.5): Cuestiona supuestos y no se deja llevar por estereotipos. Alto (1): Cuestiona supuestos y no se deja llevar por estereotipos. Plantea soluciones.

Fuente: Elaboración propia

Factores determinantes en la red de contactos, representados por la capacidad de apoyo proveniente de la academia, industria y personas. (representado en diagrama en eje X en escala de 0 a 1).

**Figura 18 Pauta factores determinantes en la red de contactos**

Factores determinantes en la red de contactos	Peso Relativo	Grado presente en el equipo
Capacidad de apoyo a través de la Academia	20%	Bajo (0): No cuenta con contactos
		Medio (0.5): Tiene contactos con profesores y alumni
		Alto (1): Mantiene vínculo con profesores y alumni pertinentes
Capacidad de apoyo a través de la Industria	50%	Bajo (0): No cuenta con contactos
		Medio (0.5): Tiene contactos con profesionales de la industria
		Alto (1): Mantiene vínculo con profesionales de la industria
Capacidad de apoyo a través de las Personas	30%	Bajo (0): No cuenta con contactos
		Medio (0.5): Tiene contactos con personas relevantes al proyecto
		Alto (1): Mantiene vínculo con personas relevantes al proyecto

Fuente: Elaboración propia

**Definición de los cuadrantes del diagrama en base a puntuación y significado**

**Figura 19 Definición de los cuadrantes**

	Dimensión	Rango	Definición
<b>Cuadrante I</b>	Principales experiencias, conocimientos, competencias y habilidades del equipo.	0.5 a 1	Potencial medio del equipo. Poco ágil para moverse en la industria.
	Factores determinantes en la red de contactos.	0 a 0.5	
<b>Cuadrante II</b>	Principales experiencias, conocimientos, competencias y habilidades del equipo.	0.5 a 1	Potencial alto del equipo. Alta probabilidad de éxito.
	Factores determinantes en la red de contactos.	0.5 a 1	
<b>Cuadrante III</b>	Principales experiencias, conocimientos, competencias y habilidades del equipo.	0 a 0.5	Potencial bajo del equipo. Replantear continuidad del proyecto.
	Factores determinantes en la red de contactos.	0 a 0.5	
<b>Cuadrante IV</b>	Principales experiencias, conocimientos, competencias y habilidades del equipo.	0 a 0.5	Potencial medio-alto del equipo. Bajo conocimiento pero con agilidad para adquirirlo.
	Factores determinantes en la red de contactos.	0.5 a 1	

Fuente: Elaboración propia

## **15.2 Anexo B: Tendencias que afectarán al turismo, clasificadas por impacto en la demanda y oferta**

**La demanda se verá influenciada por las siguientes tendencias:**

### **Turistas de tercera edad**

Dado los cambios sociodemográficos, este segmento presenta el crecimiento más acelerado en la industria del turismo, se prevé que al 2050 las personas mayores de 60 años ocupen el 21% de la población. Su comportamiento de consumo, presenta una gran disposición a gastar en turismo, liderando entre los segmentos etarios. La oportunidad aparece en la personalización de los productos, ya que valoran un producto a la medida que satisfaga la experiencia de viaje.

### **Generación Y & Z**

Aquellos nacidos entre los años 1980 y 2000 han sido bautizados con el nombre de generación Y, también conocida como los *millennials*. Este segmento ha revolucionado la cadena de valor de la industria, teniendo que adaptarse a consumidores tecnológicamente alfabetizados y con una potente valoración por el contacto flexible, rápido y expedito con los proveedores de servicio. Al 2025, se espera que los *millennials* representen el 50% del total de viajeros. Paralelamente, está surgiendo la nueva generación, la generación Z. Consumidores que son nativos tecnológicos, tienen un nivel de educación elevado, poseen gran acceso a la información y se adaptan fácilmente al cambio. Las oportunidades girarán entorno a generar productos altamente especializados, con una capacidad de respuesta en tiempo real y un manejo de datos que permita agregar valor a la oferta.

### **Crecimiento de la clase media**

Se espera que la clase media llegue a 4.9 billones al 2030, alterando los perfiles del viajero que la industria actualmente está familiarizada. Dos tercios de la proyección provendrán de la región de Asia Pacífico, impulsada principalmente por los habitantes de China e India. La oportunidad radica en comprender que la clase media tendrá más acceso a internet y por tanto facilitará la capacidad de información, ocasionando una mayor competencia entre los servicios turísticos. Factores culturales, también serán importantes, como comprender las necesidades de los viajeros que profesan ciertas religiones, caso concreto, la necesidad de contar con comida Halaal o vegetariana en los hoteles enfocados a turistas indios.

### **Destinos emergentes**

Como parte del fenómeno del crecimiento de la clase media, destinos de economías emergentes se volverán más competitivos o simplemente aparecerán en el mapa de oferta, entregando una experiencia económicamente conveniente. Estos destinos verán un incremento en las llegadas que potencialmente superarán a los destinos consolidados.

### **Crisis políticas y terrorismo**

Los actuales eventos de terrorismo e inestabilidad política, merman la llegada de turistas a dichos destinos, ocasionando una reestructuración en los flujos de salida hacia destinos que presenten



mayor seguridad y/o estén poco expuestos a debacles políticas. El desafío está en incorporar a la gestión el manejo de eventos catastróficos.

## **La oferta moldeará su comportamiento basada en las siguientes tendencias:**

### **(R)evolución tecnológica**

La industria deberá repensar sus estrategias y la manera de proveer el servicio. Los principales motores tecnológicos que influyen en el turismo son: uso de celulares, comentarios en tiempo real, alta personalización del servicio, interacción digital, contacto con robots y realidad ampliada para conocer de antemano los destinos. La oportunidad estará en entender la tecnología como un medio para incrementar la experiencia de consumo y fidelización del cliente.

### **Canales digitales**

Vinculado al punto anterior, internet es el medio por el cual una experiencia de viaje comienza y termina. Las redes sociales cada vez adquieren más importancia en la industria, incrementando la interacción del viajero, un enfoque de promoción a la medida y geo-referenciado. Utilizar correctamente estos canales, marcará la diferencia entre los proveedores de servicio.

### **Salud y estilo de vida sano**

Los próximos años verán un incremento en los perfiles de turistas enfocados en la vida sana y/o búsqueda de tratamientos médicos. El turismo requerirá la colaboración del sector salud e investigación, para comprender las necesidades de los clientes y diseñar productos que agreguen valor al visitante.

### **Sustentabilidad**

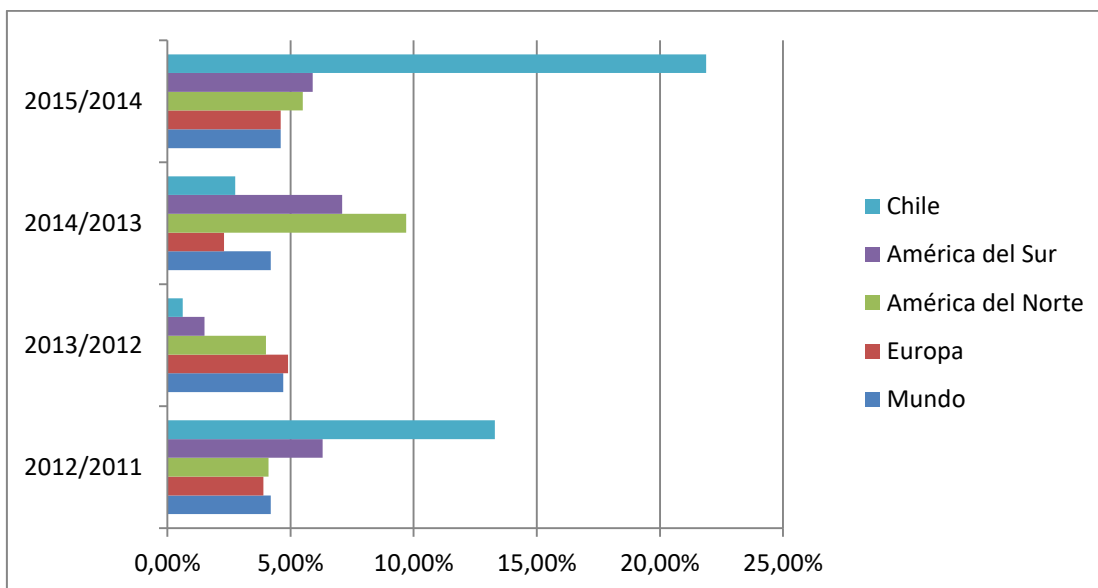
Este concepto es la clave para asegurar un desarrollo de la industria a largo plazo, que pueda balancear las componentes económicas, sociales y ambientales. Sobreexplotar un destino conlleva a generar antipatía y oposición por parte de los locales, impidiendo el desarrollo de la actividad.

### **Diversidad en los destinos**

Se espera que hacia el año 2030 los propósitos de visita de los consumidores sean viajes por ocio, vacaciones y recreación, los cuales tendrán una mayor tendencia de crecimiento y serán el principal motivo de viaje (54%) si se compara con visitas familiares, religión y negocios. Una mayor variedad ofrecida en los destinos, asociada a desarrollar una mayor diversidad en este tipo de servicios permitirá generar una oferta más atractiva para los consumidores.

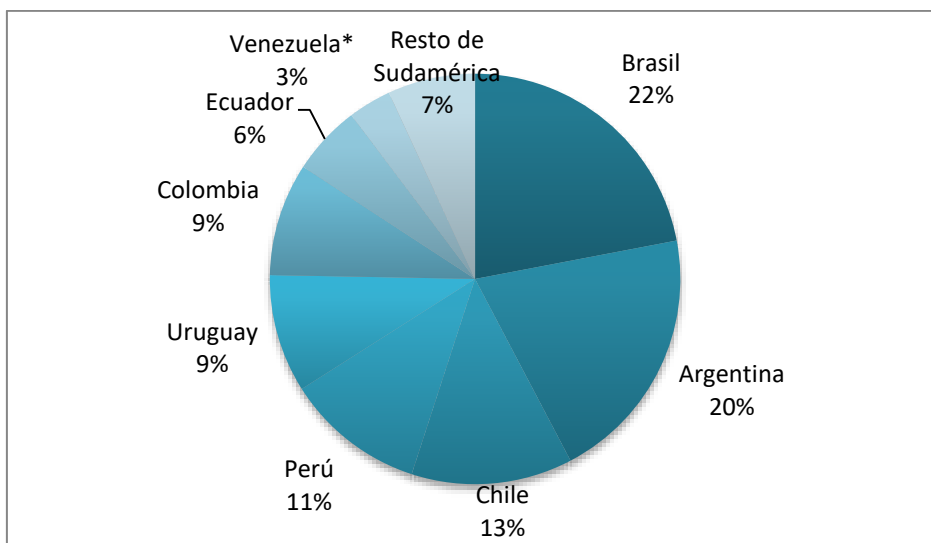
## 15.3 Anexo C: Comportamiento de la industria del turismo en Sudamérica, comparación con Chile

Figura 20 Tasa de crecimiento de las llegadas por región para diferentes períodos



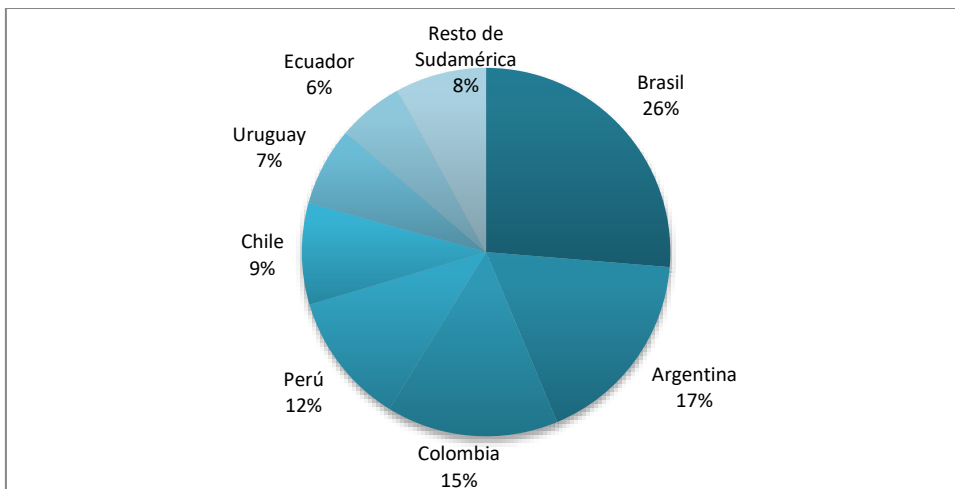
Fuente: Elaboración propia a partir de Barómetro Mundial de Turismo Volumen 14 Septiembre 2016, OMT.

Figura 21 Llegada de turistas internacionales a Sudamérica por país de destino, distribución porcentual para año 2014



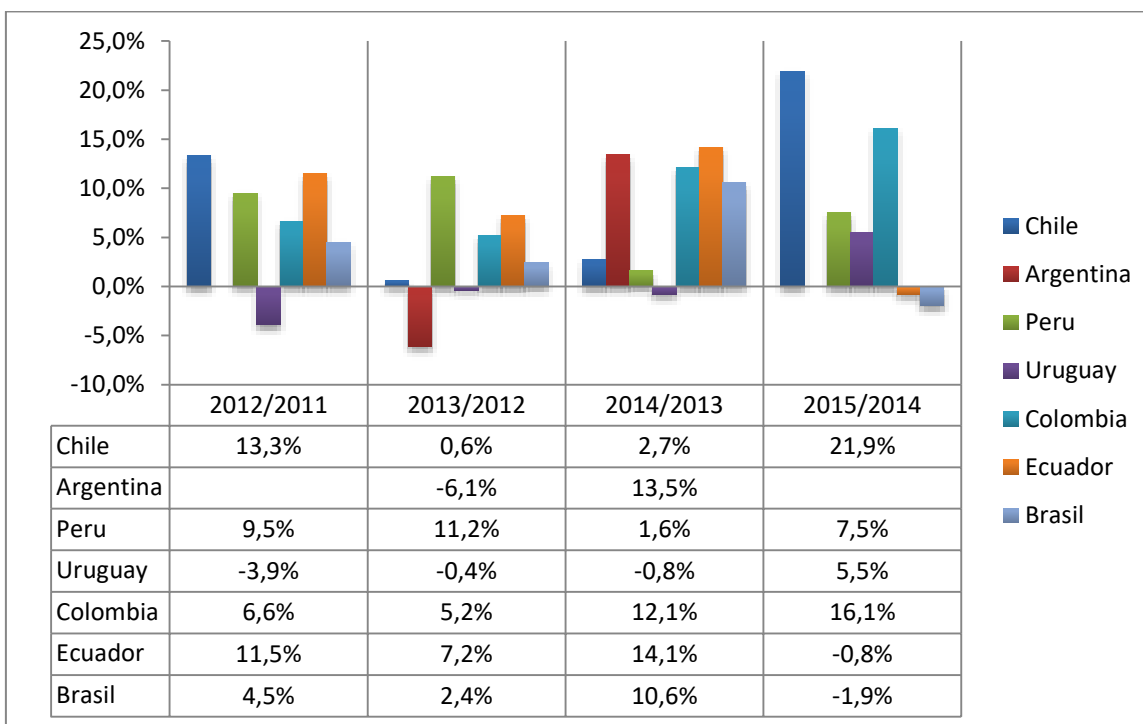
Fuente: Elaboración propia a partir de Barómetro Mundial de Turismo Volumen 14 Septiembre 2016, OMT.

**Figura 22 Ingresos económicos de turistas internacionales a Sudamérica por país de destino, distribución porcentual para año 2014**



Fuente: Elaboración propia a partir de Barómetro Mundial de Turismo Volumen 14 Septiembre 2016, OMT.

**Figura 23 Variación porcentual de llegadas de turistas a Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Colombia, Ecuador y Brasil**



Fuente: Elaboración propia a partir de SERNATUR, Procolombia, MINTUR Argentina, MINTUR Uruguay y MINTUR Ecuador.

**Tabla 19 Llegada de turistas chinos a Sudamérica por país de destino y por período.**

	Llegadas de turistas chinos a Sudamérica			Participación de mercado		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
<b>Brasil</b>	60.140	57.502	73.941	42%	39%	39%
<b>Venezuela</b>	33.784	31.704	37.070	24%	21%	19%
<b>Ecuador</b>	14.613	17.433	21.141	10%	12%	11%
<b>Perú</b>	12.864	16.607	19.243	9%	11%	10%
<b>Chile</b>	11.289	11.018	15.404	8%	7.4%	8%
<b>Colombia</b>	7.154	9.604	13.216	5%	6%	7%
<b>Resto Sudamérica</b>	3.754	4.894	11.495	3%	3%	6%
<b>Sudamérica</b>	143.598	148.762	191.510	100%	100%	100%

Fuente: Prom Perú a partir de datos extraídos de Oxford Economics.

## 15.4 Anexo D Principales páginas web de turismo chino

Las principales OTAs, cuya participación es del 50% del total del mercado, son Ctrip (25,5%), Tunui (15%) y CY (9,5%) (China Internet Watch, 2016).

**Tabla 20 Principales agencias de turismo *online* (OTAs) en China**

OTA	Market Share 2015	Descripción
Ctrip 携程 <a href="http://english.ctrip.com">http://english.ctrip.com</a>	25,5%	Pertenece a Ctrip International travel Service Co, ltda. Ofrece servicios de reserva de hoteles chinos, vuelos, paquetes turísticos y una extensa red global de servicios para chinos y extranjeros que deseen visitar China.
Tunui 途牛	15%	Provee 80.000 productos turísticos, tales como viajes en

<a href="http://www.tuniu.com">http://www.tuniu.com</a>		grupo e independiente, cruceros, reserva de hoteles, trámites de visado, entre otros.
CY <a href="http://www.chinatraveldepot.com">http://www.chinatraveldepot.com</a>	9,5%	Agencia fundada en 1980 con base en Beijing y 60 locales en el resto de las provincias en China, además de sucursales en Japón y EEUU. CY invierte en turismo, tecnología, <i>venture capital</i> y seguros. Trabaja como parte del gobierno y ofrece servicios para conferencias, eventos, reuniones de negocios y relaciones públicas.
Mafengwo 马蜂窝 <a href="http://www.mafengwo.cn">http://www.mafengwo.cn</a>	3,7%	Enfocado en un mercado exclusivo de turistas en busca de información detallada. Dentro de sus productos destacan guías de datos para <i>shopping</i> , entretenimiento y consejos para enriquecer la experiencia de viaje.
Lvmama 驴妈妈 <a href="http://www.lvmama.com">http://www.lvmama.com</a>	3.2%	Es una de las recientes B2C <i>e-commerce website</i> . Provee una amplia gama de reservas y trabaja con clientes en los cinco continentes, presente en más de 50 países.

Fuente: Elaboración propia a partir de *The Tourism Market in China*, EUSME

## 15.5 Anexo E Rutas aéreas y visas de tránsito para los turistas chinos

Tabla 21 Rutas para turistas chinos entre Beijing y Santiago de Chile

Operadores	Escala 1	Escala 2
<b>Air China - Latam</b>	Frankfurt	
<b>Air China - Latam</b>	Nueva York	
<b>Air China - Latam</b>	Madrid	
<b>Air China - Latam</b>	Sídney	
<b>Airfrance</b>	París	
<b>American Airlines</b>	Dallas	
<b>Air Canada</b>	Toronto	
<b>KLM</b>	Amsterdam	
<b>Airchina – Latam</b>	París	Sao Paulo
<b>Lufthansa – Latam</b>	Frankfurt	Sao Paulo
<b>British Airways - Latam</b>	Londres	Madrid
<b>United Airlines - Latam</b>	Chicago	Sao Paulo
<b>United Airlines - Latam</b>	Washington	Sao Paulo
<b>United Airlines - Latam</b>	Nueva York	Sao Paulo
<b>Ethihad Airways - Latam</b>	Abu Dabi	Sao Paulo
<b>Cathay - Latam</b>	Hong Kong	Auckland
<b>Delta</b>	Seattle	Atlanta
<b>American Airlines</b>	Chicago	Miami
<b>Air Canada</b>	Vancouver	Dallas
<b>Air France</b>	París	Sao Paulo
<b>KLM</b>	Amsterdam	París
<b>Qatar Airlines</b>	Qatar	Sao Paulo

Fuente: Elaboración propia a partir de FEDETUR

**Tabla 22 Valores visa de tránsito para nacionales chinos**

Visa de tránsito	Descripción
<b>Australia</b>	Visa sin costo y se gestiona de forma <i>online</i> .
<b>EE.UU</b>	Visa de tránsito con un costo de USD 160.
<b>Canadá</b>	Visa sin costo y se gestiona de forma <i>online</i> .
<b>Holanda</b>	No se necesita visa de tránsito vía Holanda, siempre y cuando no salga del espacio internacional del aeropuerto.
<b>Francia</b>	No se necesita visa de tránsito vía Francia, siempre y cuando no salga del espacio internacional del aeropuerto.

Fuente: Elaboración propia a partir de FEDETUR

## 15.6 Anexo F Metodología análisis de brechas tour operadores

La metodología del análisis de brechas, consiste en la medición de once características de cada tour operador receptivo registrado en Turismo Chile. Esta metodología fue realizada junto con Hernán Gómez Azolas (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Indio”) y es de autoría de ambos.

El análisis de brechas de la competencia, tiene por objetivo final medir el grado de enfoque en el mercado chino que tienen los tour operadores receptivos actuales, así como el grado de especialización en el servicio turístico entregado. Sin embargo, también entrega información detallada acerca de otras variables, que permiten ver los tipos de destinos ofertados y las experiencias que conforman parte de los productos turísticos ofrecidos.

Las variables con las cuales se realizó la categorización de cada tour operador receptivo son las siguientes:

**Tour operador:** nombre del tour operador registrado en Turismo Chile

**Clasificación para el análisis:** consiste en clasificar si el tour operador desarrolla actividades relacionadas o parecidas a las del tour operador que se desea emprender (receptivo de larga distancia). Por lo anterior, esta clasificación tiene dos variables:

- Sí: clasifica para el análisis y no presenta ninguna de las características de la variable “No”

- No: no clasifica para el análisis, dado que el tour operador es una agencia de viajes, trabaja con giras de estudios y/o vacaciones tercera edad o planes de gobierno, son desconocidos en el mercado y/o presentan una página web poco clara.

**Página web:** donde se encontró la información de cada tour operador así como los contactos

**Destinos nacionales:** comprende los destinos que ofrece cada tour operador dentro de Chile, los cuales comprenden desde la Isla de Pascua, Archipiélago Robinson Crusoe y hasta la Antártica chilena.

**Destinos fuera de Chile:** consiste en especificar si, además de Chile, ofrece algún servicio turístico en el extranjero.

**Tipo de turismo:** clasificación de las experiencias turísticas ofrecidas en Chile, según SERNATUR, las que se resumen en 7 categorías (SERNATUR, 2016):

- Aventura y Deporte
- Cultura y Patrimonio
- Sabores y Vinos
- Astronomía
- Naturaleza
- Vida Urbana
- Salud y Bienestar

**Especialización del servicio (Figura en el eje Y del Diagrama de Brechas):** esta variable permite determinar qué tan especializado es el servicio que ofrece cada tour operador, en función de las experiencias turísticas descritas en el tipo de turismo. Se divide en:

- Alto: el tour operador se enfoca en uno de los siete tipos de turismo. Indicador: 3
- Medio: el tour operador se enfoca en dos o tres de los siete tipos de turismo. Indicador: 2
- Bajo: el tour operador se enfoca en más de tres tipos de experiencias. Indicador: 1

**Mercado objetivo:** consiste en poder visualizar los mercados extranjeros relevantes para la empresa. Algunos criterios de selección pueden ser:

- Idiomas disponibles en la página.
- Oficinas de operaciones en otros destinos.
- Reseña asociada a los servicios ofrecidos en su página web o bien desde Turismo Chile.

**Especialización en China (Figura en el eje X del Diagrama de Brechas):** consiste en cuantificar qué tan enfocado se encuentra el tour operador en el mercado chino. Para dimensionarlo, se creó la siguiente escala:

- 0: China no es parte del mercado objetivo.
- 1: tiene alianzas con agencias y/o tour operadores en China.



- 2: dentro de su estructura organizacional, cuenta con un *key account manager/sales manager*/ejecutivo de venta en los destinos.
- 3: dentro de su estructura organizacional, cuenta con un *key account manager/sales manager*/ejecutivo de venta en los destinos y/o asiste y participa esporádicamente en acciones promocionales en China.
- 4: dentro de su estructura organizacional, cuenta con un *key account manager/sales manager*/ejecutivo de venta en los destinos y/o asiste y participa regularmente en acciones promocionales en China.
- 5: China es el mercado más relevante.

**Experiencias:** corresponde a las actividades que ofrece el tour operador.

**Oficinas:** lugar físico donde se comercializa el producto.

**Comentarios:** notas finales realizadas, con el objetivo de entender características particulares de los servicios ofrecidos por cada tour operador, que no se enmarcan dentro de las variables anteriormente mencionadas.

## 15.7 Anexo G Segmentos de turistas chinos

### Explorador Constante

Proporción estimada: 25%	Edad: Sesgo hacia post 60s – 70s	GPDI: USD 444
Motivaciones para viajar	Elemento necesario en la vida (especialmente en grupos cuya calidad de vida va en aumento). Generar experiencias emocionantes. Forma de aprendizaje y conexión.	
Principales actividades	Shopping. Belleza escénica ( <i>Sightseeing</i> ).	
Método de viaje	Independiente. <i>Semi-packaged tour</i> .	

## Viajeros con Familia y Amigos

Proporción estimada: 25%	Edad: Sesgo hacia post 60s - 70s	GPDI: USD 398
Motivaciones para viajar	Momentos alegres junto a los amigos Ateorar momentos inolvidables en familia.	
Principales actividades	Shopping. Gastronomía. Belleza escénica (Sightseeing)	
Método de viaje	Packaged tour (Especialmente tour temáticos tales como golf, spa, safari etc.).	

## Buscadores de Experiencia Local

Proporción estimada: 17% (Enorme potencial)	Edad: Sesgo hacia post 80s - 90s ( <i>Millennials</i> )	GPDI: USD 459
Motivaciones para viajar	Escapar de la rutina. Salir de la zona de confort. Generar experiencias emocionantes.	
Principales actividades	Tour locales. Backpacking. Eventos.	
Método de viaje	Independiente. Tour privados de lujo. Tour Temáticos.	

## Buscadores de Placer

Proporción estimada: 12%	Edad: Sesgo hacia post 80s ( <i>Millennials</i> )	GPDI: USD 474
Motivaciones para viajar	Salir de la zona de confort.	
Principales actividades	Participar en eventos deportivos Tour locales Aventura y <i>outdoor</i>	
Método de viaje	Tour Temáticos Tour privados de lujo	

## Viajero Simple

Proporción estimada: 21%	Edad: Sesgo hacia post 90s ( <i>Millennials</i> )	GPI: USD 413
Motivaciones para viajar	Salir de la zona de confort. Escapar de la rutina Atesorar momentos inolvidables en familia. Momentos alegres junto a los amigos	
Principales actividades	Asistir a eventos Participar en eventos deportivos	
Método de viaje	<i>Packaged tour .</i> <i>Semi-packaged tour</i>	

## 15.8 Anexo H Mapa de las fuentes de mercado y tabla de la evolución del mercado por sector

Figura 24 Fuente geográfica del mercado chino



Fuente: *China Tourism Strategy, Destination NSW*

**Tabla 23 Ciudades por zona y ciclo de maduración del mercado**

<b>Ciclo</b>	<b>Norte</b>	<b>Centro</b>	<b>Sur</b>	<b>Este</b>
<b>Desarrollado</b>	Beijing		Guangzhou	Shanghái
<b>En crecimiento</b>	Qingdao Tianjin	Chengdu Chongqin	Shenzen Xiamen	Hangzhou Nanjing Ningbo Suzhou
<b>Emergente</b>	Dalian Shenyang Jinan	Changsha Wuhan	Dongguan Foshan Huizhou Fuzhou	Wenzhou Wuxi

Fuente: Elaboración propia a partir de reporte China Tourism Strategy 2012 -20

## 15.9 Anexo I Perfil del consumidor y mapa de valor.

**Tabla 24 Nomenclatura y listado del comportamiento del turista al momento de preferir y consumir un producto turístico**

	<b>Antes del Viaje</b>	<b>Ranking</b>		<b>Durante el Viaje</b>	<b>Ranking</b>
<b>AV1</b>	Beneficios y Motivaciones de viajar	1	<b>DV1</b>	Elección del modo de viaje	1
<b>AV2</b>	Viajes por eventos/Ocasiones/Ciclo de Vida	7	<b>DV2</b>	Elección del Destino	2
<b>AV3</b>	Riesgos, seguridad, preocupaciones al viajar y ansiedad que genera	2	<b>DV3</b>	Elección del transporte	6
<b>AV4</b>	Restricciones personales, sociales y económicas	2	<b>DV4</b>	Elección del Alojamiento	3
<b>AV5</b>	Información en la búsqueda y compra	3	<b>DV5</b>	Elección de la comida	3
<b>AV6</b>	Fuentes de Información	3	<b>DV6</b>	Elección de las actividades	3
<b>AV7</b>	Planificación del viaje	2	<b>DV7</b>	Numero de destinos en el Itinerario	2
<b>AV8</b>	Modo de viaje	5	<b>DV8</b>	Número y compañeros del grupo turístico	4
<b>AV9</b>	Preferencias en Destinos	3	<b>DV9</b>	Frecuencia de Viajes	5
<b>AV10</b>	Preferencias en Transporte	9	<b>DV10</b>	Duración del viaje y permanencia	3
<b>AV11</b>	Preferencias en Alojamiento	6	<b>DV11</b>	Comportamiento del grupo turístico.	7
<b>AV12</b>	Preferencias en Comida	6			
<b>AV13</b>	Preferencias en Actividades	6			

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25 Matriz de desarrollo de la propuesta de valor**

	Buscador de Experiencia Local				Buscador de Placer				
	Favor ( <i>Gains</i> )	Contra ( <i>Pains</i> )	¿Cómo agrega valor? ( <i>Gain Creators</i> )	¿Cómo lo soluciona? ( <i>Pain Relievers</i> )	Favor ( <i>Gains</i> )	Contra ( <i>Pains</i> )	¿Cómo agrega valor? ( <i>Gain Creators</i> )	¿Cómo lo soluciona? ( <i>Pain Relievers</i> )	
<b>AV 1</b>	Escapar de la rutina. Salir de la zona de confort. Experiencias significativas.		Ofreciendo paquetes de turismo vivencial en destinos exóticos.		Salir de la zona de confort.		Ofreciendo paquetes de turismo vivencial en destinos exóticos con servicios de lujo.		
<b>AV 2</b>	Asistir a eventos.								
<b>AV 3</b>		Seguridad.		El destino goza de buena reputación en Sudamérica.		Seguridad.		El destino goza de buena reputación en Sudamérica.	
<b>AV 4</b>	Ambición por explorar nuevos destinos.	Tiempo disponible.			Poder e Influencia.	Tiempo disponible.	Otorga Poder e Influencia mediante los servicios otorgados en lugares remotos.		
<b>AV 5-6</b>	Destinos destacados/premiados.	Información en Chino. Información en plataformas bloqueadas.		Uno de los pocos tour operadores chilenos enfocados en nacionales chinos. Presencia en guías (revistas) de viaje para mercado chino.	Destinos destacados/premiados.	Información en Chino. Información en plataformas bloqueadas.	Red de servicios exclusivos en los destinos premiados, para complacer los sentidos del viajero.	Uno de los pocos Tour operadores chilenos enfocados en nacionales chinos con enfoque en lujo.	
<b>AV 7-8</b>		Operadores no venden el destino. Visado.		Promoción y venta de los servicios a través de TO/OTA en las principales ciudades chinas.		Operadores no venden el destino. Visado.		Promoción y venta de los servicios a través de TO/OTA en	

		Horas de vuelo y combinaciones. Método de pago.				Horas de vuelo y combinaciones. Método de pago.		las principales ciudades chinas.
<b>AV 9</b>	Experiencias significativas. Destinos destacados.		Tour vivenciales en destinos premiados y/o destacados.		Exclusividad. Fuera de la zona de confort.		Tour exclusivos con comodidad y experiencias En destinos premiados y/o destacados.	
<b>AV 10-13</b>	Carácter aventurero en la experiencia.	Información muy orientada al turista local. Información desagregada.	Programas de experiencias vivenciales en la cultura local.  Programa de tour temáticos (ejemplo, vino, astronómico, étnicos, entre otros).	T.O especializado en China. Programa de viaje enfocado en su totalidad en turista chino. Guía chino para facilitar la experiencia.		Servicios <i>ready-to-China</i> .  Variedad de cadenas de alojamientos mundialmente reconocidos.		T.O especializado en China. Programa de viaje enfocado en su totalidad en turista chino que exige calidad de servicio. Guía chino para facilitar la experiencia.
<b>DV 1-6</b>	Carácter aventurero en la experiencia.  Cultura local poco intervenida por un turismo masivo.	Calidad de servicio. Seguridad. Eficiencia de los servicios.	Oferta de turismo enfocada en mercado chino.  Empatizar con la cultura china visitando territorio nacional.		Destino alejado de masas.  Actividades <i>outdoor</i> , deporte.  Relajo.	Calidad de servicio. Seguridad. Eficiencia de los servicios.  Falta de servicios de lujo para mercado chino.		Servicios de categoría superior.

<b>DV 7</b>	Variedad entre los destinos.	Falta de profundidad en la experiencia por el tiempo disponible.	Programa de destinos y actividades esenciales pero con gran contraste y profundidad en la experiencia (desde desierto a la Antártica).	Programa considera lo esencial que el turista chino debiera conocer de Chile.				
<b>DV 8-11</b>	Tour Locales.	Atractivos cerrados por temporada.				Servicios en Mandarín para complementar los servicios.  Atractivos cerrados por temporada.		<i>T.O Ready to China.</i>

Fuente: Elaboración propia



## 15.10 Anexo J Características del producto turístico por segmento.

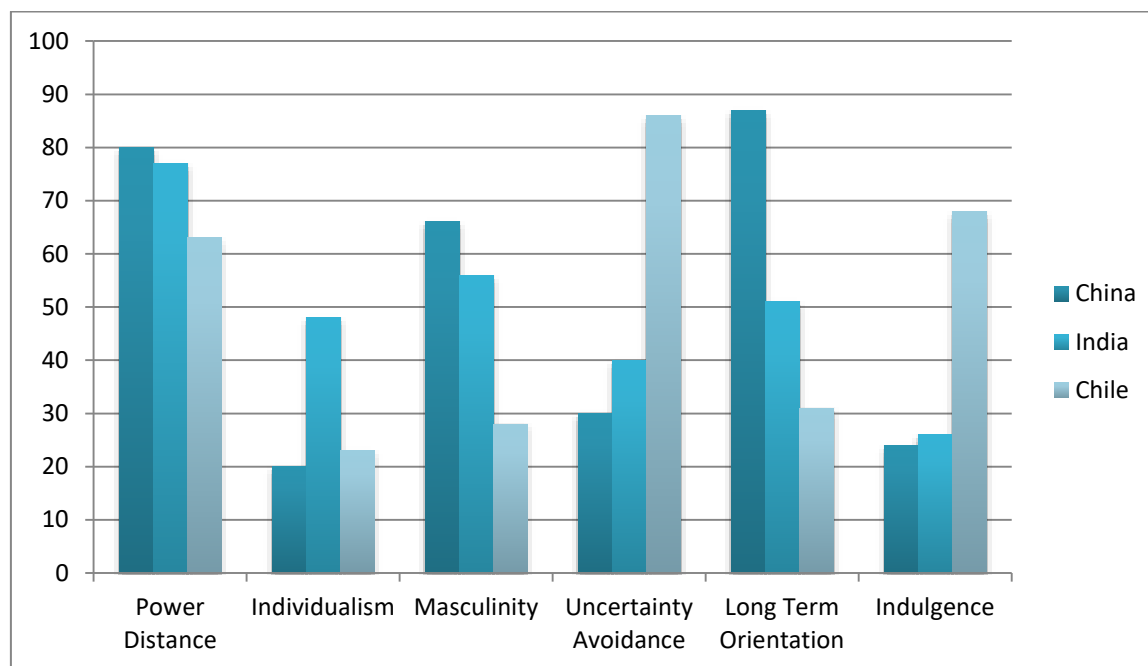
Tabla 26 Matriz producto turístico

Servicio/ Producto	Buscador de Experiencia Local	Buscador de Placer
<b>Destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacama – San Pedro de Atacama</li> <li>• Santiago</li> <li>• Isla de Pascua</li> <li>• Valparaíso</li> <li>• Patagonia – Torres del Paine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacama – San Pedro de Atacama</li> <li>• Santiago</li> <li>• Isla de Pascua</li> <li>• Patagonia – Torres del Paine</li> <li>• Antártica</li> </ul>
<b>Modo de viaje</b>	Full package / Semi-package	Full package / Semi-package
<b>Alojamiento</b>	Hotel 4 a 5 estrellas	Hotel 5 estrellas
<b>Alimentación</b>	No se incluye servicio de alimentación.	Servicio de alimentación y cenas especiales optativos.
<b>Tours/ Actividades</b>	Tour astronómico Geysers Tatio / Valle de la Luna Tour Isla de Pascua City Tour Santiago City Tour Valparaíso-Viña del Mar Tour Vino Valle de Casablanca Glaciar Perito Moreno Parque Nacional Torres del Paine	Paseo globo aerostático Tour Astronómico Geysers Tatio / Valle de la Luna Tour Isla de Pascua City Tour Santiago City Tour Valparaíso-Viña del Mar Tour Vino Valle de Casablanca Glaciar Perito Moreno Parque Nacional Torres del Paine /Tour de los pingüinos/ crucero Antártica
<b>Transporte</b>	Incluido en todos los destinos y tours.	Incluido en todos los destinos y tours.

Fuente: Elaboración propia.

## 15.11 Anexo K Distancia cultural según modelo de Geert Hofstede.

Figura 25 Comparación distancia cultural Hofstede entre China, India y Chile



Fuente: Elaboración propia a partir de página web Geert Hofstede

Tabla 27 Brechas absolutas entre las culturas

	China/Chile	China/India	India/Chile
<i>Power Distance</i>	17	3	14
<i>Individualism</i>	3	28	25
<i>Masculinity</i>	38	10	28
<i>Uncertainty Avoidance</i>	56	10	46
<i>Long Term Orientation</i>	56	36	20
<i>Indulgence</i>	44	2	42

Fuente: Elaboración propia a partir de página web Geert Hofstede

## 15.12 Anexo L Encuesta producto turístico

Mediante la plataforma *Survey Monkey*, se realizó una encuesta a 25 chinos pertenecientes a los segmentos objetivos. La distribución de sexo fue casi equitativa, correspondiendo el 52% a mujeres.

En cuanto al segmento etario, la muestra fue la siguiente:

- 5 – 24: 12%
- 25 – 34: 64%
- 35 – 44: 20%
- 45 – 54: 4%
- 55 – 64: 0%
- 65 + : 0%.

### **Formulario de encuesta online:**

1. 年龄
  - a. 男
  - b. 女
  
2. 年龄
  - a. 18 – 24
  - b. 25 – 34
  - c. 35 – 44
  - d. 45 – 54
  - e. 55 – 64
  - f. 65 +
  
3. *When it comes to select a holiday destination, which of the following experiences appeals you the most? (choose one or more)*  
*在选旅游目的地的时候, 以下哪些项目很吸引您?*
  - a. *Sports & Adventure* 运动与冒险
  - b. *Culture & Heritage* 文化遗产
  - c. *Food & Wine* 食物和红酒
  - d. *Leisure & Lifestyle* 休闲与生活方式
  - e. *Health & Wellness* 健康
  - f. *Astronomy* 天文
  - g. *Nature* 大自然
  - h. *Other: specify* 其他 (请注明\_\_\_\_\_)
  
4. *Which of the following countries would you like to visit in South America? (choose one or more)* 以下南美国家, 您希望到哪个国家去旅游? (多选)
  - a. *Argentina* 阿根廷
  - b. *Brazil* 巴西
  - c. *Chile* 智利
  - d. *Ecuador* 厄瓜多尔
  - e. *Perú* 秘鲁
  - f. *Venezuela* 委内瑞拉

- g. *I am not interested in South America (end of the survey)* 我对南美不感兴趣 (调查问卷结束)  
h. *Other, What: \_\_\_ 其他(请注明\_\_\_\_\_)*

5. *What would be your main attractions to visit South America? (choose one or more)* 去南美国家旅行, 主要吸引您的项目是: (多选)

- a. *Sightseeing* 观光  
b. *Shopping* 购物  
c. *Gastronomy* 食物烹饪  
d. *Backpacking* 远足野营  
e. *Adventure* 探险  
f. *Explore culture* 文化探索  
g. *Historical sites* 历史遗迹  
h. *Safety* 安全  
i. *Must-visit in a lifetime* 人生必须参观的地方  
j. *Ease of visa application* 容易获得签证  
k. *Nightlife* 夜生活

6. *If South America were your next destination, how many travel days are you able to stay (Not including travel time)?*

若南美是您的下一个目的地, 您打算待几天 (不包括在路上的时间?)

- a. *3 – 5 days* 3-5天  
b. *6 – 10 days* 6-10天  
c. *11 – 20 days* 11-20天  
d. *21 – 30 days* 21-30天  
e. *30+* 大于30天

7. *If South America were your next destination, how would you arrange your travel?*  
若南美是您的下一个目的地, 您打算怎么安排您的行程?

- a. *Independent (I prefer to make my own travel arrangements)* 自由行 (我更喜欢自己安排自己的旅游行程)  
b. *Semi-packed tour (few days doing free activities)* 半背包族 (其中有几天的自由时间)  
c. *Tour Group* 跟团  
d. *Private Luxury tour* 私人豪华团

8. *Do you know Chile?* 您了解智利吗?

- a. *Yes, I know something about the country* 是的, 了解一些  
b. *Yes, I have been there* 了解, 我到过那里  
c. *No I don't (end of the survey)* 不, 我不了解智利 (调查问卷结束)

9. *Which of the following experiences do you associate with Chile? (choose one or more)*  
以下哪些项目你认为能跟智利扯上关系?

- a. *Sports & Adventure* 运动和冒险  
b. *Culture & Heritage* 文化遗产  
c. *Food & Wine* 食物和红酒  
d. *Leisure & Lifestyle* 休闲和生活方式  
e. *Health & Wellness* 健康  
f. *Astronomy* 天文

g. Nature 大自然

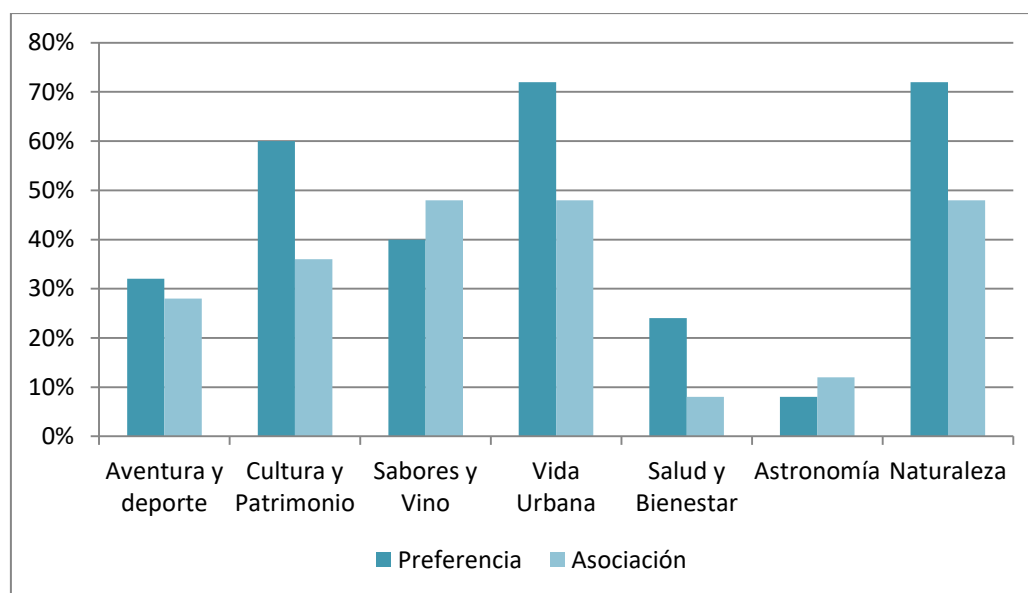
10. In case of choosing Chile as your holiday destination, which places would you like to visit?  
若您选择智利作为您的旅游目的地，您会去哪些地方？

- a. Atacama Desert, San Pedro de Atacama 阿塔卡马沙漠, 圣佩德罗-德阿塔卡马沙漠
- b. Valparaiso 瓦尔帕莱索
- c. Santiago 圣地亚哥
- d. Easter Island 复活节岛
- e. Patagonia, Torres del Paine 巴塔哥尼亚高原 和百内国家公园
- f. Antarctica 南极
- g. I have no idea 我不知道
- h. I am not interested 我不感兴趣
- i. Other, What: 其他 (请标明\_\_\_\_\_)

### **Principales resultados**

Uno de los resultados buscados es el grado de asociación a las experiencias identificadas por SERNATUR para Chile, en comparación con la preferencia de los chinos a estas experiencias.

**Figura 26: Gráfico de experiencias, asociación contrastado con preferencia.**



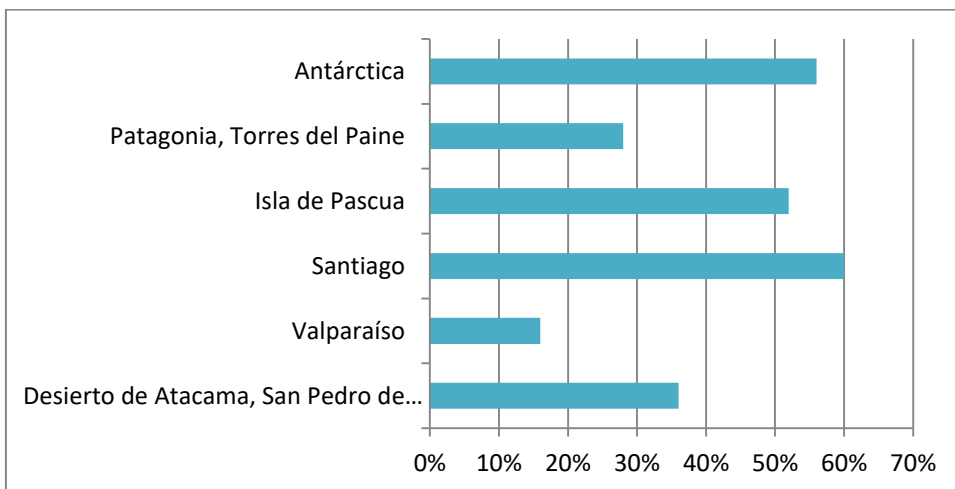
Fuente: Elaboración propia

Como resultado general, no se observa una clara asociación de la marca Chile con alguna experiencia en particular. Sin embargo, destacan naturaleza, sabores y vino y vida urbana. En lo relativo a las preferencias, resalta la naturaleza y vida urbana. Esta última experiencia, es poco desarrollada por Chile, sin embargo será considerada en el producto turístico como inicio de la ruta en Chile con actividades en Santiago de Chile. A pesar de no énfatica preferencia por sabores y

vino, la bienvenida a Chile también considera visitas a viñas en el valle de Casa Blanca, a modo de extender la experiencia a alrededores de Santiago.

Otro hallazgo de interés para el desarrollo del producto turístico corresponde a las preferencias por destinos en Chile. Así, destacan Santiago, Antártica e Isla de Pascua. En la muestra el destino menos apetecido es Valparaíso, sin embargo será incorporado como parte de los itinerarios para el segmento Buscadores de experiencia local. Es importante notar que las preferencias están directamente relacionadas con el conocimiento del destino, por lo cual los datos se consideran sólo a modo referencial.

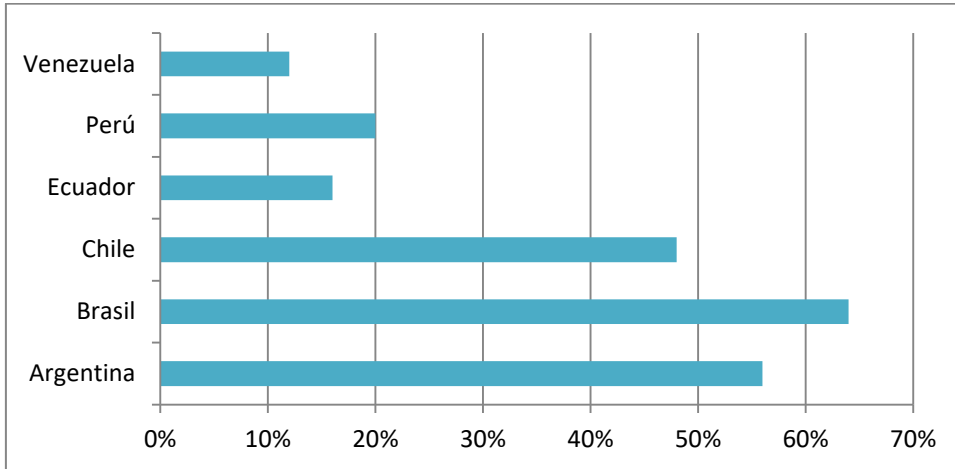
**Figura 27 Destinos preferidos en Chile**



Fuente: Elaboración propia

Se ha mencionado a lo largo del documento la experiencia multidestino, lo que significa incluir varios países en Sudamérica dentro del viaje. De esta forma, se consultó sobre los países que les gustaría visitar en Sudamérica. Los resultados muestran un interés por Brasil (64%), Argentina (56%) y Chile (48%) como parte del top 3. Todos los países mencionados están mostrando una apertura al turista chino, flexibilizando sus políticas de ingreso mediante visa de turismo.

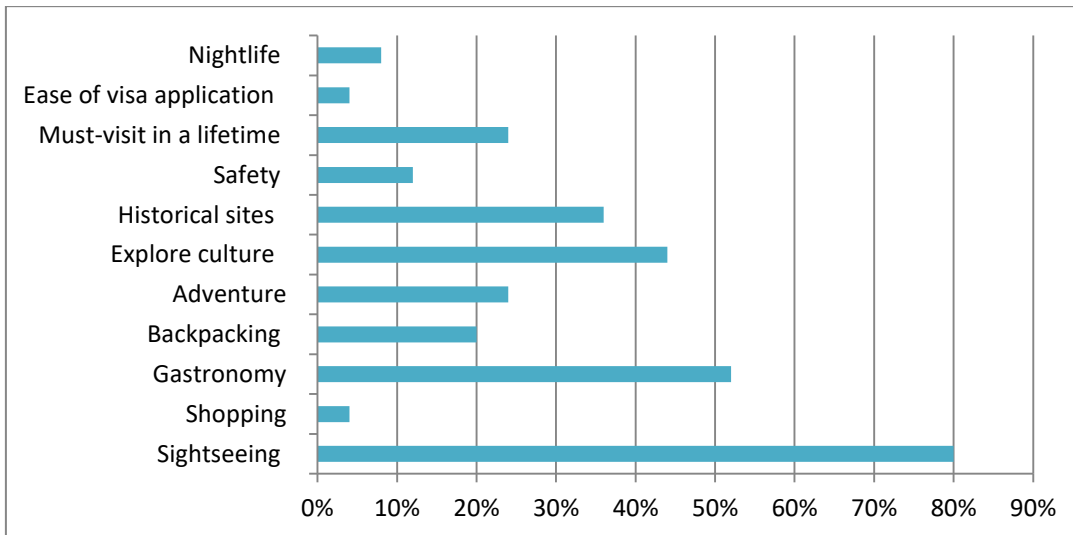
**Figura 28 Países que visitarían los turistas chinos en un viaje a Sudamérica**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se indagó sobre las razones por la cual el turista chino optaría por Sudamérica como destino de vacaciones. La respuesta fue categórica, disfrutar de la belleza escénica. En segundo lugar se encuentra la gastronomía y explorar la cultura local.

**Figura 29 Razones para optar por Sudamérica como destino de vacación.**



Fuente: Elaboración propia

## **15.13 Anexo M Programas de viaje por segmento**

### **Buscador de Experiencia Local**

#### **PROGRAMA 1 – Santiago/Valparaíso/Atacama/Patagonia**

##### **Día 1 – Bienvenido a Sudamérica, bienvenido a Santiago**

Nuestro equipo lo estará esperando a su llegada al aeropuerto. Luego, lo trasladaremos a su hotel donde tendrá el resto del día libre para descansar o salir a explorar la ciudad. Consulte a especialista en viaje respecto a los mejores barrios para explorar.

##### **Día 2 – City Tour en la Capital de Chile**

Durante la mañana visitaremos algunos de íconos de la capital, dando inicio por la principal avenida de Santiago y visitando el Palacio de Gobierno de Chile.

Luego continuaremos por el centro comercial para llegar hasta la famosa Plaza de Armas, la principal plaza de la ciudad. El recorrido finalizará en el artístico barrio Bellavista con sus mercados, tiendas de artesanías y vistas panorámicas desde el cerro San Cristóbal.

##### **Día 3 – El Alma de la Ciudad Puerto**

Luego del desayuno nos trasladaremos a Valparaíso, Ciudad Patrimonio de Humanidad UNESCO.

El pintoresco escenario provisto de coloridos cerros que parecen acabar en el océano, nos da cuenta que la ciudad fue el destino marítimo de mayor importancia de la costa del Pacífico antes de la apertura del Canal de Panamá en 1914.

Más de 15 funiculares construidos alrededor del siglo XIX cuando la ciudad experimentaba un gran desarrollo, conectan hoy la parte alta de los cerros con el plan de la ciudad. Descubrirá las coloridas áreas del Cerro Alegre y Cerro Concepción con sus casas pintadas de llamativos colores y vistas a unas de las más hermosas bahías de la costa del Pacífico.

Lo invitamos a complementar su paseo la región con visita a una de las mejores viñas del Valle de Casablanca, declarada como “Capital Mundial del Vino” por la *Great Wine Capitals* (GWC). Aquí podrá aprender sobre el proceso de vinificación, embotellado y guarda de vino, además de disfrutar de una exquisita degustación.

##### **Día 4 - Desierto de Atacama**

Usted será trasladado al aeropuerto para su vuelo a Calama y posteriormente trasladado hasta su hotel en San Pedro de Atacama. Luego de su arribo, el resto de día es libre para su descanso y placer.

Con uno de los cielos más limpios, el Desierto de Atacama es uno de los mejores lugares del mundo para observar constelaciones de estrellas, planetas y estrellas fugases. Por lo tanto, le recomendamos un Tour Astronómico para agregar una gran experiencia a su estadía.



### **Día 5 - Geiser del Tatio y Valle de la Luna**

Este día comenzará desde temprano con una excursión *full-day* a los excepcionales y maravillosos paisajes alrededor de Atacama. Iniciaremos el recorrido antes del amanecer para subir hasta lo alto de los Geiser del Tatio, ubicados a 4.300 metros. Usted pasará la mañana recorriendo los cráteres y sus fumarolas crean impactantes columnas blancas de vapor y disfrutando de las burbujeantes piscinas de barro caliente de diferentes colores.

Durante la tarde, visitará el Valle de la Luna donde pasará la tarde explorando la colorida e inusual geografía del área. Tendrá la oportunidad de experimentar un atardecer sorprendente sobre el valle antes de regresar a su hotel en San Pedro de Atacama.

### **Día 6 – Día Libre\***

Durante este día quedará en libertad para realizar lo que desee, ya sea una excursión por el pueblo, disfrutar de un día de spa o simplemente descansar en el desierto más árido del mundo.

En caso que desee conocer más sobre el territorio, le recomendamos le recomendamos realizar junto a nosotros un tour hacia las tierras altiplánicas visitando el Salar de Atacama, una extensión gris-blanca de salares intercalados con humedales. El salar es hogar temporal para una variedad de aves migratorias, incluyendo los hermosos flamencos rosados. Desde allí se subirá lentamente hasta las tierras altas andinas, a unos 4.200 metros, donde recorreremos las orillas de dos lagos azulados, disfrutando de espectaculares vistas de los volcanes y de los humedales de colores pastel reflejados en sus aguas.

### **Día 7 – Patagonia**

Luego de su arribo al aeropuerto de Punta Arenas, será trasladado hasta su hotel ubicado en Torres del Paine, donde tendrá el resto del día libre para su descanso y explorar los increíbles paisajes que ofrece el destino.

### **Día 8 – Parque Nacional Torres del Paine**

Luego de desayunar se dará inicio a una excursión *full-day* al interior del Parque Nacional Torres del Paine, el cual se caracteriza por una serie de sorprendentes cumbres de granito que se elevan repentinamente de las montañas y marcan la línea divisoria entre las estepas patagónicas y los bosques subpolares.

Usted explorará un paisaje hermoso y asombroso que dan título a este destino natural como la 8ª Maravilla del Mundo.

En la excursión, caminará junto a lagos de color turquesa, cascadas, montañas y podrá admirar su auténtica y única flora y fauna local.

### **Día 9 – Día Libre\***

Durante este día puede explorar la ciudad de Puerto Natales o bien, disfrutar de sesiones de spa o solamente descansar rodeado de la naturaleza.

Si le interesa conocer más acerca de la cultura y gastronomía local, no se pierda de un Asado de Cordero Patagónico. Nuestro equipo coordinará para usted la visita a una estancia con más de 100 años de historia donde podrá disfrutar de los sabores de la Patagonia.

### **Día 10 – Fin del Viaje**

Dependiendo de su tiempo de vuelo, usted será trasladado al aeropuerto para su vuelo de vuelta a casa o para continuar su experiencia increíble en Chile. Estamos a su disposición permanente y ofrecemos una gama de ampliación de viajes, ajustes o servicios. Por favor, no dude en preguntarnos, si usted está buscando nuevas experiencias.

Incluye: transporte terrestre en todos los destinos, guía turístico en todo el programa, alojamiento en suites dobles o individuales, entradas a parques nacionales y museos.

No incluye: *tickets* de avión entre destinos.

Opcional: Servicios especiales de almuerzo y cena.

DESTINO	Alojamiento
Santiago	Hotel W
Atacama	Hotel Cumbres Atacama
Torres del Paine	The Singular Patagonia

## **Buscador de Placer**

### **PROGRAMA 1 – Santiago/Atacama /Isla de Pascua**

#### **Día 1 – Bienvenido a Sudamérica, bienvenido a Santiago**

Nuestro equipo lo estará esperando a su llegada al aeropuerto. Luego, lo trasladaremos a su hotel donde tendrá el resto del día libre para descansar o salir a explorar la ciudad. Consulte a especialista en viaje respecto a los mejores barrios para explorar.

#### **Día 2 – City Tour en la Capital de Chile**

Durante la mañana visitaremos algunos de íconos de la capital, dando inicio por la principal avenida de Santiago y visitando el Palacio de Gobierno de Chile.

Luego continuaremos por el centro comercial para llegar hasta la famosa Plaza de Armas, la principal plaza de la ciudad. El recorrido finalizará en el artístico barrio Bellavista con sus mercados, tiendas de artesanías y vistas panorámicas desde el cerro San Cristóbal.

#### **Día 3 - Desierto de Atacama**

Usted será trasladado al aeropuerto para su vuelo a Calama y posteriormente trasladado hasta su hotel en San Pedro de Atacama. Luego de su arribo, el resto de día es libre para su descanso y placer.

Con uno de los cielos más limpios, el Desierto de Atacama es uno de los mejores lugares del mundo para observar constelaciones de estrellas, planetas y estrellas fugases. Por lo tanto, le recomendamos un Tour Astronómico para agregar una gran experiencia a su estadía.

#### **Día 4 - Geiser del Tatio y Valle de la Luna**

Este día comenzará desde temprano con una excursión *full-day* a los excepcionales y maravillosos paisajes alrededor de Atacama. Iniciaremos el recorrido antes del amanecer para subir hasta lo alto de los Geiser del Tatio, ubicados a 4.300 metros. Usted pasará la mañana recorriendo los cráteres y sus fumarolas crean

impactantes columnas blancas de vapor y disfrutando de las burbujeantes piscinas de barro caliente de diferentes colores.

Durante la tarde, visitará el Valle de la Luna donde pasará la tarde explorando la colorida e inusual geografía del área. Tendrá la oportunidad de experimentar un atardecer sorprendente sobre el valle antes de regresar a su hotel en San Pedro de Atacama.

#### **Día 5 - Las Tierras Altas Andinas**

Hoy continuará su tour por la región de Atacama, iniciando con una visita al frágil habitat del Salar de Atacama, una extensión gris-blanca de salares intercalados con humedales. El salar es hogar temporal para una variedad de aves migratorias, incluyendo los hermosos flamencos rosados. Desde allí se subirá lentamente hasta las tierras altas andinas, a unos 4.200 metros, donde recorreremos las orillas de dos lagos azulados, disfrutando de espectaculares vistas de los volcanes y de los humedales de colores pastel reflejados en sus aguas.

Si desea complementar su tour y disfrutar de una experiencia inigualable para ver la luz desplegarse sobre el paisaje del desierto al amanecer, le recomendamos realizar un paseo en globo aerostático, donde disfrutará de vistas privilegiadas del desierto más árido del mundo.

Durante la tarde será trasladado al aeropuerto para su regreso a Santiago y posteriormente su vuelo a Isla de Pascua.

#### **Día 6 – Isla de Pascua**

Usted será trasladado al aeropuerto para su vuelo a Isla de Pascua, Rapa Nui (como es conocido localmente).

A su arribo al aeropuerto de Mataverí, será recepcionado como es tradición en la Isla, con un collar de flores en su cuello. Posteriormente, será trasladado a su hotel.

El resto del día es libre para explorar las áreas de ésta isla Polinésica alrededor de Hanga Roa, principal localidad, visitar el museo antropológico o bien descansar aquí, la isla habitada más remota del mundo.

#### **Día 7 – Sitios Arqueológicos y los Moais**

Luego de disfrutar un delicioso desayuno, será recogido desde su hotel para un tour *full-day* alrededor de la isla. Nos dirigiremos hacia el Sur por un camino costero con fantásticas vistas panorámicas hacia el volcán y el océano Pacífico.

La primera parada será en Vaihu, para visitar un sitio arqueológico antes de continuar a la cantera Ranu Raraku, lugar donde fueron tallados la mayor parte de los Moais de la isla y donde podrá maravillarse con los cerca de 400 Moais, lo que podrá percibir a lo largo de la ruta.

Posteriormente, seguiremos hasta Ahu Tongariki el cual consiste en 15 Moias gigantes, sin duda una panorámica increíble y difícil de olvidar. Siguiendo nuestro recorrido, visitaremos dos de las playas más idílica: Ovahe y Anakena, esta última reconocida dentro de las 25 mejores playas del mundo, donde podrá encontrar arenas blancas, palmeras y aguas cristalinas brindándole un lugar perfecto para el relax y disfrutar de la brisa del pacífico sur.

#### **Día 8 – Aldea Ceremonial Orongo**

Luego del desayuno, lo trasladaremos desde su hotel hasta Orongo, aldea ceremonial de 53 casas construidas con piedras planas. Sus rocas ocultan petroglifos que simbolizan la fertilidad y dan cuenta de la extraordinaria cultura Rapa Nui.

Si quedó maravillado e intrigado en la cultura RapaNui, sugerimos sumergirse en la historia de la cultura megalítica a través de un circuito *full-day*, donde podrá conocer todo lo referente al Moai y el sistema social monárquico establecido en la isla durante los siglos V y XV.

### **Día 9 – Fin del Viaje**

Dependiendo de su tiempo de vuelo, usted será trasladado al aeropuerto para su vuelo de vuelta a casa o para continuar su experiencia increíble en Chile. Estamos a su disposición permanente y ofrecemos una gama de ampliación de viajes, ajustes o servicios. Por favor, no dude en preguntarnos, si usted está buscando nuevas experiencias.

Incluye: transporte terrestre en todos los destinos, guía turístico en todo el programa, alojamiento en suites dobles o individuales, entradas a parques nacionales y museos.

No incluye: *tickets* de avión entre destinos.

Opcional: Servicios especiales de almuerzo y cena.

DESTINO	Alojamiento
Santiago	Alojamiento Hotel W
Atacama	Hotel Cumbres Atacama
Isla de Pascua	Hotel Hangaroa Eco Village & Spa

## **PROGRAMA 2 – Santiago/Antártica**

### **Día 1 – Bienvenido a Sudamérica, bienvenido a Santiago**

Nuestro equipo lo estará esperando a su llegada al aeropuerto. Luego, lo trasladaremos a su hotel donde tendrá el resto del día libre para descansar o salir a explorar la ciudad. Consulte a especialista en viaje respecto a los mejores barrios para explorar.

### **Día 2 – City Tour en la Capital de Chile**

Durante la mañana visitaremos algunos de íconos de la capital, dando inicio por la principal avenida de Santiago y visitando el Palacio de Gobierno de Chile.

Luego continuaremos por el centro comercial para llegar hasta la famosa Plaza de Armas, la principal plaza de la ciudad. El recorrido finalizará en el artístico barrio Bellavista con sus mercados, tiendas de artesanías y vistas panorámicas desde el cerro San Cristóbal.

### **Día 3 – Punta Arenas y preparativos Antártica**

Usted será trasladado al aeropuerto para su vuelo a Punta Arenas y posteriormente trasladado hasta su hotel. Luego de su arribo, el resto de día es libre para su descanso y placer.

#### **Día 4 – Punta Arenas y preparativos Antártica**

Durante este día se realizará un *briefing* acompañado de un cóctel de bienvenida ya que visitará uno de los lugares más remotos de la tierra, el continente más frío, más alto, más ventoso, más seco y menos habitado.

Este lugar es uno de los pocos en el mundo que permanece virgen, por ello constituye una importante reserva de la Biosfera. Su singular belleza contrasta con las extremas condiciones climáticas lo que lo lleva a ser un destino exótico e hipnotizante para los privilegiados que llegan hasta este rincón lejano.

#### **Día 5 – El Continente Blanco**

Un transfer lo recogerá en el hotel para llevarlo hasta el aeropuerto de Punta Arenas y así tomar vuelo que lo llevará a la Antártica, donde realizará un tour *full-day* junto a un guía experto que lo llevará a lugares icónicos como Villas Las Estrellas (primer sitio habitado por civiles), colonias de pingüinos y navegación alrededor de glaciación.

Posterior a la visita, será transportado a un campamento tipo “Ice Camp”, junto al Glaciar Collins, para dormir.

#### **Día 6 – El Continente Blanco**

Luego de desayunar continuaremos con el tour, para apreciar elefantes marinos y otras especies del área y visitar la base China “*Great Wall*” antes de regresar a Punta Arenas.

#### **Día 7 – Fin del Viaje**

Dependiendo de su tiempo de vuelo, usted será trasladado al aeropuerto para su vuelo de vuelta a casa o para continuar su experiencia increíble en Chile. Estamos a su disposición permanente y ofrecemos una gama de ampliación de viajes, ajustes o servicios. Por favor, no dude en preguntarnos, si usted está buscando nuevas experiencias.

\*Programa para los meses de diciembre, enero, febrero y marzo. Sujeto a condiciones climáticas.

Incluye: transporte terrestre en todos los destinos, guía turístico en todo el programa, alojamiento en suites dobles o individuales, vuelo entre Punta Arenas y Antártica, entradas a parques nacionales y museos.

No incluye: *tickets* de avión entre destinos.

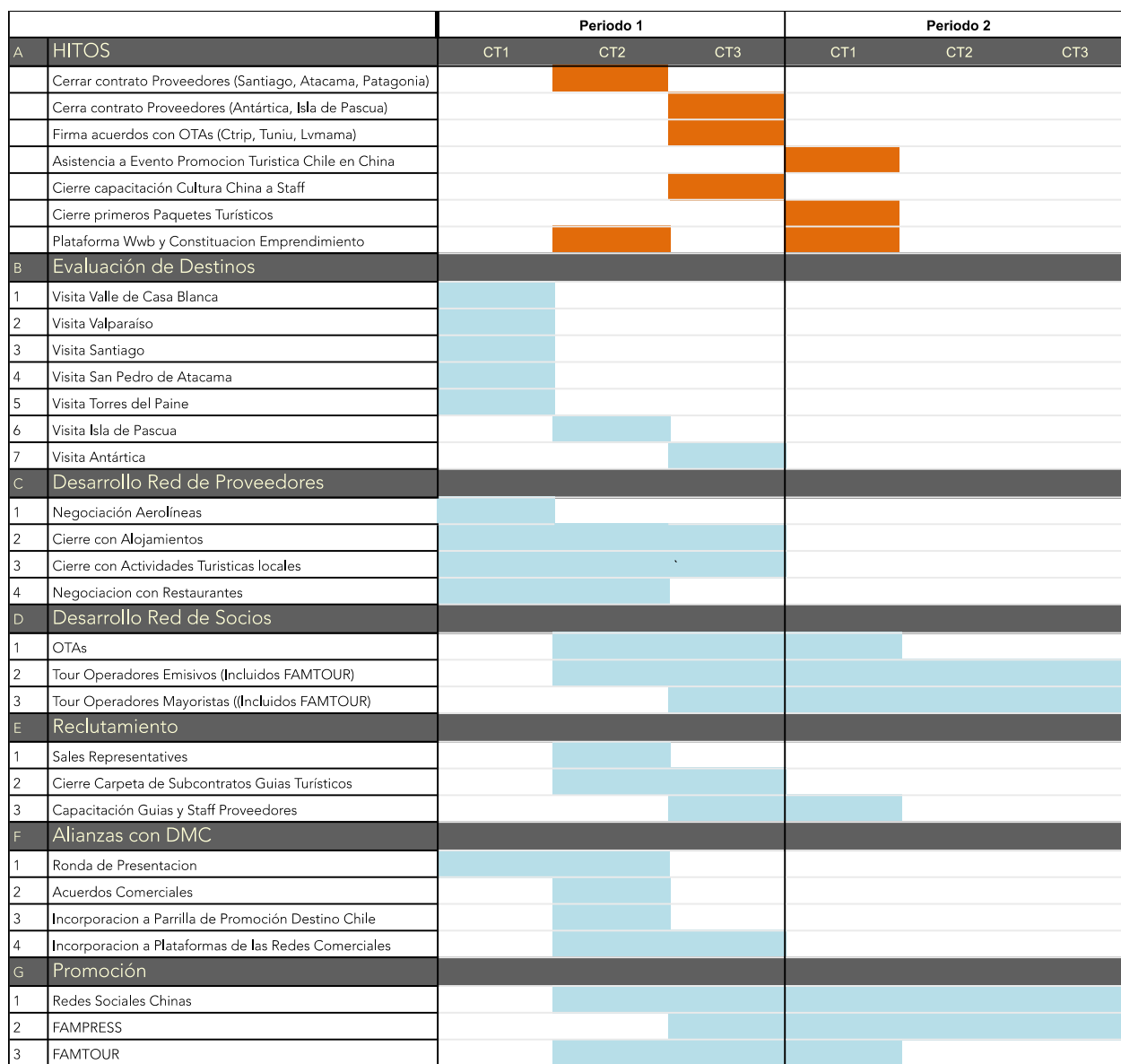
Opcional: Servicios especiales de almuerzo y cena.

DESTINO	Alojamiento
Santiago	Hotel W
Antártica	Programa Overnight

## **15.14 Anexo N carta Gantt plan de implementación mercado chino**

La carta Gantt contempla dos períodos consistentes en seis intervalos cuatrimestrales.

**Figura 30 carta Gantt plan de implementación**



Fuente: Elaboración propia

## 15.15 Anexo O Horizonte de evaluación del negocio

El horizonte de evaluación económica fue decidido en base a las alternativas de salida del negocio que se vislumbran para el proyecto: asociarse con un tour operador mayorista o vender el

emprendimiento a un tour operador emisor chino. Cabe destacar que la evaluación económica de ambos escenarios no forman parte del alcance de esta tesis.

Así, para llegar a un intervalo de tiempo fueron considerados los siguientes datos de la industria:

### **Período de las estrategias de turismo de las DMC**

El modelo de negocio del tour operador integra a SERNATUR (DMC) como parte fundamental de la promoción del emprendimiento, desarrollo y/o consolidación de los destinos que conforman los programas ofertados. De esta forma, fue considerado el período en el cual las líneas de acción de la estrategia<sup>29</sup> serán aplicadas. Además, se analizó el tiempo que una DMC consolidada en el mercado chino considera para realizar una estrategia con China (se consideró el caso de Australia<sup>30</sup>). El resultado fueron 8 años (estrategias 2012 al 2020).

En consecuencia, dada la asociatividad con la DMC del modelo de negocio, el período de evaluación debe ser al menos 8 años, para así poder palpar los resultados de la estrategia.

### **Ejemplos de empresas locales**

Una vez definido el tiempo mínimo, se procedió a refinar el intervalo, para lo anterior fueron considerados dos categorías de tour operadores nacionales, analizando el período en el cual han permanecido en el mercado

La primera categoría contempla aquellos consolidados<sup>31</sup>, encontrándose que todos han estado en el mercado por más de 10 años, la mayoría superior a 20 años.

La segunda categoría, corresponde a emprendimientos lanzados al mercado con una arista de innovación en su momento y que actualmente siguen en la fase de crecimiento<sup>32</sup>. La empresa más reciente lleva 3 años y continúa en desarrollo, mientras que la permanencia del resto oscila entre los 9 y 13 años a la fecha. Lo anterior ratifica los 8 años como piso y deja entrever un período inferior a los 15 años para evaluar el negocio.

Basado en el análisis antes expuesto y en las decisiones del equipo como alternativas de salida del negocio, se consideró prudente evaluar el proyecto en un horizonte de 10 años.

---

<sup>29</sup> Estrategia nacional de turismo 2012 – 2020, SERNATUR.

<sup>30</sup> China Tourism Strategy 2012 – 2020, Destination NSW.

<sup>31</sup> La muestra considera: Travel Art, Turismo Milodón, DMC y Macrotour.

<sup>32</sup> La muestra considera: La Bicicleta Verde, Turistik, Ando Andes y VM Elite.

## 15.16 Anexo P Proyección gastos de personal

Los gastos de personal, se estiman en función de los cargos establecidos en el capítulo 7, en el que se estima el costo empresa mensual, la cantidad de personas y el período del año en el que serán necesarios. El detalle, se resume a partir del siguiente cuadro:

**Tabla 28 Gastos de personal**

Cargo	Costo Empresa Mensual						Costo Anual
	Temporada Alta	Meses	Cantidad	Temporada Baja	Meses	Cantidad	
Gerente General	3.000.000	6	1	3.000.000	6	1	36.000.000
Contador	1.200.000	6	1	1.200.000	6	1	14.400.000
Abogado	800.000	6	1	800.000	6	1	9.600.000
Encargado sistemas TI	500.000	6	1	500.000	6	1	6.000.000
Jefe Mercado Chino	1.700.000	6	1	1.700.000	6	1	20.400.000
Jefe Mercado Indio	1.700.000	6	1	1.700.000	6	1	20.400.000
Administrativos de Venta	1.000.000	6	4	1.000.000	6	2	12.000.000
Anfitriones	600.000	6	2	600.000	6	2	7.200.000
Meet and Greet Staff	500.000	6	4	600.000	6	2	6.600.000
Guías	500.000	6	10	500.000	6	5	6.000.000
Choferes	300.000	6	6	300.000	6	3	3.600.000
<b>Total</b>							<b>142.200.000</b>

Fuente: Elaboración conjunta con Hernán Gómez A