



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

TOUR OPERADOR RECEPTIVO ENFOCADO EN EL MERCADO INDIO

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

HERNÁN HUMBERTO GÓMEZ AZOLAS

**PROFESOR GUÍA:
LEONARDO VIDAL URIBE**

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

SANTIAGO DE CHILE

2017

TOUR OPERADOR RECEPTIVO ENFOCADO EN EL MERCADO INDIO

El objetivo de la presente memoria, es evaluar como plan de negocio el desarrollo de un tour operador receptivo enfocado en el mercado indio. El concepto de turismo enfocado en el mercado indio, está escasamente desarrollado en Chile, existiendo actualmente sólo tres tour operadores especializados y cuyo foco está en el turismo masivo.

Para poder llevar a cabo la estrategia nacional de turismo 2012-2020, es necesario concentrar los esfuerzos de la industria en economías emergentes como India, la cual al año 2030 será la segunda mayor consumidora en turismo en el mundo. Se espera que el gasto en turismo de este sector crezca desde USD 22 billones el 2015 a USD 70 billones al año 2030, debido a un crecimiento importante de la clase media, la cual aumentará desde 21 millones de turistas el año 2015 a 92 millones de turistas al año 2030. Dado lo anterior, existe un potencial de desarrollo de este segmento casi nulamente explotado en nuestro país, el cual crea la necesidad de emprender en este nicho de negocio.

Se realizó un análisis a nivel agregado para poder entender el perfil del turista indio, características, costumbres, propósito y motivo de viaje, así como la brechas culturales que existen entre India y Chile y que son importantes de entender antes de traer este tipo de turistas.

Los segmentos a los que apuntará el tour operador, comprenderán el turista indio buscador de experiencias únicas y viajeros de lujo (los cuales representan un 38% del mercado total). Ambos segmentos se enmarcan dentro del turismo “a la medida” o *bespoke experience*, poco desarrollados en la industria. A pesar de que ambos segmentos comparten aspectos similares en términos de canal de distribución, promoción internacional, entre otros; existen características particulares del producto, que difieren entre ellos en términos de exigencias en alojamiento, alimentación, tipo de servicio y comodidad.

Se espera implementar este emprendimiento a través de actividades como acuerdos de negociación con proveedores, agentes de promoción turística de Chile e India, capacitación de personal en contacto con el cliente, alianzas y acuerdos comerciales internacionales.

Se obtuvo un VAN positivo de \$384 millones, TIR de 16,1% mayor que la tasa de descuento (15,8%), recuperándose la inversión al séptimo año de operación. Se estima que el valor de la empresa alcance los \$1.712 millones, con una variabilidad entre -67% y +33% del valor base calculado, a partir de un análisis de sensibilidad que considera nuevas rutas aéreas, flexibilización en visado, crisis, etc. Finalmente, es importante considerar factores críticos como personal capacitado, conectividad, promoción, entre otros.

ABSTRACT: OUTBOUND TOUR OPERATOR FOCUSED IN INDIAN MARKET

The main objective of this document is to evaluate a business plan related to develop an outbound tour operator focused in the indian market. This concept has a minor development in Chile, having only three specialized tour operators and focused on massive tourism market.

In order to accomplish the tourism national strategy 2012-2020, it is necessary to concentrate the industry's efforts to growing economies such as India, which will be the second biggest tourism consumer in the world in 2030. It will be expected that tourism spending will grow from USD 22 Billion in 2015 to USD 70 Billion in 2030, thanks to a strong medium class growth, passing from 21 million of tourists in 2015 to 92 million in 2030. As it can be clearly seen, there is a potential development related to this segment poorly exploited in our country, which creates the necessity of undertaking in this niche.

An aggregated analysis was carried out, in order to understand the indian tourist profile, it considers their features, behaviours, purposes and travel motivations; and at the same time, to realize which are the main cultural gaps between India and Chile. This key task is very important when business model is based on attracting foreign tourists.

The focused segments are composed by indian tourists seeker of unique experiences and luxury travellers (38% of total market). Both of them are part of a bespoke experience, which is scarcely developed in the industry. Despite these segment share some similar aspects in terms of distribution channel, international promotion and others; there are particular features related to accommodation type, meals, service type and comfort that set out strong differences.

This start-up will be implemented though activities such as negotiation agreements with suppliers, promotion touristic agents in Chile and India, staff training for customer service, alliances and international commercial agreements.

Once that financial evaluation was concluded it delivered the following results: positive VAN equal to \$384 million, TIR of 16,1% (higher than discount rate of 15,8%), the investment will be recovered at 7th year. The company value reaches 1.712 million, with a variation between -67% to +33% over the calculated base value, from sensitivity analysis which considers new flight routes, visa flexibilization, crisis, etc. Finally, it is important to take into account the critical factors as skilled staff, connectivity, promotion and others.

Agradecimientos

A mi mamá, que gracias a sus enseñanzas soy la persona que soy hoy en día. Donde quiera que estés, solo quiero que te sientas orgullosa de mí.

A mi papá y mis hermanos, por su apoyo constante en el día a día

A mis mejores amigos por soportarme, acompañarme en las buenas y en las malas, apoyarme en mis decisiones, compartir mis éxitos y fracasos

A mis familiares más cercanos

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo General.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 Alcance	12
1.3 Metodología.....	13
1.4 Oportunidad de Globalización.....	14
1.5 Resultados Esperados	14
CAPÍTULO 2: EL EQUIPO.....	14
2.1 Situación del Capital Humano en la Industria Turística Nacional	14
2.2 Potencial del Equipo.....	15
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MERCADO	16
3.1 La Industria del Turismo y sus Tendencias	16
3.2 India como Mercado de Turismo Emisivo.....	18
3.2.1 Perfil del Turista Indio.....	18
3.2.2 Gasto y Estadía Promedio	20
3.2.3 Región de Procedencia de los Turistas	21
3.2.4 Preferencias Turísticas.....	21
3.2.5 Motivos y Propósitos de Viaje	22
3.2.6 ¿Cómo el turista indio reserva y planifica un viaje?	22
3.2.7 Principales Preocupaciones	23
3.2.8 La Valorización del Dinero del Turista Indio.....	24

3.2.9 Restricciones de Visado de Turistas Indios.....	25
3.2.10 Análisis de Diferencias Culturales (Hofstede)	26
3.3 Turismo Receptivo en Chile	30
3.3.1 Características Principales.....	30
3.3.2 Motivo del Viaje.....	30
3.3.3 Principales Mercados Emisores.....	32
3.3.4 Posicionamiento Turístico de Chile en Sudamérica.....	34
CAPÍTULO 4: ANALISIS DEL ENTORNO	35
4.1 Macro Ambiente	35
4.2 Competitividad de la Industria.....	37
4.3 Análisis de la Competencia.....	38
CAPÍTULO 5: GENERACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	40
5.1 Modelo de Negocio.....	40
5.2 Creación de Valor	42
5.2.1 Segmentos de Mercado.....	42
5.2.2 Propuesta de Valor	44
5.2.3 Canales	47
5.2.4 Relación con los Clientes	48
5.2.5 Fuente de Ingresos.....	49
5.3 Estructura de Costos	49
5.3.1 Recursos Claves.....	49
5.3.2 Actividades Claves	50
5.3.3 Asociaciones Claves	50
5.3.4 Fuentes de Costo.....	50
5.4 Definición del Producto	51

CAPÍTULO 6: PLAN DE OPERACIONES	53
6.1 Reserva y Administración de Ventas	53
6.2 Gestión del Producto Turístico	55
CAPÍTULO 7: GESTIÓN DE PERSONAS	57
7.1 Funciones y <i>Staffing</i>	57
7.2 Capacitación.....	58
CAPÍTULO 8: PLAN DE MARKETING	60
8.1 Objetivos y Estrategia de Marketing	60
8.2 Marketing Estratégico.....	60
8.2.1 Segmentación	60
8.2.2 Mercado Objetivo (Targeting).....	62
8.2.3 Posicionamiento	64
8.3 Marketing Operacional	65
8.3.1 Estrategia de Producto	65
8.3.2 Estrategia de Precio	67
8.3.3 Estrategia de Promoción.....	70
8.3.4 Estrategia de Punto de Venta (Distribución)	71
CAPÍTULO 9: PLAN DE VENTAS.....	72
9.1 Proyección de Demanda de Turistas Indios en Chile	72
9.2 Demanda: Cuantificación y Cuota de Mercado.....	73
CAPÍTULO 10: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	76
10.1 Definición de Actividades.....	76
10.2 Definición de Hitos	77
CAPÍTULO 11: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	80
11.1 Costo de Capital	80

11.2	Proyección de Estado de Resultados	80
11.3	Plan de Inversiones.....	83
11.4	Flujo de Caja Libre.....	84
11.5	Análisis de Sensibilidad	85
CAPÍTULO 12: FACTORES DE EXITO Y RIESGOS		87
12.1	Factores Críticos de Éxito	87
12.1	Riesgos y Mitigación.....	88
CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES		89
BIBLIOGRAFÍA		90
ANEXOS		95
	Anexo 1: Cuestionario y evaluación encuesta Who are these people, anyway?; Diagrama potencial del equipo para el emprendimiento.....	95
	Anexo 2: Tendencias que afectaran al turismo clasificadas por impacto en la demanda y oferta.....	100
	Anexo 3: Comportamiento de la Industria del Turismo en Sudamérica, comparación con Chile.	102
	Anexo 4: Metodología análisis de brechas tour operadores.....	104
	Anexo 5: Segmento de turistas indios	107
	Anexo 6: Agencias de Viaje <i>online</i> (<i>Online travel Agencies-OTAs</i>)	109
	Anexo 7: Encuesta Producto Turístico	109
	Anexo 8: Características del producto turístico por segmento	113
	Anexo 9: Programas de Viaje por segmento	113
	Anexo 10: Análisis de posicionamiento y percepción de turismo en Chile	119
	Anexo 11: Carta Gantt Implementación.....	121
	Anexo 12: Proyección gastos de personal	121
	Anexo 13: Horizonte de evaluación del negocio.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales regiones de procedencia de turistas indios	19
Tabla 2: Análisis dimensiones Hofstede	26
Tabla 3: Principales mercados emisores según llegadas	32
Tabla 4: Principales mercados emisores según GTI	33
Tabla 5: Principales mercados emisores según GPDI	33
Tabla 6: Mercados en crecimiento y declinación (en número de visitas)	35
Tabla 7: Segmentos de turistas indios	43
Tabla 8: Canales de promoción	48
Tabla 9: Mecanismos de Ingreso por Segmento	49
Tabla 10: Programa de viaje para Buscador de Experiencias Únicas	66
Tabla 11: Programa de viaje para Viajeros de Lujo	66
Tabla 12: Demanda esperada de turistas indios en el Mundo	72
Tabla 13: Demanda esperada de turistas indios en Chile	73
Tabla 14: Cuota de mercado turistas indios	74
Tabla 15: Proyección gasto promedio turistas indios en Chile	75
Tabla 16: Estado de Resultados Propyectados	83
Tabla 17: Plan de Inversiones	84
Tabla 18: Flujo de Caja Libre	85
Tabla 19: Análisis Sensibilidad	86
Tabla 20: Llegada de turistas chinos a Sudamérica por país de destino y por periodo	104
Tabla 21: Viajeros Independientes Simples (VIS)	107
Tabla 22: Buscadores de Experiencias Únicas (BEU)	107
Tabla 23: Viajeros de Negocios (VDN)	107
Tabla 24: Viajeros que visitan familias y amigos (VFA)	108
Tabla 25: Viajeros de Lujo (VL)	108
Tabla 26: OTAs más importantes en India	109
Tabla 27: Características del producto por segmento	113
Tabla 28: Gastos de Personal	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama posicionamiento del potencial del equipo para el emprendimiento	15
Figura 2: Ilustración fuerzas que afectaran la demanda y oferta de la Industria del Turismo al 2030	17
Figura 3: Llegada de turistas (miles), ingreso de divisas (millones de USD), GPDI (USD) y permanencia promedio (noches), según principal motivo del viaje.	31
Figura 4: Modelo de negocios tour operador especializado	41
Figura 5: Ciclo de venta y facturación	54
Figura 6: Organigrama fase inicial tour operador	58
Figura 7: Viaje de decisión del consumidor	64
Figura 8: Percepción turística Sudamérica	120
Figura 9: Carta Gantt Implementación: Actividades e Hitos	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principales destinos turísticos de visitantes indios	18
Gráfico 2: Tendencias de planificación y reserva de turistas indios	22
Gráfico 3: Factores de influencia en la elección del destino por parte de turistas indios	23
Gráfico 4: Elementos que constituyen un destino seguro para los turistas indios	24
Gráfico 5: Elementos de valorización del dinero por parte de turista indio	24
Gráfico 6: Análisis Hofstede, de diferencias culturales Chile vs India (Hofstede, G., 2017).	26
Gráfico 7: Análisis de brechas de competencia en mercado indio	38
Gráfico 8: Tasa de crecimiento de las llegadas por región para diferentes periodos	102
Gráfico 9: Llegada de turistas internacionales a Sudamérica por país de destino, distribución porcentual para año 2014.	103
Gráfico 10: Ingresos económicos de turistas internacionales a Sudamérica por país de destino, distribución porcentual para año 2014.	103
Gráfico 11: Variación porcentual de llegadas de turistas a Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Colombia, Ecuador y Brasil.	103

CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO¹

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 de personas en su conjunto (Serdar Küçükakın, Swe Thant, 2006). De forma aislada, China es el mayor mercado turístico emisor en el mundo, tanto en flujo de personas (128 millones) como en ingresos (USD 292 billones)². 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.

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 (Organización Mundial del Turismo, 2016).

Sin embargo, la oferta actual 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 (Sernatur, 2012).

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 ofrece 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 Carlos Bugeño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”), 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 Indios, bajo un solo concepto de tour operador.

¹ Este capítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugeño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

² Datos al año 2015

1.1 Objetivos

1.1.1 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.

1.1.2 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.

1.2 Alcance

Este proyecto de tesis, es un documento a realizar en conjunto con Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”), 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 indio.

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 multi-destino en Sudamérica. Sin embargo, si se mencionarán en el capítulo 5 los potenciales tour operadores mayoristas que más se acomodan a la oferta del tour operador minorista a desarrollar.
- 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.). Sin embargo, si se mencionarán en el capítulo 5 los potenciales proveedores que mejor se integran a la cadena de valor del tour operador minorista a desarrollar.
- No se evaluarán las fuentes de financiamiento del negocio, dado que comprende a una etapa posterior.

El modelo de negocios a tratar en esta tesis, si bien evalúa un solo tour operador, está enfocado en el mercado Indio.

1.3 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 Carlos Buguño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”). 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 Carlos Buguño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)”

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 solo 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.
- 2) **La oportunidad:** Corresponde al perfil del negocio, es decir que es lo que se vende y a quienes, oportunidades de crecimiento, tendencias, factores críticos de éxito, entre otros. En definitiva, comprender cuán escalable y atractivo es el negocio. Al mismo tiempo, se busca entender las diferencias culturales que existen entre el mercado indio y chileno, de manera de adaptar mejor la oferta de negocio. Los *frameworks* utilizados en este punto son los siguientes:
 - Análisis Hofstede
 - Análisis de brechas del mercado
 - Modelo Canvas
 - Marketing Estratégico y Mix
- 3) **El contexto:** Comprende el ambiente en el cual se encuentra inmerso el negocio, lo conforman variables demográficas, políticas, económicas, sociales, etc. Todas estas 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 marketing
- Análisis flujo de caja
- Análisis de sensibilidad y riesgo

1.4 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 negocios, involucra una serie de actividades que tienen por objetivo comprender los mercados chino e indio, como a la vez establecer dinámicas de negocio que permitan un intercambio de beneficios entre Chile y esta macro región emergente. 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.

Para entender la necesidad y el perfil del turista Indio, se realizarán dos tipos de contacto, entrevista directa con Vinay Nagaraju, alumni promoción 2016 de Cranfield School of Management, quien es CEO de un tour operador en India, cuyo enfoque es turistas europeos; y una entrevista a 30 potenciales turistas indios que encajan en el perfil descrito en el plan de marketing.

1.5 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 EQUIPO³

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 sólo el 12,2% de los trabajadores poseen un nivel universitario o profesional y aquellos profesionales

³ Este capítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugeño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

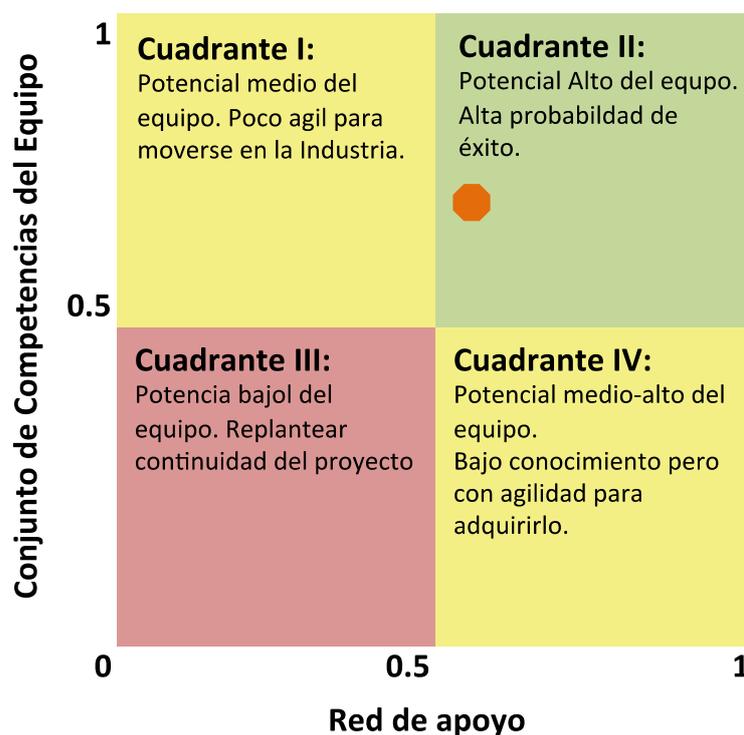
con formación en turismo tienen falencias en áreas tales como: planificación, gestión e idiomas, entre otras (Sernatur, 2015).

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, 2014).

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 preguntas⁴ detectándose información del equipo que más potencial impacto tendría en el proyecto. Dicha información se procesó, para posteriormente construir un diagrama de cuatro cuadrantes 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 1.

Figura 1: Diagrama posicionamiento del potencial del equipo para el emprendimiento



Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra, a partir de datos de la encuesta *Who are these people, anyway?*

⁴ Cuestionario basado en anexo *Who are these people, anyway?* del libro *How to write a great business 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 emisoro (Chile e India) y la red de profesionales perteneciente a Alumni MBA universidades de Cranfield School of Management 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*, *fam press*, entre otras. Sumado al alto grado del conjunto de competencias, lo que se traduce en un trabajo de calidad, agilizarían 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 Tendencias⁵

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 USD 2.000 millones a USD 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 turismo es visto como una opción de diversificación de las exportaciones, compensando las pérdidas de exportación en países cuyas economías se basan en materias

⁵ Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

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 al 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 espera recibirán 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 en 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 (Organización Mundial del Turismo, 2016). 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 2.

Figura 2: Ilustración fuerzas que afectarán la demanda y oferta de la Industria del Turismo al 2030



3.2 India como Mercado de Turismo Emisivo

India ha emergido durante los últimos años como el segundo mercado de mayor crecimiento en turismo emisivo (después de China) alcanzando un total de 21 millones de turistas al año 2015, comparado con 16 millones de turistas al 2013 (Organización Mundial del Turismo, 2016). La organización mundial del turismo prevé que este mercado tiene un potencial de crecimiento de 50 millones de turistas al año 2020 (Organización Mundial del Turismo, 2016), con un gasto total proyectado bajo este concepto de USD 35 billones (AZ Infotech, 2015). Las razones detrás del rápido crecimiento son: crecimiento del PIB por sobre un 7%, una clase media que se espera llegar a los 500 millones al 2025, incremento del número de mujeres que viajan por negocios en un 891% al 2030 (las cuales representan un 25% del total de viajeros por negocio indios), crecimiento de viajeros de mayor edad desde 1.3 millones el 2013 a 7.3 millones al año 2030 y mejoramiento de la conectividad aérea con los principales destinos turísticos mundiales (Bharat International Tourism Bazaar, 2016).

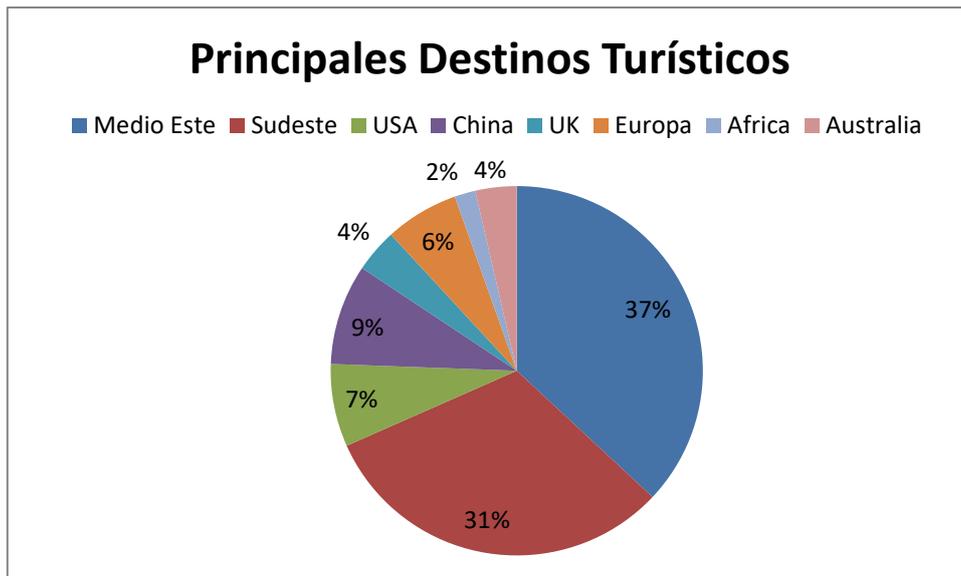
3.2.1 Perfil del Turista Indio

India es un país increíblemente diverso en términos de lenguaje, religión, costumbres y comportamientos. Hindi es el lenguaje oficial junto con el inglés, sin embargo existen más de 40 lenguas/dialectos a lo largo de las distintas regiones del país. El hinduismo es la religión más importante (80% de la población), existiendo una minoría musulmana (11%), mientras que el restante comprenden cristianos, budistas, judíos, entre otros (Pacific Asia Travel Association, 2015). Un aspecto importante de la religión es que determina el comportamiento, estilo de vida y la comida que consumen, lo que también impacta en el estilo de preferencias de los viajeros indios (ProChile, 2014).

Los hombres frecuentan con más regularidad viajes al extranjero que las mujeres, lo cual está relacionado con el peso de los viajes de negocios en el turismo emisivo.

Los principales destinos de los turistas indios, comprenden el medio este (Arabia Saudita, Bahrein, EUA y Kuwait) con un 37%, el sudeste asiático (Tailandia, Singapur, Malaysia) con un 31% y el resto se reparte entre Reino Unido, Estados Unidos, China y Australia como principales destinos. Europa es el destino más estable en términos de crecimiento turístico (5%-7% anual) (Organización Mundial del Turismo, 2016). Lo anterior, se puede ver reflejado a partir del siguiente gráfico:

Gráfico 1: Principales destinos turísticos de visitantes indios



Fuente: Organización Mundial de Turismo 2016

En términos generales, el 75% de los turistas indios viajan a más de un destino. Por ejemplo, en Europa el 25% viaja a un solo destino y el 75% restante a más de un país; En Reino Unido el 60% de los viajes corresponden a más de un destino y en Australia esta cifra alcanza un 70%. Esto quiere decir, que los turistas indios escogen más de un destino en un mismo viaje (AZ Infotech, 2015).

Existe una mayor proporción de turistas hombres (65%) que mujeres (35%). Este tipo de turistas son bien educados y pertenecen a los estratos socioeconómicos superiores de la sociedad. La mayoría son casados (75%) y tienen hijos viviendo con ellos. Además, dos tercios de los viajeros de ocio tienden a vacacionar en el extranjero con la familia (Organización Mundial del Turismo, 2016).

En cuanto a los rangos de edad, un 47% se encuentra 18-34 años; un 32% entre 35-54 años y 21% más de 55 años (AZ Infotech, 2015). Por ende, la mayoría de estos turistas provienen del segmento joven.

Con el fin de entender, cuáles son las principales regiones de procedencia de los turistas indios, se realizó un cuadro que resume los principales estados de procedencia de turistas indios durante el último año (Ministry of Tourism, Government of India, 2015). A esta información, se agregó un campo llamado “características ciudadano”, que fue realizado en conjunto con el *backup* indio de la tesis (Vinay Nagaraju), con el fin de entender las costumbres y características de quienes provienen de dichas regiones, y así adaptarlas a la oferta turística propuesta:

Tabla 1: Principales regiones de procedencia de turistas indios

Estado	Principales Ciudades	Porcentaje
Maharashtra	Mumbai	33,20%
Delhi	Delhi	26,40%
Kerala	Cochin, Trivandrum	12,40%
Tamil Nadu	Chennai	8,30%
West Bengal	Calcutta	7,30%
Assam	-	6,50%
Karnataka	Bangalore	4,50%
Otros	-	1,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ministerios de turismo indio y entrevista a *backup* tesis.

El 67% de la emisión de turistas indios al mundo proviene de la India Occidental y de las regiones de Delhi, Maharashtra y Gujarat. De éstos, las principales ciudades de emisión de turistas corresponden a Nueva Delhi (Delhi), Mumbai (Maharashtra), Rajkot (Gujarat), Calcutta (West Bengal) y Bangalore (Karnataka) (éstos últimos dos están recién floreciendo como mercados emisores) (Strategic Partners Group, 2014)

3.2.2 Gasto y Estadía Promedio

El gasto total por concepto de turismo de este tipo de turistas, fue de USD 17 Billones el año 2013 y se proyecta que llegará a USD 70 Billones al año 2030 (Amadeus Asia Pacific, 2013). El gasto promedio por viaje por persona se encuentra entre USD 800 y USD 1.000 en turismo masivo, el cual en algunos países es mayor que en otros (EE.UU cerca de USD 1.750) (Amadeus Asia Pacific, 2013). Se proyecta que los viajeros indios sean los segundos mayores consumidores de turismo a nivel mundial en número de viajeros (después de China) al año 2030 (AZ Infotech, 2015).

Cuando viajan, alrededor de un 60% lo hace a través de agencias, mientras que un 40% lo hace como viajeros independientes. Sin embargo, cuando viajan por primera vez, el 80% lo hace contratando un paquete turístico a través de alguna agencia. Existe una tendencia creciente de cambio de este tipo de turistas hacia opciones más independientes, en vez de viajar a partir de una agencia (AZ Infotech, 2015).

Los indios están entre los mayores consumidores (6° Mundo) en alojamiento para vacaciones y tienden a poner énfasis en el estilo y el lujo al planificar sus excursiones. Entre los principales factores, el alojamiento surge a menudo como uno de los factores decisivos al momento de elegir un viaje. Es por ello que quienes viajan por agencia suelen quedarse en hoteles 3 o 4 estrellas, mientras que los viajeros independientes se quedan en su mayoría en hoteles 5 estrellas (AZ Infotech, 2015).

Las actividades de ocio más comunes de los viajeros indios en el extranjero, son visitas a tiendas (2/5 de los turistas planifican su viaje a un destino que considere una buena variedad en shopping) y visitas turísticas (naturaleza, zoológicos, parques, acuarios y jardines) (AZ Infotech, 2015).

Los viajeros indios prefieren vacacionar entre 15 de Abril hasta finales de Junio (Vacaciones Escolares), la mayor parte de Noviembre (Fiestas Dusherra, Diwali, y otros festivales Hindúes) y navidad y año nuevo. El 35% de los turistas indios suele viajar más

de 25 días, el 20% entre 20 y 24 días, y el 45% menos de 20 días, por lo que la duración promedio es de aproximadamente 20 días (AZ Infotech, 2015) .

3.2.3 Región de Procedencia de los Turistas

Las principales regiones de procedencia, corresponden al oeste y norte (incluyendo India central), los que juntas representan cerca del 65% del turismo emisor, seguido por el sur (25%) y el este (10%) (Organización Mundial del Turismo, 2016).

En el capítulo anterior, se mencionó sobre el profundo impacto que tiene la religión en el comportamiento, alimentación y costumbres del turista indio, sin embargo lo es también la región de procedencia. Un ejemplo de ello, es ofrecer té versus café. A pesar de que la mayoría del mundo considera a India como un país que produce y consume una gran cantidad de té, existe un sesgo al pensar que en todas las regiones de India se da esta característica. Hoy en día, el café se ha vuelto más popular en el sur de India, dada la histórica influencia de países del golfo de Arabia y otras culturas de café (Pacific Asia Travel Association, 2015). Por esto mismo, si se proyecta traer a un turista indio, es importante saber su región de procedencia, dado que existe un amplio rango de costumbres que distan entre un sector de India y otro, los que, junto con la religión, determinan profundamente su comportamiento al viajar.

Actualmente, la gran mayoría de turistas viaja desde los principales terminales aéreos del país: Mumbai, Delhi, Bangalore e Hyderabad (Pacific Asia Travel Association, 2015).

La región, también es importante al definir las perspectivas futuras del turista indio. Se proyecta una fuerte ola de crecimiento, proveniente de India Central, con más de 400 ciudades con una población entre 100 mil y 1 millón de habitantes cada una, los que al mismo tiempo representan la región que mayores ingresos tiene (Pacific Asia Travel Association, 2015). Como tal, este puede ser un mercado altamente atractivo para los tour operadores (especialmente si está alineado con el crecimiento de la capacidad aérea).

3.2.4 Preferencias Turísticas

En cuanto a las preferencias turísticas, existe un alto entusiasmo de los turistas indios por involucrarse con el mundo, lo que significa que este turista es abierto a diferentes tipos de experiencia. Y en general, tenderán a buscar destinos que ofrezcan lo mejor de dichas experiencias (algo únicas y poco exploradas que les permita compartir con otros de manera única).

En este sentido, aquellas experiencias basadas en la naturaleza, o las que tengan relación con involucrarse de manera vibrante en la ciudad junto con la cultura y patrimonio, son muy populares entre los viajeros indios cuando visitan un país en el extranjero (Pacific Asia Travel Association, 2015).

Cuando se trata de preferencias, el turista indio escoge el destino de acuerdo a sus gustos. Si desea descansar, prefiere el sudeste asiático (siendo Tailandia uno de los países más visitados por ellos), si busca adentrarse en la ciudad y hacer negocios, Reino Unido es el destino de preferencia. Si busca experiencias relacionadas con la naturaleza y la flora y fauna, el turista indio prefiere Australia, Suiza y Canadá entre otros; mientras que si busca

ir de shopping (principalmente a comprar productos electrónicos) y hacer negocios, EE.UU es uno de los países que más frecuentan (Pacific Asia Travel Association, 2015).

Por otro lado, existe una tendencia reciente por parte de este tipo de turistas, y que tiene relación con buscar experiencias que estén en destinos menos conocidos, poco explorados y que sean más activas (AZ Infotech, 2015).

3.2.5 Motivos y Propósitos de Viaje

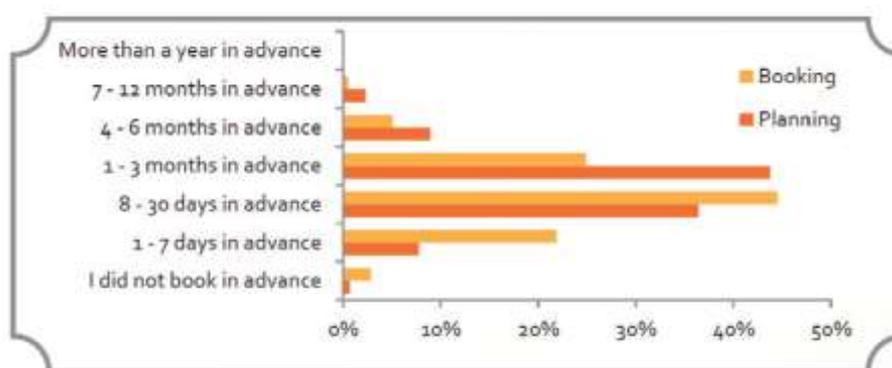
A la mayor parte de los turistas indios les apasiona poder conectarse con experiencias nuevas, sin importar cuán lejos sea su destino. Deseando visitar otros países para expandir su conocimiento, ha sido uno de los más altos factores de motivación que tienen este tipo de turistas para visitar Reino Unido (por ejemplo). En este sentido, buscar expandir su conocimiento acerca de otras culturas, compartir el descubrimiento de algo nuevo con sus cercanos y el sentido del logro son las tres principales motivaciones de los turistas indios para escoger su lugar de destino (Pacific Asia Travel Association, 2015).

En cuanto a los propósitos de viaje, el 41% de los viajes al exterior son por motivos de negocios, 30% para visitar familiares y conocidos y 29% por vacaciones (Organización Mundial del Turismo, 2016). Sin embargo, dentro de este porcentaje correspondiente a viajes por ocio, existen distintas preferencias asociadas a turismo, masivo, de lujo y experiencias. Detalle que será analizado más adelante.

3.2.6 ¿Cómo el turista indio reserva y planifica un viaje?

El turista indio planifica en un corto plazo su destino de preferencia. El 45% planifica entre 2-3 meses por adelantado y reserva entre 8-30 días por adelantado, lo cual demuestra un alto grado de planificación y orden antes de comenzar su viaje (Gráfico 2) (Pacific Asia Travel Association, 2015).

Gráfico 2: Tendencias de planificación y reserva de turistas indios

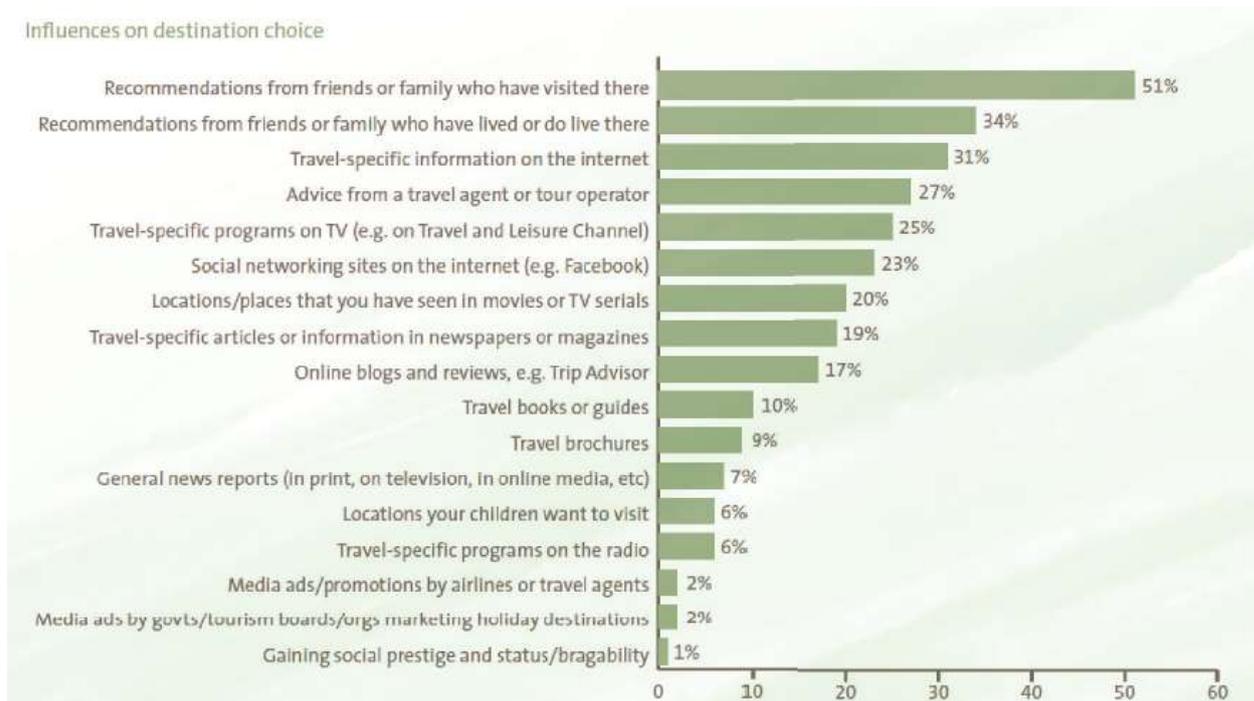


Fuente: Pacific Asia Travel Association (PATA), 2015

Se sabe que el boca a boca es un canal importante en la elección de destinos turísticos en la mayor parte del mundo, y particularmente es muy relevante para los turistas indios. Este último es más frecuente en forma personal (cara a cara), como también compartiendo ideas y/u opiniones (Pacific Asia Travel Association, 2015).

Sin embargo, el rol de los medios sociales es y seguirá creciendo significativamente en el mundo e India es uno de los mercados donde los medios sociales son más importantes que emails o viajes de inspiración. Por lo tanto, es fundamental para los destinos y las empresas turísticas que se enfocan a este mercado, el asegurar que cumplen con la experiencia y que facilitan el acceso de medios sociales a los indios (Por ejemplo, mediante Wi-Fi gratuito). Las principales influencias que tienen estos turistas en la elección del país de destino se resumen en el gráfico mostrado a continuación (Gráfico 3) (Pacific Asia Travel Association, 2015):

Gráfico 3: Factores de influencia en la elección del destino por parte de turistas indios



Fuente: Pacific Asia Travel Association (PATA), 2015

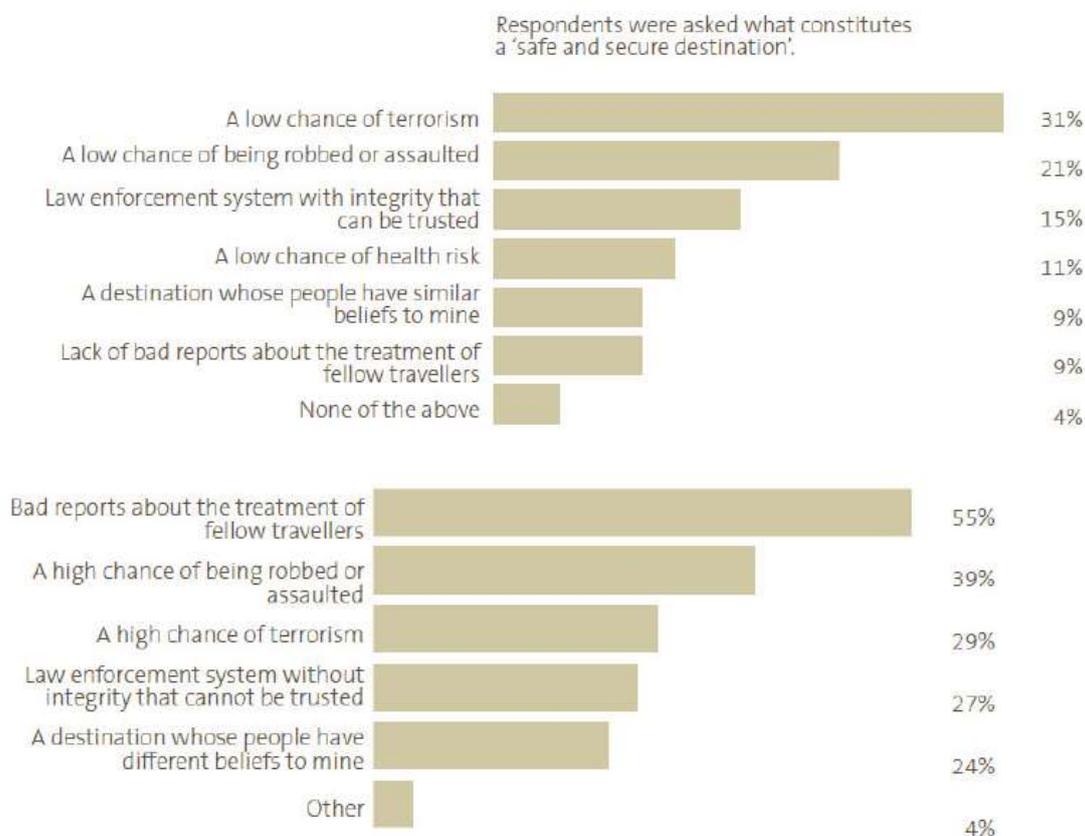
En términos generales, a los turistas indios les gusta compartir información y experiencias mientras viajan, así como postear revisiones o hacer comentarios después de visitar un determinado lugar, es por ello que el acceso a los medios sociales influye mucho en su elección de destino.

3.2.7 Principales Preocupaciones

El hecho de que India es un mercado emergente con una limitada experiencia de viaje (China comparte este mismo foco), una de sus principales preocupaciones es que el destino que escojan sea seguro y confiable. Para los indios, la seguridad es más que solo un costo de entrada, es una señal de que ellos son bienvenidos en el país al que están llegando. Por otro lado, tanto el terrorismo como la seguridad personal contribuyen a la percepción generalizada acerca de la seguridad, sin embargo el tratamiento descortés también representa fuertemente la elección de un destino específico. El siguiente gráfico muestra los principales elementos que constituyen un destino seguro para este tipo de turistas (Pacific Asia Travel Association, 2015):

Gráfico 4: Elementos que constituyen un destino seguro para los turistas indios

Elements of a 'safe and secure' destination



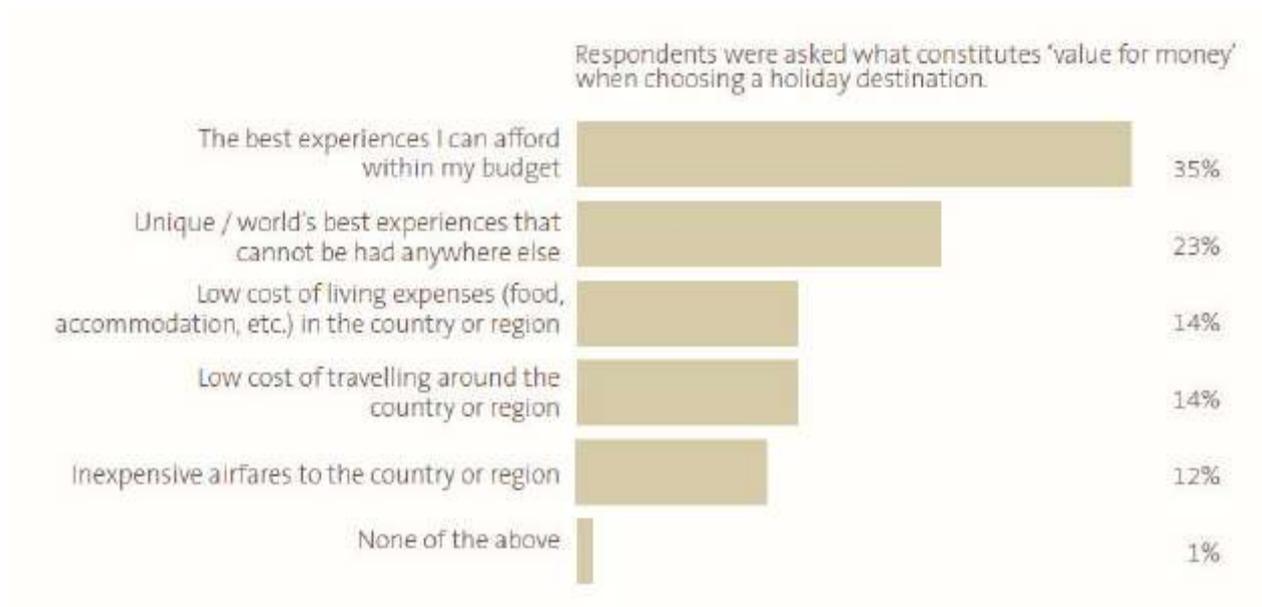
Fuente: Pacific Asia Travel Association (PATA), 2015

3.2.8 La Valorización del Dinero del Turista Indio

El turista indio (en general) está acostumbrado a negociar por precios (práctica que le llaman *bargaining*), y regularmente toman en consideración aquellas ofertas que estén dentro de su presupuesto. Por otra parte, los turistas de altos ingresos son capaces de pagar por experiencias o visitar destinos que ofrecen experiencias únicas sobre las cuales puedan mostrarse distinto al resto (les gusta presumir de ello). En general, los principales elementos con que valorizan el dinero que están pagando por una oferta turística corresponden el acceso a las mejores experiencias que se ajusten a su presupuesto (35%) y experiencias únicas (23%) (Pacific Asia Travel Association, 2015).

El siguiente gráfico, permite visualizar lo antes mencionado.

Gráfico 5: Elementos de valorización del dinero por parte de turista indio



Fuente: Pacific Asia Travel Association (PATA), 2015

3.2.9 Restricciones de Visado de Turistas Indios

El Ministerio de Relaciones Exteriores ha establecido ciertos requisitos para el ingreso a Chile de turistas indios. Para los nacionales de India, se exige que previamente obtengan 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 (Cid, 2016).

- a) Visa turista simple: USD 50 plazo 90 días
- b) Visa turista múltiple USD 81 plazo 90 días.

Para el caso de otros países de Latinoamérica, el visado para turistas indios que deseen viajar a Argentina no tiene restricción, dado que la visa de turista (independiente del número de entradas) es gratuito con un plazo de 90 días (Consulado de Argentina, 2017). Para el caso de Colombia, los turistas indios deben obtener la visa de visitante temporal con un valor de USD 100 por un plazo de 90 días (Inmigración y Visas, 2017). Para el caso de Perú, la visa de turismo asciende a USD 35 en el mismo plazo (Embassy of Peru in India, 2017).

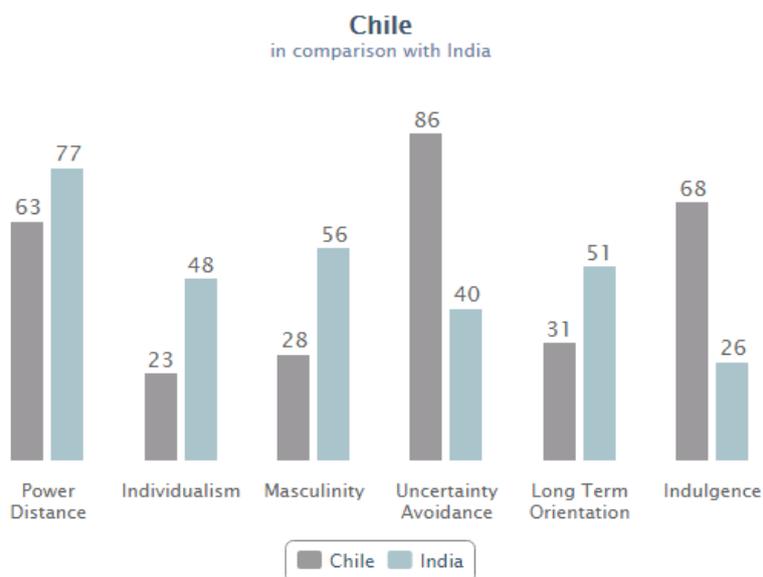
En términos generales, la entrada de turistas indios a distintos países de Latinoamérica, tiene ciertos requisitos legales tales como pasaporte, formularios de entrada, formularios de declaración de mercancías, tickets de vuelo, reserva de hotel, entre otros. Lo anterior, se adiciona al pago de visa de turismo donde cada país presenta valores diferentes, que están sujetos a las políticas actuales de inmigración en cada uno de ellos.

Todos los países de la OCDE, exigen visado a los turistas indios para visitar un determinado país. Al regirse bajo esa norma, Chile exige visado a ellos también.

3.2.10 Análisis de Diferencias Culturales (Hofstede)

El análisis Hofstede, permite entender las diferencias culturales que existen entre Chile e India, las cuales se pueden resumir a partir del siguiente gráfico:

Gráfico 6: Análisis Hofstede, de diferencias culturales Chile vs India (Hofstede, G., 2017).



Fuente: Geer Hofstede, 2017

El análisis de cada dimensión puede resumirse a partir de la siguiente tabla:

Tabla 2: Análisis dimensiones Hofstede

Dimensión	Chile	India	Conclusión
Individualismo	Ciudadanos frecuentemente buscan nueva oportunidades de manera independiente. Similar a otros países de Latinoamérica, los chilenos son más autónomos, donde las prácticas paternalistas se dan más en regiones	Sociedad con preferencia por pertenecer a un marco social más amplio, en el que los individuos actúan por el bien de su grupo definido, donde las acciones de los individuos están influenciadas por opiniones de la familia, grupos de trabajo, otras redes sociales e	Para algunos indios el rechazo de su grupo social, les causa un sentido de vacío intenso, mientras que los chilenos suelen cambiar sus redes sociales ante la misma situación. En India, las decisiones de promoción y relación se hacen más en el sentido individualista de

		individualista (La gente es individualmente responsable de la forma en que llevan sus vidas y el impacto que tendrá sobre su renacimiento)	respeto jerárquico y fidelidad, mientras que en Chile a un ciudadano no le importa ser promovido de otras maneras (cambiarse de rubro, renunciar, etc.), sin embargo existe una mayor red de apoyo social que viene principalmente de las familias, lo que permite sugerir rasgos más colectivistas.
Distancia de Poder	La organización social muestra pirámides más altas y bajos niveles de delegación. Esto quiere decir, que se rige por una estructura social jerárquica, con la existencia de clases sociales rígidas.	La organización social es dependiente del tenedor de poder (considerado líder paternalista, donde la dirección dirige, da razón / significado a la vida laboral y recompensas a cambio de la lealtad de los empleados)	Similares, la comunicación es de arriba hacia abajo, existe un respeto y obediencia jerárquica. En ambos casos, los empleados de una organización esperan ser dirigidos en cuanto a sus funciones y lo que se espera de ello. Mientras en India, la mayoría de las empresas son familiares y existe una actitud más de respecto, en Chile está más diversificada, donde existen organizaciones sociales más fuertes para generar contrapeso a la forma de poder.
Masculinidad	La sociedad chilena es más balanceada entre	La sociedad india es muy masculina en	En ambos casos, el foco está en el éxito y los

	<p>femenina y masculina, donde se necesita percibir un sentido de "pertenencia" dentro de un grupo social. Se valoran los vínculos sociales más cálidos y es importante tener la aprobación del grupo en que se encuentran. La gente valora la igualdad, la solidaridad y la calidad en su vida laboral. Mientras que los conflictos se resuelven mediante el compromiso y la negociación.</p>	<p>términos de visualización del éxito y poder. País con millones de deidades, diversas filosofías y tradiciones culturales que persisten desde años. Esta sociedad da amplio valor a la humildad y la abstinencia. Los conflictos en general, se resuelven según lo que determina quien posee el poder en la estructura jerárquica de la sociedad.</p>	<p>logros. Sin embargo en la sociedad india, éstos últimos deben ser validados a través de ganancias materiales y símbolos visibles de éxito, mientras que en la chilena se da solo en casos particulares. En la sociedad india el trabajo es el centro de la vida, mientras que la chilena busca balancear entre familia, diversión y trabajo.</p>
<p>Evitar Incertidumbre</p>	<p>Como el resto de los países latinoamericanos, la sociedad chilena muestra una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida. Al mismo tiempo, muestra bajo niveles de corrupción y una alta dependencia en la toma de decisiones de expertos en algún tema en particular.</p>	<p>En la India, hay aceptación de la imperfección; Nada tiene que ser perfecto ni tiene que ir exactamente según lo planeado. India es tradicionalmente un país paciente donde la tolerancia para lo inesperado es alta; incluso acogida como una ruptura con la monotonía</p>	<p>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 buscan solucionar cualquier problema de la manera más cómoda y simple posible sin buscar en detalle la causa que origina un determinado problema. A diferencia de Chile, si bien no son exigentes con sus acciones laborales/cotidianas, si lo son cuando invierten</p>

			en un producto y/o servicio.
Orientación al largo plazo	Chile tiene una cultura normativa, con gran preocupación por establecer la verdad. Gran respeto por las tradiciones y propensión pequeña a ahorrar para el futuro. Enfoque en lograr resultados rápidos (mirada corto plazo)	En la India el concepto de "karma" domina el pensamiento religioso y filosófico. El tiempo no es lineal, y por lo tanto no es tan importante como en las sociedades occidentales. Sociedad altamente ahorrativa, tanto en el corto como en el largo plazo, pero con enfoques distintos: materiales (corto plazo), y espirituales (largo plazo)	La sociedad india es más tolerante a las opiniones religiosas y tradiciones de otros países, que la sociedad chilena. A diferencia de Chile, en india hay muchas verdades, dada su religión principal (hinduismo). La sociedad india tiene una visión más largo plazo que la chilena y buscan resultados futuros.
Indulgencia	La sociedad chilena es altamente indulgente, donde busca realizar sus impulsos y deseos, complementando poder disfrutar de la vida y divertirse. En general son optimistas, le dan gran importancia al tiempo libre, les gusta hacer lo que quieran, así como gastar el dinero en lo que les plazca.	La sociedad india, es una cultura de restricción. No ponen mucho énfasis en el tiempo de ocio, pero cuando lo hace este debe valer la pena. La sociedad india tiene la percepción de que sus acciones son restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismos es algo erróneo	Culturas completamente distintas en este aspecto (opuestas)

El producto turístico a ofrecer, debe respetar las tradiciones y costumbres de la cultura india (comidas, oraciones, formas de vestir, etc.). Al ser una sociedad más individualista, es probable que sus requerimientos en términos de servicio busquen priorizarlos y darles una mayor importancia que el resto de los turistas con los que compartirán un determinado grupo. 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 otra parte, el consumidor indio tiende a ser exigente, pero puede tolerar las imperfecciones de un producto, siempre que la persona con que trate sea empática y afable. Los indios son extremadamente ahorrativos, por lo cual son altamente sensibles al precio de un producto y/o servicio. Finalmente, las actividades de ocio deben tener un valor percibido que va más allá del monetario, dado que le dan una mayor importancia al trabajo que al tiempo libre.

3.3 Turismo Receptivo en Chile⁶

3.3.1 Características Principales

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 al 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 USD 2.909,9 millones. 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 USD 542,9, 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 de viaje, 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 USD 1.353,3 millones, experimentando un alza de 14,9% respecto al 2014. El gasto promedio diario individual (GPDI) del segmento vacaciones alcanzó USD 73,6 con una permanencia promedio de 7,6 noches (Subsecretaría de Turismo y Sernatur, 2015).

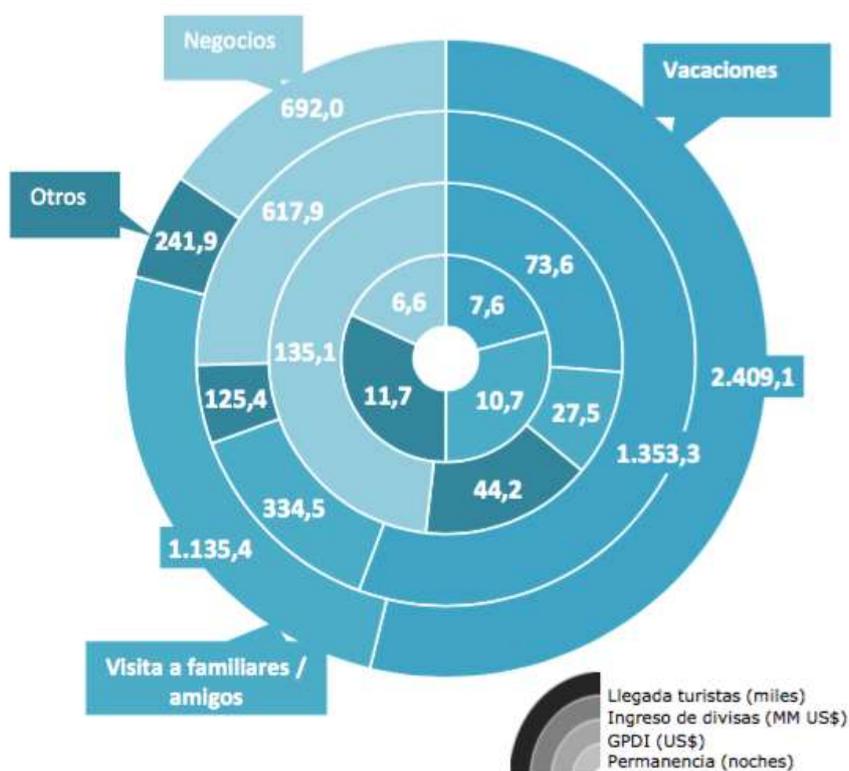
El segundo motivo en importancia corresponde a visita a familiares y amigos (VFA), en términos relativos se traduce en 25,4% del total, mientras que en valores absolutos corresponde a 1.135,4 miles de llegadas, representando un 27,1% más que el período

⁶ Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

2014. Aun cuando este segmento abarcó la mayor alza, el mismo efecto no sucedió en los ingresos de divisa proveniente del mismo, beneficiándose de un leve incremento en 8,6%. La explicación se encuentra al analizar el GPDI, ya que este 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 3 muestra los principales indicadores por motivo de viaje.

Figura 3: Llegada de turistas (miles), ingreso de divisas (millones de USD), GPDI (USD) y permanencia promedio (noches), según principal motivo del 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 desde Enero 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 periodo 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, USD 121,4 para negocios versus USD 78,1 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.

a) Llegada 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 3: Principales mercados emisores según llegadas

Mercado Emisor	Llegadas Turistas	Ranking
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 Carlos Buguño Parra, a partir de cuadro estadístico turismo receptivo 2014, Sernatur

b) Gasto total individual (GTI) USD:

Las zonas de Europa y América del Norte lideran las primeras cinco posiciones con un GTI promedio de USD 1.282. España es el mercado emisor que más GTI realiza con un total individual de USD 1.532, siendo principalmente ocasionado por la elevada permanencia de 22,6 noches, ocupando también el primer lugar en esta categoría. El segundo emisor es Canadá con una permanencia promedio de 20,2 noches y un GTI de USD 1.294. 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 4: Principales mercados emisores según GTI

Mercado Emisor	GTI (USD)	Ranking
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 Carlos Buguño Parra, a partir de cuadro estadístico turismo receptivo 2014, Sernatur

c) 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 USD 92 y USD 91 respectivamente. Las primeras posiciones las ocupa Brasil y México, el primero presentó 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 5: Principales mercados emisores según GPDI

Mercado Emisor	GPDI (USD)	Ranking
Brasil	139	1

México	101	2
Australia	92	3
Inglaterra	91	4
EE.UU	78	5

Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra, a partir de cuadro estadístico turismo receptivo 2014, Sernatur

Si bien, los principales mercados emisores siguen siendo los latinoamericanos, su crecimiento se encuentra estancado durante los últimos 3 años y aproximadamente el 50% de la oferta turística en Chile sigue destinada a éstos últimos, sin lograr un posicionamiento diferenciador en otros públicos objetivos. Para cumplir con la estrategia de turismo chile al año 2020, seguir con una oferta a estos mercados recurrentes, estancarán el crecimiento del turismo en Chile para los próximos años y se perderán las oportunidades de captación de nuevos turistas, que algunos países de la región ya lo están haciendo (Perú, Brasil). Es por lo anterior, en que radica la importancia de lograr una diferenciación en el enfoque hacia los mercados emergentes, como India.

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 periodos de 4,43% para el mundo y 5,2% en Sudamérica. A su vez, Chile expone un incremento aun superior a Sudamérica, alcanzando los 9,63%, donde el crecimiento en los periodos 2014/2015/2016 han sido de 23,44% promedio periodo anual (Organización Mundial de Turismo, 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 USD 4 de cada USD 10 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 3.

CAPÍTULO 4: ANALISIS DEL ENTORNO

4.1 Macro Ambiente⁷

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, Chile se está posicionando como uno de los mercados más atractivos a visitar (Tourism Alliance, 2015):

Tabla 6: Mercados en crecimiento y declinación (en número de visitas)

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

⁷ Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

- 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 este 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 Industria⁸

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)
- 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

⁸ Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

- 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 de China e India. 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

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 indio y del tipo de servicio turístico que ofrece cada uno de ellos. Esta metodología se denomina análisis de brechas⁹.

Para poder llevarla a cabo, se realizó una investigación de la oferta de cada tour operador que se encuentra registrado 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 4.

La idea principal, es entender que tan enfocado se encuentran en el mercado indio, los actuales tour operadores que tienen operaciones en Chile y si es así, que tipo de servicio turístico le ofrecen a este tipo de turistas. El análisis final de brechas (de competencia), solo incluye los tour operadores que clasifican para el análisis (Anexo 4), y los resultados de este último pueden ser visualizados a partir del siguiente gráfico:

Gráfico 7: Análisis de brechas de competencia en mercado indio

⁹ Metodología propia desarrollada junto a Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)



Fuente: Elaboración propia a partir de información de tour operadores, registrados en turismo Chile

El gráfico anterior, muestra que existen solo 3 tour operadores en Chile que captan turistas indios, pero no es su mercado objetivo. De hecho, solo uno cuenta con un ejecutivo de venta en el destino, mientras que los restantes 2 solo presentan alianzas con agencias en los destinos. Por otro lado, el grado de especialización en el servicio muestra que estas empresas ofrecen 3 o más experiencias.

Lo anterior, permite diagnosticar que existe una oportunidad en el eje inferior derecho del gráfico, en cuanto a ofrecer un *turismo a la medida* del cliente, que consista en entender las preferencias del cliente y seleccionar rutas no convencionales, planificar recorridos, reservas y compras de todos los servicios necesarios que se ajusten a las preferencias del turista indio; estableciendo al mismo tiempo agentes de promoción (ejecutivos de venta, *key account managers*, entre otros) que tengan como mercado objetivo estos viajeros.

Este turismo a la medida, se diferencia del turismo masivo que desarrollan los actuales tour operadores y se ajusta a una creciente necesidad propia del perfil del turista indio, que tiene relación con experimentar viajes únicos, que les permita estar constantemente conectados con su país, y que al mismo tiempo les permita diferenciarse de los típicos viajes ofrecidos un determinado país.

CAPÍTULO 5: GENERACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

5.1 Modelo de Negocio¹⁰

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.

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 indio, la industria del turismo es altamente regulada por el gobierno mediante el ministerio de turismo indio (Ministry of tourism of India), el cual además se encarga del desarrollo y promoción del turismo emisor indio, junto con el ITDC (India tourism development corporation) que se encarga de la gestión de *hospitality* y promoción exterior (Ministry of Tourism India, 2017).

Una componente crucial en la política de viaje es la regulación gubernamental de gasto exterior. En la actualidad se permite al viajero indio gastar hasta USD 10.000 en el exterior (por persona, sin incluir pasajes aéreos), mientras que para los turistas corporativos o con motivo de negocio, este monto asciende a USD 25.000. La flexibilización en el mercado de cambios que se ha dado en el último tiempo, ha sido importante ya que en la década de los noventa sólo se podía egresar del país con un máximo de US\$ 2.000 (Fundación Mediterránea, 2011).

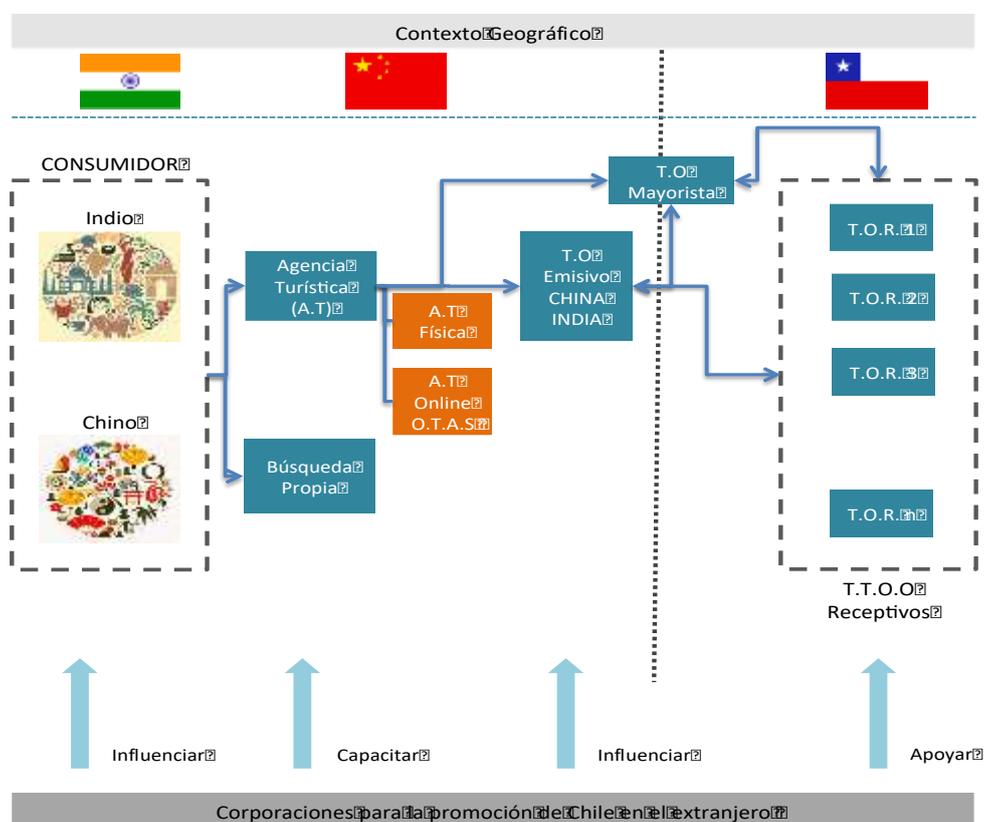
¹⁰ Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

Junto con la India, China es un mercado cada vez más importante en la emisión de turistas en el mundo, pero presenta dos diferencias principales respecto al primero:

- *Modus Operandi* - Si bien China es un mercado controlado y regulado, que está liberalizando progresivamente sus viajes de salida según los criterios aprobados por el estatuto ADS (Approved Destination Status¹¹), los indios son libres de viajar donde quieran, cuando y como quieran (Strategic Partners Group, 2014)
- Estructuras Sociales - En comparación con los chinos, los indios tienen un mayor nivel de experiencia de viaje y hablan mejor inglés. El mercado de viajes indio está progresivamente mostrando signos de "maduración", comprendiendo los llamados viajeros de repetición y nuevos nichos de mercado (Strategic Partners Group, 2014).

Considerando lo anterior, la siguiente figura, grafica el modelo de negocio para el tour operador receptivo.

Figura 4: Modelo de negocios tour operador especializado



Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra, a partir de entrevista con Gerente mercados Norteamérica y Asia Pacífico para Turismo Chile.

¹¹ Ver tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

Los aspectos claves 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 15% 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 receptivo, utilizando como canal de venta la página web del tour operador receptivo. De todas maneras, esta dinámica no será considerada como prioritaria dentro del modelo de negocio, siendo las OTAs 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 desarrolla un análisis de los agentes y actividades involucrados, a partir del modelo canvas.

5.2.1 Segmentos de Mercado

Según el análisis efectuado en el capítulo 3.3, se consideraron distintas variables para poder dimensionar los segmentos de mercado, tales como motivaciones para viajar, la valorización del dinero y las características culturales del perfil del ciudadano indio que fueron descritas en el capítulo 3.10, de manera de establecer 5 tipos diferentes de turistas indios. Estos cinco perfiles presentan diferente gasto por visita, segmento etario, proporción del mercado y características particulares. Detalle que puede ser revisado en

Anexo 5.

Tabla 7: Segmentos de turistas indios

Segmento	Rango Generacional	% Mercado Estimado
Viajeros Independientes simples (VIS)	Generación 90s (Millennials)	13%
Buscadores de Experiencias Únicas (BEU)	Generación 80s-90s (Millennials)	23%
Viajeros de negocios (VDN)	Generación 70s-80s	28%
Viajeros con familias y amigos (VFA)	Generación 60s-70s	21%
Viajeros de lujo (VL)	Generación 70s-80s	15%

Fuente: Elaboración propia en base a información AZ infotech, Amadeus, PATA y ministerio de turismo indio.

La tabla anterior, permite evidenciar que los segmentos mayoritarios comprenden los viajeros de negocios (28%), los buscadores de experiencias únicas (23%) y los viajeros con motivos de visitas familiares y amigos (21%). Sin embargo, recientes investigaciones de la industria del turismo muestran que existe un alto potencial de crecimiento en los buscadores de experiencias únicas, así como los viajeros de lujo (Amadeus Asia Pacific, 2013).

Lo anterior también es reforzado por las nuevas tendencias y oportunidades que existen en la emisión de turistas indios (ver capítulo 5.2.2)

Ambos segmentos se caracterizan por buscar experiencias emocionantes, salir de la rutina, así como conocer lugares que no encontrarán en otra parte del mundo. Sin embargo, se diferencian en su disponibilidad de pago (BEU con presupuesto acotado, VL sin presupuesto acotado), en la forma en como comparten sus experiencias (BEU les gusta constantemente compartir en medios sociales, mientras que VL son más reservados) y en la forma en como valorizan la exclusividad (un viajero de lujo privilegia y paga por viajar cómodo y alejado de otros turistas). Ambos pueden preferir viajar de manera independiente o en tour privados, siendo su gasto por viaje el más elevado de todos los segmentos, alcanzando los USD 2.600 (BEU) y USD 4.200 (VL).

Los subgrupos considerados dentro de los viajeros buscadores de nuevas experiencias y de lujo, corresponden a:

Jet Setters: Viajeros individuales o en grupo indios (que van desde generación post 70s a *millennials*) que viajan a diferentes destinos en el mundo que a otra gente le gustaría ir pero que no lo hacen, buscando permanecer bastante tiempo en un destino para recorrer y disfrutarlo bien. Sin viajeros regulares cuyas motivaciones de viaje son consideradas dentro de los BEU (70%) y VL (30%) (Strategic Partners Group, 2014).

Honeymooners: Viajeros en pareja, se caracterizan por involucrarse ambos en la planificación antes, durante y después del viaje. Prefieren permanecer por bastante tiempo en uno o más destinos y sus motivaciones de viaje son consideradas dentro de los BEU (50%) y VL (50%) (Strategic Partners Group, 2014)

En el capítulo 3.2.1 se analizaron las principales regiones de procedencia de los turistas indios que frecuentan el extranjero. Las principales ciudades emisoras de turismo internacional corresponden a Mumbai y Delhi, con un 33% y 26% de importancia relativa,

las cuales representan al mismo tiempo las principales ciudades emisoras de turismo indio de nicho y de lujo (Fundación Mediterránea, 2011), en base a las características descritas en cada segmento.

En conversaciones con el *backup* del presente informe, Vinay Nagaraju, el costo de viajar a Chile y el tiempo que requiere es sumamente significativo, y en ningún caso prospera la idea de que el turista indio viaje a Chile como destino único, sino que buscará aprovechar el viaje para visitar otros países de la región.

5.2.2 Propuesta de Valor

Siguiendo con la lógica planteada en el capítulo anterior y dado las conversaciones con Vinay Nagaraju¹², operador turístico en India, hace fuerte hincapié en que los indios ven a Chile como parte de una región con culturas similares

Es importante considerar dos aspectos importantes al diseñar la propuesta de valor hacia el turista indio: Tendencias y oportunidades en el mercado emisor indio y *drivers* de valoración de los turistas indios.

¹² Conversaciones telefónicas con backup negocio

Tendencias y Oportunidades

Algunos comentarios de los distintos actores de la industria turística india, permiten detectar nuevas tendencias y oportunidades, las cuales se muestran a continuación:

- *“El viajero indio está evolucionando rápidamente y cada vez se muestran más interesados en experiencias únicas y descubriendo nuevos destinos de nicho”* (Jayesh Ashar, 2013).
- *“Los viajeros indios de ahora quieren visitar lugares exóticos con la información que reciben de diversas fuentes, especialmente medios sociales. A veces también quieren que su consultor de viajes para sugerir lo que les inspire. En este sentido, instalaciones cómodas, aventuras y actividades relacionadas con ella, son lo que atraen a un viajero indio. Tendencia creciente: Hooneymooners, donde ambos (pareja) se involucran en la planificación”* (Guldeep Singh Sahni, 2013)

Drivers de Valoración

Actualmente, existe una creencia muy común a lo largo de distintas regiones del mundo, respecto a la inseguridad y nivel de estabilidad de la región, sin embargo (y se mencionó en el capítulo 4.1) Chile presenta uno de los mejores indicadores bajo éstos parámetros, haciéndolo un destino seguro de viajar.

Nuestro país también se caracteriza por ser respetado internacionalmente, donde las relaciones bilaterales entre Chile e India se caracterizan por la calidez, la amistad y la coincidencia de puntos de vista en varios aspectos (Embajada India en Chile, 2016).

Por otro lado los *drivers* de mayor valoración de los turistas indios al viajar se resumen en seguridad, belleza de primer nivel y entornos naturales, relación calidad-precio, un destino romántico y destino familiar, los cuales han surgido como las cinco principales preferencias de los viajeros indios al momento de elegir un destino (Strategic Partners Group, 2014).

Por lo anterior, los *drivers* de mayor valoración encajan con lo que Chile, como país de destino, busca ofrecer.

En este sentido, la propuesta de valor a ofrecer debe encajar con la decisión de viaje del turista indio. La decisión de viaje de un turista indio, es determinada principalmente por factores internos y externos. Las fuerzas internas inspiran al turista indio a viajar a diferentes destinos, mientras que las fuerzas externas de los países de destino los atraen para que puedan tomar la decisión final (Strategic Partners Group, 2014).

En este sentido, Sudamérica destaca por su diversidad de ser proveedor de programas en que puedan realizar uni-experiencias como multi-experiencias (

Anexo 10) , así como la diversidad de flora y fauna existente, belleza natural, destinos que permiten el desarrollo de actividades *outdoor*, entre otros, el cual sumado al análisis de posicionamiento y percepción de turismo en Chile y Sudamérica (

Anexo 10), así como la variedad de países de la región (factor interno), permite enmarcar la propuesta de valor, considerando a Chile como país dentro un paquete multi-destino. Adicional a esto, existe una oportunidad de apuntar a un mercado en el que actualmente existen solo tres operadores turísticos y que se enfocan en turismo masivo indio (Anexo 4).

Considerando las nuevas tendencias, oportunidades y *drivers* que dirigen la compra de un paquete turístico por parte de un viajero indio, así como las características del perfil de este tipo de turista, el enfoque del tour operador en el mercado indio, será en los buscadores de experiencias únicas y viajeros de lujo, cuya descripción es la siguiente:

Buscadores de Experiencias Únicas

- Turismo experiencial basado en programas de viaje que permitan desarrollar experiencias cuyo sentido sea “el vivirlo una vez en la vida”, donde el turista indio pueda crear recuerdos a través de vivir la experiencia con sus propias manos.
- Experiencias personales y grupales (dirigidas a los *Jetsetters*) que motive a los visitantes a vivir experiencias culturales memorables auténticas, que complazcan sus sentidos y les permita generar una conexión a nivel emocional, espiritual y cultural.
- Experiencias románticas (dirigidas a los *honeymooners*), con paisajes acogedores que permitan el disfrute y la conexión como pareja.
- Turismo asociado a desarrollar actividades típicas de nuestro país, como cocinar comidas nacionales, recorrer lugares australes en bicicleta, expediciones poco exploradas, *trekking* particulares, etc.
- Desarrollo de actividades turísticas que les permitan vivir en la cultura local, conocerla, estar inmersos y que al mismo tiempo sean del confort y agrado del turista.
- Precios por paquete turístico a pagar están condicionados a presupuesto del turista (limitado y definido con anticipación)
- Red de alojamientos y restaurantes en cadenas destacadas por agencias certificadoras de viaje (como Tripadvisor, Expedia, entre otros)¹³, de manera de concentrar los esfuerzos de viaje en la interacción con el destino.

Viajeros de Lujo

- Turismo de carácter exclusivo, con servicios personalizados que permitan vivir experiencias memorables de corte aspiracional, visitando destinos exóticos, estar inmersos en la cultural local pero con un valor distintivo y prefiriendo sitios poco

¹³ Dada la importancia que los turistas indios le dan a la calificación del servicio por parte de otros turistas.

intervenidos por el hombre, de difícil acceso a menos que sea pagando un precio importante.

- Experiencias personales y grupales (dirigidas a *jet setters*) y en pareja (dirigida a *honeymooners*) que permita experimentar vivencias únicas, exclusivas y personalizadas.
- Programas turísticos de carácter exclusivos como cruceros, estadía en *lodge* de montaña para realizar deportes en nieve virgen, hotel *boutique* en medio del desierto de atacama con atención personalizada, *glamping* a glaciares y montañas, visitas a viñas de corte *premium*, viajes a la antártica, entre otros.
- Servicio de hotelería y alimentación de lujo, en los mejores restaurantes y hoteles del país. Lugares que cuenten con la más alta calificación de agencias de viaje internacional, facilitando el relax y disfrute de experiencias de *elite*.
- Precios por paquete turístico a pagar no están condicionados a presupuesto del turista (flexible según la experiencia que desea realizar)
- Servicio personalizado hasta el más mínimo detalle. Profesionalidad del personal de atención al turista, el cual debe tener la capacidad para responder con creatividad a las exigentes demandas de sus clientes potenciales.

5.2.3 Canales

Si bien las características de ambos segmentos son similares en términos de motivaciones para viajar y búsqueda de experiencias únicas, se diferencian en términos de exclusividad del producto y disposición a pagar (detalle en

Anexo 5).

Los canales de promoción que el tour operador dispondrá, se dividen en organismos gubernamentales y asociaciones tanto en Chile como en India, así como medios sociales y otros canales particulares, descritos en la siguiente tabla:

Tabla 8: Canales de promoción

Promoción	Organismos de Turismo Nacionales	Organismos de Turismo en India
	Actividades organizadas por turismo Chile en India	Ferias de Turismo Internacional en India (<i>Diwali, Indian International Trade Fair</i>)
	Actividades de promoción organizadas por Prochile en Bombay, Nueva Delhi y Bangalore (frecuencia anual)	Ferias de promoción turística en India a través de <i>India Trade Promotion Organization</i>
	<i>Roadshow y Fampress</i> organizados por organizaciones gubernamentales de promoción en India	
	Actividades organizadas por Sernatur, <i>Latin America Travel Association, Latin America Travel Concept</i>	
	Redes Sociales No Indias y Otros	Redes Sociales Indias y Otros
	<i>Facebook, Twiter</i>	<i>Shtyle.fm, Ibibo, Orkut</i>
	Boca a Boca Viajeros Otras Nacionalidades	Boca a Boca Viajeros Indios
	<i>Bloggers</i> Otras Nacionalidades (Comparten su experiencia en Chile)	<i>Bloggers Indios</i>
		Revistas de Turismo en India

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4 Relación con los Clientes¹⁴

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, fam press*, 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 Indias (ver Anexo 6). Finalmente esta

¹⁴ Este subcapítulo es redactado (en parte), de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

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 contrastaran 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 India, sin embargo existirá un énfasis en propiciar la interacción con la cultura local en el segmento Buscadores de Experiencias únicas. El principal objetivo con ellos será convertir su viaje en una experiencia de vida única. Para el segmento Viajeros de Lujo, el enfoque será resaltar la exclusividad de los destinos y complacer sus sentidos a través de servicio de *elite* o alto estándar.

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 viajeros de lujo es el boca a boca, por el impacto sobre potenciales nuevos clientes y redes de contacto.

5.2.5 Fuente de Ingresos

El tour operador tendrá como fuente de ingresos provenientes del mercado indio la venta de paquetes turísticos que incluyan set de actividades y actividades particulares, separadas en dos modalidades de viaje para ambos segmentos a los que se busca dirigir el producto turístico. Lo anterior se muestra a partir de la Tabla 9:

Tabla 9: Mecanismos de Ingreso por Segmento

Tipo de Ingresos	Viajeros de Lujo	Buscadores de Experiencias Unicas
Modalidad de Viaje Preferencial	Hotel+Comida+Traslados+Circuitos de Lujo+Otras Complementarias	Hotel+Comida+Traslados+Circuitos Experienciales+Otras Complementarias
Modalidad de Viaje Básico	*Hoteles de Lujo+Traslados *Hoteles de Lujo+Traslados+Actividades de Lujo *Actividades de Lujo+Comidas+Traslados *Actividades de Lujo+Traslados *Comidas+Traslados	*Hoteles Preferente+Traslados *Hoteles Preferente+Traslados+Actividades Experienciales *Actividades Experienciales+Comidas+Traslados *Actividades Experienciales+Traslados *Comidas+Traslados

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Estructura de Costos

5.3.1 Recursos Claves

- Vehículos de tipo furgón
- Guías propios y part-time
- Sitio web (email, blog)

- Cámaras fotográficas (capturar el momento)
- Conexión a internet en todos los sectores que turista indio visite (requerimiento clave, establecido en capítulo 3.2)
- Convenio red compra (uso tarjetas de crédito y débito)
- Administrador de redes sociales indios (clave para evaluar experiencia en tránsito)
- Especialista de marketing digital
- Soporte web (dudas, consultas, requerimientos, retroalimentación, etc.)

5.3.2 Actividades Claves

- Actividades de difusión (Ejemplo, concurso “*my latinamerican trip*”)
- Presencia en ferias de turismo internacional. (Diwali, Indian International Trade Fair) y actividades de promoción por parte de Prochile en Bombay, Nueva Delhi y Bangalore.
- Participación en *roadshow* y *fam press*.
- Contactos y visitas con tour operadores emisivos en India a partir de la Outbound Tour Operators Association of India (OTOAI)
- Registro en las principales páginas de turismo en India (Make my trip, Yatra, Desiya) y organizaciones de promoción (India Trade Promotion Organization, ITPO)
- Capacitación a OTAs para la venta del producto turístico.
- Capacitación a los proveedores (*cultural awareness training*)
- Reserva de experiencias
- Confirmación de reservas
- Planificación de itinerarios
- Confección carpetas y bitácoras
- Compras accesos a sitios de interés
- Difusión en redes sociales
- Traslado de turistas
- Relación con proveedores (agencias turísticas que provean servicios específicos)
- Encuestas de calidad de servicio

5.3.3 Asociaciones Claves

- Cadenas de hoteles
- Traductores e intérpretes
- Sernatur
- Sitios de patrimonio natural, urbano y cultural
- Agencias de turismo
- Autoridades de cada zona en caso de emergencia
- Embajadas en caso de emergencias

5.3.4 Fuentes de Costo¹⁵

Costo de producción:

- Compra de entradas de acceso a sitios turísticos de interés

¹⁵ Este subcapítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

- Compra estadía en hoteles
- Pagos agencias y tour operador mayorista
- *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

La elección de Chile y Sudamérica como destino de viaje, implica un gran esfuerzo en términos de tiempos de vuelo, trámites de visado, idioma, entre otros. Es por ello, que el producto turístico a ofrecer al turista indio debe satisfacer de buena manera a este tipo de consumidor y, al mismo tiempo, que el producto sea recomendado a otros viajeros indios, para incentivar su visita a esta parte del mundo.

De acuerdo al análisis mostrado en el

Anexo 10, Chile es percibido como un destino aspiracional, y cuenta con una percepción de lujo entre lo convencional y lo exótico, con un alto grado de naturaleza y gran diversidad de experiencias, es decir con características de tipo aspiracional-exclusivo-natural (Subsecretaría de Turismo, 2015)

Para el turista indio, las características de tipo aspiracional de Chile, encajan con el segmento buscador de experiencias únicas, las características exclusivas se ajustan a los viajeros de lujo, mientras que las naturales pueden ser asociadas a ambos segmentos.

En este sentido, sitios íconos de Chile como el desierto de Atacama, Isla de Pascua y Patagonia, donde tanto la naturaleza como la cultura tienen características particulares y únicas, se ajustan a los perfiles de ambos segmentos, lugares que se pueden complementar con las mejores viñas de la zona central y lugares poco explorados como la antártica, dirigida principalmente al segmento de lujo.

Para ambos segmentos, se consideraron programas de viaje de modalidad completa (preferencial), donde se ofertarían paquetes turísticos que incluyen estadías, traslados, alimentación y actividades según el tipo de segmento; así como programas de viaje de tipo básico (separadas) a gusto y preferencia del consumidor indio. Las características del producto por segmento, se separan en actividades de tipo aspiracional versus exclusiva para los segmentos buscadores de experiencias únicas y viajeros de lujo respectivamente. En ambos casos (y según el análisis mostrado en el capítulo 4.3), dichas características

están asociadas a productos a la medida de cada cliente, las cuales se resumen en el Anexo 8.

CAPÍTULO 6: PLAN DE OPERACIONES¹⁶

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:

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 operador emisivos (las principales empresas en India son Kesari, SOTC Indian Company, Abercrombie & Kent, Cox & Kings, Thomas Cook (Shetty, S, 2016)) Agencias de viaje online indias (ver Anexo 6) 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 visas 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, solo en caso que exista riesgo de alguna enfermedad en el país o viceversa)
 - 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).

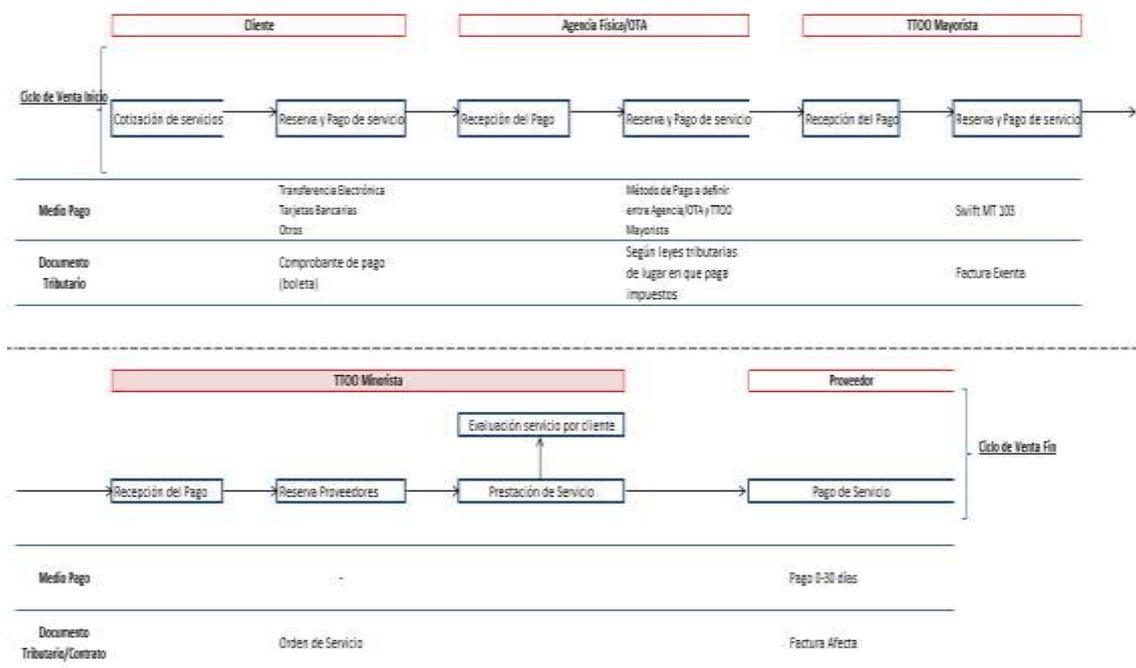
Ciclo de venta, flujo de pago, pago de proveedores y facturación

¹⁶ Este capítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”). Sin embargo, se diferencia en algunas actividades asociadas a la captación del segmento de lujo indio y agentes de venta en India.

- Para el proceso de venta del producto turístico, el turista indio realizará una reserva por los servicios a una agencia turística física india u OTA, una vez cotizado un servicio en particular, como se explicó anteriormente. 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. El monto de pago, se le cargará al cliente según la moneda de origen de sus tarjetas bancarias, débito o forma de pago que defina con su banco de origen.
- 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, que corresponde a una transferencia interbancaria entre ambas empresas, que tiene como documento tributario una factura exenta por estos servicios. El tour operador mayorista pagará en dólares, y el banco del tour operador minorista, recibirá a través del Swift MT 103 en moneda pesos chilenos.
- El tour operador minorista ejecuta el servicio (ver capítulo 6.2) y le paga a sus respectivos proveedores una vez entregado el servicio en pesos chilenos. El pago de servicio, exigirá una factura electrónica a los proveedores como respaldo tributario.

La Figura 5 representa de manera visual, el proceso anteriormente descrito

Figura 5: Ciclo de venta y facturación



Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra

6.2 Gestión del Producto Turístico

Los productos del tour operador están diseñados para ofrecer experiencias auténticas y únicas (buscador de experiencias únicas) y exclusivas (viajero de lujo). 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 pueden dañar la satisfacción del cliente. A continuación se detalla el programa de acciones:

Planificación del producto:

- Visitar a cada proveedor de servicios considerado en los paquetes turísticos y probar los servicios y/o producto. 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 india 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 (ejemplo, 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 productos no disponibles para un cliente particular por uno similar, velando por el respecto a las tradiciones y costumbres de los clientes indios. Dicha situación, debe ser informada inmediatamente al cliente por escrito.

Proceso de gestión interno en la entrega del servicio

- Definir un coordinador, además de un 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 temas relacionados a la reserva. 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 de excepción en caso de catástrofes naturales o situaciones de emergencia, donde se puedan ver afectos los sitios de interés, de manera de avisar oportunamente al cliente final y coordinar las gestiones pertinentes con el resto de los agentes involucrados.

- Para el segmento de lujo indio, se debe asegurar la disponibilidad de servicios mediante visitas en terreno con el proveedor y contactando al personal que realiza el acompañamiento personalizado del cliente.

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 de productos. Además contará con cancelación sin cargos sujeto a motivos acordes o situaciones críticas (catástrofes, emergencias ambientales, etc.). Se buscará cerrar acuerdos con los *partners* (tour operador emisivos y OTAs), considerando como una de las políticas el 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 una dinámica de cambio en los 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. Pueden ser realizadas a través de las siguientes metodologías:
 - Contacto vía video conferencia con una muestra de clientes post venta, para obtener conocimiento detallado del servicio.
 - Contacto del tour operador emisor con una muestra de clientes de manera de conocer la experiencia multi-destino que tuvieron (al destacar Chile, se obtiene información directa para el tour operador receptor).
 - Encuestas vía correo electrónico
 - Política de descuentos en próximo destino al responder encuestas.
- Reuniones con los proveedores para analizar problemas y/o buenas prácticas.
- Sistema de reclamos y procedimiento para darle respuesta oportunamente.

CAPÍTULO 7: GESTIÓN DE PERSONAS¹⁷

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.

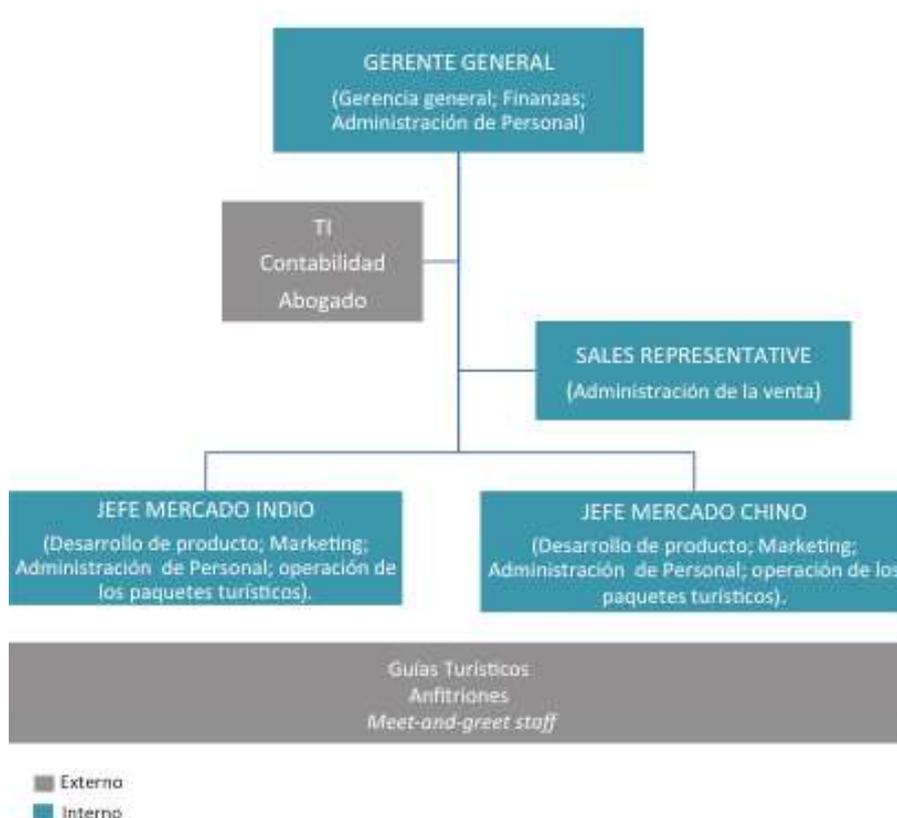
Las funciones necesarias para comenzar la operación son las siguientes:

- Gerencia general: Estrategia de negocio, definiciones, reuniones con actores claves, negociación y establecimiento de acuerdos con proveedores, OTAs 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 *trade partners*.
- Marketing: Diseño, implementación y seguimiento de la estrategia de Marketing; *business intelligence*, *product review*, calendario de ferias y eventos promocionales.
- 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) y 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 pasaran por un proceso de capacitación y posterior control de calidad para garantizar alineamiento con el modelo de negocio establecido.

¹⁷ Este capítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugeño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

Figura 6: Organigrama fase inicial tour operador



Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra

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 India y Chile se reflejan en la dimensión “evitar la incertidumbre”, “individualismo” y “masculinidad” (Detalle se puede ver en análisis de diferencias culturales de Hofstede, Capítulo 3.2.10). 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, se preocupan de su círculo cercano y les gusta que respeten sus costumbres y tradiciones, por lo que el personal debe mostrar una actitud que se acomode a dichas 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.

Es importante señalar que el segmento de viajeros de lujo indio será altamente exigente, por lo que no solo le gustaría el respeto de sus costumbres y tradiciones, sino que el respeto por aceptar sus tiempos y gustos exigentes, así como la comodidad en su viaje.

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
- Guía de turismo local y guía 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.

- Identificar los segmentos del mercado indio potenciales que existen en la industria y, en base a la propuesta de valor, segmentar el mercado objetivo del tour operador receptivo.
- Incrementar la cuota de mercado de turistas indios que prefieren un turismo “a la medida”, en un plazo de 10 años.
- Establecer una estrategia de precios que permita al tour operador ser competitivo en la industria y lograr una rentabilidad económica.

8.2 Marketing Estratégico

8.2.1 Segmentación

En base a la información recogida en el capítulo 3.2, cuya consolidación se realizó en el capítulo 5.2.1, los segmentos de turistas indios se segmentan según los siguientes criterios:

Rango de Edad: La composición demográfica de los turistas indios es:

- Turistas nacidos post 90s (13%)
- Turistas nacidos post 80s-90s (23%)
- Turistas nacidos post 70s-80s (43%)
- Turistas nacidos post 60s-70s (21%)

Valorización del Dinero: Según la forma en como prefieren gastar el dinero en turismo, percibido en las experiencias que le entregan un mayor valor como consumidores (Pacific Asia Travel Association, 2015):

- Viajes dentro de presupuesto (35%)
- Turismo de bajo costo (25%)
- Experiencias únicas que no puedan ser encontradas en otros lados (23%)
- Turismo de lujo (15%)
- Otros (2%)

Los viajes dentro de presupuesto y turismo de bajo costo, caen dentro de la categoría turismo masivo, turismo que los actuales tour operadores existentes en Chile ya trabajan con el segmento indio. El análisis de la competencia (capítulo 4), identificó que existe una oportunidad en el turismo a la medida, que viene asociado a experiencias únicas que no puedan ser encontradas en otros lados. También se identificó una oportunidad en el turismo de lujo, segmento que fue identificado en base a las nuevas tendencias y oportunidades existentes en la industria (capítulo 5.2.1).

Para reafirmar esta posición, se destaca un comentario en una entrevista del ex director de *revenue management* y distribución global de la cadena india de hoteles TAJ

(Mahindroo, 2013), que llama a poner los esfuerzos en gestión turística hacia el llamado “ME Traveller” indio:

“Hoy en día estamos viendo una amazonificación del mundo: Esto significa, que el servicio que ofrecen los proveedores de turismo tiene que ser adaptado y personalizado cada vez más a las necesidades de individuos específicos. He ahí la importancia de los ME Travellers.”

Propósitos de Viaje: Según el motivo que los impulsa a viajar, los turistas indios se categorizan de la siguiente manera (AZ Infotech, 2015):

- Viajes de negocio (28%)
- Visitas a familiares, amigos y cercanos (21%)
- Viajes de ocio (51%)

En cuanto a los viajes de negocio, la mayoría de los destinos corresponden a Singapur, Reino Unido, Norteamérica y Medio Oriente (86%) (Amadeus Asia Pacific, 2013). Actualmente, existe una baja frecuencia de turistas que visitan Latinoamérica por motivos de negocio, debido a la menor interacción entre empresas de nuestra región e India.

Las visitas a familiares, cercanos y amigos, se dan en una menor medida en Chile. Según datos de naciones unidas, el número de residentes indios viviendo en el extranjero alcanzaron los 244 millones al año 2015, de los cuales el 32% vive en Europa, 32% en Asia y 28% en EE.UU y Australia (The times of India, 2016). Por lo anterior, existe un bajo porcentaje de indios que residen en Latinoamérica, por lo que se asume que los turistas que viajan por este motivo a nuestra región se dan en una muy menor medida.

Para establecer los segmentos de turistas indios, es necesario cruzar la información asociada al rango de edad del turista indio, así como las motivaciones para viajar, el propósito de viaje, entre otras características (actividades a realizar, gasto promedio, noches de estadía y método de viaje), que fueron analizadas en los capítulos 3.2 y 5.2.1, que permiten clasificar los segmentos de turistas en:

- Viajeros independientes simples (VIS)
- Buscadores de experiencias únicas (BEU)
- Viajeros de negocios (VDN)
- Viajeros con motivos de visitas a familiares y amigos (VFA)
- Viajeros de lujo

La proporción estimada por categoría fue explicada en el capítulo 5.2.1 y el detalle puede ser revisado en el

Anexo 5.

8.2.2 Mercado Objetivo (Targeting)

Los segmentos anteriormente descritos, corresponden al potencial que un tour operador tiene del mercado indio. Sin embargo, con el fin de diferenciarse de los actuales competidores existentes en Chile (que se enfocan en turismo masivo) y en base a los resultados del análisis de la competencia (capítulo 4), que permitieron establecer que existe una oportunidad en un turismo a la medida o adaptado a las motivaciones de viaje de los turistas indios, así como las nuevas tendencias, oportunidades y *drivers* que dirigen las motivaciones de viaje que existen en este tipo de cliente y que fueron explicadas en el capítulo 5.2.2, es posible determinar que el segmento objetivo corresponde a los turistas buscadores de nuevas experiencias y viajeros de lujo.

Se descarta el enfoque en los viajeros de negocio, debido al menor tiempo que pueden destinar para el ocio, al momento de viajar al país. Este segmento, destina aproximadamente no más de 12 noches adicionales con motivo de ocio (AZ Infotech, 2015) y al visitar un determinado destino, usan su tiempo de ocio en dicho país y no en una ruta multi-destino.

Por otro lado, también se descarta el enfoque en quienes viajan con motivos de visitas familiares, amigos y cercanos, dado que el 90% de estos se da en Norte América, Australia, Europa, Asia y Medio Oriente donde existe una mayor proporción de residentes indios (Amadeus Asia Pacific, 2013). Además, este tipo de viajeros se comportan de manera diferente a uno estándar, frecuentemente viajando por largos periodos de tiempo y no usando, por ejemplo, servicios de alojamiento en hoteles, hostales u otros, dado que prefieren quedarse con familiares y cercanos, realizando un menor número de actividades turísticas de manera independiente.

Sin embargo, si se consideran como parte del segmento objetivo los turistas jóvenes (generación post 80s y 90s-*millennials*) y de mayor experiencia turística (generación post 70s-80s). India es uno de los países más jóvenes de la región Asia Pacífico, donde el 32% de su población (cerca de 400 millones de habitantes) se encuentran en el rango de 20-39 años y, a diferencia de otros países, esta proporción no cambiará al 2030 (Amadeus Asia Pacific, 2013). Esta significativa población de gente joven, representa un enorme segmento de crecimiento para el turismo emisor indio. Lo anterior, producto de un cambio de paradigma en el viajero indio, que presenta una cada vez mayor libertad a viajar dada su independencia económica y menores restricciones culturales por parte de sus padres y familiares (Amadeus Asia Pacific, 2013).

Pese a que el segmento *millennials* representa un enorme potencial para los tour operadores enfocados en este mercado, existe un segmento asociado a la generación post 90s, que se caracterizan por su independencia al viajar, lo cual se traduce en realizar sus propias reservas de vuelo, alojamiento, comida y tours (Amadeus Asia Pacific, 2013). Por lo que tienen una menor probabilidad de escoger un tour operador que les facilite el viaje, descartando este tipo de turistas en el segmento objetivo.

Al descartar los viajeros de negocio, visitas a familiares, amigos y cercanos, y viajeros independientes (generación post 90s) por los motivos antes descritos, se consideran como segmento objetivo los buscadores de nuevas experiencias y turistas de lujo dado el

tremendo potencial que existe en el desarrollo del turismo a la medida (capítulo 4), las nuevas tendencias, oportunidades y *drivers* que dirigen el propósito de viaje de los turistas indios (capítulo 5.2.2), motivos de viaje que se ajustan a la oferta potencial de Chile como país de destino, dada sus características como destino natural, proveedor de múltiples experiencias, aspiracional y exclusivo, que poseen elementos distintivos en cuanto a diversidad en naturaleza y nuevos destinos destacándose particularmente en reputación y oferta, que se ajusten a su presupuesto y le entreguen el valor agregado que están buscando.

Adicional a lo anterior, es importante considerar el período en que se captarían este tipo de turistas, dado que el 65% de las llegadas de turistas indios en el año (Sernatur, 2016) se registra entre Abril y Junio (vacaciones regulares), Octubre y Noviembre (Festividades Hindúes) y Diciembre (Fiestas de Fin de año).

Finalmente, los segmentos objetivos de turistas indios, se resumen de la siguiente manera:

- Buscadores de experiencias únicas
- Viajeros de lujo

Los cuales, dada las características especificadas en este capítulo, así como en el capítulo 3 y 5, se resumen en una proporción estimada de 23% y 15% respectivamente del total de viajeros indios que visitan un destino en particular. Las características de estos segmentos se especifican en el

Anexo 5.

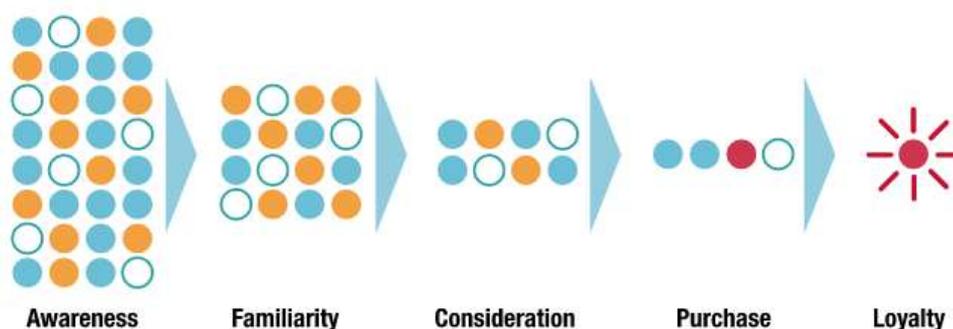
8.2.3 Posicionamiento

El servicio a ofrecer por parte del tour operador está en desarrollar un turismo “a la medida” o de experiencias únicas y exclusivas que el turista no haya vivido en algún lado del planeta y que, en particular en el turista indio, estén dentro de su presupuesto y les generen un alto grado de valorización según lo que están invirtiendo.

Para posicionar el servicio (producto turístico) en el mercado, es necesario desarrollar estrategias que permitan generar un alto grado de satisfacción por parte de los turistas indios, para que recomienden el producto y, al mismo tiempo, sea bien valorizado en los medios sociales y tour operadores mayoristas.

Para diseñar un posicionamiento efectivo, se trabaja en base a un enfoque llamado “el viaje de decisión del consumidor” (Court, D; Elzinga, D; Mulder, S; vetvik, O, 2009) (En otra literatura llamada embudo de marketing). Este establece que para que el consumidor escoja un producto (en este caso, turismo a la medida), en base a una gama de alternativas (turismo de experiencias y/o lujo) es necesario evaluar distintos aspectos que le permitan acceder (comprar) al servicio, a partir del grado de conocimiento del turismo que desea efectuar. Lo anterior se resume en el siguiente diagrama:

Figura 7: Viaje de decisión del consumidor



Fuente: Mckinsey, 2009.

Para desarrollar el marketing de un servicio (producto) se deben considerar distintos niveles. El conocimiento, familiaridad y consideración están asociados a la publicidad del producto (tanto informativa, como promocional) y al factor diferenciador que este tiene y que un turista indio no puede encontrar en otro tour operador del mercado. Antes de la compra, existe una intención de la misma que está asociada al precio del producto, el que finalmente comprará si el precio se ajusta a su presupuesto y puede acceder a este último a través de un punto de venta de fácil disponibilidad, tanto física como de manera online.

Es por lo anterior que el objetivo del tour operador, es que los clientes perciban un grado de diferenciación en su experiencia turística, que les permita vivir experiencias únicas y/o exclusivas (dependiendo del tipo de turista objetivo) que no podrán encontrar en otra parte del continente, los cuales según los segmentos objetivos definidos anteriormente se resume de la siguiente manera (Subsecretaría de Turismo, 2015):

“Para turistas que buscan experiencias únicas y/o exclusivas, optar por un turismo a la medida para ellos, se ajusta a las nuevas tendencias y les permite compartir on-line y a través de recomendaciones de vivencias únicas en Chile como destino natural, proveedor de múltiples experiencias que poseen elementos distintivos en cuanto a diversidad en naturaleza y nuevos destinos emergiendo en notoriedad y oferta, que se ajusten a su presupuesto y le entreguen un mayor valor agregado que optar por un turismo masivo”

8.3 Marketing Operacional

8.3.1 Estrategia de Producto

China e India, son los mercados que más han crecido en viajes y en gasto por viaje. Una de las características comunes que tienen ambos tipos de turistas, es su gusto por visitar grandes ciudades, interés en naturaleza, estar inmersos en la cultura local, gastronomía y vinos (Subsecretaría de Turismo, 2015).

En la sección 5.4, se desglosaron 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 a potenciales turistas indios para indagar información más precisa respecto a duración, preferencias de actividades y destinos dentro del país (ver detalle en Anexo 7), cuyos resultados son los siguientes:

- Dentro de las experiencias que ofrece el destino Chile, las preferidas por los encuestados cultura y patrimonio, seguida de naturaleza y vida urbana. Al analizar el grado de asociación que tienen estas experiencias con el destino, resulta ser alta.
- Existe un alto porcentaje de turistas que no conocen mucho (en detalle) acerca de los lugares en Chile a visitar, sin embargo los que si declararon conocimiento, preferirían Santiago, seguido del desierto de Atacama, Isla de Pascua y la Patagonia (Torres del Paine) con la misma valoración. Muy de cerca a éstos últimos tres, sigue la Antártica, siendo finalmente Valparaíso el que tiene la menor valoración. En comentarios adicionales, se mencionan las viñas de Chile.
- En la elección de un viaje a Sudamérica que considera visitas a distintos países, las principales preferencias entre los encuestados indios resultaron ser Brasil, Perú y Chile con la misma valoración.
- Al destacar los principales atractivos que entrega Sudamérica, un 73,3% de los encuestados indios destaca su belleza escénica (*sightseeing*), un 60% explorar sus culturas particulares, mientras que un 53% menciona la visita a sitios históricos o de interés.
- Finalmente, el 53% de los encuestados indios mencionaron que la duración ideal de su viaje sería entre 6 a 10 días, otro 20% entre 11 y 20 días y por último el 20% entre 3-5 días.

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

Buscador de Experiencias Únicas¹⁸

Tabla 10: Programa de viaje para Buscador de Experiencias Únicas

Programa	Duración	Actividades
Santiago/Isla de Pascua/Atacama/Patagonia	10 días	1) Sitios típicos Santiago 2) Viñas del Valle de Casa Blanca 3) City tour Valparaíso-Viña del Mar 4) Visita a geiser Tatio/Valle de la luna 5) Tour astronómico 6) Cultura Rapa Nui 7) <i>Trekking</i> Torres del Paine y asado de cordero patagónico
Santiago/Isla de Pascua/Patagonia	7 días	1) Sitios típicos Santiago 2) Viñas del Valle de Casa Blanca 3) City tour Valparaíso-Viña del Mar 4) Cultura Rapa Nui 5) <i>Trekking</i> Torres del Paine y asado de cordero patagónico
Santiago/Isla de Pascua/Atacama	6 días	1) Sitios típicos Santiago 2) Viñas del Valle de Casa Blanca 3) Visita a geiser Tatio/Valle de la luna 4) Cultura Rapa Nui

Fuente: Elaboración Propia

Viajeros de Lujo¹⁹

Tabla 11: Programa de viaje para Viajeros de Lujo

Programa	Duración	Actividades
Santiago/Isla de Pascua/Atacama/Patagonia	11 días	1) Estadía en <i>lodge</i> de montaña para ski en nieve virgen 2) <i>Shopping tour</i> barrio alto Santiago 3) Visita viñas valle de Colchagua

¹⁸ Se complementó con conversaciones con Vinay Nagaraju, respecto al interés del turista indio visitar sitios históricos como Rapa Nui-Machu Pichu. Se considera el primero en todos los paquetes a turistas indios.

¹⁹ Se complementó con conversaciones con Vinay Nagaraju, respecto al interés del turista indio visitar sitios históricos como Rapa Nui-Machu Pichu. Se especifica además el interés del viajero de lujo por los vinos de Chile, el cual se considera en casi todos los paquetes a turistas indios.

		4)Globo aerostático y excursiones 4x4 en desierto de Atacama 5)Tour privado Isla de Pascua 6) <i>Glamping</i> en glaciares y valles y <i>trekking</i> a Torres del Paine
Santiago/Isla de Pascua/Patagonia	9 días	1)Estadía en <i>lodge</i> de montaña para ski en nieve virgen 2) Visita viñas valle de Colchagua 3)Tour privado Isla de Pascua 4) <i>Glamping</i> en glaciares y valles y <i>trekking</i> a Torres del Paine
Santiago/Atacama/Patagonia	9 días	1) Estadía en <i>lodge</i> de montaña para ski en nieve virgen 2) Visita viñas valle de Colchagua 3)Globo aerostático y excursiones 4x4 en desierto de Atacama 4) <i>Glamping</i> en glaciares y valles y <i>trekking</i> a Torres del Paine
Santiago/Antártica	7 días	Todo incluido.

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de los paquetes tipo, puede revisarse en Anexo 9

8.3.2 Estrategia de Precio

El precio del servicio entregado, debe sustentar el plan de negocio y debe permitir poder amortizar la inversión original realizada. El precio es clave para asegurar la rentabilidad operacional del tour operador y debe ser lo suficientemente atractivo para posicionarse competitivamente en el mercado.

Para poder establecer un precio acorde a la experiencia que se quiere ofrecer al cliente indio, se realizó un análisis sobre los precios actuales que pagan en los distintos segmentos. Un turista indio, paga por concepto de turismo masivo aproximadamente USD 1.000 en promedio, mientras que el segmento de lujo USD 4.200 por un paquete turístico con una estadía de 8 días (AZ Infotech, 2015).

Por otro lado, se analizó un paquete turístico estructurado que una agencia India ofrece para Europa, la cual considera una tarifa de INR 110.630²⁰ (USD 1.628) en temporada baja por tres semanas (AZ Infotech, 2015), la cual incluye actividades como visitas a museos, palacios históricos, *city tours*, degustaciones, alojamiento y comidas, todas en zonas que no son de poca afluencia, menos típicas y que no se asocian a turismo masivo. Sin embargo este precio no incluye traslados ni viajes entre desatinos.

²⁰ Moneda Local India. Tipo de cambio al 22 de Diciembre de 2016.

Por otro lado, al no contar con la información de GPDI por tipo de segmento, sino que la información del gasto promedio por viaje, se estimó en USD 2.600 por un paquete turístico para un turista indio que busca experiencias únicas y USD 4.200 por un paquete turístico por un viajero de lujo (

Anexo 5). En ambos casos, se calculó para una duración promedio de 10 días.

Sin embargo, es importante diferenciar los valores por temporada. En temporada alta, generalmente los precios aumentan un 30% (Tripadvisor, 2016), pero constituyen la mitad de los meses del año.

La temporada alta para un turista indio, corresponderá a los meses descritos anteriormente, puesto que comprenden las festividades tradicionales y los meses de Abril, Mayo y Junio (vacaciones regulares), Octubre y Noviembre (fiestas hindúes) y Navidad y Año Nuevo (Fiestas de fin de año). Las tarifas iniciales mostradas, representarían un promedio simple de la tarifa a cobrar por día por cada uno de los segmentos.

Finalmente, se estima que un 70% de los turistas a recibir corresponden al segmento de buscadores de experiencias únicas, mientras que el 30% restante a los viajeros de lujo. Esto en base al tamaño de mercado de la industria (resumido en

Anexo 5), así como el tipo de viajeros que apuntan los tour operadores enfocados en el mercado indio, pero considerando segmentos similares que realizan viajes a Europa (AZ Infotech, 2015). Con ello, se obtiene un precio promedio de USD 3.080 a cobrar por una experiencia “a la medida”, que se busca ofrecer como tour operador. Este es el precio de referencia para el año 2016, que se utilizará para el plan de ventas (capítulo 9) y evaluación financiera del tour operador (Capítulo 11).

8.3.3 Estrategia de Promoción²¹

El tour operador que se busca desarrollar, 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, agentes de viajes independientes, agentes de viaje online, redes comerciales propias y redes sociales, aplicaciones móviles y canales colaborativos (Subsecretaría de Turismo, 2015).

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 de tipo aspiracional (buscador de experiencias únicas) y exclusivas (viajeros de lujo), se busca posicionar 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 mayoristas, incorporando contenidos, presentaciones en puntos de distribución, programas de formación, entre otros. Para el caso de India, las principales OTAs se detallan en Anexo 6.
- Participación en ferias internacionales (tales como Diwali, Indian International Trade Fair) con asistencia de forma activa y productiva con tour operadores mayoristas (canal B2B) y establecimiento de contactos comerciales de difusión y comercialización a través de la Outbound Tour Operators Association of India (OTOAI).
- Participación en *roadshow* y *fam press* organizados por Prochile (todos los años en Noviembre) con el fin de explorar oportunidades de negocios en el mercado, participación en ruedas de negocios con tour operadores mayoristas enfocados en este mercado, visitas a empresas del sector turismo, agendas de reuniones específicas de acuerdo al perfil del tour operador.
- Uso activo de redes sociales, blogs, mensajería instantánea, entre otros; especialmente en el turista indio joven-adulto joven, que dedica gran parte de su tiempo en compartir experiencias. Las redes sociales más usadas en India (asociadas al segmento turismo) son Shtyle.fm, Ibibo, Orkut, Twitter y Facebook (Insider Monkey, 2015).
- Promoción y marketing, de lo genérico a motivaciones específicas, que permitan ajustar los requerimientos con productos a la medida del visitante.

²¹ Dado el modelo asociativo de promoción internacional, este subcapítulo es redactado (en parte) de manera conjunta con la tesis Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Chino”).

8.3.4 Estrategia de Punto de Venta (Distribución)²²

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. Estos últimos incluyen experiencias especializadas enfocadas en el segmento buscador de experiencias únicas y ofrecerá actividades de alto valor para el segmento de lujo indio. Este canal toma fuerte importancia a partir de las recomendaciones y el boca a boca.

²² Este subcapítulo es redactado (en parte) de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”)

Canal Indirecto

- Ventas de paquetes turísticos exclusivos y experiencias únicas, a través de tour operadores mayoristas. Este último, integra múltiples experiencias en Sudamérica. El tour operador especialista que se describe en este emprendimiento, se hace cargo de la correspondiente a Chile.

CAPÍTULO 9: PLAN DE VENTAS

9.1 Proyección de Demanda de Turistas Indios en Chile²³

La proyección de demanda (llegadas) de turistas indios a Chile, se realiza a partir de la proyección de turistas provenientes de países emergentes y, por otro lado, de turistas indios en el mundo de la siguiente manera:

- 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 indios en el mundo al año 2015 (21 millones) y 2020 (50 millones) por la organización mundial de turismo (Organización Mundial del Turismo, 2016), se proyecta el crecimiento de turistas indios 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 la India hasta el año 2030 en el mundo, se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 12: Demanda esperada de turistas indios en el Mundo

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Demanda Turistas Economías emergentes [Millones]	550	590	630	670	710	750	780	810
Crecimiento Turistas Economías Emergentes [%]		7,3%	6,8%	6,3%	6,0%	5,6%	4,0%	3,8%
Demanda Turistas Indios Mundo [Millones]	21	27	33	38	44	50	55	60
Crecimiento Turistas Indios Mundo [%]		27,6%	21,6%	17,8%	15,1%	13,1%	10,1%	8,9%

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Demanda Turistas Economías emergentes [Millones]	840	870	900	930	960	990	1.020	1.050
Crecimiento Turistas Economías Emergentes [%]	3,7%	3,6%	3,4%	3,3%	3,2%	3,1%	3,0%	2,9%
Demanda Turistas Indios Mundo [Millones]	65	69	73	78	82	85	89	92
Crecimiento Turistas Indios Mundo [%]	7,8%	7,0%	6,2%	5,6%	5,1%	4,7%	4,3%	4,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sernatur (2016) y Organización Mundial de Turismo (2016)

²³ La metodología de la proyección de turismo emisoro indio es compartida con la de tesis de Carlos Bugeño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en Mercado Chino”), dado que ambos mercados corresponden a economías emergentes de similar magnitud, pero distinto crecimiento y proyección al año 2030.

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

- En base a la información histórica de llegadas de turistas indios al país (2011-2015), por parte de Sernatur (Sernatur, 2016), se asume que el crecimiento esperado del año 2016 corresponde al acumulado a Agosto del mismo año.
- Con esta información, se proyecta la demanda de turistas indios en Chile, extrapolando el crecimiento anual en Chile de los últimos dos años, con el crecimiento de turistas indios en el mundo.

La demanda proyectada de turistas provenientes de la India a Chile al año 2026²⁴ (la explicación del horizonte de evaluación, puede ser revisado en Anexo 13), se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 13: Demanda esperada de turistas indios en Chile

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Llegadas Turistas Indios a Chile	2.671	2.871	2.900	2.683	3.346	3.774	4.157	4.526
Crecimiento Turistas Indios Chile [%]		7,5%	1,0%	-7,5%	24,7%	12,8%	10,2%	8,9%

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Llegadas Turistas Indios a Chile	4.881	5.220	5.545	5.856	6.154	6.440	6.716	6.982
Crecimiento Turistas Indios Chile [%]	7,8%	7,0%	6,2%	5,6%	5,1%	4,7%	4,3%	4,0%

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

9.2 Demanda: Cuantificación y Cuota de Mercado

Para poder estimar los ingresos como tour operador, es necesario estimar la cuota de mercado al que el tour operador podrá acceder del mercado indio. Esto, en base al mercado objetivo establecido en el capítulo 7.2.2 y la demanda total esperada de turistas indios en Chile del capítulo 8.2.

Para efectos del análisis de cuota de mercado, se proyecta a 10 años desde 2017, considerando el año 2016 como año base de inversión (año 0).

Se proyecta que la cuota de mercado a la que el tour operador podrá acceder del total de turistas indios que llegan a Chile, está dada por los siguientes supuestos:

- El mercado objetivo, está dado por turistas indios que busquen experiencias únicas y viajeros de lujo. Por lo cual, se proyecta acceder a un 38% del mercado total (

²⁴ Se trabaja hasta este período, con el objetivo de realizar la evaluación financiera del proyecto a 10 años.

- Anexo 5). Adicionalmente, se proyecta alcanzar una cuota de mercado del 45% al año 10, por efectos de promoción y una mayor penetración de mercado, dado el potencial que tiene el efecto diferenciador en el turista indio, así como explotar el turismo asociado a desarrollar experiencias únicas y exclusivas que entreguen un mayor valor agregado a quienes visitan nuestro país y que son parte de la estrategia nacional de turismo establecida el 2012 (Sernatur, 2012). Con esto, se asume un crecimiento lineal durante los próximos 10 años hasta alcanzar la cuota del año 10.
- Este mercado, está dado por turistas que busquen viajes de ocio (vacaciones), por lo que se descartan los viajes de negocio y visitas de familiares y cercanos, dado que representan una proporción menor de las visitas de turistas indios en Chile (capítulo 8.2.2). Según datos de agencias internacionales, se asume que entre un 45%-70% de las llegadas de turistas indios a Europa y otros destinos en Asia (AZ Infotech, 2015) se da por motivos vacacionales. Con este antecedente, se considera que un 51% de las visitas al país se da por motivos de ocio (medida por descarte a partir de los otros segmentos). Se proyecta mantener esta cuota de mercado, como propósito de viaje, por los próximos 10 años.
- Al no existir tour operadores que ofrezcan productos “a la medida” en Chile, se estima poder alcanzar un 20% de la cuota de mercado definida por las dos variables anteriormente mencionadas al año 1, hasta alcanzar un 30% al año 10. No se considera el 80% restante, producto de la competitividad existente (tour operadores que estén actualmente desarrollando o desarrollen experiencias a la medida, y el hecho de que se está recién penetrando en el mercado).
- Parte del crecimiento esperado de turistas indios, está dado por nuevos proyectos de conectividad, como el de Qatar Airways, que unirá Santiago con Doha de manera directa, en 18 horas. “Por el momento, no hay fecha definida para el inicio de este servicio ya que Qatar Airways está a la espera de completar la flota de aviones que hará el recorrido” (EMOL, 2016).

Finalmente, la demanda potencial del tour operador queda establecida de la siguiente manera:

Tabla 14: Cuota de mercado turistas indios

	2016	2017	2018	2019	2020
	3.774	4.157	4.526	4.881	5.220
Valorización Dinero	38%	38%	39%	39%	40%
Propósito de Viaje	51%	51%	51%	51%	51%
Tour Operador	20%	20%	21%	22%	23%
	287	161	188	216	246

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	5.545	5.856	6.154	6.440	6.716	6.982
Valorización Dinero	41%	42%	42%	43%	44%	45%
Propósito de Viaje	51%	51%	51%	51%	51%	51%
Tour Operador	24%	25%	26%	27%	28%	30%
	277	310	344	380	418	481

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, el gasto promedio base de USD 3.080, fue establecido en la estrategia de precios del capítulo 8.3.2. Este último, fue proyectado a 10 años mediante el método de

extrapolación de datos, basándose en el crecimiento del gasto de turistas indios en el mundo.

En base a la información existente, el gasto al año 2015 en turismo emisor indio fue de 21,5 Billones de dólares (Organización Mundial del Turismo, 2016), proyectándose un incremento de 35 Billones al año 2020 (Organización Mundial del Turismo, 2016) y 70 Billones al año 2030 (Amadeus Asia Pacific, 2013). Se asume un comportamiento lineal entre estos años, por lo que la proyección del gasto promedio del turista indio en Chile resulta:

Tabla 15: Proyección gasto promedio turistas indios en Chile

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gasto Turismo Turistas Indios [Billones Usd]	22	24	27	30	32	35	39	42
Crecimiento Gasto Turistas Indios [%]		12,6%	11,2%	10,0%	9,1%	8,4%	10,0%	9,1%
Gasto promedio Turistas Indios [Usd]		3.080	3.195	3.301	3.402	3.497	3.613	3.723
Crecimiento gasto promedio turistas Indios [%]		12,6%	11,2%	10,0%	9,1%	8,4%	10,0%	9,1%

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Gasto Turismo Turistas Indios [Billones Usd]	46	49	53	56	60	63	67	70
Crecimiento Gasto Turistas Indios [%]	8,3%	7,7%	7,1%	6,7%	6,3%	5,9%	5,6%	5,3%
Gasto promedio Turistas Indios [Usd]	3.826	3.924	4.018	4.107	4.192	4.275	4.354	4.430
Crecimiento gasto promedio turistas Indios [%]	8,3%	7,7%	7,1%	6,7%	6,3%	5,9%	5,6%	5,3%

Fuente: Elaboración Propia

Si bien se proyecta el gasto al año 2030, se utilizan los datos hasta el año 2026 (10 años de proyección) junto con la demanda captiva²⁵, para proyectar los ingresos del tour operador provenientes del mercado indio, cuyos resultados se consolidarán con los ingresos del mercado chino de la tesis de Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”), con el objetivo de evaluar la rentabilidad económica como una sola empresa en el capítulo 11.

²⁵ Demanda real a la que puede acceder el tour operador, dado los propósitos de viaje y valorización del dinero percibido por el turista Indio

CAPÍTULO 10: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

10.1 Definición de Actividades

Es importante poder establecer las actividades que se van a realizar, a partir de los hechos que son claves de llevar a cabo como tour operador para poder captar la demanda de turistas indios, segmentados en los buscadores de experiencias únicas y viajeros de lujo. En este sentido las actividades claves son:

Revisión y evaluación de destinos

Es necesaria la realización de visitas tanto a los sitios en que se transportarán a los buscadores de experiencias únicas, como a los sitios exclusivos que corresponden a la oferta dirigida al segmento de lujo indio. Los destinos y actividades a desarrollar pueden ser revisados en Anexo 8.

Estrategia de negociación con proveedores

Es necesario el desarrollo y negociación de servicios con proveedores claves asociados a las actividades a realizar por ambos segmentos indios:

- Buscadores de experiencias únicas: Negociación de tarifas con hoteles 3-4 estrellas, carta de restaurantes con servicio de alimentación estándar, tarifas de vuelo y transporte en tierra de clientes de un sitio de interés a otro, acuerdos de atención al cliente, acceso a sitios de interés (ejemplo, parques nacionales, entre otros, etc)
- Viajeros de lujo: Negociación de tarifas en hoteles 5 estrellas, hoteles *boutique*, *lodges*, entre otros. Así mismo, es importante el desarrollo de acuerdo de accesos a sitios de interés establecidos según el programa de viaje de este segmento (ver Anexo 8). Negociación de tarifas asociadas a actividades personalizadas según sitio de interés y acuerdos con proveedores de servicios de excursión, paseos, cruceros, *glamping*, entre otros.

Estrategia con *key partners*

Planificación de reuniones con OTAs nacionales y de India, tour operadores emisivos y mayoristas que tengan como parte de su oferta de negocio la realización de viajes a distintos países de Sudamérica.

Gestión de promoción con entidades nacionales e internacionales

Entidades nacionales como con Sernatur, Turismo Chile, son claves en permitir el acceso del tour operador a la promoción de sus funciones en India. Es por ello que es clave el establecimiento de ronda de reuniones y mesas de trabajo con estas entidades para facilitar el acceso a este mercado.

Mesas de trabajo y reuniones también deben ser desarrolladas con entidades internacionales como LATA (Latin American Travel Association), LATC (Latin American Travel Concept), entre otros. La idea es apuntar al desarrollo de estrategias de

promoción y posicionamiento en la industria por parte de un tour operador que recién está desarrollándose en el mercado.

Otras acciones de promoción

- Actividades de promoción en medios sociales y sitio web. Agendar reuniones con Outbound Tour Operators Association of India (OTOAI). Este organismo es clave en la conexión con tour operadores mayoristas y OTAs indios, por lo que es importante poder contactar a esta organización mediante la gestión de Prochile.
- Acciones de promoción a través de la India Trade Promotion Organization (ITPO) quien organiza visitas, contactos y reuniones entre agentes de interés en el mercado indio (provenientes de distintas industrias)

Gestión de capital humano

Es clave el establecimiento de programas de capacitación de guías turísticos que son la cara visible con el cliente y su conocimiento y trato acorde a la exigencia del turista indio.

Posterior al desarrollo de las actividades antes mencionadas, es clave el desarrollo constante de la gestión del conocimiento del perfil del turista indio. Se estableció en el análisis de Hofstede (ver capítulo 3.2.10) que éste último es altamente exigente en el valor percibido de lo que compra y aprecia el respeto a sus tradiciones y costumbres.

En particular para el segmento buscadores de experiencias únicas, es necesario un constante estudio del perfil de este tipo de consumidor dado su capacidad de interacción en medios sociales y recomendación en agencias de viajes.

Por otro lado, para el segmento viajeros de lujo, el factor asociado a la comodidad y experiencia de *elite*, debe ser potenciado con el respeto a la autonomía del viajero indio, sobre todo a sus costumbres y creencias y el respeto a sus tiempos de viaje. Un turista que paga por lujo, prefiere viajar con tiempo, teniendo los espacios adecuados para descansar y relajarse y no andar presionado a cada momento. La importancia de una preparación idónea del guía turístico que lo acompaña (muchas veces de manera personalizada), debe ser de manera constante, promoviendo la capacitación continua en este segmento con el fin de que el canal de diversificación “boca a boca” sea más efectivo cuando el visitante indio regrese a su país.

10.2 Definición de Hitos

Los hitos necesarios de poder llevar a cabo para agilizar el proceso de constitución del tour operador y puesta en marcha son los siguientes:

- Establecimiento de acuerdos con proveedores en Santiago, San Pedro de Atacama, Torres del Paine, Patagonia, Isla de Pascua, Valle Casablanca y Viña Colchagua. Lo anterior en línea con lo establecido en la definición de producto del capítulo 5.4 y descritas en detalle en Anexo 8 y principales preferencias que resultaron de encuesta a potenciales turistas indios (ver Anexo 7)
- Asistencia a eventos promoción de realización de negocios en India (a través de Prochile). Priorización a través de *roadshow*.
- Reuniones con Outbound Tour Operators Association of India (OTOAI). Firma de acuerdos comerciales.

- Firmar de acuerdos comerciales con OTAs de India (Make my trip, Yatra, Expedia, Booking, Cleartrip, etc)
- Gestión de cierre de los primeros turistas indios que se esperan recibir durante el primer año de promoción.
- Capacitación personal en contacto con cliente (guías, choferes, asistentes de venta, *meet and greet staff*, entre otros)

La carta Gantt puede ser revisada en el

Anexo 11

CAPÍTULO 11: EVALUACIÓN FINANCIERA²⁶

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:

- 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%. Por otro lado, 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 Carlos

²⁶ Este capítulo es redactado de manera conjunta con la tesis de Carlos Bugeño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”), dado que se consolida la valorización del negocio como un único tour operador.

Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”), 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 este 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 OTAs: 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, esta 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 estas últimas marginar en torno al 20%.
 - Vuelos internos clientes: Se considera un promedio de las tarifas de viaje a los 3 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 12. 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 16: Estado de Resultados Projectados

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tipo Cambio Projectado	676	665	651	664	660	658	661	660	660	660	660
EE.RR [Millones CLP]											
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
Mantenimiento Vehículos		-20,2	-23,9	-29,1	-34,1	-39,2	-44,9	-50,9	-57,4	-64,4	-73,0
Mantenimiento 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
EBITDA		38,7	72,7	121,9	169,1	217,1	271,9	328,8	390,8	458,0	542,2
Depreciación		-17,1	-17,1	-17,0	-16,9	-16,9	-16,9	-16,1	-17,1	-17,1	-17,0
Utilidad antes de impuesto		21,6	55,6	104,9	152,1	200,1	255,0	312,7	373,7	440,9	525,3
Impuesto a la renta		-5,4	-13,9	-26,2	-38,0	-50,0	-63,7	-78,2	-93,4	-110,2	-131,3
Utilidad Después de impuesto		16,2	41,7	78,7	114,1	150,1	191,2	234,5	280,3	330,6	394,0

Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra

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 17: 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
Total Oficina					6.140.000	
Vestuario	Polera Guías y Choferes	25	Patronato	8.000	200.000	-
	Chaquetas Guías y Choferes	25	Patronato	15.000	375.000	-
Total Vestuario					575.000	
Puesta en Marcha	Diseño Página web	1	Particular	600.000	600.000	-
	Patentes Legales y Notaria	1	Municipalidad	200.000	200.000	-
		1	Particular	500.000	500.000	-
Total Puesta en Marcha					1.300.000	
Vehículos	Furgones Turísticos	8	Chile Autos	14.000.000	112.000.000	7
Total Vehículos					112.000.000	
Total Plan de Inversiones					120.015.000	

Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra

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 periodo, y se descuenta a una tasa del 15,78% (capítulo 11.1). El detalle se puede visualizar a partir de la siguiente tabla:

Tabla 18: 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
FCF	-221	15	33	71	-6	138	178	218	150	304	776
DFCF	-221	13	25	46	-4	66	74	78	47	81	179
VAN	384										

Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra

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 periodo 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, 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.

11.5 Análisis de Sensibilidad

Con el fin de poder estimar distintas valorizaciones de la empresa a partir de una variación en el flujo de turistas (número) o asumiendo mayores costos de operación, se analizan distintos casos que pueden ocurrir en el corto-mediano plazo y que pueden tener influencia en la valorización del emprendimiento:

- 1) 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.

- 2) **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, solo por facilitación del trámite de visado, el valor de la empresa se estima incrementar en un 25%, alcanzando los \$2.139 Millones.
- 3) **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.
- 4) **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, solo 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 casos analizados, con el valor respectivo del negocio, comparado sobre el escenario base (capítulo 11.4):

Tabla 19: Análisis 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 Carlos Bugeño Parra

CAPÍTULO 12: FACTORES DE ÉXITO Y RIESGOS

12.1 Factores Críticos de Éxito

Los factores de éxito comprenden distintos aspectos cuyos resultados y aplicabilidad directa, determinan el éxito que puede llegar a ser un emprendimiento.

De esta manera, los factores son:

- **Recursos Humanos:** Es necesario contar con un equipo que sepa entender a cabalidad al turista indio, dada sus costumbres, preferencias, características particulares y el idioma. Para ello, es clave no solamente tener un buen manejo de inglés, sino que conocer el perfil del turista indio y exponer aquellas experiencias que se acomoden más a sus gustos y preferencias, de manera de que sea atractivo de manera integral para este último.
- **Acceso a Internet:** El turista indio se caracteriza por estar constantemente conectado a redes sociales, internet y otros medios digitales, y el grado de conectividad que tiene el destino, es clave al momento de su elección turística. Se debe asegurar el acceso no solamente en los sitios de interés que visita, sino que también cuando se transporta.
- **Conectividad aérea:** El turista indio debe realizar un largo viaje para poder llegar a Sudamérica, lo que actualmente implica hacer combinación en al menos dos vuelos. La conectividad aérea con Asia, es un factor importante también para el turista chino. Si bien, el vuelo directo Santiago-Doha programado para operar durante 2017, es un importante paso para mejorar la conectividad entre esta región y Asia, es importante que exista un impulso por parte de las compañías aéreas que operan nuestra región, en abrir rutas comerciales que permitan una mejor conectividad.
- **Promoción:** Es importante el apoyo y promoción, por parte de entidades gubernamentales, de Chile como destino turístico para los turistas indios, a partir del desarrollo de actividades de difusión que permitan una mayor atracción de este segmento.
- **Política de visado:** Actualmente, existen restricciones de visado para el acceso de turistas indios al país. Si bien, durante los últimos años ha existido un mejoramiento de las relaciones comerciales entre Chile e India, fomentado por la apertura comercial entre ambos países, es necesario avanzar en disminuir las restricciones de acceso tanto para turistas indios que visitan Chile, como turistas chilenos que visitan India, con el fin de mejorar el acceso de turistas en ambos países.
- **Seguridad:** Otro de los aspectos destacados en el análisis del perfil del turista indio, es la seguridad del destino turístico. En este sentido, es importante el apoyo gubernamental en la promoción de Chile como destino turístico seguro, a través de planes que permitan evitar y controlar problemas de inestabilidad social, erradicación de la delincuencia y promover la seguridad en el desplazamiento del turista, alimentación, integridad física, etc.

12.1 Riesgos y Mitigación

La puesta en marcha del emprendimiento tiene riesgos propios, que pueden ser mitigados a través de distintas acciones.

- **Tipo de Cambio:** Al turista indio le conviene viajar cuando el tipo de cambio le favorece (Ruppee versus Dólar). Es por ello, que las fluctuaciones de este último podrían afectar el flujo de turistas indios que visiten Chile. Sin embargo, esto puede ser mitigado a través de venta de paquetes de manera anticipada a un precio fijo.
- **Guerras y enfermedades:** Es común que en medio oriente exista un riesgo constante de guerras y enfermedades, las cuales de ocurrir disminuirían considerablemente el flujo de turistas indios al país. La mitigación de estas últimas, depende de los gobiernos de cada país, así como la promoción de Chile, como destino turístico seguro y libre de enfermedades.
- **Accidentes:** La posibilidad de accidentes por parte de turistas indios que visitan distintos sitios de interés, así como enfermedades en tránsito (contagios, intoxicaciones, entre otras) es un riesgo que debe ser mitigado a través del establecimiento de planes de contingencia, relacionados con acceso a hospitales, clínicas o centros de salud y disponibilidad de transporte de emergencia, que permitan una respuesta inmediata por parte del tour operador ante una situación crítica. En este sentido, deben establecerse protocolos de emergencia que permitan responder a tiempo, con el fin de evitar una mala imagen del servicio turístico ofrecido.

CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES

El desarrollo de un tour operador como emprendimiento, enfocado en el mercado chino e indio, representa un gran desafío hoy en día, dada las condiciones de conectividad, visado, entre otras. Dada las dificultades existentes en atraer este tipo de turistas, es importante conocer el perfil de este último, con el fin de ofrecer una experiencia distinta que permita mitigar estos desafíos.

Es en este sentido, en que se plantea el desarrollo de experiencias a la medida del turista indio y chino, servicios que por lo demás no son ofrecidos por los actuales tour operadores chilenos que atraen este tipo de turistas, dado que su enfoque está más orientado hacia mercados europeos y americanos y cuya oferta está dirigida principalmente hacia el turismo masivo. En esta línea, se deben conocer muy bien los gustos y preferencias del turista indio, dado que su comportamiento está dado por su región de procedencia, religión, costumbres y tradiciones. Este tipo de turista, busca estar altamente conectado con el mundo, por ende es importante garantizar el acceso a internet y medios sociales, de manera que pueda compartir sus experiencias y promocionar a Chile como destino turístico.

Se plantean como segmentos objetivos asociados al turista indio, el buscador de nuevas experiencias que busca un tipo de servicio único y aspiracional y el viajero de lujo que busca un tipo de turismo exclusivo y a la vez único. En ambos casos, el factor natural que tiene Chile como país de destino, encaja en las preferencias de ambos segmentos, siendo nuestro país reconocido por presentar características de destino aspiracional, exclusivo y natural, comparado con el resto de los países de Latinoamérica.

Para entregar un servicio acorde a las exigencias del cliente turista indio, es necesario contar con el personal adecuado, con excelente manejo del idioma inglés para explicar y entender los requerimientos de este tipo de clientes. Deben establecerse las condiciones de seguridad y planes de contingencia en los distintos sitios de interés que éstos últimos visiten, así como su comodidad tanto en comidas, viajes y alojamiento.

El éxito del emprendimiento, está determinado por un sinnúmero de factores críticos de éxito, siendo importante la interacción entre los distintos agentes involucrados en la promoción turística de Chile como país de destino, tales como agencias gubernamentales, de viajes, foros, tour operadores mayoristas, entre otros.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto de emprendimiento es rentable, obteniéndose un VAN de \$384 millones (considerando una inversión inicial en activo fijo de \$120 millones), TIR de 16,1% y un valor empresa (que considera el valor terminal de la misma) de \$1.712 millones. Los períodos evaluados en el análisis financiero corresponden a 10 años, realizándose un análisis de sensibilidad que considera el mejor caso un incremento del 33% del valor base del negocio, asociado a un aumento del flujo de turistas en un 20% producto de la apertura de una nueva ruta Santiago-Doha; y el peor caso un decrecimiento del 67% del valor base del negocio, asociado a un aumento de los costos variables relacionados con la venta en un 10%.

El emprendimiento resulta una interesante opción a concretar, siempre que se resuelvan las temáticas que quedan fuera del alcance del proyecto, así como un compromiso integral de las personas que forman parte de él.

BIBLIOGRAFÍA

- Amadeus Asia Pacific. (2013). *Shaping the future of travel in India: The big four travel effects*.
- 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*. Recuperado el 04 de Enero de 2017, de <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- Banco Central de Chile. (2015). *Total de Exportaciones Bienes y Servicios 2015*. Santiago.
- 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>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2015). *Las acciones de Turismo Chile en los mercados de Asia Pacífico para atraer nuevos visitantes*. Valparaiso: Congreso Nacional de Chile.
- Bravo, S. (2004). *Horizonte de evaluación de un proyecto de inversión*. ESAN.
- 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>
- Cid, L. (21 de Noviembre de 2016). Migración turistas chinos e indios. (H. Gómez, Entrevistador)
- Conaf. (2016). *Conaf*. Recuperado el 06 de Enero de 2017, de <http://www.conaf.cl/>
- Consulado de Argentina. (2017). *Consulado General y Centro de Promoción Argentina de la República Argentina*. Recuperado el 08 de Abril de 2017, de <http://cnyor.mrecic.gov.ar/content/visa-de-turista>
- Court, D; Elzinga, D; Mulder, S; vetvik, O. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey and Company*, 1.
- Destination NSW. (2012). *China Tourism Strategy 2012 - 20*. Sydney: Destination NSW.
- Embajada India en Chile. (Enero de 2016). *Embajada India en Chile*. Recuperado el 25 de Febrero de 2017, de <https://www.mea.gov.in/Portal/ForeignRelation/Chile.pdf>

- Embassy of Peru in India. (2017). *Embassy of Peru in India*. Recuperado el 08 de Abril de 2017, de <http://www.embassyperuindia.in/visainformation.html>
- 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). *Estudio Especial: Mercado Chino*. Fedetur.
- Fundacion Imagen de Chile. (2014). *La Imagen de Chile en China*. Santiago: Fundacion Imagen de Chile.
- Fundación Mediterranea. (2011). *Una Argentina competitiva, productiva y federal*. Buenos Aires.
- Funds Society. (29 de Marzo de 2016). *Funds Society*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <http://www.fundssociety.com/es/estilo/el-vuelo-doha-santiago-de-chile-sera-la-ruta-mas-larga-sin-escalas>
- Gandhari, P. (20 de Febrero de 2017). Characteristics of Indian Travellers. (H. Gomez, Entrevistador)
- Goel, R. (2014). About The Luxury Indian Traveler. *Ecomantra Experiences*, 2.
- Guldeep Singh Sahni, P. O. (Octubre de 2013). Indian Outbound: Trends & Emerging Destinations. (I. Traveller, Entrevistador)
- Hofstede, G. (01 de Febrero de 2017). *Geert Hofstede*. Recuperado el 21 de Febrero de 2017, de <https://geert-hofstede.com/chile.html>
- Horwath HTL. (2015). *Tourism Megatrends 10 things you need to know about the future of Tourism*.
- Hotelerum. (2017). *Hotelerum*. Recuperado el 20 de Abril de 2017, de <http://www.hotelerum.com/comisiones-para-comercializar-un-hotel-en-las-agencias-online-ota/>
- India Brand Equity Foundation. (Abril de 2013). *IBEF*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2016, de <http://www.ibef.org/archives/detail/bmV3cyYzNDA1MSYxMTE=>
- Inmigración y Visas. (2017). *Inmigración y Visas*. Recuperado el 08 de Abril de 2017, de http://www.migrationcentral.com/a930_visas_colombia.html
- Insider Monkey. (30 de Enero de 2015). *Insider Monkey*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <http://www.insidermonkey.com/blog/10-most-popular-social-networking-sites-in-india-357564/?singlepage=1>

- Jayesh Ashar, M. P. (Octubre de 2013). *Indian Outbound: Trends & Emerging Destinations*. (I. Traveller, Entrevistador)
- 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*. Recuperado el 20 de Abril de 2017, de 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)
- Mehta, P. (11 de Abril de 2016). *Hindustan Times*. Recuperado el 23 de Febrero de 2017, de <http://www.hindustantimes.com/travel/no-more-theplas-the-luxury-indian-traveller-is-evolving/story-U7QwoSRWPAKCpnn0SWSczK.html>
- Ministry of Tourism India. (Febrero de 2017). *Ministry of Tourism - Government of India*. Recuperado el 23 de Febrero de 2017, de <http://tourism.gov.in/>
- Ministry of Tourism, Government of India. (2015). *Tourist Statistics 2015*.
- 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
- Organización Mundial de Turismo. (2016). *World Tourism Barometer*.
- Organizacion Mundial del Turismo. (2011). *Tourism Towards 2030. Global Overview*.
- Organizacion Mundial del Turismo. (2016). *Panorama OMT del Turismo Internacional*.
- Organización Mundial del Turismo. (2016). *The Indian Outbound Travel Market*. Madrid.
- Pacific Asia Travel Association. (2015). *The Connected Visitor Economy: Indian Outbound Travel*.
- ProChile. (2014). *Como hacer negocios con India*.
- Redseer consulting. (2016). *Indian OTA Market: Industry Overview*. redseer consulting.
- 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/>
- 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. (2012). *Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*. Santiago.
- Sernatur. (2015). *Diagnóstico del Capital Humano en la Formación del Turismo*.
- Sernatur. (2016). *Chile es tuyo*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de <http://www.chileestuyo.cl/>
- Sernatur. (2016). *Llegada de Turistas Extranjeros al País años 2008-2016*. Santiago.
- Shetty, S. (14 de Julio de 2016). *India.com*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de India.com: <http://www.india.com/travel/articles/10-of-the-best-travel-agencies-in-india-that-will-make-trip-planning-a-cake-walk-for-you/>
- 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
- 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
- Strategic Partners Group. (2014). *India Outbound Travel Report 2014*.
- Subsecretaría de Turismo. (2014). *Plan nacional de desarrollo turístico sustentable*.
- 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*.
- The times of India. (14 de Enero de 2016). *The times of India*. Recuperado el 01 de Marzo de 2017, de The times of India: <http://timesofindia.indiatimes.com/nri/other->

news/India-has-largest-diaspora-population-in-world-UN-report-says/articleshow/50572695.cms

- Todo Expertos. (Septiembre de 2013). *Todo Expertos*. Recuperado el 20 de Abril de 2017, de <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
- 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. (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.
- Yefi, R; Ulloa, R. (2010). *Plan de Negocio Tour operador de turismo*. Puerto Montt.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario y evaluación encuesta Who are these people, anyway?; Diagrama potencial del equipo para el emprendimiento.

1.1 Encuesta: Cuestionario Who are these people, anyway?

14 preguntas que todo plan de negocio debiera dar respuesta.

1. ¿De donde 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 desempeñe 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 solo 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 experiencia 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?

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. Desarrolle 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 en 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?

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. Uno de los principales externalidades que impactan el ingreso de estos turistas corresponde a agilizar el visado y crear vuelos directos.

9. ¿Quién más debiera formar parte del equipo? Who else needs to be on the team?

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?

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?

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 inevitable hard choices that have to be made?

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? [1-7]

Hernán: Bastante comprometido (escala 1-7-nivel 6) solo 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. ¿Cuales son sus motivaciones? What are their motivations?

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 indios. Ampliar mi conocimiento en ambas culturas, con el propósito de adquirir Know-How en los negocios en ambas culturas.

1.2 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.

1. Gestión y Administración en empresas Multinacionales.
2. Control de gestión en Industria Hotelera y de diversión. Control de Gestión en empresa con socios y clientes asiáticos.
3. Idiomas (Español, Inglés e Italiano)
4. Manejo de grupos y trabajo con equipos multiculturales
5. Solidos conocimientos en Finanzas para empresas.
6. Servicio al cliente, reforzada con una comprobada motivación por aprender de la cultura China e India.
7. Instrumentos públicos de financiamiento.
8. Conocimientos técnicos de Software de Administración de Empresas, Marketing y gestión de proyectos.
9. Capacidad de adaptación
10. Experiencias previas de emprendimiento.
11. Cultura general y de las zonas de Chile
12. Normativa y legislación
13. 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.

1.3 Diagrama de Posicionamiento del Potencial del equipo para el emprendimiento.

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).

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 poca 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 demuestra 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 con los que opera el país a nivel de turista Medio (0.5): Conoce y vincula los actores relevantes e identifica los destinos con los que opera a nivel nacional Alto (1): Conoce y vincula los actores relevantes e identifica los destinos con los que opera 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 desarrolló 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 local. Medio (0.5): Conoce las culturas pero no ha experimentado vivir en un destino con significativa distancia cultural 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): Tiene tendencia 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

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

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

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

	Dimensión	Rango	Definición
Cuadrante I	Principales experiencias, conocimientos, competencias y habilidades del equipo.	0.5 - 1	Potencial medio del equipo. Poco agil para moverse en la Industria.
	Factores determinates en la red de contactos.	0 - 0.5	
Cuadrante II	Principales experiencias, conocimientos, competencias y habilidades del equipo.	0.5 - 1	Potencial Alto del equipo. Alta probabilidad de éxito.
	Factores determinates en la red de contactos.	0.5 - 1	
Cuadrante III	Principales experiencias, conocimientos, competencias y habilidades del equipo.	0 - 0.5	Potencia bajol del equipo. Replantear continuidad del proyecto.
	Factores determinates en la red de contactos.	0 - 0.5	
Cuadrante IV	Principales experiencias, conocimientos, competencias y habilidades del equipo.	0 - 0.5	Potencial medio-alto del equipo. Bajo conocimiento pero con agilidad para adquirirlo.
	Factores determinates en la red de contactos.	0.5 - 1	

Anexo 2: Tendencias que afectaran 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. El comportamiento de consumo, tiene una gran disposición a gastar en turismo, incluso a 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 giraran 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 superaran aquella en 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 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:

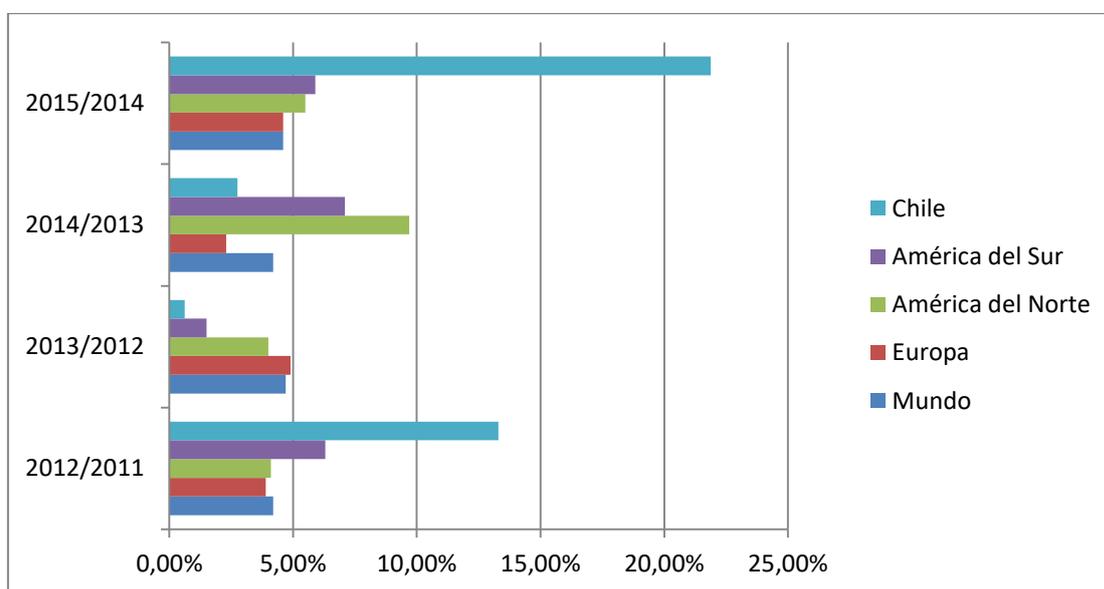
- **(R) evolución tecnológica:** La industria deberá repensar sus estrategias y la manera de proveer el servicio. Los principales motores tecnológicos que influyen al turismo son: uso de celulares, comentarios en tiempo real, alta personalización del servicio, interacción digital, contacto con robots 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 verá 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.

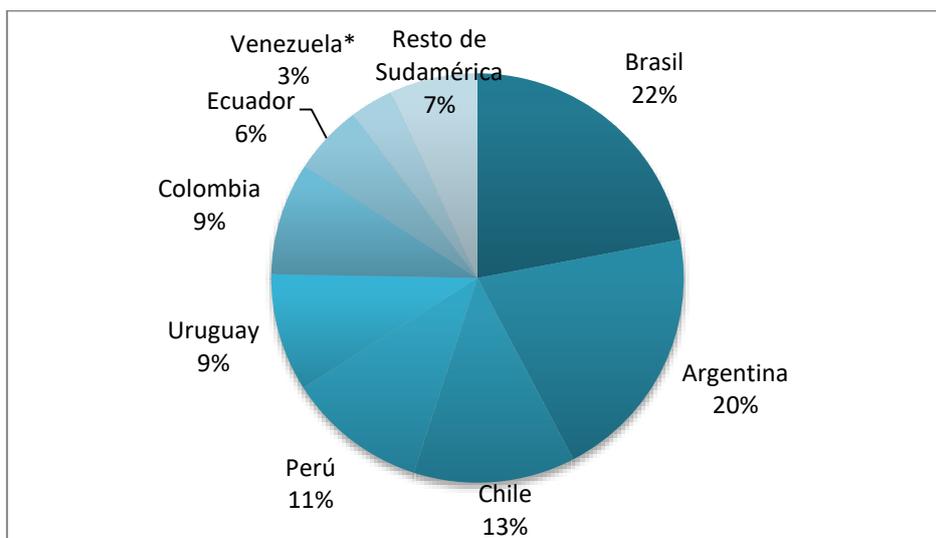
Anexo 3: Comportamiento de la Industria del Turismo en Sudamérica, comparación con Chile.

Gráfico 8: Tasa de crecimiento de las llegadas por región para diferentes periodos



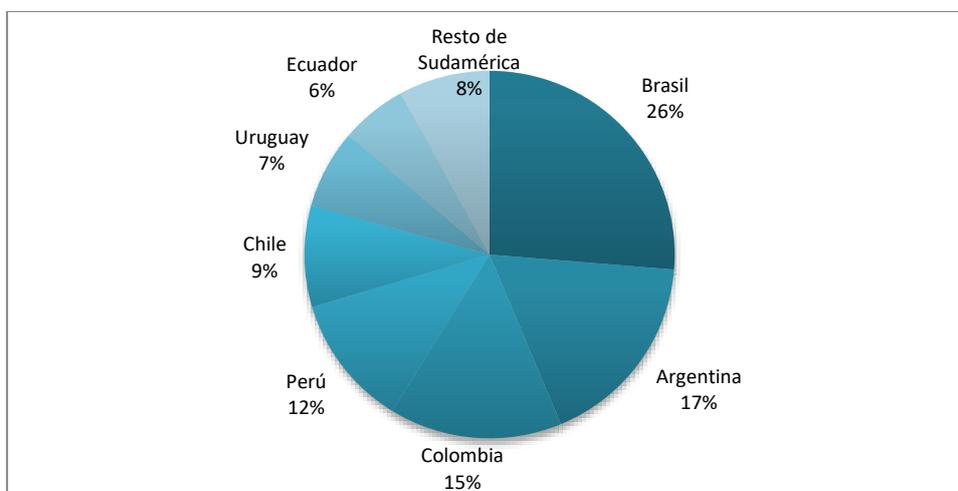
Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra, a partir de Barómetro Mundial de Turismo Volumen 14 Septiembre 2016, OMT.

Gráfico 9: Llegada de turistas internacionales a Sudamérica por país de destino, distribución porcentual para año 2014.



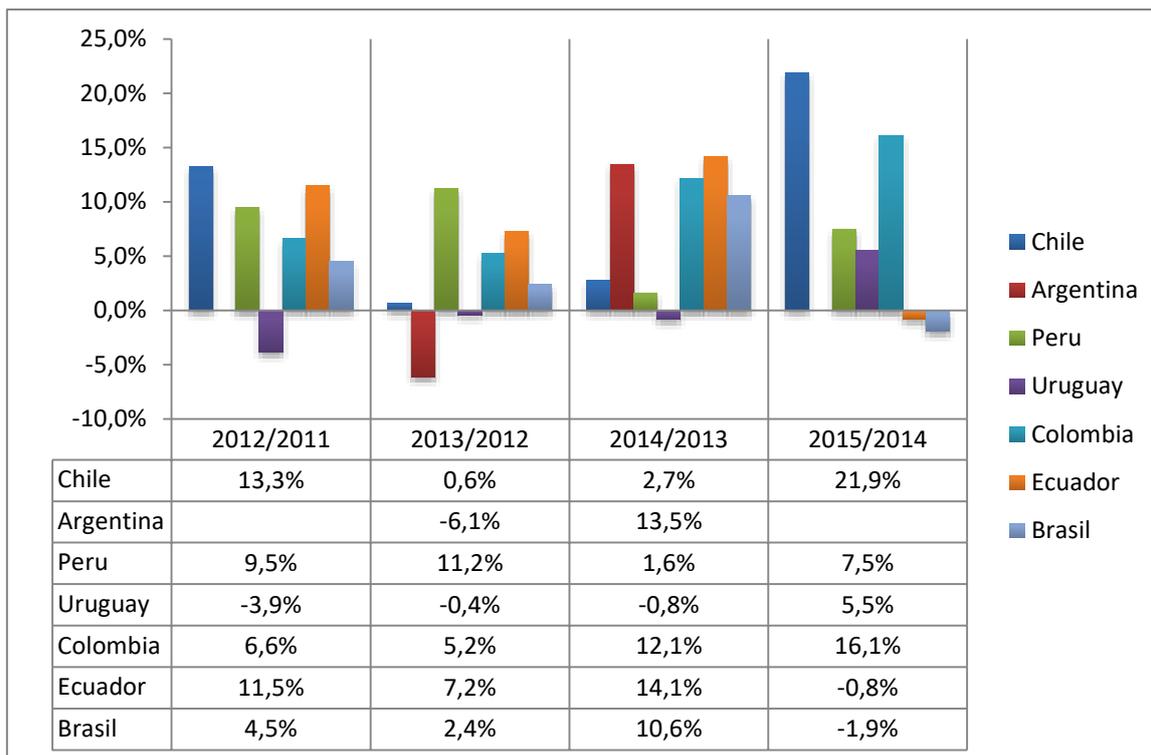
Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra, a partir de Barómetro Mundial de Turismo Volumen 14 Septiembre 2016, OMT.

Gráfico 10: Ingresos económicos de turistas internacionales a Sudamérica por país de destino, distribución porcentual para año 2014.



Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra, a partir de Barómetro Mundial de Turismo Volumen 14 Septiembre 2016, OMT.

Gráfico 11: Variación porcentual de llegadas de turistas a Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Colombia, Ecuador y Brasil.



Fuente: Elaboración conjunta con Carlos Bugueño Parra, a partir de SERNATUR, Procolombia, MINTUR Argentina, MINTUR Uruguay y MINTUR Ecuador.

Tabla 20: Llegada de turistas chinos a Sudamérica por país de destino y por periodo

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

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

Anexo 4: Metodología análisis de brechas tour operadores

La metodología del análisis de brechas, consiste en la medición de 11 características de cada tour operador registrado en la página Turismo Chile y que desarrollan operaciones de turismo en nuestro país. Esta metodología fue realizada junto con Carlos Bugueño Parra (“Tour operador receptivo enfocado en el Mercado Chino”) 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 indio que tienen los tour operadores 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 experiencias ofrecidas, destinos dentro y fuera de Chile, entre otros.

Las variables con las cuales se realizó una categorización de cada tour operador 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. Por lo anterior, esta clasificación tiene dos variables:

- Si: 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 un sitio web poco claro.

Sitio 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 van hasta Isla de Pascua, Archipiélago Robinson Crusoe y 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: 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

Esta variable corresponde al eje y del Gráfico 7

Mercado Objetivo: Consiste en poder visualizar los mercados extranjeros relevantes para la empresa. Algunos criterios de selección pueden ser:

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

Especialización en India: Consiste en cuantificar que tan enfocado se encuentra el tour operador en el mercado indio. Para dimensionarlo, se creó la siguiente escala:

- 0 - India no es parte del Mercado Objetivo
- 1 - Tiene alianzas con agencias y/o tour operadores en India
- 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 India
- 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 India
- 5 - India es el mercado más relevante

Esta variable corresponde al eje x del Gráfico 7

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.

Anexo 5: Segmento de turistas indios

Tabla 21: Viajeros Independientes Simples (VIS)

Proporción estimada:	Edad:	Noches viaje	por Gasto promedio por viaje
13%	Sesgo hacia post 90s (<i>Millennials</i>)	8	USD 580
Motivaciones para viajar	<ul style="list-style-type: none"> • Generar experiencias únicas • Salir zona de confort • Gran impacto de las recomendaciones de quienes han visitado un lugar, así como las opiniones de los medios sociales 		
Principales actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Tour Locales • Aventura y deportes • Belleza escénica (<i>Sightseeing</i>). 		
Método de viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Independiente (a través de internet) • Referencias de familiares y conocidos • <i>Semi-packaged tour</i>. 		

Fuente: Pacific Asia Travel Association (PATA, 2015), Organización Mundial de Turismo (OMT, 2016), AZ Infotech (2015)

Tabla 22: Buscadores de Experiencias Únicas (BEU)

Proporción estimada:	Edad:	Noches viaje	por Gasto promedio por viaje
23%	Sesgo hacia post 80s-90s (<i>Millennials</i>)	21	USD 2.600
Motivaciones para viajar	<ul style="list-style-type: none"> • Generar experiencias emocionantes • Salir zona de confort • Buscar destinos románticos con bellezas escénicas • Compartir experiencias frecuentemente en medios sociales (comunicar atmosfera local, atracciones y lugares de interés) • Gran impacto de las recomendaciones de quienes han visitado un lugar 		
Principales actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Tour locales (restricción presupuesto) • Estar inmerso en cultura local • <i>Backpacking</i> • Belleza escénica (<i>Sightseeing</i>). 		
Método de viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Independiente (a través de internet) • Tour privado y de lujo 		

Fuente: Pacific Asia Travel Association (PATA, 2015), Organización Mundial de Turismo (OMT, 2016), AZ Infotech (2015)

Tabla 23: Viajeros de Negocios (VDN)

Proporción estimada:	Edad:	Noches viaje	por Gasto promedio por viaje
28%	Sesgo hacia post 70s-80s	12	USD 1.800
Motivaciones para viajar	<ul style="list-style-type: none"> • Generar experiencias que se ajusten a presupuesto • Escapada a partir de un viaje de negocios • Escapar de la rutina • Compartir experiencias frecuentemente en medios sociales (comunicar atmosfera local, atracciones y lugares de interés) 		
Principales actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de ciudad • <i>Shopping</i> • Museos y atracciones locales • Belleza escénica (<i>Sightseeing</i>). 		
Método de viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Tour operador o agencia de viaje • A través de la empresa 		

Fuente: Pacific Asia Travel Association (PATA, 2015), Organización Mundial de Turismo (OMT, 2016), AZ Infotech (2015)

Tabla 24: Viajeros que visitan familias y amigos (VFA)

Proporción estimada:	Edad:	Noches viaje	por Gasto promedio por viaje
21%	Sesgo hacia post 60s-70s	25	USD 1.800
Motivaciones para viajar	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar buenos momentos con cercanos • Atesorar buenos recuerdos con familias 		
Principales actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de ciudad • Museos y atracciones locales • Gastronomía • Belleza escénica (<i>Sightseeing</i>). 		
Método de viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Independiente (contacto familiar y/o amigo/cercano) • No se aloja en hoteles 		

Fuente: Pacific Asia Travel Association (PATA, 2015), Organización Mundial de Turismo (OMT, 2016), AZ Infotech (2015)

Tabla 25: Viajeros de Lujo (VL)

Proporción estimada:	Edad:	Noches viaje	por Gasto promedio por viaje
15%	Sesgo hacia post 70s-80s	21	USD 4.200
Motivaciones para viajar	<ul style="list-style-type: none"> • Generar experiencias únicas y exclusivas • Buscar destinos románticos con bellezas escénicas • Escapar de la rutina • Momentos alegres con pareja/amigos 		
Principales actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades <i>outdoor</i> y aventura de <i>elite</i> • Vida nocturna y entretenimiento • Gastronomía y bienestar exclusivo • Belleza escénica (<i>Sightseeing</i>). 		
Método de viaje	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Packaged tour</i>. • <i>Semi-packaged tour</i> 		

Fuente: Pacific Asia Travel Association (PATA, 2015), Organización Mundial de Turismo (OMT, 2016), AZ Infotech (2015)

Anexo 6: Agencias de Viaje online (Online travel Agencies-OTAs)

Las principales OTAs, con mayor presencia en India (en términos de cobertura) corresponden a Make my Trip, Yatra, Expedia y Booking, que tienen más de 50% del mercado (Redseer consulting, 2016). Para segmentos de lujo y experiencias exclusivas, destaca Yatra y Desiya (Goel, R., 2014).

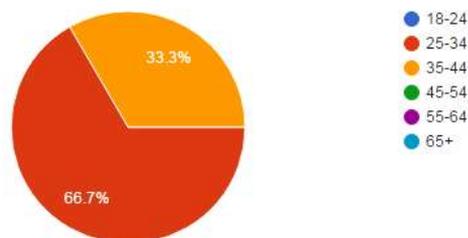
Tabla 26: OTAs más importantes en India

OTA	Market Share	Descripción	Cobertura	Comisión promedio
Make my Trip https://www.makemytrip.com/	34%	Ofrece servicio de venta de pasajes, hoteles, trenes, buses y paquetes turísticos. Dirigido a todos los segmentos de la población. Es la OTA n°1 de India. Presencia Global. Fuerte alianza con comercios locales. Tipo B2C	Mas de 450 ciudades en India	15%
Yatra https://www.yatra.com/	17%	Ofrece servicio de venta de pasajes, hoteles, trenes, buse, cruceros, paquetes turísticos y trámites de visado. Dirigido a segmentos de mayor disposición de pago. <i>Partner</i> con <i>Reliance Travel</i> para la distribución de tickets. Fuerte presencia en sudeste asiático, Europa, Australia y Asia. Tipo: B2B y B2C	Mas de 120 ciudades en India	15%
Expedia https://www.expedia.com/	13%	Ofrece servicio de venta de pasajes, hoteles, trenes, buses, paquetes turísticos, entre otros. Dirigido a todos los segmentos. Presencia Global. Tipo: B2C	Mas de 200 ciudades en India	25%
Booking https://www.booking.com/	12%	Ofrece servicio de venta de pasajes, hoteles, trenes, buses, paquetes turísticos, entre otros. Dirigido a todos los segmentos. Entro tarde en el mercado, pero de rápido crecimiento. Presencia Global. Tipo: B2C	Mas de 250 ciudades en India	15%
Cleartrip https://www.cleartrip.com/	10%	Ofrece servicio de venta de pasajes, hoteles, trenes, buses, paquetes turísticos, entre otros. Dirigido a todos los segmentos. Fuerte presencia en US, europa, Asia y Australia. Tipo: B2C	Mas de 150 ciudades en India	15%
Desiya https://desiya.travelpartners.in/	5%	Ofrece servicios exclusivos, destinados a segmento alto valor o lujo. Partners con hoteles de lujo. Tipo B2B	Mas de 50ciudades en India	25-30%

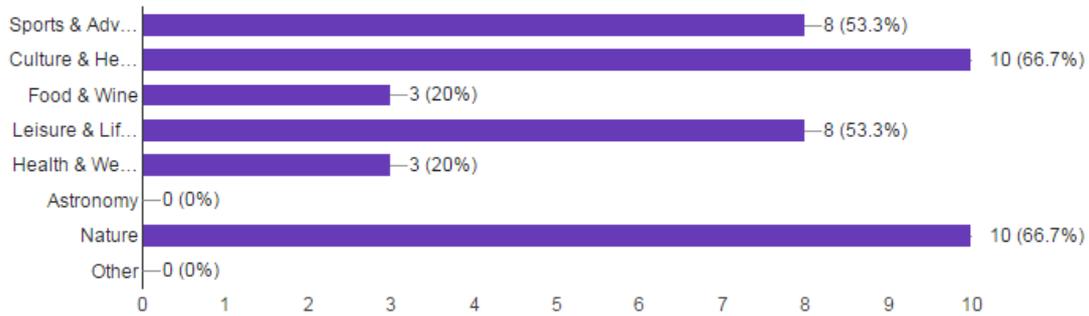
Fuente: Elaboración propia a partir de RedSeer consulting y artículo de Ravi Goel.

Anexo 7: Encuesta Producto Turístico

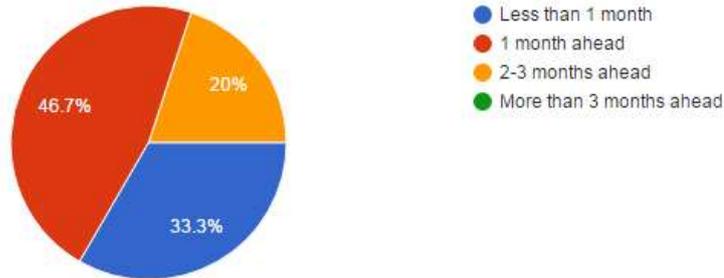
1) Age



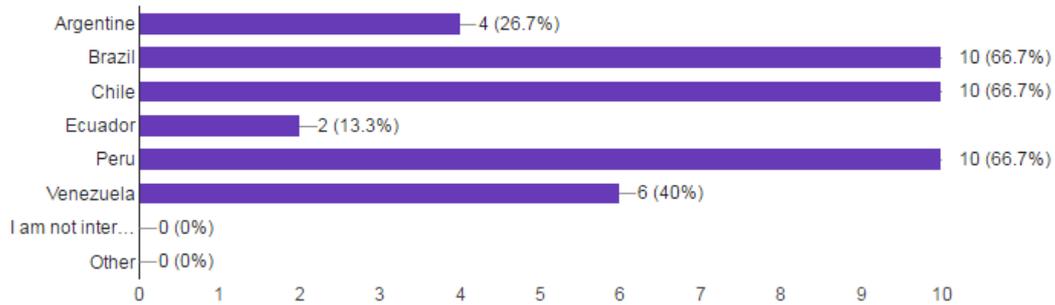
2) When it comes to select a holiday destination, which of the following experiences appeals you the most? (choose one or more)



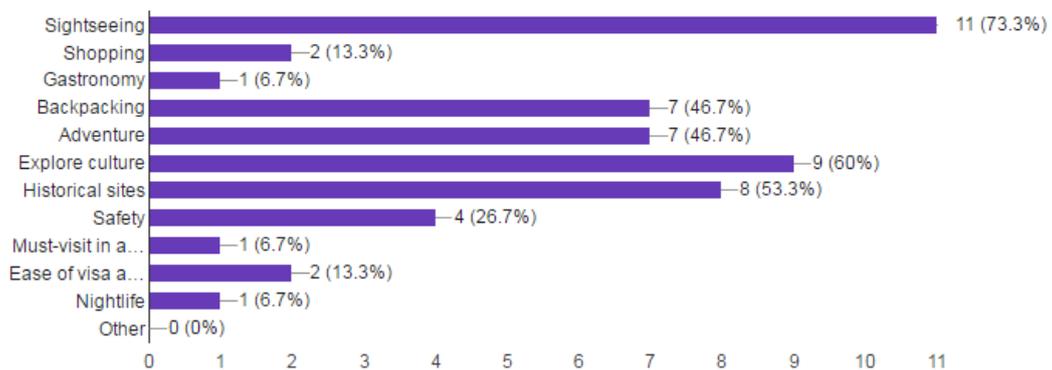
3) When it comes to planning travel, how much time do you spend ahead?



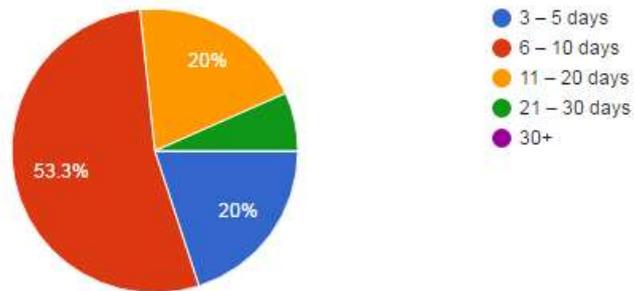
4) Which of the following countries would you like to visit in South America? (Choose one or more)



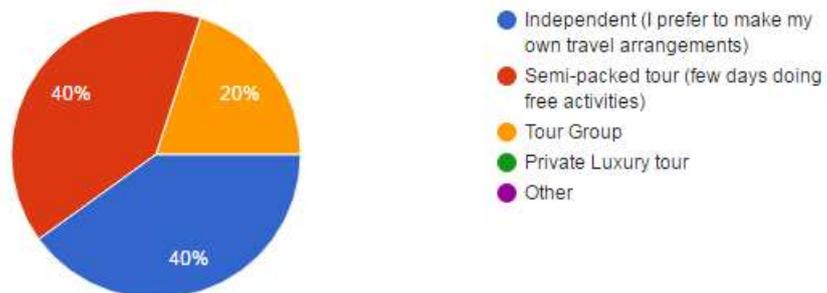
5) What would be your main attractions to visit South America? (choose one or more)



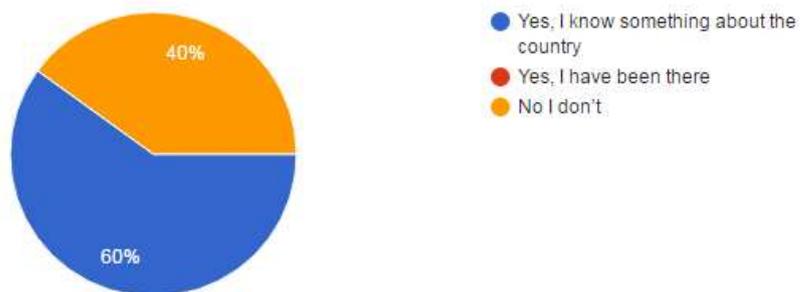
6) If South America were your next destination, how many travel days are you able to stay (Not including travel time)?



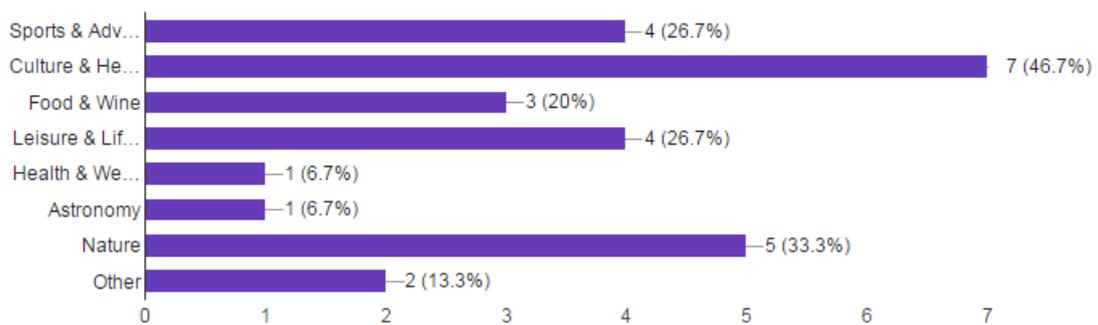
7) If South America were your next destination, how would you arrange your travel?



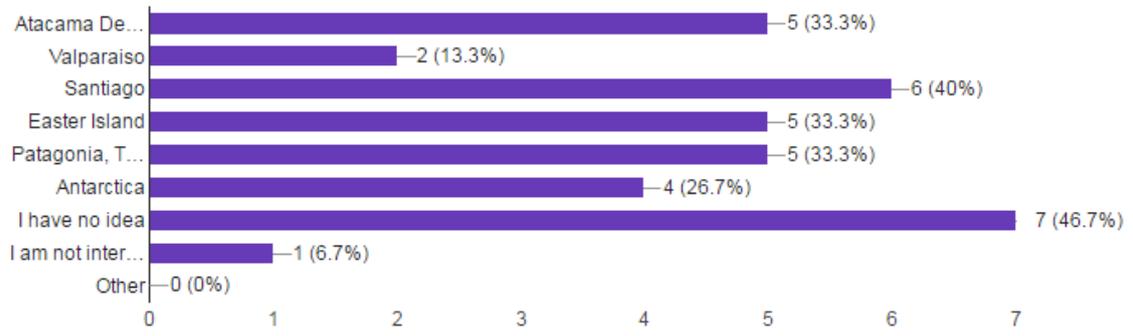
8) Do you know Chile?



9) Which of the following experiences do you associate with Chile? (Choose one or more)



10) In case of choosing Chile as your holiday destination, which places would you like to visit? (Choose one or more)



Anexo 8: Características del producto turístico por segmento

Tabla 27: Características del producto por segmento

Servicio Turístico	Buscador de Experiencia Única	Viajero de Lujo
Destino:	<ul style="list-style-type: none"> Atacama – San Pedro de Atacama Santiago Isla de Pascua Valparaíso Patagonia – Torres del Paine 	<ul style="list-style-type: none"> Atacama – San Pedro de Atacama Santiago Isla de Pascua Patagonia – Torres del Paine Antártica
Modo de Viaje	Modalidad de viaje preferencial/básico	Modalidad de viaje preferencial/básico
Alojamiento	Hotel 3-4 estrellas	Hotel 5 estrellas-Hotel <i>Boutique-Lodge</i>
Alimentación	Alimentación estándar	Gastronomía de excelencia y cenas especiales optativas.
Tours/ Actividades	Tour astronómico grupal	Paseo globo aerostático en desierto de Atacama
	Visita a geysers Tatio / Valle de la luna	<i>Glamping</i> glaciares, valles, sitios interés
	City tour Valparaíso-Viña del Mar con recorridos exclusivos en cerros	<i>Lodge</i> en montaña con ski en nieve virgen
	City tour en Santiago con visitas a lugares típicos (cerro San Cristóbal, la Píoje, restaurantes clásicos)	Excursiones en desierto de Atacama en 4x4 con guía privado
	Paseos en bicicleta y bote, pesca artesanal en Isla de Pascua	Tour astronómico privado
	Visita valle de Casablanca con actividades de visita a bodegas, viñedos y elaboración de productos	Visita viña <i>Lapostolle</i> con actividades personalizadas (yoga, paseos en bicicleta, <i>trekking</i> botánico, etc)
	Visita a parque nacional Torres del Paine, mediante actividades de <i>trekking</i> , camping u otras	Tour privado Isla de Pascua
Transporte	Se encuentra incluido en todos los destinos y tour ofrecidos	<i>Shopping</i> tour en las mejores tiendas del barrio alto
		Visita a parque nacional Torres del Paine en vehículos privados con acceso a vistas poco frecuentes
		Tour de los pingüinos/ Crucero Antártica/Crucero expedición ballenas
Otros Servicios	Conexión internet en transporte, hoteles y restaurantes	Conexión internet en transporte, hoteles y restaurantes

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9: Programas de Viaje por segmento

1) Buscador de Experiencias únicas

PROGRAMA 1 – Santiago/Isla de Pascua/Atacama/Patagonia

Día 1 – Bienvenida a Sudamérica, bienvenido a Santiago

Recibimiento del cliente a la llegada al aeropuerto, para luego trasladarlo al hotel, donde tendrá el resto del día libre para descansar o salir a explorar la ciudad.

Se aconseja consultar a un especialista en viaje respecto a los mejores barrios para explorar.

Día 2 – City tour en por Santiago

Visita matutina a sectores íconos de la capital, dando inicio por la principal avenida de Santiago, siguiendo el palacio de gobierno y visita al museo de la memoria.

Posteriormente, el recorrido continuará por el centro comercial de la capital para llegar hasta la plaza de armas. Este último seguirá en el artístico barrio Lastarria, para sumergirse en el mundo cultural de la capital, degustar de comidas y vinos típicos, tiendas de artesanías, para finalizar con una típica subida en funicular al cerro San Cristóbal para disfrutar de una vista panorámica y un extraordinario mote con huesillo. ¿El término? Un fantástico descenso en teleférico hasta la entrada por Pedro de Valdivia.

Día 3 – La magia del puerto, acompañado del aroma y sabor del vino

Luego del desayuno se realizará un traslado a Valparaíso, ciudad patrimonio de la humanidad UNESCO.

En dicho lugar, el turista podrá disfrutar de un escenario pintoresco provisto de coloridos cerros, donde se les permitirá recorrer sus calles y experimentar la cultura del puerto. En estos últimos, los clientes podrán realizar recorridos subiendo los “típicos” funiculares, para almorzar en las llamativas casas coloridas del cerro Alegre y Concepción.

Durante la tarde, serán trasladados a una de las mejores viñas del valle de Casablanca, donde el turista indio podrá desarrollar actividades tales como visitas a bodegas, viñedos y poder experimentar la elaboración de productos. La visita incluye un aprendizaje sobre el proceso de vinificación, embotellado y guarda de vino, además de disfrutar de exquisitas degustaciones.

Día 4 – Isla de Pascua

Traslado durante la mañana al aeropuerto para el vuelo a Isla de Pascua y posteriormente traslado al hotel en Hanga Roa. En la tarde, saliendo de Hanga Roa, para visitar parte de la costa Nor-Oeste, Ahu Akapu, cavernas de Ana Kakenga y Te Pora, Ahu Te peu, volcán de Terevaka, para finalmente regresar al pueblo.

Día 5 – Isla de Pascua

Saliendo desde el poblado de Hanga Roa, visitando la costa Sur-Este - Nor-Este; los templos de Vaihu, Akahanga, Te Pito Kura, Nau-nau, cantera de Rano Raraku, Playa de Anakena, Fundo Vaitea, para regresar a medio día al poblado. En la tarde, traslado al aeropuerto para el vuelo a Calama y posteriormente traslado al hotel en San Pedro de Atacama. Noche libre para descanso y placer.

Día 6 - 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. Se iniciará el recorrido antes del amanecer para subir hasta lo alto del geiser del Tatio, ubicados a 4.300 metros. Durante la mañana, se podrán recorrer los cráteres y sus fumarolas y se podrá disfrutar de las burbujeantes piscinas de barro caliente de diferentes colores.

Durante la tarde, se realizará una visita al valle de la luna, donde el turista pasará la tarde explorando la colorida e inusual geografía del área. Adicional a lo anterior, el turista tendrá la posibilidad de experimentar un atardecer sorprendente sobre el valle antes de regresar a su hotel en San Pedro de Atacama.

Día 7 – Día Libre

Durante este día, el turista 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 de que desee conocer más sobre el territorio, se recomienda realizar junto al tour operador, una visita hacia 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 se podrán recorrer las orillas de dos lagos azulados, disfrutando de espectaculares vistas de los volcanes y de los humedales de colores pastel reflejados en sus aguas.

También se ofrece como actividad complementaria, un tour astronómico, que permitirá contemplar los cielos más limpios de la tierra y disfrutar de observaciones alucinantes de nuestra galaxia y de los principales planetas que pertenecen a nuestra vía láctea.

Día 8 – Patagonia

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

Día 9 – 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 experimentará poder recorrer y disfrutar de un paisaje maravilloso y asombroso, a partir de actividades de *trekking* y *camping*.

En la excursión, se podrá caminar junto a lagos de color turquesa, cascadas, montañas; pudiendo admirar la auténtica flora y fauna local.

Día 10 – Fin del Viaje

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

Si al cliente le interesa conocer más acerca de la cultura y gastronomía local, se le recomienda un asado de cordero patagónico en una estancia con más de 100 años de historia donde se podrá disfrutar de los sabores de la Patagonia. Durante la tarde-noche será trasladado al aeropuerto para el vuelo de vuelta a casa o seguir continuando una experiencia increíble en Chile.

Servicio 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 y tickets de avión entre los distintos destinos.

Opcional: Servicios especiales de almuerzo y cena.

Destino	Alojamiento
Santiago	Hotel W
Isla de Pascua	Hotel Hangaroa Eco Village & Spa
Atacama	Hotel Cumbres atacama
Torres del Paine	The singular Patagonia

2) Viajero de Lujo

PROGRAMA 1 – Santiago/Isla de Pascua/Desierto de Atacama/Patagonia

Día 1 – Bienvenido a Sudamérica, bienvenido a Santiago

Recibimiento del cliente a la llegada al aeropuerto, para luego trasladarlo al hotel, donde tendrá el resto del día libre para descansar o salir a explorar la ciudad.

Se aconseja consultar a un especialista en viaje respecto a los mejores barrios para explorar.

Día 2 – City tour por Santiago

Desayuno en hotel, para realizar un tour panorámico por Santiago durante la mañana. Durante la tarde, el cliente podrá realizar un *shopping tour* a tiendas top ubicadas en calle Alonso de Córdoba, así como visita a tiendas exclusivas del Mall Alto Las Condes.

Cena nocturna en uno de los restaurantes más exclusivos de Santiago, con una mezcla perfecta de vinos *premium* y gastronomía de primer nivel. El cliente podrá disfrutar de una velada de lujo, con atención personalizada del chef del restaurante.

Día 3 - El aroma y sabor del vino

Viaje personalizado por el día a residencia *Lapostolle*, donde los turistas podrán realizar actividades típicas como visitas a bodegas, viñedos y poder experimentar la elaboración de productos y de tipo personalizadas (opcionales) como yoga, paseos en bicicleta por los viñedos y *trekking* botánico; además de poder degustar de platos *gourmet*, acompañado de vinos *premium*.

Los clientes podrán alojarse en la residencia y poder disfrutar de una cena maravillosa acondicionada en un viñedo tipo.

Día 4 – Isla de Pascua

Luego de disfrutar un delicioso desayuno, el turista será recogido del hotel para su vuelo a Isla de Pascua.

Al llegar, el visitante tendrá el resto del día libre para su descanso y explorar los increíbles paisajes que ofrece el destino. El turista podrá escoger como actividad complementaria una excursión al volcán Rano Kau, donde podrá disfrutar de una maravillosa vista del cráter, mas y de la ciudad Hanga Roa. También existe la opción de visitar el sitio de Vinapu, cuyas piedras son muy similares a las existentes en Machu Pichu, para terminar visitando la cueva de Ana Kai Tangata y diversas pinturas originarias. A la vuelta al hotel podrá disfrutar de una cena gourmet.

Día 5 – Sitios Arqueológicos y los Moais

Luego de disfrutar un delicioso desayuno, el turista será recogido del hotel para un tour full-day alrededor de la isla.

Reunión en la mañana con guía privado para comenzar una excursión hacia el volcán Rano Raraku y sus alrededores. El viaje comenzará por a costa sur, para pasar por los sitios arqueológicos Vaihu y Akahanga para llegar al volcán. Se podrá llegar al cráter y observar diversos moais que aún están sin terminar. El viaje continuará hacia el “Ahu Tongariki”, en cuyo lugar hay 15 gradas de moai alineados, para finalmente llegar a “Te Pito Kura”, donde se podrá admirar una gran moai, la más alta jamás levantada sobre un ahu. El recorrido terminará en la maravillosa playa de Anakena, la cual posee arena dorada, distintos tipos de vegetación y vida marítima, brindándole un lugar perfecto para el relajo y disfrutar de la brisa del pacífico sur.

Día 6 – Aldea Ceremonial Orongo

Luego del desayuno, el visitante será trasladado 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.

Después de un extraordinario almuerzo en las cercanías, el visitante será trasladado al hotel a recoger sus cosas para tomar el vuelo de regreso a Santiago, para descansar allí.

Día 7 - Desierto de Atacama

Traslado del hotel al aeropuerto para tomar el vuelo a Calama y posteriormente trasladado hasta hotel *boutique* Awasi en San Pedro de Atacama, construido a mano en medio del desierto, con piedra, adobe y madera, pero sin sacrificar servicio, confort y seguridad; lugar que permite disfrutar de una armonía con el entorno y la historia del lugar. Luego del arribo, el resto de día es libre para 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 fugaces. Se ofrece como actividad complementaria el tour astronómico para agregar una gran experiencia a la estadía.

Día 8 – Excursión por el desierto

Este día comenzará desde temprano con una excursión full-day a los excepcionales y maravillosos paisajes alrededor de Atacama.

El recorrido se iniciará muy temprano con la llegada de un guía privado que llevará al visitante a una excursión por el desierto a bordo de una 4x4. El visitante podrá llegar a ver la salida del sol a *Geysers* del Tatio, ubicado a 4.300 metros sobre el nivel del mar en la Cordillera de los Andes. Este lugar, es el tercer campo geotérmico del mundo, donde se podrá disfrutar de un espectacular desayuno contemplando un maravilloso paisaje y encantador panorama.

El recorrido continuará alrededor del mediodía, transitando los puntos principales de la Cordillera de la Sal en las cercanías de San Pedro de Atacama, donde el viajero podrá realizar pequeñas caminatas por el Valle de la Luna, Valle de la Muerte y Mirador de Kari.

Durante la tarde, podrá disfrutar del Valle de Catarpe, que es el único valle verde de la Cordillera de la Sal y que destaca por su iglesia y caminatas hacia los jeroglíficos de Cuchabrache. Sobre este último el turista tendrá la oportunidad de experimentar un atardecer sorprendente sobre el valle antes de regresar a su hotel en San Pedro de Atacama.

Día 9 – Patagonia

Traslado del hotel al aeropuerto para tomar el vuelo a Punta Arenas y posteriormente traslado hasta *resort* estilo *glamping* ubicado en Torres del Paine, donde tendrá el resto de la tarde libre para su descanso y explorar los increíbles paisajes que ofrece el destino. Degustación de la mejor comida local como cordero y merluza del sur con verduras y frutas frescas de la estación.

Día 10 – 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.

El recorrido partirá cruzando el lago Pehoé, en una navegación de aproximadamente 30 minutos, donde posteriormente se comenzará una caminata de aproximadamente 3 horas, en las que el visitante podrá realizar *trekking* a través de un sendero sencillo de baja dificultad, rodeado de bosques de notros y coihues. Cruzará un puente colgante que tiene una vista espectacular del Glaciar Francés, para llegar al Campamento Italiano, en medio de un antiguo bosque de lengas. A continuación, el visitante podrá seguir recorriendo el sendero hasta el mirador del Valle Francés, desde donde tendrá una vista en 360° de las mágicas formas en granito que trazan este espectacular monumento nacional.

Regreso al *resort*, cuyo concepto *glamping* entrega la posibilidad de disfrutar de un asado al palo donde se cocina lentamente cordero Magallánico.

Día 10 – Fin del Viaje

Dependiendo del tiempo de vuelo, el turista será trasladado al aeropuerto para su vuelo de vuelta a casa o para continuar su experiencia increíble en Chile. La empresa se pone a disposición permanente y ofrece una gama de ampliación de viajes, ajustes o servicios; si así el cliente lo desea

Servicio Incluye: Transporte terrestre en todos los destinos, guía turístico personalizado en todo el programa, alojamiento en suites dobles o individuales, entradas a parques nacionales y museos y tickets de avión entre los distintos destinos.

Opcional: Servicios especiales de almuerzo y cena.

DESTINO	Alojamiento
Santiago	Alojamiento Hotel Sheraton
Isla de Pascua	Hotel Hangaroa Eco Village & Spa
Atacama	Boutique Awasi
Torres del Paine	Patagonia Camp

Anexo 10: Análisis de posicionamiento y percepción de turismo en Chile

Según datos de Sernatur (Subsecretaría de Turismo, 2015), la situación de posicionamiento realizada el año 2015, ubica a Chile como un destino natural, proveedor de múltiples experiencias. El siguiente cuadro resume la percepción urbana vs natural, contrarrestado con la percepción que existe respecto al tipo de experiencia (uni vs multi-experiencias) que ofrecen distintos países de Sudamérica:

Figura 8: Percepción turística Sudamérica



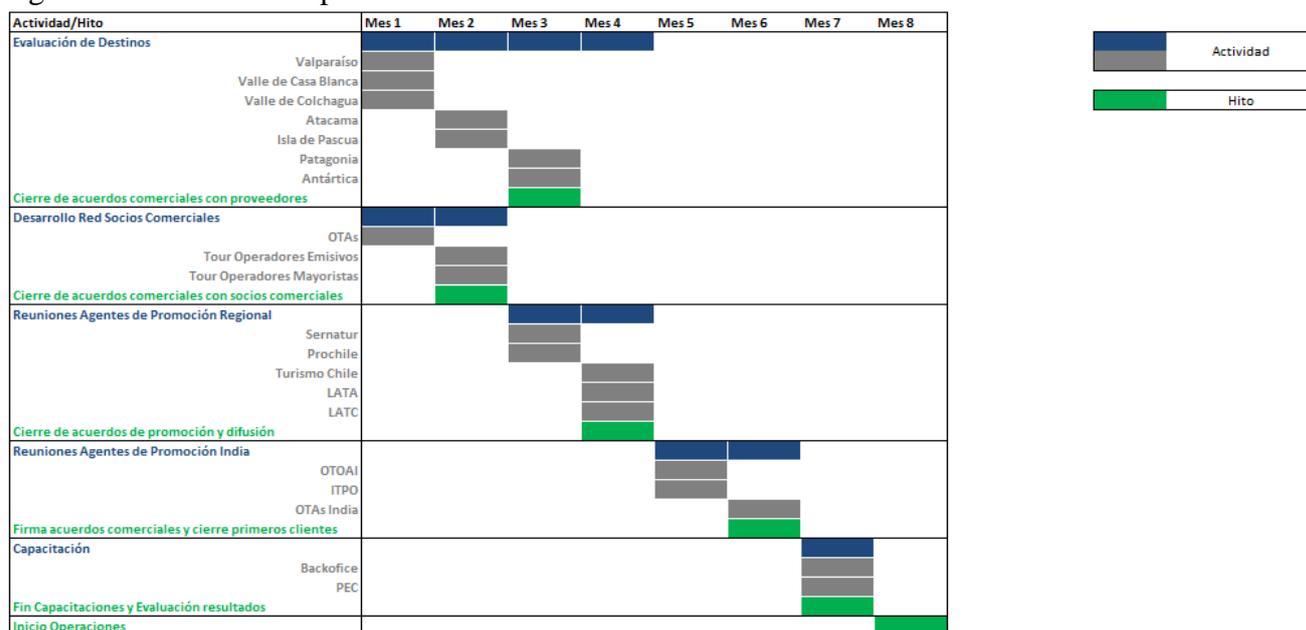
Fuente: Subsecretaría de Turismo, 2015

En el cuadro anterior, Brasil y Argentina son percibidos como destinos que ofrecen múltiples experiencias pero de tipo más urbana, mientras que Colombia a pesar de que ofrece atracciones más urbanas, es percibida como un destino uni-experiencia. Ecuador, tiene un posicionamiento más especial, donde a pesar de no ofrecer un gran número de experiencias, posee un componente natural importante.

Por otro lado, Chile, Perú y Nueva Zelanda son percibidos en el mismo cuadrante, sin embargo el efecto diferenciador con Chile, es que este último tiene un mayor número de experiencias, menos enfocado en el lujo y más natural.

Anexo 11: Carta Gantt Implementación

Figura 9: Carta Gantt Implementación: Actividades e Hitos



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12: 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 periodo 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
Total							142.200.000

Fuente: Elaboración conjunta entre Carlos Bugueño y Hernán Gómez.

Anexo 13: Horizonte de evaluación del negocio

El establecimiento del horizonte de evaluación económica es en general uno de los temas más controvertidos al momento de evaluar un proyecto, debido básicamente a la relevancia de la relación que mantiene con conceptos financieros fundamentales tal como el costo del dinero en tiempo, llamado también el costo de oportunidad del capital. Lamentablemente no es posible tener una regla general y es que el período de evaluación a considerar en un determinado proyecto depende de las características intrínsecas del mismo (Bravo, S, 2004)

Según datos de emprendimientos en turismo similares, un horizonte de evaluación a 10 años implica la mejor medición del valor intrínseco de la empresa (Yefi, R; Ulloa, R, 2010) y es en general, la medida más aceptada en los modelos de evaluación de negocios relacionados con el turismo.

La evaluación a estos períodos de tiempo, considera diversas variables tales como valorización de activos (que en general tienden rango de depreciación a éste período), rentabilidad esperada por proyectos de inversión asociados a *startup* y montos asociados a reinversión. Dado que las reinversiones en activo fijo difieren por periodo y los últimos activos en depreciar en el presente modelo de negocios llegan hasta el año 8, es que se considera como mínimo este período.

Algunos ejemplos de empresas en Chile, tienen características de innovación en sus inicios y actualmente siguen en la fase de crecimiento²⁷. 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 deje 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.

²⁷ La muestra considera: La Bicicleta Verde, Turistik, Ando Andes y VM Elite.