



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PLATAFORMA DE
TURISMO SUSTENTABLE CHILENO**

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

JESSICA ANDREA CONDORI FERNANDEZ

PROFESOR GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS
FRANCISCO JAVIER GUTIERREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE
2017

PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PLATAFORMA DE TURISMO SUSTENTABLE CHILENO

Este trabajo evalúa el diseño de un plan de negocio para la internacionalización de una plataforma de turismo sustentable chileno. Para efectos de estudios de ésta tesis, el alcance de la plataforma considerará solamente al mercado chino. Fueron escogidos los turistas internacionales chinos dado a su crecimiento, potencial y poder adquisitivo de los últimos años, siendo ellos catalogados como una nueva clase de turistas quienes han llegado a revolucionar el mercado del turismo mundial en la última década, esto de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó la Metodología Lean Startup propuesta por el Programa Global MBA de la Universidad de Chile, para tesis de emprendimiento, esta metodología está basada en Build-Measure-Learn. Dentro de la composición de la metodología está considerado el uso de la herramienta Canvas de tipo Económico, excepcionalmente para este trabajo se consideró también el desarrollo de Canvas del tipo Social y Medio Ambiental, motivo de la naturaleza del proyecto. El análisis inicia identificado el problema o dolor para este emprendimiento, luego se procedió a desarrollar cada uno de los Canvas, identificando los supuestos críticos más relevantes los cuáles fueron analizados y evaluados mediante experimentos (encuestas, entrevistas y revisión bibliográfica). Finalmente, se pudo encontrar un modelo de negocio resultante depurado el cuál fue sometido a un evaluación económica-financiera.

Una vez realizado todo el análisis de acuerdo a la metodología mencionada en el párrafo anterior se evidenció qué, por un lado Chile tiene el potencial sustentable en turismo necesario para el proyecto, esto dado a las últimas legislaciones, programas y certificaciones asociados al tema que han permitido que la industria del turismo chileno comience una senda clara hacia un turismo cada día más verde, también se confirmó el interés de los hoteles certificados con el sello S de Sernatur, sello que confirma gestión sustentable por parte de los hoteles, en tener una relación directa con la plataforma planteada en este proyecto y por otro lado, también se evidenció el interés de los turistas chinos en visitar Chile y su oferta sustentable.

La evaluación económica-financiera del proyecto indica que bajo un escenario moderado, el proyecto necesita una inversión inicial de \$7.110.137 millones de pesos chilenos, llegándose a tener ingresos positivos después del tercer año del proyecto en marcha. El proyecto tiene un VAN de \$45.862.052 pesos chilenos (tasa de descuento utilizada del 15%) y una TIR del 39%. Todos los cálculos bajo un escenario moderado.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Capítulo 1	3
Proceso de Desarrollo de Trabajo de Título de Emprendimiento.....	3
1.1. Marco Conceptual	3
1.2. Objetivos	4
1.3. Metodología	4
Modelo de Negocio Sustentable	7
Concepto: Supuestos Críticos	10
Experimento: Reporte del Resultado	10
Pivote: Análisis del Problema Detectado	10
Pivote: Análisis de Caminos a Seguir	11
Capítulo 2	12
Relato del Desarrollo del Modelo de Negocio	12
2.1 Semana 1.....	12
2.1.1 Evidencia del Problema y Dolor	12
2.1.2 Canvas Resultante	14
2.2 Semana 2.....	16
2.2.1 Canvas Medio Ambiental Resultante	16
2.2.2 Canvas Social Resultante	18
2.3 Semana 3.....	19
2.3.1 Identificación de Supuestos Iniciales más Riesgosos	19
2.3.2 Canvas Resultante	20
2.4 Semanas 4 y 5	23
2.4.1 Experimento 1: Interés Inicial en el Servicio	23
2.4.2 Canvas Resultante	31
2.5 Semanas 6 y 7	31
2.5.1 Experimento 2: Propuesta de Valor (parte 2).....	32
2.5.2 Canvas Resultante	35
2.6 Semanas 8 y 9	35
2.6.1 Experimento 3: Socios y Actividades Claves	36

2.6.2	Canvas Resultante	40
Capítulo 3	42
Modelo de Negocio Resultante	42
3.1.	Resumen Ejecutivo	42
3.1.1	Concepto	42
3.1.2	Oportunidad y Estrategia.....	43
3.1.3	Ventajas Competitivas.....	44
3.1.4	Mercado y Proyecciones	44
3.2.	Modelo de Negocio	45
3.2.1	Segmentos de Clientes	45
3.2.2	Propuesta de Valor.....	46
3.2.3	Relaciones con el Cliente	46
3.2.4	Canales de Distribución	46
3.2.5	Flujos de Ingreso	47
3.2.6	Socios Claves.....	47
3.2.7	Actividades claves	47
3.2.8	Recursos Claves	48
3.2.9	Estructura de Costos.....	48
3.2.10	Flujos de Ingresos	48
3.3.	Métricas y Flujos Projectados	49
3.3.1	Modelo de Ingresos	49
3.3.6	Indicadores Económicos	54
3.4.	Oportunidades de Internacionalización.....	55
Capítulo 4	56
Conclusiones	56
4.1.	Futuro del Negocio.....	57
ANEXO A	- Encuesta Segmento Cliente.....	58
ANEXO B	- Encuesta Socios y Actividades Claves	60
ANEXO C	- Cálculo de la Tasa de Descuento	63
BIBLIOGRAFIA	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Metodología Lean Startup utilizada por Programa Global MBA para tesis de emprendimiento.....	6
Figura 2: Modelo Canvas Económico.	7
Figura 3: Creación de Valor.	8
Figura 4: Modelo de Canvas Medio Ambiental.	9
Figura 5: Modelo de Canvas Social.	9
Figura 6: Canvas Plataforma de Turismo Sustentable V1.	15
Figura 7: Canvas Plataforma de Turismo Sustentable Versión Medio Ambiental V1.1.	17
Figura 8: Canvas Plataforma de Turismo Sustentable Versión Social V1.2.	18
Figura 9: Identificación de Supuestos Iniciales más Riesgosos V2.	19
Figura 10: Canvas Resultante V3.	31
Figura 11: Canvas Resultante V4.	35
Figura 12: Canvas Resultante V5.	41
Figura 13: Canvas Final.	45
Figura 14: Proyección de Ingresos (Años 1 al 5).	50
Figura 15: Proyección de Ingresos (Años 6 al 10).	50
Figura 16: Proyección de Costos (Años 1 al 5).	51
Figura 17: Proyección de Costos (Años 6 al 10).	51
Figura 18: Detalle Inversión Inicial.	52
Figura 19: Flujo de Caja Simplificado - Escenario PESIMISTA (años 1 al 5).	53
Figura 20: Flujo de Caja Simplificado - Escenario PESIMISTA (años 6 al 10).	53
Figura 21: Flujo de Caja Simplificado - Escenario MODERADO (años 1 al 5).	53
Figura 22: Flujo de Caja Simplificado - Escenario MODERADO (años 6 al 10).	53
Figura 23: Flujo de Caja Simplificado - Escenario OPTIMISTA (años 1 al 5).	54
Figura 24: Flujo de Caja Simplificado - Escenario OPTIMISTA (años 6 al 10).	54

Introducción

Los datos económicos registrados por Chile no han sido muy favorables en los últimos años, reflejo de esto son los resultados de los siguientes PIB: año 2014 de 1,9%, año 2015 de 2,3% y el año 2016 con 1,6% de crecimiento¹, este escaso crecimiento se basa principalmente por el mal momento que atravesó la industria del cobre, este nuevo escenario ha desafiado la industria del metal rojo en una incansable carrera de bajar costos y optimizar procesos. No es secreto para nadie que Chile es un país altamente dependiente del cobre, por esto mismo, en momentos tan duros como los actuales se hace importante mirar hacia el futuro y fomentar otras industrias que tienen potencial y que en el mediano y largo plazo pudiesen llegar a convertirse en una fuente sustentable de ingresos para el país.

A nivel mundial la industria del turismo es una de las industria que más crece, representa el 10% del Producto Interno Bruto Mundial, genera 1 de cada 11 puestos de trabajo en el mundo, representa el 7% de todas las exportaciones del mundo y el 30% de las exportaciones de servicio². Sin lugar a dudas esta industria tan atrayente y rentable presenta muchos desafíos para el futuro, de acuerdo a estudios de la Organización Mundial del Turismo, hay una clara tendencia de los turistas extranjeros por preferir destinos catalogados como exóticos, en los cuales están considerados Asia Pacifico y Latinoamérica, el último año el 55% de los turistas internacionales decidieron ir a un destino exótico a diferencia del 45% que estuvo viajando a destinos tradicionales como Europa y Norteamérica³.

En Chile la industria del turismo está empezando de a poco a tener consciencia de la importancia de desarrollar leyes asociadas a esta industria, esto con la intención de potenciar el sector, crear desarrollo económico y proteger los patrimonios culturales del país. Algunos datos relevantes son que la industria del turismo representó el 10,1% del PIB de Chile (dato primer trimestre 2016)⁴. Chile ocupó el 5to. Lugar en Latinoamérica respecto los países más visitados de la región el año 2015⁵, ese año ingresaron 5.487.218 turistas al país, cifra que representó un 19% más que el año anterior. Respecto el ingreso de los turistas chinos al país, el ingreso de visitantes subió un 49% respecto el año anterior cerrando el año 2016 con 22.992 arribos⁶.

¹ <http://si3.bcentral.cl/>

² UNWTO, Annual Report 2016, <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>.

³ Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2016.

⁴ <http://www.america-retail.com/chile/chile-turismo-habria-contribuido-101-al-pib-local-en-2016/>

⁵ <http://www.entornoturistico.com/los-5-paises-mas-visitados-de-latinoamerica/>

⁶ <https://www.sernatur.cl/llegada-de-turistas-extranjeros-alcanza-record-en-2016-5-millones-640-mil-personas-visitaron-chile/>

En términos de avances relevantes entre gobierno y la industria privada del turismo en Chile, el año 2010 se creó el primer Comité del Turismo y la Subsecretaría de Turismo, dependiendo del Ministerio de Economía, además se definió un plan de desarrollo estratégico para el período 2010-2020. El año 2014, Corfo, privados y comunas desarrollaron un portafolio de programas para estimular la productividad, diversificación y sofisticación de ciertas áreas, entre las cuales quedó definido el turismo sustentable como uno de los ejes principales, a nivel regional, mesoregional y nacional⁷. Actualmente, Chile cuenta con el sello S en Sernatur, sello que certifica a hoteles y tours operadores en la línea de proteger el medio ambiente y ambiente social. Estándar en línea con la Organización Mundial del Turismo de la Organización de Naciones Unidas.

El mercado del turismo internacional chino ha crecido de manera importante en los últimos años, llegando a posicionarse como el país con más turistas internacionales en el mundo⁸, con 1.200 millones de turistas el año 2016 y proyectándose 200 millones para el año 2020, según la OMT. Para la cultura china los viajes suponen una señal de estatus social, por lo mismo suelen gastar montos importante en sus vacaciones, más aún los que viajan a lugares exóticos como Latino América, dado que este viaje lo realizan, por lo general, los chinos con poder adquisitivo más alto y que ya han viajado un par de veces a los destinos favoritos como Europa y Norte América⁹. Adicionalmente es importante destacar que China es el país que tiene mayor presencia online en el mundo en temas de turismo, más del 50% de la programación de los viajes se realizan vía smartphone¹⁰. Los principales motivos del aumento de los turistas chinos se basan en: la acelerada urbanización, el aumento de los ingresos disponibles, y el levantamiento de las restricciones a los viajes al extranjero⁹.

Todas estas componentes forman el escenario propicio para evaluar formas de estimular y potenciar el turismo disponible en Chile, en cualquiera de sus líneas, con el mundo.

⁷ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Programas Estratégicos, La Transformación Productiva de Chile.

⁸ <https://www.aprendedeturismo.org/turismo-chino-gustos-y-necesidades/>

⁹ <https://www.aprendedeturismo.org/turismo-chino-gustos-y-necesidades/>

¹⁰ FEDETUR, Estudio Especial: Mercado Chino.

Capítulo 1

Proceso de Desarrollo de Trabajo de Título de Emprendimiento

1.1. Marco Conceptual

Desde los años 90's la Organización Mundial del Turismo se ha involucrado en el ecoturismo, con el paso de los años esta organización ha desarrollado un set de lineamientos con un fuerte foco en proteger el turismo a nivel mundial. Este pensamiento de responsabilidad, tanto medio ambiental como social, en la industria del turismo ha ido tomando fuerza año a año entre diferentes países, empresas particulares y turistas. Tanto es así que el año 2017 ha sido definido como el año del turismo sostenible, por la OMT¹¹.

Los principales objetivos del año del turismo sostenible son¹²:

- (1) Crecimiento económico inclusivo y sostenible.
- (2) Inclusión social, empleo y reducción de la pobreza.
- (3) Uso eficiente de los recursos, protección ambiental y cambio climático.
- (4) Valores culturales, diversidad y patrimonio.
- (5) Comprensión mutua, paz y seguridad.

El paraguas que ha fijado la Organización de las Naciones Unidas por medio de la Organización Mundial del Turismo, ha permitido que muchos países como por ejemplo Chile puedan tener una línea base respecto exigencias, normativas y lineamientos sobre el turismo sustentable.

Respecto a la realidad en Chile, el 51% de los turistas internacionales reconoce que decidió visitar Chile motivo de su naturaleza, paisajes, flora y fauna¹³.

¹¹ www2.unwto.org

¹² OMT, Año del Turismo UNWTO – Brochure – IY2017.

¹³ Cuadro del Perfil Turismo Receptivo por Aeropuertos 2015.

Diferentes estudios de la OMT, así como de otros organismos particulares y privados de la industria del turismo han empezado a realizar investigaciones sobre las características y el impacto que ha tenido el mercado de los turistas chinos a nivel mundial en los últimos años. De acuerdo a la OMT, los turistas chinos han venido a revolucionar la industria del turismo en el mundo, dado a la cantidad de turistas que representan a nivel mundial y al poder adquisitivo que ellos poseen, lo cual los hacen sumamente atractivos. Atraer a esta clase de turistas representa una serie de desafíos por ahora relativamente desconocidos para los occidentales.

1.2. Objetivos

El objetivo del trabajo de título es evaluar el diseño de un plan de negocio para la internacionalización de una plataforma de turismo sustentable chileno, el alcance de este trabajo aplicará al mercado chino. Esto a través de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y analizar las oportunidades de mercado existente en Chile respecto turismo sustentable.
- Evaluar el plan de negocio de acuerdo a Canvas Económico, Medio Ambiental y Social.
- Realizar pruebas de validación de los supuestos críticos.
- Deducir mercado objetivo a utilizar en la plataforma.
- Evaluar viabilidad del plan de negocio.
- Identificar los riesgos potenciales del negocio
- Identificar y detallar la creación de valor del negocio.

De ser exitosas las validaciones se obtendrá un modelo de negocio disponible para implementación en Chile.

De manera contraria, si el modelo de negocio no es validado en todos sus supuestos críticos fundamentales, permitirá obtener un mayor entendimiento de los motivos que impiden la creación del modelo de negocio y su posible modificación.

1.3. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo de título se utilizará la metodología Lean Startup, reconocida mundialmente desde el año 2011 con el lanzamiento del libro “El Método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua”, autor Eric Ries [1]. Esta metodología originada el año 2008 en Silicon Valley fue creada con la intención de aumentar la probabilidad de éxito de los emprendimientos, básicamente porque permite ir modificando el modelo de negocio desde sus inicios mediante la opinión de los clientes del producto o servicio, estas características hacen a

los emprendimientos más flexibles y moldeables a las reales necesidades de los consumidores.

La metodología Lean Startup está basada en el ciclo Construir-Medir-Aprender y estará complementada con el uso del modelo de negocio Canvas, también popularizado mundialmente en los últimos años por sus creadores Alexander Osterwalter y Yves Pigneur, la cual se basa en bosquejar y definir las nueve ideas claves de un emprendimiento [2].

De manera adicional al tradicional modelo Canvas Económico, será considerado en este trabajo el modelo Canvas Sustentable, que considera los aspectos sociales y medio ambientales. Este modelo de Canvas Sustentable fue originado en Canadá el año 2015, por Alexander Joyce y Maxime Desjardins [3], el modelo intenta ir un poco más allá del tradicional análisis del Canvas Económico desarrollado por Osterwalter y Pigneur y adiciona componentes claves sociales y medio ambientales que mejoran el modelo para generar negocios amigables con el medio ambiente y socialmente responsables.

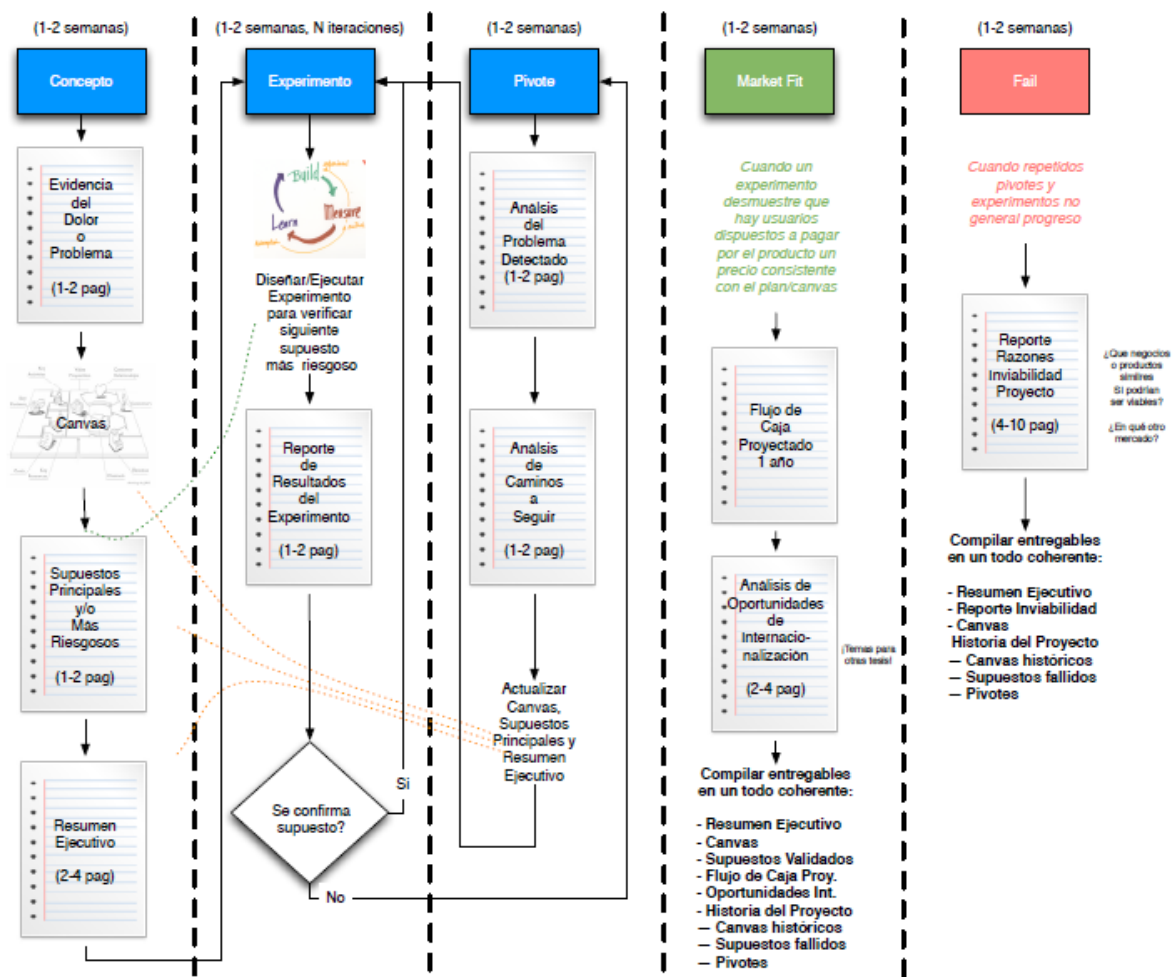
Para evaluar la viabilidad de la creación de una plataforma web que vincule el turismo sustentable chileno con el mercado chino se utilizarán una serie de herramientas que permitirán definir si es conveniente o no llevar el proyecto a la etapa de desarrollo.

La herramienta principal a utilizar en este trabajo será la metodología Lean Startup propuesta por profesor guía de esta tesis, esta metodología se basa en Construir-Medir-Aprender, la cual utiliza tres procesos básicos, los cuales son:

- Concepto: Definición del problema y posible solución.
- Experimento: Ejercicio práctico en el que se intenta probar o descartar algún supuesto del modelo de negocio.
- Pivote: Reformulación del modelo a realizar cada vez que un experimento arroje resultados que contradicen los supuestos del modelo de negocio.

La metodología indica que los últimos dos procesos se deben repetir hasta que la mayoría de los supuestos críticos del modelo hayan sido validados. En la figura N°1 se puede apreciar el esquema de desarrollo del modelo.

Figura 1: Metodología Lean Startup utilizada por Programa Global MBA para tesis de emprendimiento.

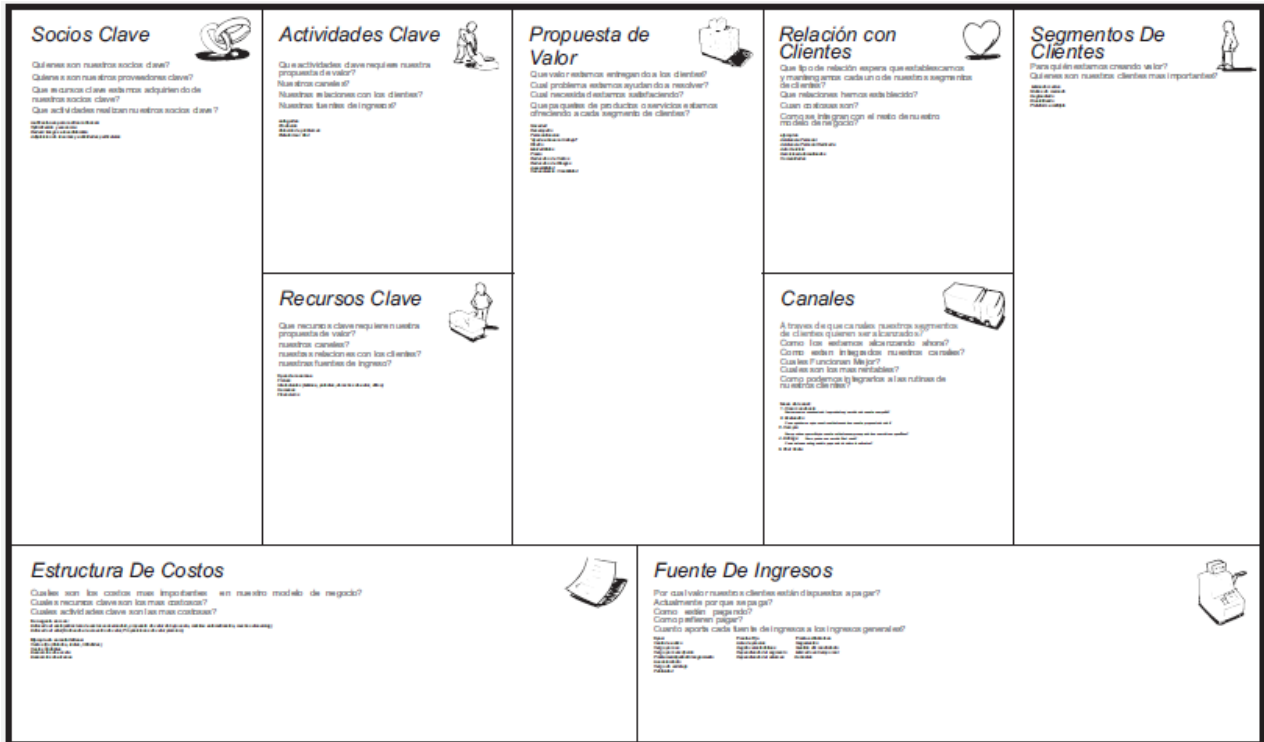


Fuente: Programa Global MBA

Para evidenciar el dolor en este proyecto, se utilizará recopilación de antecedentes a través de la web, entrevistas y seminarios presenciales.

Para identificar y detallar la creación del valor del negocio y seguir el análisis de la metodología Lean Startup se utilizará el modelo de negocio Canvas Económico, el cual utiliza 9 aspectos relevantes del modelo de negocio a evaluar. Los aspectos son: segmentos de clientes, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, fuente de ingresos, socios claves, actividades claves, recursos claves y estructura de costos.

Figura 2: Modelo Canvas Económico.



Fuente: Capsule.

Cada uno de estos 9 aspectos, del Canvas Económico, deben ser registrados de acuerdo a la figura N°2. De manera posterior, se crean supuestos en base a los aspectos más relevante para el modelo de negocio, supuestos que son validados uno a uno.

Debido a la naturaleza de éste proyecto, además del uso del Canvas Económico se evaluarán los Canvas Medio Ambiental y Social.

Modelo de Negocio Sustentable

La idea de adicionar el concepto de sustentabilidad a un modelo de negocio se basa principalmente de situar en la base de la creación del emprendimiento a nuevas variables, adicionales a las económicas, estas variables son de carácter social y medio ambiental. Esta intención busca crear empresas más responsables socialmente y con el medio ambiente, que lidian con la sustentabilidad desde la creación del modelo de negocio, y no como una decoración adicionada para mejorar la reputación de las empresas. De acuerdo a sus creadores, los canadienses Alexandre Joyce y Maxime Desjardins, “el Modelo de Negocio Sustentable es el fundamento de cómo una empresa crea, entrega y captura valor, ambiental y social” [3]. Ver figura N° 3.

Figura 3: Creación de Valor.



Fuente: Presentación Capsule, Montreal febrero 2016.

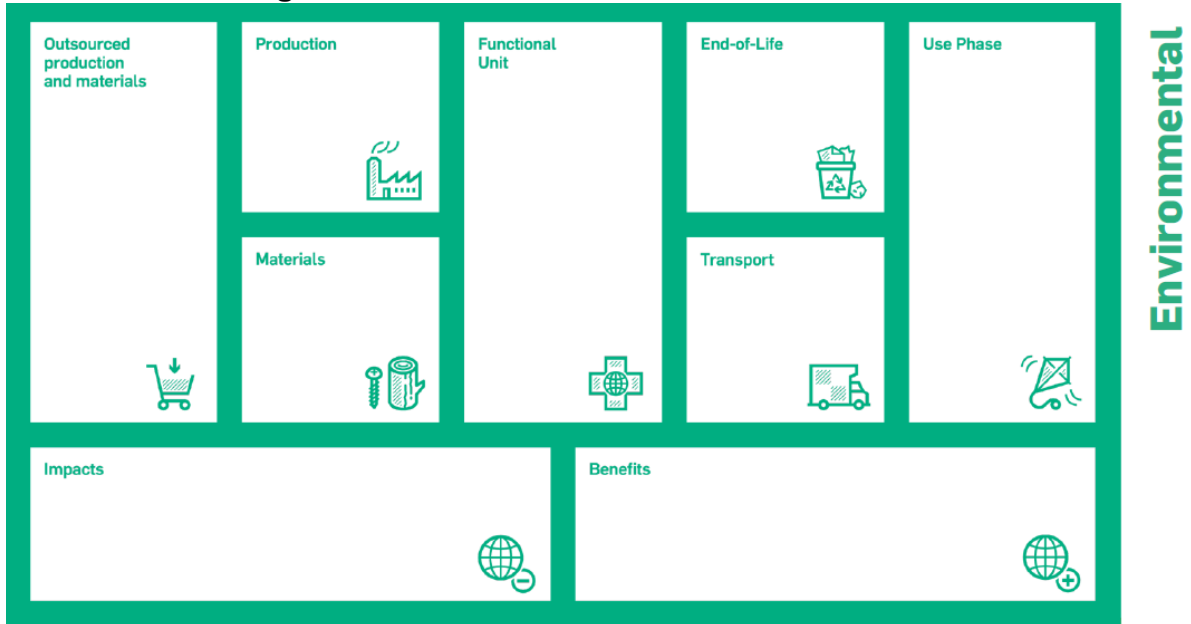
Cada modelo de negocio puede ser analizado, además de un punto económico, desde un punto de vista medio ambiental y social, provocando cambios considerables y positivos en los procesos, sistemas de trabajo, trabajadores y entorno.

Canvas Medio Ambiental

Este modelo persigue beneficiar al medio ambiente por medio del desarrollo de productos y servicios orientados principalmente a la reducción del uso de recursos en el ciclo de vida del producto, ya sea en etapa de fabricación, distribución y desecho.

El Canvas Medio Ambiental evalúa: valor funcional, materiales, producción propia, materiales y producción de proveedores, distribución, desecho, impactos y beneficios medio ambientales. Ver modelo del Canvas Medio Ambiental en figura N°4.

Figura 4: Modelo de Canvas Medio Ambiental.



Fuente: Presentación Capsule, Montreal febrero 2016.

Canvas Social

Los aspectos centrales utilizado en el Canvas Social son: comunidades locales, gobernanza, trabajadores, valor social, cultura social, escala del alcance, usuario final, impactos y beneficios sociales. Ellos buscan revisar y dar respuesta a los derechos humanos, prácticas laborales, el entorno, prácticas operacionales justas, problemáticas de los consumidores y desarrollo de la comunidad. Ver modelo de Canvas Social en figura N°5.

Figura 5: Modelo de Canvas Social.



Fuente: Presentación Capsule, Montreal febrero 2016.

Siguiendo con la metodología Lean Startup, a continuación la definición de los conceptos: supuestos críticos, experimento y pivote.

Concepto: Supuestos Críticos

El rol de los supuestos críticos en el Canvas es validar esta información supuesta que es clave para el desarrollo del modelo de negocio. Se parte de la base de que todos los aspectos levantados en el Canvas son supuestos, pero sólo algunos alcanzan el nivel de críticos, los cuales deben ser validados para seguir adelante con el desarrollo del emprendimiento.

Experimento: Reporte del Resultado

Este documento reporta el desarrollo y resultado del experimento. Se utilizará la siguiente estructura:

- Supuestos a validar: Indicar y destacar los supuestos críticos de todos los supuestos.
- Definición: Definir claramente el propósito de los experimentos y los pasos a seguir.
- Resultado Esperado: Indicar métrica para detectar si el experimento definido es exitoso o fallido.
- Ejecución: Descripción de la ejecución del experimento.
- Resultado: Evaluación del experimento.

Pivote: Análisis del Problema Detectado

La actividad de pivotear se realiza una vez la ejecución de un experimento resulta un supuesto crítico fallido, esto evidenciado por el mismo experimento. Detectada la falla se procede a describir los posibles factores que pueden haber afectado la invalidación del supuesto.

Pivote: Análisis de Caminos a Seguir

A partir del paso anterior, en esta etapa se listan los posibles caminos a seguir debido al experimento fallido. Además, se debe concluir una elección entre dichos caminos descritos.

En el Markey fit se proyectará el flujo de caja y se realizará un análisis de las oportunidades de internalización para el proyecto.

Con todo este análisis se podrá definir con argumentos claros la factibilidad del modelo de negocio.

Capítulo 2

Relato del Desarrollo del Modelo de Negocio

2.1 Semana 1

En la primera semana de trabajo se investigó que estába pasando actualmente con la sustentabilidad en Chile y principalmente con el turismo sustentable disponible en el país, cuál es la mirada del gobierno, qué herramientas legislativas asociada existen, la oferta disponible en el mercado y los referentes mundiales.

2.1.1 Evidencia del Problema y Dolor

Chile tiene un potencial enorme en términos de turismo, gracias a la particular forma de la geografía del país es posible encontrar una gama muy diversa de oferta turística tanto en paisajes, gastronomía y cultura. A pesar de esto, Chile no ha sido un país que destaque en el sector turístico a nivel mundial, evidencia de aquello es que Chile no aparece en el listado de la Organización Mundial del Turismo sobre los 50 países más visitados del mundo¹⁴. En término de ingreso de turistas extranjeros a Latinoamérica, Chile tiene la quinta posición con 5.640.000 turistas extranjeros para el año 2016¹⁵, posicionado después de México, Brasil, Argentina y República Dominicana¹⁶. A nivel Sudamericano Chile tiene la tercera posición en la región por detrás de Brasil y Argentina. Estos indicadores son una clara señal de que Chile aún tiene una gran brecha que cubrir en términos de turismo a pesar de las condiciones naturales privilegiadas que tiene el país.

Actualmente, Chile tiene una alta y peligrosa dependencia en su matriz económica, dependiendo principalmente de la exportación de recursos no renovables

¹⁴ OMT, Listado de los de los 50 países más visitados del mundo, año 2016.

¹⁵ www.sernatur.cl

¹⁶ OMT, Ranking países más visitados en América Latina, 2015. <http://www.entornoturistico.com/los-5-paises-mas-visitados-de-latinoamerica/>

como el cobre, el cual representa alrededor del 60% de las exportaciones del país¹⁷. El turismo representa sólo el 4%¹⁸. Debido a esta realidad originada principalmente por la nueva tendencia en los precios del cobre motivo de la nueva normalidad de Chile, es imperativo impulsar medidas a nivel de gobierno, academia, mundo privado y comunal en la búsqueda de potenciar nuevos sectores económicos en el país.

El turismo sustentable es un nuevo segmento del turismo que crece cada día con más fuerza en todo el mundo, las redes sociales, plataformas relacionadas al turismo, y principalmente la capacidad de que los turistas puedan comentar sobre sus experiencias permiten que futuros usuarios puedan tomar una decisión más informada al momento de buscar nuevos destinos de viajes, desafortunada en Chile aún no tenemos un desarrollo profundo de plataformas que identifiquen de manera clara la oferta sustentable disponible en el país. Así como también tenemos una vaga consciencia de lo que significa turismo sustentable.

Sin lugar a dudas China es una de las más grandes economías del globo, pasaron de ser la fábrica del mundo a una potencia mundial, lo cual le ha permitido a un gran porcentaje de ciudadanos chinos poder viajar hasta los lugares más lejanos, debido al gran poder adquisitivo que poseen, esta nueva etapa para los chinos despertó también la necesidad de conocimiento por temas sustentables¹⁹. Es tan grande la cantidad de turistas chinos dando vuelta por el mundo que los expertos han indicado que esta nueva clase de turistas han cambiado y revolucionado la forma de hacer turismo en el mundo²⁰. Chile no es la excepción en esta nueva tendencia, la tasa de ingreso de chinos a Chile incrementó un 40%, considerando los años 2014 y 2015²¹. A pesar de lo anterior en Chile no hay páginas web que ofrezcan el turismo sustentable disponible en el país. Debido a esta nueva tendencia, variados países y organizaciones han empezado a hacer estudios relacionados a los gustos de esta nueva clase masiva de turistas y en qué prefieren gastar su dinero en sus viajes, se estima que el 10% de los turistas internacionales chinos buscan destinos exóticos, tales como Latino América, respecto los gastos se estima el turista chino gasta aproximadamente 500 euros diarios²². Por otro lado, ciudadanos chinos han reconocido que los principales problemas para visitar Chile, son problemas con el visado, dudas sobre la cultura y la seguridad como país²³.

El ingreso de turistas chinos a Chile ha ido incrementado considerablemente en los últimos años, el año 2016 ingresaron 22,992 turistas provenientes de China, lo que significó un crecimiento de un 49% respecto el año anterior²⁴.

¹⁷ Banco Central de Chile, Reporte Anual 2015

¹⁸ Banco Central de Chile, Reporte Anual 2015.

¹⁹ FMAM, Ciudades Sustentables.

²⁰ Entrevista a representante de la Organización Mundial del Turismo en Seminario internacional "El Turismo en Cifras: Una Apuesta a Futuro" de la Subsecretaría de Turismo – Gobierno de Chile, Noviembre 2016.

²¹ Tasa de incremento de chinos a Chile desde el 2014

²² <http://www.eleconomista.es/turismo-viajes-modulo/noticias/6871400/07/15/En-cuatro-anos-habra-174-millones-de-turistas-chinos-viajando-por-el-mundo.html>

²³ Entrevista a ciudadanos chinos en Shanghai y Beijing por el autor. Study Tour Programa Global MBA 2016.

²⁴ <https://www.sernatur.cl/llegada-de-turistas-extranjeros-alcanza-record-en-2016-5-millones-640-mil-personas-visitaron-chile/>

Por todo lo anterior, es necesaria la creación de plataformas que promuevan la oferta turística sustentable disponible en Chile, de esta manera se estimularía un turismo sustentable que proteja el entorno, cultura, futuro y simultáneamente mejore la economía del país aumentando las fuentes de trabajo, ingreso, entre otras cosas.

Referentes Mundiales en Turismo Sustentable

El año 2013 la ONU reconoció el ecoturismo o turismo sustentable como un recurso clave para luchar contra la pobreza y proteger el medio ambiente. El organismo internacional instó a los estados miembros a adoptar políticas que promuevan esta industria²⁵. Iniciativas como las de la ONU, más otras iniciativas tanto públicas como privadas en todo el mundo han iniciado un crecimiento considerable de las opciones de turismo sustentable en el planeta. Todas estas iniciativas tienen la principal intención de conservar el medio ambiente y la diversidad biológica, crear oportunidades de ingreso a las comunidades y concientizar a los turistas respecto los cuidados del planeta en la industria del turismo.

Actualmente el referente mundial del turismo, dependiente de la ONU, es la Organización Mundial del Turismo (OMT). Todos los protocolos y guías para entender el turismo y específicamente el turismo sustentable están disponibles en la página web de la OMT. Esta misma organización cada año premia a las mejores iniciativas de turismo sustentable en el mundo.

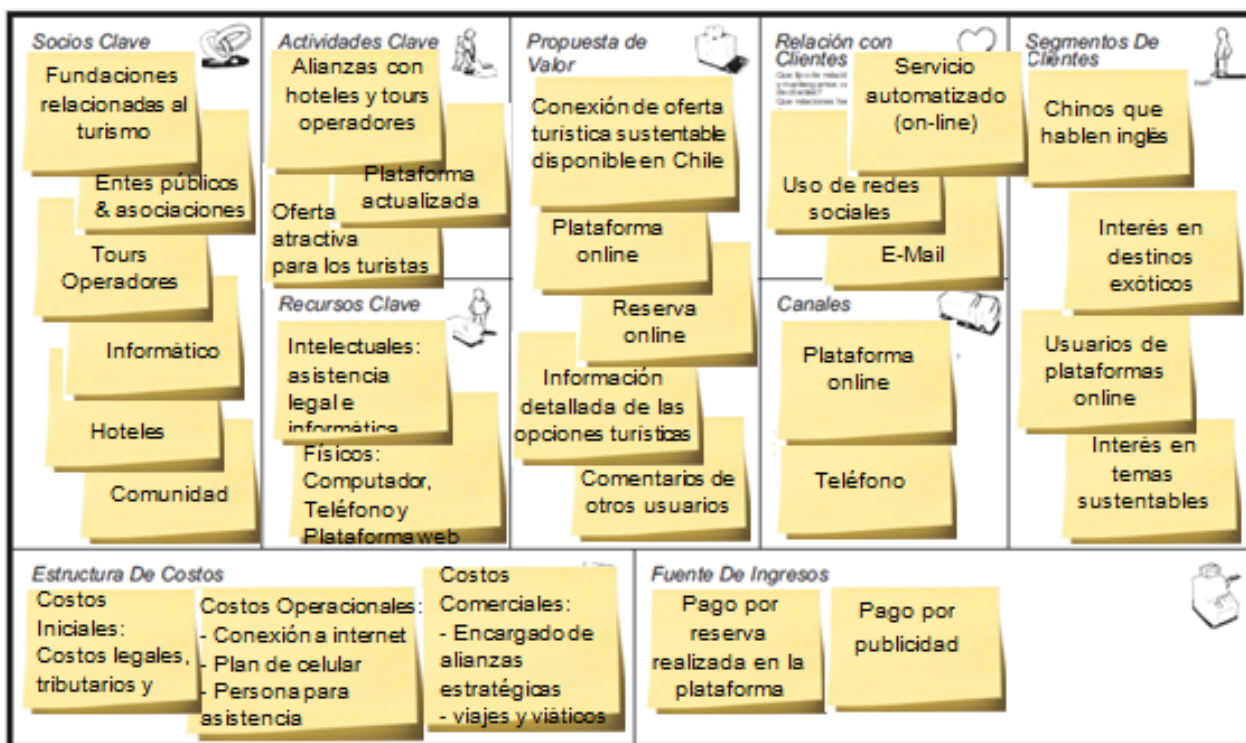
A nivel americano Costa Rica es el país que lleva la delantera respecto turismo sustentable, desde hace ya más de una década, Costa Rica ha orientado sus políticas públicas al desarrollo del turismo, en donde todo el turismo que se desarrolla en aquel país tiene el componente sustentable, sin duda un ejemplo a seguir. Motivo de todas estas prácticas en relación al turismo sustentable el país de Costa Rica ha obtenido variados premios de parte de la OMT y de organizaciones relacionadas como Ethical Traveler posicionando a Costa Rica como uno de los referentes mundiales en el tema.

2.1.2 Canvas Resultante

Para partir con el primer Canvas V1 se han pensado supuestos para cada uno de los segmentos, esto en base la idea de negocio inicial y la información investigada de manera previa. Ver figura N°6 con versión 1 del Canvas.

²⁵ <http://www.ecoticias.com/sostenibilidad/87273/noticia-medio-ambiente-destinos-turisticos-eticos-sostenibles-visitar>

Figura 6: Canvas Plataforma de Turismo Sustentable V1.



Fuente: Elaboración del autor en formato de Capsule.

Detalle de los Segmentos

- **Segmentos de Clientes:** El emprendimiento está enfocado para el segmento de ciudadanos chinos, que hablan inglés, viajan al extranjero y que tienen interés en visitar destinos exóticos como Chile y además para ellos es importante sustentabilidad en sus tres esferas en el turismo: medio ambiental, social y económica.
- **Propuesta de Valor:** Ofrecer una plataforma on-line que contenga la oferta turística sustentable disponible en Chile, esto de la mano con información y visuales relevante del país, como su cultura, actualidad y tendencias. Además estarían disponibles los comentarios de usuarios que hayan utilizado el servicio previamente. La Plataforma inicialmente estará en idioma inglés.
- **Relación con los Clientes:** La relación con el cliente será vía plataforma on-line, también estará disponible la opción de enviar mails por dudas o consultas.
- **Canales:** Los canales de comunicación con el cliente serán principalmente la plataforma on-line y por e-mail. Una vez utilizado el servicio, quedará la información en la cuenta del usuario y de manera adicional se les enviará un e-mail a la dirección de correo registrada en la plataforma con el detalle y

comprobante del servicio. También habrá una cuenta en Facebook que estará actualizada y responderá mensajes.

- **Fuente de Ingresos:** La fuente de ingreso para este emprendimiento será un porcentaje por cada reserva realizada a través de la plataforma. El porcentaje estará determinado en negociaciones con cada hotel y tour operado asociado a la plataforma.
- **Socios Claves:** Los socios claves son los hoteles y tours operadores que ofrecen oferta de turismo sustentable en Chile, dado que esa es la oferta que aparecerá en la plataforma. También son considerados como socios importantes, actores relevantes del turismo sustentable en Chile como las asociaciones de turismo y fundaciones que promuevan el turismo. Por otro lado, el soporte de un informático para la plataforma también relevante.
- **Actividades Claves:** La primera actividad clave es conocer la oferta turística sustentable disponible en Chile, luego obtener convenios con la mayoría de estas ofertas, negociar el porcentaje de ganancia para la plataforma y tener actualizada estas ofertas en la plataforma para los clientes. También es muy importante mantener una buena comunicación con los usuarios respondiendo dudas y comentarios del servicio.
- **Recursos Claves:** Informático encargado de que la plataforma funcione perfectamente y una persona encargada de responder dudas por e-mail, teléfono y mantenga actualizada la plataforma. Finalmente, una persona encargada de gestionar los convenios con las empresas socias.
- **Estructura de Costos:** Los costos básicamente soportarán las remuneraciones de las personas que se necesiten para mantener el emprendimiento vigente. Secretaria (responde consultas, gestiona reservas y supervisa red social) y un encargado de convenios (relación con hoteles y tour operadores). El informático estará tiempo parcial inicialmente.

2.2 Semana 2

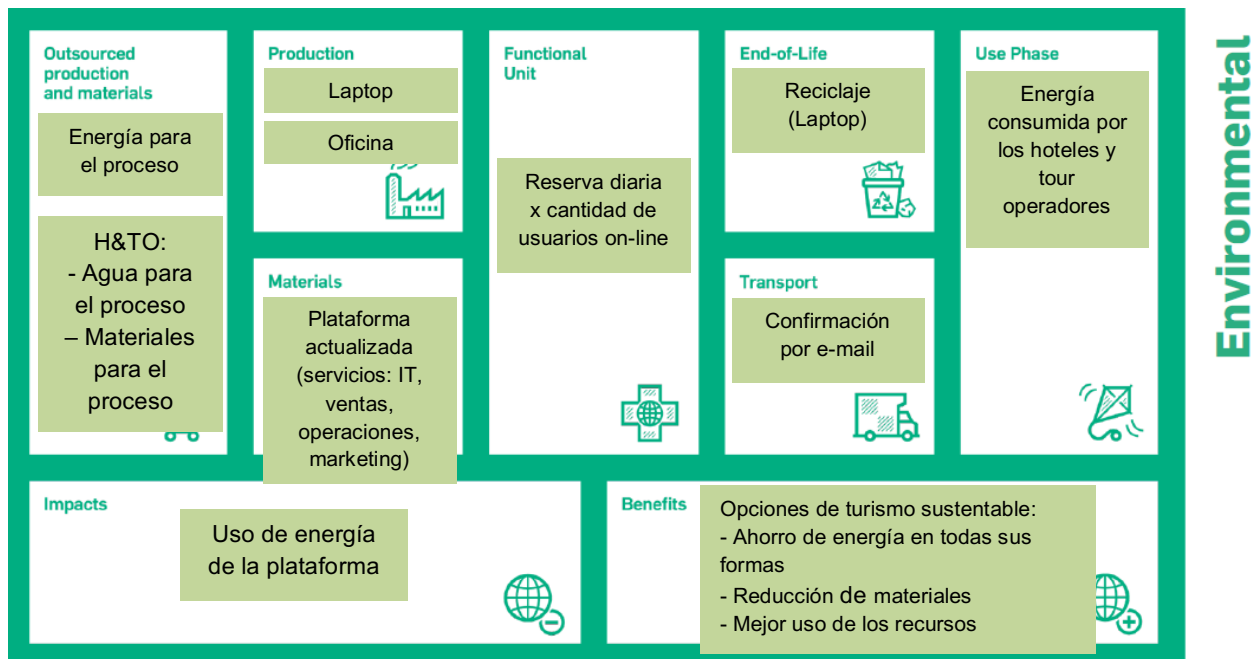
En esta semana se aplicó el modelo de Canvas medio ambiental y social al Canvas Económico inicial V1.

2.2.1 Canvas Medio Ambiental Resultante

El Canvas Medio Ambiental tiene la misión de evaluar y considerar variables amigables con el medio ambiente, estas para ser consideradas con el modelo de

negocio en evaluación. Ver figura N° 7 con el análisis del Canvas Medio Ambiental para el modelo de negocio en estudio.

Figura 7: Canvas Plataforma de Turismo Sustentable Versión Medio Ambiental V1.1.



Fuente: Elaboración del autor en formato de Capsule.

En el caso de negocio en cuestión, el modelo de negocio fue concebido con una mirada sustentable por lo que este Canvas viene a reafirmar las bases del modelo de negocio, las cuales se basan en:

- Trabajar con socios estratégicos que estén en la línea del turismo sustentable en Chile, para esto, los hoteles y tours operadores a considerar en el plataforma web deben tener alguna categoría del sello S de Sernatur, el cual esta creado bajo los lineamientos de la OMT para turismo sustentable.
- La plataforma web difundirá información, a través de diferentes formas visuales, sobre la importancia de fomentar el turismo sustentable en el país, esto significa la importancia de ser responsable con el medio ambiente y con la herencia cultural de Chile. Una manera de presentar esta información es con la ayuda de los videos en inglés creados por la fundación Imagen Chile, organización contactada y dispuesta a compartir el material de alta calidad creado por ellos con sus recursos.
- En la organización habrá estándares acordes al uso eficientes de los recursos utilizados.

2.2.2 Canvas Social Resultante

El Canvas Social como fue mencionado en el Capítulo 1 - Concepto, tiene la función de evaluar y considerar variables relacionadas principalmente con prácticas operacionales justas tanto para los trabajadores y comunidad. Ver figura N°8 con el Canvas Social propuesto para el emprendimiento en cuestión.

Figura 8: Canvas Plataforma de Turismo Sustentable Versión Social V1.2.



Fuente: Elaboración del autor en formato de Capsule.

En este emprendimiento, el análisis del Canvas Social sugiere tener un fuerte trabajo con los partners claves del modelo de negocio, en este caso los hoteles y tours operadores, así como también como con la comunidad y clientes, esto significa crear y/o potenciar un espacio de crecimiento respecto a la cultura de turismo sustentable en el país, de manera concreta las medidas a tomar son:

- En la página web, incluir educación sobre turismo sustentable orientada a los diferentes grupos de interés: clientes, hoteles y tours operadores. Considerar información web de la OMT.
- Considerar un plan de educación y/o reforzamiento sobre turismo sustentable para los hoteles y tours operadores, esto a través del envío de información vía e-mail y posibles visitas.

Respecto a los trabajadores involucrados en el emprendimiento, se dispondrá de un programa de salud, seguridad y formación para ellos.

2.3 Semana 3

2.3.1 Identificación de Supuestos Iniciales más Riesgosos

Una vez levantado el Canvas económico correspondiente a la versión 1 (V1) y realizada una mirada Medio Ambiental (V1.1) y Social (V1.2), se procederá a identificar los supuestos iniciales más riesgosos del modelo de negocio, los cuales serán validados en los pasos posteriores. Ver figura N° 9.

La criticidad estará expuesta en colores, los cuales van desde el color amarillo que significa un riesgo bajo hasta el color rojo que significa un riesgo relevante para el modelo de negocio.

Figura 9: Identificación de Supuestos Iniciales más Riesgosos V2.

Business Model Canvas		Diseñado para:	Evaluación de Creación de Plataforma de Turismo Sustent.		
		Diseñado por:	Jessica Condori Fernández		
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes	
Hoteles	Alianza con hoteles y tours operadores	Información detallada de oferta turística sustentable disponible en Chile	Autoservicio a través de reserva on-line	Mercado Chino	
Tours Operadores				Interesados en destinos exóticos (Chile)	
Organismos relacionados al turismo en Chile	Plataforma con oferta actualizada	Plataforma on-line en inglés	Canales de Distribución	Interesados en temas sustentables	
	Recursos Claves	Reservas on-line		Plataforma on-line	
	Intelectuales: Asesoría legal e informático		E-mail		
	Físicos: Laptop y celular				
Estructura de Costos			Flujos de Ingresos		
Oficina, conexión a internet, plan de celular y costos comerciales (viáticos y viajes).			Pago por reserva realizada en la plataforma		
Persona encargada de las reservas y persona encargada de las alianzas estratégicas con hoteles y tours operadores.					

Bajo licencia Creative Commons por businessmodelgeneration.com

Fuente: Elaboración del autor.

Supuestos Iniciales más Riesgosos

Segmento de Clientes:

- ¿A los turistas internacionales chinos realmente le interesa venir a Chile?

- ¿Los turistas internacionales chinos están interesados en turismo sustentable?

Propuesta de Valor:

- ¿Entrega valor emprender en turismo sustentable?
- ¿No hay otra plataforma en Chile o LA que ofrezca el mismo servicio o similar a la idea de emprendimiento?

Relación con el Cliente:

- ¿Los turistas internacionales chinos utilizan plataformas web en inglés para realizar sus compras relacionadas a sus viajes?

Socios Claves:

- ¿Existe interés de parte de los hoteles y tours operadores en asociarse a la plataforma propuesta?
- ¿Hoteles y tours operadores estarían dispuestos a ofrecer descuentos en sus tarifas por el envío de turistas chinos a través de la nueva plataforma?

2.3.2 Canvas Resultante

En base al último Canvas resultante se tiene una visión preliminar del modelo de negocio.

Concepto

La plataforma de turismo sustentable chileno llamada CometoChile.cl busca impulsar y potenciar el turismo sustentable disponible en Chile con el mercado de turistas internacionales chinos, esto a través de mostrar en la web la cultura, gastronomía y paisajes disponibles en Chile, además de vincular la oferta de hoteles y tours operadores relacionados disponibles. Todo esto en inglés y español inicialmente.

La diferencia con otras páginas webs como tripadvisor.com, booking.com o despegar.com es que esta página se basa en la intención de desarrollar el turismo verde y socialmente responsable, lo cual significa promover instancias turísticas responsables con el medio ambiente y la cultura local.

Actualmente, en Chile no hay ninguna plataforma que se enfoque a difundir el turismo sustentable y que permita reservar en estas opciones inmediatamente, recién en los últimos 10 años se ha empezado a considerar el turismo como una solución factible para aportar al desarrollo del país, pero este avance aún no llegado de manera amplia a un turismo sustentable.

El país de China en los últimos años ha revolucionado el turismo en el mundo, esto principalmente por la cantidad de chinos que viajan día a día y la cantidad de transacciones por gasto que generan por esta actividad.

Por tanto, considerando que en Chile actualmente no hay una evidencia clara que apunte a promover el turismo sustentable fuera del continente la plataforma CometoChile.cl será el puntapié inicial de la venta de turismo sustentable al mundo.

Estrategia y Oportunidad

La estrategia a seguir es posesionar la plataforma CometoChile.cl en el mercado chino, para esto se utilizará el motor de búsqueda más utilizado en China llamado Baidu, el año 2015 la compañía Baidu se llevó más del 80% de la cuota de mercado por ingresos por publicidad, seguido por Google China con 9,2%, Qihoo 360 con 4,9 y Sogou con 4%²⁶. Baidu solicita algunas características que debería tener la página web y un pago mensual a este motor de búsqueda, de esta manea la página www.cometochile.cl estará disponible en Baidu cuando los chinos estén interesados en Chile. Se escogió la terminación .cl principalmente porque variados sitios .com están bloqueados en China. Considerando la población China, sólo un mínimo porcentaje de ciudadanos utilizando la plataforma es suficiente para llenar la oferta disponible en el país.

La primera oportunidad en este modelo de negocio, se refiere a los costos, los cuales son bajos tanto en etapa inicial como en etapa productiva, lo cual permite entregar un tiempo suficiente para que la plataforma sea difundida entre el mercado objetivo.

Otra oportunidad importante a mencionar es que www.cometochile.cl podría estimular una cultura sustentable en la industria turística del país, en la medida que aumente la demanda de turistas interesados en hospedarse en hoteles y utilizar tours operadores amigables con el medio ambiente y respetuosos de la cultura local, el ecosistema turístico tendería a interesarse en el sistema de gestión utilizados en estos lugares y así debería crecer la cantidad de negocios disponibles con características eco friendly para los extranjeros. De esta manera, no sólo aumentaría la oferta disponible en cometochile.cl sino que también todo el país se vería favorecido por el positivo impacto en la industria, principalmente porque aumentaría el respeto a los recursos naturales, trabajadores, cultura local, uso eficiente de recursos y empezaría un real desarrollo sustentable del turismo en Chile.

²⁶ www.chinainternetwatch.com

Ventajas competitivas

La fundamental ventaja competitiva de este modelo de negocio es que actualmente no existe ninguna plataforma web chilena que vincule el turista Chino con Chile, así como tampoco existe una plataforma que posicione como eje principal el turismo sustentable en nuestro país. Así como Chile no se ha interesado en el mercado Chino, en el mismo criterio tienen actualmente la mayoría de los países latino y centro americanos.

Del 1.184 millones de turista internacionales que viajaron por el mundo el año 2015, el 10% representó a turistas provenientes de China (120 millones de ciudadanos chinos). El crecimiento de los turistas chinos fue de un 12% versus el año 2014²⁷. De acuerdo a información de la prensa especializada el 10% de los turistas chinos está interesado en viajar a lugares exóticos en el mundo²⁸. El 2015 el 50% de los turistas internacionales chinos gestionó sus viajes a través de sus smartphones, utilizando páginas webs y aplicaciones disponibles, esto debido a que los jóvenes entre el rango de los 27 y 35 años de edad son los que se están aventurando a viajar a lugares lejanos y desconocidos, este incremento representó un 17% respecto el año anterior²⁹. Toda esta información abre una posibilidad inmensa para cometo Chile más aun considerando que la mayoría de los países Latino Americanos no es esta interesado aún en atraer el mercado chino.

Otra ventaja competitiva es el conocimiento en temas relacionados a sustentabilidad y China de la encargada de este proyecto, debido a estudios en el extranjero, MBA en Canadá y gira de estudios en China, lugar donde se tuvo la oportunidad de conocer más sobre la cultura de la mano de profesores de universidades locales, expatriados chilenos, representantes de la embajada Chilena en Chile y conferencias con representantes de ProChile. Lamentablemente en Chile actualmente se conoce muy poco de sustentabilidad, en general sólo las grandes compañías multinacionales han tenido que empezar hace no más de una década a utilizar prácticas de responsabilidad social empresarial, las cuales es su mayoría terminan siendo un ítem más en el presupuesto de las compañías y no generan un real impacto al desarrollo del país.

Mercado y Proyecciones

El mercado lo dividiremos en mercado, mercado potencial y mercado objetivo o mercado meta:

- Mercado: Turistas en el mundo, el cual está representó a 1.2 billones de personas el año 2015, de acuerdo a OMT.

²⁷ www.travelchinaguide.com

²⁸ <http://www.eleconomista.es/turismo-viajes-modulo/noticias/6871400/07/15/En-cuatro-anos-habra-174-millones-de-turistas-chinos-viajando-por-el-mundo.html>

²⁹ <http://www.chinadaily.com.cn/travel/2016chinaoutbound/>

- Mercado potencial: Turistas interesados en destinos exóticos. El representó un 10% del 100% de los turistas en el mundo, lo cual representa a 120 millones de personas. Hay que destacar que esta cifra ha crecido más de un 10% en los últimos 3 años.
- Mercado Objetivo o Mercado Meta: Chinos que vienen a Sudamérica, hablan inglés y están interesados en sustentabilidad. El dato disponible es que el año 2015 ingresaron 15.404 turistas chinos a Sudamérica. Superando un 40% al ingreso del año anterior. Se utilizará el supuesto que sólo un 25% de estos turistas están interesados en temas sustentables y además hablan inglés. Este dato será contrastado más adelante con las encuestas relacionadas.

De acuerdo a Chinese International Travel Monitor, el mercado de los chinos que viaja al extranjero crecerá 200 millones el año 2018, así como también en gasto incurrido en sus viajes, el cual actualmente está en los niveles de EUR 493 promedio diario (considera alojamiento). Conforme a esto, las proyecciones de nuestro plan de negocio son positivas y van en concordancia a los últimos datos mundiales.

Importante es volver a mencionar que la industria del turismo es una de las pocas industrias en el mundo que en períodos de crisis no tiende a decrecer, así está demostrado en los últimos cincuenta años donde los registros muestran que sólo el año 2009 la cantidad de turistas internacionales no sobrepasaron al año anterior o que este dato se haya mantenido estable³⁰.

2.4 Semanas 4 y 5

En la semana cuarta y quinta el trabajo estuvo enfocado en la validación de supuestos críticos relacionados con el segmento de cliente, relación con los clientes y una parte de la propuesta de valor.

2.4.1 Experimento 1: Interés Inicial en el Servicio

Supuestos a Validar

1. ¿A los turistas internacionales chinos realmente le interesaría venir a Chile?
2. ¿Los turistas internacionales chinos están interesados en turismo sustentable?

³⁰ David Flores Ruiz, María de la O Barroso González y Juan Ignacio Pulido Fernández, La demanda turística internacional. Medio siglo de Evolución.

3. ¿Los turistas internacionales chinos utilizan plataformas web en inglés para realizar sus compras relacionadas a sus viajes?

Experimento

Definición

Se creó una encuesta online buscando responder a las interrogantes mencionadas en el punto anterior, la encuesta tuvo 10 preguntas mayoritariamente de tipo cerrado. No hubo tiempo límite para responder. Esta encuesta se subió al sitio web SurveyMonkey.com para ser respondida desde cualquier parte del mundo y en especial desde China.

La encuesta estuvo centrada sólo en ciudadanos chinos, principalmente en su interés por conocer Chile y en turismo sustentable. También el autor aprovecho de preguntar los principales métodos utilizados al momento de planear vacaciones en el extranjero y las principales complicaciones al momento de visitar Chile (ver encuesta en **Anexo C**, punto 1).

Respaldo Estadístico

Para conocer el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula, conociendo el tamaño de la población:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población

Z_a= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito o porción esperada

q= Probabilidad de fracaso

d= Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Cálculo:

$$n = \frac{191.510 \times 1,44^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,15^2 \times (191.510-1) + 1,44^2 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{7.985}{347} = \mathbf{23 \text{ encuestas}}$$

La fórmula anterior considera un grado de confianza del 85% y un coeficiente de error del 15% (la tabla de distribución normal para el 85% de confiabilidad y 15% error es 1,44).

Se consideró como tamaño de población a la cantidad de turistas chinos que ingresaron a Sudamérica el año 2015.

En este proyecto la profesora guía permitió al estudiante la licencia de realizar el estudio sólo con 30 encuestas a ciudadanos chinos, esto debido al factor tiempo y dinero, lo que significa que las conclusiones de este trabajo si bien no son representativas absolutamente de la realidad si resultan ser un buen ejercicio para este proyecto.

Resultado Esperado

Que al menos el 30% de los encuestados chinos respondan de manera positiva a las preguntas relacionadas al interés de conocer Chile, interés en temas sustentables al momento de vacacionar y al uso de plataformas web en inglés para la compras de sus temas relacionados al turismo.

Ejecución

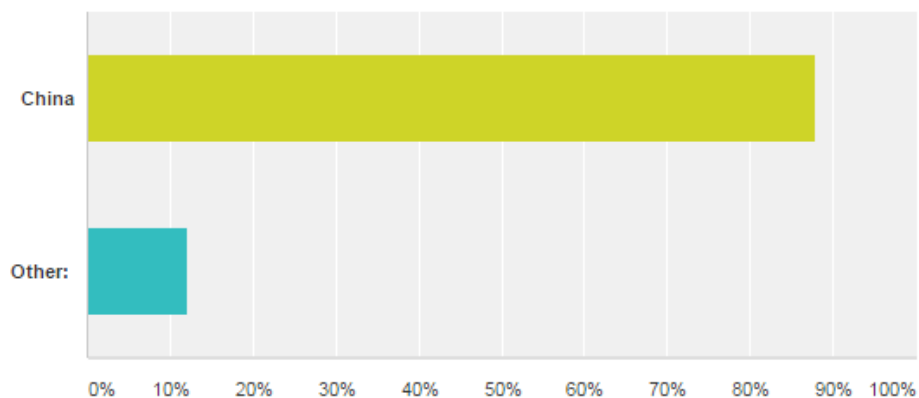
Antes de subir la encuesta a la web, se revisaron cada una de las preguntas para su validación con una ciudadana profesional china, esto para evitar cualquier error involuntario por diferencia cultural. Una vez validada la encuesta se levantó la encuesta en el sitio web surveymonkey.com, posteriormente el link de la encuesta fue enviado a exclusivamente a ciudadanos chinos a través de skype, e-mail, whatsapp y facebook.

Resultado

La encuesta fue respondida por 33 personas, de las cuales 29 correspondían a ciudadanos chinos, representando al 88% del total de los encuestados.

Where you from?

Answered: 33 Skipped: 0

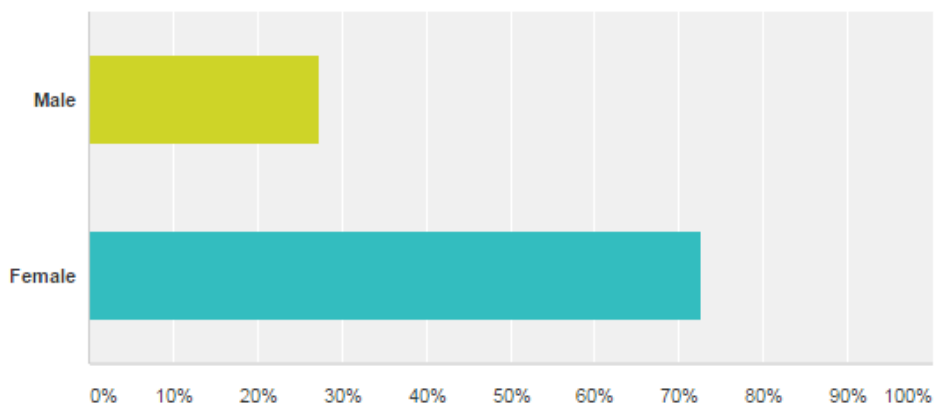


Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

Respecto el género de los encuestados, el 73% fueron mujeres y el 28% hombres.

Gender?

Answered: 33 Skipped: 0



Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

A continuación los resultados por grupo etario de los encuestados:

Answer Choices	Responses
Among 18 and 24	6.06% 2
Among 25 and 34	60.61% 20
Among 35 and 49	33.33% 11
50 and more	0.00% 0
Total	33

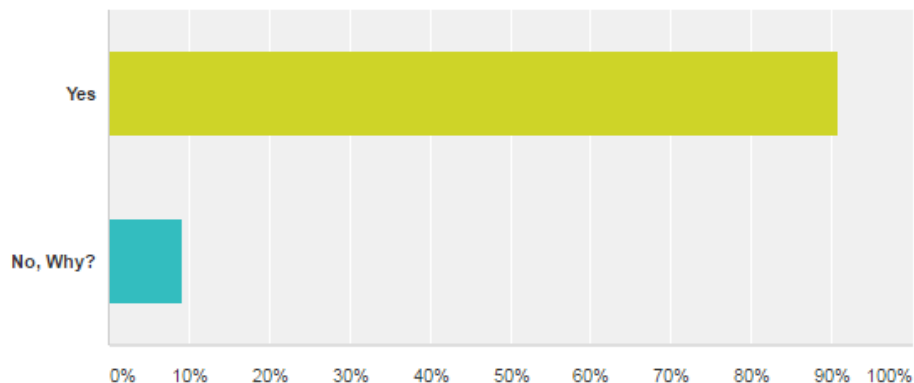
Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

Sobre el interés de los turistas en visitar Chile, el 91% de los encuestados correspondiente a 30 personas respondieron afirmativamente.

De los encuestados que manifestaron no tener interés en conocer Chile, las principales razones a su desinterés fueron preocupaciones por la falta de seguridad y diferencias culturales.

Would you like to go to Chile?

Answered: 33 Skipped: 0



Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

El lugar que presentó mayor interés en Chile para los encuestados fue Isla de Pascua con 64% de las preferencias, lo siguieron Torres del Paine, Desierto de Atacama, Viñas y otros.

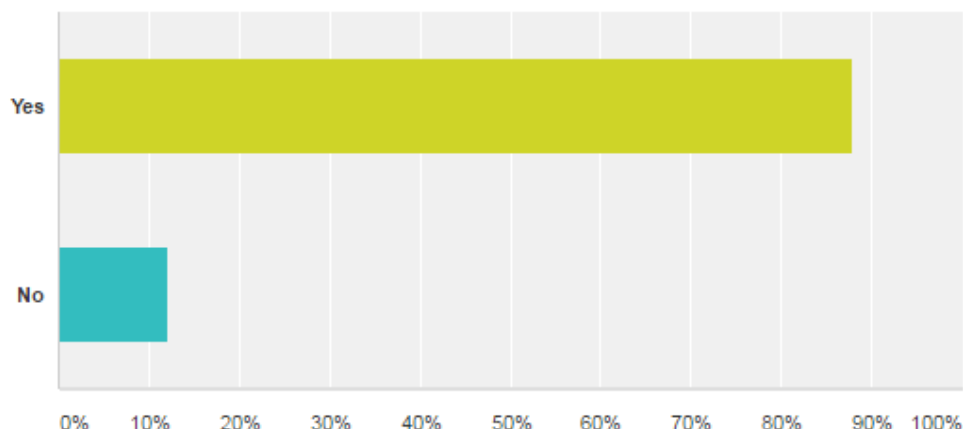
Answer Choices	Responses	Count
Easter Island	63.64%	21
Torres del Paine	42.42%	14
Atacama Desert	27.27%	9
Vineyard	27.27%	9
Other:	12.12%	4
Total Respondents: 33		

Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

Respecto el gran cuestionamiento si es importante que los hoteles o tours operadores que utilizan los chinos sean responsables sobre temas sociales y medio ambientales en el país, el 88% correspondiente a 29 personas respondió de manera afirmativa.

Is it important for you that hotels and tour operators will be responsible for environmental and social factors?

Answered: 33 Skipped: 0



Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

Sobre la pregunta acerca la preferencia de método usado a la hora de planear vacaciones al extranjero, la mayor preferencia la obtuvo la opción de sitios webs internacionales con un 60%. A continuación la distribución porcentual y las respuestas.

Answer Choices	Responses
Chinese agency	9.09% 3
Chinese App	30.30% 10
Chilean web sites	0.00% 0
Sudamerican web sites	0.00% 0
Internationals web sites	60.61% 20
Total	33

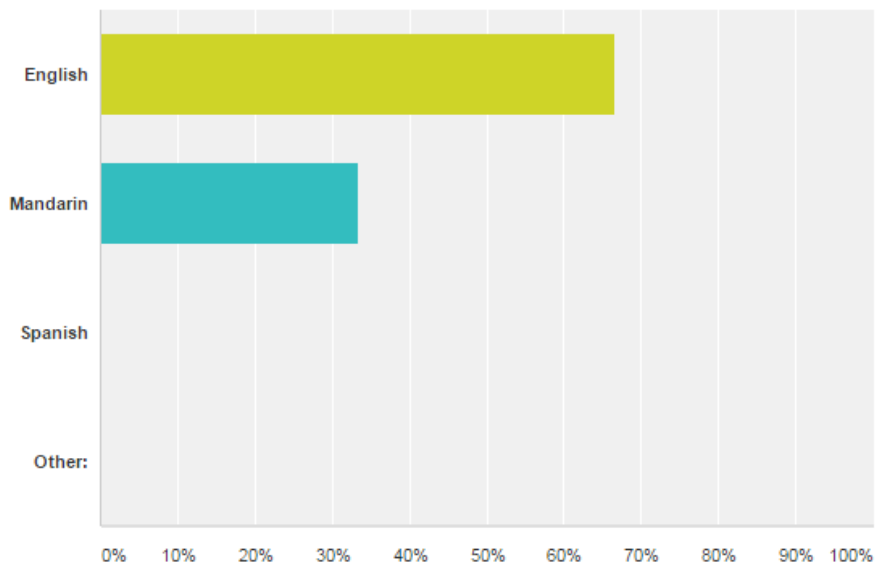
Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

Los comentarios a los sitios web más utilizados fueron: Kayak, Tripadvisor y Booking.

Respecto el lenguaje preferido para la plataforma web, los encuestados sólo optaron por dos preferencias, con un 67% inglés y la diferencia de 33% para mandarín.

What language would you like to have available to look for information about Chile?

Answered: 33 Skipped: 0

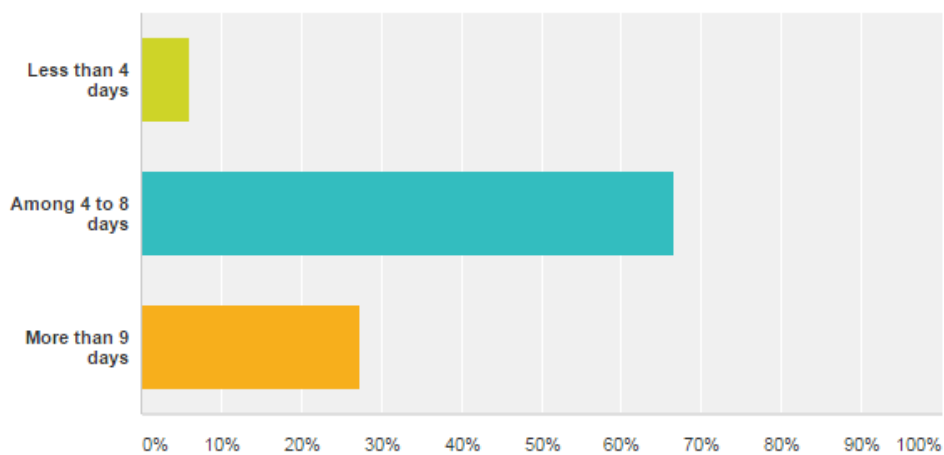


Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

Respecto el tiempo de estadía deseado en Chile por los encuestados: la opción mayoritaria fue de entre 4 a 8 días con un 67%, seguido de más de 9 días con un 27% y menos de 4 días con un 6%.

How long time would you like to spend in Chile?

Answered: 33 Skipped: 0



Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

Finalmente, los encuestados manifestaron sus respuestas sobre las principales posibles problemáticas al venir a Chile.

Answer Choices	Responses	
Language	48.48%	16
Culture	24.24%	8
Lack of security	42.42%	14
Visa	39.39%	13
Distance	42.42%	14
Other:	3.03%	1
Total Respondents: 33		

Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

Como otra problemática se indicó “vacation time”. Actualmente, el común de los ciudadanos chinos cuenta con sólo 1 semana de vacaciones por año, lo cual les dificulta viajar por vacaciones a lugares muy distantes a las personas que trabajan de manera dependiente.

Resumiendo, en la encuesta se ha demostrado el interés de los turistas chinos por venir a Chile, a pesar de los inconvenientes que pueden tener con la visa, distancia, diferencias culturales y de lenguaje y la inseguridad por falta de seguridad en el país. También hubo una alta conciencia respecto la importancia de que hoteles y tour operadores se preocupen de factores sociales y medio ambientales en sus organizaciones.

Un dato muy relevante también fue el porcentaje de chinos que utilizan web sites internacionales para la planeación de sus vacaciones internacionales, esto va acorde a los estudios internacionales que indican que más del 50% de la gente joven en China planea sus vacaciones desde sus smatphones.

Finalmente en la encuesta, el inglés se manifestó como el idioma deseado mayoritariamente para el uso de la plataforma.

Para fortalecer la interrogante sobre el interés de los ciudadanos chinos en temas relacionados a la sustentabilidad a continuación se mencionarán temas abordados en el libro China 2.0 de Henk R. Randau y Olga Medinskaya [15], el cuál menciona algunas de las medidas que ha tomado China para orientar sus políticas en pro de mejorar el medio ambiente y el bienestar social, esto debido a los años de abuso de la sociedad obrera y el medio ambiente motivo del explosivo crecimiento económico del país. Estas medidas van en la línea de una nueva reforma orientada a: implementar medidas de ahorro energético y protección medioambiental, mejoras en el bienestar social, promoción de la industria estratégica y de innovación y re-estructuración de la economía. Algunos ejemplos de medidas relacionadas al medio ambiente son el incentivo del uso de energías más eficientes, infraestructura de transporte inteligente, exploración en la mejora del uso intensivo de electrónicos (debido al amor de los chinos por la tecnología), sólo por mencionar algunas de ellas. Sin dudas todas estas medidas y las que vendrán impuestas por el gobierno Chino irán estimulando en la población china el criterio y conocimientos sobre temas sustentables con más fuerza cada día.

2.4.2 Canvas Resultante

Como consecuencia del experimento 1, se han validado los supuestos críticos relacionados al segmento de clientes, sobre si a los turistas internacionales chinos realmente le interesaría venir a Chile y si ellos están interesados en turismo sustentable.

También se ha dado por validado el supuesto crítico en relación con clientes y una parte de la propuesta de valor sobre la interrogante si los turistas internacionales chinos utilizan plataformas web en inglés para realizar sus compras relacionadas a sus viajes al extranjero.

En esta nueva versión del Canvas (V3), aparecen en celdas verdes con borde rojo los supuestos validados en el experimento 1.

Figura 10: Canvas Resultante V3.

Business Model Canvas		Diseñado para:	Evaluación de Creación de Plataforma de Turismo Sustent.	
		Diseñado por:	Jessica Condori Fernández	
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
Hoteles	Alianza con hoteles y tours operadores	Información detallada de oferta turística sustentable disponible en Chile	Autoservicio a través de reserva on-line	Mercado Chino
Tours Operadores	Plataforma con oferta actualizada	Plataforma on-line en inglés		Interesados en destinos exóticos (Chile)
Organismos relacionados al turismo en Chile	Recursos Claves		Canales de Distribución	Interesados en temas sustentables
	Intelectuales: Asesoría legal e informático	Reservas on-line	Plataforma on-line	
	Físicos: Laptop y celular		E-mail	
Estructura de Costos			Flujos de Ingresos	
Oficina, conexión a internet, plan de celular y costos comerciales (viáticos y viajes).			Pago por reserva realizada en la plataforma	
Persona encargada de las reservas y persona encargada de las alianzas estratégicas con hoteles y tours operadores.				

Bajo licencia Creative Commons por businessmodelgeneration.com

Fuente: Elaboración del autor.

2.5 Semanas 6 y 7

En la sexta y séptima semanas se procedió a validar una parte pendiente de la propuesta de valor relacionada con la ausencia de servicios similares en el país.

2.5.1 Experimento 2: Propuesta de Valor (parte 2)

Supuestos a Validar

1. ¿Entrega valor emprender en turismo sustentable?
2. ¿No hay otra plataforma en Chile o LA que ofrezca el mismo servicio que la idea de emprendimiento?

Experimento

Definición

Para validar este supuesto se realizará una búsqueda exhaustiva en la web sobre los dos supuestos a validar. Por un lado se rescatará experiencias similares en otros países, especialmente se buscará si hay evidencias de promoción de turismo sustentable y cómo ha sido el acceso a él por turistas internacionales. Por otro lado, también se investigará y confirmará si en Chile existen plataformas web similares a las características pensadas para www.cometochile.cl.

Resultado Esperado

Identificar a país o zona geográfica donde el desarrollo del modelo de turismo sustentable ha creado valor al país, industria y/o zona geográfica. Identificar claramente cuál ha sido este valor creado y las proyecciones de este modelo.

Respecto a la existencia de otras plataformas similares a cometochile.cl en Chile, se espera evidenciar que no hay sitios web que vinculen el turismo sustentable con el mercado chino, esto en una página al menos en idioma inglés. La oferta que se busca es de experiencia país más hospedaje y tours.

Ejecución

Para la ejecución del primer supuesto, se buscó en las principales fuentes de información sobre turismo sustentable a nivel mundial, como la Organización Mundial del Turismo y diferentes entidades que premian acciones año a año en relación al turismo sustentable. Esto con la intención de buscar un referente para Chile, en estos temas, idealmente con alguna característica similar.

Para el segundo supuesto, los buscadores principales utilizados fueron Baidu.com Google.cl y Google.com. Las frases y palabras claves buscadas fueron “sustainable tourism in latin america”, “sustainable tourism in Chile”, “sustainable Chile”, “sustainable travel to latin america”, “Chile”, etc. También se hizo la misma búsqueda en español.

En la búsqueda también se consideraron los sitios indicados por los encuestados del experimento 1, en los cuales los encuestados indicaron que ellos realizan sus reservas al momento de realizar un viaje al extranjero.

Resultado

Respecto el primer supuesto, sobre la entrega de valor al emprender en turismo sustentable en Chile. Este es un punto que el autor fue abordando por varios meses en la medida que la idea del emprendimiento en cuestión fue madurando, debido a que es la base y el motor de la idea de negocio. Esta gran interrogación no fue sólo investigada en la web, sino que también se realizaron diferentes mini entrevistas a diferentes personas relacionadas al mundo del turismo y la sustentabilidad, en Chile, Canadá y Costa Rica. Chile por ser el país base del emprendimiento, Canadá por la vasta experiencia en temas sustentables y el acceso del autor a docentes en la Universidad Concordia de Montreal y Costa Rica se explicará más adelante y básicamente responde a la necesidad de profundizar aún más la investigación.

En el mundo de la sustentabilidad hay muchos mitos a la hora de hablar de los beneficios o practicidad de este enfoque en los negocios, se suele decir que productos o servicios sustentables son más costosos, no tan eficientes como los no sustentables o que las empresas pretenden limpiar su imagen con este tipo de productos y servicios, sólo por nombrar algunos mitos [9]. La gran mayoría de las organizaciones que han enfocado su negocio en vías de la sustentabilidad, considerando las tres variables (medio ambiente, social y económica) con igual importancia, han obtenido mantenerse en el tiempo y con excelentes resultados financieros. Una evidencia clara de aquello son Fondos de Pensiones basados en empresas con fundamentos auditables sustentables. Actualmente, ninguno de los tradicionales reportes financiero habla o refleja temas sustentables, como por ejemplo, del uso eficiente de recursos claves que utilizan las empresas o del tipo relación con sus pueblos más cercanos, temas que son relevantes al momento de pensar en una compañía sustentable, estos fondos de pensiones auditan este tipo de información para considerar a las empresas en su portafolio. Por ejemplo en Estados Unidos, desde hace ya varias décadas existentes diferentes fondos de pensiones basados sólo en compañías responsables con el medio ambiente y la sociedad en la cual están inmersas, con el pasar de los años se ha demostrado que estos fondos han presentado en promedio rentabilidades superiores a la Bolsa de Comercio de Nueva York. Estos fondos también se encuentran disponibles en Canadá e Inglaterra[10].

Por tanto, considerar que un plan de negocio tenga una base robusta en sustentabilidad y así fue demostrado en el capítulo 1, donde a la idea de negocio fue

revisada por las 3 bases sustentables: económica, medio ambiental y social; nos indica de acuerdo a las experiencias en el extranjero que la idea de negocio va en la línea correcta, a pesar de que aún en Chile la sustentabilidad no tenga la relevancia que tendrá en el futuro.

Por otro lado, aún estaba la interrogante sobre algún patrón similar a Chile a seguir en términos de turismo sustentable, después de contrastar varias fuentes que premian las buenas prácticas en turismo como: OMT, Re Think Hotels, Virgin Holidays Responsible Tourism Awards, entre otras. Y de algunas mini entrevistas claves a entes relacionados con el turismo y la sustentabilidad como docentes del centro de sustentabilidad en Negocios David O'Brien Orayan de la universidad de Concordia - Canadá, Representante de la Subsecretaría de Turismo de Chile y representantes de los Ministerios de Turismo de Perú y México[11]. El autor pudo concluir que un buen ejemplo es el país de Costa Rica, Costa Rica es un país que está en vías de desarrollo³¹ como Chile, pero con la diferencia que hace ya varios años, debido a una clara organización público-privada, han logrado tener el turismo sustentable como un pilar fundamental de su PIB³², esto lo han logrado tomando el turismo sustentable con mucha responsabilidad y honestidad, lo que les ha permitido como país:

- Mantener el equilibrio de las comunidades locales, la flora y la fauna.
- Mejorar la calidad el turismo disponible en el país.
- Atraer más cantidad de turistas.
- Ser reconocidos a nivel mundial por diferentes distinciones relacionadas al turismo sustentable.
- Construir una marca verde como país.

Todo lo anterior permiten que Costa Rica:

- Mantenga casi un tercio de su territorio dentro de parques nacionales y reservas privadas naturales³³.
- Desarrolle un modelo de gestión turística sostenible reconocido por la OMT, gran parte de ese éxito se debe al trabajo del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), organismo asesorado por científicos y otros especialistas relacionados¹⁰.
- La actividad turística ha sido una de las áreas económicas estratégicas desde los años noventa registrando un crecimiento sostenible en la llegada de turistas³⁴.
- Costa Rica es el único país tropical del mundo que ha reducido la deforestación³⁵.

Todo la data muestra como el valor agregado de tener el turismo sustentable como base de la idea de negocios empuja la idea al éxito, siendo este emprendimiento pionero con un plataforma como la planteada a implementar en Chile.

³¹ <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/866670-330/financiamiento-pone-a-costa-rica-como-ejemplo-de-pa%C3%ADses-en-desarrollo>.

³² https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_en_Costa_Rica

³³ Fuente: <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2014/03/22/nosotros/NOS-11.html>

³⁴ Fuente: <http://www.incae.edu/es/noticias-clacds/las-claves-para-la-sostenibilidad-del-turismo-en-costa-rica.php>

³⁵ <http://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>

Si se revisa en la web plataforma similares a la propuesta por www.cometochile.cl, actualmente no hay nada disponible, de hecho hay muy poca información en relación a turismo sustentable en la web nacional, los primeros sitios web que aparecen tanto en Baidu como en Google son las famosas empresas que ofrecen paquetes turísticos que consideran diferentes opciones de vuelos, hoteles y tours, pero lamentablemente muy poco de la palabra sustentabilidad. Lo cual indica otra diferenciación para el emprendimiento.

2.5.2 Canvas Resultante

A este nuevo Canvas V4 se procedió a cambiar la etiqueta a color verde, de esta manera quedan validados completamente los supuestos críticos de la propuesta de valor del emprendimiento.

Figura 11: Canvas Resultante V4.

Business Model Canvas		Diseñado para:	Evaluación de Creación de Plataforma de Turismo Sustent.		
		Diseñado por:	Jessica Condori Fernández		
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes	
Hoteles	Alianza con hoteles y tours operadores	Información detallada de oferta turística sustentable disponible en Chile	Autoservicio a través de reserva on-line	Mercado Chino	
Tours Operadores				Interesados en destinos exóticos (Chile)	
Organismos relacionados al turismo en Chile	Plataforma con oferta actualizada	Plataforma on-line en inglés	Canales de Distribución	Interesados en temas sustentables	
	Recursos Claves	Reservas on-line		Plataforma on-line	
	Intelectuales: Asesoría legal e informático			E-mail	
	Físicos: Laptop y celular				
Estructura de Costos			Flujos de Ingresos		
Oficina, conexión a internet, plan de celular y costos comerciales (viáticos y viajes).			Pago por reserva realizada en la plataforma		
Persona encargada de las reservas y persona encargada de las alianzas estratégicas con hoteles y tours operadores.					

Bajo licencia Creative Commons por businessmodelgeneration.com

Fuente: Elaboración del autor.

2.6 Semanas 8 y 9

En la octava y novena semanas se procedió a validar los últimos supuestos críticos identificados en el modelo de negocio relacionados con los socios y actividades claves.

2.6.1 Experimento 3: Socios y Actividades Claves

Supuestos a Validar

1. ¿Existe interés de parte de los hoteles y tours operadores en asociarse a la plataforma en www.cometochile.com?
2. ¿Hoteles y tours operadores estarían dispuestos a ofrecer descuentos en sus tarifas por el envío de turistas chinos a través de la plataforma www.cometochile.com?

Experimento

Definición

Se creó una encuesta online buscando responder a las interrogantes mencionadas en el punto anterior. La encuesta contenía 10 preguntas mayoritariamente cerradas, fue creada en el sitio web SurveyMonkey.com y fue enviada sólo hoteles y tour operadores certificados con sello S de Sernatur vía e-mail.

Las preguntas se enfocaron en el interés de los hoteles y tour operadores en recibir turistas provenientes de China, y si las organizaciones estaban dispuestas a ofrecer descuentos a la nueva plataforma web por el envío de turistas chino, en relación a esto se preguntó qué porcentaje podría del valor de cada habitación podría ser cedido a la nueva plataforma web. También se dejó abierta la puerta, a sugerencia de la profesora guía, a otros tipos de transacciones que pudiesen generar otro tipo de valor para la alianza (ver encuesta en **Anexo C**, punto 2).

Respaldo Estadístico

Para conocer el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula, conociendo el tamaño de la población:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población

Z_a= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito o porción esperada

q= Probabilidad de fracaso

d= Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Cálculo:

$$n = \frac{44 \times 1,44^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,15^2 \times (44-1) + 1,44^2 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{8,91}{0,63} = \mathbf{15 \text{ encuestas}}$$

La fórmula anterior considera un grado de confianza del 85% y un coeficiente de error del 15% (la tabla de distribución normal para el 85% de confiabilidad y 15% error es 1,44).

Resultado Esperado

Identificación con claridad del criterio del mercado de turismo sustentable en el país respecto a recibir turistas chinos en sus instalaciones.

Ejecución

Esta encuesta se envió vía e-mail a 40 hoteles y 4 tours operadores registrados con sello S de Sernatur, los contactos de estas organizaciones están disponibles en la página web de Sernatur. Se utilizó la página web surveymonkey.com para ser respondida desde cualquier ciudad de Chile vía on-line. La encuesta se confeccionó con 10 preguntas y la mayoría de las preguntas fueron cerradas. No hubo tiempo límite para responder.

Para poder alcanzar el número mínimo de encuestas se debió insistir por teléfono y algunas visitas en terreno a los hoteles.

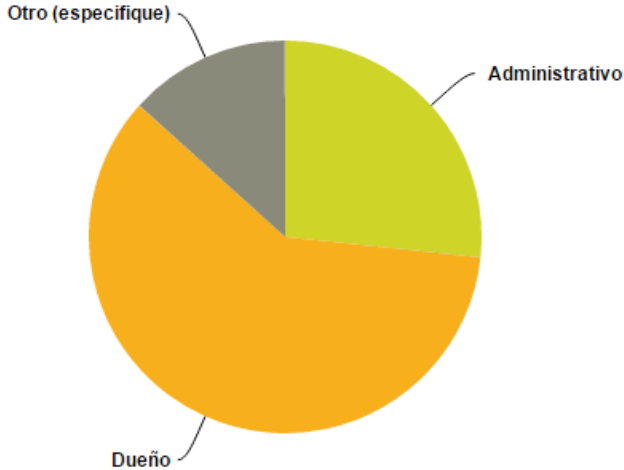
Resultado

La encuesta fue respondida por 15 empresas de las 78 actualmente certificadas con el sello S de Sernatur, mayoritariamente fue respondida por los dueños de las empresas encuestadas. 60% eran dueños, 27% administrativos y un 13% gerentes.

Todas las empresas encuestadas afirmaron que contaban con el sello S de Sernatur al momento de la encuesta.

¿Cuál es su cargo en la empresa?

Respondido: 15 Omitido: 0

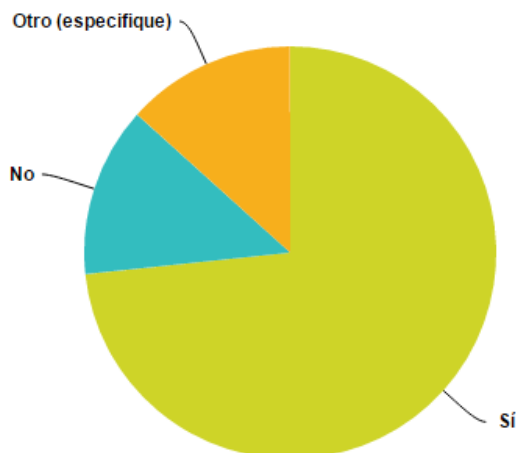


Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

El 100% de las empresas encuestadas estaban interesados en recibir turistas provenientes desde China, así mismo, el 100% de las empresas encuestadas indicaron que estaban interesados en recibir información respecto las necesidades básicas de los turistas chinos, en relación a hotelería y/o servicios. Lo que nos evidencia el interés de los hoteles y tours operadores por este tipo especial de turistas.

Un 73,3% de las empresas encuestadas afirmaron estar dispuestas a otorgar un descuento/comisión a la nueva plataforma en el valor de sus servicios a cambio del envío de turistas chinos. Un 13,3% indicó que poseían tarifas bajas por lo cual no podrían pagar ningún tipo de comisión por el servicio, finalmente el 13,3% restante indicó que podrían negociar sólo por algunos tipos de habitaciones.

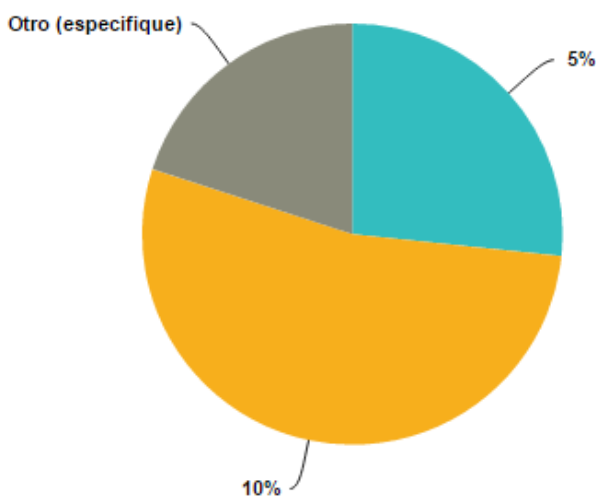
En el caso de estar interesado en la llegada de turistas chinos, ¿estaría dispuesto a otorgar un descuento a una nueva plataforma web por el envío de estos turistas?. Por ejemplo: un valor preferencial por habitación.



Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

Respecto el porcentaje que las empresas encuestadas podrían pagar a la nueva plataforma por el envío de turistas chinos, el 53% indicó estar de acuerdo con un 10 por ciento de comisión, el 27% indicó un 5 por ciento de comisión y un 20% comentó que podrían ofrecer otras opciones como algunas habitaciones gratis, diferentes porcentajes en el año y más altos en invierno.

En el caso de estar interesado en entablar un convenio entre la nueva plataforma web y su hotel o tour operador ¿Qué porcentaje usted cree que su administración consideraría por el envío de cada turista chino?



Fuente: Surveymonkey.com/Analyze Results.

Una característica importante para la plataforma www.cometochile.cl es el uso de inglés entre la plataforma, hoteles, tours operadores y usuarios. Respecto a este punto, el 86% de las empresas encuestadas indicaron que tenían personal que hablaba inglés para atender a los turistas, el 14% restante indicó que pronto tendrá personal contratado con estas características.

En relación a las características fundamentales para los hoteles y tours operadores a la hora de entablar formalmente un convenio con la nueva plataforma, un 73% indicó que es importante para ellos tener una reunión en persona con algún representante de la nueva plataforma. Como en esta pregunta se podía responder más de una opción, la segunda opción más relevante para los encuestados fue el tener mayor información sobre el mercado de los turistas chinos con un 60%. Le sigue con un 27% la opción de recibir información de la nueva plataforma web vía e-mail y/o teléfono.

Una de las preguntas finales de la encuesta, a sugerencia de la profesora guía, se preguntó fue si se les ocurría otra forma de convenio de la nueva plataforma (diferente al descuento fijo por reserva). En los comentarios se mencionaron, aumentar el porcentaje de comisión con la plataforma en temporada de invierno en Chile (temporada baja entre mayo y septiembre), época en donde disminuye considerablemente el turismo en el país.

En resumen, esta encuesta viene, por un lado, a confirmar el interés de los hoteles y tours operadores por el mercado Chino, a pesar de lo desconocido y diferente que puedan ser estos turistas, especialmente para un país tan distante de China como es el caso de Chile. Por otro lado, es importante resaltar que los hoteles y tours operadores están dispuestos a entablar alianzas con nuevas plataformas con el fin de obtener más clientes para sus negocios. Estas empresas están en sintonía con la propuesta de valor del emprendimiento, ya que son todas organizaciones que están actualmente validadas en Sernatur con el sello S (cumpliendo la variable sustentable), manejan el inglés en las organizaciones y están interesadas en el mercado Chino.

2.6.2 Canvas Resultante

A este nuevo Canvas V5 se procedió a cambiar las etiquetas relacionadas a los socios y actividades claves a color verde con borde rojo, con éste último experimento quedaron validados los últimos supuestos críticos relacionados con el modelo de negocio, quedando el Canvas final de la siguiente manera:

Figura 12: Canvas Resultante V5.

Business Model Canvas		Diseñado para:	Evaluación de Creación de Plataforma de Turismo Sustent.	
		Diseñado por:	Jessica Condori Fernández	
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
Hoteles	Alianza con hoteles y tours operadores	Información detallada de oferta turística sustentable disponible en Chile	Autoservicio a través de reserva on-line	Mercado Chino
Tours Operadores	Plataforma con oferta actualizada	Plataforma on-line en inglés	Canales de Distribución	Interesados en destinos exóticos (Chile)
Organismos relacionados al turismo en Chile	Recursos Claves	Reservas on-line	Plataforma on-line	Interesados en temas sustentables
	Intelectuales: Asesoría legal e informático		E-mail	
	Físicos: Laptop y celular			
Estructura de Costos			Flujos de Ingresos	
Oficina, conexión a internet, plan de celular y costos comerciales (viáticos y viajes).			Pago por reserva realizada en la plataforma	
Persona encargada de las reservas y persona encargada de las alianzas estratégicas con hoteles y tours operadores.				

Bajo licencia Creative Commons por businessmodelgeneration.com

Fuente: Elaboración del autor.

Capítulo 3

Modelo de Negocio Resultante

3.1. Resumen Ejecutivo

3.1.1 Concepto

No es misterio para nadie que las industrias y la generación de valor empresarial en el mundo destruyen el medio ambiente y el ecosistema, no obstante, hay una nueva generación de profesionales de corrientes originadas en Estados Unidos, Inglaterra y Canadá que buscan crear valor empresarial a través de industrias tradicionales y no tradicionales, considerando factores relevantes a nivel social y medio ambiental, que impactan en los negocios, calidad de vida de las personas y el entorno. Esta nueva tendencia abalada por la mayoría de los críticos, con la base que el mundo necesita hacer cambios importantes en la manera de lidiar con el medio ambiente y las sociedades, de manera contraria cada día será más difícil revertir el daño que se ha realizado como sociedad al planeta.

Dentro de las culturas que se han desarrollado con más fuerza en las últimas décadas, sin duda la cultura china es la que más sobresale respecto sus pares, en los últimos años China ha pasado a ser la fábrica del mundo y a ser referente mundial en temas económicos. En términos comerciales esto es muy interesante al momento de pensar en alguna relación comercial con ellos, principalmente por la cantidad de habitantes y por el poder adquisitivo alcanzado en los últimos años, otro factor relevante es la necesidad de los ciudadanos chinos por descubrir el mundo.

Si se mezclan los dos conceptos anteriores sumados al potencial que tiene el país de Chile en turismo, el cual aún no ha sido explotado de manera sustentable pero favorablemente el gobierno ya ha detectado este potencial y una prueba de aquello es la creación de legislación relacionada y la entrega de presupuesto para el desarrollo de esta industria en el país. Esta necesidad se vuelve más imperante a la hora de revisar la matriz económica de Chile, la cual depende actualmente en exceso del cobre,

exactamente el 60% el años 2014³⁶, industria en crisis en los últimos años. Si bien el gobierno por medio de la Subsecretaria de Turismo y todos los entes relacionados han creado planes y programas para estimular el turismo en el país, aún quedan grandes desafíos por delante. Por una parte, todavía el componente de turismo sustentable no está enraizado en los actores relevantes de la industria, lo cual nos puede llevar a cometer errores garrafales con nuestro medio ambiente y herencia cultural, por otro lado, todos los esfuerzos en atraer turistas actualmente están centrados en Sudamérica especialmente en los argentinos y brasileros, aún nada en carpeta fuera del continente³⁷, esto a pesar de la cantidad de ingreso de los ciudadanos chinos se crecido considerablemente en los últimos años, siendo unos de los turistas que reportan más ingresos en este concepto³⁸.

Dado a lo anterior, es necesario tener una mirada en el mediano y largo plano en relación a la industria del turismo en Chile, apuntando al turismo sustentable en relación al mercado chino. Por todas estas razones y en base a toda la evidencia de las últimas tendencias, la creación de una plataforma que vincule el turismo sustentable con el mercado chino sería una manera de empezar a crear un espacio de desarrollo de la industria del turismo en el país y sembrar un vínculo virtuoso en el futuro con China. La plataforma cometochile.cl sería el portal de ingreso a los ciudadanos chinos que tienen la curiosidad en turismo sustentable en Sudamérica. De esta manera, la plataforma cometochile.cl sería un estímulo al turismo sustentable en el país y un nexos con China.

3.1.2 Oportunidad y Estrategia

Cometochile.cl es una plataforma on-line que entrega el servicio de reservas de hoteles y tours operadores en Chile, ambos servicios con características sustentables, lo cual significa que estos servicios fueron gestados o tienen características amigables con el medio ambiente y con la comunidad local donde está inmerso la empresa, esta filosofía se manifiesta con la obtención del Sello S de Sernatur, institución chilena que regula estos requisitos basados y originados en la OMT. Este servicio está orientado originalmente al mercado chino, considerando el gasto per cápita de los turistas chinos y su gran deseo de conocer el mundo y lugares exóticos.

La estrategia de llegada a los turistas internacionales chinos es, por un lado, estar presente en su buscador Baidu en lenguaje inglés y utilizar las redes actuales vigentes con chinos, lo que significa publicitar la plataforma cometochile.cl con conocidos chinos que puedan transmitir la información y en un futuro cercano su experiencia del servicio con el boca a boca.

³⁶ Source: Central Bank of Chile, Balance of Payments 2014.

³⁷ Subsecretaria de Turismo – Gobierno de Chile, Seminario Internacional “El Turismo en Cifras: Una Apuesta a Futuro”, Santiago Noviembre 2016.

³⁸ <http://www.eleconomista.es/turismo-viajes-modulo/noticias/6871400/07/15/En-cuatro-anos-habra-174-millones-de-turistas-chinos-viajando-por-el-mundo.html>

3.1.3 Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas se basan principalmente en la inexistencia de una plataforma on-line de turismo sustentable en inglés en Chile y Sudamérica, lo cual abre una oportunidad inmersa a todos los turistas internacionales interesados en el turismo sustentable, tanto chinos como extranjeros de habla inglesa y española. Otra ventaja competitiva es la experiencia y contactos del profesional a cargo del emprendimiento, en temas relacionados al turismo, gestión y cultura china.

3.1.4 Mercado y Proyecciones

El mercado de www.cometochile.cl sacando las variables sustentables, dado que no existe información de plataformas similares hasta la fecha, contempla plataformas como Kayak.com, Tripadvisor.com, entre otras. Este medio de reservas on-line se adjudicó el 53,4% de las reservas realizadas en hospedajes chilenos el año 2015[11]. De ellas destaca la plataforma Tripadvisor.com con un 44%, seguido de Boking.com con un 36%³⁹. Respecto al mercado chino, el año 2016 se recibieron a 22.992 turistas provenientes desde China, estimando que el por lo menos el 50% de las reservas de estos turistas fueron realizadas on-line se tienen 11.496 reservas como mercado potencial, es importante destacar esta cantidad de visitas se incrementó un 49% en relación al año 2015.

Sí la plataforma www.cometochile.cl alcanza sólo el 1% de la demanda proyectada para reservas on-line el año 2017 por los chinos, serían 172 clientes potenciales de reservas anuales para el proyecto. Dado que se proyectan 34.488 visitas de ciudadanos chinos para el año 2017, de ellas sólo se debe considerar el 50% de las reservas las cuales son on-line, resultando 17.244 reservas potenciales. Así finalmente el 1% sería 172 reservas. Sin considerar reservas de turistas de otros países.

Con un precio promedio de \$64.017 (IVA incluido) por habitación/día[14] y considerando un 1% de clientes potenciales que equivalente a 172 reservas, se pretende generar el ingreso de \$880.874 el primer año, monto que se irá incrementando año a año, en la medida que se incremente el número de reservas en la plataforma. También está proyectada una inversión inicial de \$5.453.000 CLP que considera el costo inicial y los flujos negativos de los primeros tres años.

³⁹ Encuesta realizada por Sernatur de enero a marzo del 2016 en el Aeropuerto Internacional de Santiago de Chile. Información entregada por la Subsecretaría de Turismo – Gobierno de Chile, Seminario Internacional “El Turismo en Cifras: Una Apuesta a Futuro”, Santiago Noviembre 2016.

3.2. Modelo de Negocio

La figura N°13 expone el Canvas del modelo de negocio propuesto para CometoChile.cl. En los siguiente puntos de detalla cada una de las secciones del modelo.

Figura 13: Canvas Final.

Business Model Canvas		Diseñado para:	Evaluación de Creación de Plataforma de Turismo Sustent.	
		Diseñado por:	Jessica Condori Fernández	
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
Hoteles	Alianza con hoteles y tours operadores	Información detallada de oferta turística sustentable disponible en Chile	Autoservicio a través de reserva on-line	Mercado Chino
Tours Operadores	Plataforma con oferta actualizada	Plataforma on-line en inglés	Canales de Distribución	Interesados en destinos exóticos (Chile)
Organismos relacionados al turismo en Chile	Recursos Claves	Reservas on-line	Plataforma on-line	Interesados en temas sustentables
	Intelectuales: Asesoría legal e informático		E-mail	
	Físicos: Laptop y celular			
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
Oficina, conexión a internet, plan de celular y costos comerciales (viáticos y viajes).		Pago por reserva realizada en la plataforma		
Persona encargada de las reservas y persona encargada de las alianzas estratégicas con hoteles y tours operadores.				

Fuente: Elaboración del autor.

3.2.1 Segmentos de Clientes

El segmento de clientes de www.cometochile.cl está representado por ciudadanos chinos que hablan inglés, les interesan destinos exóticos y tienen una cultura responsable con el medio ambiente y aspectos sociales en sus destinos de viajes. Estas características no invalidan a cualquier cliente potencial que desee ocupar la plataforma.

Es importante destacar que los chinos que viajan a destinos exóticos, son chinos que ya han tenido variadas experiencias de viajes previas, esto dado a que tienen los medios económicos para realizar estos tipos de viajes. En este grupo también están considerados los chinos que han realizado estudios en el extranjero principalmente en Europa y Norte América, por lo mismo el desarrollo de la cultura sustentable y la expertis en el idioma inglés.

El año 2015, 191.510 ciudadanos chinos ingresaron a Sudamérica con intenciones de turismo, de ellos 15.404 ingresaron a Chile y 22.992 el año 2016, un incremento de 49% respecto el año anterior.

3.2.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de www.cometochile.cl se basa en disponer en la web información relacionada con el turismo chileno y de paso difundir la cultura y paisajes de Chile. Esta plataforma conectará al turista socialmente responsables con las opciones de turismo disponibles en Chile, esto a través de la opción de reservas en lugares oficialmente registrados internacionalmente con esta filosofía de vida.

En la actualidad cada día hay más turistas responsables con el medio ambiente y la sociedad de los países que visitan, la sustentabilidad cada día es más importante y el turismo no es la excepción. Lamentablemente en Chile aún no disponemos de ningún portal de reúna todas las opciones de turismo sustentable con la cuales actualmente ya cuenta Chile.

Por tanto, los potenciales clientes de la plataforma www.cometochile.cl podrán obtener en la web:

- Información de Chile, respecto: cultura, gente, gastronomía, paisajes y consejos de viajes.
- Información sobre destinos turísticos sustentables en Chile. Y posibilidad de reservar directamente en los hospedajes y tours operadores de interés.
- Toda la información estará disponible en español e inglés inicialmente. Comentarios sobre experiencias de otros visitantes y/o usuarios del servicio.

3.2.3 Relaciones con el Cliente

Dado que www.cometochile.cl es una plataforma on-line la relación con los clientes será de auto-atención, ellos podrán escoger la opción disponible del portal que más les acomode y en caso de dudas o comentarios también el portal tendrá disponible la opción de dejar mensajes como también estará visible un e-mail de contacto. De manera adicional, [cometochile.cl](http://www.cometochile.cl) estará disponible en las redes sociales como Facebook, LinkedIn y Twitter.

3.2.4 Canales de Distribución

El principal canal para difundir el servicio www.cometochile.cl será a través del buscador principal chino llamado Baidu, este buscador actualmente posee más del 70%

de las búsquedas on-line en China. Para ingresar a Baidu es necesario pagar una incorporación de 5.000 RMB más una anualidad que por lo general está alrededor de 600 RMB. Esto para que www.cometochile.cl pueda estar disponible al momento de que algún potencial cliente en China este buscando visita un destino exótico como Chile.

También se utilizará la distribución informal de la plataforma por el boca a boca con la red de compañeros chinos del MBA realizado por la dueña de este proyecto.

3.2.5 Flujos de Ingreso

El flujo de ingresos de este modelo de negocios provendrá de un porcentaje del pago de cada reserva en hoteles y tours operadores realizadas a través de la plataforma www.cometochile.cl, este pago es realizado por los clientes. El porcentaje de ingreso por reserva estará definido por un convenio realizado con cada hotel y tour operador, el promedio del porcentaje a recaudar será de un 10% por reserva con un valor de habitación de \$64.017 (IVA incluido)[14].

3.2.6 Socios Claves

Se identifica un socio clave en este modelo de negocio, los hoteles y tours operadores registrados con sello S de Sernatur (el sello S es una clasificación que identifica a empresas sustentables de acuerdo a estándares de la Organización Mundial del Turismo). En la medida que gran parte de los hoteles con sello S estén en convenio con la plataforma www.cometochile.cl más grande será la oferta sustentable del portal, lo que entregaría una oferta más atractiva en el país.

3.2.7 Actividades claves

La primera actividad clave que permitirá que la plataforma este activa es tener convenios vigentes con hoteles y tours operadores certificados con sello S de Sernatur, esto considera tener definido el porcentaje de descuento con cada organización y opcionalmente otras formas de envío de turistas.

La segunda actividad clave es tener actualizada la plataforma respecto la información de disponibilidad de los hoteles y tour operadores con sus respectivos precios.

3.2.8 Recursos Claves

Los recursos claves físicos para mantener la operación de modelo de negocio sin problemas son un laptop con acceso a internet y la plataforma www.cometochile.cl, un celular para coordinar detalles con los socios claves y una persona encargada de estos temas.

Para empezar el emprendimiento, será clave la disponibilidad de un informático para la creación de la página web y asesoría legal para la conformación de la empresa.

3.2.9 Estructura de Costos

La estructura de costos del emprendimiento está compuesta inicialmente por costos fijos anuales tales como: Pagos por uso de dominio, servidor y vista en Baidu, costos que bordean los \$180.000 pesos chilenos anuales. También están considerados los costos mensuales y anuales por impuestos. Hay costos fijos mensuales que serán omitidos para poder resistir los primeros años del emprendimiento, dado a la duda de la cantidad de reservas por recibir al ingresar al mercado, estos costos son: arriendo de oficina, salario de persona que administra reservas y encargado de la parte comercial. Estas labores serán realizadas por la dueña del emprendimiento, donando el tiempo y la oficina de trabajo, por lo menos hasta el año cuarto, tiempo cuando de acuerdo al escenario moderado del flujo de caja se podría empezar a tener ingresos por el emprendimiento.

Los costos variables están compuestos por asesorías de profesional informático y legal, de acuerdo a requerimientos ocasionales.

Se estima una inversión inicial necesaria de \$4.805.000 pesos chilenos para el desarrollo de la plataforma. Este monto considera: Levantamiento de la plataforma web, registros de domino, servidor anual, asesoría informática y legal, inicio de actividades, ingreso al buscador Baidu y primera anualidad, compra de equipos iniciales y un monto para eventualidades.

3.2.10 Flujos de Ingresos

El ingreso principal de este emprendimiento se basa en las reservas realizadas a través de la plataforma web, por cada reserva realizada en la plataforma habrá un 10% del valor total de la reserva que queda como ingreso para www.cometochile.cl

3.3. Métricas y Flujos Proyectados

3.3.1 Modelo de Ingresos

Como se indicó en el punto 3.2.10 el principal ingreso para este modelo de negocios se basa en el hecho de que el cliente realice una reserva a través de la plataforma www.cometochile.cl. Este acto provoca una ganancia del 10% por reserva realizada, el 10% fue tomado como dato del tercer experimento, en donde se preguntó a los hoteles qué porcentaje ellos cederían por entablar un convenio por el envío de turistas, el 10% fue la respuesta mayoritaria. En Chile, el competidor más cercano al emprendimiento es www.booking.com, quien cobra una comisión del 14%.

Para la proyección de ingresos se han definido tres posibles escenarios, los cuales son: pesimista, moderado y optimista.

- Escenario Pesimista: Se considera que el primer año del emprendimiento se logrará obtener el 1% del mercado de los turistas chinos que ingresan a Chile (Cifra proyectada al 2017). Este mercado sólo crecerá un 25% los años siguiente.
- Escenario Moderado: Se considera que el primer año del emprendimiento se logrará obtener el 1% del mercado de los turistas chinos que ingresan a Chile (cifra proyectada al 2017) y que éste mercado irá creciendo en la medida que crece el ingreso de ciudadanos turistas chinos a Chile, es decir un 50% por año.
- Escenario Optimista: Se considera que el primer año del emprendimiento se logrará obtener el 2% del mercado de los turistas chinos que ingresan a Chile (cifra proyectada al 2017) y que este mercado irá creciendo en la medida que crece el ingreso de ciudadanos turistas chinos a Chile, es decir un 50% por año.

Ver en figuras N°14 y 15 el detalle de los ingresos:

Figura 14: Proyección de Ingresos (Años 1 al 5).

PROYECCIÓN DE INGRESOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Cantidad de reservas realizadas					
Pesimista	172	215	269	336	420
Moderado	172	258	387	581	871
Optimista	344	516	774	1.161	1.742
Valor promedio por reserva (IVA incluido)	\$64.017	\$66.578	\$69.241	\$72.010	\$74.891
% de ingreso por reserva	10%	10%	10%	10%	10%
TOTAL INGRESOS					
Pesimista	\$1.101.092	\$1.431.420	\$1.860.846	\$2.419.100	\$3.144.830
Moderado	\$1.101.092	\$1.717.704	\$2.679.618	\$4.180.205	\$6.521.119
Optimista	\$2.202.185	\$3.435.408	\$5.359.237	\$8.360.410	\$13.042.239

Fuente: Elaboración del autor.

Figura 15: Proyección de Ingresos (Años 6 al 10).

PROYECCIÓN DE INGRESOS	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Cantidad de reservas realizadas					
Pesimista	525	656	820	1.025	1.281
Moderado	1.306	1.959	2.939	4.408	6.612
Optimista	2.612	3.918	5.878	8.816	13.225
Valor promedio por reserva (IVA incluido)	77.886	\$81.002	\$84.242	\$87.612	\$91.116
% de ingreso por reserva	10%	10%	10%	10%	10%
TOTAL INGRESOS					
Pesimista	\$4.088.279	\$5.314.763	\$6.909.192	\$8.981.949	\$11.676.534
Moderado	\$10.172.946	\$15.869.796	\$24.756.882	\$38.620.737	\$60.248.349
Optimista	\$20.345.893	\$31.739.593	\$49.513.765	\$77.241.473	\$120.496.698

Fuente: Elaboración del autor.

3.3.2 Modelo de Costos

Los costos en este modelo de negocio se basan principalmente en mantener disponible y actualizada la plataforma on-line para la correcto uso de reservas, así como también la disponibilidad de equipos para este mismo fin. Estos costos contemplan: Pagos anuales de dominio, servidor, disponibilidad en buscador Baidu; también costos por asesorías informáticas y legales eventuales; compra por renovación de equipos; finalmente están considerados costos de administración y ventas como internet, celular, viáticos, etc.

Los usuales costos de arriendo de oficina y personal que administre la plataforma fueron omitidos considerando que no se justifica una persona contratada turno completo los primeros años del emprendimiento dado que la plataforma es de auto-servicio, en el

caso de las dudas de los clientes y cierre de convenios con los hoteles, todo esto inicialmente será realizado por el dueño del emprendimiento con costo cero, por lo menos hasta se incrementen las reservas y sea necesario una persona permanente administrando la plataforma.

Las figuras N°16 y 17 muestran el detalle de los costos durante los primeros 10 años del negocio.

Figura 16: Proyección de Costos (Años 1 al 5).

PROYECCIÓN DE COSTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Pagos por el uso de la plataforma (dominio y servidor)	\$0	\$114.400	\$118.976	\$123.735	\$128.684
Pago Anualidad Baidu	\$0	\$62.400	\$64.896	\$67.492	\$70.192
Pago por asesorías de informático y legal	\$0	\$600.000	\$624.000	\$648.960	\$674.918
Costos de Adm. Y Ventas	\$1.800.000	\$1.872.000	\$1.946.880	\$2.024.755	\$2.105.745
Compra/Renovación de equipos	\$0	\$0	\$600.000	\$0	\$650.000
TOTAL COSTOS	\$1.800.000	\$2.648.800	\$3.354.752	\$2.864.942	\$3.629.540

Fuente: Elaboración del autor.

Figura 17: Proyección de Costos (Años 6 al 10).

PROYECCIÓN DE COSTOS	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Pagos por el uso de la plataforma (dominio y servidor)	\$133.832	\$139.185	\$144.752	\$150.543	\$156.564
Pago Anualidad Baidu	\$72.999	\$75.919	\$78.956	\$82.114	\$85.399
Pago por asesorías de informático y legal	\$701.915	\$729.992	\$759.191	\$789.559	\$821.141
Costos de Adm. Y Ventas	\$2.189.975	\$2.277.574	\$2.368.677	\$2.463.424	\$2.561.961
Compra/Renovación de equipos	\$0	\$700.000	\$0	\$750.000	\$0
TOTAL COSTOS	\$3.098.721	\$3.922.670	\$3.351.577	\$4.235.640	\$3.625.066

Fuente: Elaboración del autor.

3.3.3 Modelo de Inversión

Para sustentar la propuesta de valor se necesitan en total \$7.205.820 pesos chilenos, lo cual cubre toda la inversión inicial y los tres primeros años de flujos negativos, esto considerando un ingreso moderado detallado en el punto 3.3.1.

Ver detalle del modelo de la inversión en la figura N°18.

Figura 18: Detalle Inversión Inicial.

INVERSIÓN INICIAL	
Iniciación de actividades (SII)	\$0
Pago levantamiento de la página web	\$335.000
Pago registro de dominio	\$10.000
Pago servidor	\$100.000
Honorario informático por asesoría y levantamiento plataforma	\$1.000.000
Asesoría Legal	\$500.000
Flujo de caja requerido por los 3 primeros años	\$2.305.137
Buscador Baidu (ingreso y 1ra anualidad)	\$560.000
Compra de equipos iniciales	\$1.300.000
Eventualidades	\$1.000.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$7.110.137

Fuente: Elaboración del autor.

3.3.4 Fondos de Inversión

La inversión requerida será realizada 100% por la dueña del emprendimiento, la cual tendrá 100% el control sobre www.cometochile.cl.

3.3.5 Flujos de Caja

En las figuras N°19, 20, 21, 22, 23 y 24 se pueden apreciar los flujos de cajas simplificados para los tres escenarios propuestos anteriormente en el modelo de negocio (pesimista, moderado y optimista).

Se puede apreciar en los tres escenarios que todos tienen ganancias en el medio plazo, y esto se debe principalmente a la génesis del proyecto, la cual es apostar al desarrollo de la industria del turismo en Chile, lo que significa por un lado tener cada vez más opciones turísticas sustentables y ser reconocido como un polo de turismo sustentable exótico al fin del mundo.

Considerando que la inversión en www.cometochile.cl es pequeña incluso incluyendo los 3 primeros años con flujo negativo (en el escenario moderado), ya del año cuarto es posible tener ingresos, los cuales se incrementan rápidamente en la medida que el portal es más conocido en un mercado gigante como el chino.

Figura 19: Flujo de Caja Simplificado - Escenario PESIMISTA (años 1 al 5).

FLUJO DE CAJA SIMPLIFICADO / PESIMISTA	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos Totales	\$1.101.092	\$1.431.420	\$1.860.846	\$2.419.100	\$3.144.830
Costos Totales	-\$1.800.000	-\$2.648.800	-\$3.354.752	-\$2.864.942	-\$3.629.540
Inversión Inicial	-\$7.110.137				
Flujo de Caja Neto	-\$698.908	-\$1.217.380	-\$1.493.906	-\$445.842	-\$484.710
Flujo de Caja Acumulado	\$6.411.229	\$5.193.850	\$3.699.944	\$3.254.102	\$2.769.392

Fuente: Elaboración del autor.

Figura 20: Flujo de Caja Simplificado - Escenario PESIMISTA (años 6 al 10).

FLUJO DE CAJA SIMPLIFICADO / PESIMISTA	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Ingresos Totales	\$4.088.279	\$5.314.763	\$6.909.192	\$8.981.949	\$11.676.534
Costos Totales	-\$3.098.721	-\$3.922.670	-\$3.351.577	-\$4.235.640	-\$3.625.066
Inversión Inicial	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Caja Neto	\$989.558	\$1.392.092	\$3.557.615	\$4.746.309	\$8.051.468
Flujo de Caja Acumulado	\$3.758.949	\$5.151.042	\$8.708.656	\$13.454.965	\$21.506.433

Fuente: Elaboración del autor.

Figura 21: Flujo de Caja Simplificado - Escenario MODERADO (años 1 al 5).

FLUJO DE CAJA SIMPLIFICADO / MODERADO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos Totales	\$1.101.092	\$1.717.704	\$2.679.618	\$4.180.205	\$6.521.119
Costos Totales	-\$1.800.000	-\$2.648.800	-\$3.354.752	-\$2.864.942	-\$3.629.540
Inversión Inicial	-\$7.110.137				
Flujo de Caja Neto	-\$698.908	-\$931.096	-\$675.134	\$1.315.263	\$2.891.580
Flujo de Caja Acumulado	\$6.411.229	\$5.480.134	\$4.805.000	\$6.120.263	\$9.011.842

Fuente: Elaboración del autor.

Figura 22: Flujo de Caja Simplificado - Escenario MODERADO (años 6 al 10).

FLUJO DE CAJA SIMPLIFICADO / MODERADO	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Ingresos Totales	\$10.172.946	\$15.869.796	\$24.756.882	\$38.620.737	\$60.248.349
Costos Totales	-\$3.098.721	-\$3.922.670	-\$3.351.577	-\$4.235.640	-\$3.625.066
Inversión Inicial	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Caja Neto	\$7.074.225	\$11.947.126	\$21.405.305	\$34.385.096	\$56.623.283
Flujo de Caja Acumulado	\$16.086.068	\$28.033.194	\$49.438.499	\$83.823.596	\$140.446.879

Fuente: Elaboración del autor.

Figura 23: Flujo de Caja Simplificado - Escenario OPTIMISTA (años 1 al 5).

FLUJO DE CAJA SIMPLIFICADO / OPTIMISTA	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos Totales	\$2.202.185	\$3.435.408	\$5.359.237	\$8.360.410	\$13.042.239
Costos Totales	-\$1.800.000	-\$2.648.800	-\$3.354.752	-\$2.864.942	-\$3.629.540
Inversión Inicial	-\$7.110.137				
Flujo de Caja Neto	\$402.185	\$786.608	\$2.004.485	\$5.495.468	\$9.412.699
Flujo de Caja Acumulado	\$7.512.322	\$8.298.930	\$10.303.415	\$15.798.883	\$25.211.582

Fuente: Elaboración del autor.

Figura 24: Flujo de Caja Simplificado - Escenario OPTIMISTA (años 6 al 10).

FLUJO DE CAJA SIMPLIFICADO / OPTIMISTA	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Ingresos Totales	\$20.345.893	\$31.739.593	\$49.513.765	\$77.241.473	\$120.496.698
Costos Totales	-\$3.098.721	-\$3.922.670	-\$3.351.577	-\$4.235.640	-\$3.625.066
Inversión Inicial	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Caja Neto	\$17.247.171	\$27.816.923	\$46.162.188	\$73.005.833	\$116.871.632
Flujo de Caja Acumulado	\$42.458.753	\$70.275.676	\$116.437.864	\$189.443.697	\$306.315.329

Fuente: Elaboración del autor.

3.3.6 Indicadores Económicos

La rentabilidad del proyecto será medida a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Se utilizó una tasa de descuento del 15%, acorde a los proyectos de esta categoría, y los flujos de caja simplificados indicados en el punto anterior en un horizonte de 10 años.

Ver Cálculo de la tasa de descuento en ANEXO C.

Los resultados obtenidos con los siguientes:

- Escenario Pesimista
VAN: \$9.557.251
TIR: 6%
- Escenario Moderado
VAN: \$45.862.052
TIR: 39%
- Escenario Optimista
VAN: \$99.840.495
TIR: 63%

Se puede apreciar que en los escenarios moderado y optimista que el VAN es positivo, lo que significa que el proyecto además de recuperar la inversión total se obtiene un valor adicional que representa el rendimiento al final de los 10 períodos considerados. Así mismo la TIR en los casos moderado y optimista es mayor a la tasa de descuento confirmando la factibilidad del proyecto.

3.4. Oportunidades de Internacionalización

El modelo de negocio www.cometochile.cl tiene claras componentes de internacionalización, ellas se basan en:

- Selección de socios claves certificados de acuerdo a estándares internacionales de la OMT. Esto significa que es posible encontrar socios claves en toda la región.
- Pago on-line de los servicios de la plataforma con tarjetas de crédito internacionales.
- Sistema de atención a clientes a distancia, lo que no interfiere con la ubicación de la administración.

Principalmente en Sudamérica existen grandes oportunidades para internacionalizar el modelo de la plataforma propuesto en este trabajo, esto debido a que en la región aún no se le ha dado la cabida merecida al turismo sustentable, lo que significa que aún no hay disponibles plataformas similares a www.cometochile.cl en todo Sudamérica. Claramente el modelo se debería ir ajustando a cada país, los portales web podrían estar conectados unos con otros mejorando la experiencia de navegación de los clientes potenciales que desean visitar Sudamérica, a pesar de que se podría pensar que los países podrían competir unos con otros por los turistas, la estadística indica que los ciudadanos chinos suelen visitar varios países latinoamericanos en sus viajes a la región, esto dado a la lejanía del destino, en otras palabras, usualmente los chinos aprovechan el viaje a Latinoamérica visitando varios países en el mismo viaje.

La similitud cultural de Chile con los países sudamericanos haría más factible la penetración del modelo de negocio en la región.

La plataforma tiene contemplado en el mediano plazo ampliar sus opciones de idiomas a: mandarín, francés, alemán, portugués, japonés. En el inicio la plataforma estará disponible en inglés y español.

Capítulo 4

Conclusiones

En el trabajo presentado se evaluó el diseño de un plan de negocio para la internacionalización de una plataforma de turismo sustentable chileno con el mercado chino, de acuerdo a la metodología Lean Startup.

Mediante la evaluación de los diferentes Canvas y validación de los supuestos críticos más relevantes se pudo construir el modelo de negocio resultante cumpliéndose con el objetivo general y específicos formulados en el proyecto.

Se escogió al mercado chino debido al importante crecimiento registrado en la cantidad de turistas que están viajando al extranjero en los últimos años y al poder adquisitivo de estos turistas. Mediante la herramienta utilizada, encuesta online, se pudo corroborar el interés de los ciudadanos chinos en conocer Chile, además como el interés en temas relacionado al turismo sustentable.

Así como se evaluó el interés del mercado chino en visitar Chile también se evaluó la oferta de turismo sustentable disponible en Chile (hoteles con el sello S de Sernatur), respecto la real existencia de este tipo de hoteles y el interés de ellos en el mercado chino. Satisfactoriamente para el proyecto, se evidenció una gama diversa de hoteles y tours operadores en la línea verde ya certificados por Sernatur, así mismo este segmento se manifestó estar interesados en la llegada de turistas chinos y en entablar un alianza con el proyecto presentado en cuestión.

El proyecto fue sometido a una evaluación económica y financiera con la intención de evaluar la factibilidad de su apertura, la cual resultó factible, bajo un criterio conservador. La rentabilidad ofrecida por el proyecto (TIR de 39%) resultó mayor que la mínima rentabilidad exigida por el inversionista (CAPM de 15%), resultado corroborado por el valor actual neto del proyecto (VAN de \$45.862.052) que es positivo. La evaluación financiera también permitió determinar en detalle la inversión necesaria total para el proyecto, la cual resultó ser levemente superior a siete millones de pesos chilenos.

Para finalizar es importante mencionar que éste proyecto además de ser atractivo en propuesta y evaluación económica-financiera, en el mediano a largo plazo, es una aporte necesario para el desarrollo de la industria del turismo en el país, una

industria que debe seguir creciendo con fuerza de manera responsable con la cultura, herencia y medio ambiente. La sustentabilidad no es una moda sino más bien una nueva manera responsable de crear valor.

4.1. Futuro del Negocio

El futuro de la plataforma www.cometochile.cl está en directa relación con el objetivo de atraer cada vez más turistas chinos al país y concientizar al turismo en Chile de seguir una senda sustentable. Para el primer objetivo es clave generar alianzas con organizaciones que promueven el turismo chileno en China, una opción es explorar con representantes de ProChile en China las opciones más viables para aumentar la presencia de la plataforma en China. De acuerdo a profesor de la Universidad de Beijing⁴⁰ los negocios relacionados con gustos de los ciudadanos chinos suelen despegar rápido en la medida que a los primeros usuarios les agrada el producto o servicio, esto se debe a la gran población actual en China, la cual reacciona fuertemente a las tendencias, la valoración positiva de un grupo pequeño de clientes se multiplica exponencialmente por el resto de los ciudadanos para el uso del servicio o producto. Dado a esto es clave poder penetrar en el mercado para asegurar la sobrevivencia de www.cometochile.cl y principalmente hacer de Chile un polo de turismo sustentable en el fin del mundo.

El segundo objetivo, de apuntar y apoyar a un turismo cada vez más verde y justo en Chile, va directamente relacionado con educar a los actores principales del turismo en el país, para esto la plataforma es una buena herramienta de llegar tanto a los hoteles como a las organizaciones relacionadas, el mensaje puede ser entregado de manera visual y charlas relacionadas. Así también es importante relacionarse con actores internacionales del mundo del turismo, con el fin de hacer alianzas y compartir buenas prácticas.

⁴⁰ Clase Magistral en Universidad de Beijing en Study Tour Global MBA, Septiembre 2016.

ANEXO A - Encuesta Segmento Cliente

Tema: Turismo en Chile

Tourism in Chile

1.

1. Where you from?

China

Other:

2. Gender?

Male

Female

3. Age?

Among 18 and 24

Among 25 and 34

Among 35 and 49

50 and more

4. Would you like to go to Chile?

Yes

No, Why?

5. Do you have some special interest in Chile?

Easter Island

Torres del Paine

Atacama Desert

Vineyard

Other:

6. Is it important for you that hotels and tour operators will be responsible for environmental and social factors?

Yes

No

7. What is the method you use to plan your holiday abroad?

- Chinese agency
- Chinese App
- Chilean web sites
- Sudamerican web sites
- Internationals web sites

Name of the tourism company or web site?

8. What language would you like to have available to look for information about Chile?

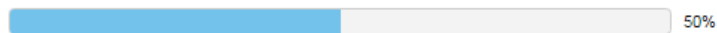
- English
- Mandarin
- Spanish
- Other:

9. How long time would you like to spend in Chile?

- Less than 4 days
- Among 4 to 8 days
- More than 9 days

10. Which do you think will be or have been your main problem to visit Chile?

- Lenguage
- Culture
- Lack of security
- Visa
- Distance
- Other:



Following

ANEXO B - Encuesta Socios y Actividades Claves

Tema: Vinculación Hoteles y Tour Operadores con Mercado Chino

Vinculación Hoteles y Tour Operadores con Mercado Chino

Encuesta

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?

- Administrativo
- Recepcionista
- Dueño
- Otro (especifique)


2. ¿El hotel o tour operador al que representa posee alguna categoría de sello S de Sernatur?

- Sí
- No
- No sabe

3. ¿Al hotel o tour operador al que representa le interesaría recibir turistas provenientes desde China? 

- Sí
- No

¿Por qué?

4. En el caso de estar interesado en la llegada de turistas chinos, ¿estaría dispuesto a otorgar un descuento a una nueva plataforma web por el envío de estos turistas?. Por ejemplo: un valor preferencial por habitación. 


- Sí
- No
- Otro (especifique)

5. En el caso de estar interesado en entablar un convenio entre la nueva plataforma web y su hotel o tour operador ¿qué porcentaje usted cree que su administración consideraría por el envío de cada turista chino?

- 3%
- 5%
- 10%
- Otro (especifique)


6. ¿Dispone de personal que hable en inglés en su hotel o tour operador, tales como anfitrión, guías, etc.?

- Sí
- No


7. ¿Le gustaría recibir información respecto de las necesidades básicas de los turistas chinos en relación a hotelería y/o servicios? 

- Sí
- No

¿Por qué?

8. En el caso de entablar algún convenio con la nueva plataforma, ¿Cuál(es) de los siguientes puntos es(son) importante(s) para usted o la administración de su hotel o tour operador? 

- Tener una reunión en persona con un representante de la nueva plataforma web.
- Recibir información de la nueva plataforma web vía e-mail y/o teléfono.
- Tener más información sobre el mercado de los turistas chinos.
- Otro (especifique)

9. ¿Se le ocurre otro método de convenio con la nueva plataforma web y la empresa que representa, a parte del porcentaje de descuento por habitación por el envío de turistas chinos propuesto en esta encuesta? 

10. Si desea dejar algún comentario y/o pregunta favor utilizar el siguiente espacio.



Listo

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

ANEXO C – Cálculo de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento se determina mediante modelo de valoración de activos financieros (CAPM), que incorpora el riesgo sistemático a través del factor Beta:

$$K_s = R_f + [E(R_m) - R_f] \times \beta$$

Dónde:

- K_s : Costo de Capital (tasa de descuento)
- R_f : Tasa libre de riesgos. Para esto se consideró el rendimiento del Bono del Banco Central de Chile en Unidades de Fomento, y que corresponde a 1,10% (valor referencial).
- $E(R_m)$: Tasa de Rendimiento del portafolio de mercado. Se considera el rendimiento del Índice General Promedio de Acciones (IGPA) para Utilities y que corresponde a 17,48%.
- β : Riesgo sistemático. Se considera el beta promedio de la industria de servicios industriales en Estados Unidos, que corresponde al indicador más cercano al negocio en estudio. El indicador obtenido de la tabla por industria, Beta, es de un 0,85%.

Luego:

$$K_s = 0,011 + [0,1748 - 0,011] \times 0,85$$

$K_s = 15,02\%$

BIBLIOGRAFIA

- [1] Eric Ries, The Lean Startup, Crown Publishing, third edition, 2011.
- [2] Alex Osterwalter y Yves Pigneur. Business Model Generation, 2009.
- [3] Alexander Joyce and Maxime Desjardins. JMSB/Building a Sustainable Business Model, Montreal February 2016.
- [4] Leonardo Soto. Desarrollo de Modelo de Negocio para un Gestor de Logs para Aplicaciones Desarrolladas en la nube (Cloud), 2014.
- [5] Alex Osterwalter, Yves Pigneur, Greg Bernarda y Alan Smith. Value Proposition Design, Wiley.
- [6] UNWTO, Annual Report 2015.
- [7] <http://www.chilesustentable.travel/distincion/empresas-y-mapa/>
- [8] SERNATUR, Sistema de Distinción Turismo Sustentable (Versión 02/2015).
- [9] Ottman, J., Stafford, E. R., & Hartman, C. L., Avoiding Green Marketing Myopia. Environment, 48(5): 23-36, 2006.
- [10] Krosinsky, Robins, Viederman, Evolutions in Sustainable Investing, Wiley, 2011.
- [11] Subsecretaria de Turismo – Gobierno de Chile, Seminario Internacional “El Turismo en Cifras: Una Apuesta a Futuro”, Santiago Noviembre 2016.
- [12] FMAM, Ciudades Sustentables.
- [13] Federación de Empresas de Turismo de Chile, Barómetro Chileno del Turismo, Marzo 2016 / N°20.
- [14] INE, Informa anual EMAT, 2015.
- [15] Henk R. Randau and Olga Medinskaya, China Business 2.0 Analyze the Economy, Understand the Society, and Manage Effectively, Springer, 2015.
- [16] OMT, Año del Turismo UNWTO – Brochure – IY2017.
- [17] Sernatur, Cuadros de Perfil de Turismo Receptivo por Aeropuertos 2015.
- [18] FEDETUR, Estudio Especial: Mercado Chino, Noviembre 2015 / N°19.