

**Universidad de Chile**  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Economía y Administración

# “Mercado de turismo Receptivo en Chile, Plan de negocios para un operador”

Seminario para optar al título De Ingeniero Comercial, Mención administración  
Integrantes:

**Ana Maria Perez-Canto Flores**

**Julieta Villarroel Paulus**

Profesor Guía: Sra. Nicole Pinaud V.  
**Santiago de Chile. Diciembre de 2003**



..	1
<b>Introducción .</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos y Metodología .</b>	<b>5</b>
<b>Primera parte .</b>	<b>7</b>
1. Esquema de la Industria .	7
2. Descripción de cada Sector: . .	9
<b>A. Consumidor Final .</b>	<b>9</b>
<b>B. Intermediarios .</b>	<b>15</b>
<b>C. Proveedores de servicios: .</b>	<b>16</b>
<b>Segunda parte . .</b>	<b>23</b>
1. Cadena de Valor de la Industria para operadores de Turismo Receptivo .	23
<b>Actividades Primarias . .</b>	<b>24</b>
<b>Actividades de Apoyo: .</b>	<b>25</b>
2. ANALISIS PORTER .	26
<b>a) Formas de Rivalidad de Competencia . .</b>	<b>26</b>
<b>b) Poder de negociación de los compradores .</b>	<b>27</b>
<b>c) Amenaza de Nuevos Entrantes .</b>	<b>27</b>
<b>d) Poder de Negociación de los proveedores . .</b>	<b>28</b>
<b>e) Amenaza de Sustitutos . .</b>	<b>29</b>
3. Conclusiones de la industria del turismo receptivo . .	29
4. Segmentos y oportunidades .	30
5. Análisis del segmento de estudiantes Extranjeros .	31
<b>Aspectos Generales del segmento estudiantes . .</b>	<b>33</b>
<b>Intereses . .</b>	<b>34</b>
<b>Alojamiento .</b>	<b>34</b>
<b>Actividades turísticas .</b>	<b>35</b>
<b>Análisis general . .</b>	<b>35</b>

<b>Tercera parte . .</b>	<b>37</b>
Plan de negocios para un Operador . .	37
<b>1. Resumen ejecutivo . .</b>	<b>37</b>
<b>2. Análisis de la Industria . .</b>	<b>39</b>
<b>3. Análisis del Mercado . .</b>	<b>40</b>
<b>4. La Empresa . .</b>	<b>42</b>
<b>5. El producto . .</b>	<b>44</b>
<b>6. Estrategia de Marketing . .</b>	<b>45</b>
<b>7. Administración . .</b>	<b>47</b>
<b>8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN . .</b>	<b>48</b>
<b>9. Financiamiento . .</b>	<b>49</b>
<b>10. Información Financiera y flujos . .</b>	<b>50</b>
<b>Cuarta parte . .</b>	<b>53</b>
Conclusiones Generales del seminario y Recomendaciones . .	53
<b>Bibliografía y Fuentes . .</b>	<b>55</b>
Artículos del diario “El Mercurio” . .	55
Revista especializada “La Agencia de Viajes Chile” . .	55
Diario “La Segunda” . .	56
Paginas de Internet . .	56
Entrevistas en Profundidad . .	56
Universidades: . .	56
Tour operadores: . .	56
HOTELES . .	57
RENT A CAR . .	57
LINEAS AEREAS . .	57
CRUCERO . .	57
<b>Anexos . .</b>	<b>59</b>
Anexo 1. Ferias internacionales . .	59
Anexo 2. Organizaciones ligadas al turismo . .	60

ACHET Asociación Chilena de Empresas de Turismo .	60
CPT Corporación de Promoción Turística . .	60
ACHMART Asociación Chilena de Empresas Mayoristas y Representantes de Turismo .	60
ASTA American Society of Travel agents .	60
PATA Pacific Asia Travel Asociación .	60
IATA Internacional Air Transport .	60
SERNATUR Servicio Nacional de Turismo . .	61
Anexo 3. <u>TABLAS</u> . .	61
<b>“Anexos Plan de Negocios” .</b>	<b>63</b>
Anexo 4 Inversiones .	63
Anexo 5 Capital de Trabajo . .	63
Anexo 6. Proyección de Flujs Mensual . .	63
Supuestos .	63
Anexo 7. Proyección de Flujs Anual .	64
Anexo 8 Análisis de Sensibilidad .	64



---

*“A mi Madre, por su incondicional apoyo; a mis hijos, Daniela y Diego, por la fuerza que me entregan cada día y por su puesto a ti, Sergio”. Muchas gracias. Ana Maria “A mi Madre y a ti hermana por estar siempre a mi lado apoyándome, y a Fabio por su paciencia”. Muchas Gracias. Julieta*



# Introducción

Los distintos tipos de climas y paisajes que presenta Chile, desde el desierto en el norte de Atacama hasta los glaciares en el extremo sur, junto con un renacimiento de la conciencia ecológica y el gusto por lo natural, convierten a Chile en un atractivo lugar para visitar y disfrutar por los turistas.

Debido al auge experimentado por el turismo en Chile durante los últimos años, reflejado en el turismo receptivo (turistas extranjeros que visitan Chile), emisor (chilenos que viajan al extranjero) y nacional (dentro del país), hemos concentrado nuestro análisis particularmente en el turismo receptivo y las actividades asociadas a él. Analizando cifras asociadas a éste, observamos que su evolución y desarrollo es el que presenta mayores oportunidades de crecimiento en diversos aspectos como son el alojamiento, los programas turísticos, la profesionalización en la entrega de servicios y mejoramiento de la infraestructura.

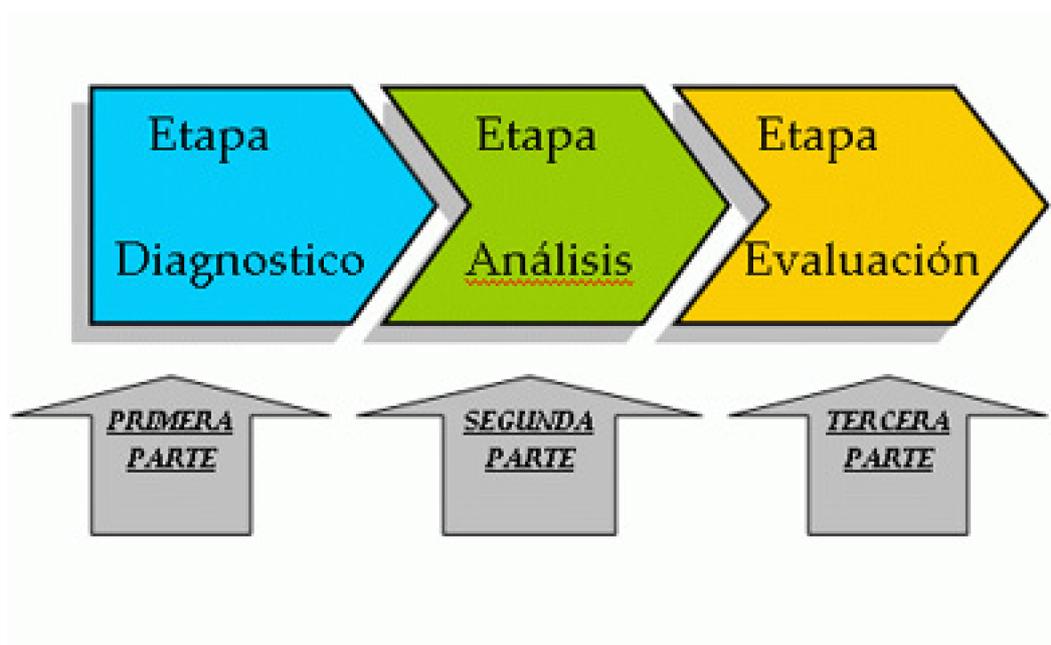
Empezamos la investigación de la industria del turismo receptivo, poniendo énfasis tanto en los diferentes segmentos de turistas como son: negocios, aventura, intereses especiales y estudiantes, entre otros, como también en los distintos servicios ofrecidos para atender sus necesidades, con el fin de detectar alguna oportunidad de negocio concreta para sustentar nuestro proyecto.

Finalmente, enfocándonos en un segmento específico y con una oportunidad de negocio clara, nos dispusimos a desarrollar el Plan de Negocios, el cual constituye una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.



# Objetivos y Metodología

Hemos dividido la tesis en tres etapas básicas: diagnóstico, análisis y evaluación



*Fig. 1*

Etapa diagnóstica: que tiene como objetivo particular entender el mercado del turismo receptivo, con todos sus protagonistas, con una descripción y posteriormente un

análisis de cada uno de ellos, en el que se determinará el rol que juegan en la industria. Dentro de las herramientas utilizadas están: investigaciones con fuentes primarias y secundarias de organizaciones de turismo y estudios relativos al tema, encuestas y entrevistas en profundidad a operadores, turistas, hoteles, agencias de viaje, entre otros.

Etapa análisis: tiene como objetivo específico reconocer los distintos segmentos que existen en el mercado, entender las necesidades de ellos, tratando de identificar nichos no servidos por la industria actual. Para esto utilizamos herramientas como el análisis de Porter para detectar oportunidades de negocio.

Etapa evaluación: tiene como objetivo particular desarrollar un plan de negocios enfocado a cubrir las necesidades de un nicho específico, para esto utilizamos herramientas como, entrevistas, información de fuentes primarias y secundarias y la evaluación de proyectos.

Finalmente obtenemos las conclusiones generales de la tesis, como también las recomendaciones finales las cuales se pueden apreciar en la parte cuatro de la tesis.

# Primera parte

## 1. Esquema de la Industria

La industria del turismo, entendida como exportación de servicios turísticos, movió durante el año 2001 US \$ 827,9 millones, lo cual representa el 1,26% del PIB de ese año. A continuación se hará una comparación entre las exportaciones de Bienes y Servicios más relevantes para el año 2001:

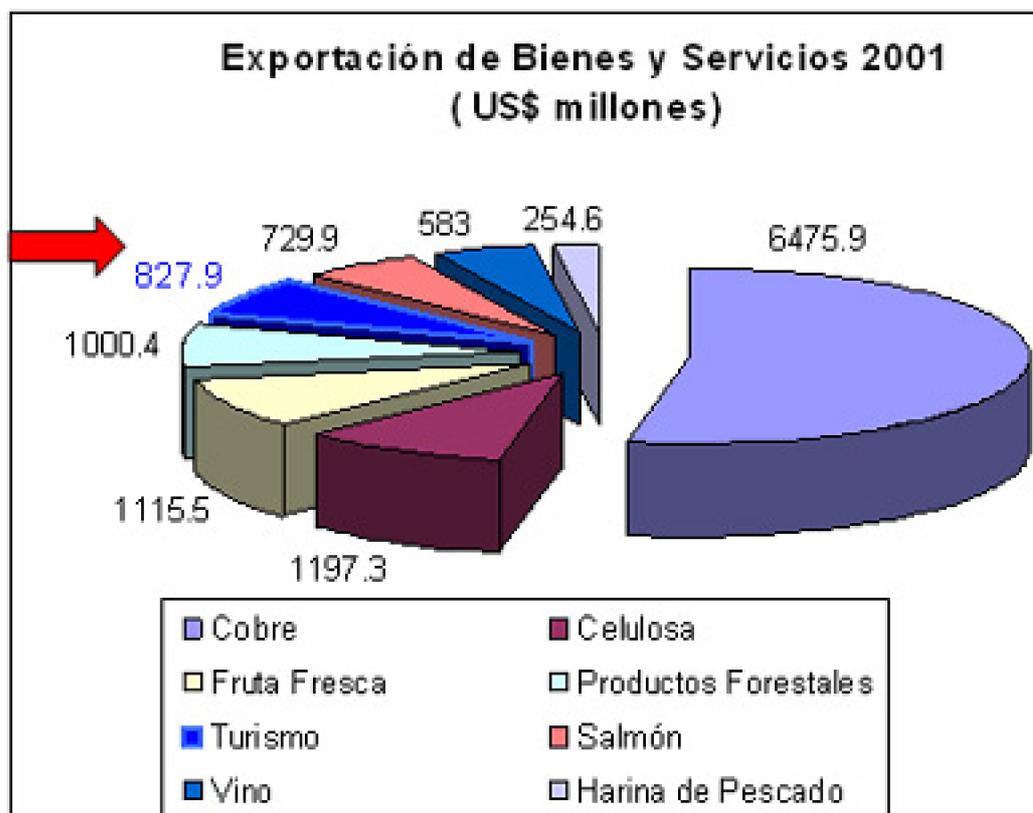


Fig. 2

Datos: Anuario del turismo 2001, Sernatur

La industria del turismo está dividida en tres clases según el lugar de origen y destino del turista: turismo emisor, turismo nacional y turismo receptivo.

El turismo emisor tiene relación con los turistas chilenos que viajan a otros países y contratan servicios turísticos en Chile; el turismo nacional está relacionado con los turistas nacionales (chilenos) que viajan dentro de su país y finalmente tenemos el turismo receptivo, que relaciona todos los servicios turísticos nacionales, para acoger al turista extranjero.

Para la realización de este trabajo nos enfocaremos en el turismo receptivo, que según fuente del Sernatur queda definido como “el de los no residentes, que viajan dentro del país visitado”.

Podemos entender la industria del turismo receptivo a través de tres roles principales: proveedores de servicios, intermediarios y el consumidor final, los cuales serán explicados en detalle en la siguiente sección:



Fig.3

## 2. Descripción de cada Sector:

### A. Consumidor Final

#### **Turista:**

Como turista extranjero entendemos al visitante que permanece una noche por lo menos, en un medio colectivo o privado en el país visitado<sup>1</sup>.

Para facilitar el análisis, segmentaremos al turista según motivo del viaje y la información relevante la expondremos en cuadros explicativos.

Dentro de los motivos del viaje, se observa que la mayoría de ellos viene a Chile por vacaciones, seguido por visita a familiares, negocios y estudios. (Ver Fig.4)

<sup>1</sup> Definición Anuario de turismo Sernatur

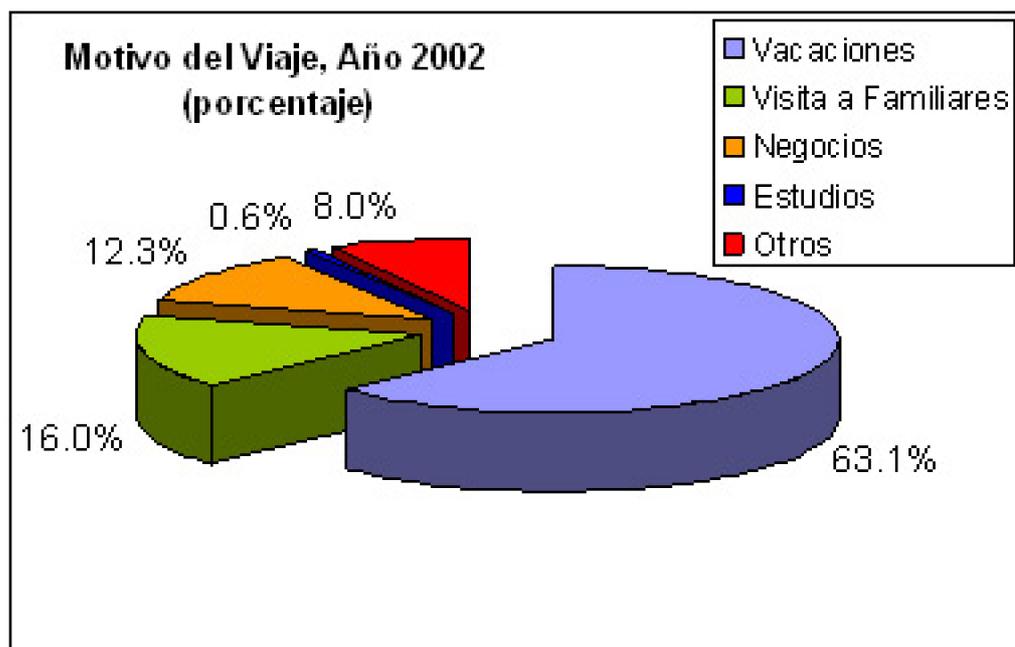


Fig. 4

Fuente: Comportamiento del Turismo Receptivo 2002

Al año 2001, casi el 75% (Cuadro 1) de los turistas provenía de América del Sur, Central y Caribe; Europa y América del Norte ocupaban el segundo y tercer lugar respectivamente, esta situación se mantiene a Septiembre del año 2003, sin embargo los porcentajes han variado. Se puede observar una disminución de los turistas provenientes de América del Sur, Central y Caribe, mientras que los turistas europeos y norteamericanos han aumentado su participación en el total.

### Procedencia según continente año 2001 y 2003 (datos a Septiembre)

Cuadro 1. “Procedencia según Continente”

Continente	2001	2003
América del Sur, Central y Caribe	74.3%	67.2%
Europa	12.7%	17%
América del Norte	10.1%	12.2%
Otros Continentes	2.9%	3.6%
Total	100%	100%

Este crecimiento de turistas europeos y norteamericanos, se puede apreciar en las figuras 5 y 6, donde se muestra la evolución que ha tenido la cantidad de extranjeros ingresados al país.

Si bien en algunos años se han producido bajas en relación a la cantidad de turistas ingresados, se puede observar una tendencia creciente.

Los turistas norteamericanos han tenido un crecimiento de 4,35% durante los últimos 5 años con respecto al año 1998. (Ver figura 5)

Durante el año 1999, se produce una disminución de la cantidad de turistas posiblemente por una tendencia a la baja que venía producto de la crisis Asiática, la cual tuvo repercusión a nivel mundial. Posteriormente se observa una tendencia alcista hasta el año 2002 que nuevamente cae tras el temor al viajar, producto del atentado a las torres gemelas en Estados Unidos.

Los turistas europeos han crecido 8,63% los últimos 5 años con respecto al año 1998. (Ver figura 6)

**Turistas norteamericanos ingresados por año  
(miles)**

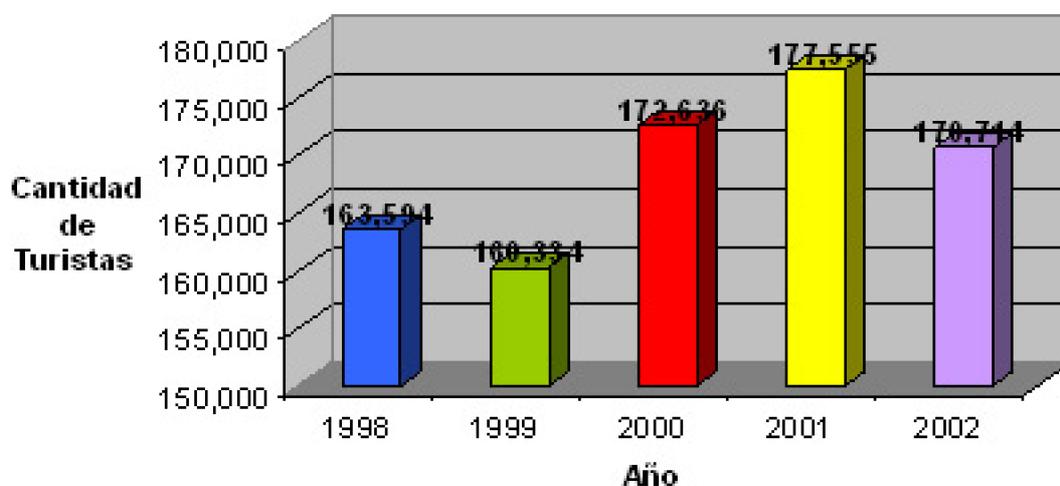


Fig. 5

Fuente: Estadísticas de turismo receptivo. Sernatur

**Turistas europeos ingresados por año  
(miles)**

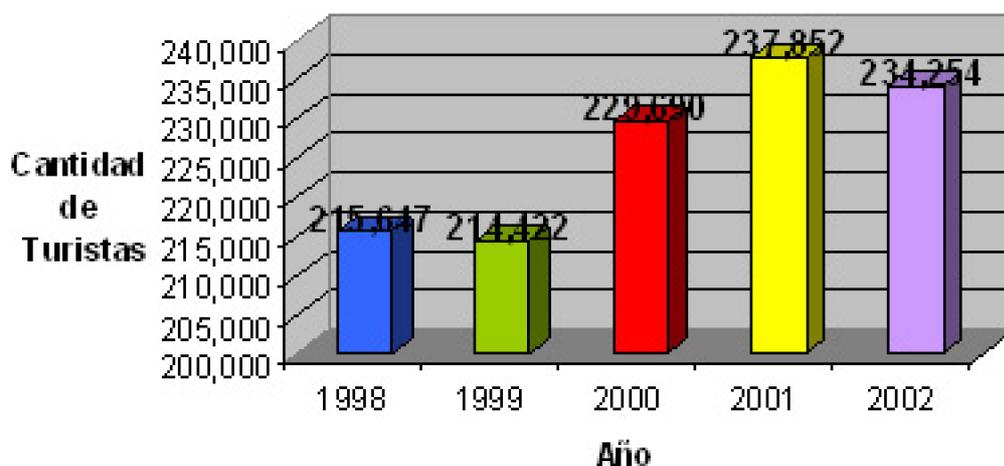


Fig. 6

Fuente: Estadísticas de turismo receptivo. Sernatur

El turista de larga distancia <sup>2</sup> que proviene principalmente de Alemania, España, Francia, Inglaterra e Italia y viene a Chile en busca de un destino exótico que ofrece naturaleza, paisaje, algo distinto que no puede ver en el resto de Europa, así se ha dirigido la promoción realizada en Europa.

Se observa que los turistas provenientes de Francia e Inglaterra muestran un crecimiento significativo con respecto al año 1998. (Ver cuadro2)

**Cuadro 2. “Crecimiento de turistas, según país de origen <sup>3</sup>”**

<b>País de origen</b>	<b>Crecimiento durante los últimos 5 años (1998-2002)</b>
Alemania	3.67%
Estados Unidos	3.99%
Francia	21.06%
Inglaterra	24.88%

Fuente: Estadísticas Sernatur

El primer destino dentro de Chile es Santiago, y va más allá de que sea la capital, sino que es calificada como tranquila, segura y grata. Luego vienen destinos como San Pedro de Atacama en el extremo norte, Torres del Paine en el sur, y el circuito Valparaíso-Viña del Mar-Isla Negra en el litoral central.

Chile tiene además 64 áreas silvestres a lo largo de todo el país, entre parques nacionales, reservas nacionales, monumentos naturales y santuarios de la naturaleza.

Los lugares culturales son escogidos más por alemanes, franceses e ingleses, mientras la naturaleza por los belgas e italianos. Los estadounidenses presentan los mismos gustos, aunque muestran más interés por Santiago y por deportes como el ski, actividades náuticas, caminatas y pesca deportiva. El promedio de estadía de turistas europeos y norteamericanos es de 15 días, mientras que turistas latinoamericanos es de 9 días.

En general el comportamiento de turistas de América Latina y países limítrofes es semejante en cuanto a permanencia y gasto.

Podemos observar (Cuadro 3) que los países con una mayor permanencia y gasto en Chile son Europeos y Norteamericanos.

**Cuadro 3. “Comportamiento de turistas en permanencia y gasto promedio” 2001**

<sup>2</sup> Turista proveniente de países lejanos como Norteamérica, Europa y Asia

<sup>3</sup> Información Sernatur, Estadísticas de Turismo 2001

PAIS DE RESIDENCIA	Número de Turistas	Permanencia Promedio (días)	Gasto Promedio Diario Indiv. (dólares)
<b>América Sur-Central y Caribe.</b>	<b>1.364.083</b>	<b>9.2</b>	<b>32.3</b>
Argentina	961.526	9.2	28.9
Bolivia	101.538	7.8	26.7
Perú	122.783	7.2	30.5
Brasil	83.150	12.5	52.5
Venezuela	11.457	12.2	54.4
<b>Norteamérica</b>	<b>185.561</b>	<b>13.0</b>	<b>63.7</b>
Estados Unidos	143.276	12.3	67
Canadá	20.043	20.6	49.6
México	22.242	11.4	64.4
<b>Europa</b>	<b>232.932</b>	<b>16.9</b>	<b>55.3</b>
Alemania	44.510	18.3	49.2
España	36.685	16.9	63.3
Francia	34.282	16.7	55.9
Inglaterra	35.388	14.4	58.9
Italia	17.030	12.1	54.5
<b>Otros p. Europa</b>	<b>32.165</b>	<b>17.7</b>	<b>59.5</b>
<b>Australia</b>	<b>14.798</b>	<b>13.9</b>	<b>50.5</b>
<b>Asia</b>	<b>19.465</b>	<b>15.9</b>	<b>75.7</b>
<b>Resto de Países</b>	<b>19.518</b>	<b>15.8</b>	<b>49.9</b>
<b>Total</b>	<b>1.836.357</b>	<b>14.11</b>	<b>54.56</b>

Fuente: Servicio Nacional de Turismo-Departamento de Planificación.

La distribución de su gasto es principalmente en áreas como alojamiento, alimentación y compras seguida por diversión, transporte local y Agencias.

A pesar que la procedencia y el aporte monetario es mayor en América del Sur, Central y Caribe, el aporte a nivel individual es significativamente mayor en países europeos y de América del Norte. Tomando en cuenta que las actividades que realizan se refieren principalmente a aventura e intereses especiales, y negocios en menor proporción, actividades que implican un mayor gasto, pero son más valorados. Es por este motivo que nos concentramos en Europa y en América de norte, como nuestra principal fuente de turistas.

**Cuadro 4. "Aporte monetario al total de ingresos turísticos del país"**

América del Sur, Central y Caribe	49.2%
América del Norte	18.5%
Europa	26.3%
Resto del mundo	6.0%
Total <sup>4</sup>	100%

## Comportamiento de los turistas según país de origen

5

Hemos tomado a los siguientes países por las razones de aporte económico y número de visitantes explicados anteriormente.

### **Estados Unidos**

En el caso de turistas estadounidenses, el lugar más visitado es Santiago, seguido por Valparaíso y Viña del Mar, luego Puerto Montt y Puerto Varas y en menor porcentaje lugares como Pucón, Villarrica, San Pedro de Atacama, Torres del Paine, centros invernales del centro y sur del país. Entre las actividades turísticas realizadas por ellos se encuentran actividades de playa, visitas a áreas protegidas, visitas a lugares históricos y a sitios naturales.

### **Alemania**

En el caso de los alemanes, después de Santiago, el segundo lugar más visitado resulta ser Puerto Montt, Puerto Varas y Valdivia seguido por San Pedro de Atacama y Torres del Paine. En cuanto a las actividades realizadas por ellos se encuentran visitas a áreas protegidas, sitios naturales y lugares históricos, luego, en menor proporción actividades de playa y deportes.

### **España**

Los españoles se concentran en segundo lugar, después de Santiago, en Valparaíso y Viña del Mar, Puerto Montt y Puerto Varas, Torres del Paine y en el norte San Pedro de Atacama. Además, visitan lugares históricos en un alto porcentaje, 50%<sup>6</sup>, seguido por visitas a áreas protegidas y sitios naturales, y en menor proporción, actividades de playa, deportes y pesca.

### **Francia**

Después que Santiago, los franceses visitan San Pedro de Atacama, Valparaíso y Viña del Mar, Puerto Montt y Puerto Varas, Arica y Lago Chungará, La Serena y Coquimbo, centros invernales y en menor proporción lugares como Pucón, Villarrica, Isla de Pascua y centros invernales del centro y sur. En cuanto a las actividades realizadas por ellos se encuentra visitas a lugares protegidos, seguido por visitas a sitios naturales, lugares históricos y en menor proporción actividades de playa, deportes de montaña, cruceros y pesca.

<sup>4</sup> Sobre un total de US\$40.1 millones

<sup>5</sup> Anuario del turismo 2001, Sernatur.

<sup>6</sup> Fuente Sernatur.

## **Inglaterra**

Los visitantes ingleses, luego de Santiago, visitan Puerto Montt y Puerto Varas y en menor proporción Valparaíso y Viña del Mar, Arica y Lago Chungará, Punta Arenas y Torres del Paine, centros invernales y San Pedro de Atacama. Entre las actividades realizadas por estos turistas se encuentran visitas a sitios naturales, lugares históricos, seguido por visitas a lugares protegidos y en menor proporción actividades de playa, deportes de montaña, cruceros, pesca, entre otros.

## **B. Intermediarios**

Agencias de viaje y Operadores Mayoristas son intermediarios entre el turista y los distintos servicios ofrecidos, como alojamiento, transporte, alimentación, entre otros.

En general, es el turista el que contrata los servicios a una Agencia de turismo y ésta compra el paquete turístico <sup>7</sup> al operador mayorista, ya que éste no atiende directamente a los turistas, pues vende al por mayor.

### **a. Agencias de Viaje:**

Podemos identificar dos tipos de agencias de turismo:

- Agencias extranjeras, que se ubican en el país de origen del turista y funcionan proporcionando información al viajero, como también entregándole una gran variedad de paquetes turísticos de acuerdo a sus requerimientos. Estos paquetes son adquiridos al operador extranjero, el que a su vez obtiene estos paquetes del operador mayorista nacional.

- Agencias nacionales: Son escasas las agencias que funcionan con departamento de turismo receptivo, y las que existen tienen la particularidad de integrarse hacia atrás, de tal manera que funcionan como un operador, coordinando los distintos servicios, entregando directamente el paquete turístico al extranjero.

El número de agencias de viaje es altamente variable, debido al problema de estacionalidad que enfrentan, de hecho, en el año 2002 existían 873 agencias, de las cuales 30.9% se ubicaban en la región Metropolitana <sup>8</sup>. De estas no más de 4 operan con departamento de Receptivo.

### **b. Operadores Mayoristas**

Son empresas locales o extranjeras, sin atención al público, que se encargan de adquirir al por mayor servicios de alojamiento, transporte (terrestre y aéreo), entre otros. Posteriormente arman paquetes turísticos según necesidades de los clientes y finalmente estos son vendidos a agencias de viajes. De esta coordinación a gran escala obtiene

<sup>7</sup> Se entiende como un conjunto de servicios (alojamiento, transporte, entre otros) coordinados para facilitar la estadía del turista.

<sup>8</sup> Fuente: Anuario Turismo 2002, Sernatur

considerables ventajas en precios, lo que hace disminuir su costo operativo, aumentar márgenes y clientes.

Los productos ofrecidos por estos operadores se pueden clasificar en: aventura, vacaciones, negocios, cruceros, fiordos y glaciares, ski, pesca con mosca, eventos y congresos, siendo los más solicitados: aventura, ski, congresos negocios. Según entrevistas en profundidad hechas a operadores mayoristas<sup>9</sup> la tendencia indica que productos como pesca con mosca, pesca del salmón, y en general de intereses especiales (como observar pájaros a lo largo de Chile o excursiones a la Antártica), tendrán un gran impulso debido a las preferencias reveladas por consumidores extranjeros, principalmente europeos y en especial franceses, ingleses, alemanes, italianos y españoles.

Las épocas de mayor demanda para estos servicios se concentran en los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo.

Los operadores mayoristas, para operar deben pertenecer a organismos nacionales e internacionales de turismo como por ejemplo, ACHET, ACHMART, ASTA, PATA, como también al IATA que los autoriza a emitir boletos aéreos. (Ver anexo 2).

Con respecto a la retroalimentación que realiza el operador mayorista, pudimos saber que este es un punto importante para ellos, pues así pueden mejorar los productos, esta es realizada a través de encuestas, comunicación durante la estadía, sin embargo la fuente más importante de información proviene del guía, quien es el que está en contacto directo con el turista y puede observar todo el proceso de elaboración y entrega del servicio.

La manera de darse a conocer en el medio turístico internacional es a través de ferias, tales como IATOS en Chicago, ITB en Berlín, FITUR en España y otros eventos especiales dependiendo del tipo de producto que se ofrezca(Ver anexo 1). El apoyo de organizaciones publico-privadas como CPT (Corporación de Promoción Turística) y Sernatur (Servicio Nacional de Turismo), los cuales trabajan por crear una imagen-país en el extranjero, promocionando destinos turísticos en algunos países Europeos con el eslogan “Chile, naturaleza que conmueve”, lo cual está dando importantes resultados.

En las opiniones rescatadas de los operadores entrevistados, resalta la visión de que el turismo receptivo en Chile se encuentra en una etapa inicial y con expectativas de alto crecimiento; con ventajas como la estabilidad política, social y económica, que ofrece el país, como también los recientes acuerdos comerciales con Estados Unidos y Europa. Sin embargo existen problemas de infraestructura inadecuada y escasa, así como el personal encargado de la entrega de los servicios, como por ejemplo guías, choferes, entre otros, aún es deficiente.

## **C. Proveedores de servicios:**

---

Son los servicios requeridos por los turistas y que varían según sus necesidades y preferencias. Están a disposición en forma directa e indirecta a través de operadores y

<sup>9</sup> Ver fuentes consultadas en Bibliografía y fuentes.

agencias que pueden agruparlos en paquetes turísticos usualmente más convenientes.

Dentro de los servicios más habituales están líneas aéreas, hoteles, rent a car, transfer y cruceros

### 1) Líneas aéreas:

Dentro de la ruta nacional existen dos Líneas aéreas Lan Chile y Sky. La participación de mercado es de 90% para Lan Chile y 8, 6% para Sky <sup>10</sup>.

Los pasajes nacionales vendidos a agencias u operadores mayoristas nacionales son sólo operativos y no constituyen un gran volumen de ventas. La idea es que el turista se venga con todo el paquete armado desde su país.

Entre los destinos más solicitados por el “turista de larga distancia” están Calama, Isla de Pascua, Pucón, Bariloche, Puerto Montt y Punta Arenas.

Si bien para llegar a Chile los extranjeros tiene dos opciones: comprar su ticket aéreo en una agencia de viaje o directamente en la línea aérea de su preferencia, para Lan Chile la estrategia es captar al turista desde el lugar de origen tomando tanto el pasaje ida y vuelta, como también los tramos nacionales, con una estadía de dos a tres días en Santiago, para luego continuar a regiones. Dentro de su cartera de clientes, el operador mayorista extranjero, ocupa el 25% de las ventas anuales.

En este sentido un punto importante es la “promoción del destino” con los operadores, ya que para un operador extranjero, la participación de Chile entre sus destinos no supera el 6%, por eso es importante mantener la recordación y los principales interesados son las empresas privadas, en este caso la línea aérea.

Para la línea aérea las épocas de mayor demanda para el turista de larga distancia son desde Octubre a Marzo, dentro de los cuales los meses de Octubre y Noviembre son los más importantes.

En cuanto al funcionamiento de las reservas, la empresa prefiere no trabajar con bloqueos, y cuando lo realiza, lo hace a grupos, con una anticipación de compra de 45 a 60 días en temporada alta, y los requisitos que exige al operador son pasajero emitido y pagado con 30 días de anticipación.

### 2) Hoteles

Según estadísticas en el país existen 1064 establecimientos hoteleros que cuentan con una capacidad de 60.795 camas, entre estos existen 87 hoteles calificados en 4 y 5 estrellas, de estos el 33% se encuentra en la Región Metropolitana. Existen otro tipo de alojamientos como son apart hotel, residenciales y complementarios, que ofrecen un servicio más básico y barato, y la mayoría se encuentra próximos a centros vacacionales y regiones aisladas. (Ver cuadro 5 y 6)

**Cuadro 5. “Numero de establecimientos de alojamiento turístico calificados, por tipo y capacidad” (año 2002)**

<sup>10</sup> Fuente: JAC.

<b>TOTAL DEL PAÍS</b>	Total	Hotel	Motel	Apart Hotel	Residencial	Otros
N° de establecimientos	2.978	1.064	527	130	781	476
N° de habitaciones	51.793	31.002	6.356	3.567	8.645	2.223
N° de camas	117.315	60.795	23.576	7.708	17.911	7.325

Fuente: “Anuario Turismo año 2002” Sernatur

**Cuadro 6. “Numero de establecimientos de alojamiento turístico calificados, por tipo y capacidad, region Metropolitana” (año 2002)**

<b>REGION METROPOLITANA</b>	Total	Hotel	Motel	Apart Hotel	Residencial	Otros
N° de establecimientos	176	101	9	37	19	10
N° de habitaciones	9.250	7.482	84	1.304	297	83
N° de camas	15.508	12.051	342	2.225	716	174

Fuente: “Anuario Turismo año 2002” Sernatur

Los hoteles reciben por lo general tres tipos de clientes, definidos según motivo del viaje. Un grupo son los que llegan a Chile luego de haber adquirido un paquete turístico armado por un operador mayorista junto a diferentes servicios, otro tipo de turistas llegan solos al hotel, estos son los “walk in” que son personas que viajan por su cuenta sin contratar paquete turístico, finalmente están los clientes de gobierno y corporativo (empresas), siendo estos últimos, en algunos casos, sus principales clientes.

Aún cuando su especialidad sean clientes de gobierno y corporaciones, los hoteles mantienen alianzas con operadores mayoristas a quienes realizan descuentos por volumen de pasajeros. Los criterios por los cuales los hoteles eligen operadores para trabajar se reducen a tiempo en el mercado, calidad en el servicio y volumen de clientes. La forma de darse a conocer es por medio de eventos, marketing y Workshops <sup>11</sup>

En cuanto a cómo compiten la opinión generalizada dice que es principalmente a través de estrellas, pero tomando como base el sector de ubicación, es decir los hoteles del centro de Santiago compiten con sus símiles del mismo sector. Una segunda variable al momento de competir son los precios, sin embargo la entrega de un buen servicio, refiriéndose al número de empleados por número de pasajeros, puede superar ésta variable.

En relación al cliente, los atributos más valorados son la infraestructura del hotel, atención personalizada que incluye el apoyo al cliente, con todas sus dudas respecto a direcciones de lugares de interés y recomendaciones de restaurantes, museos, city tour, entre otros; ofreciendo en algunos casos programas turísticos con guías. Los sistemas de retroalimentación con el cliente son hechos a través de encuestas y el personal de servicio, que recibe el feedback directamente.

<sup>11</sup> Evento que tiene por finalidad entregar productos nuevos, con descuentos y precios especiales.

Actualmente existe una buena oferta hotelera, calificados de 4 y 5 estrellas, y otros proyectos en ejecución en distintas zonas del país, esto nos entrega un indicador de las perspectivas que tiene el sector turístico para los próximos años. Sin embargo, no todos los segmentos tienen una buena acogida en cuanto a alojamiento y servicios, tenemos el caso de los turistas de negocios que buscan hoteles con mayor infraestructura física destinada a salas de conferencias, grandes eventos, entre otros. En otro ámbito están los turistas aventureros y estudiantes, los cuales buscan alojamientos más económicos y rústicos, pero que mantengan una calidad aceptable en cuanto a limpieza y servicios básicos. Estos alojamientos se encuentran con mayor facilidad en regiones, pero en zonas urbanas como Santiago no es posible acceder fácilmente a dichos alojamientos, por falta de oferta.

### **3) Rent a car**

El negocio de estas empresas es entregar el servicio de arriendo de autos y camionetas a los turistas acreditados para manejar, como también arriendo de vehículos de transporte de pasajeros a empresas relacionadas, aunque en menor escala, y además realizan venta y leasing operativo de vehículos.

En Chile existen entre 8 y 10 empresas de arriendo de automóviles con cobertura nacional, poseen en promedio unos 600 autos cada uno y camionetas a nivel nacional y unas 40 minivans.

Las épocas de mayor demanda son Enero a Marzo, luego existe una baja entre Abril y Junio, para finalmente tener una demanda media entre Julio y Diciembre.

La gran mayoría de estas empresas distingue entre el cliente nacional y el turista de larga distancia, en relación al servicio ofrecido, ya que cuentan con conductores especialmente capacitados para ello, cuando el cliente así lo solicita. También se observa diferenciación en cuanto a precios cuando existen convenios con operadores.

Entre los mercados que atienden se distinguen, en orden de importancia, el corporativo, turismo, y en tercer orden de importancia se encuentra público en general seguido por el gobierno, en la menor proporción.

Entre los rent a car, los más grandes ofrecen paquetes turísticos básicos, productos confeccionados por ellos mismos, que incluyen estadía en hoteles dentro del país. Así mismo, referido al turismo, estas empresas mantienen alianzas con operadores mayoristas, agencias de viajes, líneas aéreas y hoteles (estas últimas en menor preferencia).

En cuanto a los atributos más valorados por los clientes se encuentran calidad en el servicio, seguridad y confiabilidad.

Al preguntarles a los operadores de rent a car, acerca de cual es su opinión acerca del turismo receptivo en Chile la respuesta es que está en un periodo de crecimiento pero se deben mejorar aspectos como el servicio, capacitación de recursos humanos e infraestructura como por ejemplo el estado de las carreteras.

### **4) Transfer**

Los Transfer son un servicio de transporte de pasajeros desde y hacia el aeropuerto, pero algunas empresas ya están ofreciendo viajes especiales para cubrir las épocas en que se produce mayor demanda de turistas.

En Santiago existen no más de 10 empresas dedicadas a este rubro y la mayoría lleva menos de 5 años en el mercado.

Su época de mayor demanda es de Diciembre a Marzo. Entre sus mercados están las corporaciones, público en general y el turismo, el cual es aproximadamente un 30%. La mayoría cuenta con guías exclusivos para viajes especiales, los que no siempre son bilingües.

En general no se observa que trabajen con convenios con los operadores. Sólo una empresa, Transvip, que tiene gran participación de mercado, opera con Agencias de Viajes, Hoteles y Líneas Aéreas sujetas a convenio y descuentos.

Dentro de los atributos más valorados por sus clientes están la confiabilidad, puntualidad y calidad en el servicio.

Este servicio no es de vital importancia, en el proceso de entregar servicios turísticos, ya que la mayoría de los operadores y agencias cuenta con minibuses para el traslado de sus pasajeros.

## 5) Cruceros

La oferta de cruceros dentro del país se limita a Fiordos Australes, archipiélago de Chiloé hasta el glaciar de San Rafael, glaciares de Tierra del Fuego por y Cabo de Hornos hasta la Península Antártica.

Dentro de la categoría cruceros podemos distinguir dos tipos:

*Nacionales:* no existen más de cuatro empresas de Cruceros los que recalcan en los puertos de Punta Arenas, Chacabuco y Puerto Montt entre otros, Con una duración de entre cuatro y ocho días. Estos son: Cruceros Australis, Cruceros Skorpis, Patagonia Connection y Catamaranes del Sur.

*Internacionales:* tienen paradas en Chile y conectan con puertos como Valparaíso. Sólo por esta vía entran cerca de 75 mil turistas en una temporada que se extiende entre noviembre y abril.

Estos turistas gastan en promedio US\$50 cada uno independiente de los programas turísticos que puedan contratar. Los pasajeros que viajan en este tipo de cruceros por lo general han viajado mucho y por lo tanto busca algo diferente, de todo menos playa.

La ruta clásica es Valparaíso-Puerto Montt para luego darse la vuelta por el Cabo de Hornos hasta Argentina. En cada una de estas paradas las agencias de turismo locales venden tours de un día, recorriendo la mayor cantidad de lugares.

El perfil de estos turistas es gente proveniente principalmente de Europa y Estados Unidos, con una edad promedio de 40 años<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Fuente: La Tercera (14/12/02)





## Segunda parte

### **1. Cadena de Valor de la Industria para operadores de Turismo Receptivo**

Para un mejor entendimiento de la industria del turismo, receptivo en particular, debemos entender los procesos y cadena de valor de la industria. Distinguiremos actividades primarias, como las más relevantes, y secundarias, como las que apoyan el funcionamiento del negocio.

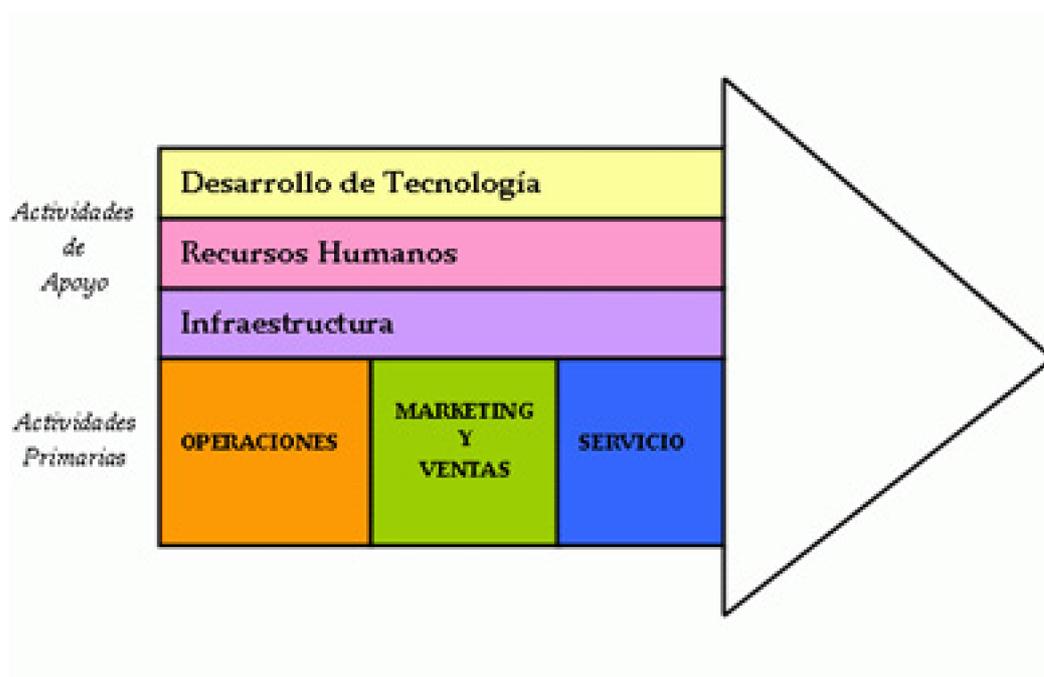


Fig. 6.

## Actividades Primarias

**Operaciones:** Se puede decir, que después de observar los procesos de transformación en esta industria, estos se refieren a la coordinación de los diversos servicios que conforman el paquete turístico, que vendría siendo el producto final.

De acuerdo a esto, los puntos claves en el manejo del proceso, para la entrega de un producto satisfactorio y de acuerdo con la posición que quiere mantener la empresa, son la calidad, eficiencia y la innovación en el producto, sin dejar de incorporar la tecnología necesaria para optimizar las actividades.

En cuanto a la calidad del servicio, se trata de mantener una atención personalizada, rapidez en la atención y también de acuerdo a los estándares impuestos por la propia empresa o la normativa legal. Todos estos atributos son cumplidos tanto por las empresas físicas, como por las empresas que operan a través de Internet.

La eficiencia de la industria está dada por el cumplimiento de plazos establecidos, y calidad en el servicio, que sin duda para un turista de larga distancia es de vital importancia por el valor relativo que éste le asigna al tiempo y a la calidad.

La innovación es un punto importante porque se refiere a la incorporación de nuevos servicios, según preferencias del consumidor, es por esto que la mayoría de las empresas en esta industria, realiza investigaciones de mercado o algún tipo de retroalimentación por parte el turista.

En cuanto a la tecnología los sistemas de información juegan un papel fundamental, ya que agilizan los flujos de pago, como también la venta y emisión de ticket y voucher en la industria.

Marketing y Ventas: Una de las características importantes de este sector es que los esfuerzos de Marketing y Ventas se hacen en forma conjunta con otras empresas relacionadas, ya que requieren, el apoyo de organizaciones y el gobierno. En conjunto con el Sernatur, estos operadores viajan al extranjero a promocionarse como país, a través de las distintas ferias de turismo, las cuales reciben participantes de todo el mundo. Sin embargo a pesar de los esfuerzos del gobierno, aún falta mucha inversión en el ámbito turístico, todavía nos encontramos muy por debajo de los parámetros de países de la región.

Servicio: Esta es una industria prestadora de servicios de turismo, el valor agregado de los servicios viene por la atención y respuesta a las necesidades del turista, actividad relevante en una industria de intangibles. Como también al seguimiento que se le haga después de su partida, ya que la recomendación de éste a sus conocidos es un factor no trivial como estrategia de Marketing.

Además el servicio es la actividad que permite diferenciarse de la competencia

## **Actividades de Apoyo:**

---

Infraestructura: Es la única instancia tangible del proceso de producción del servicio completo. Cobra mayor importancia en zonas urbanas donde las actividades como estudios y negocios son más relevantes, esto se puede observar en el uso de instalaciones habitacionales, de servicios y vehículos, adecuados al nivel y necesidades de los clientes. Esta actividad apoya al operador mayorista en el proceso de creación de valor para el turista.

La importancia de esta actividad es menor en zonas rurales donde el valor agregado viene por la naturaleza propia de la zona. El principal valor que se le hace a la industria del turismo es la autenticidad de sus lugares, lo nativo y autóctono es lo que cobra real importancia para el extranjero.

Manejo de Recursos Humanos: Es un insumo importante para apoyar la entrega de un buen servicio, en el proceso productivo, ya que de éste depende la atención del pasajero en la estadía en el país. Tiene varias funciones como por ejemplo los servicios de atención al cliente, dado por los guías, choferes, mozos, entre otros, como para saber y entender lo que el turista quiere y servir de retroalimentación de la empresa que está sirviendo. El problema es que no todos los servicios involucrados cuentan con personal calificado, para crear un valor satisfactorio en el turista

No se observa una profesionalización generalizada del recurso humano, entendido como falta de capacitación en áreas como el buen manejo del idioma, relaciones interpersonales y una cultura de país turístico, aunque se observa desarrollo en este ámbito.

Desarrollo de la Tecnología: La tecnología es un factor importante en la cadena de valor, aunque se asume que es más bien homogéneo dentro de la industria, ya que para entregar servicios coordinados eficientemente, los operadores deben contar con sistemas de reservas on line, manejo de base de datos , entre otros.

## 2. ANALISIS PORTER

Nuestro análisis se centra en los operadores mayoristas nacionales, los cuales tienen como clientes directos a operadores mayoristas extranjeros y agencias de viaje, nacionales y extranjeras, pero su cliente final es el turista. Entre sus competidores están otros tour operadores, como también las agencias nacionales, que operan integrándose a coordinar servicios. Los proveedores son todas las empresas destinadas a entregar servicios específicos a los turistas como alojamiento, transporte, alimentación y esparcimiento en general. Los sustitutos de la industria del turismo pueden ser los programas televisivos como Discovery Channel que muestran lugares de gran atractivo turístico con los cuales la gente puede conocer sin visitar. La amenaza de nuevos entrantes está dada por personas vinculadas al sector turismo, que conozcan el funcionamiento de la industria, y que por lo general mantienen un buen nivel de contactos.



Fig. 7

### a) Formas de Rivalidad de Competencia

Si bien la mayoría de las compañías atiende mercados específicos, existe una gran competencia en precios ofrecidos, ya que por una parte, constantemente están apareciendo operadores que ofrecen sus servicios, pero que sucumben ante la estacionalidad de la demanda; por otra parte, están los operadores on line que ofrecen sus servicios a precios bastante menores que el mercado, dado principalmente por la

baja existencia de costos fijos, la que está afectando a los operadores que poseen infraestructura física, quienes apuestan por la atención personalizada.

Dentro de los servicios coordinados por mayoristas, nombrados con anterioridad, no se observa que mantengan contratos de exclusividad, más bien alianzas, donde priman los acuerdos de palabra y en que el principal interesado en realizarlos es el proveedor. El poder de compra que posee el operador mayorista es por que al tener una amplia gama de proveedores puede elegir a voluntad la mejor opción, con esto además se incentiva la calidad.

Se desprende de las entrevistas en profundidad realizadas a operadores mayoristas, que la mayoría de los grandes operadores en Chile, no se observan entre sí como peligrosa competencia, pues compiten en diferentes segmentos del mercado. Si bien en algunas épocas del año coinciden en algunos segmentos, el mercado hace posible que se distribuyan, de manera que la competencia en precios no es la estrategia usada comúnmente.

La opción generalizada entre estos es realzar la calidad y la adaptabilidad de los productos a las necesidades de los clientes, otorgando un servicio de excelencia a través de guías especializados, quienes constituyen el contacto directo y representan la imagen de la organización.

Existen aproximadamente ocho operadores que funcionan con el departamento de Receptivo (con instalaciones físicas) y que abarcan países de Norteamérica, Europa y Asia, sin embargo de éstos sólo unos cuatro son reconocidos como “grandes” tanto a nivel nacional, como internacional. Se podría decir que es una industria concentrada, ya que la mayor participación de mercado se la llevan estos operadores y una pequeña parte está cubierta por operadores más pequeños, los cuales generalmente están enfocados a segmentos específicos y funcionan, en algunos casos, con oficinas virtuales.

## **b) Poder de negociación de los compradores**

---

Los compradores de estos operadores, suelen ser operadores y agencias extranjeros que delegan la organización y coordinación de las operaciones a éstos con el objetivo de ser más eficientes y personalizados en la entrega del servicio. Esta relación entre operadores no es por lo general exclusiva.

Si bien los productos no son estándar, son más o menos parecidos y difieren principalmente en el servicio y calidad, lo que hace que sean relativamente fáciles de adaptar, según las necesidades del cliente. Dependiendo del volumen de ventas, los operadores, realizan descuentos en precios.

La participación del turismo chileno en el marco del turismo internacional es bastante baja, no supera el 5%<sup>13</sup>, por esto, el poder de los compradores es alto.

## **c) Amenaza de Nuevos Entrantes**

---

<sup>13</sup> Fuente: Lan Chile

Entre las barreras de entrada está la inversión que en este caso no es tan grande pues podría operar con poco dinero y coordinar los servicios que va a entregar, de hecho existen los operadores que sólo mantienen una página de Internet para darse a conocer y ofrecer sus productos. Además la inversión hecha no es inversión específica, la inversión más importante debe estar enfocada a la promoción y marketing.

La diferenciación del producto a través de la calidad hace que esta sea una manera de crear cierta lealtad lo que se transforma en una barrera de entrada. Como se trata de servicios, la manera de lograr mayor calidad es disminuir la diferencia existente entre las expectativas y la percepción de las personas.

#### **d) Poder de Negociación de los proveedores**

---

Dentro del rubro hotelero, existe un poder relativo dependiendo de la zona geográfica y de la calificación a la que se quiera acceder. En este sentido podemos identificar la zona central con un poder relativamente bajo debido a la existencia de una cantidad suficiente para el mercado del turismo. En zonas geográficas extremas como el norte y sur de Chile existe una escasa infraestructura, lo que hace que el rubro hotelero adquiera gran importancia y poder de negociación. Podemos citar por ejemplo las regiones de Antofagasta y Atacama que cuentan con sólo 1 hotel 5 estrellas y 5 hoteles 4 estrellas y las regiones de decimoprimer y duodécima que tienen una oferta limitada de hoteles 4 y 5 estrellas, lo que lo hace insuficiente para la demanda de turistas extranjeros.

Sin embargo existen sustitutos de la hotelería calificada, como apart hotel, residenciales, y complementarios, lo que muchas veces se convierte en un atractivo para el turista aventurero, debido al precio y cercanía de centros rurales.

Dependiendo del tipo de turista que capte el operador, la hotelería se convierte en un insumo importante para el producto que ofrece, sobre todo si está referido a la calidad del este, ya que es uno de los insumos más tangibles para el extranjero.

En cuanto al costo de cambio que tiene el operador, es relativamente bajo en la zona central ya que existe un mayor número de hoteles (pero la mayoría se dedica al área corporativa y negocios); en el resto del país el costo de cambio es alto ya que existe poca infraestructura adecuada.

Los proveedores de transporte aéreo tienen gran importancia, sobre todo cuando se trata de turistas de larga distancia, ya que la valoración que tienen del tiempo es alta, ya que disponen de poco tiempo en relación al número de lugares que quieren visitar. Lan Chile, acapara la mayor parte de los viajes internos, seguida muy por debajo por Sky, que lleva poco más de un año en este mercado. Este rubro cobra mayor importancia en trayectos al extremo sur y norte de Chile como también las islas, en donde sustitutos que existen como los cruceros, forman parte de los proveedores de servicios.

Los buses interprovinciales son una alternativa usualmente más económica, y que son requeridos por segmentos de turistas que disponen de mayor tiempo para recorrer y generalmente disponen de menores recursos para destinar al transporte. Este medio de transporte no tiene mayor relevancia para el operador mayorista, por tanto su poder de negociación es bajo.

---

Los Transfer desde y hacia el aeropuerto tienen un poder de negociación relativamente bajo, ya que por lo general los operadores cuentan con transporte propio. El servicio de transfer cobra importancia en épocas de mayor demanda cuando los recursos propios no son suficientes para abastecer todos los pedidos.

Los rent a car tienen poder de negociación relativo al segmento que se atiende ya que son pocos los extranjeros que solicitan el servicio de transporte en forma individual, estos son personas que por lo general es segunda o tercera vez que visitan el país y quieren recorrer lugares por su cuenta, a diferencia del turista que viene por primera vez, que contrata tours guiados y el arriendo de autos no constituye un servicio indispensable para él. Además existen por lo menos 2 a 3 rent a car con sucursales en las ciudades más importantes del país, lo que es suficiente para cubrir la demanda de extranjeros, por lo general aventureros, que desean recorrer Chile solos. No obstante este servicio se puede ver afectado en época estival cuando los mismos turistas nacionales acceden al arriendo de vehículos.

### **e) Amenaza de Sustitutos**

---

Es difícil encontrar sustitutos directos de la actividad turística, pero si pensamos en el beneficio obtenido como “conocer Chile”, podríamos decir que cualquier medio que provea de este fin, será sujeto de ser un sustituto. En este sentido encontramos medios por ejemplo libros de geografía, videos de naturaleza chilena y programas de televisión como Discovery Channel pero que no constituyen una real amenaza, más bien pueden llegar a considerarse una oportunidad, ya que es una forma de dar a conocer el país.

Otro sustituto es viajar a países de similares características geográficas como Argentina, que también posee atractivos lugares turísticos como la Patagonia, Bariloche, entre otros, sin embargo para turistas de larga distancia estos destinos, Chile y Argentina, son complementarios.

## **3. Conclusiones de la industria del turismo receptivo**

Basándonos en la información recolectada a través de los diferentes medios mencionados en la metodología, podemos concluir que esta industria se encuentra en una etapa de crecimiento. Esto nos permitiría lograr obtener una participación de mercado creciente y ganancias a través de un estudio detallado de las oportunidades existentes en este sector, y así brindar un mejor servicio. Sin embargo es una industria que puede verse afectada fuertemente con crisis económicas mundiales, ya que no constituye un bien de primera, ni segunda necesidad.

Se observa que la imagen del turismo Chileno en el extranjero está recién partiendo y se enfoca a lugares que ofrece Chile como destino, pero no se resalta las diversas actividades que se pueden realizar tan atractivas para los extranjeros, como son el turismo de intereses especiales: pesca con mosca, visitas a la Antártica o visitas áreas

silvestres protegidas.

La Infraestructura referida a proyectos inmobiliarios y de alojamiento es buena, sin embargo hace falta infraestructura destinada a cubrir de mejor forma algunos segmentos específicos, como mayores salas de reuniones y eventos para el sector negocio, alojamientos de menor precio, pero con una calidad aceptables para segmentos como aventureros o estudiantes, servicios básicos en zonas rurales como artesanía, baños, cambios de moneda, información general, etc. Lo cual requiere menor inversión en relación a la valoración que el extranjero hace de estos.

Entre los factores de atractivo que tiene Chile están los diversos lugares de naturaleza protegidos tan valorados por los extranjeros los cuales no siempre están siendo bien servidos en cuanto a servicios básicos.

Finalmente este es un sector económico con gran potencial ya que recién está siendo explotado, capaz de entregar al país una gran riqueza económica.

## 4. Segmentos y oportunidades

Comenzaremos por definir los segmentos y oportunidades visualizadas, como también oportunidades en el área de servicios.

Dentro de los segmentos identificados podemos reconocer a los turistas que vienen por vacaciones, por negocios y turistas que vienen por motivos de estudio, como los más relevantes. Las características que son más apreciadas por ellos acerca de nuestro país son la belleza de los paisajes, lo autóctono del lugar, pero la opinión generalizada es que falta desarrollar más los servicios en general.

Un segmento de importancia es el turista proveniente de países europeos y norteamericanos y que viene principalmente a conocer. Es el que tiene más expectativas de crecimiento, permanecen más días y es el que gasta en promedio más divisas en nuestro país. Esto junto a la tendencia del turismo de intereses especiales, se convierte en un área que otorga grandes ganancias e incremento de divisas a Chile. Se observa que entre los turistas que visitan por primera vez el país, hacen uso de las Agencias de Viajes y contratan más tour guiados, mientras que los que vienen por segunda o tercera vez prefieren armar el viaje en la medida que realizan las actividades <sup>14</sup>.

En el segmento estudiantes, se observa que presentan características diferentes al turista promedio, pues su principal razón es la de estudios y luego el turismo, sin embargo otorgan especial relevancia a éste, destinando su tiempo disponible, entre fines de semana y vacaciones, a esta actividad. Existe poca oferta de turismo enfocado a ellos. Entre sus características están, la disponibilidad de tiempo que se remite a fines de semana, debido a las actividades de estudio, y que hace necesaria la existencia de servicios turísticos, como alojamiento y programas adaptados a su perfil. Su estadía en el país es entre seis meses y un año <sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Fuente: Entrevistas en profundidad realizada a Agencias de Viajes.

---

Finalmente está el turista de negocios, que viene al país por reuniones, congresos, seminarios, etc. Dispone de un tiempo limitado para conocer, por eso privilegia paseos cortos y de alto interés turístico.

En este sentido, la oferta dirigida a los extranjeros, presenta deficiencias en la calidad del servicio, como es el recurso humano, donde se observa falta de profesionalización.

Esta área de los servicios puede ser mejorada capacitando y motivando al personal involucrado en la prestación de los servicios (choferes, mozos, guías, entre otros), que está en contacto directo con el turista, actividad relevante para entregar un buen servicio, que permita diferenciarse de la competencia local. El recurso humano es un factor fundamental en la entrega del servicio al cliente, ya que mediante éste, gana el turista y también la empresa prestadora del servicio, mientras que el turista obtiene buena atención e información, la empresa obtiene un feedback directo que le permite obtener una mayor experiencia sujeta de ser revisada y mejorada. Por tanto se hace indispensable la profesionalización de este factor, para que las empresas puedan ser más competitivas, y estar calificadas con estándares mundiales.

La innovación también constituye un factor relevante en la entrega del servicio, como por ejemplo pequeños detalles que aumentan el confort de los turistas. Esta es la consecuencia de las investigaciones de mercado que las empresas realizan a sus clientes.

## 5. Análisis del segmento de estudiantes Extranjeros

En esta etapa, nos enfocamos en el segmento de los estudiantes de intercambio, ya que se visualiza como una oportunidad de negocio interesante, con una tendencia de gran crecimiento en los próximos años, debido a la mayor cantidad de acuerdos suscritos entre universidades nacionales y extranjeras.

En general se observa que los acuerdos de intercambio han ido en aumento. En los casos de la Universidad de Chile y la Universidad Católica se observa en la Fig. 8 y9, que estos programas han aumentado en número de estudiantes extranjeros, con un 51.49% para la universidad Católica y un 35.8% para la universidad de Chile, crecimiento con respecto al año 1999.

<sup>15</sup> Fuente: Información coordinadores de programas de Intercambio Estudiantil

### Alumnos Extranjeros en la Universidad de Católica

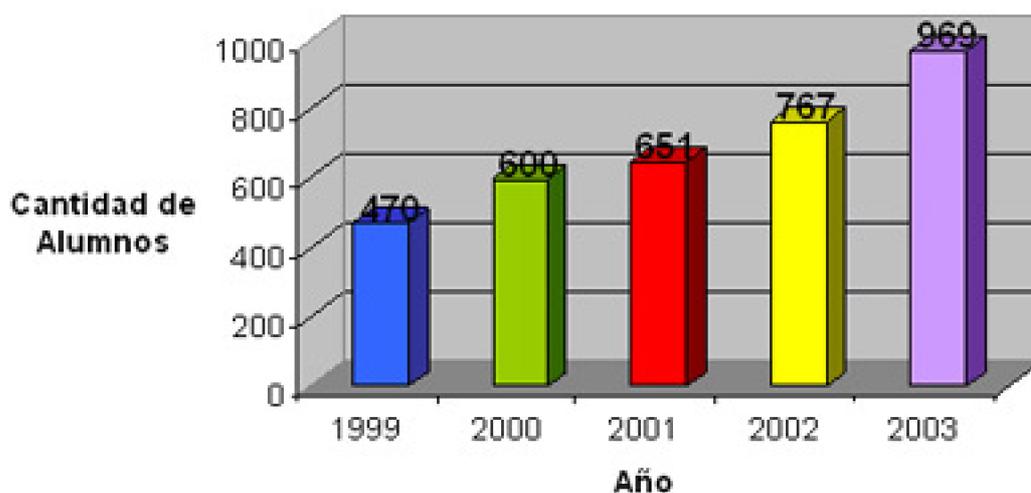


Fig. 8

Fuente: Universidad Católica.

### Alumnos Extranjeros en la Universidad de Chile

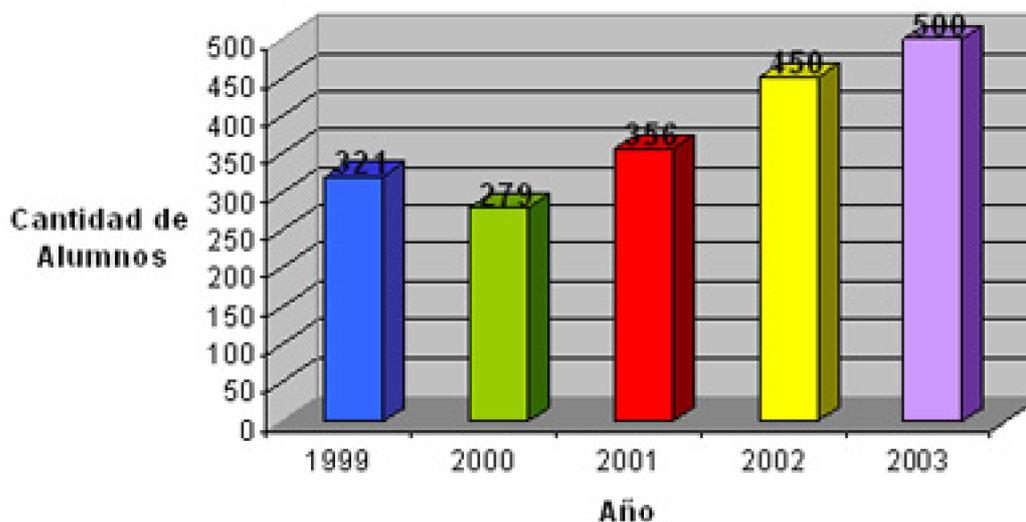


Fig. 9

Fuente: Universidad de Chile

Otras universidades que participan de programas de intercambio son U. De Santiago (FAE), Universidad del Desarrollo, Universidad Diego Portales, Universidad Andres Bello, entre otras, pero con un número reducido de estudiantes extranjeros, sin embargo también comienzan a negociar acuerdos con universidades extranjeras. (Ver Anexo 3).

Sin embargo, el aumento de programas independientes de facultades también ha mostrado un crecimiento importante. Un dato interesante es el crecimiento en el caso de la Facultad de Economía y Administración de la U. de Chile, que se ve explicado por el

---

aumento de acuerdos entre esta facultad y universidades extranjeras, acuerdos que son independientes de la U. de Chile.

Entre las tres universidades más prestigiosas del país, Universidad de Chile, Universidad Católica y Universidad de Santiago, las cuales mantienen el mayor número de convenios de intercambio, existe un promedio de 50 de alumnos extranjeros matriculados por semestre en las facultades, con una tendencia creciente.<sup>16</sup>

## Aspectos Generales del segmento estudiantes

---

Los estudiantes representan un 0.6% del total de turistas que ingresan a Chile, lo que representa un universo de 11.018 estudiantes<sup>17</sup>, pero que están distribuidos en todo Chile, especialmente las regiones Metropolitana, De Valparaíso, Maule y Bio-Bio. El tamaño del segmento para la ciudad de Santiago es de aproximadamente 2000 estudiantes extranjeros en el año 2003.

Sus edades fluctúan entre los 20 y 25 años, provienen de distintos países como Estados Unidos, Canadá, Noruega, Finlandia, Alemania y Francia, y están en promedio 6 meses en Chile.

Disponen principalmente de los fines de semana para dedicar al turismo y las actividades derivadas, pero aprovechan todas las vacaciones estudiantiles que se produzcan durante su estadía, semana santa, invierno, fiestas patrias, entre otros. En la mayoría de los casos, al finalizar su semestre, destinan uno o dos meses exclusivos al turismo.

Entre las principales razones de la elección de Chile como destino de estudios, están el aprender el idioma español, en un país con buena estabilidad política y social, gran potencial de crecimiento económico y también de gran interés turístico.

Según Erich Spencer, director de Relaciones Internacionales de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile, entre los motivos del intercambio estudiantil, está la tendencia mundial de las personas por conocer el mundo, aprender un segundo idioma, conocer otras cultura y en general aumentar las habilidades transculturales, como una forma de diferenciarse de sus pares, y en este sentido los programas de movilidad estudiantil son una excelente forma de lograrlo.

La principal fuente de información para la elección de Chile, es la recomendación directa de otros estudiantes y/o amigos que ya visitaron el país, lo cual se complementa con información proveniente de Internet, revistas y guías de turismo como "Lonely Planet".

La mayoría obtiene becas al postular a un sistema de intercambio, sin embargo para aprovechar al máximo la oportunidad de conocer un país tan lejano para ellos, reconocen destinar recursos propios y de sus padres o bien juntan dinero trabajando, antes de venir.

<sup>16</sup> Fuente: Diario el Mercurio (16/10/2003).

<sup>17</sup> Fuente: comportamiento del Turismo Receptivo año 2001

## Intereses

---

Dentro de los lugares que privilegian conocer en Santiago están la Moneda, barrios antiguos, viñas, centros invernales, Cajón del Maipo, el circuito Valparaíso- Viña del Mar, lugares de interés cultural como Isla Negra, y en general lugares donde exista un contacto más directo con lo autóctono de lugares y gente.

Dentro de las actividades que realizan están tracking, montañismo, paseos a caballo, camping rafting, entre otros.

En regiones, los lugares más visitados son San Pedro de Atacama, Iquique, La Serena y Valle del Elqui, en el norte de país, Siete Tazas, Pucón, lagos del sur, Puerto Montt, Chiloé, Torres del Paine y Patagonia en el sur.

También se observa que viajan a países fronterizos aprovechando el viaje para conocer otros países de Sudamérica, como por ejemplo Perú (Machu Pichu), Argentina y Bolivia.

Otro de sus intereses más nombrados es el trabajo, incluso no remunerado, como lo es el trabajo voluntario en alguna ONG. En el caso de trabajos remunerados, la ley indica que no pueden trabajar bajo un contrato debido a la visa de estudiantes que ellos mantienen, dejando sólo la posibilidad de trabajos que no superen las 15 horas semanales, pagados a través de boletas o trabajos de investigación dentro de las universidades.

## Alojamiento

---

En los acuerdos de intercambio, las necesidades y contactos necesarios para los estudiantes ya se encuentran definidos, como lo es el alojamiento, en que se le asigna una familia o se le envía a una residencia universitaria dirigida a estudiantes extranjeros.

Los estudiantes pueden vivir con una familia chilena, para insertarse mejor a la cultura, o vivir en pensiones o departamentos compartidos en los que pueden tener una mayor libertad. En el primer caso es el programa de intercambio el que contacta una familia dependiendo de la similitud de gustos y costumbres, por ejemplo fumador o no fumador, tipo de alimentación y otros, a través de un formulario.

La familia recibe un pago directo de este programa para la mantención del estudiante, el que debe contar con alojamiento, alimentación, lavado de ropa y servicios básicos en general. El pago es aproximadamente \$250.000 mensual. En el segundo caso, son los estudiantes los que deben buscar un lugar apropiado para alojar. Este debe contar con elementos básicos como una buena ubicación, una cama en buen estado, servicio de lavandería, cocina compartida, aseo general, TV, teléfono. La cuota mensual que pagan los estudiantes por un servicio con estas características es de \$130.000.

En este momento el mercado ofrece una gran variedad de pensiones dirigidas a estudiantes, pero sólo dos o tres, enfocadas a cubrir a los estudiantes extranjeros, esto debido a que cuentan con las dependencias adecuadas, agrupan a un mayor número de

---

extranjeros y además están respaldadas por los directores de programas de intercambio que supervisan estas residencias.

## Actividades turísticas

---

El comportamiento más frecuente en los estudiantes extranjeros es hacer turismo grupal, es decir, se juntan en grupos entre 4 y 10 personas, que tengan tiempo disponible, con interés por conocer el lugar o realizar una actividad especial y se movilizan principalmente en buses, pues privilegian lo más barato. Cuando el viaje es relativamente largo, viajan de noche, para maximizar el tiempo que para ellos es un factor fundamental. En el caso de viajar al extremo sur, lo hacen en avión. En este caso generalmente se asesoran con agencias locales.

La opinión que tienen del medio de transporte nacional, referido principalmente a buses, es bastante buena, sobre todo cuando la comparan con sus símiles de países fronterizos.

En el caso de viajes a lugares cercanos, buscan recomendación de amigos que los hayan visitado, y generalmente se organizan con dos o tres días de anticipación, entre el grupo que decide viajar.

## Análisis general

---

Al plantearles un servicio de alojamiento y turismo, los estudiantes se muestran bastante interesados, pero este servicio debería reunir ciertas características que son importantes para ellos, como por ejemplo, en el caso del alojamiento, un precio acorde al mercado, diversidad de gente, en el que se integren estudiantes extranjeros con estudiantes nacionales, que cuente con una buena ubicación, una infraestructura con servicios básicos nombrados anteriormente.

En caso de integrar la actividad turística, ésta debiera ser a lugares cercanos, privilegiando las actividades, pero sobre todo con un precio accesible, ya que no están dispuestos a pagar mucho más que el mercado. Este servicio deberá contar con transporte y colación, y en el caso de utilización de guías, se privilegia los de habla hispana.

Se observa, que la opinión generalizada de este segmento es que Chile posee una buena red de servicios, tanto en alojamiento turístico en regiones, como en transporte, y ven satisfechas sus necesidades sin perjuicio de ser mejoradas.

Una observación en cuanto al alojamiento usado por los estudiantes en el periodo académico, es que en el caso de programas de intercambio estudiantil, como es el CIEE (Council on International Educational Exchange) que coordina en la Universidad de Chile, es que en estos se privilegia que el alumno comparta con familias chilenas para aprender más el idioma y la cultura, por el lapso de un semestre, dejando en libertad al estudiante de elegir después de este lapso de tiempo el lugar en que desea vivir.

La Coordinadora de CIEE en la U. de Chile, Jennifer Ashley, nos informó de las

actividades que se realizan, que incluyen esparcimiento con los estudiantes, pequeños tours en la ciudad, con guías que son gente de la comunidad como profesores, para informar a los alumnos en materias históricas, también realizan paseos a lugares en la costa, que incluyen el arriendo de buses.

En este sentido el contacto con las personas encargadas de la coordinación de los diferentes programas de intercambio es un factor fundamental a la hora de entregar servicios de alojamiento y hacer nuevos negocios.

Al realizar el marketing, es importante resaltar la gran ventaja que es contar con una buena red de contactos, tanto institucionales, como estudiantiles, ya que muchas veces las recomendaciones de lugares de alojamiento y entretenimiento son informales.

# Tercera parte

## Plan de negocios para un Operador

### 1. Resumen ejecutivo

---

#### La empresa

Nuestra empresa se formará en Enero del 2004, para comenzar a operar en Marzo de ese año, el propósito será servir al segmento de estudiantes extranjeros, entregando una experiencia gratificante al vivir en Chile. . Este plan constará de tres fases, en una primera se entregará los servicios de alojamiento, luego, transcurridos 6 meses, se implementará la fase dos que incluirá los programas turísticos, y en la fase tres se pondrá a disposición una segunda casa, dentro de un plazo de tres años a contar de la iniciación de la primera. Se pretende entregar servicios de alojamiento y turismo de calidad, que entreguen comodidad y confort. Con una moderna infraestructura que cuente con habitaciones más amplias y con comodidades adicionales a las que se entregan actualmente, como son muebles con mejores terminaciones y sobre todo un mejor servicio por parte de los empleados. En cuanto al turismo, se pretende entregar un

servicio integral que incluya programas turísticos simples y adecuados a las necesidades de los estudiantes extranjeros, como son viajes dentro de la zona central, que contemplen colación, transporte y lo más importante, que sean guiados por estudiantes que los acerquen a la cultura de nuestro país.

### **Las metas**

La primera meta de la empresa es llegar a conformar un buen servicio de alojamiento para estudiantes, que se diferencie de la competencia de acuerdo a las características ya descritas, creándoles valor en la experiencia de vivir en Chile, haciendo de este servicio una experiencia recomendable.

Con la incorporación de programas turísticos se espera lograr una participación de mercado cercana al 20% durante los dos primeros años. Finalmente en un plazo de cinco años de funcionamiento, la misión es llegar a posicionarse como el mejor servicio a estudiantes de intercambio a nivel nacional, el cual incorpora, alojamiento, turismo y una gran red de contactos a nivel internacional.

El factor de clave de éxito en nuestra empresa es estar en contacto directo con estudiantes de intercambio, conocerlos y saber cuáles son sus demandas, como también poder acceder a información y recomendación de los mismos programas de intercambio.

### **El producto**

El producto consiste en entregar una gran experiencia al visitar Chile. Esto mediante dos servicios básicos, el alojamiento y el turismo implementados en tres fases.

La fase uno del proyecto incluirá solo servicios de alojamiento. El servicio estará acondicionado a las características requeridas por este segmento, que hemos detectado por medio de las entrevistas, como son seguridad, ubicación, limpieza, comodidad, y diferenciado de la competencia a través de características valoradas por ellos como las dimensiones de la habitación, aislamiento del ruido, calidad de muebles, decoración, entorno en general y una dedicada atención al cliente y sus necesidades.

A los seis meses de funcionamiento comenzará a operar el servicio de turismo, el cual será diseñado con recorridos de acuerdo a las preferencias reveladas por los estudiantes, poniendo énfasis en el desarrollo de actividades turísticas de acuerdo a su perfil, que tiene que ver con la disponibilidad de tiempo, lugares que desean visitar y guías que serán los propios estudiantes chilenos.

La fase tres incluirá la puesta en marcha de una segunda casa para alojamiento.

La forma de distinguirse de la competencia será principalmente en la entrega de un servicio integral y de calidad, de acuerdo a las características ya descritas, en el que el estudiante pueda recurrir a la empresa para solucionar sus problemas de alojamiento, información y turismo. Estaremos constantemente en la búsqueda de soluciones para lograr entregar un servicio innovador.

### **El mercado**

---

La demanda primaria viene dada por estudiantes extranjeros que participan de programas de intercambio estudiantil, pero también puede existir una demanda secundaria conformada por estudiantes de regiones chilenas que llegan a Santiago por razones académicas.

En cuanto a la oferta, se observa que existe una gran cantidad de pensiones y departamentos destinadas a satisfacer de manera básica los servicios de alojamiento de estudiantes nacionales y extranjeros, pero cada uno atiende a una cantidad reducida de alumnos. Sin embargo existen hospedajes más profesionales que atienden a mayor cantidad de alumnos, los cuales sí atienden estudiantes extranjeros y en menor proporción nacionales, ya que satisfacen necesidades específicas de este segmento como la integración social que se produce intrínsecamente al convivir un mayor número de personas, sin embargo, estos no son más de dos o tres establecimientos, cuya capacidad esta habitualmente copada.

### **Financiamiento**

En una primera instancia se optará a un crédito de inversión por \$12.000.000, adicionalmente cada socia aportará con \$3.500.000 para arrendar la infraestructura adecuada, remodelación y acondicionamiento del lugar; permisos y arreglos varios, entre otros.

La inversión requerida para la puesta en marcha de la fase uno es de \$19.034.490 la cual se espera recuperar en dos años.

### **Administración**

El equipo de Administración consta de un Gerente General que tendrá a cargo el área comercial, que desarrollará las funciones estratégicas de la empresa como concretar convenios con coordinadores de programas de intercambio, realizar campañas de marketing, y supervisar de manera general las operaciones del administrador.

Un administrador se hará cargo de las operaciones del negocio, como recaudación de mensualidades, supervisar labores del personal de servicio y subcontratar maestros ante cualquier desperfecto.

Ambos cargos pueden ser contratados en forma parcial.

## **2. Análisis de la Industria**

---

Nos apoyaremos en el análisis realizado en el primer capítulo, donde se describe el turismo receptivo, principales nacionalidades visitantes, aporte económico y proyecciones a futuro.

En cuanto a los segmentos identificados; turismo vacacional, negocios, intereses especiales y estudios entre otros, encontramos oportunidades de negocio en los segmentos de estudios y negocios. Nos hemos concentrado en el segmento de estudiantes extranjeros, pues a pesar de ser un segmento pequeño, tiene grandes perspectivas de crecimiento y desarrollo, según información recolectada en el estudio.

Esto por la mayor cantidad de acuerdos entre universidades y que facilita el intercambio recíproco, como también las buenas perspectivas económicas que se visualizan en Chile y que actúan incrementando el interés del mundial, en especial de estudiantes extranjeros. Sin embargo, se observan falencias en cuanto a los servicios ofrecidos, los cuales no son apropiados a sus características especiales, como la disponibilidad de tiempo, ya que al viajar desde tan lejos por motivos de estudios, maximizan todo el tiempo libre, como fines de semana y vacaciones académicas, para conocer lugares y gente; y también sus preferencias al momento de elegir un alojamiento con elementos valorados por ellos como la ubicación seguridad y acceso a la integración social y cultural.

### 3. Análisis del Mercado

---

El mercado objetivo para nuestra propuesta, son los estudiantes de intercambio principalmente, quienes muestran necesidades de alojamiento y de turismo distintas al turista convencional, esto se observa en su conducta, pues cuentan con menos tiempo para actividades de turismo y buscan alojamientos que estén bien ubicados, que sean seguros, y sobre todo que promuevan la integración social. (Ver Estudio de Mercado)

El mercado lo componen estudiantes de intercambio, de ambos sexos, cuyas edades fluctúan entre los 20 y 25 años, que estudian en universidades o escuelas extranjeras, y accedieron a un programa de intercambio por un promedio de seis meses. Si bien el principal motivo del viaje son los estudios, la elección de Chile como destino fue por el interés que despierta a nivel mundial, tanto cultural como geográficamente.

#### Estudio de Mercado:

#### “Características de un alojamiento para estudiantes de Extranjeros”

Se realizaron 15 entrevistas en profundidad a estudiantes de intercambio, las cuales dieron algunos indicadores de los atributos buscados.

##### **Ubicación:**

Buen acceso a locomoción, supermercados o lugares de abastecimiento de víveres.  
Cercanía a lugares de estudio (no más de 30 minutos).

##### **Seguridad:**

Comunas preferidas: Providencia, Santiago centro, Ñuñoa, Las Condes.  
Tener en regla instalaciones de Gas y Electricidad

##### **Independencia:**

Tener acceso a un set de llaves de la casa y de la habitación.

##### **Espacio:**

Habitación individual, limpia y confortable, buena iluminación  
Acceso libre a todas las partes de la casa.

Sin Ruido

**Integración social:**

Hablar sólo español

Que viva gente joven con intereses similares

Integración a la cultura Chilena

Este segmento, de estudiantes extranjeros, ha crecido a través de los años de manera progresiva, a un promedio anual de 14,7% como lo demuestran las estadísticas entregadas por universidades. (Ver Fig.10)

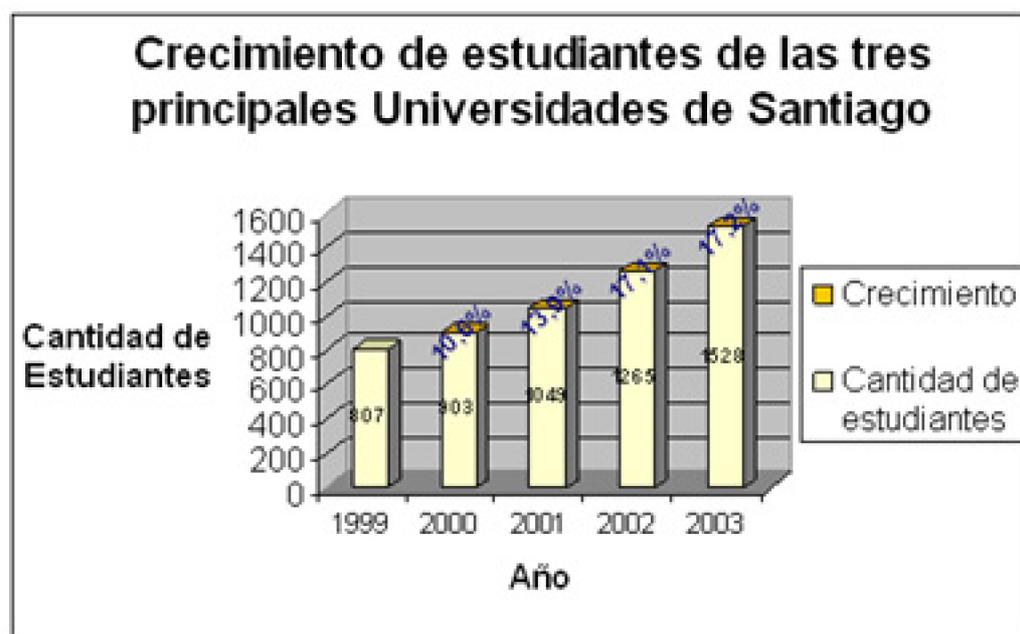


Fig.10

Fuente: Universidades de Chile, Católica y Santiago.

Esta tendencia creciente de la demanda es debido a la mayor cantidad de acuerdos de intercambio estudiantiles entre universidades chilenas y extranjeras, y también al creciente interés mundial por conocer Sudamérica, específicamente, Chile.

Los competidores actuales están constituidos por personas independientes que ofrecen alojamiento en lugares como pensiones u hospedajes y también de familias que a través de programas de intercambio alojan a estudiantes por una mensualidad.

Dependiendo del programa de intercambio que accedan los estudiantes, estos pueden vivir con una familia chilena, o buscar alojamiento en forma independiente.

En general se observa que este mercado está bastante fragmentado entre pensiones, hospedajes, familias receptoras y departamentos compartidos, ya que cada uno puede hospedar a uno o dos estudiantes como máximo, sin embargo existen algunos hospedajes que ofrecen servicios profesionales en relación al alojamiento, con una mayor capacidad y que están enfocados a servir a estudiantes. (Ver cuadro 7)

**Cuadro 7. “Residencias”**

RESIDENCIA	CAPACIDAD	PRECIO MENSUAL
Las Amapolas 4184 Ñuñoa (mixto)	60 habitaciones	140.000 (single) 120.000 (doble)
Orquídeas 892 Providencia (mixto)	30 habitaciones	140.000 (single) 120.000 (doble)
Alborada Av. Pedro de Valdivia 1150 (varones)	100 habitaciones	210.000 (single)

Fuente: información Internet.

Estos lugares son recomendados por universidades a sus estudiantes de intercambio. Se observa que presentan un exceso de demanda debido a que son preferidas por estudiantes extranjeros, pues tienen elementos que son valorados por ellos como, la ubicación, seguridad, limpieza, compartir con gente joven y un mayor grado de libertad.

Estas residencias cuentan con grandes casas, con una capacidad de 60 habitaciones individuales en promedio, con un valor entre \$130.000 y \$210.000 pesos mensuales, previo pago de una garantía o matrícula en algunos casos cuyo valor es de la mitad de la mensualidad. Los servicios ofrecidos por estas residencias son habitaciones individuales y compartidas, baños y cocinas de uso común, así como lugares de estudio y televisión por cable. Los estudiantes tienen derecho a llave de su habitación y de la casa, uso de lavadoras con fichas, cocina y duchas con agua caliente. La forma de pago utilizada en el mercado, es en forma mensual y por adelantado.

Entre los factores claves para mantenerse en el mercado está el entregar un servicio de calidad, que implica ofrecer dependencias comunes espaciales, buen diseño y decoración, disponibilidad de utensilios básicos en baños y cocina, como papel higiénico y jabones en baños. Personal calificado para entregar un buen servicio a los ocupantes de la residencia, como también otros elementos nombrados anteriormente como una buena ubicación, seguridad, limpieza, independencia y estar en contacto con gente que comparte los mismos intereses.

## 4. La Empresa

---

La empresa XX comenzará a operar en Marzo del 2004, para esto se constituirá en Enero del mismo año. La misión es ofrecer una experiencia gratificante al vivir en Chile, a través de entregar servicios de alojamiento y turismo integral, con atributos valorados por los estudiantes de intercambio.

Las metas de la compañía serán alcanzar una participación de mercado cercana al 19% durante el primer año de operación. Los porcentajes de crecimiento para los años posteriores se presentan a continuación y giran en torno al 14% anual.

**Cuadro 8 “Estimación de Demanda y Participación de Mercado”**

Crecimiento Promedio estimado*	14,7%	14,7%	14,7%	14,7%	14,7%
<b>Año</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Demanda Estimada	2193	2515	2885	3309	3796
Demanda Depurada+	1864	2138	2452	2813	3226
Demanda atendida por "XX" (camas anuales)	361	433	520	831	1330
Participación de mercado de "XX"	19,4%	20,3%	21,2%	29,5%	41,2%
* Crecimiento promedio Universidades: Chile, Católica y de Santiago. + 15% descontado de los estudiantes que alojan en casas de familias.					

Fuente: Datos de Universidades de Santiago.

Para esto contamos con factores de éxito como pertenecer actualmente a una universidad con sistema de intercambio estudiantil y de esta forma acceder de manera directa a los estudiantes, contando con una buena red de contactos, conociendo sus costumbres y demandas, también hemos realizado un serio trabajo de investigación acerca del turismo receptivo y finalmente contamos con las herramientas profesionales, como para desarrollar el proyecto, lo que contrarresta con no tener mayor experiencia en el rubro.

El lugar elegido para instalar esta residencia universitaria será la comuna de Ñuñoa. Cercano a lugares de comercio y locomoción. La residencia será arrendada con giro comercial, código de actividad económica 63212 y funcionará bajo la razón social de Residencia"XX". La inversión inicial y el capital de trabajo serán financiados con un crédito de inversión y aportes de capital iguales entregados por las partes que conforman la sociedad.

La promoción inicial se realizará en Marzo, en las distintas universidades que participan de programas de intercambio, luego, se dará inicio a las negociaciones con los coordinadores de estas áreas. Se proyecta aumentar de manera considerable el número de clientes por esta vía ya que los pagos se consideran más seguros por este medio.

Posteriormente se contará con una base de datos de los estudiantes que han experimentado el producto para realizar marketing directo mediante la recomendación. No se descarta la posibilidad de hacer promoción mediante publicaciones en guías turísticas reconocidas a nivel mundial, como Lonely Planet o guías locales diseñadas por diferentes organizaciones y universidades.

La filosofía de esta empresa será entregar un servicio de calidad, innovando constantemente en la atención de las necesidades de sus clientes, esto se logrará a través de la contratación de personal que sea capaz de entregar un apropiado feedback al administrador, de las necesidades manifestadas por los estudiantes, pero principalmente una gestión personalizada. De acuerdo a la información recolectada a través de este medio se logrará una apropiada modificación de posibles errores que se estén cometiendo o el justo reemplazo de bienes en mal estado.

## 5. El producto

---

El proyecto contará con tres fases. En una primera fase desarrollaremos y entregaremos el alojamiento, éste consistirá en entregar, una habitación individual o compartida, diferenciada de la competencia a través de atributos en calidad.

Esta residencia, ubicada en José Miguel Infante 2540, comuna de Ñuñoa, contará con aproximadamente 800 metros cuadrados para la implementación de 50 habitaciones, 7 baños con duchas incluidas y espacios comunes para jardines, sala de televisión, lugares de estudio y computación, cocina y lavadero.

El tamaño de las habitaciones será mayor al entregado por la competencia, es decir, si el tamaño promedio es seis metros cuadrados, el tamaño de habitación que se ofrecerá en esta residencial será de nueve metros cuadrados lo que entregará una mayor amplitud. La oferta existente no se preocupa mucho de la estética ni calidad del mobiliario existente, por lo cual, y dado que es un elemento valorado por los estudiantes, nuestras comodidades ofrecidas para agregar valor consistirán en la entrega de habitaciones equipadas con muebles del mismo estilo y con buena decoración, además estarán a disposición de los estudiantes, útiles de aseo como jabón en dispensador y papel higiénico en los baños del recinto. La residencia incluirá, baños y cocinas compartidas, calefacción y aire acondicionado, televisión con cable, lavandería, y teléfono, estos dos últimos a disponibilidad de los estudiantes con el uso de fichas y tarjetas telefónicas de prepago.

Mediante el pago de la mensualidad, los estudiantes tendrán derecho a una habitación con llave independiente, llaves de la casa para entrar y salir a voluntad, conexión a TV cable, acceso a cocina, lavandería con dos cargas semanales, sábanas, frazadas, teléfono público y/o con tarjeta de prepago, como también acceso a lugares comunes como, sala de TV, estudio e Internet con disponibilidad de dos computadores en un comienzo. El aseo de las habitaciones será por cuenta de los estudiantes, de igual forma el lavado y planchado de ropa. La cocina funciona como espacio común, en ella existirán dos cocinas, dos microondas, dos refrigeradores y comedor con sillas, además se implementarán lockers para que cada estudiante pueda guardar sus víveres e implementos de cocina.

El producto alojamiento se complementará con servicios de actividad turística, constituidos por una lista de programas predefinidos que incluirán viajes dentro y en los alrededores de Santiago, como también actividades culturales. Estos programas contemplarán transporte, colación y guías. Para esto será necesario contratar o comprar una minivan, asunto que se resolverá posteriormente, contar con guías de turismo nacionales, los cuales serán otros estudiantes que posean conocimiento turístico y cultural de los lugares a visitar.

La tercera fase del proyecto planea la implementación de una segunda casa con una capacidad similar a la primera y con los mismos propósitos.

Como servicio complementario, a estos dos ya definidos, se creará una bolsa de trabajo, dirigida a satisfacer necesidades de tipo económicas o de ayuda a la comunidad

---

por parte de los alumnos, como son los trabajos voluntarios, cuyo principal objetivo sea crear valor al estudiante, mediante la inserción a actividades locales, como el voluntariado en hogares de menores o discapacitados y también en organizaciones de gobierno <sup>18</sup>

Nuestro producto se diferenciará de la competencia, principalmente por el hecho de estar enfocados al segmento de estudiantes de intercambio en particular, entregando los servicios y dependencias ya mencionados que serán de mayor tamaño y mejor calidad que los entregados por la competencia. Además se entregará a los estudiantes un ambiente de integración con personas que comparten los mismos intereses.

## 6. Estrategia de Marketing

---

### El producto

La idea es entregar más que un servicio de alojamiento, es “entregar una experiencia gratificante al vivir en Chile como estudiante”.

El producto principal será arrendar habitaciones, individuales y/o compartidas entregando un servicio de alojamiento a estudiantes, que sea de calidad y que alcance las expectativas que ellos buscan, no sólo habitacionales, sino también en las relaciones sociales que se produzcan al interior de la residencia, como fue especificado en el punto anterior.

Posteriormente y para completar un servicio integral a los estudiantes extranjeros, se contará con un pequeño servicio para actividades turísticas en Santiago y sus alrededores, al cual se podrá acceder al ser miembro de la comunidad de estudiantes.

El valor agregado en cuanto a la residencia será entregar un lugar diferente, con una mejor calidad comparada con las demás residencias existentes, esto se refiere a tamaño de habitaciones, tipo de amoblado, diseño, servicios entregados, atención personalizada y amigable dispuesta a resolver problemas referentes a la estadía. La misma incorporación de las actividades turísticas hará de este un servicio más completo y diferente.

### El precio

Dadas las condiciones observadas en el mercado, como es la existencia de exceso de demanda, y teniendo en consideración que la calidad entregada será superior al promedio de modo de entregar mayor valor agregado a través de la implementación de las características valoradas por el segmento, la política de precios será la siguiente:

---

<sup>18</sup> dada su condición de visa de estudiante no es posible que realicen trabajos remunerados.

Estudiantes extranjeros o nacionales, afiliados por su cuenta	\$160.000 (single)
Estudiantes extranjeros por convenio con Universidades	\$150.000 (single) \$120.000 (doble)
Estudiantes extranjeros o nacionales, afiliados por su cuenta	\$120.000 (doble)

Estos valores son de régimen mensual y se cobrarán en forma anticipada, adicionalmente se exigirá una garantía de \$70.000 al inicio del contrato de arriendo, el que será devuelto al finalizar la estadía, esta será de un mes como mínimo.

Por periodos superiores a seis meses se otorgarán descuentos de 5% en la tarifa mensual.

### **La promoción**

La promoción se enfocará en coordinadores de programas de intercambio de universidades chilenas, enfatizando que se trata de un servicio confiable y de calidad, en el que se puede acceder a vivir una gran experiencia de integración cultural y que además será dirigido por personas cercanas al medio universitario que entienden mejor las necesidades de este segmento debido a que pertenecen a este ambiente.

También se realizará promoción a nivel de universidades extranjeras, para dar a conocer esta residencia a través de la implementación de la página Web y el envío de correo electrónico.

En las Universidades, dentro de las primeras semanas de clases, entregando papelería con información, fotos, uso de pendones con promotor/a a cargo de hacer un primer contacto con directores de programas de intercambio.

Posteriormente, será en forma directa, vía recomendación de otros estudiantes, ya que se contará con una base de datos, que funcione como una red de contactos.

Además se implementará una página Web para estar más cerca de la comunidad y entregar información respecto a los servicios ofrecidos, valores, mapas de la ciudad, información general y recomendaciones.

### **La plaza**

La ubicación de esta residencia será en José Miguel Infante 2540 Ñuñoa y aproximadamente 800 metros cuadrados construidos para la instalación de habitaciones y con un total de 1115 metros cuadrados incluyendo lugares comunes y jardines. (Ver Fig.11) La elección del lugar fue hecha según los atributos valorados por los clientes, estos son seguridad, ubicación, entendida como un lugar con buen acceso a locomoción, abastecimiento de víveres, cercanía a lugares de estudio y de interés.



Fig. 11. "Plano del lugar"

## 7. Administración

### *Requerimientos de personal*

Para las labores de control, organización, planificación y toma de decisiones estratégicas para la sociedad, se creará el cargo de Gerente General, el cual también tendrá a su cargo el área comercial.

Para coordinar y supervisar las labores del personal de servicio, y efectuar labores de recaudación de mensualidades se creará el cargo de administrador.

La jornada requerida para estas labores, se estima, será de medio tiempo y deberá cumplirla en la dirección establecida para la residencia, no obstante, podrá salir para realizar labores que lo ameriten. Para cumplir estas labores la calificación mínima será educación media completa y experiencia o estudios de administración. Las características deseables serán, buen trato, buena presencia, habilidades de comunicación. El sueldo calculado para esta labor es de \$ 200.000 pesos mensuales.

Para llevar la contabilidad de la empresa serán necesarios servicios de un contador que llevará y a quien se le pagará \$60.000 mensual.

Será necesario contratar los servicios de una persona que diseñe y mantenga páginas Web. Se pagará por estas labores, sólo las horas trabajadas y al valor de

mercado, diseño \$ 150.000 pesos y mantención \$ 30.000 pesos mensuales. Esta mantención consistirá en actualizar los itinerarios de turismo semanalmente, para que los usuarios (estudiantes) se puedan inscribir por esta vía.

## 8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

---

*Legalidad:* Para la puesta en marcha de estos servicios se contratará un abogado encargado de formar la sociedad limitada y tramitar todos los asuntos legales con la municipalidad, SII, etc. como la celebración del contrato de arriendo, obtener Rut, iniciar actividades en el SII, estos trámites son gratuitos, excepto por la constitución de sociedad; con costos estimados de \$200.000.

Entre otros trámites deberá realizar un informe de zonificación según el plan regulador Metropolitano, el que determina si una actividad es o no compatible con la zona donde se llevará a cabo la operación comercial, después de esto se procede a obtener las patentes y permisos municipales necesarios para funcionar.

Para la implementación del servicio de alojamiento, se arrendará una casa que será remodelada para recibir un máximo de 60 estudiantes y se les entregarán dependencias ajustadas a sus necesidades, que incluirá habitaciones independientes y compartidas, lugares comunes como cocina, baño y sala de estudio y TV. Los costos estimados de remodelación e implementación se estiman en \$ 16.000.000.

Para el buen funcionamiento de la residencia será necesaria la contratación de personal que cumpla labores predefinidas. Entre estos:

- Se necesitará de tres personas, que trabajen jornada completa, organizados en turnos de ocho horas y que cumplan las labores de conserje, portero y nochero del lugar. El sueldo calculado es de \$160.000 pesos mensuales, bruto. Para esto será necesario que tengan buen trato y no se les exigirá más que educación media completa y buenos antecedentes laborales y penales.
- Personal de servicio, dos asesoras, que se encargarán de mantener limpias las dependencias y estarán en contacto directo con los estudiantes. Su jornada de trabajo será de medio tiempo y el sueldo pagado será de \$115.000 pesos mensuales, bruto. Para esto será necesario que tengan buen trato y no se les exigirá más que educación media completa y papel de antecedentes.

La obtención del bien inmueble será a través de un contrato de arrendamiento, cuyo monto ascenderá a 1.300.000 mil pesos, más la entrega de un mes de garantía por igual monto.

En la siguiente página se presenta una carta Gantt donde se puede observar el desarrollo de las actividades iniciales que implica la puesta en marcha del proyecto.

PLAN DE IMPLEMENTACION	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>GESTION</b>						
Formación del equipo	■					
Fundación de Residencia	■					
Financiamiento	■					
Inicio de operaciones			■	■	■	■
<b>DESARROLLO</b>						
Arriendo local	■					
Remodelación de local		■	■			
Cotización de implementos	■					
Compra de equipos		■				
Diseño del local	■					
Selección y contratación de personal		■				
<b>MARKETING</b>						
Desarrollo campaña	■	■	■	■	■	■
Lanzamiento campaña		■				
Diseño e impresión de folletos	■					
Diseño y lanzamiento pagina Web	■					
Celebración de convenios		■	■	■	■	■

*Fig. 12. "Carta Gantt para la implementación"*

Para implementar la residencia con los bienes necesarios para la entrega del servicio se ha formulado un listado de necesidades que se presentan en el anexo 4.

## 9. Financiamiento

### Requerimientos de capital

El detalle de la inversión inicial se presenta en el anexo 4.

En ella se puede observar un primer desembolso de dinero para efectos de garantía, arriendo y remodelación del lugar y luego gastos en muebles y electrodomésticos.

Los costos fijos corresponderán al arriendo mensual, sueldo del personal y otros gastos fijos. Los costos variables corresponderán a agua, luz, teléfono, gas y gastos en artículos de limpieza, marketing, provisiones, entre otros.

Para comenzar con este negocio la inversión estimada calculada es de \$19.034.490 que deben ser desembolsados de una vez, desglosados en inversión fija de \$16.401.590 y un capital de trabajo calculado por el método económico, de \$2.632.900. Después de pasados algunos años se procederá a reponer artículos depreciados, esta inversión no es significativa y podrá ser cubierta con dinero proveniente de las ganancias.

Para la obtención de este capital inicial se contará con recursos propios de 38% de la inversión, aportados por las socias en partes iguales de 19% cada una. El 62% restante

se obtendrá a través de un crédito bancario o la postulación a algún organismo de gobierno que ayude a este tipo de proyectos.

## 10. Información Financiera y flujos

---

A continuación detallaremos cada parte que va incluida en el flujo, ingresos, egresos, cálculo capital de trabajo, valor de desecho y los escenarios positivos y pesimistas para sensibilizar diferentes variables para la primera etapa del proyecto.

### Ingresos

Estos provendrán del arriendo de habitaciones a estudiantes a un precio que se moverá alrededor de los 160.000 pesos mensualmente. Además existirá un concepto de ingresos por garantía, el que ascenderá a \$70.000 la cual será devuelta al momento de terminar el contrato, si la habitación se encuentra en buen estado.

Se estima que los ingresos crecerán aproximadamente 76% entre el primer y quinto año de existencia. Este aumento de los ingresos es explicado por el crecimiento proyectado en la cantidad de estudiantes de 20% anual. Adicionalmente en el tercer año de funcionamiento se incorpora la segunda casa, lo que incrementa la capacidad ocupada.

### Egresos

La inversión inicial es el principal desembolso y su detalle se especifica en el anexo 4.

Entre los egresos mensuales se encuentran especificados en el anexo 6. Estos se dividen en gastos fijos como arriendo, pago de remuneraciones a gerente, administrador, asesoras, conserjes, contratación de cable banda ancha y seguros. Y costos variables como luz, agua, teléfono, gas y artículos de limpieza, entre otros.

### Depreciación en equipamiento:

El método de depreciación utilizado es lineal y se aplica a los bienes muebles, electrodomésticos, equipamiento habitacional y otros. Su detalle se encuentra en el anexo 4.

### Capital de Trabajo:

Este fue calculado según el método del déficit acumulado máximo donde se calcula a través del mayor saldo acumulado, este es de \$2.632.900. La recuperación del capital de trabajo se hará en el quinto periodo. El detalle del cálculo se presenta en el anexo 5.

### Valor de Desecho:

Fue calculado a través del método contable que se hace sumando los valores libro(es el valor de adquisición menos la depreciación acumulada) y el capital de trabajo, el valor fue de \$7.629.095.

---

## Supuestos para la estimación de los Flujos Projectados

En cada anexo se han incluido los respectivos supuestos para estimar los flujos proyectados mensual y anual. Anexo 3 y Anexo 4.

## Punto de Equilibrio

Este es el punto donde el flujo se hace positivo, este se logra con 17 habitaciones arrendadas mensualmente, a un precio de \$160.000 promedio.

## Utilidades esperadas

La utilidad esperada para el primer año de operación es de \$7.670.285, mientras que la utilidad proyectada para el quinto año 120.989.056, lo cual nos entrega un crecimiento de 93.66%.

La recuperación de la inversión se hará durante los dos primeros años de operaciones.

El VAN del proyecto es de \$60.797.668.

## Ratios de mayor importancia al final del periodo considerado para el flujo.

*Retorno sobre la inversión: 20.47*

*Utilidad/Ingresos: 0.48*

*CF/Ingresos: 0.34*

*CV/Ingresos: 0.11*

## Análisis de Sensibilidad

Se hace en base a variables críticas como son el número de habitaciones anuales, valor de la mensualidad y variación de costos fijos y variables. Los resultados se pueden apreciar en el anexo 8. Las variables más relevantes a considerar son a cantidad de habitaciones ocupadas anualmente y la mensualidad. En el primer caso, escenario pesimista, si la cantidad de habitaciones es 270, se obtienen utilidades negativas durante los tres primeros años. En el segundo caso, con una mensualidad de \$114.000, en un escenario pesimista, también se obtienen utilidades negativas durante los tres primeros años.



## Cuarta parte

### **Conclusiones Generales del seminario y Recomendaciones**

Como conclusión final podemos destacar la importancia que tiene en la evaluación de proyectos una buena investigación de la industria en la cual está inserto el negocio. En el caso del turismo receptivo se puede observar la importancia que los proveedores de servicios le asignan a segmentos grandes como son los turistas de larga distancia y también a los segmentos más rentables como los turistas que tienen intereses especiales o turistas de negocios, a los cuales se les puede extraer un buen margen, dada la valoración que ellos tienen de servicios premium en turismo. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se han detectado oportunidades en segmentos pequeños, como es el caso de los estudiantes extranjeros, los cuales muestran un tamaño casi insignificante en relación al número de extranjeros que visita el país.

En este caso, pudimos detectar oportunidades de negocio en los servicios de alojamiento y turismo para el segmento estudiantes extranjeros. Así desarrollamos un Plan de Negocios con el fin de evaluar si el proyecto es económica y financieramente viable.

Analizando los flujos calculados y la inversión necesaria para comenzar con el

servicio, podemos decir que se trata de una inversión moderada y con bajas barreras a la salida, pues los implementos necesarios y el capital de trabajo pueden ser reinvertidos por la sociedad o las partes en nuevos negocios que tengan o no relación con el tratado en este documento. Adicionalmente, los beneficios proyectados en los flujos, hacen de este un proyecto rentable y de larga vida útil. Esto es apoyado al observar los diferentes ratios calculados, que muestran relaciones costo-beneficio creciente.

Otro punto interesante tiene relación con la personalidad de los socios que inician el emprendimiento, que pueden o no ser los ejecutores del proyecto. Algunas características relevantes son la paciencia y la perseverancia en obtener resultados, en este caso recién en el quinto año se pueden observar buenos resultados financieros.

Si somos capaces de mirar al largo plazo, nos daremos cuenta que los beneficios de esta inversión no se encuentran sólo en la parte económica, sino que también en la experiencia y los contactos logrados después de tratar con diversidad de actores en este negocio, como son proveedores, personal en general, y gente encargada de intercambios en universidades.

Finalmente, consideramos que este es un interesante proyecto, no sólo por la factibilidad económica y financiera, sino por el beneficio directo que haremos en pos de la actividad turística en Chile y al nombre de nuestro país en el extranjero, que aunque se tratará de un aporte pequeño, contribuirá a que poco a poco se profesionalice esta actividad, entregando así un servicio de alta calidad.

## Bibliografía y Fuentes

Anuario 2002 Sernatur

Estadísticas de Turismo “Comportamiento del turismo receptivo 2001”, Sernatur

### **Artículos del diario “El Mercurio”**

“Necesitamos más infraestructura Turística” 17/08/03

“Éxitos en el sector Turismo” 30/08/03

“El Mundo se esta enamorando de Chile”

### **Revista especializada “La Agencia de Viajes Chile”**

“Así ven el año 5 líderes del sector” 17/03/03

## Diario “La Segunda”

El nuevo turista al que debe apuntar Chile” 5/03/2002

## Paginas de Internet

[www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl)

[www.jac.cl](http://www.jac.cl)

## Entrevistas en Profundidad

### Universidades:

---

Profesor Erich Spencer encargado de asuntos de intercambio Facultad de economía en la U. de Chile [espencer@negocios.uchile.cl](mailto:espencer@negocios.uchile.cl)

Eliana Abad: asesora relaciones nacionales e internacionales U. Central.

[eabad@ucentral.cl](mailto:eabad@ucentral.cl)

Jennifer Ashley: coordinadora residente CIEE U. de Chile.

[jashley@uchile.cl](mailto:jashley@uchile.cl)

### Tour operadores:

---

OTSI: Cecilia Salas P. Teléfono: 3629220

SPORTSTOUR CHILE: Christian González Teléfono: 5495200

LATOOUR : Virna Massardo Teléfono: 2252883

PAYSANDÚ: Manuel Rivera Teléfono:6390410

TURAVION: Sebastián Zarhi. Teléfono : 3300860

## **HOTELES**

---

THE BOULEVARD: Marcela Godoy. Teléfono: 4215000

RADISSON: Mónica Mejías. Teléfono: 3373219

KENNEDY: Maria Cecilia Bonvallet. Teléfono. 2908100

## **RENT A CAR**

---

HERTZ: Anita M. Palacios. Teléfono: 4205232

ROSSELOT: Eduardo Rojas. Teléfono: 3813695

TRANSVIP: Juana Aguilera. Mail: [reservas@transvip.cl](mailto:reservas@transvip.cl)

## **LINEAS AEREAS**

---

LANCHILE: Rodrigo Eichholz. Mail: [reichholz@lanchile.cl](mailto:reichholz@lanchile.cl)

SKY: Lorena Leiva. Teléfono. 3533117

## **CRUCERO**

---

SKORPIOS: Andrea Silva. Teléfono: 2311030



# Anexos

## Anexo 1. Ferias internacionales

Travel Mart (Chicago) \* Adventure que se realiza durante el mes de Octubre.

Ustoa (Miami) \*

latos (Chicago) \* Feria destinada a las empresas de turismo que ofrecen servicios de turismo aventura e intereses especiales, la cual se realiza durante el mes de Febrero.

IT&ME (Chicago) \* Feria dedicada principalmente al turismo de Incentivos. Esta se realiza en Septiembre.

Ferien Messe (Viena) Feria de turismo recreacional que abarca sectores como turismo aventura, camping, literatura, cultura, etc. Esta feria se realiza en el mes de Enero.

Fitur (Madrid) Feria de turismo activo dedicado a aventura, cultura y naturaleza. Se realiza entre fines de Enero y comienzo de Febrero.

ITB (Berlín)\* Feria de intercambio de turismo internacional. Su fecha de realización es en Marzo.

\* Ferias más importantes a nivel mundial

## **Anexo 2. Organizaciones ligadas al turismo**

### **ACHET Asociación Chilena de Empresas de Turismo**

---

Esta asociación se encarga de proveer capacitación y recursos informativos para que sus miembros puedan entregar un servicio profesional a sus clientes. Además velan por el funcionamiento justo y leal de la competencia.

Participa en la Corporación de Promoción Turística (CPT) y Consejo nacional de Turismo (CONSETUR) entre otros.

### **CPT Corporación de Promoción Turística**

---

Entidad formada con 50% de aportes de la empresa privada y del Estado. Está encargada de la promoción internacional de Chile, por lo que está enfocada principalmente al turismo Receptivo.

### **ACHMART Asociación Chilena de Empresas Mayoristas y Representantes de Turismo**

---

Empresa enfocada principalmente al turismo Emisivo, con el fin de promover la racionalización y el desarrollo de las empresas que comercializan programas turísticos en el extranjero a través de agencias de viaje.

### **ASTA American Society of Travel agents**

---

Asociación más grande de profesionales de viaje. Incluyen agentes de viajes y compañías que ofrecen y venden estos a cruceros, Hoteles, rent a car etc.

### **PATA Pacific Asia Travel Asociación**

---

Reconocida autoridad en viajes de turismo, se dedican a la promoción de viajes y turismo

### **IATA Internacional Air Transport**

---

Asociación que esta al servicio de la industria aérea, ya que trabaja en conjunto con líneas aéreas y agentes de viaje, facilitando la venta y cobro de tickets aéreos, además de otros servicios como informaciones estadísticas, supervisiones etc.

## SERNATUR Servicio Nacional de Turismo

Organismo gubernamental, destinado a la información y promoción del turismo nacional, tanto dentro como fuera del país.

### Anexo 3. TABLAS

Tabla 1. Turistas extranjeros según nacionalidad

	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Norteamérica</b>	<b>163,594</b>	<b>160,334</b>	<b>172,636</b>	<b>177,555</b>	<b>170,714</b>
Canada	18,757	16,789	18,888	19,390	17,830
E.E.U.U	125,354	124,259	134,317	137,700	130,568
<b>Europa</b>	<b>215,647</b>	<b>214,422</b>	<b>229,690</b>	<b>237,852</b>	<b>234,254</b>
Alemania	40,073	424,434	43,936	44,800	41,598
España	35,902	32,885	36,290	36,231	34,655
Francia	30,188	31,226	32,809	36,221	38,241
Inglaterra	27,886	24,799	28,436	35,944	37,124
<b>Asia</b>	<b>20,263</b>	<b>20,193</b>	<b>21,483</b>	<b>21,587</b>	<b>22,668</b>

Fuente: Datos estadísticos Sernatur

Tabla 2.

<b>Estudiantes Extranjeros por Universidad o Programa de Intercambio</b>						
<b>Universidad / Año</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Universidad de Chile	*	321	279	356	450	500
Universidad Católica	*	470	600	651	767	969
Universidad de Santiago (FAE)	7	16	24	42	48	59
Universidad del Desarrollo	*	*	25	47	81	109
Universidad Diego Portales	*	*	*	*	*	60
→Programas especiales	*	*	*	*	*	159
Universidad Andrés Bello (USAC)	*	*	43	48	50	56
<b>Total Recopilados</b>		<b>807</b>	<b>971</b>	<b>1144</b>	<b>1396</b>	<b>1912</b>

\*Datos no disponibles

Fuente: Recopilación de datos en distintas Universidades de Santiago



# “Anexos Plan de Negocios”

## **Anexo 4 Inversiones**

[Ver Anexo 4. Formato Excel \(21 KB\)](#)

## **Anexo 5 Capital de Trabajo**

[Ver Anexo 5. Formato Excel \(15 KB\)](#)

## **Anexo 6. Proyección de Flujos Mensual**

### **Supuestos**

---

*Ingresos*

---

- *habitaciones individuales*: se partirá con 15 habitaciones (30% de la capacidad total) y se hace una estimación aleatoria entre 18 y 25 hab. Mensuales., con una baja en los meses de vacaciones, Enero y febrero.

- *habitaciones compartidas*: Durante el primer año se contará con tres habitaciones compartidas, las cuales tienen una capacidad de seis camas mensuales.

- *habitaciones arrendadas por convenios*: Se contabilizan a partir del mes de julio, cuando se han celebrado los convenios.

En general, durante el primer año, se espera atender una capacidad de 361 habitaciones anuales.

Costos Variables:

-Luz, agua y gas es una estimación en base a \$4000, \$2000 y \$4000 por persona respectivamente.

-Los temas legales como la constitución de sociedad, y los permisos estarán a cargo de un abogado, el monto estimado para estos efectos es de \$200.000.

-La previsión de mantención y separación de desperfectos son un ítem dependiente del ingreso mensual, este es 6% y 3% respectivamente.

Ver Anexo 6, Formato Excel (36 KB)

## **Anexo 7. Proyección de Flujos Anual**

### Supuestos

Crecimiento de mensualidades se proyecta a un 5% anual.

La cantidad de habitaciones ocupadas se incrementará un 20% anual.

El crecimiento proyectado de las actividades turísticas será de un 20% anual.

Costos fijos aumentarán un 7% y costos variables un 10% anual.

En la implementación de la fase tres, se reinvierten \$15.000.000 de la utilidad del año tres, para comenzar a operar en el año cuatro.

Ver Anexo 7, Formato Excel (21 KB)

## **Anexo 8 Análisis de Sensibilidad**