

## CÓMO VIENE EL 2024



Creada por Pedro Ibáñez, la compañía cumplió 30 años con nuevos propósitos y planes, tras la “peor crisis en la historia del turismo”. Con tres nuevos hoteles en Chile, Argentina y Bolivia esperan reanudar su desarrollo en el cono sur y, quizás, más allá...

• SOLEDAD VIAL A.

**E**l 2023 fue de celebraciones para Explora. Se cumplían 30 años de que Pedro Ibáñez Santa María fundó la compañía de exploraciones, hoy con hoteles en Chile, Perú, Bolivia y Argentina; siete operaciones hoteleras, dos reservas de conservación, y 800 empleados directos.

Si bien la pandemia golpeó fuerte sus resultados, también resignificó su misión. Les sirvió para reflexionar, y el principal aprendizaje fue que para la sustentabilidad de la compañía “no podíamos solo explorar, sino que debíamos ser actores contribuyentes en el entorno en el que estamos”, explica su CEO, Gonzalo Undurraga. Una decisión concreta fue el modelo de financiamiento privado y colaborativo de reservas que lanzaron en 2023, con la meta de conservar un millón de hectáreas de tierra. Las reservas de Puritama y Torres del Paine son las puntas de lanza.

Pioneros en el turismo de naturaleza, Pedro Ibáñez detectó hace décadas el valor de ecosistemas únicos y remotos en el país. “Son como las ‘catedrales’ de Chile”, explica Undurraga, haciendo el símil con la atracción de los templos europeos. Desde el comienzo, el empresario lo pensó a escala mundial y a un estándar competitivo con los safaris en África, Alaska, Islandia o Bután, destinos de naturaleza y cultura únicos. Probó que se podía.

Para 2024, Explora estima vender unos US\$ 70 millones, con 90% de sus clientes extranjeros (50% norteamericanos).

Como líderes en la región, llevan cuatro premios “Leading Expedition Company of the World”, de la WTA, y sus nuevas “Reservas” de Torres del Paine recibieron el PURE Award 2023 para la conservación, compartiendo podio con proyectos en Namibia, Tanzania y Camboya. “Es un reconocimiento al sello y calidad de Explora, que busca ser una experiencia completa, mucho más allá de sacar la foto; es detenerse y entrar en la naturaleza, su fauna, su geografía y hacerlo caminando con otros”, explica el ejecutivo que, como ex CEO de Chile de Latam Airlines, sabe de turismo.

Tras cuatro años “duros”, y un tipo de cambio e inflación ya más estables, su apuesta 2024-2025 es alcanzar nuevamente los márgenes Ebitda estructurales, normalizar nivel de deuda y reactivar el plan de expansión para abrir operaciones nuevas no antes de 2026.

—El turismo fue muy golpeado con la pandemia, ¿ya se recuperaron?

“Es la peor crisis en la historia del turismo, fue brutal el impacto y la cola ha sido muy larga. Hubo un doble efecto: mante-



Gonzalo Undurraga, CEO de Explora.

*CEO de Explora:  
“Vienen dos años de recuperar rentabilidad para retomar el plan de expansión y nuevos destinos”*

nerse con cero flujo durante el cierre y luego enfrentar las restricciones económicas postcrisis sanitaria”.

—¿Cómo afectó su plan de expansión?

“En 2019, la familia Ibáñez y el directorio estimaban que, dado el potencial del producto y la marca, el despliegue de la compañía todavía era pequeño. Teníamos los tres hoteles en Chile—Torres del Paine, Isla de Pascua y San Pedro de Atacama—y uno en el Valle Sagrado de Machu Picchu, en Perú, y estábamos diseñando un plan de crecimiento importante.

Sin embargo, el primer impacto fueron las manifestaciones sociales en 2019, la seguridad es fundamental para el turismo. La gente dejó de venir, las embajadas empezaron a levantar alertas. El segundo fue el cierre total de operaciones por la pandemia, y significó dos años y medio en el caso de Isla de Pascua, último destino en abrir. Después se afectaron las demandas de largo alcance

(desde EE.U., Europa, Asia y Australia), que recién, cuatro años después, están recuperando niveles prepandemia”.

—Es que las líneas aéreas vivieron una debacle peor que el turismo.

“Es el cuarto impacto: las líneas aéreas debieron reorganizarse y se limitó la conectividad aérea, especialmente para los destinos ‘largos’ como Chile. Otro impacto fue la caída en la promoción internacional de Chile como destino; si en 2017 se gastaban US\$ 18 millones en inversión pública, fueron solo US\$ 8 millones en 2023, y con inflación. Se sumó mayor inestabilidad regional, con distintos impactos en Perú y Argentina, e irrumpieron cambios importantes en la cadena de abastecimiento y el mercado laboral. La inflación se disparó, alimentos y mano de obra se encarecieron, además de las tasas de interés que la industria debe pagar por créditos con que financia sus inversiones y que adquirió durante la pandemia”.

—Una tormenta perfecta...

“Y agrego otro: las manifestaciones del cambio climático son cada vez más intensas y están cambiando los modelos sobre los cuales se gestiona la naturaleza. Entre este 2024 y 2025, las áreas de naturaleza en Chile pasarán su administración de Agricultura a Medio Ambiente. Irrumpió el factor regulatorio. La disrupción feroz que partió con la inestabilidad social en 2019 y siguió con el cierre total, significó una estrategia de sobrevivencia a la que se le han sumado factores que constituyeron una crisis enorme en la industria”.

—¿Y cómo los han enfrentado?

“Teníamos una agenda de crecimiento importante para desplegarlos en el cono sur de Latinoamérica y detuvimos varios proyectos. Sin embargo, durante 2021 abrimos en Argentina,

con el Chaltén, y en el Parque Nacional Patagonia, en Aysén, como concesión de los edificios desarrollados por Tompkins. Santa Cruz, Magallanes y Aysén son tres perspectivas distintas de la Patagonia, y lanzamos ‘Explora Connects’ para unir los tres destinos con avionetas. El 2022 también abrimos en Bolivia, una travesía al salar de Uyuni”.

—¿Cuánto se afectaron sus resultados?

“2023 fue un año bisagra; se normalizaron operaciones, pero no alcanzamos la rentabilidad objetivo, ni bajamos nuestro nivel de deuda. Eso lo visualizamos para 2024-2025. Tenemos una cartera de proyectos lista para retomar crecimiento a partir de 2026, con nuevos destinos. Supone reiniciar ese trabajo en el último trimestre, o principios del próximo año”.

—¿Lo conseguirán?, ¿qué dice la demanda?

“La anticipación se ha reducido, hasta septiembre no podremos proyectar la demanda con razonable exactitud, pero por el momento está en línea con lo proyectado y sobre nivel este prepandemia”.

—¿Y cuáles serían esos nuevos destinos?

“Estamos evaluando en Chile, Argentina, lo mismo en Perú. El foco es consolidar el liderazgo regional con énfasis en el cono sur. Sin embargo, tanto la familia como el directorio consideran que Explora tiene potencial para tener presencia global”.

—¿Otros continentes?

“No en un horizonte de dos o tres años, que son de rentabilidad y orden, pero siempre estamos observando en qué momento y de qué forma Explora puede dar un salto más allá de Sudamérica”.

## Su nuevo modelo de conservación con “socios” para proteger un millón de háts

—¿Cuánto cambió el turismo?

“Hubo una disminución fuerte del turismo de negocios, y una valoración importante del de naturaleza. Y hemos hecho aprendizajes muy relevantes. El primero es el valor de la seguridad. Hay varios conflictos en el mundo, y en Sudamérica tenemos paz. Eso no significa que no haya desafíos como, por ejemplo, la agenda de colaboración que tenemos en San Pedro. El otro aprendizaje es la territorialidad, las regiones sufrieron más que Santiago con la pandemia y profundizamos nuestro compromiso con los lugares donde estamos. Nos transformamos en ‘Empresa B’, que persigue verdadera sustentabilidad e impacto positivo de sus operaciones, como las reservas que estamos desarrollando en la Patagonia, el trabajo con comunidades en San Pedro o programas para jóvenes en Rapa Nui”.

—El trabajo también cambió, ¿qué significa en un sector tan intensivo?

“Adherimos al compromiso de remuneraciones con piso de 22 UF, y no fue algo menor con inflación acumulada de 30%. Por otra parte, más del 50% de nuestros empleados son locales, fundamental como impacto en el territorio. No está garantizada nuestra competitividad en el mundo. Para eso requerimos mucho mejor colaboración público-privada”.

—Algunos grupos creen que el hombre no debe tocar la naturaleza.

“Nada de fácil, el impulso al turismo de naturaleza no ha sido consistente, más allá del gobierno de turno. Hay que buscar un equilibrio; un área que no se visita, se degrada más, es como darle la espalda. Hay que poder visitar estos lugares únicos, conser-

varlos y financiar ese cuidado y recuperación, porque los recursos públicos no alcanzan ni lo harán”.

—¿Qué implica eso?

“Valorar y cuidar la naturaleza estuvo siempre en el ADN Explora, pero hoy es explícito. Proponemos un nuevo modelo de reservas, nos fijamos como meta proteger un millón de hectáreas e impactar positivamente muchas más. La primera se lanzó en Torres del Paine, con 6.000 ha”.

—¿Es un modelo de filantropía?

“La filantropía juega un rol súper especial, como vimos con el aporte de Douglas y Kristine Tompkins y otros, pero el desafío es que no solo sea filantropía. Nuestra propuesta que llamamos el ‘Go deeper’ (‘Ir más allá’), busca una relación virtuosa entre turismo de

naturaleza sustentable y conservación. Que nuestros viajeros no solo visiten, sino se conecten con el lugar, y que algunos, los que tengan más recursos, se comprometan como socios. En Torres del Paine, serán cien socios en total, con contribuciones que van desde los US\$ 300.000 para ser dueños de la infraestructura, que incluye un ‘Guest House’, financiar su conservación a perpetuidad y acceder a beneficios para el grupo familiar en toda la red Explora, también a perpetuidad; y un millón de dólares por uno de los 30 sitios de 2 ha, que jamás impactarán más del 2-3% de la superficie protegida. La proporción para conservación crea un *endowment* para el largo plazo. Nuestros *partners* en ‘Explora Conservation Reserves’ son The Nature Conservancy y Microsoft, y la colaboración con Conaf. Ya comenzamos la comercialización en Chile, Brasil y EE.UU., y la respuesta inicial ha sido muy positiva”.