

OPERADORA DE TURISMO RECEPTIVO

- Southtravel.com -

PLAN DE NEGOCIOS

EL PRESENTE DOCUMENTO CORRESPONDE A UN PLAN DE NEGOCIOS DE UNA INICIATIVA QUE NUNCA SE LLEVO A CABO Y QUE DATA DEL AÑO 2000. DADA SU BUENA ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN SE TOMÓ COMO EJEMPLO DE LA CORRECTA PRESENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS. EL DOCUMENTO FUE MODIFICADO EN AQUELLOS ASPECTOS QUE A JUICIO DE EMPRENET FUERAN EVETUALMENTE SENSIBLES Y ASI DARLE UNA ORIENTACION ACADEMICA Y QUE SIRVIESE PARA FUTUROS EMPRENEDORES.

Santiago, Noviembre de 2007

Índice

1. Proyecto a Desarrollar

- 1.1. Objetivo del Estudio
- 1.2. Resumen Ejecutivo del Proyecto
- 1.3. Situación Actual del Proyecto y Justificación
- 1.4. Metodología

2. Generalidades del Sector del Turismo

- 2.1. Introducción
- 2.2. Clases de Turismo
- 2.3. Formas de Turismo
- 2.4. Situación del Turismo en el Mundo
- 2.5. Situación del Turismo Receptivo en Chile
 - 2.5.1. Características Generales Del Turismo Receptivo
 - 2.5.2. Lugares de Ingreso
 - 2.5.3. Estacionalidad
 - 2.5.4. Procedencia
 - 2.5.5. Niveles de Estadía y Gasto
 - 2.5.6. Destinos Preferidos
 - 2.5.7. Motivo de Viaje

3. Oportunidad Existente para Southtravel.com

4. Propuesta de Solución: Southtravel.com, Operador de Turismo Virtual apoyado por una plataforma E-commerce

5. Descripción del Mercado Oferente

- 5.1. Mercado de Oferentes en la Región
 - 5.1.1. Southtravel.com
 - 5.1.2. Southtravel.com Store

6. Mercado de Consumidores Extranjeros

- 6.1. Consumidores Extranjeros
- 6.2. Pages Views
- 6.3. Consumo y Compra
- 6.4. Atributos que valoraría el Cliente. Curva de Valor
- 6.5. Estimación de la Demanda, proyecciones

7. Mercado Competidor

- 7.1. Competidores y Sustitutos Actuales
- 7.2. Estrategia comercial
- 7.3. Diferencias entre la propuesta actual y la competencia

8. Análisis de Porter

9. Operación de Southtravel.com

10. Operación de Southtravel.com Store

- 10.1. Descripción
- 10.2. Logística y Distribución de Southtravel.com Store

11. Estructura y Organización de Southtravel.com

- 11.1. Funcionamiento y Organización de la Oficina Central de Southtravel.com
- 11.2. Funcionamiento y Organización de las Oficinas Comerciales de cada País

12. Estrategia de Marketing

- 12.1. Productos y Servicios
- 12.2. Estrategia de Plaza
- 12.3. Estrategia de Promoción
 - 12.3.1. Promoción en el Mercado Interno
 - 12.3.2. Promoción en el Mercado Externo
- 12.4. Estrategia de Precio

13. Estructura de Ingresos

14. Estructura de Costos

- 14.1. Costos de la Estructura Organizacional

15. Estudio de Inversiones

- 15.1. Inversiones en Equipos
- 15.2. Inversiones en Activo Fijo – No Productivos
- 15.3. Inversiones en Activo Intangibles
- 15.4. Tabla de inversiones y calendario
- 15.5. Costos de Operación
 - 15.5.1. Directos
 - 15.5.2. Indirectos
 - 15.5.3. Gastos Generales

16. Estudio Legal, Tributario y Otros

- 16.1. Antecedentes Generales
- 16.2. Nombres, marcas, logotipos y simbología

17. Estudio Económico y Financiero

- 17.1. Flujo de Caja
- 17.2. Indicadores Financieros
- 17.3. Sensibilización
- 17.4. Simulación

18. Conclusión

19. Anexos

SAMPLE

1. Proyecto a Desarrollar

1.1. Objetivo del Estudio

El presente Estudio de proyecto "Southtravel.com, Operador de Turismo Virtual apoyado por una plataforma E-commerce", tiene por finalidad desarrollar una investigación que permita evaluar -en primeros términos- la factibilidad de montar un Operador Turístico Virtual y apoyado por una plataforma de E-commerce para la comercialización de sus servicios.

De este modo de espera poder determinar la oportunidad que representaría desarrollar las API (del inglés **Application Programming Interface** - Interfaz de Programación de Aplicaciones) que permita operar sobre la web y asimismo, comercializar en este mismo ambiente, evaluar quiénes eventualmente podrían estar interesados en los servicios turísticos a ofertar, el número de potenciales clientes y la proyección estimada de demanda que pudiese resultar de una eventual fase comercial.

1.2. Resumen Ejecutivo del Proyecto

Southtravel.com es un portal en Internet destinado a promocionar, dar información y vender productos y lugares típicos del Sur del Mundo (Argentina, Chile, Perú y Bolivia), reuniendo las ventajas comparativas de la región. **Southtravel.com** está enfocado principalmente a los mercados de turistas Norteamericanos y Europeos. Esto debido a las economías de escala que genera la promoción de los productos y servicios de los distintos países en los mercados antes nombrados. El principal valor del proyecto es que pretende formar una comunidad de usuarios extranjeros interesados en la región austral de Sudamérica a través de Internet y aprovechar todas las ventajas de tener un mercado cautivo.

El proyecto está compuesto por dos unidades de negocios operacionales (la implementación de la segunda está desplazada aproximadamente en 12 meses en comparación a la entrada en operaciones de la primera). Las unidades de negocios operacionales son:

- **Ofertas Turísticas de la región:** unidad de negocios denominada **Southtravel.com**, destinada a publicar las ofertas turísticas de operadores turísticos y paquetes de mayoristas a través de una moderna plataforma de comercio electrónico y que incluye la oferta correspondiente a Argentina, Chile, Perú y Bolivia. Esta será la primera unidad de negocios a implementarse.
- **Venta en línea de productos típicos de la región:** unidad de negocios denominada **Southtravel.com Store**, orientada a publicar y vender productos exclusivos del Sur del Mundo a través de una moderna plataforma de comercio electrónico y poner en contacto material a los navegantes del sitio con productos de la región, dándoles la posibilidad de recibir en la comodidad de su hogar una compra exótica e interesante. Los productos a comercializarse serán nuevamente originarios de Argentina, Chile, Perú y Bolivia. Esta será la segunda unidad de negocios a implementarse, y cuyo lanzamiento se hará 12 meses después de la primera.

La estructura y organización de **Southtravel.com** esta concebida con un marco de funcionamiento multinacional, abarcando los cuatro países que componen la región austral. En cada país se establecerá una oficina de operaciones, cuya misión será desarrollar y explotar las unidades de negocios anteriormente descritas, y mantener la sección de información general sobre el país en que opera (la implementación de cada una de las oficinas se hará igualmente en forma progresiva). Existirá una oficina central ubicada eventualmente en Chile, que además de realizar las tareas anteriormente descritas, tendrá la misión de dirigir el proyecto a través del directorio y la gerencia general, operar el equipo técnico encargado de la mantención del website y realizar las tareas centralizadas de promoción en mercados extranjeros.

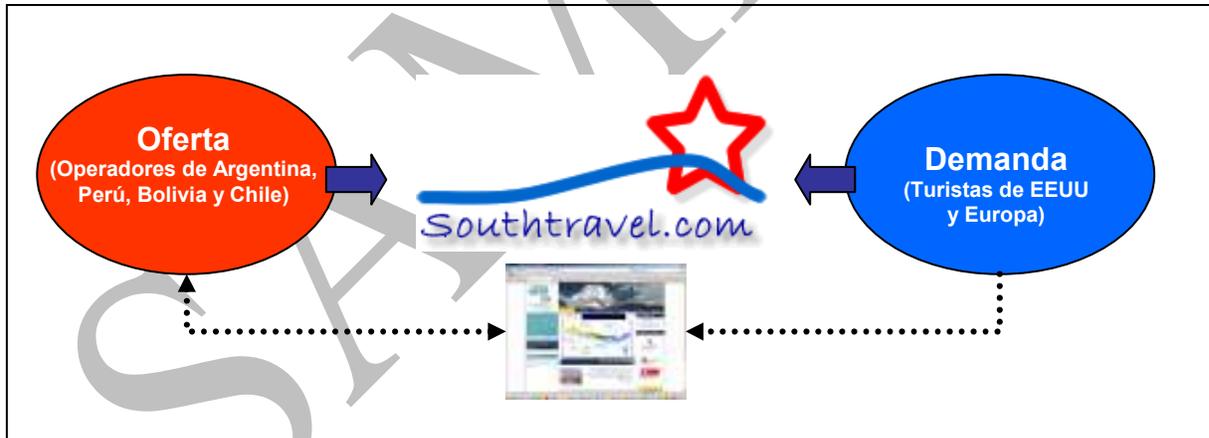
El mercado que enfrenta **Southtravel.com** puede separarse en dos grandes grupos:

- **Mercado de oferentes de la región:** son los potenciales oferentes de **Southtravel.com**, **Southtravel.com Store**; operadores turísticos de la región con estilo austral, alrededor de

4,146; empresas manufactureras de productos típicos o novedosos de la región, alrededor de 1,487.

- **Mercado de consumidores extranjeros:** está representado por los extranjeros interesados en el Sur del Mundo, respecto a los cuales Southtravel.com tiene como Mercado Objetivo a 2,738,862 personas, de los cuales se espera llegar a 1,643,317 personas que según su comportamiento de uso de Internet.

Para cumplir con productos y servicios de excelente calidad, **Southtravel.com** mantendrá un contacto directo con todos los agentes que ofrecen sus productos y servicios en el website, para asegurar un estándar de calidad con el cual el cliente final pueda asociar a **Southtravel.com**. Además, se tiene como estrategia de penetración ofrecer los precios más bajos a todos sus usuarios, eliminando los costos de transacción que significa la distancia entre ambos. Es por ello que el website se convertirá en un punto de encuentro entre oferentes de la región y clientes del mundo.



1.3. Situación Actual del Proyecto y Justificación

Actualmente el proyecto se encuentra en la fase de diseño de la API, vale decir, de la plataforma web y de su sistema de actualización de la información publicada. Aproximadamente se estima que pudiese

estar lista en unos 3 meses más, pues aún queda pendiente el desarrollo del Sistema de Reservas, que es clave y estratégico para controlar el flujo comercial y operacional del modelo propuesto.

Se ha vislumbrado la oportunidad de que una vez terminada la API, ésta pueda incluso ser vendida a terceros operadores, vale decir, aquellos que hoy disponen de programas turísticos y los operan regularmente, pero que no cuentan con una herramienta tecnológica potente para escalar sus negocios. Cabe señalar que esta posibilidad aún está siendo estudiada dado que ello abriría la posibilidad de que Southtravel.com genere su propia competencia.

La justificación del proyecto obedece a que los tres integrantes quienes disponen de amplia experiencia en el área. El primero es Ingeniero de una Incubadora de Negocios, con experiencia como Consultor en Turismo, Jefe de Proyectos de una Fundación Empresarial a cargo de proyectos Turísticos y haber montado en el pasado una operadora de turismo (hoy en re-formulación, www.rutasyrumbos.cl). El segundo es Ingeniero en Turismo y Licenciado en Administración de empresas Turísticas, tiene amplia experiencia en Turismo corporativo y asimismo es Asesor de Proyectos en el área del Turismo de Intereses especiales; Por ultimo un Previsionista de Riesgos, especializado en Certificación de Normas ISO 9001; quien estará a cargo del diseño de procesos en orden de garantizar la Calidad del servicio otorgado.

1.4. Metodología

La metodología aplicada en este estudio se basó en la concentración de información secundaria obtenida a través de entrevistas, antecedentes bibliográficos, consultas y búsquedas en Internet.

2. Generalidades del Sector del Turismo

2.1. Introducción

La palabra turismo por lo general ha sido asociada con los conceptos de vacaciones y viajes, los cuales sin lugar a dudas han variado a través del tiempo. Actualmente en términos generales y a escala mundial el concepto turismo se ha modernizado y ha revolucionado el concepto tradicional relativo a los viajes, el cual antiguamente implicaba un traslado físico por parte de un grupo muy reducido de personas, que disponía de capacidad económica y recursos para lograr sus fines establecidos como por, ejemplo, actividades comerciales, políticas o simplemente el ocio, entre otras.

Actualmente, el turismo se ha transformado en una unidad económica que nace de las necesidades o deseos que impulsan a las personas a realizar actividades turísticas, entendiendo como tales, todos aquellos actos que realiza el consumidor y de los cuales nace el turismo.

Entregar una definición puntual, clara y sencilla de lo que es el turismo no es fácil, ya que existen diversas definiciones, las cuales encuentran sus fundamentos en motivaciones muy personales de quienes las generan. De acuerdo a esto, no existe un consenso entre las distintas definiciones existentes, sin embargo, dentro de las propuestas existentes se pueden destacar las siguientes:

- Según la Organización Mundial del Turismo (1998) que define la actividad turística como, "actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos".¹

¹ BOTELHO, Daniel; SOARES, Paulo Roberto Rodrigues; UEDA, Vanda
"IMÁGENES Y PERCEPCIONES DE LA CIUDAD: PRÁCTICAS PARA LA EDUCACIÓN DEL PATRIMONIO HISTORICO Y CULTURAL"
<http://www.naya.org.ar/turismo/encuentro2003/ponencias/29%20Educacion%20Patrimonio%20Historico.doc>

- Las concepciones espaciales del turismo son evidenciadas por el grado de vinculaciones que la actividad establece con el espacio geográfico. SÁNCHEZ (1985:104) añade que el turismo es "aquel desplazamiento en el espacio realizado por personas con el fin de servirse de otros espacios como lugares de ocio, bien para disfrutar de los recursos y atractivos geofísicos diferenciales que ofrece el territorio al cual el turismo acude, bien para contemplar elementos genealógicos contenidos en él, es decir, para admirar residuos y obras históricas que perviven en el territorio, y las cuales se les atribuye un valor monumental, artístico o cultural".

Es evidente que la actividad turística es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes elementos. En este sentido, se pueden distinguir cuatro elementos básicos que intervienen en el sistema turístico:

1. **La demanda:** formada por el conjunto de consumidores -potenciales o reales- de bienes y servicios turísticos;
2. **El espacio geográfico:** base física (soporte) donde tiene lugar el encuentro entre la oferta y la demanda turística. El espacio geográfico, además de cómo soporte, puede actuar como factor de localización, recurso (incorporándose a la oferta) y como factor de atracción turística;
3. **La oferta:** compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística y;
4. **Los Operadores del mercado:** son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Entran en esta consideración las agencias de viajes y aquellos organismos públicos y privados que, mediante su labor profesional son artífices de la ordenación y/o promoción del turismo (OMT, 1998:45).

Por lo tanto, para efectos de este estudio, se propone finalmente la siguiente definición del concepto turismo:

"Turismo comprende el conjunto de relaciones, procesos y actividades que se originan por quienes a propia voluntad viajan o se proponen viajar hacia una localidad, ya sea en el interior de un país, o

más allá de sus fronteras, motivados por cualquier fin, siempre que éste no sea establecer en ella su residencia permanente ni desarrollar una actividad remunerada".

2.2. Clases de turismo

Se pueden definir distintas clases de turismo en relación al objeto o motivación que le infiere el turista a sus viajes. Así, se encuentran:

- Turismo de placer: realización de actividades diferentes a las cotidianas.
- Turismo de política: relaciones internacionales, cambios presidenciales.
- Turismo de descanso: generalmente viajes a otras plazas con objeto de relajación.
- Turismo social: aquel en que participa el Estado ayudando a los trabajadores que no pueden acceder a viajar.
- Turismo de convenciones: para romper estacionalidad y aumentar flujos turísticos.
- Turismo religioso: peregrinos que viajan kilómetros en seguimiento de una fe que los motiva.
- Turismo de negocios: motiva el desplazamiento de industriales, profesionales, comerciantes a lugares donde se realizan ferias o exposiciones.
- Turismo de salud: personas que viajan a lugares que implican alguna ayuda a terapias a seguir.
- Turismo ecológico: realización de actividades ligadas a la conciencia ecológica.
- Agroturismo o turismo rural: realización de actividades en medios agrícolas.
- Turismo aventura: motiva a personas que buscan emociones fuertes.
- Turismo deportivo: viajes a otras plazas, generalmente en condición de representación en eventos competitivos.
- Turismo cultural: desplazamientos ligados al enriquecimiento intelectual.

Ahora bien, ¿por qué es importante destacar esta clasificación? Porque desde un inicio el proyecto ha sido configurado para tener un enfoque estratégico orientado sólo a un grupo menor de las clases señaladas. En este caso, sólo se han considerado: Turismo de descanso, Turismo ecológico, Turismo cultural y Agroturismo o turismo rural.

2.3. Formas de turismo

De acuerdo a los conceptos ya descritos y explorados anteriormente, podemos identificar las diversas formas en que se presenta la actividad turística, teniendo directa relación con una serie de características de diferente índole las cuales son inherentes a cualquier decisión que implique realizar una actividad turística. Entre estas características que dan forma al turismo se pueden citar las siguientes:

- **Ámbito geográfico:** esta forma de turismo implica decisiones en cuanto al tipo de desplazamiento que se realizará para el desarrollo de una actividad turística, estos desplazamientos pueden ser nacionales o internacionales y dependerán en gran medida del poder adquisitivo que presenten los turistas.
- **Escala:** se refiere al tipo de traslado o desplazamiento que realizarán los turistas, el cual puede ser directo, en donde se da el desplazamiento sin ninguna escala desde el origen al destino y el turismo itinerante o indirecto, el cual presenta diferentes escalas entre el origen y el destino.
- **Forma de organización:** de acuerdo a esta característica se pueden dar dos diferentes formas de turismo, el turismo organizado, que consiste en un itinerario creado por una agencia turística a la que los turistas se han acercado con anticipación a adquirir algún paquete turístico a un destino especificado, actividades que generalmente se realizan en grupos. Por otra parte, se puede optar por una forma no organizada, la que consiste simplemente en la decisión particular de realizar alguna actividad y con destino y condiciones dictadas por la simple voluntad del turista.
- **Duración:** dependiendo de la duración o del plazo que tenga la actividad turística, se puede presentar un turismo de corto y largo plazo, variando la cantidad de tiempo utilizada para dicha actividad, con aproximadamente una semana para el primero hasta más de una semana o meses para el segundo.
- **Edad:** obedeciendo a la "edad de los turistas" se pueden dar, el turismo juvenil, el cual es realizado por menores de veintiún años; el turismo adulto, que involucra a personas cuya

edad se sitúa entre el rango de los veintiún a los sesenta y cinco años y, por último, el turismo de tercera edad, que comprende a las personas mayores de sesenta y cinco años.

- **Flujos:** dependiendo de los flujos que genere se puede visualizar el turismo masivo, el cual arroja importantes volúmenes de bajo margen ya que los gastos que realiza el turista son bajos, y el turismo de lujo o selectivo, el cual genera menores volúmenes pero mayor margen por ser desarrollado por personas que disponen de mayores ingresos y pertenecen a clases sociales más elevadas.
- **Objetivos:** de acuerdo a los objetivos o razón del turismo, se presentan dos formas diferentes del mismo. El turismo social, el cual tiene como objeto principal poner actividades turísticas al alcance de aquellas personas que poseen bajos o escasos ingresos y el turismo comercial orientado francamente a la obtención de ingresos vía la entrega de diferentes actividades turísticas.

Como podrá inducirse, en este ámbito Southtravel.com también ha sido configurado para enfocarse en solo ciertos elementos, agrupados por una mayor sintonía entre ellos, de modo de que los denominadores comunes determinen economías de escala para el modelo comercial. Bajo este marco, es posible sintetizar los siguientes elementos guía para el diseño de sus programas y selección de los destinos a ofertar:

1. **Ámbito geográfico:** sólo se consideran 4 países del continente Sudamericano
2. **Escala:** nivel medio, vale decir, que habrán varios traslados posibles, de modo que los turistas tengan la posibilidad de integrar varios programas y conocer varios destinos, coordinados en una sola ocasión y siendo responsable sólo un operador. (Aspecto que más adelante será visto como elemento diferenciador importante frente a la competencia).
3. **Forma de organización:** No Organizada, vale decir, que el cliente no tendrá que necesariamente ajustarse a salidas programadas, sino que articular por su mismo las condiciones de su viaje como destinos, fechas de llegada y salida y actividades a realizar. Para entender mejor este concepto, esto es equivalente a decir que Southtravel.com es similar a

supermercado de programas turísticos, donde cada cliente tendrá la posibilidad de organizar a su gusto lo que desea conocer.

4. Edad: involucrará a personas cuya edad se sitúa entre el rango de los veintiún a los sesenta y cinco años. Este segmento del mercado ha sido seleccionado por sus gustos, niveles de consumo y capacidad de pago, fundamentalmente.
5. Flujos: será orientado al turismo selectivo, basado en grupos pequeños (en su mayoría parejas).
6. Objetivos: será focalizado en el turismo comercial, pues claramente se espera obtener de esta actividad ingresos vía la entrega de diferentes actividades turísticas.

2.4. Situación del Turismo Receptivo en el mundo

El turismo internacional cerró 2003 con una disminución de 1,2% de las llegadas internacionales. Estas alcanzaron la cifra de 694 millones, esto es, 8,5 millones menos que en 2002.

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo la caída obedeció básicamente a tres factores: el conflicto en Irak; la epidemia de SARS (síndrome respiratorio agudo), que afectó principalmente a los países asiáticos y la persistente debilidad de la economía mundial.

Mientras Europa se mantuvo estancada (crecimiento de 0%), las llegadas en las Américas disminuyó en 1% siendo responsable de esta caída Norteamérica pues América del Sur incrementó sus llegadas en 12% gracias a la mejora de la situación de países como Argentina y Brasil.

En cuanto a las conductas de viajes en 2003, se observa un énfasis por la elección de destinos cercanos al hogar; un mayor estímulo a viajes individuales más que organizados. Los tour operadores se vieron enfrentados a un difícil ambiente puesto que las reservas tardías persistieron y se observó una mayor tendencia a planear los viajes a través de Internet.

2.5. Situación del Turismo Receptivo en Chile

Dado que solo contamos con información referencial de 3 de los mercados y 1 (Chile) como mercado particular con mayor información, nos hemos concentrado en el análisis de este mercado para luego extrapolar los datos al resto de los países que proponemos.

2.5.1. Características Generales Del Turismo Receptivo

De acuerdo a datos obtenidos de Policía Internacional, en el año 2006 menos el mes de diciembre ingresó un total de 1.996.922 turistas de nacionalidad extranjera, cifra superior en 14,3% a la contabilizada el año anterior.

Los turistas extranjeros ingresan al país fundamentalmente por vía terrestre (53,8%) y aérea (43,8%). La vía marítima representa un 2,4%.

2.5.2. Lugares de Ingreso

Los principales lugares de ingreso por nacionalidad se ubican en la Región Metropolitana, por la que arriban 681.180 pasajeros anuales (42,2% del total), casi en su totalidad por el aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benítez; en la Región de Valparaíso, lugar por el que ingresaron 292.872 personas, fundamentalmente por el Paso Los Libertadores; en la Región de Tarapacá, por la que arriban 274.153 personas, que llegan a Chacalluta (aeropuerto y carretera) y a los pasos Chungará y Colchane; en la Región de Magallanes, por la que ingresan 154.704 personas, principalmente por los pasos Dorotea, Monte Aymond, San Sebastian y Casas Viejas; y finalmente, en la Región de Los Lagos, por la que ingresaron 103.276 personas, especialmente por el Paso Cardenal Samoré (68.163 personas). El resto de las regiones presenta cifras de entrada muy inferiores.

2.5.3. Estacionalidad

La demanda registra una similar concentración de las llegadas durante el primer y cuarto trimestre del año (30,7% y 30,8%, respectivamente). A partir de abril y hasta junio el ingreso de turistas comienza

a declinar, y luego entre julio y septiembre (coincide con la temporada de deportes invernales) se vuelve a evidenciar un nuevo repunte.

Cabe tener presente, que si bien de Policía Internacional se obtiene el total de turistas de nacionalidad extranjera que ingresa al país (1.613.523), el Estudio del Gasto Turístico Receptivo realizado por SERNATUR, mide la variable "llegadas" de acuerdo al número de turistas que residen en el exterior. Es decir, incorpora, además, a los chilenos residentes en el extranjero. De este modo, la cifra total de turistas (chilenos y extranjeros) que residen fuera del país alcanza a 1.738.633. A esta base haremos referencia en lo sucesivo en este trabajo. Los excursionistas o visitantes por el día suman 759.3252.

2.5.4. Procedencia

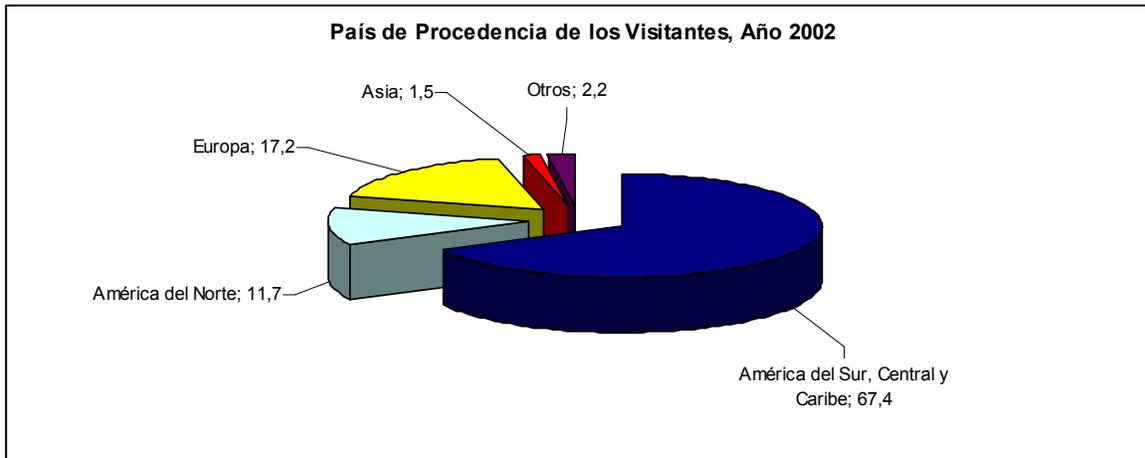
Respecto de la procedencia, un 53,1% de los turistas provienen de países limítrofes; un 24,9% de otros países de América; un 17,6% de Europa; un 1,6% de Asia y un 2,8% de países de otros continentes.

Al interior de América, los mercados más importantes en cuanto a volumen de visitantes para Chile son los países limítrofes, en especial Argentina; Brasil y Estados Unidos. Durante el año 2003 un 45,4% de los turistas americanos era residente en Argentina; un 12,7% en Perú; un 10,0% en Bolivia un 7,6% en Brasil y un 11,9% en Estados Unidos.

Dentro del mercado europeo los principales emisores hacia Chile fueron, Alemania (con 53.775 visitantes); Inglaterra (54.301); España (50.407); Francia (46.177) e Italia (18.370), los mismos países que han encabezado los rankings en años anteriores y por lo tanto históricamente han mantenido una presencia importante.

² Cifra de flujo de peruanos que ingresaron al país con salvoconducto o documento nacional de identificación, de acuerdo al Convenio Arica-Tacna.

Cuadro 01: Países según procedencia de los Turistas que llegan a Chile



Fuente: "Comportamiento del Turismo Receptivo, año 2002", Sernatur

2.5.5. Niveles de Estadía y Gasto

De acuerdo a antecedentes del Estudio del Gasto mencionado, los turistas residentes en el extranjero permanecen un promedio de 12,3 días en el país, efectúan un gasto diario individual promedio de USD 40,5 y un gasto total por persona de USD 498. Cabe destacar que el turista europeo presenta una permanencia mucho mayor (promedio 20,4 días), efectúa un gasto diario medio por persona superior al promedio (USD 44,3) y un gasto total por persona aproximado de USD 903,6. El mayor gasto diario por persona lo registra México (USD 85,2), seguido de los Estados Unidos (USD 67,6).

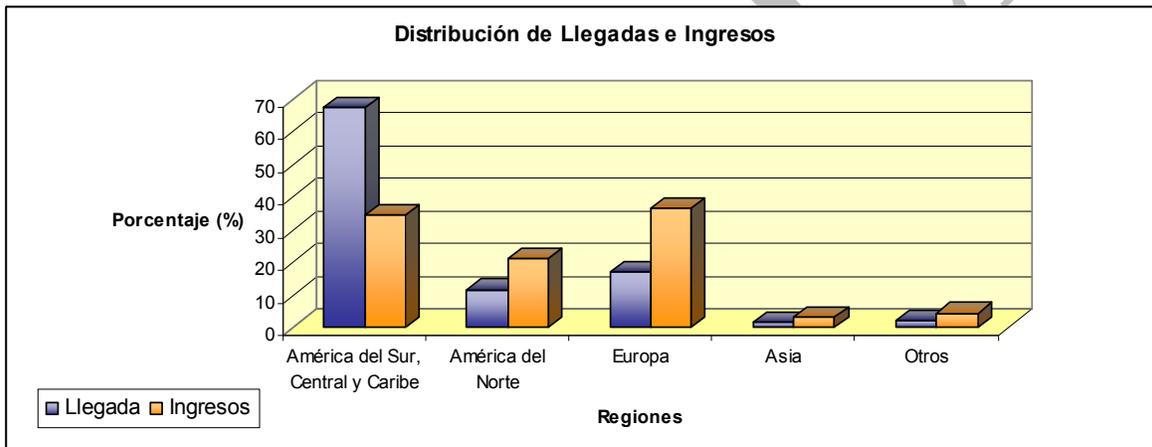
Los visitantes que realizan los mayores gastos totales por persona en Chile son los que residen en Alemania (USD 996,6), España (USD 991), Estados Unidos (USD 980,2) y México (USD 928,7).

Considerando sólo el gasto efectuado por los residentes en el extranjero durante su permanencia en Chile, los ingresos percibidos por el país suman USD 865,8 millones. Los excursionistas, por su parte aportan un adicional de USD 22,9 millones y el transporte internacional aéreo genera USD 219,4

millones. Con los valores anteriores se llega a la cifra de USD 1.108,1 que como hemos señalado precedentemente es el valor monetario del aporte del turismo receptivo a la economía.

La contribución de los distintos mercados a la generación de ingresos turísticos (excluyendo los valores por transporte internacional y por llegada de excursionistas) de Chile es la siguiente: países limítrofes (19,9%); Estados Unidos (18,3%) resto de América (23,5%); Europa (32,0%); Asia (2,9%) y otros países (3,4%).

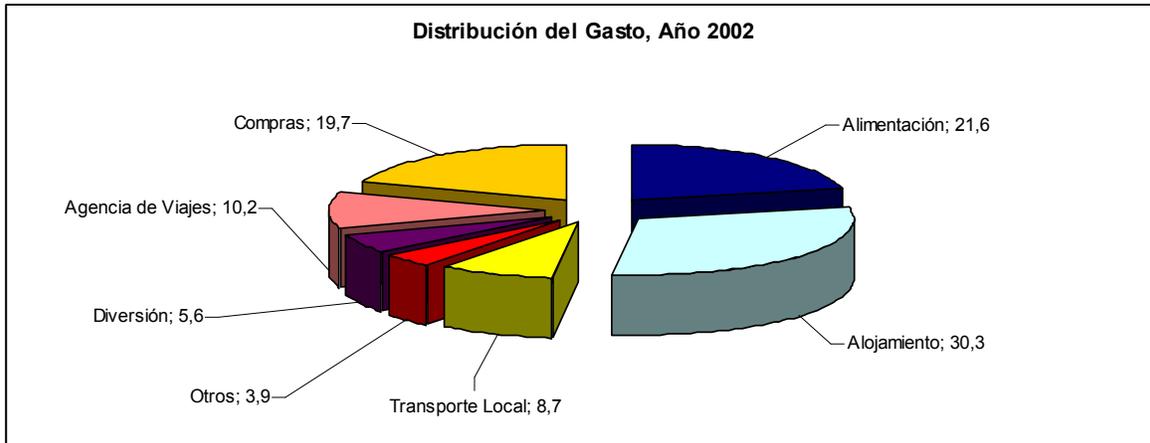
Cuadro 02: Distribución de Llegadas de Extranjeros e Ingresos Por Divisas



Fuente: "Comportamiento del Turismo Receptivo, año 2002", Sernatur

De acuerdo al Estudio del Gasto mencionado, las motivaciones que aducen los residentes en el exterior para su visita al país son en un alto porcentaje vacaciones (63,7%), seguida de visitas a familia-amigos (15,3%); negocios (10,0) y asistencia a congresos-seminarios (3,9%). Otros motivos menores son estudios y salud.

Cuadro 03: Distribución del Gasto del Turista Extranjero, Año 2002



Fuente: "Comportamiento del Turismo Receptivo, año 2002", Sernatur

Otro indicador que contribuye al análisis del turismo receptor es el relativo a las pernoctaciones de extranjeros en establecimientos de alojamiento turístico. Estas sumaron 1.946.507 en el año 2003, valor superior en 13,9% a las registradas el año precedente.

La Región Metropolitana concentra el 56,7% de las pernoctaciones, que en su gran mayoría se localizan en hoteles ubicados en la ciudad de Santiago. Las otras regiones que le siguen en importancia son: Antofagasta, que concentra el 7,8%; la Región de Los Lagos (concentra el 7,7%); la de Valparaíso (el 6,9%) y la de Tarapacá (6,5%).

2.5.6. Destinos Preferidos

Entre las ciudades/destinos que se caracterizan por tener el mayor número de pernoctaciones de extranjeros destacan, además de Santiago que lidera, Viña del Mar, San Pedro de Atacama, Iquique, Puerto Varas, Pucón, Puerto Montt y La Serena.

Chile como destino turístico se ha ido posicionando como un país de naturaleza, resultando atractivo para la práctica de tipos de turismo vinculados a ésta, como son el ecoturismo, el turismo de aventura

y la pesca deportiva, entre otros intereses especiales. Por ello resulta interesante conocer el número de visitas registradas a las Áreas Silvestres Protegidas y su comportamiento.

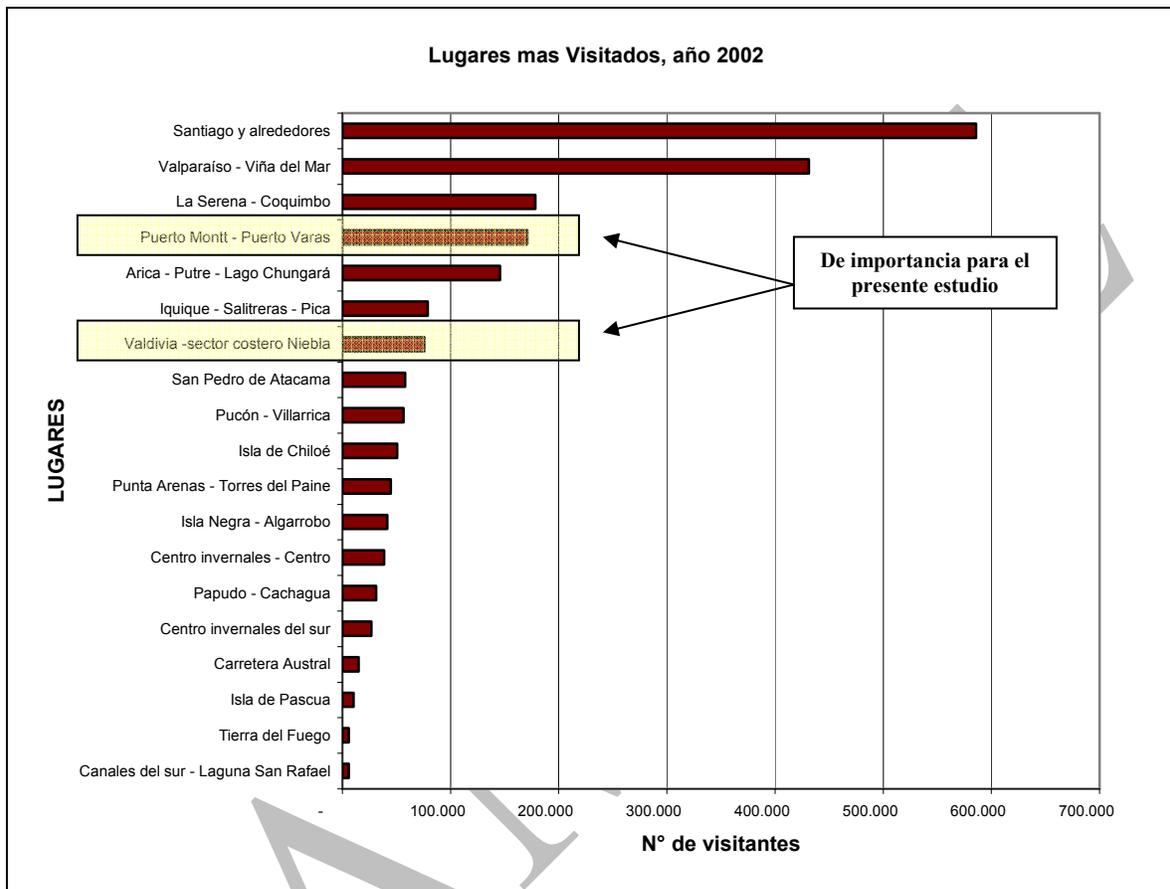
Durante el año 2003 se registró un total de 439.168 visitas de extranjeros a estas áreas, cifra que superó en 32,3% a la registrada el año anterior. El 51,2% de estas visitas se concentró en la Región de los Lagos, particularmente en los Parques Nacionales Puyehue y Vicente Pérez Rosales.

La Región de Magallanes concentró un 22,8% de las visitas, destacándose el Parque Nacional Torres del Paine, destino de jerarquía internacional, que recibió un total de 61.533 visitas. Otra de las áreas altamente visitadas por los extranjeros fue la Reserva Nacional Los Flamencos, ubicada en la Región de Antofagasta (40.349 visitas).

Cabe destacar que Chile cuenta con dos áreas protegidas de renombre mundial, como es el caso del Archipiélago Juan Fernández (Reserva Nacional de la Biósfera) y la Isla de Pascua (Patrimonio Mundial de la Humanidad).

Analizando su nivel de permanencia, se puede señalar que en promedio los visitantes estuvieron dentro alrededor de 13,5 días y el gasto promedio diario individual fue USD 42,1.

Cuadro 04: Lugares más visitados por los Turistas Extranjeros

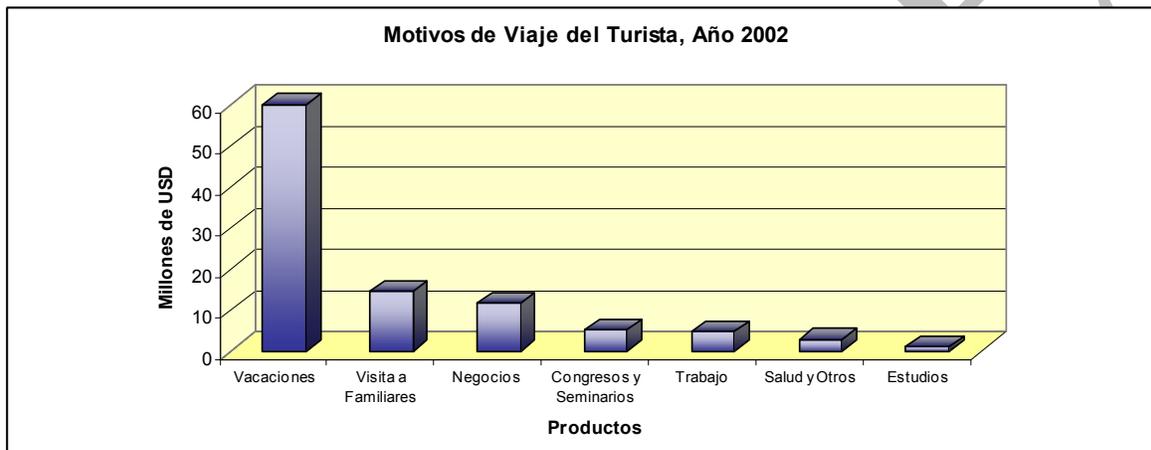


Fuente: "Comportamiento del Turismo Receptivo, año 2002", Sernatur

2.5.7. Motivo de Viaje

Los principales motivos de viaje mencionados por los visitantes residentes en el extranjero para venir a Chile son, vacaciones (59,8%); visita a familiares (14,6%); negocios (11,7%); congresos-seminarios (5,2%); trabajo (4,7%); salud y otros (2,9%) y estudios (1,1%).

Cuadro 05: Principales motivos de Viaje de Turista Extranjero

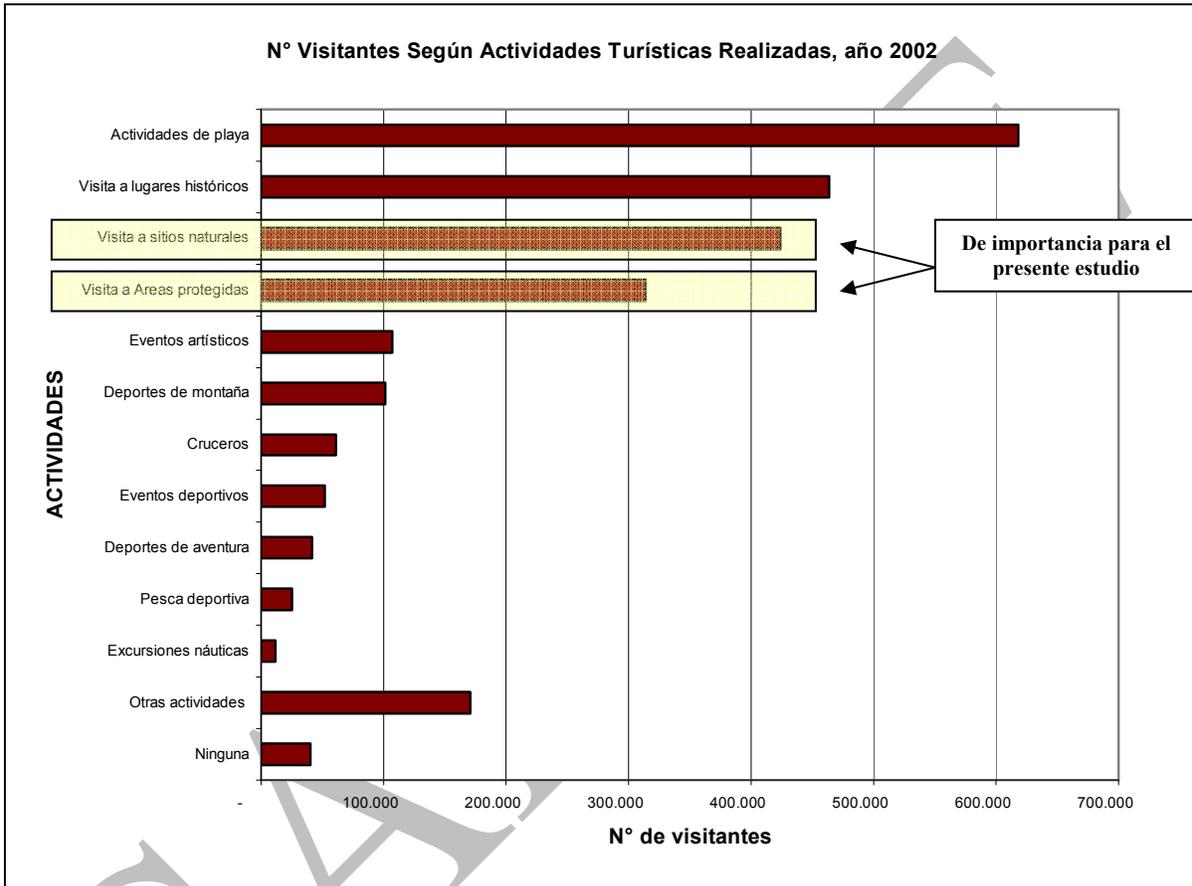


Fuente: "Comportamiento del Turismo Receptivo, año 2002", Sernatur

El visitante que viene por motivos personales, como el que viene por negocios y trabajo, permanece prácticamente el mismo número de días (13,5 y 13,6, respectivamente), pero el gasto medio individual efectuado por el segundo tipo de visitante es bastante más elevado (USD 56,4 versus USD 38,1 en el primer caso).

El gasto más elevado del visitante que viene por negocios-trabajo se relaciona con el hecho de que debe gastar más en los ítems alojamiento y alimentación (dos de los principales), puesto que es más común que deba pernoctar en hoteles. Quien viene por motivos personales tiene otras alternativas de alojamiento más módicas, incluyendo la pernoctación en casa de familiares o amigos. Consecuentemente, su gasto en el ítem alimentación puede ser también menor.

Cuadro 06: Actividades Más Recurrentes a realizar por los Turistas Extranjeros



Fuente: "Comportamiento del Turismo Receptivo, año 2002", Sernatur

3. Oportunidad Existente para Southtravel.com

Ante los antecedentes entregados, se estima que de continuar el comportamiento del turismo receptivo en Chile, se abre una ventana de oportunidad para montar iniciativas empresariales ligadas al sector.

Existen otros antecedentes que a nivel global se están viendo, como el aumento de los flujos internacionales de turistas, producto de la disminución en el temor a viajar que era afectado por los hechos ocurridos el 11 de Septiembre del 2004.

Sumado a ello, hay un preponderante crecimiento de las tasas de visitas a lugares exóticos pero distintos a los conocidos hace unos años atrás. Vale decir, que han pasado un poco de moda el ligar los lugares exóticos como las playas del Caribe, y han ido cambiando su percepción por otros más culturales e históricos, con riquezas de experiencias y vivenciales que hoy son la base de lo que el cliente está buscando.

A nivel de estructuras, el sector en Chile se está viendo modificado fuertemente, están desapareciendo muchas agencias de viajes pequeñas y las medianas se están aliando y las grandes absorben a aquellas de menor tamaño. Ello fundamentalmente producto de la necesidad en generar economías de escala y optimizar los niveles operacionales que estaban mal aprovechados por agencias de viajes que carecían de condiciones de gestión higiénicas. Nótese que hasta hace unos 5 años atrás, la mayor parte de las agencias pequeñas y medianas eran lideradas por equipos poco profesionalizados y tecnologizados. Esto último es uno de los puntos claves del cambio, dado que la ha dado un nuevo brío al sector, haciendolo más competitivo, eficiente y preocupado por el servicio.

Elementos como estos son los que hacen estimar e inducir que existen las condiciones para poder introducir al mercado un Operador de Turismo Innovador, basado en plataformas modernas y ajustadas a lo que el mercado hoy está exigiendo.

4. Propuesta de Solución: Southtravel.com, Operador de Turismo Virtual apoyado por una plataforma E-commerce

La propuesta es desarrollar una plataforma web en Internet destinada a promocionar, dar información y vender productos y lugares típicos del Sur del Mundo (Argentina, Chile, Perú y Bolivia), reuniendo las ventajas comparativas de la región. Su nombre sería **Southtravel.com**.

Southtravel.com estaría enfocada principalmente a los mercados de turistas de EE.UU. y de Europa (particularmente de Alemania, Inglaterra y España).

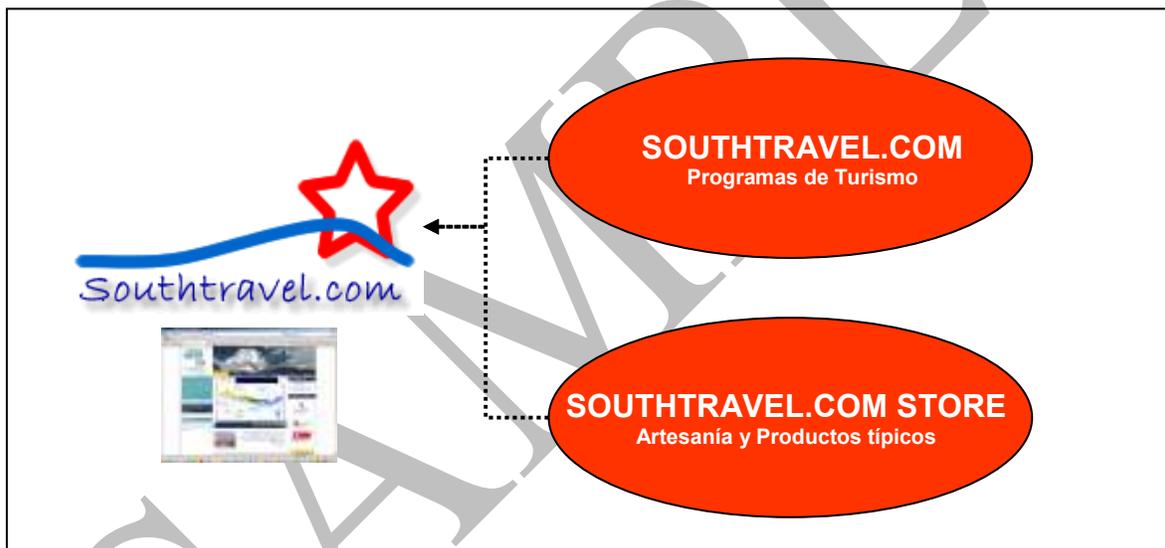
El principal valor de **Southtravel.com** sería:

- Una propuesta de valor para el cliente basada en la posibilidad de contratar servicios de calidad y ajustado a sus niveles de gusto y preferencias.
- Contar con una diversa gama de alternativas y ajustadas a su medida
- Que dicha gama esté circunscrita a clases de turismo muy específicas, con el ánimo de darle el foco estratégico de ser una alternativa sólo para determinados nichos de mercado.
- Hacerlo partícipe de una comunidad de usuarios extranjeros interesados en la región austral de Sudamérica a través de Internet, de modo de poder compartir sus experiencias y vivencias logradas en sus viajes.
-

Para ello, **Southtravel.com** estará compuesto por dos unidades de negocios operacionales:

- **Ofertas Turísticas de la región**: unidad de negocios denominada **Southtravel.com**, destinada a publicar las ofertas turísticas de operadores turísticos y paquetes de mayoristas a través de una moderna plataforma de comercio electrónico y que incluye la oferta correspondiente a Argentina, Chile, Perú y Bolivia. Esta será la primera unidad de negocios a implementarse.

- **Venta en línea de productos típicos de la región:** unidad de negocios denominada **Southtravel.com Store**, orientada a publicar y vender productos exclusivos del Sur del Mundo a través de una moderna plataforma de comercio electrónico y poner en contacto material a los navegantes del sitio con productos de la región, dándoles la posibilidad de recibir en la comodidad de su hogar una compra exótica e interesante. Los productos a comercializarse serán nuevamente originarios de Argentina, Chile, Perú y Bolivia. Esta será la segunda unidad de negocios a implementarse, y cuyo lanzamiento se hará 12 meses después de la primera.



5. Descripción del Mercado Oferente

Southtravel.com es un modelo de negocios que busca poner en contacto oferentes de servicios (programas turísticos) y productos típicos del Sur del Mundo con consumidores finales de cualquier parte del planeta. Debido a esto, como empresa, **Southtravel.com** enfrenta dos tipos de mercados objetivos:

- Oferentes de actividades turísticas y servicios relacionados de turismo pertenecientes a la región de Argentina, Bolivia, Chile y Perú.
- Oferentes de productos típicos pertenecientes a la región de Argentina, Bolivia, Chile y Perú.

5.1. Mercado de Oferentes de la Región

Para analizar el mercado de oferentes de la región que enfrenta **Southtravel.com**, es necesario especificar las distintas unidades de negocios, tanto **Southtravel.com** y **Southtravel.com Store** por separado.

5.1.1. Southtravel.com

Si bien **Southtravel.com** funcionará como una agencia de viajes, también está enfocado a operadores turísticos de la región que cumplan con el requisito de plantear su oferta a consumidores extranjeros aprovechando las ventajas inherentes de la región, esto es el Estilo austral. Actualmente, existe un sinnúmero de operadores turísticos en cada país de la región. Sin embargo, dentro los operadores turísticos de la región, no todos cumplen con el Estilo Austral (ofertas relacionadas con turismo alejadas de las principales ciudades de la región). Como uno de los objetivos de **Southtravel.com** es convertirse en el principal portal de Servicios turísticos de Sur del mundo a través de un agresivo marketing hacia operadores turísticos, se espera abarcar un amplio segmento de la demanda potencial, teniendo como clientes al 2% de ellos. La tabla 3.1 resume de la demanda estimada de Southtravel.com en los diferentes países de la región.

Tabla 3.1: Demanda Estimada de operadores turísticos para Southtravel.com

| | Argentina | Bolivia | Chile | Perú | Total |
|---|-----------|---------|-------|------|--------|
| Operadores Turísticos* | 7,738 | 605 | 1,069 | 1239 | 10,651 |
| Porcentaje con <i>Estilo Austral</i> ** | 28% | 75% | 64% | 68% | 39% |
| Demanda Potencial | 2,166 | 454 | 684 | 842 | 4,146 |
| Demanda Estimada (3%) | 65 | 14 | 21 | 25 | 124 |

(Fuentes: INE Chile, Secretaría de Turismo Argentina, INE Bolivia, MINTICI Perú)

(*Operadores registrados que ofrecen pernóctación)

(**Estimado, dependiendo de cada país según influencia del turismo urbano y el turismo dedicado al mercado interno)

Abarcar un número de operadores tan grande puede, por un lado, restarle exclusividad de publicación al sitio. Por esto, para el análisis financiero, el porcentaje de un 3% para abarcar la demanda potencial se variará para poder fijar márgenes más bajos de publicación.

5.1.2. Southtravel.com Store

Southtravel.com Store pretende ser la primera tienda virtual de productos del Sur del Mundo enfocada a los mercados de EEUU y Europa y convertirse en un canal más de venta de los productores y empresas manufactureras de productos típicos de la región.

Para estimar la demanda potencial de empresas y productores, es necesario evaluar cuantas empresas de este tipo existen en la región. Para ello se consideraron las empresas manufactureras exportadoras de pequeños volúmenes, empresas de artesanías y pequeños productores de regiones geográficamente alejadas de las capitales de la región que pueden representar el perfil austral y el interés de los compradores extranjeros.

Como uno de los objetivos de **Southtravel.com** es convertirse en uno de los principales portales de venta de productos del Sur del mundo a través de un agresivo marketing hacia los productores y empresas manufactureras antes descritos, se espera abarcar un amplio segmento de la demanda potencial, teniendo como clientes al 2% de los identificados en el presente estudio. La tabla 3.2 resume la demanda estimada de productores y empresas de productos típicos para **Southtravel.com Store**.

Tabla 3.2: Demanda estimada para Southtravel.com Store

| | Argentina | Bolivia | Chile | Perú | Total |
|---|------------------|----------------|--------------|-------------|--------------|
| Demanda Potencial de productores | 635 | 134 | 446 | 272 | 1,487 |
| Demanda Estimada (2%) | 13 | 3 | 9 | 5 | 30 |

(Fuentes: Instituto Nacional de Estadística Bolivia, Centro de Documentación e Información Bolivia; Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Argentina, Instituto para el Desarrollo Empresarial en la Argentina; Instituto Nacional de Estadísticas Chile, Prochile, CORFO; Instituto Nacional de Estadística e Informática Perú, Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales Perú)

6. Mercado de Consumidores Extranjeros

6.1. Consumidores Extranjeros

Southtravel.com pretende convertirse en un icono regional, como el portal de servicios turísticos, propiedades y productos de la región de Argentina, Bolivia, Chile y Perú. Para ello se desarrollará una completa campaña de promoción dentro y fuera de Internet descrita en el punto 4. Sin embargo, estimar el mercado de consumidores extranjeros a quienes se orienta el sitio es bastante complicado ya que Internet es un mercado abierto que cuenta hoy con aproximadamente 190 millones de usuarios y posee un ritmo de crecimiento de un 10% mensual (Fuente: ETEK diciembre de 1999). De los usuarios de Internet casi el 50% pertenecen a EEUU, el 8% Japón, 6% Inglaterra y 4% Canadá, además el 70% domina el inglés como idioma nativo o secundario, que es principalmente el mercado que apunta Southtravel.com (133 millones).

Los intereses de estos usuarios son bastante heterogéneos, sin embargo pueden hacerse algunas estimaciones usando aproximaciones y supuestos.

De los turistas extranjeros arribados a la región que comprende Argentina, Chile, Bolivia y Perú durante 1998, sin contar los provenientes de América Latina y suponiendo que existe solamente un número no menor de turistas que combinan destinos o viaja por trabajo con visa turista o simplemente no se interesa por el Estilo Austral (35%), se puede obtener:

Tabla 4.1: Extranjeros interesados en Sur del Mundo.

| | Argentina | Bolivia | Chile | Perú | Suma |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Arribos | 4,250,362 | 1,036,732 | 1,948,009 | 1,982,225 | 9,217,327 |
| Ext. c/interés Austral | 1,487,627 | 362,856 | 681,803 | 693,779 | 3,226,064 |

| | | | | | |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Ext. /Internet (50%) (*) | 743,813 | 181,428 | 340,902 | 346,889 | 1,613,032 |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|

(Fuentes: INE Chile, Secretaría de Turismo Argentina, INE Bolivia, MINTICI Perú)

(* Estimando)

Haciendo una estimación sesgada, pero útil en términos globales, que por cada uno de los turistas que visitan la región existe otra persona interesada en el Sur del Mundo, sus productos, propiedades y sus servicios turísticos, lo que es una estimación bastante disminuida, se tiene un mercado para Southtravel.com de 3,423,578 personas.

Si consideramos como usuarios de Internet 80% de ellos (uso de Internet en los países desarrollados. Fuente: Forrester Research) y una penetración de mercado de Southtravel.com de un 60% a través de un ambicioso plan de promoción (descrito en el punto 4), se puede estimar el mercado meta.

6.2. Pages View

Considerando el mercado meta y si se toma como promedio semanal de uso de Internet de 3 veces (Fuente: Morgan Stanley Dean Witten Research, 1999), se pueden estimar el número de visitas semanales que generan este mercado. Si consideramos que una de cada 20 veces que naveguen, los usuarios visitan **Southtravel.com** (retención promedio de sitios diferentes de buscadores que ofrecen servicios atractivos. Fuente: Morgan Stanley Dean Witten Research, 1999), se puede estimar el número de Pages View que puede recibir Southtravel.com una vez que se haya posesionado del mercado.

Tabla 4.2: Pages View semanales estimados de Southtravel.com

| Mercado meta | Page generados | view | Retención | Page View Southtravel.com |
|---------------------|-----------------------|-------------|---------------------|----------------------------------|
| 1,643,317 | 4,929,951 | | 1 de cada 20 | 246,497 |

6.3. Consumo y Compra

Dentro del mercado meta de **Southtravel.com** es posible estimar el comportamiento de consumo y compra, el cual se verá reflejado en posibles ventas de Southtravel.com.

Tomando como referencia el mercado estadounidense (mercado bien desarrollado), es posible estimar que un 33% de los usuarios de Internet son compradores On-line (Fuente: Internet Shopping 1999, Ernst & Young LLP), de esta forma, para **Southtravel.com**, de los 1,643,317 usuarios del mercado meta, un número no pequeño de 542,295 usuarios representa potenciales compradores.

Existen diferentes motivaciones de compra, siendo la más importante obtener precios bajos y ahorrar dinero. La tabla 3.8 muestra las principales motivaciones de los consumidores de Internet.

Tabla 4.3: Principales Motivaciones de los Usuarios de Internet

| | |
|-----------------------------|-----|
| Ahorro / Bajos Precios | 75% |
| Conveniencia / Menos Viajes | 50% |
| Elección / Variedad | 48% |
| Por Diversión | 29% |

(Fuentes: Internet Shopping 2002, Ernst & Young LLP)

(Ranking de importancia asignado por los usuarios)

Otro dato importante para estimar el comportamiento de consumo de los usuarios es intuir cuáles son los productos se venden en Internet. La tabla 3.9 expresa las principales categorías de venta en Internet, para consumidores finales.

Tabla 4.4: Principales Categorías de ventas en Internet (Estimación para el 2004)

| | |
|------------------------|------|
| Viajes / Turismo | 23 % |
| Autos | 19 % |
| Libros y Música | 16 % |
| Servicios Financieros | 15 % |
| Artículos Electrónicos | 11 % |
| Computadores | 11 % |
| Otros | 5 % |

(Fuentes: ETEK diciembre de 2002)

Como último dato relevante, es necesario considerar la frecuencia y cantidad gastada por los usuarios en Internet. La tabla 4.4 expresa la frecuencia anual (1998) de compra en Internet por parte de los estadounidenses, la tabla 4.5 expresa la cantidad de dinero gastada al año (1998) por cada usuario que realiza compras.

Tabla 4.5: Frecuencia anual de compra en Internet

| | |
|-----------------|------|
| Una vez | 14 % |
| 2 a 4 veces | 34 % |
| 5 a 10 veces | 35 % |
| Mas de 10 veces | 17 % |

(Fuentes: Internet Shopping 2002, Ernst & Young LLP)

Tabla 4.6: Cantidad promedio anual en dólares gastada los compradores en Internet

| | |
|-------------------|------|
| Menos de U\$ 100 | 34 % |
| U\$ 100 a U\$ 299 | 28 % |
| U\$ 300 a U\$ 499 | 18 % |
| Mas de U\$ 500 | 20 % |

(Fuentes: Internet Shopping 2002, Ernst & Young LLP)

Si consideramos los datos antes mencionados y usando los siguientes supuestos:

- Los productos y servicios que **Southtravel.com** ofrece abarcan un promedio del 10 % de las preferencias de compra en Internet para los usuarios (viajes, libros, música y regalos del Sur del Mundo).
- La relación de ventas entre viajes / turismo y productos típicos está dada por la relación 23 : 5 obtenida de la tabla 3.9 (viajes 23%, productos aproximadamente 5%).
- Southtravel.com cumple con todas las principales motivaciones de compra; diversión, ahorro, conveniencia, elección y menos viajes.

Para **Southtravel.com** se obtiene:

| | |
|---------------------------------|---------|
| Potenciales compradores | 542,295 |
| Preferencia por Southtravel.com | 10 % |
| Consumidores Southtravel.com | 54,230 |

Considerando la frecuencia de compra, con la cantidad gastada anualmente (El gasto promedio en los tramos de gasto es la media aritmética del tramo) es posible obtener los ingresos por ventas anuales de **Southtravel.com**. Esta estimación deja fuera el crecimiento del mercado, él cual es explosivo en países menos desarrollados y muy difíciles de estimar. La inclusión del crecimiento del mercado sólo lo que induciría más variables al análisis.

7. Análisis de la Competencia

Para los negocios en Internet el concepto de competencia difiere de lo clásico. Los costos de encontrar un comprador son altos, por lo tanto la competencia tiende a transformarse en un buen aliado. De esta forma, la manera más efectiva de encontrar clientes con hábitos de consumo orientados a un negocio específico, es en la competencia y viceversa.

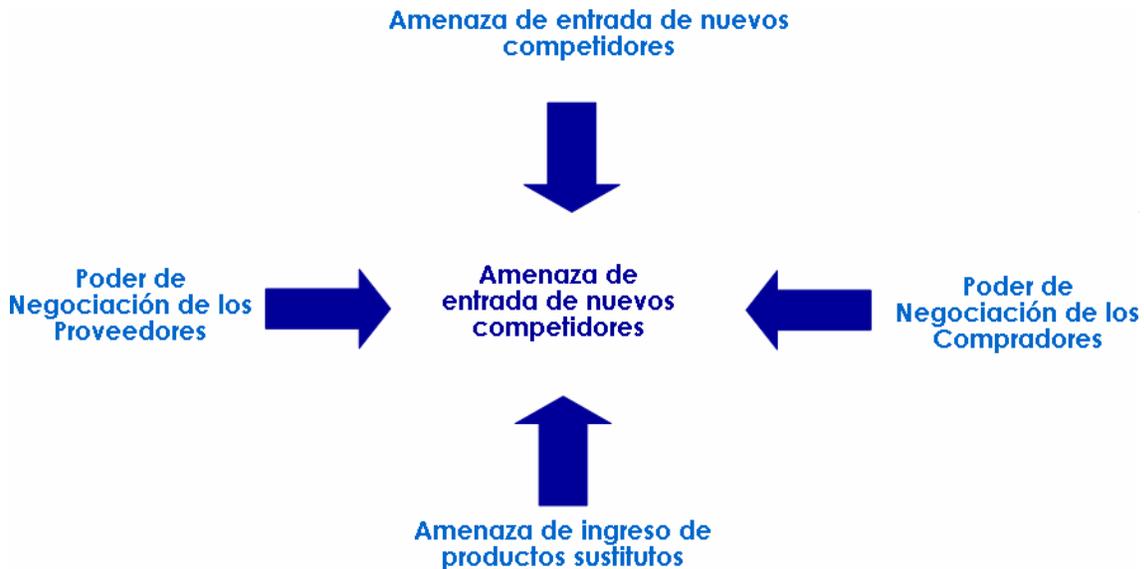
Southtravel.com como concepto global y modelo de negocio no presenta competencia en Internet. Sin embargo, las unidades de negocios por separado si enfrentan competencia y bastante posesionada en el mercado. Los siguientes son algunos sitios que ofrecen servicios similares a Southtravel.com en sus diferentes áreas de negocios:

- **www.gochile.cl** : Completo sitio de servicios turísticos de Chile, pertenece a un portal llamado gotolatin.com, donde se ofrecen servicios turísticos de Perú, Costa Rica y México; idioma: español-Inglés; funcionamiento: Agencia de Viajes Virtual, reservas en línea, sitio seguro.
- **www.despegar.com** : Sitio de servicios turísticos de Sudamérica ofrece paquetes turísticos con información reducida acerca de la región; idioma: español-Inglés; funcionamiento: Agencia de Viajes Virtual, reservas en línea, sitio seguro.
- **www.latintravel.com** : Sitio de información de sitios web de turismo de la región junto con datos geográficos y culturales, idioma: español-Inglés; funcionamiento: portal de información, no posee reserva en línea.
- **www.mercotour.com.ar**: Sitio de servicios turísticos de Argentina, Brasil y Chile, posee poca información en inglés y de otros países. Trabajan con propiedades a través de corredores asociados; idioma: español-Inglés (muy poco); funcionamiento: Agencia de Viajes Virtual y corredores de propiedades asociados.
- **www.enjoy-peru.com** : Sitio de publicación de ofertas de Perú, Argentina, Brasil y Bolivia, posee información de apoyo, idioma: español-Inglés; funcionamiento: portal de información, no posee reserva en línea.

- **www.adventureseek.com** : Sitio de deporte aventura mundial, ofrece servicios de búsqueda de excelente calidad, pero enfocados a trekking, hiking y otros. Ofrece servicios en Bolivia, Perú Argentina y Chile; idioma: Inglés; funcionamiento: Agencia de Viajes Virtual, reservas en línea, sitio seguro.
- **www.patagonia-argentina.com** : Sitio de información de la Patagonia argentina, ofrece información turística y contacto con agencia de viajes; idioma: español-Inglés; funcionamiento: portal de información.
- **www.maxishopping.com** : Tienda argentina que ofrece pintura y artesanía, además ofrece vinos y piscos chilenos. Posee transacciones en línea; idioma: español-Inglés
- **www.chileaustral.com** : Portal de información del Sur de Chile, posee una tienda virtual que ofrece artesanía de la zona. Posee transacciones en línea, idioma: español-Inglés, reservas en línea, sitio seguro.
- www.cocha.com
- **www.patagoniavirtual.com** : Portal de información de la Patagonia argentina, ofrece publicación de servicios, información de viajes y una tienda virtual de productos de la zona; idioma: Inglés, español y portugués (la tienda está sólo en español)
- **www.bolivia.com** : Portal de todo tipo de información acerca de Bolivia, dentro de las cuales se encuentra el turismo. No ofrece reserva en línea y sólo algunas partes están en inglés.

Como ellos, es posible encontrar gran cantidad de sitios que abarquen algunos aspectos de Southtravel.com. Sin embargo, aprovechar las economías de escala que se generan al promocionar la región en conjunto, sumado con un modelo de negocios destinado a eliminar los intermediarios en las transacciones de turismo y venta de productos, junto con facilitar la compra de propiedades, es una de las principales ventajas que presenta **Southtravel.com** sobre sus posibles competidores. Otro aspecto importante de **Southtravel.com** sobre la competencia es la idea de generar una comunidad de usuarios extranjeros, esto significa aprovechar las ventajas comunicacionales de Internet para hacer de un cliente interesado un potencial comprador de productos y servicios del Sur del Mundo fiel al servicio prestado por Southtravel.com, obteniendo ventajas sobre los competidores.

8. Análisis de Porter



Fuente: Porter (1987)

Aunque los proveedores de servicios turísticos por Internet en América del Sur con estilo Austral constituyen un oligopolio, y tienen una gran influencia sobre la cadena de creación de valor del producto turístico su capacidad de negociación sobre sus clientes es bastante reducida debido a la fuerte competencia que existe entre ellos.

Los elevados costos fijos necesarios para poner en marcha este tipo de empresas y sus sistemas, junto con sus prácticamente nulos costos marginales, y escasos margen de utilidades; hacen que las empresas operadoras de e-commerce de Turismo intenten vender su producto al mayor número posible de personas aunque sea a un precio muy bajo, sin sacrificar sus utilidades

Pese a que la contribución de las nuevas tecnologías al crecimiento y a la productividad es

muy importante y ha tenido un aumento en los últimos años, su difusión es en muchos casos gradual ya que se necesita un cierto tiempo para que las personas aprendan a utilizar eficazmente estos recursos y se genere confianza en la empresa operadora que otorga el servicio.

Otro punto importante a analizar es la existencia en el sector turístico de empresas operadoras como portales de turismo, puede suponer una mayor dificultad en la penetración al mercado del pequeño pero competitivo sector turístico del e-commerce que en otros sectores de la economía.

El precio de adquisición de los paquetes a través de internet es sólo uno de los factores del éxito de la difusión del producto. El análisis de los convenios o contratos con operadores locales de turismo es un instrumento que debe desarrollarse ya que puede afectar de forma muy sustancial a los costos finales en que debe incurrir Southtravel.com

El análisis de los determinantes de la competitividad empresarial de los portales de turismo ocupa desde hace tiempo un posición predominante en los debates sobre la capacidad de este tipo de empresas para tener éxito en un mundo cada vez más integrado. En el ámbito del turismo, la cuestión tiene especial relevancia ya que las modernas tecnologías no han tenido hasta el momento más que una influencia relativa sobre la rentabilidad global de las empresas y operadores de turismo que siguen trabajando de manera tradicional.

Aunque la penetración de empresas de turismo e-commerce ha apuntado al crecimiento y a la productividad es muy importante, su efecto sobre la competitividad de las empresas tradicionales no es claro y en muchos casos los resultados se van dando en forma gradual y la participación de mercado no afecta diferencialmente a las empresas a las comunes empresas de turismo y dependerá de su tamaño. El uso de las nuevas tecnologías tiene un efecto positivo sobre la eficiencia media del sector al presionar a las empresas menos productivas para que reduzcan su desventaja competitiva mediante la rápida introducción de las innovaciones y expulsando del mercado a las empresas incapaces de adaptarse a la nueva situación tecnológica.

9. Operación de Southtravel.com

Southtravel.com opera de manera de facilitar el contacto directo del turista con el operador turístico y el mayorista. Para ello, la principal parte de la operación, el contacto con el cliente, la realiza la empresa u operador de turismo. La operación de Southtravel.com está descrita en la figura 2.1.

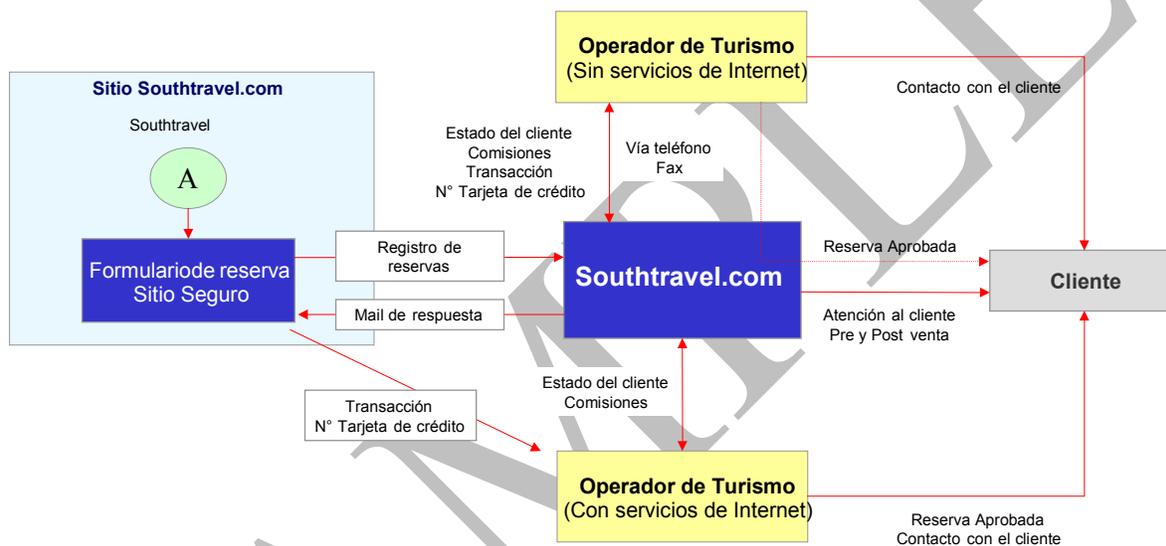


Figura 2.1: Operación de Southtravel.com

El funcionamiento de Southtravel.com se ha dividido para abarcar operadores con y sin servicios de Internet.

Para el caso de empresas con servicios de Internet, al llenar el navegador el formulario de reserva en línea, sus datos son enviados directamente al operador, junto con los números de la tarjeta de crédito. El operador debe gestionar la reserva y responder a los requerimientos del cliente a través de contacto directo con él. Este contacto no debe ser posterior a 24 horas de realizada la reserva. Southtravel.com

registrará los datos del cliente como tipo de reserva, nombre y otros datos para realizar marketing personalizado y cobrar comisiones, pero no recibirá los números de tarjeta de crédito. Además, enviará un mail tipo de respuesta al cliente informándole que su reserva está en proceso y que el operador correspondiente lo contactará dentro de las próximas 24 horas. La calidad del servicio será controlada la unidad por Atención a Clientes de pre-venta y post-venta, la cual estará en contacto ellos para vislumbrar la atención brindada. El mismo funcionamiento se hará con mayoristas que vendan paquetes turísticos, los que se montarán en una plataforma de comercio electrónico y a diferencia de los operadores turísticos.

Para el caso de empresas sin servicios de Internet, todos los datos del formulario llegan directamente a Southtravel.com, desde donde son faxeados o enviados vía mano, según corresponda, al operador turístico. También se mantendrá un registro de clientes para los efectos antes mencionados y los números de tarjeta se borrarán una vez realizada la reserva. El contacto para informar la aprobación de la reserva lo hará Southtravel.com dentro de las 24 horas de realizada la reserva, sin medrar que el contacto posterior con el cliente lo debe hacer el propio operador a través de teléfono o fax.

Para ambos casos, Southtravel.com no se hace responsable por el mal uso de los números de tarjeta de crédito.

10. Operación de Southtravel.com Store

10.1. Descripción

Esta unidad de negocios, denominada Southtravel.com Store, esta destinada a publicar en forma de catalogo con venta en línea, todos los productos de la región que cumplan con el requisito de tener el Estilo Austral y ser novedosos para el mercado extranjero.

El objetivo de Southtravel.com Store es poner en contacto material a los navegantes del sitio con productos típicos del Sur de Mundo y darles la posibilidad de recibir en la comodidad de su hogar, una compra exótica e interesante. A la vez, Southtravel.com Store pretende transformarse en una vitrina comercial al mundo de novedosos productos imposibles de encontrar en otra parte que no sea la región de Argentina, Bolivia Chile y Perú.

Southtravel.com Store estará organizada como toda tienda virtual en Internet, donde los productos se agruparán en categorías o tópicos interesantes para los navegantes, como pueden ser artesanía, sabores y licores, libros y música, novedades, ropa y moda étnica.

Southtravel.com Store funcionará en línea a través de pagos vía tarjeta de crédito por medio de un Gateway americano y certificado de servidor seguro que ofrecen seguridad absoluta en la transacción. Además ofrece la posibilidad de obtener información del producto, información de contacto del productor o empresa y relacionarlo con ofertas en el área de turismo o las propiedades.

La estrategia de precios incluye el costo del producto, margen de ganancia y costo del envío (manera estándar) a EEUU. Esta estrategia está enfocada a obtener la confianza del comprador, ya que encuentra las mismas condiciones de compra que en cualquier tienda americana (Free Shipping inside US). Los costos de envío a otras partes del mundo se incluyen al momento de hacer la transacción y son prorrateados sobre el costo de envío a EEUU.

Los productos vendidos son despachados a las diferentes partes del mundo a través de corrieres que cumplan con los mismos requisitos de entrega; asegurar que el producto estará en su lugar de destino en menos de cinco días de realizada la compra con absoluta puntualidad e integridad.

Southtravel.com Store funciona como un distribuidor, en algunos casos operando con una tarifa plana mensual para la empresa, en otros marginando por volumen de ventas. La estrategia será de minimizar inventarios, esto significa contacto directo e íntimo con los proveedores, registrar sus inventarios y negociar stock para la venta. Se mantiene inventario en las bodegas de Southtravel.com sólo para productos excepcionales, como productos sin stock o que se agotan por ser exclusivos e irrepetibles.

Para las empresas que operen en el sitio, Southtravel.com brindará el servicio B2B, él cual consistirá en todo tipo de apoyo de desarrollo en Internet, a través del cual los navegantes podrán contactarse en forma directa con la empresa, hacer consultas sobre productos y, posiblemente realizar pequeñas exportaciones.

La principal ventaja que Southtravel.com Store ofrece a las empresas es la posibilidad de generar demanda en nuevos mercados y realizar nuevos contactos de negocios. A la vez, para las pequeñas y medianas empresas esto significa una transferencia de tecnología, ya que podrán acceder a Internet en forma efectiva y utilizándola como una herramienta de ventas y marketing de sus productos.

10.2. Logística y Distribución de Southtravel.com Store

La condición de distribución para los productos estará reflejada por la relación Peso – Precio de los productos por parte de los proveedores. Esta relación no debe exceder la disponibilidad a pagar por ellos. Debido a la poca información de cómo se comporta el mercado norteamericano y europeo frente a los tipos de productos vendidos, se usará el método de prueba y error con renovación periódica de productos.

$$\text{Precio Producto} + \text{Costo de envío [f(peso)]} + \text{Margen} = \text{Disponibilidad a pagar por el producto}$$

La estrategia Logística de Southtravel.com Store está descrita en la figura 2.2.

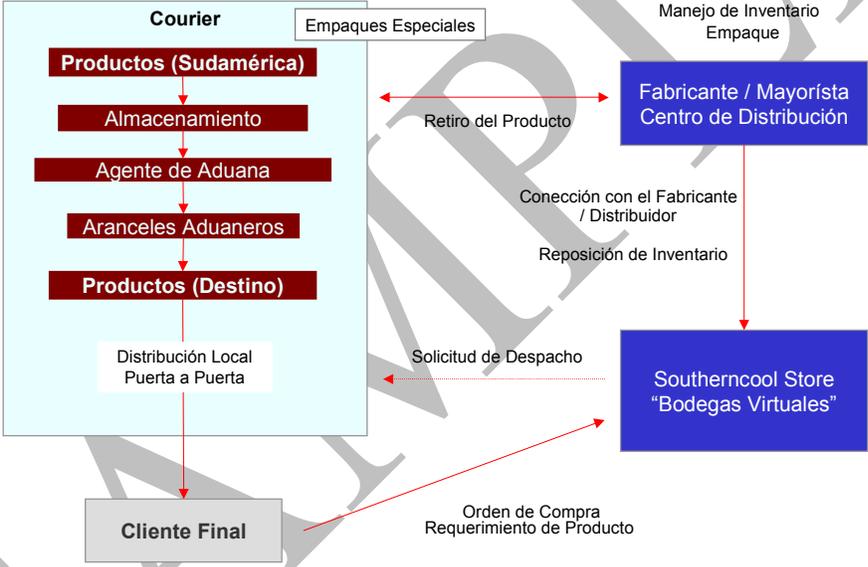


Figura 2.2: Logística y operación de Southtravel.com Store

La distribución de los productos de Southtravel.com Store depende del courier, quién se encarga del transporte, aranceles, tramites aduaneros, distribución local y, eventualmente, del empaquetado de algunos productos frágiles.

Southtravel.com Store contará con la capacidad de personalizar los mostradores de productos para cada cliente, independiente de las categorías antes mencionadas. Así el cliente puede navegar a través de todos los productos de Perú, o todos los productos que tengan relación con alguna cultura en especial, como los Incas o los Onas. Esta personalización de los productos depende exclusivamente del tipo de cliente y los intereses que él represente.

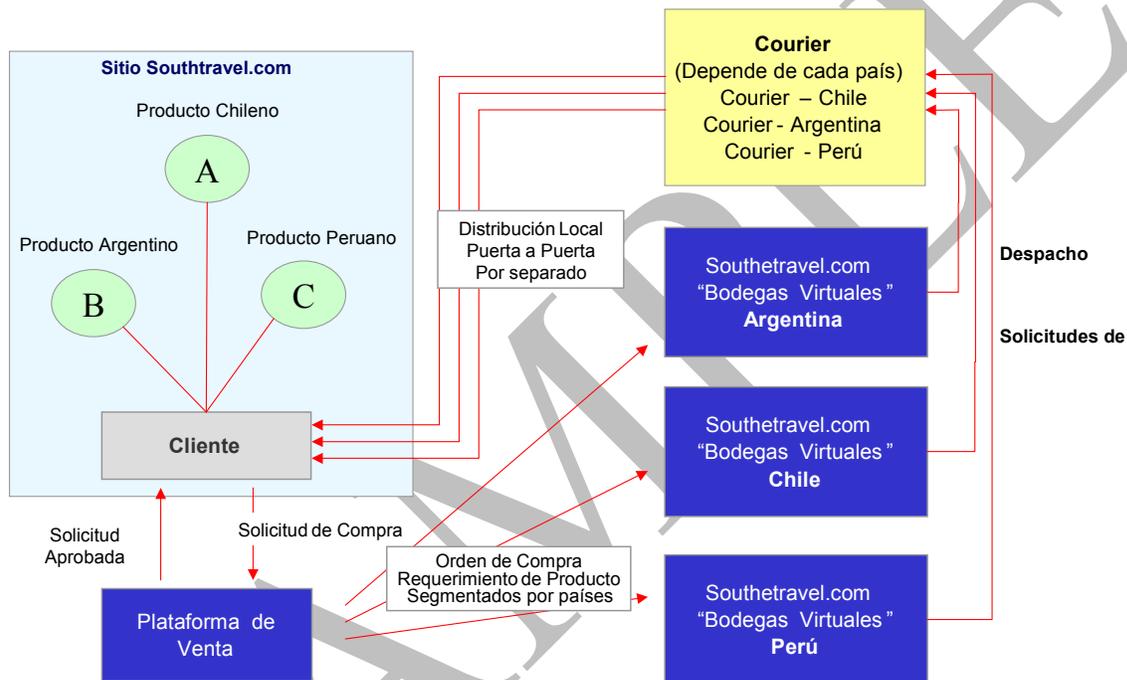


Figura 2.3: Integración de Southtravel.com Store en diferentes países

La operación de Southtravel.com Store para los diferentes países está soportada bajo el concepto descrito en la figura 2.2. Sin embargo, un cliente puede efectuar una compra de productos de distinta procedencia. En este caso las órdenes de compra son segmentadas automáticamente de acuerdo a la procedencia de cada producto. Esto es transparente para el cliente, quién hace un pago único, no obstante recibirá los pedidos por separados pero cumpliendo las mismas condiciones de entrega. La figura 2.3 representa el esquema de operación con productos de distinta procedencia para un mismo cliente.

Southtravel.com Store pretende transformarse en una verdadera ventana al mundo para la exportación de productos no tradicionales, poniendo en contacto exportadores de la región con clientes y eventualmente importadores extranjeros. A través de esto, se busca facilitar el contacto a modo de catalogo junto con el envío de muestras, junto con ofrecer asesorías legales y de negocios para las empresas que generen contactos.

SAMPLE

11. Estructura y Organización de Southtravel.com

Southtravel.com funcionará como una empresa multinacional abarcando los cuatro países que componen el Sur del Mundo; Argentina, Bolivia, Perú y Chile. Cada país contará con una oficina comercial que contendrá las unidades de negocios anteriormente descritas y el funcionamiento de la sección de información general para el navegante. Existirá una oficina central ubicada eventualmente en Chile, donde, además de realizar las tareas antes descritas, funcionará la dirección gerencial del proyecto.



Figura 2.4: Esquema de operación de Southtravel.com en los países de la región

Southtravel.com pretende operar como un Holding o sociedad matriz ubicada en un “paraíso tributario”. Esta sociedad se formaría con los aportes de los socios estratégicos y capitalistas de los diferentes países de la región. Para el funcionamiento del negocio se formarían sociedades operativas en Argentina, Bolivia, Chile y Perú, las cuales serían de propiedad de la matriz-holding. Este esquema permite controlar en forma armónica el negocio regional propuesto, permitiendo la entrada de capitales extranjero e incorporación de nuevos socios estratégicos sin trabas tributarias de los diferentes países.

11.1. Funcionamiento y Organización de la Oficina Central de Southtravel.com

La oficina central de Southtravel.com manejará principalmente la dirección gerencial de proyecto. En ella se encontrará el Gerente General y los a través de ella se implementarán los acuerdos del directorio. Además en la oficina central se ubicará la Gerencia de Marketing & Promoción, la Gerencia de Sistemas y la dirección de Atención a Clientes, áreas que funcionarán centralizadas para dar coherencia al sitio a pesar de su carácter multinacional. La estructura organizacional de la Oficina Central de Southtravel.com se representa en la figura 2.5.

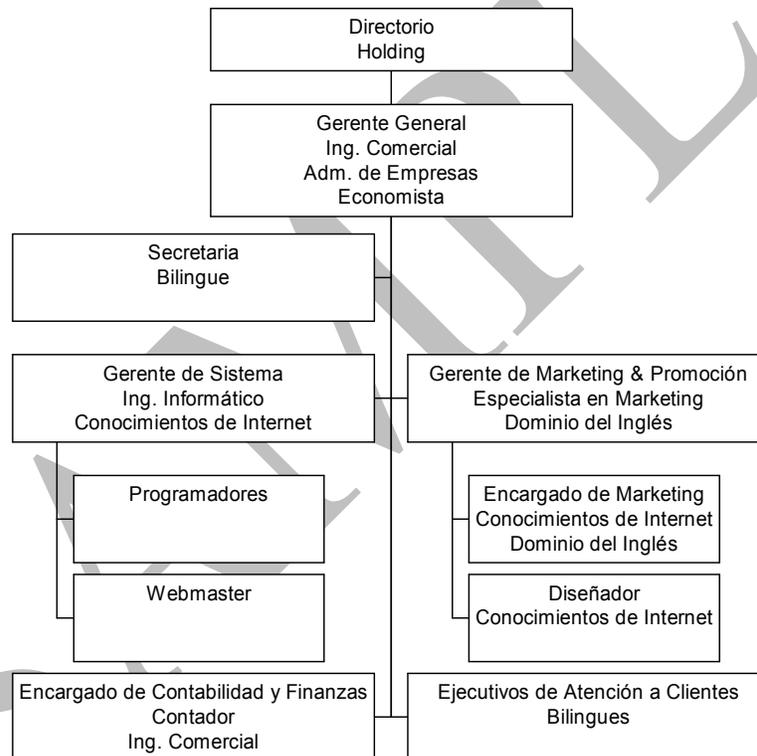


Figura 2.5: Estructura Organizacional de Southtravel.com Oficina Comercial

El Gerente de Sistemas será el responsable de la mantención y actualización de las plataformas para las tres unidades de negocios y la sección de información para el navegante. Para ello contará con la ayuda de dos programadores dedicados y un Webmaster. También será responsable por el funcionamiento de los sistemas internos de la compañía, como servidores, correos y seguridad.

El Gerente de Marketing & Promoción deberá manejar toda las políticas de promoción del sitio, tanto dentro como fuera de Internet y el diseño de la interfaz con el cliente final. Para ellos contará con un encargado de marketing que manejará las alternativas de promoción que se generan en la red y promocionará el sitio a través de ferias, publicidad y otros canales de promoción fuera de Internet, en los principales mercados a que apunta Southtravel.com , Europa y EEUU. Además, el Gerente de Marketing & Promoción contará con un diseñador gráfico para representar en la pantalla del sitio, la imagen corporativa de Southtravel.com.

El Encargado de Contabilidad y Finanzas tendrá a su cargo la parte contable y financiera del sitio, como facturación a clientes, manejo de cuentas corrientes y sistema contable.

Los ejecutivos de Atención a Clientes serán los responsables de canalizar todas las dudas, requerimientos y reclamos de navegantes extranjeros hacia Southtravel.com .com. Estos deberán ser atendidos a través de la mayor cantidad de canales posibles, AOL Chat, Yahoo Message, e-mail, 800 - Toll free, etc. Esto debido a los altos niveles de atención a clientes que registran los mercados desarrollados. Para realizar esta tarea se contará con un ejecutivo de Atención a Clientes, por cada 50 mil visitas semanales del sitio.

11.2. Funcionamiento y Organización de las Oficinas Comerciales de cada País

Las oficinas comerciales de Southtravel.com en cada país estarán enfocadas principalmente a la gestión comercial con los clientes nacionales, es decir Operadores Turísticos, corredores de propiedades y vendedores de productos con el Estilo Austral. Además, la oficina comercial es la

responsable de mantener actualizada la sección de información general para el navegante, a través de artículos periodísticos interesantes acerca del país correspondiente e información completa, acerca de las culturas, zonas de interés y actividades, con el fin de promover los productos y servicios de sitio. La estructura organizacional de las Oficinas Comerciales de Southtravel.com se representa en la figura 2.6.

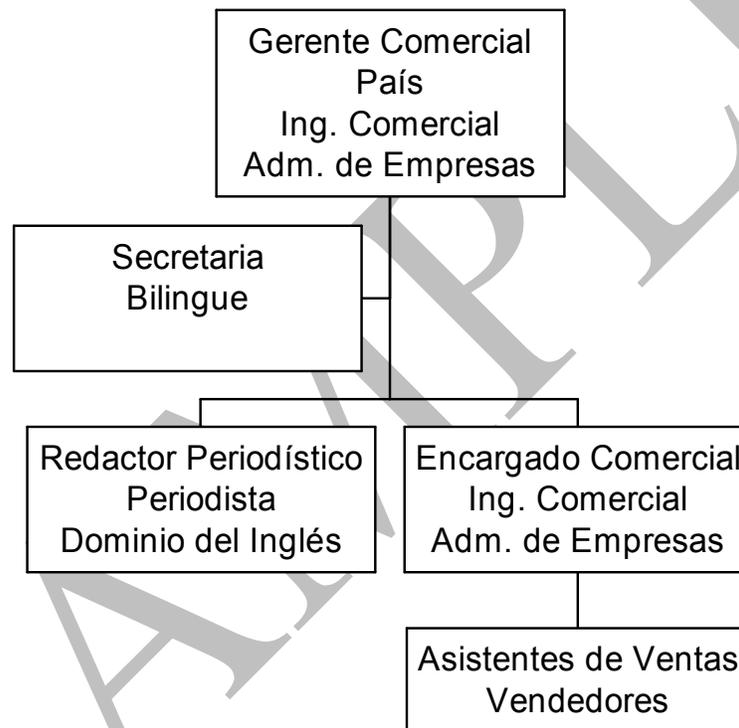


Figura 2.6: Estructura Organizacional de Southtravel.com Oficina Comercial

Existirá un Gerente Comercial por país quién será el responsable de la gestión comercial del sitio y la actualización de la información que en él se entrega. Además tendrá la responsabilidad de llevar a cabo los requerimientos de la Gerencia de Marketing para la promoción a través de su país, contará



con fondos para realizar promociones extra que él estime convenientes, será el representante legal de Southtravel.com dentro del territorio y responderá por la gestión frente al directorio.

El Encargado Comercial tendrá la responsabilidad de mantener la relación con los clientes nacionales y responder por el funcionamiento de ellos frente al área de Atención a Clientes. El encargado comercial dispondrá de asistentes de ventas que colaborarán con la operación de las distintas unidades de negocios en el país, así como la búsqueda de nuevos oferentes.

Como operación separada, el Redactor Periodístico será el encargado de la actualización del sitio de información, la publicación de reportajes, noticias y artículos. Además realizará un trabajo de apoyo a los productos y servicios que se ofrecen del país en el sitio, a través de nuevos textos y fotos.

SAMPLE

12. Estrategia de Marketing

12.1. Producto y Servicios

Tal como fue mencionado anteriormente, Southtravel.com está enfocado a ofrecer productos y servicios del *Sur del Mundo* a potenciales clientes extranjeros, principalmente americanos y europeos. Por esto, los productos y servicios que ofrece Southtravel.com serán de excelente calidad.

Debido a que Southtravel.com es un portal de integración vertical, es decir, los servicios que se ofrezcan en él no son propios de su marca, la asociación del cliente es fuerte entre servicio y marca. Por esta razón será necesario exigir a los operadores y corredores, un servicio excepcional y a las empresas productos de calidad.

Para el caso de Southtravel.com, las ofertas turísticas que se publiquen en el portal serán seleccionadas con sumo cuidado, tratando de, además de cumplir con el *estilo austral*, puedan atender sin problemas los requerimientos de los clientes. En este caso, habrá traspaso del número de tarjeta de crédito, lo que implica que el operador debe responder por posibles mal usos que se realicen con el número. La falta de atención del operador hacia los clientes, detectada a través del Atención a Clientes, implicará la finalización de la publicación de la oferta turística.

Para Southtravel.com Store, la estrategia es ofrecer al cliente novedosos productos fuera de su alcance y lograr que tenga un contacto material con la región. Todos los productos serán de excelente calidad, dispuestos a satisfacer a un público bastante exigente como lo es el mercado norteamericano y europeo. Los productos deberán ser de manufactura de la región, algunos artesanales, otros hechos en forma más industrial, y con un estilo que refleja la tradición, novedad y magia de esta tierra. Los productos serán embalados bajo las normas exigidas por el courier, pero con un estilo propio que representa la naturaleza del negocio y contarán en el embalaje con el logo de Southtravel.com. Se incluirá también una pequeña carta de agradecimiento y una breve descripción de los orígenes e historia del producto. Todos los productos que Southtravel.com estarán 100% garantizados. El courier

cubre todos las posibles fallas de distribución, como lo son daños o fracturas que ocurran durante el envío. Además, Southtravel.com da la posibilidad de devolver el dinero si el cliente no está conforme con el producto (no los gastos de envío).

12.2. Estrategia de Plaza

Southtravel.com está ubicado en Santiago de Chile, donde funciona su oficina central. Sin embargo, los productos y servicios que ofrezca dependerán de un país de origen donde se encontrarán sus oficinas comerciales, por lo que su funcionamiento se apega a la legislación y leyes del país de origen de cada producto o servicio. La cobertura que ofrece Southtravel.com es la misma que ofrece Internet, mundial, a través del idioma inglés por ser éste el más universal dentro de la red.

12.3. Estrategia de Promoción

La promoción de Southtravel.com está enfocada a dos sectores importantes:

- Mercado Interno: Operadores Turísticos y empresas manufactureras de productos típicos de la Región de Argentina, Bolivia, Chile y Perú.
- Mercado externo: Extranjeros, principalmente americanos y europeos, con hábitos de uso de Internet, interesados en el *Sur del Mundo*.

12.3.1. Promoción en el Mercado Interno

Southtravel.com se promocionará de manera directa a los operadores turísticos y corredores de la región, esto debido a que los potenciales clientes no representan un gran número en términos de volumen. A través de ejecutivos de ventas, cartas y contactos se tratará de abarcar el máximo del mercado, ofreciendo a través de precios bajos, la posibilidad de estar en Southtravel.com. Por medio de esta promoción se espera llegar a:

- 25 % de los Operadores turísticos de la región, debido al bajo precio de incorporación.

- 20 % de las empresas manufactureras de productos típicos, debido a la novedad del sistema, bajos costos de publicación y poco porcentaje de la transacción, además de la apertura de un nuevo mercado con potencialidades de crecimiento insospechadas. La incorporación de productos se hará gradualmente a medida que los requerimientos suban y se compruebe que se generan volúmenes de ventas significativos para la promoción de negocios de exportación.

12.3.2. Promoción en el Mercado Externo

Southtravel.com está enfocado a mostrar el *Sur del Mundo* como un lugar exótico, "cool", diferente y lejano, al alcance de la mano vía Internet. Para llegar al mercado de extranjeros, principalmente americanos y europeos, con hábitos de uso de Internet, interesados en el *Sur del Mundo* es necesaria la promoción tanto dentro como fuera de Internet. Con esto, Southtravel.com espera poder penetrar en un 10% el mercado objetivo de extranjeros interesados en la Región.

Promoción fuera de Internet

La estrategia de promoción de Southtravel.com fuera de Internet estará estructurada en los siguientes focos:

1. Principales canales de tránsito de extranjeros en la región, como los aeropuertos, aviones y centros de atracción turística. En una primera etapa se pretende abarcar estos lugares de las siguientes formas:
 - Reportajes sobre Southtravel.com en revistas de Líneas Aéreas que llegan a la región, tales como Lan Chile, Gol, Sky Airlines, etc.
 - Promoción directa vía volantes publicitarios, trípticos y similares, entregados en aeropuertos u otros lugares de circulación de turistas americanos y europeos en la región.
 - Publicidad visible en centros turísticos de la región, manteniendo una presencia constante en estos lugares.

- Contratación de “mochileros” cuya misión será promocionar Southtravel.com a los turistas que encuentren en su recorrido, proporcionando a la vez interesantes datos de los lugares que estén conociendo. Ellos serán los “cool-walkers” con presencia y acción de promoción en por lo menos dos hitos importantes de la región. Southtravel.com ofrecerá este sistema como una forma de financiar los viajes de jóvenes en la región.
2. Publicaciones especializadas y medios de prensa internacionales, estructurando una campaña publicitaria especializada en los siguientes aspectos:
 - Comunicados de prensa en medios americanos y europeos. Para esto se contratarán los servicios de periodistas con contactos en diferentes medios de prensa.
 - Publicación de avisos en revistas especializadas y relacionadas con las áreas de servicio de Southtravel.com.
 3. Ferias internacionales de turismo, tradiciones y cultura.

Promoción en Internet

La estrategia de promoción de Southtravel.com en Internet será agresiva y completa. Estará dividida en las siguientes áreas:

1. Motores de búsqueda
 - Inclusión en los principales 10 motores de búsqueda en inglés de Internet; Google, Alta Vista, entre otros.
 - Asegurar Southtravel.com en los Top 15 de estos buscadores, en las categorías de búsquedas relacionadas (por lo menos 100 categorías de búsqueda).
2. Publicidad visible
 - Publicidad e intercambio de banner con Sitios Web y portales que contengan información sobre el Sur del Mundo en inglés o con sitios Web donde se ofrezcan productos y servicios complementarios no sustitutos de los que ofrece Southtravel.com.

3. Marketing directo

- Envío de correos electrónicos con contenido publicitario y aporte en información, destinados a listas de correo obtenidas a través de Southtravel.com o bien de otras comunidades de interés.
- Mantener un servicio de información, el que habilitará por medio de una suscripción en línea. Por medio de este se enviarán periódicamente noticias e información relacionada con los focos de interés de Southtravel.com. La finalidad de este sistema es mantener una comunidad entorno al sitio, la que se puede ir aumentando a través de los mismos usuarios.

Los costos de esta campaña se considerarán constantes desde el primer día de operación, ya que un proyecto de esta envergadura necesita flujos constantes de promoción.

12.4. Estrategia de Precio

Southtravel.com pretende ofrecer los precios más bajos tanto a usuarios finales, como a operadores, empresas y corredores de propiedades, eliminando los costos de transacción que significa la distancia entre ambos. Para ello, Southtravel.com se convertirá en punto de encuentro entre oferentes de la región y compradores del mundo.

En el caso de Southtravel.com, para los operadores que funcionen a través de un costo fijo mensual de USD 100, tendrán derecho a publicar su oferta, recibir reservas en línea y contactar clientes finales, sin pagar comisión de agencia lo que podrá llevar a bajar los precios o eventualmente recibir más ganancias. Para el caso de los operadores que trabajen con comisión por venta, los precios serán los de mercado, ya que la comisión será muy similar al la de mercado impuesto por los mayoristas y agencias. En cuanto a los paquetes turísticos se trabajará directamente en asociación con un distribuidor de turismo.

En Southtravel.com Store, la estrategia de precio esta en dar la posibilidad al consumidor de adquirir productos exclusivos fuera de su alcance físico. Por esto se descarta una estrategia de precios bajos. Debido a que los productos son exclusivos y no se compite vía precio, éste incluirá todos los costos que se incurren para ofrecer el artículo en la puerta del hogar del cliente, esto es; el costo del producto, margen de ganancias (10% del precio de venta), embalaje, costo de envío, impuesto, etc. También es necesario recalcar que se usará la estrategia de precio que incluya el flete de EEUU, así se dará la sensación al cliente extranjero, que la compra se hace dentro de territorio estadounidense.

SAMPLED

13. Estructura de Ingresos

A continuación se señalan los supuestos utilizados para el cálculo de la función de ingresos por venta. Dentro de esta función se han incorporado 3 fuentes de ingresos:

- Ingresos por venta de programas
- Ingresos por venta de productos turísticos
- Ingresos por Pages Views

13.1. Ingresos por venta de programas

| Southtravel.com | |
|--|-------------|
| Mercado Objetivo de Southtravel.com | 1,738,862 |
| Penetración de Southtravel.com | 8% |
| Mercado meta de Southtravel.com (Anual) | 130,415 |
| Crecimiento del Sector (Constante) | 2% |
| Cumplimiento de la Meta | Año 1: 25% |
| | Año 2: 31% |
| | Año 3: 56% |
| | Año 4: 78% |
| | Año 5: 100% |
| Potenciales compradores anuales | 1.141 pax |
| | 4.164 pax |
| | 7.748 pax |
| | 11.116 pax |
| | 14.678 pax |
| Preferencia de compra por Southtravel.com | 10% |
| Consumo Total x Viajes x pax (USD) | 1,500 |
| Consumo Total x Viajes x pax (\$) | 825,000 |
| Comisión | 8% |

Pax: pasajero

Tasa de Cambio: Ch\$ 550 por USD

Ahora bien, para distribuir los ingresos estimados, se utilizó la misma distribución de potenciales Operadores Turísticos presentes en la región comprendida entre los 4 países.

| Distribución por País | |
|------------------------------|--------|
| Chile | 22.01% |
| Perú | 27.18% |
| Bolivia | 14.56% |
| Argentina | 36.25% |

Sobre la base de los cálculos realizados, se estima que el comportamiento por país debería responder a una dinámica de flujos por ingresos como se muestra en el siguiente cuadro.

| Ventas Totales (\$) | 16,574,056 | 160,097,024 | 511,367,110 | 733,629,172 | 968,766,728 |
|----------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Chile | 16,574,056 | 60,481,098 | 112,533,862 | 161,445,902 | 213,191,383 |
| Perú | 0 | 0 | 139,012,418 | 199,433,173 | 263,354,062 |
| Bolivia | 0 | 0 | 74,470,938 | 106,839,200 | 141,082,533 |
| Argentina | 0 | 99,615,926 | 185,349,891 | 265,910,897 | 351,138,749 |

Es necesario señalar que dentro del plan de implementación, Chile será el primer lugar donde comenzará la operación. En el segundo año se estima abrir la oficina de Argentina y posteriormente en el tercer año abrir simultáneamente Perú y Bolivia.

13.2. Ingresos por venta de productos turísticos (artesanía típica)

| Southtravel.com Store | |
|--|-------------|
| Mercado Objetivo de Southtravel.com | 1,738,862 |
| Penetración de Southtravel.com | 1% |
| Mercado meta de Southtravel.com (Anual) | 17,389 |
| Crecimiento del Sector (Constante) | 0% |
| Cumplimiento de la Meta | Año 1: 0% |
| | Año 2: 18% |
| | Año 3: 56% |
| | Año 4: 78% |
| | Año 5: 100% |
| Potenciales compradores anuales | 0 pax |
| | 3.130 pax |
| | 9.738 pax |
| | 13.563 pax |
| | 17.389 pax |
| Preferencia de compra por Southtravel.com | 10% |
| Consumo Total x Viajes x pax (USD) | 50 |
| Consumo Total x Viajes x pax (\$) | 27.500 |
| Comisión | 12% |

Ahora bien, para distribuir los ingresos estimados, se utilizó la distribución de empresas de productos típicos que se estima deberían existir en la región comprendida entre los 4 países.

| Distribución por País | |
|-----------------------|---------|
| Chile | 29.33 % |
| Perú | 18.67 % |
| Bolivia | 9.33 % |
| Argentina | 42.67 % |

Sobre la base de los cálculos realizados, se estima que el comportamiento por país debería responder a una dinámica de flujos por ingresos como se muestra en el siguiente cuadro.

Nótese que la introducción esta línea de negocio sólo comenzará en el segundo año de operación.

| Ventas Totales (\$) | 0 | 1,032,884 | 3,213,417 | 4,475,831 | 5,738,245 |
|----------------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Chile | 0 | 302,979 | 942,602 | 1,312,910 | 1,683,218 |
| Perú | 0 | 0 | 599,838 | 835,488 | 1,071,139 |
| Bolivia | 0 | 0 | 299,919 | 417,744 | 535,569 |
| Argentina | 0 | 440,697 | 1,371,058 | 1,909,688 | 2,448,318 |

13.3. Ingresos por Pages Views

El sistema consiste en cobrar un pequeño *fee* o comisión por clic que hagan los visitantes al website en los banners contratados por los Operadores de Turismo. Para ello se desarrollará una herramienta web que lleve la estadística de los clicks que se realicen y que calcule mensualmente el costo a pagar por los clientes que la contraten.

| Southtravel.com – Page View | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|-------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Pages View anuales estimados | | 2,608,293 | 3,077,786 | 4,801,346 | 8,546,395 | 17,092,791 |
| Costo x Page View (USD) | 0.001 | | | | | |
| Costo x Page View (\$) | 0.55 | | | | | |
| Ventas Totales | | 315,603 | 1,015,669 | 2,640,740 | 4,700,517 | 9,401,035 |
| Chile | 22% | 315,603 | 372,412 | 580,963 | 1,034,114 | 2,068,228 |
| Perú | 25% | 0 | 0 | 660,185 | 1,175,129 | 2,350,259 |
| Bolivia | 15% | 0 | 0 | 396,111 | 705,078 | 1,410,155 |
| Argentina | 38% | 0 | 643,257 | 1,003,481 | 1,786,197 | 3,572,393 |

14. Estructura de Costos

14.1. Costos Directos

Los Costos directos tienen vinculación con la actividad propia de explotación, para este caso, sólo se han excluido aquellos que tengan relación con las actividades administrativas y comerciales.

| Variables | Q | Remuneración Mensual Brutos (\$) | Total Mensual |
|-----------------------------------|---|----------------------------------|---------------|
| Redactor Periodístico | 1 | 650,000 | 650,000 |
| Encargado Comercial | 1 | 750,000 | 750,000 |
| Asistente de Ventas | 1 | 350,000 | 350,000 |
| Administrativo | 1 | 180,000 | 180,000 |
| Gerente de Sistemas | 1 | 900,000 | 900,000 |
| Programadores | 1 | 650,000 | 650,000 |
| Webmaster | 1 | 700,000 | 700,000 |
| Diseñador | 1 | 300,000 | 300,000 |
| Ejecutivos de Atención a Clientes | 3 | 180,000 | 540,000 |
| Oficina Perú | | | |
| Gerente País | 1 | 1,100,000 | 1,100,000 |
| Ejecutivo Comercial | 1 | 350,000 | 350,000 |
| Asistente de Ventas | 1 | 250,000 | 250,000 |
| Contable | 1 | 150,000 | 150,000 |
| Oficina Bolivia | | | |
| Gerente País | 1 | 1,100,000 | 1,100,000 |
| Ejecutivo Comercial | 1 | 350,000 | 350,000 |
| Asistente de Ventas | 1 | 250,000 | 250,000 |
| Contable | 1 | 150,000 | 150,000 |
| Oficina Argentina | | | |
| Gerente País | 1 | 1,300,000 | 1,300,000 |
| Ejecutivo Comercial | 1 | 400,000 | 400,000 |
| Asistente de Ventas | 1 | 300,000 | 300,000 |
| Contable | 1 | 150,000 | 150,000 |

14.2. Costos Indirectos

Los Costos indirectos contemplan aquellos miembros del personal que tengan relación con las actividades administrativas y comerciales.

| Indirectos | Q | Remuneración Mensual Brutos (\$) | Total Mensual |
|--------------------------------------|---|----------------------------------|------------------|
| Gerente General | 1 | 2,000,000 | 2,000,000 |
| Secretaria Bilingüe | 1 | 550,000 | 550,000 |
| Encargado de Finanzas y Contabilidad | 1 | 600,000 | 600,000 |
| Gerente de Marketing | 1 | 1,000,000 | 1,000,000 |
| Encargado de Marketing | 1 | 600,000 | 600,000 |
| Administrativo | 1 | 200,000 | 200,000 |
| Total | | | 4,950,000 |

14.2.1. Gastos Generales

Dentro de los gastos generales se han incorporado todos los egresos producto de la operación propia de la oficina. Esta estimación corresponde a cada una de las oficinas y central

| Gastos Generales | Q | Mensual (\$) | Total Mensual |
|------------------|---|--------------|----------------|
| Agua | 1 | 30,000 | 30,000 |
| Luz | 1 | 60,000 | 60,000 |
| Gas | 1 | 12,000 | 12,000 |
| Teléfono | 1 | 120,000 | 120,000 |
| Internet | 1 | 40,000 | 40,000 |
| Arriendo | 1 | 600,000 | 600,000 |
| Gastos Comunes | 1 | 40,000 | 40,000 |
| Movilización | 1 | 30,000 | 30,000 |
| Mantenimiento | 1 | 10,000 | 10,000 |
| Insumos Oficina | 1 | 20,000 | 20,000 |
| Total | | | 962,000 |

Se ha considerado un factor de ajuste para el cálculo del gasto general en las oficinas en el extranjero. Este supuesto asume como referencia la Oficina Central. De este modo, se estima que la Oficina de Argentina por ejemplo sólo representará un 60% de los egresos en comparación a la Santiago.

| Factor de Ajuste x País | | | |
|-------------------------|--|--|-----|
| Chile | | | 1.0 |
| Perú | | | 0.4 |
| Bolivia | | | 0.4 |
| Argentina | | | 0.6 |

15. Estudio de Inversiones

15.1. Inversiones en equipos

Para la implementación de Southtravel.com se han contemplado todos los equipos necesarios para sostener las transacciones on line.

| Inversiones | Q | (US\$) Unidad | Total |
|------------------------------------|----|---------------|-------------------|
| Activos Fijos - Productivos | | | |
| Servidores | 2 | 30,000 | 33,000,000 |
| Equipos de Apoyo | 5 | 5,000 | 13,750,000 |
| Licencia | 5 | 1,500 | 4,125,000 |
| Implementación | 1 | 20,000 | 11,000,000 |
| PCs | 28 | 1,250 | 19,250,000 |
| Instalación | 1 | 12,000 | 6,600,000 |
| Equipos de Desarrollo | 1 | 4,000 | 2,200,000 |
| Total | | | 89,925,000 |

15.2. Inversiones en Activo Fijo – No Productivos

Asimismo se han considerado las provisiones de inversión para la implementación de la oficina central y de las respectivas oficinas comerciales.

| Inversiones | Q | (\$) Unidad | Total |
|---|----|-------------|-------------------|
| Activos Fijos - Muebles y No Productivos | | | |
| Muebles de Oficina - Nivel A | 8 | 150,000 | 1,200,000 |
| Muebles de Oficina - Nivel B | 14 | 80,000 | 1,120,000 |
| Muebles de Oficina - Nivel C | 10 | 60,000 | 600,000 |
| Alajamiento de las Oficinas | 1 | 6,000,000 | 6,000,000 |
| Materiales de Oficina | 1 | 1,500,000 | 1,500,000 |
| Total | | | 10,420,000 |

15.3. Inversiones en Activo Intangibles

Por último, se han considerado las provisiones para financiar los activos no productivos pero que apoyan la labor de comercialización inicial en la puesta en marcha.

| Inversiones | Q | (\$) Unidad | Total |
|----------------------------|---|-------------|------------------|
| Activos Intangibles | | | |
| Plan Comunicacional | - | 2,500,000 | 2,500,000 |
| Publicidad | - | 1,000,000 | 1,000,000 |
| Material de Promoción | - | 1,750,000 | 1,750,000 |
| Giras Comerciales | - | 1,200,000 | 1,200,000 |
| Total | | | 6,450,000 |

15.4. Tabla de inversiones y calendario

| Inversiones | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Activos Fijos - Productivos | | | | | | | |
| Servidores | ■ | | | | | | |
| Equipos de Apoyo | ■ | | | | | | |
| Licencia | ■ | | | | | | |
| Implementación | ■ | | | | | | |
| PCs | | ■ | ■ | ■ | | | |
| Instalación | ■ | | | | | | |
| Equipos de Desarrollo | | ■ | ■ | | | | |
| Activos Fijos - Muebles y No Productivos | | | | | | | |
| Muebles de Oficina - Nivel A | ■ | | | | | | |
| Muebles de Oficina - Nivel B | ■ | | | | | | |
| Muebles de Oficina - Nivel C | ■ | | | | | | |
| Alajamiento de las Oficinas | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Materiales de Oficina | ■ | | | | | | |
| Activos Intangibles | | | | | | | |
| Plan Comunicacional | ■ | | | | | | |
| Publicidad | | ■ | ■ | | | | |
| Material de Promoción | | ■ | ■ | | | | |
| Giras Comerciales | | | ■ | ■ | ■ | | |

16. Estudio Legal, Tributario y Otros

16.1. Antecedentes Generales

Southavel.com se constituirá como una sociedad anónima cerrada, que se rige por las disposiciones de la ley 16.064, su respectivo reglamento y sus modificaciones. Los socios que participan en la sociedad aún no se han definido, aún cuando se establece que sea repartido el capital en partes iguales, y han acordado que el plazo de duración de la sociedad sea indefinido.

La sociedad se iniciará con un capital social de \$20 millones, constituido por partes iguales por los socios.

La sociedad, luego de la firma de la escritura pública, deberá realizar su inscripción en el Registro de Comercio, así como la publicación de extracto de la escritura en Diario Oficial, la obtención de RUT, la declaración de Iniciación de Actividades y obtener en la Municipalidad respectiva la correspondiente patente para la operación comercial de instalaciones dedicadas al desarrollo de la compañía.

Asimismo, se crearán en forma progresiva y en un plazo no superior a 1 año, las oficinas comerciales en el resto de los países.

16.2. Nombres, marcas, logotipos y simbología

El nombre Southtravel.com, tal como aparecerá en la escritura de constitución, es el que será utilizado para todos los efectos de difusión, y estará presente en todas las piezas publicitarias y de marketing de la compañía.

Se procederá a la brevedad la inscripción del nombre como marca en el respectivo Registro de Marcas. Asimismo, el nombre de dominio "Southtravel.com" se procederá a registrarlo en NIC Chile.

17. Estudio Económico y Financiero

17.1. Flujo de Caja Descontado

Para la evaluación financiera del proyecto Southtravel.com se usará el método de flujo de caja descontado. Este método es el más usado para la evaluación de decisiones estratégicas de inversión, ya que presenta en forma clara flujos futuros y estimaciones confiables de los valores de mercado. Sin embargo, el método de flujo de caja descontado se construye sobre supuestos, lo que lo hace frágil con respecto a mercado que evolucionan rápido. A pesar de ello, se considera que dentro de los métodos de evaluación, él más eficaz. En este caso, se usarán flujos mensuales en un horizonte de 5 años.

17.2. Tasa de descuento

Para proyectos en Internet es necesario usar una tasa de descuento que represente el valor del tiempo y el riesgo del capital para los inversionistas. En otras palabras la tasa es la ofrecida en el mercado de capitales por otras inversiones del mismo riesgo. Sin embargo, la tasa de descuento para este tipo de proyecto varía considerablemente en el tiempo, y el riesgo implícito del proyecto varía según cada inversionista. Para el proyecto Southtravel.com se usará una tasa castigada, vale decir, mayor a las convencionales: 25%.

17.3. Definición de variables riesgosas y supuestos importantes

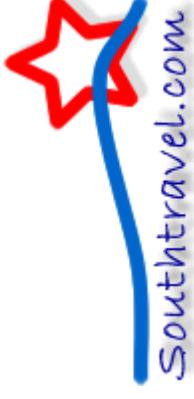
Dentro de la evaluación del proyecto, es necesario definir algunos supuestos y identificar las variables más riesgosas para la estimación del flujo. Dentro de la definición del proyecto Southtravel.com se han usado diferentes variables que influyen notoriamente en el resultado financiero. Estas variables son:

- Cobertura del 10% de la demanda potencial para operadores turísticos.
- Cobertura del 5% de la demanda potencial de productores y empresas manufactureras.
- Penetración de un 8% en el mercado objetivo de extranjeros interesados en la región.
- Preferencia de un 10% los potenciales consumidores por productos y servicios de Southtravel.com.

Estas variables se usarán como variables aleatorias para un posterior análisis de sensibilidad, atribuyéndoles a cada una función de distribución que represente su probabilidad de ocurrencia fielmente.

Para simplificar el cálculo del VAN, la implementación del proyecto descrita, se supondrá lineal en el tiempo. Esto se traduce en:

- Pages View aumentará en forma proporcional al número de clientes, hasta llegar al año 5 con la meta propuesta.
- El número de operadores turísticos y empresas manufactureras que contraten los servicios de Southtravel.com crecerán linealmente a un 3% para cada país de acuerdo a la evaluación del proyecto.
- Las ventas de Southtravel.com aumentarán de la misma manera que aumentarán los operadores turísticos y empresas en el sitio, asignando a cada uno de ellos un promedio mensual de venta. Se estimará que no existe estacionalidad en los productos y servicios que se venden.
- El resultado operacional se expresará por país, debido a los distintos regímenes de impuestos a la renta en cada uno de ellos. Luego se estimará el flujo neto total. Los costos de publicidad así como los ingresos por el mismo concepto se cargarán a Chile, lugar donde se ubicará la oficina central. La tabla 6.1 muestra los diferentes impuestos a la renta en cada país de la región.



17.4. Flujo de Caja

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|--|-----|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos Operacionales | | | | | | |
| Ingresos por Southtravel.com | 0 | 16,574,056 | 160,097,024 | 511,367,110 | 733,629,172 | 968,766,728 |
| Ingresos por Southtravel.com Store | 0 | 0 | 743,677 | 3,213,417 | 4,475,831 | 5,738,245 |
| Ingresos por Southtravel.com Publicidad | 0 | 315,603 | 1,015,669 | 2,640,740 | 4,700,517 | 9,401,035 |
| Ingresos Totales | 0 | 16,889,659 | 161,856,370 | 517,221,268 | 742,805,521 | 983,906,007 |
| Costos Variables | | | | | | |
| Oficina Central | 0 | -28,320,000 | -55,920,000 | -55,920,000 | -55,920,000 | -55,920,000 |
| Oficina Perú | 0 | 0 | 0 | -22,200,000 | -22,200,000 | -22,200,000 |
| Oficina Bolivia | 0 | 0 | 0 | -22,200,000 | -22,200,000 | -22,200,000 |
| Oficina Argentina | 0 | 0 | -25,800,000 | -25,800,000 | -25,800,000 | -25,800,000 |
| Total Costos Variables | 0 | -28,320,000 | -81,720,000 | -126,120,000 | -126,120,000 | -126,120,000 |
| Margen de Contribución | 0 | -11,430,341 | 80,136,370 | 391,101,268 | 616,685,521 | 857,786,007 |
| Costos Fijos | | | | | | |
| Gastos en Remuneraciones y Honorarios | | | | | | |
| Gerente General | | -24,000,000 | -24,000,000 | -24,000,000 | -24,000,000 | -24,000,000 |
| Secretaria Bilingüe | | -6,600,000 | -6,600,000 | -6,600,000 | -6,600,000 | -6,600,000 |
| Encargado de Finanzas y Contabilidad | | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 |
| Gerente de Marketing | | -12,000,000 | -12,000,000 | -12,000,000 | -12,000,000 | -12,000,000 |
| Encargado de Marketing | | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 |
| Administrativo | | -2,400,000 | -2,400,000 | -2,400,000 | -2,400,000 | -2,400,000 |

| | | | | | | | | | |
|--|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Gastos Generales | | | | | | | | | |
| Oficina de Chile | | | | | | | | | |
| Agua | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 |
| Luz | -720,000 | -720,000 | -720,000 | -720,000 | -720,000 | -720,000 | -720,000 | -720,000 | -720,000 |
| Gas | -144,000 | -144,000 | -144,000 | -144,000 | -144,000 | -144,000 | -144,000 | -144,000 | -144,000 |
| Teléfono | -1,440,000 | -1,440,000 | -1,440,000 | -1,440,000 | -1,440,000 | -1,440,000 | -1,440,000 | -1,440,000 | -1,440,000 |
| Internet | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 |
| Arriendo | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 | -7,200,000 |
| Gastos Comunes | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 | -480,000 |
| Movilización | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 | -360,000 |
| Mantención | -120,000 | -120,000 | -120,000 | -120,000 | -120,000 | -120,000 | -120,000 | -120,000 | -120,000 |
| Insumos Oficina | -240,000 | -240,000 | -240,000 | -240,000 | -240,000 | -240,000 | -240,000 | -240,000 | -240,000 |
| Total Oficina Chile | -70,944,000 | -70,944,000 | -70,944,000 | -70,944,000 | -70,944,000 | -70,944,000 | -70,944,000 | -70,944,000 | -70,944,000 |
| Total Oficina de Perú | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Oficina de Bolivia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Oficina de Argentina | 0 | -36,626,400 | -36,626,400 | -36,626,400 | -36,626,400 | -36,626,400 | -36,626,400 | -36,626,400 | -36,626,400 |
| Total Costos Fijos | 0 | -70,944,000 | -77,870,400 | -146,505,600 | -146,505,600 | -146,505,600 | -146,505,600 | -146,505,600 | -146,505,600 |
| Otros Ajustes | | | | | | | | | |
| Diferencia por Venta de Activos | | | | | | | | | 0 |
| Depreciación (-) | | | | | | | | | -486,000 |
| Pérdida Año Anterior | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | 0 |
| Resultados Antes de Impuestos Totales | -101,581,174 | 84,640,311 | 84,640,311 | 225,388,834 | 225,388,834 | 469,693,921 | 469,693,921 | 710,794,407 | 710,794,407 |
| RAI Chile | 0 | -101,581,174 | 46,366,830 | -2,313,406 | 66,142,926 | 119,292,830 | 119,292,830 | 119,292,830 | 119,292,830 |
| RAI Perú | 0 | 0 | 0 | 83,754,841 | 144,926,191 | 210,257,860 | 210,257,860 | 210,257,860 | 210,257,860 |
| RAI Bolivia | 0 | 0 | 0 | 18,649,368 | 51,444,422 | 86,510,658 | 86,510,658 | 86,510,658 | 86,510,658 |
| RAI Argentina | 0 | 0 | 38,273,481 | 125,298,030 | 207,180,382 | 294,733,060 | 294,733,060 | 294,733,060 | 294,733,060 |
| Impuestos Chile (17%) | 0 | 0 | -7,882,361 | 0 | -11,244,297 | -20,279,781 | -20,279,781 | -20,279,781 | -20,279,781 |
| Impuestos Bolivia (25%) | 0 | 0 | 0 | -20,938,710 | -36,231,548 | -52,564,465 | -52,564,465 | -52,564,465 | -52,564,465 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Impuestos Perú (30%) | 0 | 0 | 0 | -5,594,811 | -15,433,327 | -25,953,197 |
| Impuestos Argentina (30%) | 0 | 0 | -11,482,044 | -37,589,409 | -62,154,115 | -88,419,918 |
| Resultados Después de Impuestos | 0 | -101,581,174 | 65,275,905 | 161,265,904 | 344,630,634 | 523,577,046 |
| Otros Ajustes | | | | | | |
| Depreciación (+) | | 19,206,833 | 19,206,833 | 19,206,833 | 486,000 | 486,000 |
| Inversiones | | | | | | |
| Activos Fijos - Productivos | | | | | | |
| Total de Inversiones | -236,216,290 | 0 | -6,347,500 | -11,602,500 | 0 | 114,748,790 |
| Flujo de Caja | -236,216,290 | -82,374,341 | 78,135,239 | 168,870,238 | 345,116,634 | 638,811,836 |
| Flujo de Caja Acumulado | -236,216,290 | -318,590,631 | -240,455,392 | -71,585,154 | 273,531,480 | 912,343,316 |

17.5. Indicadores Financieros

De acuerdo al análisis económico realizado, se han obtenido los siguientes resultados financieros de la operación de Southtravel.com

| Flujo Puro | |
|------------|-------------------|
| TCK | 25% |
| VAN | \$ 185,037,987.73 |
| TIR | 42% |
| PRC | 4,2 años |
| IVAN | \$ 0.783 |

De lo anterior se desprende que el proyecto muestra ser estimativamente viable para rentable como para tomar la decisión de invertir.

17.6.1 Simulación en las Variables de Ingreso

Se realizó una sensibilización de las 3 principales variables que afectan a los ingresos y que pudiesen ser críticas para el flujo de caja. De ello se desprende que el modelo de negocios es medianamente sensible a la penetración de mercado y al tipo de cambio. Sin embargo, es altamente sensible al Tipo de Cambio. Lógicamente pues el consumo estimado y demás variables están indexados a dicha moneda.

| Sobre la variables que afectan a los Ingreso y Southtravel.com | | |
|--|-------------------|-----------------------|
| Penetración de Mercado | VAN | 0% |
| 10% | \$ 259,982,272.37 | Medianamente sensible |
| 5% | \$ 222,610,809.47 | |
| | \$ 185,037,987.73 | |
| -5% | \$ 147,176,777.46 | |
| -10% | \$ 109,315,567.19 | |

| Cumplimiento de Metas | VAN | 0% |
|-----------------------|-------------------|--------------------|
| 10% | \$ 262,277,810.37 | Altamente Sensible |
| 5% | \$ 343,061,022.85 | |
| | \$ 185,037,987.73 | |
| -5% | \$ 110,784,120.73 | |
| -10% | \$ 40,323,707.79 | |

| Tipo de Cambio | VAN | 0% |
|----------------|-------------------|-----------------------|
| 10% | \$ 209,136,724.45 | Medianamente sensible |
| 5% | \$ 196,912,846.02 | |
| | \$ 185,037,987.73 | |
| -5% | \$ 172,273,929.14 | |
| -10% | \$ 159,954,470.69 | |

Asimismo, se sensibilizó la unidad de negocios de Southtravel.com Store. Si embargo, tal y como se estimaba, el impacto en la penetración de mercado no es preponderante a la hora de verse modificado, ello, producto de que no su porcentaje relativo en los resultados del flujo no es gravitante.

| Sobre la variables que afectan a los Ingreso y Southtravel.com Store | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Penetración de Mercado | VAN | 0% |
| 10% | \$ 185,482,587.89 | Muy poco sensible |
| 5% | \$ 185,260,287.81 | |
| | \$ 185,037,987.73 | |
| -5% | \$ 184,815,687.66 | |
| -10% | \$ 184,593,387.58 | |

17.6.2 Simulación en la Variables de Costos Variables, Fijos e Inversión

Se realizó igualmente una sensibilización de los costos y de la inversión. De ello se desprende que los costos no son elementos de variabilidad que puedan afectar en forma importante a los resultados del Flujo de Caja.

Sin perjuicio de ello, si las inversiones pueden afectar en forma importante a los resultados.

| Sobre la variables que afectan a los Ingreso y Southtravel.com | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Costos Variables | VAN | 0% |
| 10% | \$ 184,276,573.95 | Muy poco sensible |
| 5% | \$ 184,657,280.84 | |
| | \$ 185,037,987.73 | |
| -5% | \$ 185,418,694.63 | |
| -10% | \$ 185,799,401.52 | |

| Costos Variables | VAN | 0% |
|------------------|-------------------|-------------------|
| 10% | \$ 183,130,581.67 | Muy poco sensible |
| 5% | \$ 184,084,284.70 | |
| | \$ 185,037,987.73 | |
| -5% | \$ 185,991,690.76 | |
| -10% | \$ 186,945,393.79 | |

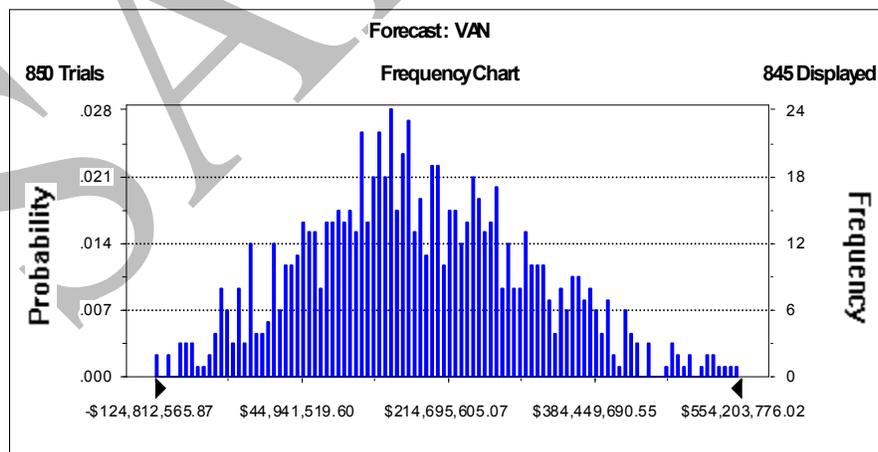
| Inversiones | VAN | 0% |
|-------------|-------------------|-----------------------|
| 10% | \$ 161,416,358.71 | Medianamente sensible |
| 5% | \$ 173,227,173.22 | |
| | \$ 185,037,987.73 | |
| -5% | \$ 196,848,802.25 | |
| -10% | \$ 208,659,616.76 | |

17.6. Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se trataron las variables más riesgosas descritas anteriormente. Éstas se trataron como variables aleatorias en el flujo, para poder estimar el VAN como una función de probabilidad sobre los riesgos que representan estos supuestos, además se usó como tasa de descuento la señalada del 25%.

Parámetros Utilizados

| | Value | Precision |
|-----------------------|-------------------|-----------------|
| Trials | 850 | |
| Mean | \$183,124,416.98 | \$8,960,536.22 |
| Median | \$170,425,753.85 | \$10,234,433.08 |
| Mode | --- | |
| Standard Deviation | \$133,289,324.99 | \$6,729,936.84 |
| Variance | 1.78E+16 | |
| Skewness | 0.36 | |
| Kurtosis | 3.25 | |
| Coeff. of Variability | 0.73 | |
| Range Minimum | -\$188,661,921.06 | |
| Range Maximum | \$746,721,372.42 | |
| Range Width | \$935,383,293.48 | |
| Mean Std. Error | \$4,571,786.13 | |



Supuesto: Penetración de Southtravel.com

Distribución Normal con parámetros:

Mean 7.5%
Standard Dev. 0.8%

Selected range is from -Infinity to +Infinity

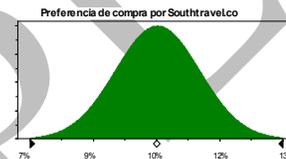


Supuesto: Preferencia de compra por Southtravel.co

Distribución Normal con parámetros:

Mean 10%
Standard Dev. 1%

Selected range is from -Infinity to +Infinity

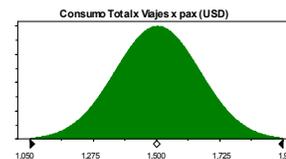


Supuesto: Consumo Total x Viajes x pax (USD)

Distribución Normal con parámetros:

Mean 1,500
Standard Dev. 150

Selected range is from -Infinity to +Infinity

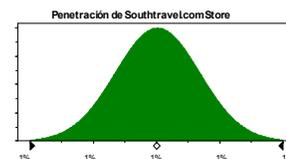


Supuesto: Penetración de Southtravel.com Store

Distribución Normal con parámetros:

Mean 1%
Standard Dev. 0%

Selected range is from -Infinity to +Infinity



18. Conclusiones

Luego de realizar el análisis y evaluación del proyecto se desprenden conclusiones que lo hacen interesante. En primer lugar el mercado de las Empresas Agencias de Viajes que operan a través de Internet es bastante amplio, no obstante el estudio de mercado muestra que son muy pocas las que ofrecen una diferenciación con respecto a la otra. Es hace que el mercado opere en un oligopolio y se tienda a la competencia por Precios; de Ítem están compuesto principalmente las estrategias de comercialización de estas empresas.

De lo anterior se desprende que se debe apuntar a una venta por volumen; debido a que el mercado opera con márgenes de utilidades mínimos a los cuales el mercado esta muy atento y no presenta fidelidad a la compra.

El sector del turismo en los países señalados está creciendo, particularmente el TIE (Turismo de Intereses Especiales). Existe una alta diversificación de la oferta (etno-turístico, aventura, ecoturismo, histórico, corporativo, etc.). La diversificación de las oferta turística entre 4 países es muy amplia, incluso considerando el mismo tipo de oferta, ejemplo: ecoturismo.

Finalmente se desprende que el proyecto muestra ser estimativamente viable para rentable como para tomar la decisión de invertir. Dado que el VAN es superior a 0 considerando incluso una alta tasa de costo de capital, es probable que potenciales inversionistas pudiesen estar interesados en su ejecución.