

A.C. TOUR

“CATÁLOGO WEB, PARA TURISMO Y HOTELERÍA”



Profesor : Sr. Estanislao Galofré T.

Profesora Auxiliar: Sra. Carolina Vita

Alumna: Srta. Daniela Mayorga

Diciembre 1998

Resumen Ejecutivo

Propósito

El propósito de la empresa será satisfacer las necesidades comunicacionales.

Misión

La misión de la empresa será diseñar y vender un Catalogo Web, para satisfacer las necesidades comunicacionales, de todas las empresas de la industria de la hotelería y turismo (Agencias) que se encuentren ubicadas en Chile.

Objetivos Principales

Inversionista: Entregar una rentabilidad de acuerdo al riesgo exigido, lograr un desarrollo equilibrado y entregar la información en forma adecuada.

Trabajadores: Contar con trabajadores especializados, que sepan trabajar en equipo. Se busca un nivel de motivación alto y se espera tener un aumento consistente en el tiempo, de las remuneraciones.

Consumidores: Se espera entregar un producto de gran calidad, ajustado a las necesidades de cada cliente y entregar un excelente servicio. Se espera lograr un posicionamiento que le permita ser recordado en la mente del cliente, como una empresa de excelente servicio y de productos creativo.

Proveedores: Se espera tener una relación comercial buena y estable.

Empresa en particular: Obtener la participación de mercado necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.

Análisis Estratégico

Variables generales:

Económicas: Actualmente se está viviendo un ambiente económico turbulento provocado por la crisis Asiática, por lo que la industria de hotelería y turismo no espera tener un crecimiento para el año 1999 y 2000 sin embargo se espera que para los siguientes años la situación se normalice.

Socio – culturales: La empresa depende directamente de Internet, por lo que la utilización de este medio es vital para el futuro de la empresa. Actualmente en Chile, Internet no está interiorizada por los consumidores, sin embargo se espera que esto cambie en el mediano plazo.

Político – legales: En cuanto a lo político se espera un entorno estable. Por el lado legal, Internet no se encuentra regulada en forma particular, por lo que basta que la empresa cumpla con lo exigido para cualquier empresa en Chile.

Tecnológicas: Son de real importancia. Se espera que la tecnología computacional siga experimentando avances, se espera contar con la última tecnología.

Variables Circundantes Específicas

Competidores: La empresa cuenta con un solo competidor directo que es Chip Hotels, no ofrece toda la variedad de productos, ni la calidad de A.C. TOUR. La rivalidad y las barreras de salida son bajas.

Competidores Potenciales: la diferenciación y las barreras de entrada son bajas, por lo cual esta fuerza puede afectar directamente el futuro de la empresa.

Competidores Sustitutos: Se pueden analizar desde dos aspectos: Como herramienta publicitaria, en la cual se tiene como sustitutos otros medios y como diseño Web, en el cual se tiene como sustituto al software para ser usado por cualquier persona. En ambos casos la relación precio calidad es mejor en el producto de A.C. TOUR.

Clientes: Número de compradores elevado y de bajo poder negociador.

Proveedores: La empresa operará con dos proveedores. El poder negociador de estos se puede decir que es medio, ya que si bien son dos, A.C. TOUR puede cambiar a otros con costos relativamente aceptables.

Estrategia Genérica

La estrategia genérica que adoptará A.C. TOUR será *diferenciación enfocada*.

Se estima que la estrategia de diferenciación es la adecuada dadas la calidad que muestran los productos, la tecnología con que se cuenta y la flexibilidad del servicio. Estos factores hacen que el producto sea percibido como algo distinto único en su tipo.

El enfoque es hacia la industria Chilena de Hotelería y turismo (solo agencias).

Estimación de la Demanda

Se determino un 6% de participación de mercado para el primer año, con lo cual, se espera producir 194 diseños distribuidos en los cuatro productos, en un escenario normal. Se espera lograr un 20% de participación de mercado al año 10.

Evaluación financiera

Se determino una tasa de descuento promedio de 17,89%. El VAN y el TIR fueron:

Escenario	VAN	TIR
Normal	8831 UF	29%
Pesimista	2895,7 UF	22%
Optimista	14858,4 UF	35%

INDICE



I	INTRODUCCION	1
	1. Razón de ser del proyecto	2
	2. Razones personales del proyecto	3
II	LA EMPRESA	
	1. Propósito	6
	2. Misión	6
	3. Objetivos según el horizonte de tiempo	6
	4. Factores críticos del éxito	10
III	ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	11
	1. Variables circundantes generales	12
	1.1 Socio – Culturales	12
	1.2 Económicas	12
	1.3 Político - Legales	13
	1.4 Tecnológicas	14
	2. Variables circundantes específicas (Porter)	15
	2.1 Competidores actuales	15
	2.2 Competidores potenciales	17
	2.3 Competidores sustitutos	18
	2.4 Clientes	19
	2.5 Proveedores	19
	3. Análisis FODA	21
	4. Definición estratégica competitiva genérica	23

IV	ESTUDIO DE MERCADO	24
	1. Estrategia comercial	25
	1.1 Mercado Objetivo	25
	1.2 Mezcla comercial (Producto, Precio, Plaza, Promoción)	25
	2. Investigación de mercado	29
	3. Estimación de la demanda	33
V	ESTUDIO TECNICO	35
	1. Capacidad de producción	36
	2. Procesos de producción	37
	3. Estudio de la localización	38
VI	ORGANIZACIÓN INTERNA	39
	1. Organigrama	40
	2. Análisis de cargo	41
	3. Selección y contratación de personal	46
	4. Política de remuneraciones	47
VII	ANÁLISIS FINANCIERO	48
	1. Inversión inicial	49
	2. Financiamiento	56
	3. Ingreso por venta	57
	4. Costos de venta	58
	5. Costos operacionales	59
	6. Impuesto a la renta	62
	7. Variación del capital	63
	8. Tasa de descuento	64
	9. Valor de venta de la empresa	65

VIII	FLUJO DE CAJA	66
	1. Factores de sensibilización entre escenarios	67
	2. Flujo de caja escenario normal	68
	3. Flujo de caja escenario optimista	69
	4. Flujo de caja escenario pesimista	70
IX	MEGATENDENCIAS	71
X	CONCLUSIONES	74
XI	BIBLIOGRAFIA	76
XII	ANEXOS	78

I INTRODUCCIÓN

I.1 Razón de ser del proyecto

Este proyecto surgió de la necesidad que presentan hoy en día la industria hotelera y el turismo en general, de establecer su presencia y posición estratégica en Internet. Esto se debe a las ventajas que Internet entrega.

Esta empresa satisficará esta necesidad otorgando el servicio de diseño y mantención de páginas Web, entregando un servicio especializado a este mercado y de elevada calidad, ya que la empresa contará con tecnología de punta y con personas altamente capacitadas en cuanto al diseño de este medio, entregando un servicio rápido y eficiente. Además de lo anterior se busca formar un espacio en Internet, atractivo y de fácil acceso que publicite a Chile en el exterior como un país turístico; de esta forma este catálogo será atractivo por contener la información total de la industria hotelera y turística del país

Internet, la red de las redes, representa hoy en día un canal de comunicación capaz de llegar al mundo entero, con recursos básicos, que cada día están más al alcance del ciudadano común y corriente. En Chile este mercado está todavía desarrollándose y no se compara aun con la madurez que se ha alcanzado en otros países donde Internet está jugando un rol protagónico no solo en los negocios, sino que en todos los aspectos sociales.

Por las características del mercado a que llega el turismo y la hotelería, podemos establecer que Internet representa un medio publicitario eficaz, ya que con pocos recursos es posible llegar al mundo entero, satisficando así las necesidades comunicacionales de los demandantes de servicios turísticos y Hoteleros.

En Chile existen muy pocas empresas especializadas en el diseño de páginas Web, mas bien son empresas que ofrecen la conexión y otros servicios complementarios como: diseño industrial y gráfico (folletos, catálogos), reparación de computadoras, etc. Estas empresas, en cuanto a diseño de páginas Web, son poco especializadas y cuentan con una baja tecnología, lo cual se refleja en la baja calidad del servicio.

Por las razones nombradas anteriormente, es decir, las ventajas de Internet como medio de comunicación y la falta de empresas especializadas en el diseño y la mantención de páginas Web, se puede afirmar que esta empresa tiene buenas posibilidades de desarrollo. Hay que agregar que, la oportunidad de mercado se da en atacar el segmento de todas las empresas de la industria turística y hotelera de Chile.

El factor clave para lograr el éxito del negocio es lograr posicionarse como empresa líder en tecnología y diseño. Esto se lograra compitiendo por diferenciación, a través de una adecuada implementación del plan de marketing y la alta calidad de los servicios.

Las características más importantes de los servicios que se ofrecerá son: excelente calidad, alta tecnología, rapidez en la entrega, flexibilidad en el sentido de ofrecer productos a la medida de las necesidades de cada cliente y personal altamente calificado.

I.2 Razones personales del proyecto

La principal razón de realizar este proyecto, es la oportunidad de negocios que se ha detectado, ya que en estos momentos se está trabajando en una empresa de servicios computacionales, por lo que el rubro es conocido y las necesidades de los clientes han demostrado que existe una carencia en la industria de satisfacer las necesidades comunicacionales de las empresas en Internet. Se ha escogido el mercado de la hotelería y turismo por las características especiales de este mercado, que muestran una mayor necesidad.

Finalmente se quiere agregar que es un proyecto real, que ha sido solicitado por el gerente general de ACB Ingeniería, el señor Alvaro Carmona. De esta forma, el proyecto ha de realizarse en el corto plazo, si los resultados luego del estudio y evaluación son alentadores.

II LA EMPRESA

II 1 Propósito

El propósito de la empresa será satisfacer las necesidades comunicacionales.

II 2 Misión

La misión de la empresa será diseñar y vender un Catálogo Web, para satisfacer las necesidades comunicacionales, de todas las empresas de la industria de la hotelería y turismo (Agencias) que se encuentren ubicadas en Chile. Se realizará una entrega directa de un servicio especializado y de alta calidad.

II 3 Objetivos Según el Horizonte de Tiempo

Objetivos de corto plazo:

Inversionista:

- _ Entregar una rentabilidad de acuerdo a la industria en el primer año.
- _ Asegurar un desarrollo equilibrado de la empresa, de acuerdo a lo proyectado.
- _ Proporcionar información de todos los aspectos de la empresa en su primer año de funcionamiento.

Trabajadores:

- _ Contar con trabajadores altamente especializados.
- _ Lograr que la adaptación al sistema de trabajo sea la adecuada.
- _ lograr un equipo de trabajo que funcione bien, y que se encuentre altamente motivado.

Consumidores:

- _ Entregar un producto de gran calidad y ajustado a las necesidades de cada cliente.
- _ Proporcionar la entrega del producto en un tiempo aceptable.
- _ Dar al cliente un servicio de pos venta adecuado a sus necesidades.
- _ Estar posicionados en la mente del cliente como una empresa de gran creatividad y vanguardista en el diseño de páginas Web.
- _ Lograr que el cliente vea a A.C. TOUR como una empresa especializada en el rubro del turismo y la hotelería.

Proveedores:

- _ Contar con los proveedores necesarios para el funcionamiento.
- _ Lograr contratos adecuados.
- _ contar con una buena relación comercial.

Empresa en particular:

- _ Lograr darse a conocer a sus clientes, primeramente en la zona central de Chile, para luego continuar con el sur y el norte.
- _ Lograr una participación de mercado de acuerdo a la capacidad que la empresa tenga de entregar servicios.
- _ Lograr cubrir todos los costos.

Objetivos de mediano plazo:

Inversionistas:

- _ Entregar utilidades.
- _ lograr una rentabilidad de acuerdo con los riesgos, y a tasas crecientes de acuerdo con la evolución que valla logrando la empresa.
- _ Lograr una buena relación entre los inversionistas y la administración, de esta forma será posible tomar mejores decisiones.

_Entregar más información referente al funcionamiento de la empresa y a tiempo.

Trabajadores:

- _Lograr mantener un buen clima laboral.
- _Ser una fuente estable de trabajo.
- _Lograr un mejoramiento de los sueldos en la medida que mejoren los resultados de la empresa.
- _Permitir a los trabajadores un desarrollo integral.
- _Mantener una motivación de acuerdo con los requerimientos que un trabajo como el diseño requiere.
- _Entregar capacitación de acuerdo con el avance tecnológico y las tendencias mundiales en el diseño de páginas Web.
- _Mantener y fomentar una actitud dispuesta al cambio en tecnología y procesos.

Consumidores:

- _Mantener y mejorar cada vez más la calidad del producto que se ofrece.
- _Mantener la imagen de la empresa, como innovadora y vanguardista.
- _Aumentar cada año el número de clientes y mejorar el posicionamiento de la marca.
- _Disminuir los tiempos de producción, sin bajar la calidad, de manera de entregar un mejor servicio.
- _Ser una empresa cercana a las nuevas exigencias de los clientes y ser la primera en adoptar estas necesidades, para darle solución.

Proveedores:

- _Seguir teniendo una buena relación comercial.
- _Mejorar, en la medida que sea posible, los contratos.

Empresa en particular:

- _ Aumentar cada año la participación de mercado de la empresa.
- _ Mantener, si las condiciones del entorno lo permiten, una tasa de crecimiento superior a la de la industria.
- _ Consolidarse como empresa.

Objetivos de largo plazo:

Inversionistas:

- _ Consolidar la relación entre la administración y los inversionistas.
- _ Mantener una política de utilidades.
- _ Entregar un retorno sobre la inversión de acuerdo al crecimiento de la empresa y la madurez del mercado.

Trabajadores:

- _ Mantener un buen clima laboral y empleados motivados.
- _ Seguir con la política de perfeccionamiento de los empleados, en cuanto a avance tecnológico y tendencias del diseño.
- _ Si es necesario realizar cambios drásticos en el proceso productivo, capacitar a los empleados para éste.
- _ Mejorar los incentivos en la medida que la empresa se consolide como tal.
- _ Seguir siendo una fuente estable de trabajo que permita un desarrollo integral de sus trabajadores.

Consumidores:

- _ Consolidar la imagen de marca.
- _ Mantener la calidad de los productos, y buscar nuevas necesidades del mercado objetivo.

_Lograr un equilibrio entre la estandarización de productos y la especialización de ellos.

Proveedores:

- _Seguir manteniendo las buenas relaciones comerciales.
- _Mejorar, si es posible, las condiciones de los contratos comerciales.

Empresa en particular:

- _Lograr la participación de mercado que muestre el liderazgo absoluto en este segmento.
- _Mantener la tasa de crecimiento de acuerdo a la madurez del mercado.
- _Estar atentos a nuevos negocios en los cuales la empresa pueda tener ventajas competitivas importantes.

II 4 Factores Críticos del Éxito

Para el éxito de esta empresa no existen factores críticos que puedan asegurar o bien perjudicar el desarrollo del proyecto.

III ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

III 1 Variables circundantes generales

1.1 Socio - culturales

El producto ofrecido, depende de la cantidad de personas que utilicen Internet, ya que de esta forma representará un medio atractivo de comunicación para el cliente. Es por esta razón que Internet, la llamada "supercarretera de la información", es de vital importancia en el estudio de este aspecto.

Se estima que Internet, producirá cambios en todos los aspectos sociales, si bien no se tiene claro los límites a los cuales Internet pudiera llegar, se sabe que traspasará las barreras de distancia, transformándose de este modo en una revolución en diferentes aspectos sociales. Hoy en día se ve, por ejemplo, que en Chile la educación se realiza en forma distinta gracias a la existencia de videoconferencia, al igual que las investigaciones, se podría decir que en el área de educación e investigación (universidades), Internet esta internalizada por todos los segmentos que participan en estas actividades, formando parte de la vida cotidiana. En cuanto a la utilización de Internet en el área comercial, vemos que se esta ocupando cada vez más, ya sea como herramienta comunicacional, o como un método de venta. Sin embargo, Internet no esta interiorizada del todo en el medio empresarial Chileno, ya que solo un bajo porcentaje de empresas la utiliza. Sin embargo, podemos decir que, según la experiencia en otros países, se puede esperar un crecimiento sostenido de ocupantes de Internet, con lo cual las empresas y por consiguiente la industria Hotelera y turismo en general se verán cada vez más motivados a ocupar este medio.

1.2 Económicas

Dadas las condiciones económicas actuales, debido al problema causado por la crisis asiática, se puede decir que no se encuentra la economía en condiciones normales. Si bien Chile cuenta con ventajas para enfrentar la crisis, como un superávit fiscal, la constante incertidumbre frente a la profundidad que pudiere alcanzar la crisis en Asia y como consecuencia todas las repercusiones a América latina y por consiguiente a Chile, hacen que la economía este aún más inestable.

Según una encuesta realizada a varios economistas, las proyecciones para 1998 y 1999 en los principales indicadores macroeconómicos se pueden observar en la tabla 1:

Tabla 1

Indicadores	1998	1999
Crecimiento del PIB (en %)	4.7	2.8
Inflación (en % dic-dic)	4.9	4.7
Tipo de cambio real (var. % dic-dic)	2.8	2.8
Tipo de cambio nom (\$ a dic)	483	515
Cuenta corriente (CC) (en mill. US\$)	(5505)	(4600)
Déficit en CC (% del PIB)	7.2	6.0
Balanza comercial (en mill. US\$)	(3295)	(2393)
Desempleo (Promedio %)	6.6	7.9
Superávit fiscal (Como % del PIB)	1.0	0.6

(información publicada en el diario El Mercurio, en el suplemento Economía y Negocios)

Por lo tanto, es posible prever que en el corto plazo, el medio económico será un tanto turbulento, por lo que las empresas tienen que ser precavidas, evitando el endeudamiento excesivo y analizando muy bien las posiciones tomadas. No obstante, se debe considerar que Chile ha presentado un crecimiento sostenido a través de los últimos años, estando bien catalogado en el ámbito internacional. En relación con otros países sudamericanos, es visto como un país que cuenta con una economía muy estable, la que esta constituida por grandes instituciones y con un gran capital humano.

Por estas razones se espera que en el mediano plazo la crisis Asiática pase y se vuelvan a condiciones económicas normales.

1.3 Político - legales

En estos momentos no existe aún, una legislación acerca del uso y desarrollo de Internet, tampoco se ha presentado en el congreso algún proyecto al respecto. No existe ningún tipo de restricciones para el tipo de empresa que se va a realizar, solo existen las regulaciones generales que cualquier empresa en Chile debe cumplir.

La legislación Chilena permite e incentiva la libre competencia y la formación de sociedades comerciales. La estabilidad política y la existencia de un gobierno democrático, permiten que las empresas se establezcan con un riesgo controlado en este aspecto.

Cualquier empresa esta regulada por el código civil y el código de comercio.

La empresa A.C. TOUR funcionará bajo el concepto de responsabilidad limitada (ver anexo 1 "Escritura"), de forma de aprovechar los beneficios que proporciona, además hay que agregar que la empresa que solicita el proyecto prefiere esta modalidad.

Se debe cumplir además, con ciertas normas que exige la autoridad: de infraestructura (red de agua potable, alcantarillados, energía eléctrica, etc.); del recinto (accesos, seguridad, etc.); municipalidad (permisos, patentes, etc.).

Se deben realizar trámites como: escrituras, rol único tributario, declaración de capital, timbraje de facturas, guías, etc.

En cuanto a los empleados se establece en la ley que los empleadores deberán: llevar un registro de contratación y pagar las imposiciones (A.F.P., Isapres).

1.4 Tecnológicas

Para este negocio esta variable es fundamental, ya que, depende directamente de la tecnología tanto para el desarrollo del producto, como la diferenciación. Es por estas razones que A.C. TOUR necesita llevar un seguimiento directo del avance tecnológico, por una parte del hardware de las computadoras, como del avance en el diseño propiamente tal, es decir, nuevos software.

Como se ha visto, en los últimos años la computación a desarrollado cambios constantes, mejorando la tecnología de año en año, por lo cual es de esperarse que en el futuro esto siga. Para que la empresa pueda incluso aprovechar el avance tecnológico incluso como un atributo diferenciador, se le recomienda que tenga canales adecuados en la organización de manera de contar con la información de la tecnología de punta.

III 2 Variables circundantes específicas

2.1 Competidores actuales

En esta industria, si bien existe un número importante de empresas que se dedican al diseño de páginas Web, nos encontramos con una industria imperfecta, en la cual la gran mayoría de estos competidores son empresas informales y con un desarrollo incipiente.

Hay que agregar que un número importante de estas empresas, se dedican no solo al diseño de páginas Web, si no que entregan otros servicios, como por ejemplo: Acceso a Internet, desarrollo de Intranet, productos computacionales, diseño gráfico de folletos, catálogos, servicios multimediales, diseño gráfico industrial, producción audiovisual, etc. Lo cual, hace que el servicio que prestan en cuanto al diseño de páginas Web no sea un servicio de calidad.

Sin embargo, existen algunas empresas que sí tienen una infraestructura adecuada, que trabajan con tecnología de punta y que son especializadas en el diseño de páginas. Hay que agregar, que ninguna de estas empresas esta segmentada al mercado de A.C. TOUR.

Existe un único competidor directo, es Chip Hotels.

A continuación se detalla al competidor directo y a los competidores más relevantes en una de las partes del negocio de A.C. TOUR, el desarrollo de diseño de página Web.

- Chip Hotels: es el único competidor, ya que realiza el mismo negocio que la empresa A.C. TOUR, es decir ofrece un catálogo Web al mismo segmento. Sin embargo solo proporciona algunos de los productos que entrega A.C. TOUR. Esta empresa, ofrece un catálogo Web que no entrega información comercial, ni diseño de acuerdo con la calidad que ofrece A.C. TOUR, tampoco ofrece una gama de productos adecuados a cada tipo de cliente.

Por otro lado esta es una empresa muy informal, sin una orientación comercial, se podría decir que ha subsistido debido a la falta de empresas especializadas.

Otros competidores en el área de diseño de página Web:

- Tecnonáutica: Constituye un importante competidor, al especializarse en desarrollos de alta calidad y mediana complejidad, adaptándose a las particularidades de cada cliente. Cuentan con una serie de ingenieros y programadores con conocimientos técnicos superiores al resto de la competencia, por lo que están en condiciones de ofrecer un servicio que puede competir con el que entrega A.C. TOUR.

<http://www.tn.cl>

- Power media: Empresa relativamente nueva en el mercado pero que entro con mucha fuerza, posee muy buenos clientes y desarrolla proyectos con una muy buena tecnología. Es bastante pequeña y puede ser un competidor que en el futuro se desarrolle en tamaño.

<http://www.powermedia.cl>

- Inter-media: Esta empresa posee bastantes clientes de mediana importancia con respecto al tamaño; han diseñado sitios buenos e innovadores para sus clientes y poseen una tecnología que es bastante normal en el medio.

<http://www.inter-media.cl>

Rivalidad entre competidores actuales:

Se recuerda que existe un único competidor directo

Intensidad de la rivalidad

- a) Concentración y equilibrio: Al existir un único competidor podemos decir que el mercado está concentrado y está en equilibrio.
- b) Crecimiento de la industria: es imposible obtener el crecimiento de la industria ya que no existen datos sobre este tema y el competidor directo no entregó información alguna.
- c) Costo de almacenamiento: es poco relevante, ya que se opera como un servicio.
- d) Diferenciación del producto: Es relativamente alta.

e) Costo de cambio: es elevado, en el sentido que un cambio sería cambiar el producto en su totalidad, por lo que esto disminuye la rivalidad.

Por lo anterior podemos decir que la intensidad de la rivalidad es baja.

Barreras de salida

a) Especialización de los activos: es una industria con una baja especialización, ya que es una empresa de servicios y sus principales activos son: la oficina y la tecnología computacional, ambos muy versátiles.

b) Barreras emocionales: Se podría decir que constituye una barrera ya que las personas involucradas, al gastar energías y estar vinculados directamente siempre trataran de permanecer en el negocio. Sin embargo al ser una industria relativamente nueva, estas barreras no debieran ser tan elevadas como en otras empresas de otras industrias que se han mantenido de generación en generación.

c) Restricciones gubernamentales y sociales: son las básicas para cualquier empresa, es decir, pagar las indemnizaciones correspondientes a cada empleado y si así correspondiere a los consumidores, sin embargo esto no representa una elevada cantidad.

2.2 Competidores potenciales

Esta industria es relativamente nueva con empresas de tamaño pequeño, por lo que, tanto las diferenciaciones de marca como de producto no se encuentran, en general, muy marcadas. Además es un rubro que no requiere importantes inversiones de capital, ni tampoco requiere canales de distribución especiales y existe relativa facilidad de acceso a la tecnología. Hay que agregar que la experiencia requerida, en cuanto al diseño, no es difícil de adquirir, ya que se basa en la capacidad de las personas, y estas pueden ser encontradas en el mercado, sin embargo el "saber hacer" de la empresa si es más difícil de lograr. Finalmente, los costos de cambio son más elevados ya que requieren que se realice un nuevo producto.

Por todas las razones anteriormente nombradas es posible establecer que las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas.

Por otro lado, no existe una regulación de la industria, ni existen medidas proteccionistas por parte del gobierno. Es una industria que opera en un contexto de libre comercio.

Las bajas barreras de entrada y el libre mercado en que opera esta industria, permiten una facilidad de entrada de nuevos competidores, lo cual representa un riesgo que hay que tener en cuenta.

Los competidores potenciales podrían ser:

Las empresas de diseño publicitario, que podrían ampliar sus medios a Internet, con lo cual estarían ingresando a este nuevo negocio.

Las empresas que se dedican a la computación y multimedia en general, ya que podrían ofrecer este nuevo servicio.

Las empresas de telecomunicaciones y los proveedores de conexión constituyen una amenaza de una posible integración vertical, de esta forma podrían entrar con fuerza al negocio.

Finalmente, otra posibilidad es que las grandes empresas de EEUU se interesen en el mercado Chileno e ingresen en él, como pueden ser las más importantes empresas proveedoras de acceso a Internet, como son América On Line y Compuserve.

2.3 Competidores Sustitutos

Podemos establecer que A.C. TOUR tiene dos categorías de sustitutos: la primera surge de considerar una parte del negocio de A.C. TOUR, el correspondiente al catálogo Web como una Herramienta publicitaria; la segunda categoría surge al considerar el diseño de la página Web por sí solo.

En la primera categoría, tenemos como sustitutos otros canales comunicacionales, como son la televisión, la radio, diarios, revistas especializadas, etc. Se puede establecer, eso sí, que la relación precio-utilidad del catálogo Web en comparación a otros canales de comunicación es mucho mejor, ya que el precio de publicación en el catálogo Web es menor y su efectividad, sobre todo en turistas extranjeros, es mucho mayor. En cuanto al costo de cambio, éste va a depender del medio a utilizar. Hay que agregar que si bien son sustitutos, no necesariamente son mutuamente excluyentes, ya que se pueden utilizar varios de estos productos a la vez.

En la segunda categoría, se puede establecer como sustitutos, al software que permite confeccionar una página Web sin necesidad de tener elevados conocimientos técnicos, solo es necesario un adecuado manejo de un PC y del software. Sin embargo, la calidad dista mucho a la ofrecida por A.C. TOUR.

En conclusión, se puede establecer que no existe un sustituto directo al producto que ofrece A.C. TOUR, ya que no existe un producto comunicacional capaz de llegar al mundo entero por ese precio.

2.4 Clientes

El número de compradores de A.C. TOUR es elevado, y todos los compradores tiene la misma importancia, ya que las variaciones en la cantidad demandada por cliente es muy poca.

En cuanto a los costos de cambio no son tan elevados en cuanto al diseño de la página, pero es muy difícil encontrar un producto con las características que ofrece A.C. TOUR, si aún así, el cliente quiere remplazar el producto tendrá que asumir el costo de cambio de dirección que experimentaran sus propios clientes, con el riesgo de perderlos.

En cuanto a los niveles de compra de los clientes con relación a las ventas, es muy bajo, al igual que el nivel de importancia del producto.

Las posibilidades de integración hacia atrás son muy bajas, pues no tendría ningún fundamento estratégico.

Por las razones anteriores podemos establecer, que los compradores no presentan un gran poder negociador.

2.5 Proveedores

El principal insumo de A.C. TOUR es el requerimiento de acceso a Internet, este servicio es entregado en Chile por un número aceptable de empresas, éstas son: Reuna, CTC, Entel, Chilesat, Cmet, Netline. La empresa trabajará con dos proveedores, ya que muchas veces los servidores de las empresas que dan el acceso a la red sufren problemas técnicos o de congestión, y para la empresa es fundamental tener acceso continuo a la red. Los proveedores son: Entel y CTC Reuna.

El trabajar con dos proveedores solamente, y enfrentar costos de cambio altos, hacen que el poder negociador de los proveedores sea considerable, es por esta razón que es importante tener una buena relación y sobretodo dejar estipulado todos los aspectos importantes al momento de establecer la relación comercial. Hay que agregar que este insumo es de gran importancia para la calidad del servicio que entrega A.C. TOUR. Existe un riesgo de una posible integración hacia delante por parte de los proveedores, lo cual desde este punto de vista podría aumentar el poder de negociación, sin embargo siempre será posible cambiar el proveedor, asumiendo los costos de cambio.

El resto de los proveedores son las empresas de hardware y software, los que proporcionan los computadores y los programas de diseño, ambos, también de gran importancia para la entrega del producto, sin embargo, esta industria es altamente competitiva por lo que, el poder negociador no representa un problema para A.C. TOUR.

Finalmente el recurso humano es otro insumo de vital importancia para la empresa, para lo cual, contratará personal altamente especializado y profesional para cada área del negocio. Hay que agregar que el recurso humano se encuentra disponible en el mercado, pero A.C. TOUR tiene entre sus objetivos mantener una excelente y estable relación con sus empleados, por lo cual el poder de negociación de este insumo no representa un problema para la empresa.

Por todas las razones anteriormente explicadas, es posible establecer que el poder negociador de los proveedores es bajo, sin embargo A.C. TOUR espera tener una relación comercial estable y excelente, de manera de cumplir así con uno de sus objetivos.

III 3 Análisis F.O.D.A.

Fortalezas de la empresa

La principal fortaleza de la empresa será el producto, ya que es de características especiales en el sentido que asegura una mayor probabilidad de visita, pues al estar la información toda junta en un catálogo Web es mucho más probable que el usuario reciba la información que si la empresa tuviera la página en otro sitio Web.

Por otro lado el producto es de gran calidad, en todos los aspectos: Calidad en diseño (tanto del catálogo como de las páginas), calidad en el soporte (entregado por la rapidez de acceso a la red), rapidez en la entrega del servicio, en la atención al cliente y en la mantención.

Una segunda fortaleza esta dada por el personal de A.C. TOUR, el cual tiene un conocimiento acabado de las tareas que realiza. En cuanto al personal encargado del diseño, se puede ver que es vanguardista, en cuanto incorpora en su tarea los métodos más modernos. Hay que agregar que A.C. TOUR proporcionara los recursos necesarios para mantener a su personal con las ultimas tendencias en el diseño, a si como también, en el manejo de la tecnología de punta, por lo cual esta fortaleza será mantenida a través del tiempo como tal.

Otra fortaleza es la flexibilidad con que cuenta la empresa para satisfacer todas las necesidades requerida por sus clientes, ya que ofrece productos estándar a bajo precio o bien productos prácticamente hechos a la medida de las necesidades requeridas. Esto es un aspecto clave, ya que el cliente de la empresa presenta diferencias importantes, pues puede ser tanto una pequeña residencial como un hotel de varias estrellas que necesitara mostrar la gran variedad de servicios que presta.

Por ultimo podemos agregar que A.C. TOUR entrega en su producto una buena relación precio utilidad en comparación a su competencia.

Debilidades de la empresa

La principal debilidad radica en el desconocimiento de la marca, pues es una empresa nueva en el mercado. Esto puede provocar un lento comienzo, pues el negocio se

basa en las visitas que obtenga el catálogo Web y si éste no contiene la cantidad suficiente de información se corre el riesgo que no sea visitado y como consecuencia disminuye el atractivo futuro del ingreso de nuevos clientes.

Oportunidades

La principal oportunidad esta dada por lo que Internet ofrece como una de las formas más innovadoras de comunicación global (medio visual, auditivo, escrito y con posibilidades de comunicación directa) y el potencial que esta herramienta representa para este grupo del mercado que tiene sus clientes en todo el mundo, por lo que llegar a ellos a través de este medio es muy conveniente.

La oportunidad que brinda el no tener en el mercado un producto de las características que tendrá el entregado por A.C. TOUR. Debido a esta razón es posible posicionarse en la mente de los clientes como los primeros. Por otro lado, Internet al ser un medio de publicidad, es crucial para lograr un aumento de las ventas, que la página sea visitada por la mayor cantidad posible de usuarios y al ser los primeros se logra esta ventaja frente a los posibles competidores que ingresen a la industria.

Las tendencias mundiales demuestran que cada día existen más personas con acceso directo a la tecnología necesaria para poder conectarse a Internet, con lo cual las probabilidades de aumentar las potencialidades de llegada de este medio en el futuro.

Amenazas

Una de las principales amenazas es el peligro a la entrada de competidores potenciales, ya sea por una integración vertical de los proveedores de conexión, empresas extranjeras, agencias de publicidad, etc. Esto se debe principalmente al auge de Internet y a las bajas barreras de ingreso que tiene el negocio

Otra amenaza que presenta el mercado es que en Chile es un sistema aún nuevo, por lo que el cliente puede no estar preparado para el producto, ya que existirá incertidumbre sobre los resultados que puede tener este sistema de comunicación.

Por último una amenaza que podría afectar a la industria mundial, es la posibilidad de que debido al gran crecimiento de Internet en los últimos años, se pueda producir una

saturación de las redes, lo que traería un gran problema mundial y desde luego para esta empresa.

III 4 Definición Estrategia Competitiva Genérica.

La estrategia genérica que adoptará A.C. TOUR será *diferenciación enfocada*.

Se estima que la estrategia de diferenciación es la adecuada dadas la calidad que muestran los productos, la tecnología con que se cuenta y la flexibilidad del servicio. Estos factores hacen que el producto sea percibido como algo distinto único en su tipo.

El enfoque es hacia la industria Chilena de Hotelería y turismo (solo agencias). Este es un aspecto importante en el negocio, ya que el catálogo Web al estar segmentado únicamente a este mercado, entregará una información rápida de encontrar y completa para el usuario y de esta forma será mucho más efectiva para las necesidades del cliente de A.C. TOUR.

Se resaltara el diseño del producto, será de gran calidad y con la tecnología de punta.

La empresa A.C. TOUR tendrá una relación directa con los clientes otorgando un servicio especialmente adaptado a cada necesidad.

IV ESTUDIO DE MERCADO

IV 1 Estrategia comercial

1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo de A.C. TOUR son empresas. Pertenecen al rubro de la hotelería y turismo. Son de todos los tamaños, van desde una pequeña residencial hasta los grandes hoteles. En el caso de las empresas de turismo, se abarcará todos los tamaños. En cuanto a las variables geográficas, el mercado abarcará todo Chile partiendo en una primera etapa con la zona central (Serena a Concepción) para luego seguir con el sur y el norte.

1.2 Mezcla comercial

Producto

Los productos de A.C. TOUR son servicios. Éstos, satisfacen la necesidad comunicacional que presenta el cliente. La empresa satisface esta necesidad, a través de un catálogo Web. La parte tangible de estos productos, son las páginas Web que los clientes tendrán para mostrar lo que necesiten para el buen funcionamiento de su negocio. Estos productos son de consumo industrial.

A.C. TOUR ofrecerá cuatro productos: dos productos estándar (básico e intermedio), un producto que será a la medida de cada cliente y finalmente para aquellos clientes que ya tengan su página Web se ofrecerá el espacio en el catálogo y un link.

Producto estándar básico (producto A): corresponde a una sola página en la cual se incluirán los datos de la empresa, tiene además, correo electrónico e incluye el espacio en el directorio.

Producto estándar intermedio (producto B): corresponde a dos páginas, incluye datos de la empresa y fotografías, tiene también correo electrónico y el espacio en el directorio.

Producto a la medida (producto C): no tiene limitaciones en cuanto a cantidad de páginas ni de imágenes, es a la imaginación del cliente. Incluye correo electrónico y el espacio en el directorio.

Espacio y link (producto D): este producto ofrece el espacio en el directorio del catálogo y el link, que es la conexión a su propia página.

Plaza o distribución

Los productos de A.C. TOUR serán distribuidos en forma directa, a través de su propia fuerza de venta. Los vendedores de la empresa serán personas especializadas en los productos y en venta.

También se cuenta con la oficina en la cual se podrá atender clientes en la medida que estos lo requieran.

Promoción

La promoción se va a dividir en dos etapas.

La primera etapa será antes del lanzamiento del catálogo. Para esto se requieren tanto publicidad, venta personal y marketing directo. El objetivo de la comunicación será dar a conocer la empresa y el producto, de manera de que el catálogo cuente con un número importante de clientes a su lanzamiento.

Publicidad

Tríptico y folletos: se desarrollará un tríptico, el cual tendrá una descripción de la empresa y se dará a conocer el producto, éste se realizará en una empresa externa especialista.

Página Web: se dispondrá de una página Web, que será la página oficial de la empresa, contendrá información del catálogo y los productos. También se recibirá correo a través de este medio.

Páginas amarillas: Se contará con un aviso en este medio, para todo el país.

Venta personal

La empresa contará con un grupo especializado de vendedores encargado de realizar visitas a los clientes que lo soliciten, o bien por su propia cuenta. Contarán con una muestra del catálogo, y con folletos explicativos.

Marketing directo

Carta: Se enviará una carta dirigida a los administradores de los hoteles y al gerente de marketing o general de las empresas de turismo, en la cual se explicara las características y ventajas del catálogo Web que será prontamente lanzado, al igual que las promociones de lanzamiento, se ofrecerá la visita de un agente de ventas a las empresas interesadas.

La segunda etapa, se desarrolla una vez que el catálogo se encuentre en funcionamiento. En esta etapa la promoción se efectúa vía venta personal principalmente y manteniendo los medios de publicidad de la primera etapa de promoción.

Precio

El precio que A.C. TOUR dará a su servicio tiene relación con la calidad que éste entrega.

Se calculará sobre la cantidad de páginas que el cliente quiera que tenga su página Web dentro del catálogo. Para fijar el precio se realizó un estudio de precios en el mercado de páginas Web. Se asignará el precio promedio por concepto de diseño y mantención de la página más un margen por estar en el catálogo. (ver anexo 2 "Precios competencia")

Los precios de los productos que A.C. TOUR entregará se pueden ver en la tabla 2

Precios de productos

Tabla 2

PRODUCTO	PRECIO desarrollo	PRECIO mantención	Total anual
A	7 UF	4.3 UF	11.3 UF
B	14 UF	9 UF	23 UF
C	28 UF	17 UF	45 UF
D	0 UF	12 UF	12 UF

Para ingresar al mercado, se ofrecerá una oferta del 20% sobre los precios anteriores, esto se realizará para incentivar al cliente a comprar el servicio antes que entre en funcionamiento el catálogo. Una vez funcionando éste se aplicará el precio de la tabla correspondiente.

IV 2 Investigación de mercado

El objetivo de esta investigación fue obtener datos importantes referente, tanto al mercado objetivo de A.C. TOUR, como a Internet. Se considero importante investigar Internet, ya que el éxito del producto de la empresa está relacionado directamente con la evolución que pueda tener en el futuro Internet.

Los datos se obtuvieron de visitas a instituciones, entrevistas y encuestas.

Las visitas a instituciones fueron a Sernatur donde se obtuvo información Histórica, actual y de proyecciones referentes a la industria de hotelería y turismo (agencias) de Chile.

Las entrevistas fueron realizadas a 3 importantes ejecutivos de empresas que se dedican al diseño de páginas Web.

Fueron entrevistados:

_ Alvaro Carmona, Gerente General de ACB Ingeniería.

_ Pedro Verdugo, Gerente General de Tecnonáutica.

_ Daniela Weinstein, Gerente General de Cibertcenter.

El objetivo de la entrevista fue obtener información referente a dos aspectos claves:

_ Evolución general del negocio y crecimiento.

_ Participación de mercado que A.C. TOUR podría lograr con su producto.

La encuesta fue realizada en forma telefónica, en la cual, se hablo con 100 administradores de hoteles y residenciales de Santiago.

El objetivo de la encuesta fue establecer si se interesaría en el producto de A.C. TOUR y en cuál de los cuatro tipos.

Información Histórica

- Hoteles y turismo en Chile:

En Chile la tasa de crecimiento de esta industria fue de 9% en promedio desde 1990 a 1997.

El número de establecimiento a experimentado un fuerte crecimiento, en la tabla 3 se puede observar el número de estos desde 1991 a 1997.

Tabla 3

Año	Nº de establecimientos
1991	1304
1992	1590
1993	1683
1994	1820
1995	1910
1996	1985
1997	2072

- Internet:

Internet esta cambiando la forma de hacer negocios y revolucionando la sociedad. Es posible graficar su explosivo crecimiento al comparar las cifras mensuales de tráfico de información. A fines de 1995 se transmitían 20 terabytes, lo que equivale a que cada uno de 6 millones de personas enviara 3 copias de su curriculum vitae; mientras que a fines de 1996 se transmitían 470 terabytes, lo que representa un crecimiento de 2.350%.

Información actual y proyecciones

- Hoteles y turismo en Chile:

Actualmente existen 2072 establecimientos hoteleros y se encuentran distribuidos como lo muestra la tabla 4.

La cantidad de empresas de turismo (agencias) es de 1165.

Se estima que esta industria no crezca en los años 1999 y 2000 debido a la crisis Asiática, ya que afecta directamente a la actividad turística. Para los siguientes años es posible que crezca alrededor de un 5% anual.

Tabla 4

Región	Hotel	Motel	Apart Hotel	Residencial	Otros
Tarapacá	81	9	5	45	12
Antofagasta	55	2	5	35	10
Atacama	40	7	4	18	2
Coquimbo	65	65	13	19	11
Valparaíso	146	78	5	137	49
Metropolitana	83	5	25	11	12
B. O'Higgins	34	17	0	39	3
Maule	37	13	1	22	13
Bio-Bio	32	11	3	23	54
La Araucanía	67	39	6	4	17
Los Lagos	149	85	7	87	114
Aisen	15	6	1	14	16
Magallanes	40	1	0	27	21
Total	844	338	75	481	334

- Internet:

Se estima que de acuerdo a las cifras disponibles, actualmente en el mundo hay alrededor de 80 millones de personas con acceso a Internet. Aunque aproximadamente el 75% de los usuarios viven en países desarrollados, el número de personas en el mundo aumenta a pasos agigantados. Tanto así que para el año 2000 se espera existan en el mundo 500 millones de personas con acceso a Internet

En el caso de Chile la penetración de la red es aún bajo, ya que alcanza aproximadamente a un 1,5% de la población, porcentaje ínfimo si se compara con Estados Unidos cuyo grado de penetración es 17%.

Se observa en Chile, que principalmente son dos grupos los que dominan el uso de Internet. Estos son los estudiantes y los profesionales, los empresarios se ubican en el tercer puesto (ver tabla 5). Por lo cual es posible establecer que esta tecnología aún no es

muy usada en las empresas Chilenas. Sin embargo se espera que estas cifras comiencen a aumentar, dado la utilidad que presta Internet en los negocios.

Tabla 5

Ocupación	Porcentaje
Estudiante	44.3
Profesional	32.8
Empresario	10.2
Empleado	6.2
Técnico	3.4
Dueña de casa	3.2

IV 3 Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se hizo basándose en los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó en la investigación de mercado.

Esta reveló que un 7% de los clientes potenciales de A.C. TOUR se interesaron en el producto. El estudio de mercado arrojó los siguientes porcentajes para cada uno de los productos (ver tabla 6)

Tabla 6

Producto	Porcentaje
A	45
B	20
C	30
D	5

Según las entrevistas se estima necesario cambiar el porcentaje de un 7% a un 6%, para tener un criterio más conservador.

Total de clientes potenciales de la industria hotelera 2.072

Total de clientes potenciales de la industria de turismo (solo agencias) 1.165

Total de clientes potenciales 3237.

La demanda estimada para el primer año fue de 194 unidades de productos y se distribuirá en los cuatro productos de A.C. TOUR como lo muestra la tabla 7.

Tabla 7

Producto	porcentaje	Cantidad
A	45	87
B	20	39
C	30	58
D	5	10

Según las entrevistas realizadas a los expertos en el tema, se pudo concluir que este negocio puede llegar a alcanzar hasta un 20% del mercado. Para poder determinar la cantidad de diseños anuales se proyectó el crecimiento del mercado objetivo a diez años. Según la información obtenida se pudo concluir que para el año 10 el número de clientes potenciales sería de 4605 (ver tabla 8), por lo que el 20% sería 921 clientes. Estos se dividieron en forma uniforme durante los 9 años restantes.

Se espera que la mantención de los contratos para cada año sea de un 98%.

Con los datos anteriores es posible determinar la demanda estimada para los 10 años del proyecto (Ver anexo 3).

Para un escenario pesimista y un escenario optimista se considero, como resultado de la investigación que se lograría un 15% y un 25% de participación de mercado en cada caso. En el escenario optimista se aumento, además en un 10% los resultados obtenidos en la investigación de mercado para determinar la demanda del primer año. En el escenario pesimista se disminuyo en un 10% (Ver anexo 3).

Tabla 8

Año 1	Año 2	Ano 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año10	20%
3273	3273	3273	3437	3609	3789	3978	4177	4386	4605	921

V Estudio Técnico

V 1 Capacidad de producción

A.C. TOUR tiene una capacidad máxima de trabajo que se mide en horas hombre por página.

Los diseñadores y programadores trabajan 45 horas por semana como máximo, por lo que en un mes (4 semanas) trabajan 180 horas.

Se estimó un promedio de 3 horas por página en programación.

Se estimó un promedio de 8 horas por página en diseño.

La capacidad de la empresa se puede ver en la tabla 9.

Tabla 9

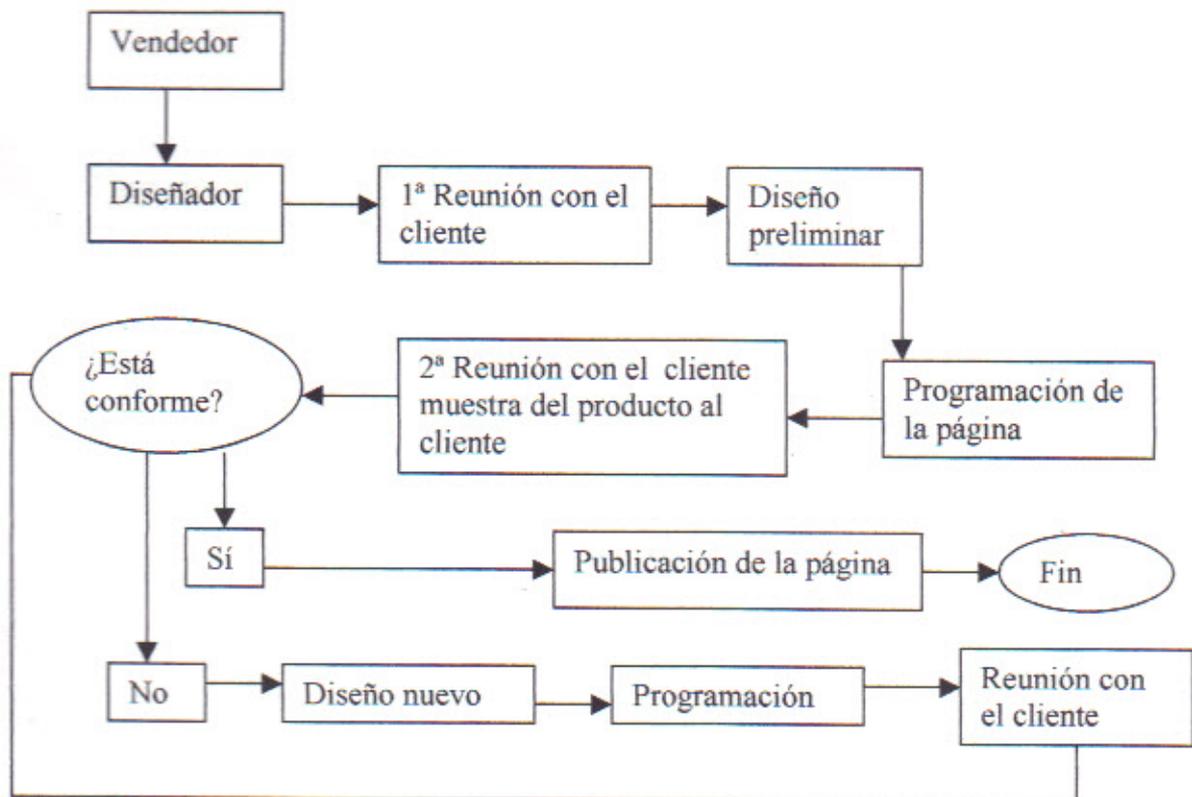
Actividad	Capacidad horas/mes	Capacidad páginas/mes	Capacidad páginas/año
Programación	180	60	720
Diseño	360	45	540

En promedio los productos de A.C. TOUR tienen cuatro páginas, por lo cual la capacidad máxima es de 216 unidades.

V 2 Proceso de Producción

A.C. TOUR es una empresa prestadora de servicios, el producto en su parte tangible se compone del catálogo Web, el cual, es un directorio en Internet formado por un conjunto de páginas Web.

La página Web es una página personalizada para cada empresa, la que contiene información importante para los clientes de esa empresa, a través de ésta es posible mostrar los productos, transmitir la filosofía de la empresa o algún mensaje, tener contacto directo con sus clientes, vender sus productos, etc. y una infinidad de posibilidades de hacer negocios y contactos en el ámbito mundial de manera ágil y directa. Por estas razones las páginas creadas tendrán una fuerte orientación al marketing. El proceso de producción de las páginas es el siguiente:



V 3 Estudio de Localización de la planta

Para el buen funcionamiento de A.C. TOUR, el único requisito es la disponibilidad y el costo del lugar, ya que no es relevante la cercanía con el cliente, pues es la empresa la que se reúne con el cliente, que por lo demás se encuentra repartido por todo Chile. En cuanto a sus proveedores no existe traspaso físico de bienes por lo que tampoco es relevante para tomar la decisión de la localización.

Se ha optado por una oficina, que estará ubicada en avenida presidente Kennedy número 5454, comuna de Vitacura (ver anexo 4 "Detalles de la Oficina"), la cual es una ubicación central y apropiada para el buen funcionamiento de la empresa.

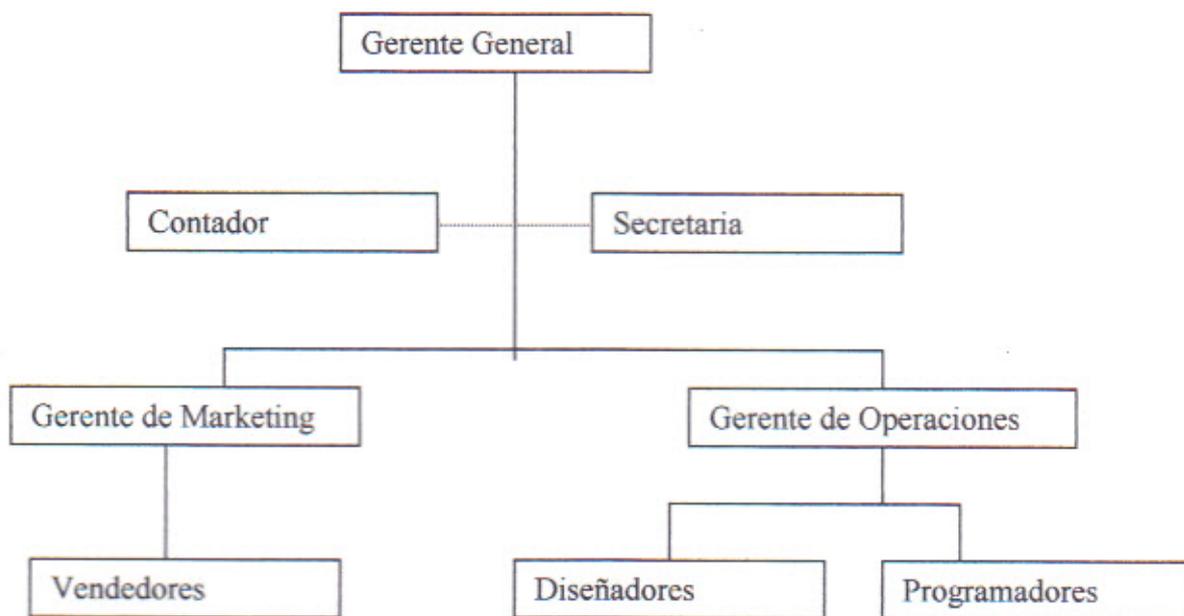
El costo de la oficina es de 8.303 U.F. la que tiene un espacio útil de 159,99 metros.

Se distribuirá el espacio en cuatro oficinas, con equipamiento para doce personas.

(Ver anexo 4 "Detalles de la Oficina")

VI Organización interna

VI 1 Organigrama



VI 2 Análisis de cargo

Gerente general

Descripción del cargo: El gerente general de A.C. TOUR será responsable de la planificación, organización, dirección y control. Sus principales tareas son: llevar a cabo un proceso de planificación estratégica, visualizar un estado futuro de la empresa y emprender acciones para llegar a él; establecer las metas que guiarán la organización hacia el logro de la misión y propósitos definidos; servir de enlace entre la empresa y el medio externo, para obtener buenos contactos; preocuparse de la coordinación y control de las distintas áreas funcionales, para lo cual debe desarrollar buenos canales de comunicación; debe estar en permanente contacto con el medio externo, analizar las tendencias, visualizar las oportunidades y amenazas que éste ofrece.

Especificación del cargo:

_Para desempeñarse en este cargo, el gerente general será un ingeniero comercial con una experiencia mínima de 5 años en un cargo similar.

_Deberá tener conocimiento de tecnología computacional e Internet y un buen manejo de computador.

_Es recomendable una edad mínima de 35 años, sin importar sexo.

_Deberá tener una visión global, la cual le permita tener un dominio del marco en el que se desarrolla el negocio.

_Deberá tener excelentes habilidades comunicacionales y de relación con personas.

Gerente de marketing

Descripción: Tendrá a su cargo la planificación del plan de marketing y ventas, definiendo así las políticas comunicacionales de la empresa y su mix de medios. Es el responsable de la relación comercial con los clientes, deberá vigilar los servicios que se ofrecen y de mejorar los errores en caso que se cometan.

Otra función importante que tendrá, será mantener un flujo de información del mercado a la empresa y dentro de la empresa misma, para así tener muy claro como se está desarrollando el negocio.

Especificación:

_ Deberá ser un ingeniero comercial con una experiencia mínima de 3 años en un cargo similar.

_ Deberá tener conocimiento de Internet y de tecnología computacional, manejo de computador.

_ No hay restricciones de sexo o edad. Se recomienda conocimiento de ingles.

_ Se exige que sea una persona con carácter innovador, con espíritu de servicio y que sepa relacionarse, en especial que tenga habilidades de liderazgo y manejo de grupo.

Gerente de operaciones

Descripción: El gerente de operaciones tendrá a su cargo toda el área operativa de la empresa, es decir, el diseño y la programación de las páginas de los clientes. Deberá asignar y controlar las actividades de sus subordinados que serán diseñadores y programadores. Será el encargado de asignar los tiempos de entrega de los servicios.

Es el encargado de velar por que los insumos y recursos sean utilizados en forma eficiente. Tiene la obligación de ir renovando o actualizando el sistema computacional que posee la empresa.

Especificación:

_ Para este cargo se exige que la persona sea un ingeniero civil o industrial en informática.

_ Con especial conocimiento de Internet, en cuanto a funcionamiento y tecnología.

_ No existen restricciones de sexo o edad.

_ Es necesario experiencia de al menos dos años.

_ Capacidad de incentivar el trabajo en equipo, de motivar a sus subordinados y de mejorar la eficiencia.

Vendedores

Descripción: La empresa contará con una fuerza de venta constituida por 3 personas, las que se encargarán de la promoción y venta del producto de la empresa, a través de visitas a los administradores de las empresas pertenecientes a la industria objetivo. Deberán mantener excelentes relaciones con la cartera de clientes.

Especificación:

- _ No necesitan ser profesionales.
- _ Se exige que tengan conocimientos de Internet y uso de computador.
- _ Se requiere una personalidad extrovertida, con habilidades para relacionarse y negociar con los clientes.
- _ Deben ser responsables, esforzados, con capacidad de comprometerse y cumplir metas.

Diseñadores

Descripción: La empresa requerirá dos diseñadores los que se encargaran de desarrollar el concepto estético para cada proyecto, para eso tienen que desarrollar una interfaz gráfica innovadora para cada página Web, pero que se ajuste a las necesidades de cada cliente. Para poder realizar esto requieren reunirse personalmente con el cliente.

Deberán también crear el diseño de logos publicitarios, animaciones gráficas, catálogos on-line, etc. que posteriormente irán dentro de la página.

Especificación:

- _ Título de diseñador gráfico, con experiencia mínima de dos años en un cargo similar.
- _ Conocimiento de tecnología computacional e Internet, un excelente dominio del computador, de periféricos y sobre todo de programas de diseño gráfico como photoshop, freehand y pagemaker.
- _ No importa la edad, ni el sexo.
- _ Deberá tener capacidad de innovación y creatividad.

Programador

Descripción: La empresa contará con un programador, el cual, tendrá la importante tarea de programar lo creado por el diseñador, para terminar el producto.

Especificación:

- _Título de programador en computación con experiencia mínima de dos años.
- _Conocimiento en tecnología computacional e Internet, un excelente dominio del computador, periféricos y sobre todo en los lenguajes de programación (ActiveX, Front Page, Java y Microsoft Studio).

Contador

Descripción: Su labor es fundamental para el funcionamiento de la empresa. Estará encargado de realizar actividades relacionadas con la recolección de información contable que se requiera, además deberá realizar el pago a proveedores y al personal, además de velar por el cumplimiento de las normas de impuestos internos, entre otros.

En resumen manejar la información financiera de la empresa y estar preparado para rendir cuentas cuando los gerentes o dueños lo requieran.

Especificación:

- _Se requiere título de contador auditor con experiencia de a lo menos cuatro años.
- _Manejo de computador adecuado para realizar sus funciones.
- _No existen requisitos de edad ni de sexo.
- _Deberá ser una persona organizada con orientación a los resultados.

Secretaria

Descripción: Su trabajo es realizar actividades como recibir y hacer llamadas, recibir y escribir cartas, enviar y recibir fax, llevar la agenda de reuniones del gerente general, mantener la información al día, entre otras actividades.

Especificación:

- _Debe contar con título de secretariado ejecutivo. Con un mínimo de 3 años en algún cargo similar.
- _El manejo de computador es fundamental. Conocimiento de Word y Excel.

Recomendable conocimiento de ingles.

Junior

Descripción y especificación: Debe realizar las funciones que se le encomienden respecto a trámites, despacho de correspondencia, aseo, etc. tanto dentro como fuera de la empresa. Se le exigirá tener cuarto año medio rendido, buenos antecedentes y mucha iniciativa.

VI 3 Selección y contratación del personal

El proceso de selección y contratación de los empleados se realizará de acuerdo con las políticas de la empresa. Este proceso se lleva a cabo en cuatro etapas: reclutamiento, preselección, selección y finalmente la contratación.

- a) Reclutamiento: En esta etapa se recluta a todos los posibles candidatos para ocupar un cargo, lo cual se efectúa mediante fuentes externas, a través de avisos en el diario.
- b) Preselección: una vez que se han reclutado los candidatos, se compara la descripción del cargo en cuestión con los curriculum recibidos, los que correspondan pasarán a la etapa siguiente.
- c) Selección: la etapa de selección corresponderá a los resultados de una entrevista realizada por el supervisor directo en el que se evaluará:

_Dinamismo y potencialidad: espíritu de equipo e iniciativa.

_Aptitudes intelectuales: capacidad cognoscitiva y de aprendizaje.

Será el supervisor directo quien tome la decisión final, apoyado por la aprobación del gerente general (esto porque se trata de una empresa pequeña).

- d) Contratación: esta etapa consiste en realizar el contrato escrito, en el que se encontrarán cláusulas con relación a: remuneraciones, honorarios, jornadas, vacaciones, beneficios adicionales, etc.

Los contratos se firmarán por un periodo de un año y dependiendo del desempeño en el transcurso de este periodo el próximo contrato tendrá modificaciones de plazos, remuneraciones y otros.

VI 4 Política de Remuneraciones

Las remuneraciones de la empresa están basadas en las condiciones de mercado y por la importancia relativa al cargo que desarrolla dentro de la empresa.

A.C. TOUR hará su mejor esfuerzo para que el personal sea remunerado lo más justo posible.

La estructura de remuneraciones para el personal se desglosa de la tabla 10:

Tabla 10

Cargo	Número de personas	Rem. Bruta en pesos	Rem. Bruta en U.F.	Total Rem. En U.F.
G. General	1	1.200.000	82.60	82.60
G. Marketing	1	800.000	55.06	55.06
G. De Operaciones	1	800.000	55.06	55.06
Vendedor	3	250.000	17.21	51.63
Diseñador	2	400.000	27.53	55.06
Programador	1	400.000	27.53	27.53
Secretaria	1	300.000	20.65	20.65
Contador	1	350.000	24.09	24.09
Junior	1	200.000	13.77	13.77
Total	12			385.45

Las remuneraciones se reajustaran un 3% real por año. (Ver Anexo 5 "Remuneraciones")

VII Análisis Financiero

VII 1 Inversión Inicial

Con el fin de lograr la mayor claridad en este análisis, los cálculos se realizarán en unidad de fomento (UF) al día 27 de octubre de 1998, la cual tiene un valor de 14528 pesos.

El desglose de la inversión inicial se puede ver en la Tabla 11.

Tabla 11

Descripción	Costo total (UF)
Activo Fijo	10.055,52
Honorarios	130
Publicidad y Promoción	153
Gastos de Puesta en Marcha	1.091,50
Capital de Trabajo	149.2
Inversión Total	11579.22

A) Inversión en activo fijo:

- Oficina: La oficina será adquirida por la empresa y el valor de esta propiedad es de 8.303 UF. Esta oficina es nueva, por lo que no necesita modificaciones.
Para ver más detalles (Ver anexo 4 "Detalles de la oficina")
- Equipamiento: Para el funcionamiento de A.C. TOUR serán necesarios equipos computacionales y muebles.
 - Equipos Computacionales: Serán necesarios tanto Hardware como Software, se describirán en la tabla 12 y 13. Para ver la cotización de Computer 2000 (Ver Anexo 6 "Cotización")

Tabla 12 Hardware

Descripción	Ctda.	Costo Unitario UF	Costo Total UF
Notebook (Compaq)	4	56.63	226.53
PC Compaq Presario	5	29.57	147.86
PC Compaq Prosignia	3	45.2	135.6
Servidor Compaq	1	116.1	116.1
Monitor WieSonic 17" SVGA	3	14.56	43.68
Impresora Okidata 321 T-II	1	12.8	12.8
Impresora H-P Láser Jet 6mp	2	27.3	54.6
Impresora Epson Sytlus C800	1	11.3	11.3
Subtotal			850.17
I.V.A.			153.03
Total UF			1003.20

Tabla 13 Software

Descripción	Costo total en UF
Windows NT SERVER 4.0	35.89
Adobe Photoshop 4.0	30.00
Corel Draw 8.0	28.51
Microsoft Office 97 Profesional	31.38
Microsoft Front Page	10.05
Microsoft Visual Basic 5.0	13.8
Microsoft ActiveX's	5.05
Netscape Communicator 4.0	8.73
Macromedia Director 2.0	33.36
Dr. Solomon's Antivirus Toolkit	3.65
Web Master Edit	18.15
Total UF	218.54

- Equipamiento de Oficina: El monto destinado a la compra de muebles y aparatos se puede ver en la tabla 14.

Tabla 14

Descripción	Cantidad	Precio Unitario UF	Precio Total UF
Sillón Reclinable cuero	3	12.36	37.09
Estación de Trabajo nogal	3	13.96	41.89
Escritorio PC madera c/estantería	8	18.18	145.44
Sillas Melody c/ruedas	8	6.69	53.52
Sofá dos Cuerpos	2	27.63	55.24
Fotocopiadora	1	35.00	35.00
Fax	1	15.00	15.00
Líneas Telefónicas Digitales	6	4.00	24.00
Aparatos telefónicos	11	2.00	22.00
Estabilizador de Voltaje UPS	8	5.20	41.60
Varios			60.00
Total UF			530.78

B) Honorarios:

- Abogado: Solamente es para tramites de escritura, inscripciones en el conservador de bienes raíces. El costo de esto es 130 UF

C) Publicidad y Promoción Inicial:

Tabla 15

Descripción	Costo Total UF
Trípticos y Folletos	25
Página Web	30
Páginas Amarillas	28
Venta personal	52
Marketing Directo	18
Total	153

D)Gastos de puesta en Marcha:

La empresa comenzará a funcionar dos meses antes de lanzar su producto, con el fin de capacitar a los empleados y realizar los preparativos necesarios para el lanzamiento del catálogo WEB. Se amortizaran a 5 años.

Tabla 16

Descripción	Total Gastos UF
Remuneraciones indirectas	502,46
Capacitación del Personal	80,6
Costos de Producción	288,44
Gastos Varios (Luz, Agua, teléfono)	80
Imprevistos	130
Seguridad	10
Total en UF	1091.5

- Remuneraciones indirectas: Corresponden al gasto por sueldo de los administrativos de la empresa. El producto de A.C. TOUR es un servicio en el cual la fuerza de venta participa en forma directa, por esta razón no se la considera en este ítem.

Tabla 17

Cargo	Nº personas	Remuneración mensual	Costo total UF
Gerente General	1	82,60	165,2
Gerente Marketing	1	55,06	110,12
Gerente Operaciones	1	55,06	110,12
Contador	1	24,09	48,18
Secretaria	1	20,65	41,3
Junior	1	13,77	27,54
Total			502,46

- Capacitación del personal: Consiste en una charla para todo el personal, sobre Internet.

Se realizará un entrenamiento de venta especializado al producto de A.C. TOUR.

Se realizará una capacitación para los diseñadores y el programador especializada en Internet.

Todo lo anterior tiene un costo de 80,6 UF.

- Costos de producción: Estos corresponden a los sueldos de las personas que participan en forma directa en la producción del producto, corresponden a: Diseñadores, programador y vendedores. También se incluye el gasto de materias primas que básicamente serían cartridge para las impresoras y papel.

Tabla 18

Descripción	Total en UF
Costo mano de obra	268,44
Costo materia prima	20
Total	288,44

- Gastos varios: Corresponden a gastos de agua, luz y teléfono. La suma asciende a 80 UF.
- Imprevistos: Se considera importante contar con una suma para posibles imprevistos que puedan ocurrir durante estos dos meses de funcionamiento, se estima que con 130 UF es suficiente.
- Gastos de seguridad: Corresponde a la compra de extintores y de algunos reguladores de voltaje para los equipos computacionales, el costo de esto es de 10 UF.

D) Capital de trabajo

El método que se utilizó para el cálculo del capital de trabajo fue el método periodo de desfase:

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{Costo total anual} * \text{Número de días de desfase}}{365}$$

Costo total anual: esta formado por costo de venta más el costo operacional. En la siguiente tabla se puede ver el costo total para cada año.

El número de días de desfase es 30.

Costo total

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo total	1814.8	1818.8	1826.4	1841.4	1856.9	1873	1889.6	1906.1	1924.5	1942.8

El capital de trabajo para cada año es:

Capital de trabajo

Año	Capital de Trabajo	Variación
0	149.2	
1	149.5	0.3
2	150.1	0.6
3	151.3	1.2
4	152.6	1.3
5	153.9	1.3
6	155.3	1.4
7	156.7	1.4
8	158.2	1.5
9	159.7	1.5
10	159.7	0.0

Reinversión

La empresa reinvertirá en el año 5, para la compra de nuevos equipos computacionales y programas (Hardware y software). Esto tendrá un valor de 1221.74.

VII 2 Financiamiento

Se realizará el proyecto con capitales propios en un 100%. La empresa requiere para su funcionamiento un monto de inversión de 11579.22 UF.

El capital será aportado por Alvaro Carmona y Oscar Carmona en un 50 % cada uno.

La reinversión que se realizará el año 5 también será financiada con capitales propios por las mismas personas y en igual proporción. El costo de esta reinversión es de 1221.74 UF.

VII 3 Ingresos por Ventas

Los ingresos por venta se calcularán con relación a la estimación de la demanda efectuada (ver anexo 3 “Demanda estimada”) y a los precios calculados para cada producto.

Los ingresos obtenidos en un escenario optimista y pesimista se pueden ver en el (Anexo 7 “Ingresos”), la explicación de estos resultados se pueden ver en el análisis de los factores de sensibilización entre escenarios.

Ingresos para un escenario normal

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A	798.2	694.9	849.7	1004.5	1155
B	726	638	782	836	1070
C	2117	1845	2253	2661	3052
D	60	144	192	240	288
Total	3701.2	3321.9	4076.7	4741.5	5565

Producto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
A	1309.8	1464.6	1615.1	1769.9	1924.7
B	1214	1349	1493	1637	1781
C	3460	3868	4276	4667	5075
D	336	372	420	468	516
Total	6319.8	7053.6	7804.1	8541.9	9296.7

VII 4 Costos de Venta

Los costos de venta incluyen el costo en mano de obra (MO) directamente relacionado con la producción, así como también los costos de materia prima (MP).

Costos de MO: Corresponde a los sueldos de diseñadores, programador y vendedores.

Costos de MP: Corresponde a los insumos requeridos para el diseño y programación de las páginas Web. Se incluye el costo anual de Cartridge, papel y toner para las impresoras, discos compactos y energía eléctrica.

Costos de Venta

Año	Costo MO UF	Costo MP UF	Total Costo De Venta
1	134.2	105	239.2
2	138.2	95	233.2
3	142.4	88	230.4
4	146.6	88	234.6
5	151.0	88	239.0
6	155.6	88	243.6
7	160.2	88	248.2
8	165.0	88	253.0
9	170.0	88	258.0
10	175.1	88	263.1

VII 5 Costos Operacionales

	Rem. Indirecta	Publicidad	Gasto General	Gasto Seg.	Mantenición	Dep.	Total
Año 1	251,3	45	720,28	4	50,0	505	1575,6
Año 2	258,8	45	720,28	4	52,5	505	1585,6
Año 3	266,6	45	720,28	4	55,1	505	1596,0
Año 4	274,6	45	720,28	4	57,9	505	1606,8
Año 5	282,8	45	720,28	4	60,8	505	1617,9
Año 6	291,3	45	720,28	4	63,8	505	1629,4
Año 7	300,1	45	720,28	4	67,0	505	1641,4
Año 8	309,1	45	720,28	4	70,4	505	1653,7
Año 9	318,3	45	720,28	4	73,9	505	1666,5
Año 10	327,9	45	720,28	4	77,6	505	1679,7

A) Remuneraciones Indirectas

Los costos operacionales están directamente relacionados con las remuneraciones indirectas estas son:

Cargo	Total Anual En UF
Gerente General	82.6
Gerente Marketing	55.06
Gerente Operaciones	55.06
Secretaria	20.7
Contador	24.1
Junior	13.8
Total	251.32

Por la política de remuneraciones existente en A.C. TOUR los costos de las remuneraciones indirectas se reajustaran un 3% cada año. En la siguiente tabla se puede observar el costo de este ítem para los diez años.

Costo De Remuneraciones Indirectas

Año	Total en UF
1	251.3
2	258.9
3	266.6
4	274.6
5	282.9
6	291.3
7	300.1
8	309.1
9	318.4
10	327.9

B) Gastos De Publicidad

Los gastos de publicidad que deben realizarse cada año son:

_ Aviso de Páginas Amarillas : UF 28

_ Mantención de la página Web: UF 17

Total : UF 45

C) Gastos Generales

A continuación se presenta un cuadro resumen de los gastos generales, en que la empresa incurrirá cada año.

Descripción	Costo total en UF
Patentes Municipales	124.91
Contribuciones	88.37
Agua - Luz - Gas	270
Teléfonos - Fax	192
Oficina	45
Total	720.28

D) Gastos De Seguridad

La oficina se encuentra ubicada en un edificio que cuenta con todos los servicios de seguridad para el funcionamiento de la empresa. Para saber de más detalles (ver Anexo 4 "Detalles de la oficina").

El único gasto anual será la recarga de los dos extintores, cuyo costo asciende a 4 UF.

E) Gastos De Mantenición De Equipos

Dado el número importante de equipos computacionales y la relevancia de estos para el buen funcionamiento de la empresa, se contratará los servicios de una empresa externa que cada año realizará una mantención. El costo de la mantención es de 50 UF por año y reajutable en un 5% anual.

F) Depreciación

Se utilizará el método de depreciación lineal. La vida útil de los activos de la empresa A.C. TOUR y la forma de depreciación utilizada en esta evaluación financiera esta dada por el servicio de impuestos internos.

Activo	Valor en UF	Vida Util	Valor Residual	Depreciación Anual
Equipos Computacionales	1003.2	5	0	200.6
Software	218.54	5	0	43.7
Oficina	8303	40	0	207.6
Equipos de oficina	530.78	10	0	53.1
Total				505.0

VII 6 Impuesto a la Renta

El impuesto a la renta es de un 15% anual Sobre las utilidades. Se mantendrá constante en el tiempo.

Se encuentran especificados en los flujos de caja del capítulo VIII.

VII 7 Variación del Capital de Trabajo

Se puede observar que existe un aumento progresivo en el capital de trabajo producto del aumento de las ventas. La variación anual se puede observar en la siguiente tabla.

Año	Capital de Trabajo	Variación
0	149.2	
1	149.5	0.3
2	150.1	0.6
3	151.3	1.2
4	152.6	1.3
5	153.9	1.3
6	155.3	1.4
7	156.7	1.4
8	158.2	1.5
9	159.7	1.5
10	159.7	0.0

VII 8 Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se utilizó el modelo CAPM.

La tasa libre de riesgo a utilizar será la de los PRC a 10 años, por su representatividad y liquidez en el mercado. Esta tasa es de 9,03%. El premio por riesgo en Chile es del orden de 6,7%.

Para la determinación del beta se utilizó el índice extraído de la empresa Standart & Poors, el cual asigno un beta de 1,45 a la industria de computación y software, lo cual se relaciona bien con el proyecto. Como la empresa presta un servicio se tomo también relevante un beta de 1,3 como la elasticidad – ingreso referente al servicio. Debido a que la actividad es comunicacional se considero relevante el beta asociado a la industria publicitaria, este es 0.89.

Con estos tres índices es posible determinar un beta promedio representativo.

	Beta	Importancia
Servicios Computacionales	1,45	70%
Elasticidad-ingreso Servicio	1,3	10%
Publicidad	0.89	20%

$$(1,45 \times 0,7) + (1,3 \times 0,1) + (0,89 \times 0,2) = 1,323$$

Para sensibilizar este proyecto se utilizaran 3 betas.

$$\text{Beta 1} = 1,223$$

$$\text{Beta 2} = 1,323$$

$$\text{Beta 3} = 1,423$$

Por lo cual la formula del CAPM nos entrega tres tasas de descuento.

- $9,03\% + (6,7\% \times 1,223) = 17,22\%$
 - $9,03\% + (6,7\% \times 1,323) = 17,89\%$
 - $9,03\% + (6,7\% \times 1,423) = 18,56\%$
-
- Retorno exigido 17,22%
 - 17,89%
 - 18,56%

VII 9 Valor de Venta de la Empresa

El valor de venta de la empresa se calculará basándose en la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de venta} = \frac{\text{Flujo operacional año 10} \times 0,8}{\text{Tasa de descuento promedio}}$$

Escenario normal

$$\frac{6771,8 \times 0,8}{17,89\%} = 30281,9$$

Escenario optimista

$$\frac{8790,4 \times 0,8}{17,89\%} = 39308,66$$

Escenario Pesimista

$$\frac{4765,7 \times 0,8}{17,89\%} = 21311,1$$

VIII Flujo De Caja

VII Factores de Sensibilización entre Escenarios

Los factores que se consideraron para cada uno de los distintos escenarios fueron estimados de acuerdo a los resultados de las entrevistas.

Se realizó sobre la base de la participación de mercado que se podía lograr.

En el escenario normal se estimó que era factible de lograr un 20% de participación de mercado.

Para el escenario optimista se estimó que era factible lograr un 25% de participación de mercado.

Para un escenario pesimista se estimó que era factible lograr solo un 15% de participación de mercado al año 10.

También se vario un 10% los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado a los Hoteles con el fin de incluir posibles errores. Por esta razón, en el escenario optimista se aumentó en un 10% la cantidad demandada de todos los productos en el primer año. Para el escenario pesimista se disminuyó en un 10%.

Escenario Normal Sin Deuda (en UF)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso por Venta		3701,2	3321,9	4076,7	4741,5	5565	6319,8	7053,6	7804,1	8541,9	9296,7
(Costo de Venta)		239,2	233,2	230,4	234,6	239	243,6	248,2	253	258	263,1
Margen Bruto		3462	3088,7	3846,3	4506,9	5326	6076,2	6805,4	7551,1	8283,9	9033,6
(Rem. Indirectas)		251,3	258,9	266,6	274,6	282,9	291,3	300,1	309,1	318,4	327,9
(Publicidad)		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
(Gastos Generales)		720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28
(Gastos Seguridad)		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
(Mantención)		50	52,5	55,1	57,9	60,8	63,8	67,0	70,4	73,9	77,6
(Depreciación)		505	505	505	505	505	505	505	505	505	505
Costos Operacionales		1575,6	1585,7	1596,0	1606,8	1618,0	1629,4	1641,4	1653,7	1666,6	1679,7
Flujo Operacional		1886,4	1503,0	2250,3	2900,1	3708,0	4446,8	5164,0	5897,4	6617,3	7353,9
(Amort. Gastos puesta en marcha)		218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3
Utilidad Antes de Impuestos		1668,1	1284,7	2032,0	2681,8	3489,7	4446,8	5164,0	5897,4	6617,3	7353,9
(Impuesto a la Renta)		250,2	192,7	304,8	402,3	523,5	667,0	774,6	884,6	992,6	1103,1
Valor de Venta de la empresa											30281,9
Utilidad Neta		1417,9	1092,0	1727,2	2279,6	2966,3	3779,8	4389,4	5012,8	5624,7	6353,7
Depreciación		505	505	505	505	505	505	505	505	505	505
Amort. Gastos puesta en marcha		218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3
(Variación Capital de trabajo)		0,3	0,6	1,2	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	0
(Inversión)		11579,22				1221,74					
Flujo de Caja Neto		-11579,2	2140,9	1814,7	2449,3	3001,6	2466,5	4283,4	4893,0	5516,3	6128,2

TASA	17,22%	17,89%	18,56%
VAN	9628,9	8831,0	8073,9

TIR	29%
------------	------------

Escenario Optimista (en UF)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso por Venta		4086,4	3957,4	4929,9	5894,7	6851,5	7816,3	8781,1	9747,9	10714,7	11671,5
(Costo de Venta)		239,2	233,2	230,4	234,6	239	243,6	248,2	253	258	263,1
Margen Bruto		3847,2	3724,2	4699,5	5660,1	6612,5	7572,7	8532,9	9494,9	10456,7	11408,4
(Rem. Indirectas)		251,3	258,9	266,6	274,6	282,9	291,3	300,1	309,1	318,4	327,9
(Publicidad)		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
(Gastos Generales)		720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28
(Gastos Seguridad)		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
(Mantención)		50	52,5	55,1	57,9	60,8	63,8	67,0	70,4	73,9	77,6
(Depreciación)		505	505	505	505	505	505	505	505	505	505
Costos Operacionales		1575,6	1585,7	1596,0	1606,8	1618,0	1629,4	1641,4	1653,7	1666,6	1679,7
Flujo Operacional		2271,6	2138,5	3103,5	4053,3	4994,5	5943,3	6891,5	7841,2	8790,1	9728,7
(Amort. Gastos puesta en marcha)		218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3
Utilidad Antes de Impuestos		2053,3	1920,2	2885,2	3835,0	4776,2	5943,3	6891,5	7841,2	8790,1	9728,7
(Impuesto a la Renta)		308,0	288,0	432,8	575,3	716,4	891,5	1033,7	1176,2	1318,5	1459,3
Valor de Venta de la empresa											
Utilidad Neta		1745,3	1632,2	2452,4	3259,8	4059,8	5051,8	5857,8	6665,0	7471,6	8289,4
Depreciación		505	505	505	505	505	505	505	505	505	505
Amort. Gastos puesta en marcha		218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3	218,3
(Variación Capital de trabajo)		0,3	0,6	1,2	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	0
(Inversión)		11579,2				1221,74					
Flujo de Caja Neto		-11579	2468,3	2354,9	3174,5	3981,8	5555,4	6361,4	7168,5	7975,1	48083,0

TASA	17,22%	17,89%	18,56%
VAN	15898,7	14858,4	13871,4

TIR **35%**

Escenario Pesimista (en UF)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso por Venta		3323,7	2694,7	3213,5	3745	4273,5	4809,3	5340,8	5860,3	6405,1	6936,6
(Costo de Venta)		239,2	233,2	230,4	234,6	239	243,6	248,2	253	258	263,1
Margen Bruto		3084,5	2461,5	2983,1	3510,4	4034,5	4565,7	5092,6	5607,3	6147,1	6673,5
(Rem. Indirectas)		251,3	258,9	266,6	274,6	282,9	291,3	300,1	309,1	318,4	327,9
(Publicidad)		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
(Gastos Generales)		720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28	720,28
(Gastos Seguridad)		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
(Mantención)		50	52,5	55,1	57,9	60,8	63,8	67,0	70,4	73,9	77,6
(Depreciación)		505	505	505	505	505	505	505	505	505	505
Costos Operacionales		1575,6	1585,7	1596,0	1606,8	1618,0	1629,4	1641,4	1653,7	1666,6	1679,7
Flujo Operacional		1508,9	875,8	1387,1	1903,6	2416,5	2936,3	3451,2	3953,6	4480,5	4993,8
(Amort. Gastos puesta en marcha)		218,3	218,3	218,3	218,3	218,3					
Utilidad Antes de Impuestos		1290,6	657,5	1168,8	1685,3	2198,2	2936,3	3451,2	3953,6	4480,5	4993,8
(Impuesto a la Renta)		193,6	98,6	175,3	252,8	329,7	440,4	517,7	593,0	672,1	749,1
Valor de Venta de la empresa											21311,1
Utilidad Neta		1097,0	558,9	993,5	1432,5	1868,5	2495,9	2933,5	3360,5	3808,5	25555,8
Depreciación		505	505	505	505	505	505	505	505	505	505
Amort. Gastos puesta en marcha		218,3	218,3	218,3	218,3	218,3					
(Variación Capital de trabajo)		0,3	0,6	1,2	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	0
(Inversión)		11579,2				1221,74					
Flujo de Caja Neto		-11579	1820,0	1281,6	1715,6	2154,5	1368,8	2999,5	3437,1	3864,0	26060,8

TASA	17,22%	17,89%	18,56%
VAN	3454,1	2895,7	2366,0

TIR	22%
------------	------------

IX Megatendencias

1. Se está pasando de una sociedad industrial a una sociedad de la información.

A.C. TOUR, considerará la información como un recurso de extrema importancia, dándole especial énfasis al análisis eficiente y oportuno de ésta.

Mantendrá canales de comunicación eficientes tanto interna como externamente.

Todo lo anterior le permitirá tener un buen uso de la información de manera de lograr un alto desempeño en el ambiente cambiante.

2. Se pasa de una tecnología obligada a una tecnología de contacto.

La empresa A.C. TOUR dadas sus características, está muy relacionada con la alta tecnología y el alto performance de sus equipos computacionales, por esto aunque el trabajo realizado por su recurso humano es trascendente en la operación, los equipos cumplen un papel fundamental para lograr una diferenciación y ventaja.

3. Se esta pasando de una economía nacional a una economía mundial.

El concepto de "aldea global" y de una interconexión cada vez más estrecha, es una creciente realidad día a día. Las economías de los países cada vez están más dinámicas y se realizan mayores niveles de intercambio. Dado estas razones, las empresas cada día, están más inclinadas a desarrollar una estrategia en Internet. Esto desde luego es muy bueno para el servicio que presta A.C. TOUR.

4. Se pasa de una visión de corto plazo a una visión de largo plazo.

La evolución de la administración en el último tiempo, muestra una clara tendencia a canalizar sus decisiones con una visión de mayor plazo. A.C. TOUR debe tener esa visión sobre todo porque esta en un mercado muy cambiante, en el cual, una visión de corto plazo puede poner en serio riesgo las ganancias futuras.

5. Se Esta pasando de la centralización a la descentralización.

Las organizaciones que poseen estructuras centralizadas, están poco a poco desapareciendo, para dar paso a las organizaciones descentralizadas, las cuales son hoy en día las que tienen el futuro por delante. Como en la actualidad, tener una organización de estructura descentralizada es importante, A.C. TOUR procurará que su estructura este de acuerdo con las necesidades del personal, y en especial con el servicio que brinda.

XI Conclusiones

Dado los resultados obtenidos, a través de la evaluación económica y financiera de los flujos de caja para los distintos escenarios realizados, es posible concluir que este proyecto es económicamente rentable, bajo las condiciones de mercado observadas.

Los resultados obtenidos lo demuestran:

Escenario Normal

TASA	17,22%	17,89%	18,56%
VAN	9628,9	8831,0	8073,9

Escenario Optimista

TASA	17,22%	17,89%	18,56%
VAN	15898,7	14858,4	13871,4

Escenario Pesimista

TASA	17,22%	17,89%	18,56%
VAN	3454,1	2895,7	2366,0

De esta manera es posible sostener que la introducción de la empresa A.C. TOUR a la industria, será una oportunidad para los socios de lograr utilidades, al mismo tiempo que aporta a la sociedad nuevas fuentes de trabajo y satisfacción para los consumidores que encontrarán en la oferta de esta empresa la respuesta a sus necesidades.

XI Bibliografía

Bibliografía

- “Estrategia Competitiva”, Michael Porter, Octava edición.
- “Ventaja Competitiva”, Michael Porter, Sexta edición.
- Artículos, suplemento “Economía y Negocios”, diario El Mercurio N°88 año 1998.
- “Análisis Estadístico”, Sernatur.
- “Boletines”, Cámara Chilena de Comercio.
- Publicaciones, diario La Estrategia.

XII Anexos

ANEXO 1

CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD

COMERCIALIZADORA A.C.TOUR LIMITADA

En Santiago, de Chile acomparecen **OSCAR EDMUNDO CARMONA MARTÍNEZ**, chileno, casado, empleado, Cédula Nacional de Identidad número cuatro millones quinientos un mil novecientos seis guión tres, con domicilio en esta ciudad en calle Juan de Escaray número seis mil seiscientos sesenta y cuatro, comuna de Vitacura, y don **ALVARO GONZALO CARMONA BENITEZ**, chileno, estudiante, soltero, cédula nacional de identidad número doce millones setecientos veinte mil trescientos ochenta guión seis con domicilio en calle Juan de Escaray número seis mil seiscientos sesenta y cuatro, comuna de Vitacura de la ciudad de Santiago; Todos mayores de edad, quienes me acreditaron su identidad con las cédulas referidas, y exponen: **PRIMERO:** Por el presente instrumento los comparecientes vienen en constituir una sociedad comercial de responsabilidad limitada, en conformidad a las normas de la ley número tres mil novecientos dieciocho de mil novecientos veintitrés y sus modificaciones, teniendo además presentes las disposiciones del Código Civil y de Comercio que versan sobre la materia en todo lo que no haya sido regulado en este contrato. **SEGUNDO:** La razón social será **COMERCIALIZADORA A. C. TOUR LIMITADA**. La sociedad podrá además funcionar y actuar, inclusive ante los bancos u otras instituciones, con el nombre de fantasía **A. C. TOUR LTDA**. **TERCERO:** El objeto de la sociedad será la importación, exportación, comercialización, distribución, compra y venta de todo tipo de computadores, sus piezas y partes, y programas de computación. Además, la instalación y mantención de equipos y redes computacionales, como todas las demás actividades que directa o indirectamente se relacionen con el objeto social, y aún sin relación entre ellos, que los socios de común acuerdo determinen. **CUARTO:** La administración de la sociedad y el uso de la razón social corresponderá separada o conjuntamente a los socios don **OSCAR EDMUNDO CARMONA MARTÍNEZ**, y don **ALVARO GONZALO CARMONA BENITEZ**, quienes anteponiendo sus firmas a la razón social o al nombre de fantasía, representarán y obligarán a la sociedad con las más amplias facultades y atribuciones en toda clase de actos, contratos, asuntos y negocios. Así, y sin que la enunciación que sigue sea taxativa ni limitativa de las facultades de los socios administradores ni de las materias o asuntos de su incumbencia, sino meramente ilustrativa o ejemplar, los socios administradores estarán investidos, entre otras, de las siguientes facultades: Uno. Celebrar contratos de promesa. Dos: Adquirir, comprar, vender y enajenar a cualquier título, transferir, ceder, dar y tomar en arrendamiento, administración o concesión y celebrar toda clase de actos y contratos nominados o innominados respecto de toda clase de bienes corporales o incorporales, muebles, inmuebles, acciones, bonos, valores mobiliarios, derechos, títulos de crédito, efectos públicos y de comercio y documentos negociables en general; Tres: Constituir, aceptar, posponer, cancelar y alzar hipotecas, con o sin cláusula de garantía general, tanto sobre inmuebles como sobre naves o aeronaves;

dar y recibir en prenda bienes muebles, derechos, acciones, bonos, créditos, valores y todo bien susceptible de este gravamen, ya se trate de prendas civiles con o sin desplazamiento, comerciales, agrarias, de cosa mueble vendida a plazo, industriales u otras especiales; constituir, posponer, aceptar y cancelar toda clase de garantía o caución, prohibiciones, usufructos y otros gravámenes y limitaciones de dominio respecto de bienes muebles e inmuebles, corporales e incorporales, ceder, traspasar, y aceptar cesiones y traspasos de toda clase de bienes, derechos y créditos. Cuatro: Celebrar contratos de seguro, pudiendo acordar primas, fijar riesgos, estipular plazos y demás condiciones, cobrar indemnizaciones, endosar y cancelar pólizas, aprobar e impugnar liquidaciones de siniestro. Cinco: Celebrar actos y contratos de cualquier naturaleza que sean, ya sea con instituciones bancarias y de crédito en general, nacionales o extranjeras, Banco Central, Banco del Estado de Chile, Bancos Comerciales, Asociaciones de Ahorro y Préstamo, Cooperativas y otros, darles instrucciones y cometerles comisiones de confianza, especialmente contratos; abrir, operar y cerrar cuentas corrientes, sean o no bancarias, tanto de depósito, de crédito, de ahorro o especiales y girar y sobregirar en ellas; dar y tomar dinero en préstamo, con o sin intereses, con o sin garantía, sea mediante escrituras públicas o privadas, suscripción de pagarés, descuento o aceptación de letras de cambio o de otros documentos, contratará avances o préstamos contra aceptación de letras o en cualquier otra forma que acostumbren los Bancos; girar, cobrar, cancelar, revalidar, suscribir, afianzar, aceptar, reaceptar, renovar, descontar, prorrogar, avalar, endosar, en dominio en garantía, en cobranza con o sin restricciones y protestar cheques, letras de cambio, pagarés, libranzas, vales y cualquier efecto de comercio, en cuanto sean susceptibles de todas o algunas de estas modalidades; retirar talonarios de cheques o cheques sueltos; aprobar u objetar saldos en cuentas corrientes, sean o no bancarias, hacer, suspender y retirar depósitos a la vista, a plazo, condicionales y otros; firmar y/o afianzar pagarés, mutuos y documentos por boletas de garantía, contratar y cancelar boletas de garantía; celebrar con Bancos Comerciales, de Fomento, Banco del Estado de Chile, Instituciones de Crédito, privadas, fiscales o semifiscales, centralizadas o descentralizadas, organismos de administración autónoma, sean estos nacionales o extranjeros, todo tipo de operaciones de crédito en dinero, con o sin garantías o reajustables, ya sea en forma de mutuo, pagarés, avances contra aceptación de letras de cambio o de cualquiera otra forma. Seis: Contratar cuentas de ahorro, a la vista, a plazo o condicionales, reajustables o no, en el Banco del Estado de Chile, en los Bancos Comerciales nacionales o extranjeros, estatales o particulares, o en cualquier sistema de ahorro, depositar en ellos y retirar en todo o en parte y en cualquier tiempo los dineros de la sociedad, capitalizar o retirar intereses y/o reajustes; imponerse de su movimiento; aceptar o impugnar saldos y cerrar dichas cuentas. Siete: Ceder y aceptar cesiones de créditos, sean nominativos, a la orden o al portador y , en general, efectuar toda clase de operaciones con documentos mercantiles, valores mobiliarios y efectos públicos y de comercio. Ocho: Aceptar toda clase de cauciones y garantías en beneficio de la Sociedad. Nueve: Cobrar y percibir , de los Bancos y de cualquier persona natural o jurídica los dividendos de acciones, crías, reajustes, intereses, bonos, valores y cualquier suma o bien que pertenezca o corresponda a la sociedad sea que ello provenga de depósitos, descuentos, valores hipotecarios reajustables, de otros documentos del mercado de capitales o cualquiera que sea su fuente o causa, otorgando al efecto los recibidos de dinero, cancelaciones, finiquitos, traspasos, resguardos y otros instrumentos que fuesen menester; pagar y, en general, extinguir por cualquier medio las obligaciones de la sociedad. Diez: Contratar operaciones de cambio, en cualquier moneda y abrir, dar, expedir, aceptar u complementar acreditivos simples o documentarios, cartas u órdenes de crédito u otros documentos de comercio internacional; firmar, endosar, negociar y retirar documentos de embarque,

conocimientos, manifiestos, pólizas de Aduana y Seguros, facturas, certificados de todo tipo y cualquier otro documento que diga relación con la sociedad; depositar y/o retirar acciones, bonos, valores y cualquier documento o bien, sea en custodia, cobranza o garantía; arrendar cajas de seguridad y abrirlas; contratar seguros, anticrisis, y otros. Once: Inscribir propiedad intelectual, industrial, nombres y marcas comerciales, modelos industriales, patentar inventos, deducir oposiciones y solicitar nulidades. Doce: Celebrar contratos de confección de obra material, de arrendamiento, de servicios, de confección o construcción de obra material, de transporte, de fletamento, de trabajo, de arrendamiento de cosas y cualquier otro acto o convención, aún autocontratando, modificar y poner término de cualquier forma a tales actos; concurrir a la constitución de sociedades civiles y comerciales, de comunidades, de sindicatos, de asociaciones y cuentas en participación, de corporaciones, de asociaciones gremiales y cooperativas, ingresar a las ya constituidas, asistir a sus reuniones y juntas con derechos a voz y a voto y concurrir a la prórroga, modificación, disolución y liquidación de aquellas de que forma parte; concurrir a subastas o licitaciones públicas o privadas y adjudicarse toda clase de bienes en cualquiera condición. Trece: Celebrar contratos de mandato, de mutuo, de depósito, de transacción aún con respecto a cosas no disputadas, de transporte, de cambio, de agencia, de comisión, de correduría de representación y, en general, cualquier otro contrato nominado o no, pudiendo convenir en ellos toda clase de pactos o estipulaciones, estén o no contemplados especialmente por las leyes y sean de su esencia, de su naturaleza o meramente accidentales, fijar riesgos, intereses, rentas, honorarios, remuneraciones, reajustes, indemnizaciones, plazos, aún mayores que los usuales, condiciones, deberes, atribuciones, épocas y formas de pago y de entrega, percibir y entregar, pactar solidaridad o indivisibilidad, tanto activa como pasiva, convenir cláusulas penales y multas en favor o en contra de la sociedad. Catorce: Pactar indivisiones, celebrar contratos de cualquier especie; constituir servidumbres, usufructos, uso, habitación, aceptar daciones en pago, renunciar y reconocer acciones y deudas, reconocer o compensar deudas judicial o extrajudicialmente; efectuar y aceptar cesiones; donar, gratificar, hacer y aceptar transferencias de acciones, bonos, valores, billetes, pagarés, títulos de créditos y efectos de comercio; renunciar a acciones y derechos y posponerlos a otros; estipular en cada contrato que celebre los precios, plazos condiciones y modalidades que estimen convenientes; modificar, desahuciar, anular, rescindir, resciliar, resolver, revocar, terminar, dar por terminado y retractarse de los actos y contratos que celebre o modificar sus estipulaciones; novar, remitir, compensar, pagar y extinguir por cualquier medio toda clase de créditos, deudas y obligaciones, sean civiles, comerciales, naturales o de otra especie; exigir rendiciones de cuenta, impugnarlas y aprobarlas. Quince: Aceptar y rechazar herencias, con o sin beneficio de inventario y concurrir a todos los actos que requiera la participación de esas herencias y comunidades en general; pedir y aceptar adjudicaciones de toda clase de bienes: convenir y aceptar estimaciones de perjuicios; retirar correspondencia certificada, encomiendas, paquetes, giros, valores, dineros y cualquier bien, mercaderías o documentos, de las oficinas, postales, telegráficas, aéreas, ferroviarias, marítimas y otras. Dieciséis: Efectuar toda clase de operaciones de aduana y de cambio, en moneda nacional y extranjera, ejecutar toda clase de operaciones relativas a negocios de importación y exportación, ante cualquier organismo y autoridad inclusive comprar y vender divisas y moneda extranjera, efectuar aportes de capital extranjero, internar bienes con cargo a ellos, liquidar divisas y celebrar contratos respectivos; presentar y firmar registros de importación y exportación, solicitudes anexas, cartas explicativas, y toda clase de documentación que fuere exigida por el Banco Central de Chile, tomar boletas bancarias y endosar pólizas de garantía, en los casos en que tales cauciones fuesen procedentes y pedir la devolución de dichos documentos; solicitar la

modificación de las condiciones bajo las cuales se ha autorizado una determinada operación, comprar y vender divisas, firmar en representación de la sociedad la declaración jurada de valores que forma parte integrante del texto de los registros de importación, autorizar cargos en cuenta corriente relacionados con Comercio Exterior, y en general, ejecutar todos los actos y realizar todas las operaciones que fuesen conducentes al adecuado cumplimiento del encargo que se le confiere. Diecisiete: Representar a la sociedad ante las autoridades de gobierno, administrativas, técnicas, judiciales, municipales, autónomas, semifiscales y ante cualquier persona natural o jurídica, con toda clase de prestaciones, declaraciones aún obligatoria, peticiones, y modificarlas o desistirse a ellas. Dieciocho: Operar con amplias facultades en el mercado de capitales, pudiendo comprar, vender, dar en prenda y negociar en cualquier forma, toda clase de acciones, bonos, pagarés, debentures, y cualquier clase de valores mobiliarios, letras de cambio, efectos de comercio, títulos de créditos, certificados warrants, sean emitidos por el Estado o por particulares, firmar todos los instrumentos que sean necesarios para llevar a cabo tales operaciones y fijar los precios, plazos, condiciones o modalidades de tales actos o contratos; establecer almacenes generales de depósito. Diecinueve; Solicitar y aceptar licencias, permisos, autorizaciones oficiales de cualquier naturaleza, registrar, utilizar y explotar marcas y nombres comerciales, patentes de invención y otros privilegios, como también adquirirlos a cualquier título. Veinte: Contratar empleados y obreros y fijarles sus funciones y remuneraciones, celebrando los respectivos contratos de trabajo, individuales o colectivos, centrar servicios profesionales o técnicos y ponerles término mediante desahucio u otra forma legal. Veintiuno: Presentar ante el Banco Central de Chile, Banco del Estado de Chile, Bancos Comerciales y otras entidades financieras, u otras que se requiriesen, solicitudes, registros, licencias y declaraciones, y acompañar toda clase de documentos, pedir y autorizar las modificaciones y/o anulaciones de operaciones ya aprobadas o de cualquiera de sus condiciones; ofrecer, rendir y sustituir garantías de cualquier especie y en cualquier forma. Veintidós: Señalar domicilios con prórrogas de jurisdicción. Veintitrés: Otorgar poderes o mandatos especiales o generales, con todas las facultades que se estimen necesarias y pertinentes para el corrector desarrollo de las actividades sociales, pudiendo delegar todas y cada una de las facultades de administración de la sociedad en un tercero extraño a ella, sea persona natural o jurídica; revocar, delegar o ampliar el mandato en todo o en parte. En el orden judicial, podrán representar a la sociedad ante cualquier tribunal ordinario, administrativo o especial con las más amplias facultades, pudiendo además delegar el mandato. Tendrán al efecto, todas y cada una de las facultades que se detallan en ambos incisos del artículo séptimo del Código de Procedimiento Civil, y en especial, la de desistirse en primera instancia de la acción deducida, aceptar la demanda contraria, absolver posiciones, renunciar a los recursos y términos legales, comprometer, transigir incluso extrajudicialmente, otorgar a los árbitros facultades de arbitradores, aprobar convenios y percibir; pudiendo siempre designar abogados patrocinantes confiriéndoles las facultades ya señaladas, y revocar tales designaciones a su arbitrio. **QUINTO:** El capital social será la suma de **ciento sesenta y ocho millones doscientos veinte y dos mil novecientos ocho pesos**, que los socios enteran de la siguiente manera: a) El socio **OSCAR EDMUNTO CARMONA MARTINEZ** aporta la suma de **ochenta y cuatro millones cientos once mil cuatrocientos cincuenta y cuatro pesos**. b) El socio **ALVARO GONZALO CARMONA BENITEZ** aporta la suma de **ochenta y cuatro millones cientos once mil cuatrocientos cincuenta y cuatro pesos**. **SEXTO:** Los socios limitan su responsabilidad hasta el monto de sus respectivos aportes. **SEPTIMO:** Las utilidades y eventualidades pérdidas se distribuirán entre los socios en la misma proporción en que concurren a la formación del capital social según lo expresado en la cláusula Quinta precedente. **OCTAVO:** La sociedad comenzará a regir desde la

fecha de la presente escritura y tendrá una duración de **cinco años**, la que se entenderá tácita y sucesivamente renovada por períodos iguales de **tres años**, si ninguno de los socios manifestare su voluntad en contrario mediante escritura pública de la que deberá tomarse nota al margen de la inscripción social con una anticipación de seis meses al vencimiento del plazo de duración o prórroga respectivo. **NOVENO:** En caso de fallecer uno de los socios, la sociedad continuará con el socio sobreviviente y con los herederos del socio fallecido, quienes deberán designar un mandatario común para actuar ante la sociedad, el que tendrá facultades de administración conjuntamente con el socio sobreviviente. La administración de la sociedad y el uso de la razón social quedará radicada en el socio sobreviviente y el mandatario designado por los herederos del socio fallecido, desde la fecha del fallecimiento, con las facultades establecidas en la cláusula cuarta. **DECIMO:** La sociedad practicará un balance para determinar las utilidades o pérdidas del ejercicio al treinta y uno de diciembre de cada año, y sin perjuicio de los balances internos cada seis meses. **DECIMO PRIMERO:** Cualquier dificultad que se suscite entre los socios en relación con este contrato o con motivo de su aplicación, interpretación, cumplimiento o incumplimiento será resuelta por un árbitro arbitrador, cuyas resoluciones no serán susceptibles de recurso alguno. El árbitro será designado por los socios de común acuerdo, y si no es posible dicho acuerdo por la Justicia Ordinaria, y en este caso, sus resoluciones serán susceptibles de todos los recursos. **DÉCIMO SEGUNDO:** La sociedad tendrá su domicilio en la ciudad de Santiago, territorio jurisdiccional de la Corte de Apelaciones de Santiago, sin perjuicio de las sucursales, agencias o establecimientos que puedan instalar y de las actividades que pueda desarrollar en cualquier otro lugar del país o del extranjero. **DÉCIMO TERCERO:** Se faculta al portador de copia autorizada o de extracto de la presente escritura para que requiera las anotaciones, inscripciones, o subscripciones que sean de rigor para la legalización de este contrato. En comprobante y previa lectura, firman. Doy fe.

ANEXO 2

“Precios Competencia”

Los valores son referentes a un producto promedio de 4 páginas.

Empresa	Costo de Desarrollo	Costo de mantención Anual
FreeWay	4.4 UF	14 UF
Intermedia	8 UF	17 UF
PowerMedia	28 UF	22 UF
Punto Cardinal	28 UF	19 UF
Netup	8 UF	6 UF
CyberCenter	8 UF	8 UF
Uva	17 UF	15 UF
Tecnonáutica	120 UF	30 UF
Promedio	28 UF	17 UF

No fue posible poder determinar las participaciones de mercado, por lo que, para calcular el promedio se supuso que todos eran iguales.

ANEXO 3

“Demanda Estimada”

Normal

Diseño

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
A	87	71	71	71	71	71	71	71	71	71
B	39	31	31	31	31	31	31	31	31	31
C	58	47	47	47	47	47	47	47	47	47
D	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Mantenccion

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
A	44	121	190	260	329	399	468	538	607	677
B	20	54	85	116	147	177	208	239	270	301
C	29	80	127	173	220	266	312	359	405	451
D	5	14	21	29	37	44	52	60	68	75

“Demanda Estimada”

Pesimista
Diseño

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
A	78	26	26	26	26	26	26	26	26	26
B	35	11	11	11	11	11	11	11	11	11
C	52	17	17	17	17	17	17	17	17	17
D	9	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Mantenccion

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
A	39	89	115	140	165	191	216	241	267	292
B	18	40	51	62	74	85	96	107	119	130
C	26	60	76	93	110	127	144	161	178	195
D	5	10	13	16	18	21	24	26	29	32

Optimista
Diseño

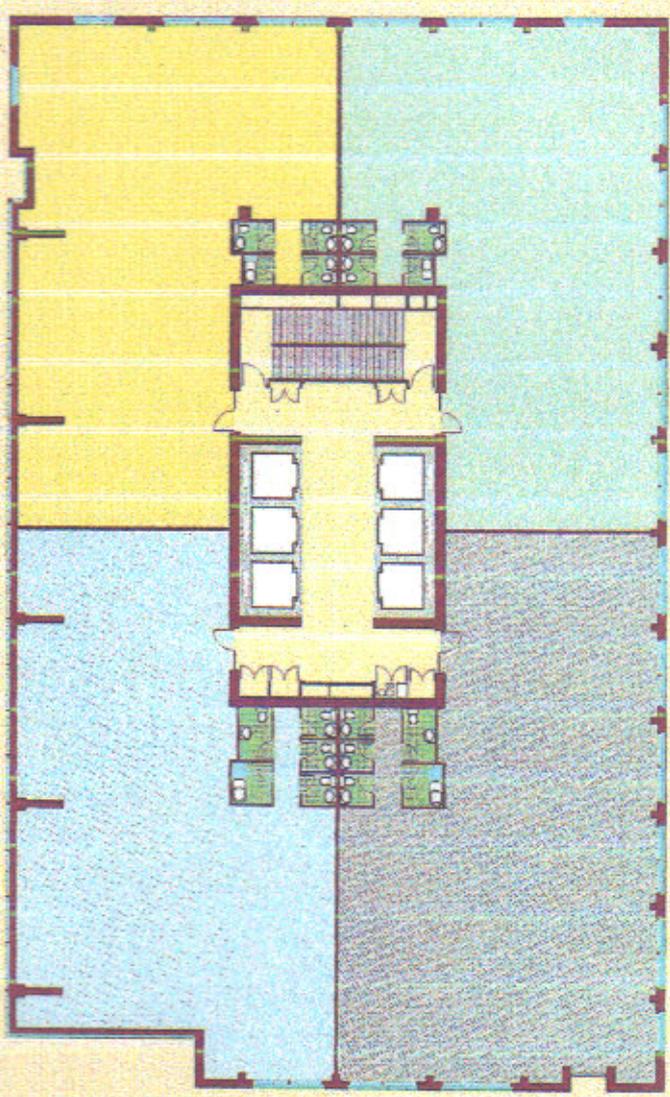
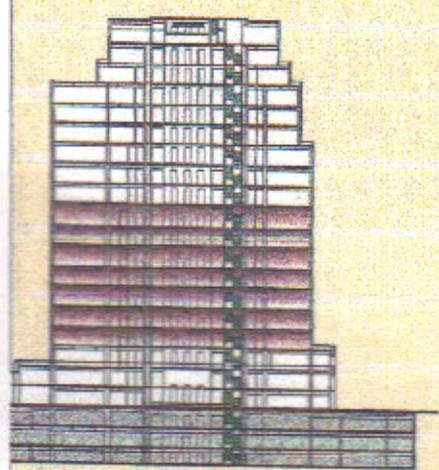
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
A	96	47	47	47	47	47	47	47	47	47
B	43	21	21	21	21	21	21	21	21	21
C	64	31	31	31	31	31	31	31	31	31
D	11	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Mantenccion

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
A	48	118	163	209	255	301	347	393	439	485
B	22	53	73	93	114	134	154	175	195	216
C	32	78	109	140	170	201	232	262	293	323
D	6	13	19	24	29	34	39	44	50	55

ANEXO 4

TORRE KENNEDY



PISOS 4^o a 10^o

UBICACION PRIVILEGIADA

TORRE KENNEDY, es una de las importantes obras arquitectónicas realizadas hasta ahora.

Un edificio donde se conjuga diseño y tecnología en la mejor ubicación de Santiago:

El nuevo centro Oriente. Este ofrece grandes áreas verdes que son verdaderos pulmones naturales,

comerciales como Parque Arauco y Alto las Condes, con lo más refinado de la moda del mundo, prestigiosas marcas y productos de calidad, restaurantes, entretenimiento. En el mismo sector están el Club de Golf Los Leones y el Club de Polo y Equitación San Cristóbal.



Hoteles de categoría, tan imponentes como el nuevo y moderno Hyatt Regency, y el prestigioso Hotel Kennedy, ambos a pasos de **TORRE KENNEDY**; elegantes Restaurantes donde se encuentra lo más fino de la comida internacional; modernos centros

Por esto **TORRE KENNEDY** es un lugar privilegiado, y próximo al centro de la ciudad, Aeropuerto y Carreteras con vías de acceso expeditas y libres de congestión vehicular, con variada locomoción como Metrobús, que lo conecta en pocos minutos a lo más importante de Santiago.



ANEXO 5

Remuneraciones

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerente General	82.6	85.1	87.6	90.3	93.0	95.8	98.6	101.6	104.6	107.8
Gerentes (Mark. Y oper.)	111.2	114.5	118.0	121.5	125.2	128.9	132.8	136.8	140.9	145.1
Vendedores	51.6	53.2	54.8	56.4	58.1	59.9	61.6	63.5	65.4	67.4
Diseñadores	55.1	56.7	58.4	60.2	62.0	63.8	65.7	67.7	69.7	71.8
Programador	27.5	28.4	29.2	30.1	31.0	31.9	32.9	33.9	34.9	35.9
Secretaria	20.7	21.3	21.9	22.6	23.2	23.9	24.7	25.4	26.2	26.9
Contador	24.1	24.8	25.6	26.3	27.1	27.9	28.8	29.6	30.5	31.4
Junior	13.8	14.2	14.6	15.0	15.5	16.0	16.4	16.9	17.4	18.0
Total	386.5	398.1	410.1	422.4	435.0	448.1	461.5	475.4	489.6	504.3

ANEXO 6

COTIZACION

Numero : 5636
Razón Social : A.C. Tour
Fono : 3661690
Observación :
Atención A :
Tipo de Cambio : 468

Fecha: 09/11/1998
FAX: 3661690

Código	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
CQCPAR0021	ARMADA 1540 dm	4	1.758	7.032
CQCPS0028	PRESARIO 2253 KB/233 32MB 4GB	5	918	4.590
CQCPPG0022	PRODIGNA 200 6/233 32-S/D SCSI	3	1.403	4.209
CQCPWS5110	WORKSTATION 5100 PII/300 64-4.3	1	3.603	3.603
VSMOCO0026	G771 MON/COLOR 17" .27 DIGITAL	3	452	1.356

SUBTOTAL (US\$)	20.790
SUBTOTAL (\$)	9.729.720
I.V.A. (\$)	1.751.350
TOTAL (\$)	11.481.070

ANEXO 7

Ingresos

Escenario Pesimista

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A	713.7	564.7	676.5	784	891.5
B	652	514	613	712	820
C	1898	1496	1768	2057	2346
D	60	120	156	192	216
Total	3323.7	2694.7	3213.5	3745	4273.5

Producto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
A	1003.3	1110.8	1218.3	1330.1	1437.6
B	919	1018	1117	1225	1324
C	2635	2924	3213	3502	3791
D	252	288	312	348	384
Total	4809.3	5340.8	5860.3	6405.1	6936.6

Escenario Optimista

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A	878,4	836,4	1029,9	1227,7	1425,5
B	800	771	951	1131	1320
C	2336	2194	2721	3248	3758
D	72	156	228	288	348
Total	4086,4	3957,4	4929,9	5894,7	6851,5

Producto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
A	1623,3	1821,1	2018,9	2216,7	2414,5
B	1500	1680	1869	2049	2238
C	4285	4812	5322	5849	6359
D	408	468	528	600	660
Total	7816,3	8781,1	9737,9	10714,7	11671,5