



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE TURISMO SOSTENIBLE EN EL DISTRITO DE
PUCUSANA”

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de
Bachiller en: Administración de Empresas

Presentado por:

María Alejandra Espinoza Ramos (0000-0002-4599-7241)

Lima – Perú

2021

ANEXO 6

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR JURADO

Fecha: 05/05/2021

El Jurado del trabajo de investigación de Bachiller:

Dr. Félix José Colina Ysea

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE TURISMO SOSTENIBLE EN EL DISTRITO DE PUCUSANA”

Presentada por los estudiantes:

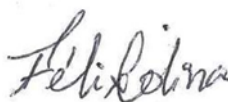
CÓDIGO	ALUMNO	CORREO ELECTRÓNICO
100033362	Espinoza Ramos, María Alejandra	espinozarmale11@hotmail.com

Para optar al grado de Bachiller en: **Administración de Empresas** en la carrera de **Administración de Empresas**, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION	
100033362	Espinoza Ramos, María Alejandra	Aprobado (16)	Desaprobado (nota)

El jurado firma en señal de conformidad.



Dr. Félix José Colina Ysea

INDICE GENERAL

Resumen ejecutivo	8
Introducción	9
CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	12
1.1. Análisis del entorno.....	12
1.2. Sondeo de Mercado	15
1.2.1. Sondeo de Mercado local	15
1.3. Análisis de la empresa	20
1.4. Análisis de Mercado	22
1.4.1. La segmentación del mercado	22
1.5. Plan estratégico de la empresa	29
1.5.1. Visión.....	30
1.5.2. Misión	31
1.5.3. Objetivos estratégicos	31
1.5.4. Estrategia del negocio.....	32
1.5.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva	33
1.6. Plan de Marketing	34
1.6.1. Objetivos de marketing.....	34
1.6.2. Marketing mix	34
1.6.3. Descripción de producto o servicio	35
1.6.4. Estrategia de precio	35
1.6.5. Estrategia de distribución de plaza.....	37
1.6.6. Estrategia de promoción.....	37
1.6.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa	38
1.6.8. Estrategia de posicionamiento	38
1.7. Plan de Operaciones.....	39
1.7.1. Objetivos de operaciones	39
1.7.2. Actividades previas al inicio de la producción	39
1.7.3. Proceso de producción del bien o servicio	42
1.8. Diseño de estructura y plan de recursos humanos.....	43
1.8.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal..	46
1.8.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal	47
1.8.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal.....	47

1.8.4.	Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	48
1.9.	Plan financiero.....	49
1.9.1.	Historia financiera de la empresa	49
1.9.2.	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras	49
1.9.3.	Plan de ventas de la empresa	50
1.9.4.	Análisis de costos	50
1.9.5.	Punto de equilibrio de la empresa.....	52
1.9.6.	Adquisición de materiales e insumos para la producción	53
1.9.7.	Inversión inicial	54
1.9.8.	Capital de trabajo.....	55
1.9.9.	Fuentes de financiamiento	55
1.9.10.	Proyección de flujo de caja	55
1.9.11.	Análisis de rentabilidad	57
1.9.12.	Balance General proyectado de la empresa	57
1.9.13.	Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa	58
1.10.	Descripción del equipo gerencial de la empresa	60
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
	ANEXO.....	63

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cifras de incremento turístico MINCETUR	16
Figura 2. Empresas Turísticas con servicios a Pucusana	21
Figura 3. Población de Lima metropolitana, segmentada por NSE y Edad	24
Figura 4. Población de Lima metropolitana, segmentada por NSE y Edad	26
Figura 5. Análisis de Matriz FODA	30
Figura 6. Diagrama de la ontología del modelo Canvas	32
Figura 7. Diagrama de la ontología del modelo Canvas	37
Figura 8. Ubicación	40
Figura 9. Diseño y distribución de las instalaciones.....	41
Figura 10. Flujograma de producción del servicio	42
Figura 11. Flujograma de estructura organizacional.....	43

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Pestel.....	13
Tabla 2. Análisis de Grupos de Interés	15
Tabla 3. Distribución de la población según los departamentos a estudiar	24
Tabla 4 Población histórica.....	25
Tabla 5 Población proyectada a 5 años	25
Tabla 6 Estimación de Mercado disponible.....	27
Tabla 7 Estimación del mercado disponible Proyectado a 5 años	27
Tabla 8 Estimación del mercado Efectivo.....	28
Tabla 9. Estimación del mercado Efectivo Proyectado a 5 años.....	28
Tabla 10 Estimación del mercado Objetivo	29
Tabla 11. Precios referenciales	36
Tabla 12. Presupuesto de Marketing.....	37
Tabla 13. Manual de funciones.....	44
Tabla 14. Estimación para cada puesto de trabajo	48
Tabla 15. Precios unitarios por hora.....	49
Tabla 16. Precios de Ventas para cada plan	50
Tabla 17 Costos de Venta para cada plan	51
Tabla 18. Gastos de nómina mensual y proyectada.....	51
Tabla 19. Gastos operativos y administrativos.....	51
Tabla 20. Punto de equilibrio de la empresa.....	53
Tabla 21. Plan de inversión	54
Tabla 22. Gastos de inversión inicial	54
Tabla 23. Aportes propios.....	55
Tabla 24. Estructura de capital	55
Tabla 25. Proyección de flujo de caja	56
Tabla 26. VAN y TIR.....	56
Tabla 27. Análisis de rentabilidad.....	57
Tabla 28. Balance General	58
Tabla 29. Análisis de sensibilidad	58
Tabla 31. Análisis de riesgos	59
Tabla 32. Descripción de probabilidades.....	59
Tabla 33. Descripción del impacto.....	60

Tabla 34. Descripción del impacto..... 60

Resumen ejecutivo

Este proyecto se fundamenta en el diseño de un plan de negocio para la creación de una empresa destinada a servicios turísticos y en la cual se desarrollen actividades de turismo sostenible, ubicada en el distrito de Pucusana, Lima, Perú. La actual propuesta se diseña valorando el gran potencial de los recursos naturales en la zona, y promueve el desarrollo y explotación racional de sus recursos, que a su vez generan oportunidades beneficiosas para los pobladores de esta localidad. Impulsando de esta forma una cultura ambiental positiva focalizada en la práctica turística. Durante el estudio se establecen los lineamientos para la ejecución y viabilidad de la propuesta, definiendo su rentabilidad a partir de los siguientes puntos: i) Plan estratégico; ii) Plan de Marketing; iii) Plan de operaciones; iv) Plan de recursos Humanos y v) Plan financiero, fundamentándose teóricamente en Weinberger (2009), a partir de ello se logró el análisis de este sector potencial contextualizado en la implementación de hábitos y cultura ecológica haciendo de ello una propuesta diferente, que a su vez puede ser provechosa a nivel experiencial, financiera y empresarial para esta localidad

Introducción

El turismo en la actualidad se encuentra entre los sectores económicos con mayor importancia para un país, debido a que es una de las actividades que impulsa su desarrollo, partiendo del aprovechamiento de los diversos escenarios turísticos con los que cuenta una nación y a su vez de las particularidades que estos ofrecen. Todo ello posibilita el desarrollo económico en diversas zonas de un país.

En lo que concierne al Perú, este país presenta una amplia gama de escenarios que repercuten positivamente en el flujo turístico, entre ellas se pueden mencionar los recursos naturales, históricos, culturales y gastronómicos. Esto añadido a un buen desarrollo económico, ha permitido tener tasas de crecimiento anual de un 10% durante los últimos años según estadísticas de la (Comunidad Andina de Naciones [CAN], 2012, p. 9).

Pese a ello, el turismo no siempre ha sido atendido de manera adecuada, durante los últimos años la atención a este sector se ha acentuado, y por ende su desarrollo ha sido más dinámico, evidenciándose un comportamiento resaltante en los indicadores turísticos durante la última década, por ello cada vez más instituciones como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y La Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), impulsan actividades que busquen fomentar el turismo en Perú.

Aunado a lo anterior, la tendencia de cuidado medioambiental despierta a la reflexión, llevando consigo la búsqueda de oportunidades que produzcan impactos positivos y sostenibles para un determinado lugar y al mismo tiempo esta reflexión y conciencia

puedan expandirse en la comunidad tomando como enfoque la preservación de ambientes naturales que representan riqueza en este planeta y dan la oportunidad de reconocerse con él. Tras los últimos años y con un claro incremento en el sector turístico se evidencia la importancia de la preservación ambiental acorde a las tendencias turísticas actuales, con diversas necesidades y exigencias para cohabitar de manera equilibrada con la naturaleza y el medio ambiente

En cuanto a estadísticas en el Perú el aumento de turistas internacionales se da en forma ininterrumpida, pese a las perturbaciones ocasionales, como por ejemplo la reciente crisis sanitaria a nivel mundial. Por ello se puede decir que el aumento en la demanda del turismo de naturaleza en el contexto internacional ha sido significativo en los últimos años originado por el aumento en conciencia ambiental.

Los turistas son conscientes cada vez más de la importancia del medio ambiente y esto exige al sector turístico focalizar su atención en esta necesidad, a raíz de ello se han desarrollado los conceptos de ecoturismo, turismo de naturaleza y turismo sostenible, donde se valora el desarrollo sostenible, el equilibrio y mejora medioambiental.

Enfocando el desarrollo de esta investigación específicamente en el turismo sostenible, la misma toma en cuenta las repercusiones económicas, sociales y medioambientales que buscan complacer las exigencias de turistas, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas, por lo que el turismo sostenible es responsable de mantener el patrimonio natural y cultural, igualmente favorece el desarrollo de la comunidad en la cual es llevado a cabo.

Con base en lo anterior, se considera el estudio de los casos con éxitos, en los cuales actualmente la práctica del turismo sostenible es frecuente. En países como España,

Finlandia, Portugal, Austria, Islandia entre otros se promueve el desarrollo de iniciativas públicas de forma sustentable y responsable para su práctica.

De acuerdo a las necesidades de la localidad en estudio se cree necesario el desarrollo de esta investigación, ya que mediante el diseño y propuesta de este plan de negocios se contribuye al mejoramiento de su componente turístico, que a su vez propicia repercusiones económicas, sociales y medioambientales beneficiosas para sus habitantes.

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Análisis del entorno

Las empresas turísticas que practican actividades sostenibles buscan mantener el avance no solamente en el recobro de espacios sino, además, respetar al medio ambiental y el desarrollo social, estas acciones se ven relacionadas con la propuesta de objetivos, protocolos de acción, innovación y capacitación a sus colaboradores para marcar la diferencia del servicio. La actividad de este sector y su constante diversificación conlleva a asumir riesgos frente a los cuales se deben establecer mecanismos correctores. Por esa razón, se debe desarrollar un plan de negocio dentro del cual se logre minimizarlos.

Respecto a lo anterior se lleva a cabo el estudio macro y micro en el cual se dilucida el entorno de la empresa. A través del análisis macro se evalúa el contexto externo mediante la utilización de la herramienta de análisis de Pestel; de acuerdo con Ortega y Espinosa (2015) es una herramienta que permite entender el desarrollo o declive de un mercado; identificando aspectos económicos, tecnológicos, políticos, sociales, ecológicos y legales; ayudando a detectar amenazas y oportunidades (p. 5).

Seguidamente, es presentada la tabla 1 el resultado del análisis macro:

Tabla 1. Análisis Pestel

Político	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el Perú se adelantan y promueven estrategias en beneficio del sector turístico de la mano del sector ambiental, estas acciones están a cargo del Consejo Nacional del Ambiente (CONAM) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). ▪ En el contexto nacional y regional se promueven e impulsan actividades de que desarrollen el sector de forma sustentable, llevando al contexto local el acogimiento e información para el desarrollo de los planes de acción establecidos ▪ Promover alianzas estratégicas entre el sector privado y entes públicos ▪ Nuevas políticas gubernamentales que impulsan al desarrollo medioambiental equilibrado, relacionado con diversos sectores, entre ellos el turismo ▪ Actividades con buen acceso al financiamiento público ▪ Programas como el "Plan Nacional de Calidad Turística", promueve las Buenas Prácticas Ambientales para el Sector Turismo ▪ La inestabilidad política y los cambios de gobierno pueden suponer alteraciones en la política turística que acaben afectando al sector
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revaloriza recursos autóctonos ▪ Equilibra balanzas de pagos nacionales ▪ Redistribución de la renta: contribuye a la igualación de rentas entre zonas más o menos deprimidas y de igual forma permite la distribución más justa entre los perceptores de rentas. ▪ Impulsa otras actividades productivas como la construcción ▪ Fuente de financiamiento privadas y públicas ▪ Influencia sobre los precios, puede generar inflación de precios. Generalmente se observan primeramente en el mercado inmobiliario. ▪ Generación de rentas fiscales ▪ Genera nuevos empleos
Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operan en regiones geográficas estratégicas donde los atractivos generalmente son recursos de biodiversidad ▪ Modelo de negocio adaptable a las necesidades de la sociedad ▪ Alta movilidad social, siendo la demografía un factor importante que incrementa los beneficios para este sector, ya que el aumento de población provoca más clientes potenciales. ▪ Diversos sectores ▪ Genera experiencias significativas ▪ Desarrolla en sus habitantes el sentido de propiedad y promueve la conservación de la autenticidad sociocultural ▪ Reduce la pobreza y los índices de exclusión social
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moderniza infraestructuras ▪ Implementa la tecnología de información y comunicaciones con el fin de mejorar la organización de los intermediarios turísticos y su interacción ▪ Promueve al comercio electrónico, siendo este una herramienta potencial para los turistas y las agencias que hacen parte de este sector ▪ Adaptación a la Contantes actualizaciones

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocasionalmente dificultades en el acceso a la información de los avances tecnológicos ▪ Crecimiento potencial a través del comercio electrónico durante los próximos años ya que la mayoría de la población en Perú está empezando a tener mayor acceso a internet
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomenta las practicas turística sostenible ▪ Impulsa al consumo responsable permitiendo la optimización de los recursos naturales ▪ Mejora la calidad de vida en la población ▪ Minimiza el impacto ambiental ▪ Mitiga la degradación de los ecosistemas
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La ley orgánica de Gobiernos Regionales en su Artículo 63: A través se otorga a los gobiernos regionales funciones en materia de turismo, donde una de las más resaltantes es Promover el desarrollo turístico mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales, entre otras ▪ La ley orgánica de municipalidades en su Artículo 73. de materia en competencia municipal ejercen funciones con respecto al desarrollo y economía local, donde en el apartado 4.5 se incluye el Fomento del turismo local sostenible ▪ La ley orgánica de municipalidades en su Artículo 82, concerniente a Educación, cultura, deportes y recreación. En su apartado 15 incluye el Fomento del turismo sostenible y regula los servicios destinados a ese fin, en cooperación con las entidades competentes ▪ La ley orgánica de municipalidades en su Artículo 157, alusivo a competencias del consejo metropolitano en su apartado 12, incluye la aprobación de planes y programas metropolitanos en materia de protección del medio ambiente y turismo. Mientras que el apartado 20, es alusivo a Regular el funcionamiento de la Policía de Tránsito, de Turismo y de Ecología; ▪ La ley orgánica de municipalidades en su Artículo 161, alusivo a competencias y funciones metropolitanas señala en su apartado 4 en materia de industria, comercio y turismo, Promueve y controla la calidad de los servicios turísticos y la Colaboración con los organismos competentes, en la identificación y conservación del patrimonio histórico-monumental y urbanístico.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis en el contexto micro, este evalúa a los grupos de interés o stakeholders, el cual según Weiss (2005) permite analizar a las personas involucradas en el proceso interno de gestión de la empresa.

Tabla 2. Análisis de Grupos de Interés

Grupo de interés	Intereses
Empleados/colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Puesto de trabajo - Estabilidad laboral - Sueldo justo - Cobertura social - Formación continuada - Contactos interpersonales - Estatus - Reconocimiento - Beneficios laborales
Emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos - Ganancias - Inversión - Posicionamiento - Prestigio - Aumento del capital - Autonomía - Poder para la toma de decisión - Influencia
Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de contratación - Capacidad financiera - Tecnología - Experiencia y personal capacitado - Alianzas estratégicas
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios y productos de calidad - Suministros a tiempo - Confiabilidad - Precios justos

Fuente: Elaboración propia

1.2. Sondeo de Mercado

1.2.1. Sondeo de Mercado local

Durante la búsqueda acerca del mercado del turismo sostenible en el Perú se pueden evidenciar a través de estadísticas el crecimiento significativo del sector turístico; de acuerdo a cifras por el MINCETUR (2019) la nación peruana durante el 2018 recibió 4.4 millones de turistas internacionales, un 9.6% por encima al año anterior, creando

entradas de divisas de US\$ 4,895 millones, un 7% más que en 2017. Junto a dicho aumento la cantidad de hospedaje en la nación, durante 2018, subió a 22,157, un 0.4% más que en diciembre de 2017.

Figura 1. *Cifras de incremento turístico MINCETUR*



Fuente: MINCETUR. Elaboración por *Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú)*

Según PromPerú (2015) la oferta diversa del Perú en los programas de los operadores turísticos y el tiempo preciso para conectar entre destinos exige una superior duración del turista en la nación, permitiendo que esta se venda como destino único. A nivel de ingresos el sector turismo ha conseguido consolidarse como un motor económico que contribuye significativamente el 4% al producto interno bruto, y crea puestos de trabajo directos e indirectos que superan el millón.

Siguiendo en el contexto económico, según el portal oficial del MINCETUR los trabajadores y distintas organizaciones del sector turístico recibieron hasta abril del 2020, una ayuda económica que superó los 106 millones de soles por parte del gobierno, esto en parte como medida ante el desafío desencadenado por la reciente crisis sanitaria mundial. De acuerdo a esto, cerca de 3.200 empresas, entre hoteles y restaurantes,

recibieron créditos del Fondo de Apoyo Empresarial para la micro y pequeña empresa (FAE-mype).

De acuerdo a la reseña del diario El Peruano, Lombardi (2018) señala que el desarrollo del sector turístico en el Perú exige reflexionar sobre el desarrollo de un turismo sostenible como un instrumento para luchar contra la pobreza, con el cual se contribuya a activar la economía local, resguardar el medioambiente y optimizar la calidad de vida de aquellas colectividades anfitrionas. Así también, se resalta el punto sobre el turismo como oportunidad para generar un mayor desarrollo, esto implica precisar el modelo de planificación, la visión de destino, la edificación de servicios turísticos novedosos, prestando atención al mercado, y creando una imagen de marca.

De acuerdo al análisis del actual Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) Perú a nivel latinoamericano se encontró para el 2015 en el cuarto lugar, según el índice del reporte de competitividad, dentro de los pilares que lograron esa posición se destaca como factor relevante la sostenibilidad ambiental. De igual forma, este programa dentro de sus proyecciones prevé que para el 2025 la cantidad de turistas internacionales llegará a los ocho millones y que las divisas percibidas se encontrarán próximas a los US\$ 9 mil millones (PENTUR, 2016).

Interiorizando en las empresas del sector y de acuerdo al MINCETUR para enero del 2019 el Perú habría registrado 17,200; estas concernientes al turismo, destacando entre ellas: restaurantes, lugares de alojamiento, agencias de viajes y turismo, guías turísticos y de montaña, también se destacan las participaciones más importantes en cuanto al servicio por regiones, donde el mayor número se registran en Cusco (6,810), Lima (3,639), Arequipa (993), Áncash (770) y San Martín (650).

Con base en lo anterior Quichiz y Rojas (2019) a través de su estudio focalizado en la región selva del Perú, concluyen que el turismo sostenible vendrá a ser una actividad que mejorará todos los atractivos turísticos prosperando con el pasar de los años y convirtiéndose en una excelente realidad económica y social.

Los resultados obtenidos en la extensa búsqueda de este estudio derivan en aspectos positivos, ya que actualmente se evidencia un panorama de crecimiento en torno al sector del turismo sostenible con influencia del sector público y privado, y que debido a la actual crisis sanitaria en el año 2020 se vio interrumpida, pero que a su vez desarrolló para este sector una reflexión más profunda acerca de la importancia económica, social y ambiental en el país.

Otros puntos importantes que deriva en resultados alentadores para las organizaciones que se hallan en el ecosistema de este sector, se obtuvieron a través de entrevistas, en las cuales se profundizó en aspectos relevantes de la industria, lo cual se realizó mediante una guía con algunas interrogantes (Ver anexo 1).

Dentro de algunas opiniones concordantes estuvo la situación alusiva al impacto económico causado por la pandemia del 2020, en la cual las empresas que más presentaron problemas fueron las pequeñas y medianas, ocasionando bajas en su estructura y en los emprendimientos. La mayoría de los entrevistados estima que se retoman con mayor impulso los planes que se tenían previstos para el año pasado, tomando en cuenta las nuevas condiciones y el apoyo por parte del estado a través de diversas iniciativas turísticas, que ofrecen a los emprendedores los medios para hacer realidad su idea de negocio, contribuyendo al desarrollo del país. Todo ello aún se mantiene a la expectativa porque las restricciones y limitantes con respecto al flujo de

personas no son completamente levantadas. A pesar de esto, en materia de crecimiento se siguen mostrando optimistas porque creen en la potencia del Perú en cuanto a diversos atractivos turísticos.

Por otro lado, también indicaron que la práctica liderando este tipo de empresas ha sido satisfactoria, requiriendo romper con esquemas tradicionales, ya que la innovación en el área turística cada vez avanza y aporta mejoras experienciales a los visitantes, los cuales aún más evidencian su nivel de conciencia ambiental, y se parcializan a la industria que toma en cuenta estas prácticas, logrando de esta forma el alcance de metas y el posicionamiento acelerado en el mercado con respecto a la competencia. Según la opinión de los entrevistados las consideraciones más resaltantes para iniciar un modelo de negocio en este sector se encuentran en la ubicación de un atractivo turístico donde articulados con la comunidad se promueva la practica sustentable del turismo, dándole valor a su y sentido de propiedad al entorno que habitan; el capital humano con que conforme a la empresa deberá estar capacitado y siempre atento a contantes avances , además de tener una plataforma tecnológica que ayude al desarrollo de estrategias que impulsen al mercado.

Por lo tanto, se puede determinar que el mercado objetivo de este estudio es amplio y con proyecciones prometedoras de crecimiento, involucra diversas actividades económicas y se adapta a la modalidad virtual mediante el uso de tecnologías que impulsan el crecimiento del mercado. Los clientes que se involucran en este entorno incluyen a toda la población que desee experimentar actividades turísticas y con mayor enfoque en aquellas que practican habitualmente culturas ecológicas. Dentro de los competidores se encuentran establecidos en su mayoría empresas de turismo

tradicional, pero actualmente se prevé el cambio de estas hacia al esquema de turismo alternativo, por lo tanto, esta última crecerá potencialmente.

1.3. Análisis de la empresa

Según Porter (1979) citado por Weinberger, (2009) deben evaluarse las 5 fuerzas que conseguirían impactar en el desempeño de la organización. Las cuales se describen a continuación:

- Los competidores actuales: De acuerdo a cifras del MINCETUR para el 2019 en Lima se registraron 3.639 empresas prestadoras de servicios turísticos dentro de ellas lugares de hospedaje, agencias de viajes y turismo, restaurantes, guías turísticos y de montaña. Los competidores están representados por todos aquellos que ofrezcan servicios de ecoturismo, turismo sostenible y turismo de naturaleza en los diferentes distritos del departamento de Lima.
- Los competidores potenciales: son aquellos innovadores que conocen el modelo de negocio y están inmersos en actividades del sector turístico, en las cuales desarrollan el turismo sostenible, ubicados específicamente en Lima y de manera más adentrada en el distrito de Pucusana. Algunos de ellos se muestran a continuación:

Figura 2. Empresas Turísticas con servicios a Pucusana



Fuente: Elaboración Propia

- Los productos o servicios sustitutos: derivado de la reciente crisis sanitaria, la población está en estado de confinamiento en sus hogares, no obstante, de igual forma precisa suplir sus necesidades en cuanto a las actividades de recreación y esparcimiento que pueden suplir a los servicios de turismo sostenible; estos tienden a ser variados, entre ellos los servicios de ecoturismo, los deportes de aventura, ir a cine, visitar centros comerciales, visitar museos, salir de compras, cabe resaltar que en gran parte de estas actividades, debido a las actuales medidas de confinamiento, se ve interrumpida en centros poblados con alta afluencia.
- Los clientes: También llamados consumidores, están representados por todo ente natural o jurídico interesado en crear una experiencia de exploración y disfrute de escenarios y entornos turísticos. Estos cuentan con un poder de negociación medio, ya que, si bien existe una interesante oferta de servicios turísticos, en el

distrito de Pucusana actualmente se ofrecen atractivos poco conocidos y exuberantes.

- Los Proveedores: Para los servicios de turismo sostenible la rama de proveedores es variada, abarca desde utensilios y suministro de transporte, comunicación, gastronomía, equipos de protección entre otros. Los cuales son de comercialización amplia a nivel nacional e internacional, no existiendo de esta forma limitantes para su adquisición, además de ser productos considerados como altamente ofertados, lo que permite competencia entre precio y beneficio al adquirirlos.

1.4. Análisis de Mercado

1.4.1. La segmentación del mercado

Considerando que un producto o servicio concreto no es atrayente para todo tipo de consumidor, pues cada persona es un consumidor potencial y que no existe empresa con una capacidad tan grande como para complacer las exigencias de una población completa, esto porque todas las personas son diferentes y por lo tanto muestran gustos y costumbres diversas, se considera pertinente segmentar el mercado, en otras palabras dividirlo en grupos de consumidores con necesidades o particularidades comunes.

Valorando ello no hay una sola manera de segmentar el mercado, para ello es preciso armonizar distintas variables. Con el propósito de realizar la segmentación del mercado se tomaron en consideración estas variables:

- Geográfica: La empresa focalizará a su público potencial en la ciudad de Lima, Perú para los recorridos turísticos al distrito de Pucusana

- Demográfica y Sociocultural: En forma genérica se pretende focalizar esfuerzos para llegar a un público que se encuentren dentro de los niveles socio económicos (NSE) D, B, C y A; puesto que estas personas cuentan con una mayor capacidad económica de la cual pueden destinar una parte a actividades de recreación. Mientras que las personas jóvenes son de mayor atractivo debido a que en esta época de la vida es donde más se aporta al aprendizaje y concientización de los individuos que participan en las actividades consiguiendo de esta manera mayor grado de sensibilización y aproximación a la problemática medioambiental, apoyando al avance de una nueva generación con mayor conciencia social y, por lo tanto, dicha la población es más receptiva.

Habiendo ya segmentado el mercado general que existe para el servicio, se seguirá en la búsqueda del mercado objetivo, este es calculado valorando variables anteriores.

Para ello se utilizaron las cifras estadísticas por la empresa peruana CPI (2019) de estudios de mercado y opinión pública, en la cual, a partir de los siguientes gráficos censales, se detallan la población de interés segmentadas por niveles socio económicos en Lima metropolitana.

Figura 3. Población de Lima metropolitana, segmentada por NSE y Edad

Cuadro N° 10 Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico (En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

Fuente: DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA - C.P.I. 2019

Tabla 3. Distribución de la población según los departamentos a estudiar

Lima Metropolitana		2019	
		10,580.9	
Lima Metropolitana	NSE A/B	27.7%	2,931
	NSE C	42.6%	4,507
	NSE D	24.1%	2,553
Total NSE A/B/C/D			9,992
13- 55 años	13-17 años	65.7%	778.7
	18-24 años		1,279
	25-39 años		2,530
	40-55 años		1,973
Total personas de 13 - 55 años de los NSE A/B / C/D En Lima Metropolitana			6,560

En la localidad de la provincia de Lima, durante el 2019 se calcula en 10,580.9 la población, por lo demás, se aprecia que el 94.4% que significa un total 9,988 personas que se ubican entre los niveles socioeconómicos A, B, C y D. Siendo un total de 6,560 personas la población objetiva entre edades de 13 a 55 años.

Seguidamente, se tomaron como referencia datos históricos para realizar la proyección de la población a 5 años partiendo del 2019, dado que son los datos más recientes

publicados por el CPI. Para ello se ha utilizado la prueba estadística de regresión lineal, la cual dio un p-valor del 0.001 menor al 0.05, haciendo factible la proyección con los datos o poblaciones históricas que se tiene. Los resultados se evidencian en la tabla 4.

Tabla 4 *Población histórica*

	2014	2015	2016	2017	2018
13-17 años	805	741	759	770	788
18-24 años	1,273	1,211	1,208	1,221	1,241
25-39 años	2,320	2,234	2,264	2,314	2,385
40-55 años	1,614	1,771	1,816	1,875	1,937
TOTAL	6,012	5,957	6,048	6,179	6,351

Tabla 5 *Población proyectada a 5 años*

2019	2020	2021	2022	2023	2024
778.7	776	776	777	778	778
1,278.5	1,252	1,256	1,260	1,264	1,267
2,529.5	2,496	2,540	2,584	2,629	2,673
1,973.4	2,066	2,133	2,200	2,268	2,335
6,560	6,590	6,706	6,822	6,938	7,053

Posteriormente, se efectuó el cálculo del mercado disponible asentado en un estudio de mercado que esgrimió como herramienta primordial una encuesta con una muestra de 363 personas, habitantes de Lima con las características de evaluación seleccionadas, tal como es presentado seguidamente:

Figura 4. Población de Lima metropolitana, segmentada por NSE y Edad

DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

CONSIDERANDO EL UNIVERSO FINITO

FORMULA DE CALCULO

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

Donde:

- Z = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
- p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
- q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p
Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
- N = Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)
- e = Error de estimación máximo aceptado
- n = Tamaño de la muestra

INGRESO DE DATOS

Z=	1.96
p =	50%
q =	50%
N =	6.560
e =	5%

TAMAÑO DE LA MUESTRA

n = 363

Consideraciones	
Valores de confianza tabla Z	
95%	1.96
90%	1.65
91%	1.7
92%	1.76
93%	1.81
94%	1.89

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6 *Estimación de Mercado disponible*

Estimación del mercado disponible = Mercado potencial * Filtro 1 * Filtro 2 * Filtro 3 * Filtro 4		
Filtro 1	Te gusta Viajar frecuentemente	
	SI	99.00%
	NO	1.00%
Filtro 2	Conoce informacion acerca de turismo sostenible, ecoturismo o turismo de naturaleza	
	SI	96.00%
	NO	4.00%
Filtro 3	le gustaria relizar estas practicas de turismo	
	SI	98.50%
	NO	1.50%
Filtro 4	cada cuanto realiza viajes de recreacion y esparcimiento personal o en familia	
	4 a 5 veces/ año	65.00%
	1 a 3 veces/ año	34.00%
	muy poco viajo	1.00%

Tabla 7 *Estimación del mercado disponible Proyectado a 5 años*

		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lima	13-17 años	255	254	254	255	255	255
	18-24 años	419	410	411	413	414	415
	25-39 años	829	818	832	847	861	876
	40-55 años	647	677	699	721	743	765
Total mercado disponible		2,149	2,159	2,197	2,235	2,273	2,311

De igual forma, con base en la estimación del mercado disponible se calculó la estimación del mercado efectivo basado en la encuesta al tamaño de la muestra de 363 aplicando los filtros correspondientes.

Tabla 8 *Estimación del mercado Efectivo*

Estimacion del mercado efectivo = Mercado disponible * Factor mercado efectivo			
Filtro 5	¿Estaría dispuesto a contratar a una empresa turistica que practique actividades de turismo sostenible		
		%	Peso
	SI	47%	100.0%
	TALVEZ	48%	50.0%
	NO	3%	0.0%
		98%	71.00%
	Factor de disposicion de compra		71.00%
Filtro 6	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestros servicios?		
		%	
	a) Entre 50 a 80 S/.	5.00%	
	b) Entre 81 a 150 S/.	53.00%	
	c) Entre 151 a 250 S./	40.00%	
	d) Mas de 300 S/.	2.00%	
	Factor precio	95.00%	
	Factor mercado efectivo (Factor de disposicion de compra * factor precio)		67.45%

Tomando el factor encontrado del mercado efectivo que fue de 67.45% la proyección para el mercado efectivo se visualiza en la Tabla 9.

Tabla 9. *Estimación del mercado Efectivo Proyectado a 5 años*

		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lima	13-17 años	172	171	172	172	172	172
	18-24 años	283	277	278	278	279	280
	25-39 años	559	552	561	571	581	591
	40-55 años	436	457	471	486	501	516
Total mercado efectivo		1,450	1,456	1,482	1,508	1,533	1,559

Posteriormente, se calculó el mercado objetivo de acuerdo a la ley de Pareto, en la cual se supone que del 100% el 80% ya está copado por otros servicios sustitutos y un 20% restante para la empresa. Es así como se escogió un 25% para introducirse en el mercado de manera conservadora, así mismo, teniendo las poblaciones proyectadas la tasa promedio de crecimiento anual es del 1% y asumiendo que la población y las ventas crecerían en un 50% se tiene lo siguiente:

Tabla 10 Estimación del mercado Objetivo

Estimación del mercado objetivo = Mercado efectivo * Tasas de mercado objetivo

Tasas de mercado objetivo 2020 (25% * 20%) = 5%

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	779	776	776	777	778	778
	1,279	1,252	1,256	1,260	1,264	1,267
	2,530	2,496	2,540	2,584	2,629	2,673
	1,973	2,066	2,133	2,200	2,268	2,335
	6,560	6,590	6,706	6,822	6,938	7,053
Tasas de crecimiento		0%	2%	2%	2%	2%
Tasas promedio de crecimiento		1%				
Crecimiento poblacional escogido (50%*6%)		1%				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tasas de mercado objetivo	5%	5.7%	6.5%	7.2%	7.9%	8.7%
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lima	13-17 años	9	10	11	12	14
	18-24 años	14	16	18	20	22
	25-39 años	28	32	36	41	46
	40-55 años	22	26	30	35	40
Total mercado objetivo en personas	72	83	96	108	121	135

Filtro 6 Con que frecuencia contrataría usted nuestros servicios?

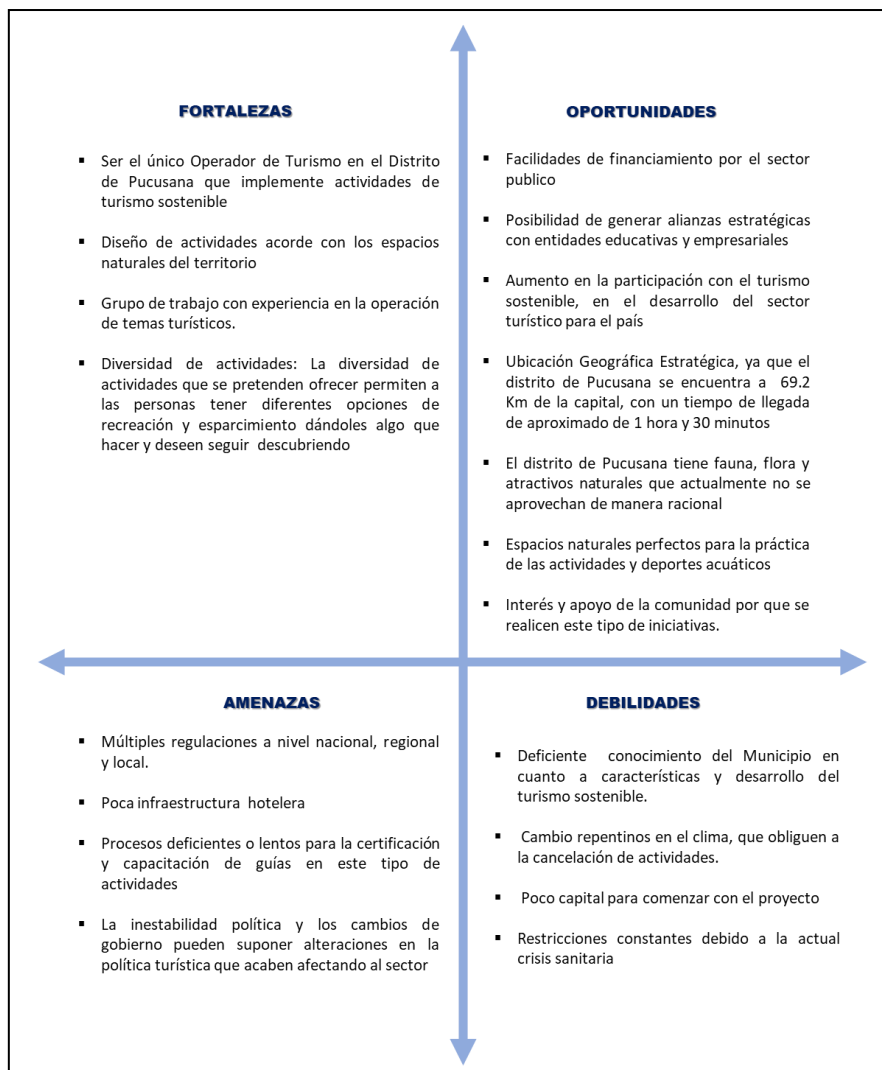
	Resultados de la encuesta	Veces a la año	Semanas al año (52 semanas anuales)	Veces al año
mas de 8 veces al año	14.60%	8.00	52	60.736
4-8 veces al año	14.00%	6.00	52	43.68
1-3 veces al año	71.00%	2.00	52	73.84
	100%			178.256

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lima	13-17 años	1,534	1,752	1,977	2,202	2,428
	18-24 años	2,518	2,827	3,197	3,670	3,944
	25-39 años	4,982	5,635	6,486	7,323	8,206
	40-55 años	3,887	4,665	5,431	6,235	7,079
Total mercado objetivo en personas	12,922	14,878	17,071	19,330	21,657	24,050

1.5. Plan estratégico de la empresa

Según las consideraciones de Weinberguer (2009) en el caso de esta empresa se ha efectuado un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA.

Figura 5. Análisis de Matriz FODA



Fuente: Elaboración Propia

1.5.1. Visión

Ser reconocidos nacional y regionalmente como una de las mejores empresas turística que brinda de forma óptima experiencias de esparcimiento y recreación a través del turismo sostenible y de actividades que promuevan la conciencia ambiental en el Perú. Contribuyendo de esta manera con el impulso de la economía local de forma directa e indirecta, a través del incremento turístico, contratando y capacitando personal local para la guianza y desarrollo de actividades.

1.5.2. Misión

Brindar servicios turísticos de actividades recreativas y de esparcimiento para el crecimiento y sostenibilidad del ecosistema turístico en el Perú.

1.5.3. Objetivos estratégicos

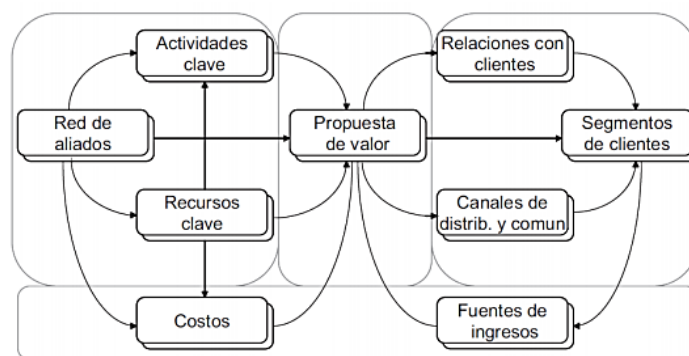
- Desplegar una oferta turística competitiva y sostenible.
- Contar con personal calificado
- Crear diversas alianzas con empresas estratégicas para el sector en los próximos cinco años
- Prestar servicios que satisfagan los requerimientos y expectativas de la clientela.
- Crear una cultura turística en la cual pueda garantizarse la seguridad del turista, una visión y valores compartidos, y de igual manera se fomenten excelentes prácticas al momento de brindar un servicio turístico.
- Generar un impacto social beneficioso en la región con incremento en la movilización al destino
- Capacitar constantemente al personal para el mejoramiento e innovación continua, que permita el desarrollo competente de actividades con los clientes
- Incursionar a futuro en el mercado nacional, manteniendo la cobertura del mercado regional, buscando así de manera acrecentada el fortalecimiento del servicio

1.5.4. Estrategia del negocio

La estrategia con la que se pretende el logro de los objetivos se focaliza en la diferenciación, dirigida a la búsqueda y creación de características que sean distintas con respecto a las que actualmente realiza competencia y con las cuales se genere una identidad para el servicio a ofrecer. Además, será aplicada la estrategia del “Modelo de Negocio Canvas”, siendo esta una de las mejores opciones para esta clase de empresas.

A este modelo según Márquez (2010) lo define una ontología estructurada en nueve bloques temáticos; el central simboliza la oferta de valor entregada; a la derecha, todo lo concerniente con la clientela en donde es definido el segmento de mercado que se intenta tener en cuenta, mediante qué canales de comunicación y por medio de cuáles formas de relación; en el área izquierda se encuentra lo necesario para el funcionamiento del modelo, por ejemplo, los socios o aliados estratégicos, los recursos y las actividades clave; y para finalizar, en la parte inferior se visualiza la estructura de costos e ingresos del modelo. (ver Figura 6). Todos ellos se desarrollan en el presente plan.

Figura 6. Diagrama de la ontología del modelo Canvas



Fuente: Osterwalder, citado en Márquez García (2010, p. 32)

1.5.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva

Según Weinberger (2009) las ventajas competitivas son aquellas que tiene una organización y crea valor a sus clientes, es bastante costosa, original y complicada de copiar por la competencia. Con base en ello se determinan las siguientes:

- Ofrecer servicios de recreación y esparcimiento con la implementación del turismo sostenible y de actividades que promuevan la conciencia ambiental.
- Aventajar en costes ofrecidos, debido a ser una de las primeras empresas en la localidad que implemente y desarrolle actividades del turismo sostenible unido a otros factores, conllevan a que la empresa se aventaje en costos, por representar un servicio diferente y único en la localidad
- Posicionar de forma estratégica la ubicación geográfica de la instalación
- Crear alianzas estratégicas con inversionistas privados y empresas relacionadas al sector turístico.
- Ampliar oferta de servicios
- Posicionarse en el mercado a nivel nacional y regional.
- Lograr competencia y eficacia en los servicios brindados.
- Minimizar los costos.

1.6. Plan de Marketing

1.6.1. Objetivos de marketing

Se pretende mediante los lineamientos manejados por Weinberguer (2009) el desarrollo de los objetivos de marketing. El autor señala que estos deben ser medibles, viables, sencillos y exactos (SMART):

- Determinar los factores que definen a la industria turística y en específico a las que practican el turismo sostenible
- Reconocer los factores críticos de éxito.
- Difundir estrategias de comunicación innovadoras
- Garantizar el retorno de inversión.
- Brindar atención personalizada a la clientela
- Incrementar las ventas
- Acrecentar la clientela generada a través de estrategias de Inbound Marketing

1.6.2. Marketing mix

Tomando en cuenta las investigaciones de López, (2016); Caldas et al., (2017) en las cuales el objetivo primordial de todo proyecto de negocio es el logro de una mayor rentabilidad, potenciando las ventas y estimulando la demanda a través de técnicas como el marketing o mercadotecnia. El Marketing Mix representa una estrategia que evalúa aspectos internos en la empresa. Focalizada en cuatro variables básicas como el producto, precio, distribución y promoción. La finalidad de desarrollar este trabajo es conocer el escenario de la empresa y así desplegar posteriormente una estrategia específica de posicionamiento.

1.6.3. Descripción de producto o servicio

Esta nueva practica turística y forma de realizarla definida como “Turismo Sostenible” ambiciona posicionarse en el mercado local y regional para posteriormente incursionar a nivel nacional en el resto del Perú, brindando servicios con diversas propuestas de recreación y esparcimiento a cualquier persona natural o jurídica interesada en realizar actividades turísticas llevando a cabo actividades que respeten el ecosistema y puedan realizarse sin ningún tipo de inconveniente. Los servicios involucran:

- Conocer las Rutas turísticas que ofrece el Distrito de Pucusana, Lima
- Involucrar al cliente con eventos culturales de la localidad
- Brindar a la clientela la experiencia de explorar la gastronomía local
- Recorrer Avistamientos de flora y fauna en el Distrito de Pucusana
- Ofertar la práctica de actividades deportivas o de recreación acuática

1.6.4. Estrategia de precio

Para determinar la estrategia de costos y precios del servicio a ofrecer se tomaron en cuenta cuatro factores para su fijación: i) Coste directo del servicio, ii) Tipo de estrategia seleccionada, iii) Precios de la competencia, iv) Beneficio esperado. Basado en estas consideraciones, se diseñaron los siguientes paquetes a los cuales se les podrán aplicar estrategias de descuentos por volumen:

Tabla 11. Precios referenciales

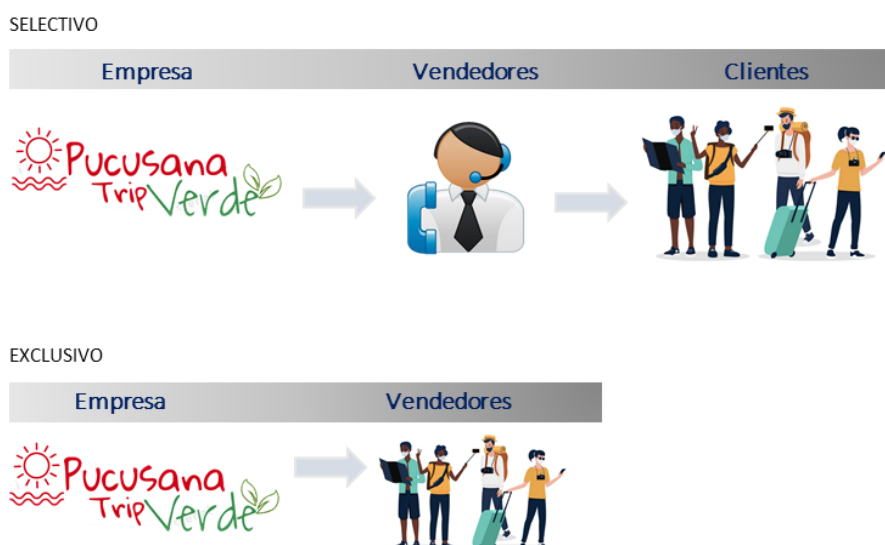
<p>PAQUETE A Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transporte turístico Lima – Pucusana – Lima ▪ Recorrido de Avistamientos de flora y fauna. ▪ Presentaciones y eventos culturales de la localidad ▪ Exploración y cata de la gastronomía local ▪ Ticket: Entradas e Impuestos ▪ Guía Oficial de Turismo. ▪ Botiquín de emergencia 	<p>Precio S/85 Incluye IGV</p>
<p>PAQUETE B Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transporte turístico Lima – Pucusana – Lima ▪ Excursión de atractivos turísticos en la localidad ▪ Recorrido Avistamientos de flora y fauna. ▪ Exploración y cata de la gastronomía local ▪ Alimentación: Box Lunch a bordo ▪ Ticket: Entradas e Impuestos ▪ Guía Oficial de Turismo. ▪ Botiquín de emergencia 	<p>Precio S/135 Incluye IGV</p>
<p>PAQUETE PUCUSANA FULL DAY Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transporte turístico Lima – Pucusana – Lima ▪ Recorrido de Avistamientos de flora y fauna. ▪ Excursión de atractivos turísticos en la localidad ▪ Presentaciones y eventos culturales de la localidad ▪ Exploración y cata de la gastronomía local ▪ Practica de actividades deportivas y/o de recreación acuática ▪ Alimentación: Box Lunch a bordo ▪ Ticket: Entradas e Impuestos ▪ Guía Oficial de Turismo. ▪ Botiquín de emergencia 	<p>Precio S/200 Incluye IGV</p>

Fuente: Elaboración propia

1.6.5. Estrategia de distribución de plaza

En esta sección es definida la estrategia con la cual se piensa llegar al cliente, aplicando los canales de distribución para bienes servicios selectiva y exclusivamente, logrando de esta manera la reducción de costos al utilizar las herramientas de marketing digital y como medio de difusión la web.

Figura 7. Diagrama de la ontología del modelo Canvas



Fuente: Elaboración Propia

1.6.6. Estrategia de promoción

La técnica para promocionar los servicios de la organización está dirigida a la publicidad digital, RRSS y material POP

Tabla 12. Presupuesto de Marketing

Concepto	VALOR UNITARIO	CANT.	UNID.	Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Publicidad									
Inversión en RRSS	S/ 1,200.00	1	Unidad	S/ 1,200.00	S/ 12,000.00	S/ 7,200.00	S/ 7,344.72	S/ 7,492.35	S/ 7,642.95
Material POP y Volantes	S/ 300.00	1	Unidad	S/ 300.00	S/ 3,000.00	S/ 2,400.00	S/ 2,448.24	S/ 2,497.45	S/ 2,547.65
				S/ 1,500.00	S/ 15,000.00	S/ 9,600.00	S/ 9,792.96	S/ 9,989.80	S/ 10,190.59

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

1.6.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa

El servicio al cliente se encuentra entre los elementos esenciales a considerar en todo plan de negocio, por lo tanto, el criterio y opinión de los clientes se considera en las estrategias:

- Mantener a los empleados con un óptimo dominio de los servicios, costos y paquetes que ofertan.
- Capacitar al recurso humano en talleres sobre atención al cliente, empatía y calidad de servicio.
- Implementar en los medios digitales el modelo de aplicación de mensajería denominada Chatbot, con la cual la atención a la clientela interesada sea rápida y oportuna
- Consolidar una plataforma tecnológica robusta que brinde un excelente servicio al cliente, en la cual se puedan consolidar comentarios de blog y sitios web con buenas referencias y comentarios acerca del servicio

1.6.8. Estrategia de posicionamiento

Para el alcance de un buen posicionamiento se pretenden utilizar elementos del marketing mix, a través de todos los recursos tecnológicos, creando un slogan con el cual pueda identificarse y campañas publicitarias que den a conocer los servicios ofrecidos. Al inicio se considera el uso de las redes sociales mediante publicaciones e interacciones dinámicas como videos cortos donde se expliquen las ventajas y beneficios del turismo sostenible en beneficio del ecosistema, a partir de ello se generan interrogantes que estimulen a los clientes potenciales a indagar e interesarse en los servicios ofrecidos. De

igual forma, siguiendo el contexto interactivo se prevén videoconferencias gratuitas a través de Facebook live e Instagram Live para amplificar la información y el vínculo con la clientela potencial. Promoviendo a la práctica de nuevas experiencias recreativas y de esparcimiento basadas en actividades del turismo sostenible

1.7. Plan de Operaciones

En este apartado son definidos los objetivos, las actividades previas al inicio del emprendimiento y el los pasos para desarrollo del servicio.

1.7.1. Objetivos de operaciones

- Alcanzar un alto índice de competitividad con el cual se marque la diferencia con la competencia.
- Forjar alianzas con empresas estratégicas en el sector, como restaurantes, transporte y operadores de actividades deportivas en la localidad
- Lograr la reducción en costos del servicio sin afectar la calidad
- Cubrir las necesidades y maximizar las experiencias de satisfacción en el cliente

1.7.2. Actividades previas al inicio de la producción

Se considera conveniente previo al inicio de operaciones:

- Diseño y prueba del servicio: la empresa Pucusana Trip Verde ofrecerá servicios de recreación y esparcimiento a través de actividades de turismo sostenible, promoviendo el crecimiento y sostenibilidad del ecosistema turístico racional en Perú, específicamente en el distrito de Pucusana, disponiendo de diversos servicios que van desde recorridos de rutas turísticas hasta la práctica de actividades deportivas o de recreación acuática, el proceso se establece de la siguiente

forma: al llegar el cliente a Pucusana Trip Verde y será atendido por un asesor, donde ofrecerán los paquetes que más se ajusten a su necesidad, posteriormente se agenda una fecha y horario para prestar el servicio, luego de ello se realizan las coordinaciones internas y externas para llevar a cabo con anticipación un buen servicio, brindándole, igualmente, al cliente la información sobre alguna eventualidad o tips a considerar en su excursión recreativa

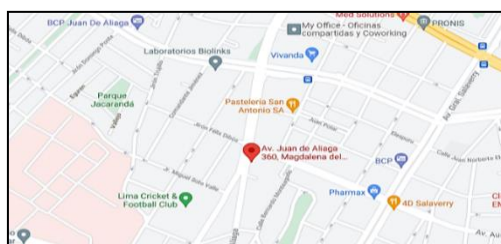
- Aspectos técnicos: al ser un servicio se debe especificar el nombre y el logotipo o símbolo visible para crear la marca del producto.

Nombre: Pucusana Trip Verde



- Determinar la ubicación de la empresa: inicialmente la empresa pretende tener un centro de operaciones en la ciudad de Lima, para posteriormente fijar un punto de control en el distrito de Pucusana, de acuerdo al crecimiento y mayores oportunidades de renta en locales comerciales. El emprendimiento estará localizado en Av. Antonio Miroquesada 360 Magdalena del Mar, Lima, siendo este un inmueble coworking con renta de S/600 al mes

Figura 8. *Ubicación*



Fuente: Google maps, 2021

- Diseño y distribución de las instalaciones: De acuerdo a las consideraciones por Weinberguer (2009) se escogió de distribución fija para las instalaciones.

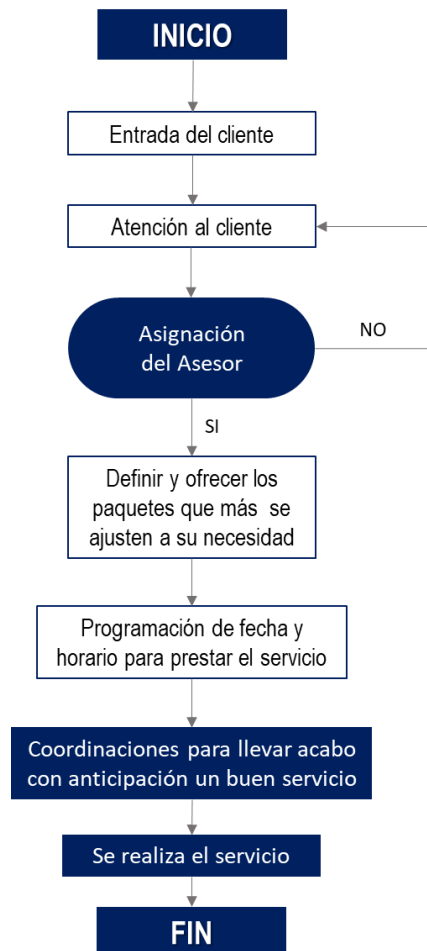
Figura 9. *Diseño y distribución de las instalaciones*



Fuente: <https://www.wework.com/es-LA>, 2021

1.7.3. Proceso de producción del bien o servicio

Figura 10. *Flujograma de producción del servicio*



Fuente: Elaboración propia

- Estándares de Calidad: Para evaluar los servicios e identificar las dificultades que puedan presentarse, se establece lo siguiente:
 - Cumplimiento: será realizada una matriz de cumplimiento mensual para cada asesor, coordinador y guías de la empresa.
 - Indicadores de Evaluación: en cuanto a los parámetros para calcular la relación entre los resultados y los objetivos planteados, esto se llevará a cabo así:

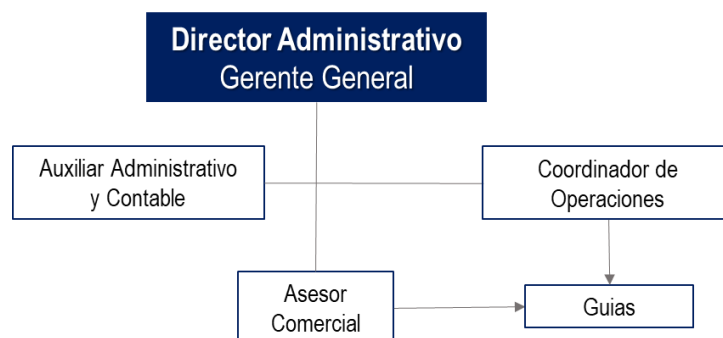
porcentaje de alianzas estratégicas logradas, cantidad de clientes atendidos, y comentarios acerca del servicio en la etapa de post venta.

- Indicadores de Eficiencia: será evaluada a través de la cantidad de servicios, tiempo invertido, y comentarios acerca del grado de satisfacción obtenido por el cliente
- Indicadores de Gestión: serán evaluados por la cantidad de servicios realizados al mes y la rentabilidad en costos.
- Factores críticos: según Weinberguer (2009) estos permiten que se cumplan los procesos y los estándares de calidad determinados, se consideran esos elementos que entorpecen la ejecución de la labor con patrones de calidad, tales como:
 - Gestión de los recursos: problema en la contratación de personal calificado con conocimiento acerca del turismo sostenible y su gran potencial para impulsar al sector turístico
 - La tecnología: uso poco óptimo de la tecnología, incremento en los costos del ISP.

1.8. Diseño de estructura y plan de recursos humanos

La estructura organizacional que aplica es la visualizada en la figura siguiente:

Figura 11. *Flujograma de estructura organizacional*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. *Manual de funciones*

Descripción del puesto	Director Administrativo. Gerente General
Objetivo del puesto	Liderar el emprendimiento
Adscrito al área	-
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisar el cumplimiento de las diferentes funciones del personal a cargo. -Representar legalmente a la empresa -Evaluar constantemente el cumplimiento de los objetivos - Administrar y supervisar los recursos financieros, humanos y físicos, con el fin de optimizarlos - Negociar con proveedores. -Definición y revisión de precios de acuerdo con el mercado y la rentabilidad esperada -Asegurar la operación con los proveedores aliados (hoteles, transportadores, entre otros; de manera que se cumpla la promesa de servicio al cliente.
Responsabilidades	Cumplir con la normativa legal del emprendimiento.

Descripción del puesto	Auxiliar Administrativo y contable
Objetivo del puesto	Administrar los recursos financieros
Adscrito al área	Administrativa
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar los procesos -Evaluar previa de proveedores -Buscar y reclutar personal
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisar el cumplimiento de las normas de la empresa. -Administrar los recursos presupuestarios de la empresa. - Soportar las actividades administrativas de la empresa -Generar órdenes de servicios y pago a proveedores - Elaboración de informes financieros básicos. - Pagar las obligaciones legales y de nomina

Descripción del puesto	Asesor comercial
Objetivo del puesto	Marketing y ventas.
Adscrito al área	Marketing y ventas
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar los recursos publicitarios para crear impacto en los clientes -Maximizar las ventas de los servicios
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Crear campañas publicitarias para aumentar las ventas. - Planear y ejecutar toda la actividad comercial de la Empresa. - Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas - Velar por la rentabilidad de los productos comercializados por la empresa. - Brindar información a los Clientes - Cotizar, reservar y verificar el estado de las solicitudes de los clientes e informar con antelación las condiciones de la reserva del servicio

Descripción del puesto	Coordinador de Operaciones
Objetivo del puesto	Coordinaciones Logísticas internas y externas para llevar a cabo el servicio.
Adscrito al área	Operaciones
Funciones	Seguir indicaciones del área administrativa y comercial para brindar las herramientas necesarias al guía, al momento de realizar el servicio
Responsabilidades	-Programar y disponer de los recursos humanos y logísticos para la prestación de los diferentes servicios. -Programar las actividades que se ofrecen

Descripción del puesto	Guías
Objetivo del puesto	Operar las rutas o actividades asignadas
Adscrito al área	Operaciones
Funciones	-Seguir las indicaciones del Coordinador operaciones -Velar en todo momento por la seguridad del turista - Informar cualquier percance que se presente
Responsabilidades	Ser la imagen de la empresa que este a primera vista en la interacción y experiencia del servicio, ofrecer calidad de servicio, y realizar seguimiento a la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración Propia

El método de pago y retribuciones se cumplirá por planilla, con base en lo establecido en la Ley del trabajo- Ley nº 30036, la misma regula el teletrabajo, Reglamento de la Ley General del Trabajo.

1.8.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

Entendiendo que la empresa es nueva se realizará el reclutamiento externo, a través de publicaciones en portales de bolsas de trabajo reconocidos a nivel nacional como computrabajo, linkedin, Bumeran e Indeed, en las cuales serán descritas las características y requerimientos de los cargos. El equipo fundador evaluará los perfiles y deberá seleccionar al personal idóneo. Para agilizar todo el proceso de selección las

entrevistas y pruebas psicológicas serán desarrolladas vía web, mediante plataformas de videoconferencia como por ejemplo zoom. Posteriormente, el personal seleccionado procederá a firmar un contrato con la organización de acuerdo a la norma legal que exista en la nación.

1.8.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

- La inducción inicial será realizada por el Director Administrativo de la empresa que forma parte del equipo fundador. En esta actividad se reunirá a todo el personal, para llevarla a cabo se realiza un taller donde se dan a conocer los valores, misión, visión, estructura jerárquica, entre otros; concluyendo con una dinámica integrativa entre el personal.
- Capacitación: estas se llevarán a cabo de forma progresiva, después de identificar las necesidades del personal seleccionado, así se organizará la capacitación interna, y al cumplir los 9 meses en la empresa los empleados podrán optar a capacitaciones externas en su área.
- Evaluación del personal: un buen desempeño es establecido al momento que el trabajador efectúa de forma competente sus funciones y da cumplimiento a todos los indicadores aludidos en el plan de operaciones, asignaciones y normas de la empresa.

1.8.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal

- Ofrecer un clima organizacional óptimo y equilibrado.
- Incentivar económicamente el cumplimiento de metas.
- Brindar talleres de perfeccionamiento profesional.
- Realizar retroalimentación por el trabajo realizado.

- Definir jornadas laborales de 8 horas.
- Organizar eventos de integración familiar entre los empleados y la empresa.
- Ofrecer tickets para la compra de alimentos.

1.8.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones

Conforme a lo mencionado anteriormente acerca de cómo serán realizados los pagos y retribuciones, estas se encuentran basadas en las políticas de remuneración y compensaciones, legislación laboral vigente y al Art. 63 del Decreto Legislativo N° 728 de la Ley de Productividad y competitividad laboral. De acuerdo a esto es establecido un estimado de remuneración bruta mensual ascendente al empleado(a) en contraprestación de sus servicios y los beneficios de ley que le corresponde. Ver tabla 5.

Tabla 14. *Estimación para cada puesto de trabajo*

Puesto	Remuneración estimada
Director Administrativo (Gerente General)	s/ 4.000
Auxiliar Administrativo y Contable	s/ 2.300
Coordinador de Operaciones	s/ 1.800
Asesor Comercial	s/ 1500
Guías	s/ 1200

Fuente: Elaboración propia

Complementariamente la empresa se compromete a:

- Crear e implementar actividades para el mejoramiento de la interrelación laboral, la responsabilidad y motivación del equipo.
- Definir estrategias que consoliden al equipo de trabajo
- Promover el trabajo colaborativo.

- Promover el crecimiento profesional a través de ascensos de acuerdo al índice de desempeño.

1.9. Plan financiero

1.9.1. Historia financiera de la empresa

Es un emprendimiento nuevo, por lo cual no aplica este apartado.

1.9.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Seguidamente son establecidas las políticas, la información y postulados que orientarán las proyecciones.

Tabla 15. *Precios unitarios por hora*

Precios Unitarios Por Hora				
Actividad	Servicios	Costo /Hr	Costo /Marg	Precio /Hr
1	Información comercial del Servicio y asistencia reglamentaria	27.23	27.23	54.46
2	Diseño de estrategias y planes de reconocimiento y difusión comercial	27.23	27.23	54.46
3	Estudio del mercado y diagnostico actual del mercado	27.23	27.23	54.46
4	Búsqueda y contacto a potenciales clientes	27.23	27.23	54.46
5	Tramites nacionales	27.23	27.23	54.46
6	Intermediaciones	27.23	27.23	54.46
7	Redes de cooperación interempresarial	27.23	27.23	54.46
8	Bienestar Financiero	27.23	27.23	54.46

Nota: Todos los Precios están expresados en soles

Fuente: Elaboración propia

Políticas económicas y financieras:

- La atención a proveedores se realizará los viernes de 8:00 am –4:00 pm.

- El pago a los empleados será realizado los primeros cinco días de cada mes mediante transferencias a sus cuentas bancarias.
- En el caso de que un cliente contrate los servicios del paquete de Full day para más de 3 personas se lo ofrecerá un descuento del 5 %.

1.9.3. Plan de ventas de la empresa

En la tabla 7 se puede visualizar el plan de venta de la empresa con su respectiva proyección a cinco años.

Tabla 16. Precios de Ventas para cada plan

		Precios de Ventas				
Actividad	Servicios	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
1	Información comercial del Servicio y asistencia reglamentaria	54.46	55.56	56.67	57.81	58.97
2	Diseño de estrategias y planes de reconocimiento y difusión comercial	54.46	55.56	56.67	57.81	58.97
3	Estudio del mercado y diagnostico actual del mercado	54.46	55.56	56.67	57.81	58.97
4	Búsqueda y contacto a potenciales clientes	54.46	55.56	56.67	57.81	58.97
5	Tramites nacionales	96.44	98.38	100.36	102.38	104.43
6	Intermediaciones	96.44	98.38	100.36	102.38	104.43
7	Redes de cooperación interempresarial	96.44	98.38	100.36	102.38	104.43
8	Bienestar Financiero	85.10	86.81	88.56	90.34	92.15
		592.26	604.17	616.32	628.71	641.36

Nota: Todos los Precios están expresados en soles

Fuente: Elaboración propia

1.9.4. Análisis de costos

Dicho análisis ayuda a proyectar los estados financieros y evaluar la rentabilidad de la idea de negocio, valorando ingresos, costos y gastos.

Tabla 17 Costos de Venta para cada plan

		Precios de Ventas				
Actividad	Servicios	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
1	Información comercial del Servicio y asistencia reglamentaria	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
2	Diseño de estrategias y planes de reconocimiento y difusión comercial	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
3	Estudio del mercado y diagnostico actual del mercado	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
4	Búsqueda y contacto a potenciales clientes	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
5	Tramites nacionales	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
6	Intermediaciones	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
7	Redes de cooperación interempresarial	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
8	Bienestar Financiero	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
		217.84	222.22	226.69	231.25	235.90

Nota: Todos los Precios están expresados en soles

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Gastos de nómina mensual y proyectada

NOMINA MENSUAL				NOMINA PROYECTADA				
Cargo	Personas	Sueldo mes	Sueldo Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Planilla indirecta								
Gerente General	1	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 40,000.00	S/ 48,000.00	S/ 48,000.00	S/ 48,000.00	S/ 48,000.00
Administración	1	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00	S/ 23,000.00	S/ 27,600.00	S/ 27,600.00	S/ 27,600.00	S/ 27,600.00
Operaciones	1	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 18,000.00	S/ 21,600.00	S/ 21,600.00	S/ 21,600.00	S/ 21,600.00
Total planilla indirecta	3	S/ 8,100.00	S/ 8,100.00	S/ 81,000.00	S/ 97,200.00	S/ 97,200.00	S/ 97,200.00	S/ 97,200.00
Planilla directa								
Ejecutivo de ventas	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 15,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00
Personal de reparto	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 12,000.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00
Total planilla directa	2	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 27,000.00	S/ 32,400.00	S/ 32,400.00	S/ 32,400.00	S/ 32,400.00
Total planilla			S/ 10,800.00	S/ 108,000.00	S/ 129,600.00	S/ 129,600.00	S/ 129,600.00	S/ 129,600.00
Gastos de Nomina planilla indirecta								
Es Salud		9%	729.00	S/ 7,290.00	S/ 8,748.00	S/ 8,748.00	S/ 8,748.00	S/ 8,748.00
Vacaciones			S/ 337.50	S/ 4,050.00	S/ 4,050.00	S/ 4,050.00	S/ 4,050.00	S/ 4,050.00
Gratificaciones			S/ 675.00	S/ 8,100.00	S/ 8,100.00	S/ 8,100.00	S/ 8,100.00	S/ 8,100.00
Compensacion Tiempo de Servicio			S/ 337.50	S/ 4,050.00	S/ 4,050.00	S/ 4,050.00	S/ 4,050.00	S/ 4,050.00
			2,079.00	S/ 23,490.00	S/ 24,948.00	S/ 24,948.00	S/ 24,948.00	S/ 24,948.00
Gastos de Nomina planilla directa								
Es Salud		9%	243.00	S/ 2,430.00	S/ 2,916.00	S/ 2,916.00	S/ 2,916.00	S/ 2,916.00
Vacaciones			S/ 112.50	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00
Gratificaciones			S/ 225.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00
Compensacion Tiempo de Servicio			S/ 112.50	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00
			693.00	S/ 7,830.00	S/ 8,316.00	S/ 8,316.00	S/ 8,316.00	S/ 8,316.00
Total gastos nomina			S/ 2,772.00	S/ 31,320.00	S/ 33,264.00	S/ 33,264.00	S/ 33,264.00	S/ 33,264.00

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Gastos operativos y administrativos

Gastos Operativos	% Operaciones	% Gcia /Admón	Gasto Total
Agua	50%	50%	S/ 100.00
Electricidad	60%	40%	S/ 250.00
Alquiler de local	60%	40%	S/ 600.00
Materiales de Limpieza	50%	50%	S/ 50.00
Material de oficina	60%	40%	S/ 100.00
Internet (pag. web+p.elec+host)	50%	50%	S/ 250.00
Teléfono fijo	50%	50%	S/ 50.00
Mantenimiento de Local	50%	50%	S/ 200.00
Publicidad		100%	S/ 1,500.00
			S/ 3,100.00

Gastos Operativos	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	S/ 50.00	S/ 350.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Electricidad	S/ 150.00	S/ 1,050.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00
Alquiler de local	S/ 360.00	S/ 2,520.00	S/ 4,320.00	S/ 4,320.00	S/ 4,320.00	S/ 4,320.00
Materiales de Limpieza	S/ 25.00	S/ 175.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Material de oficina	S/ 60.00	S/ 420.00	S/ 720.00	S/ 720.00	S/ 720.00	S/ 720.00
Internet (pag. web+p.elec+host)	S/ 125.00	S/ 875.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Teléfono fijo	S/ 25.00	S/ 175.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Mantenimiento de Local	S/ 100.00	S/ 700.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
		S/ 6,265.00	S/ 10,740.00	S/ 10,740.00	S/ 10,740.00	S/ 10,740.00

Gastos de Administrativos	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	S/ 50.00	S/ 350.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Electricidad	S/ 100.00	S/ 700.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Alquiler de local	S/ 240.00	S/ 1,680.00	S/ 2,880.00	S/ 2,880.00	S/ 2,880.00	S/ 2,880.00
Materiales de Limpieza	S/ 25.00	S/ 175.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Material de oficina	S/ 40.00	S/ 280.00	S/ 480.00	S/ 480.00	S/ 480.00	S/ 480.00
Internet (pag. web+p.elec+host)	S/ 125.00	S/ 875.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Teléfono fijo	S/ 25.00	S/ 175.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Mantenimiento de Local	S/ 100.00	S/ 700.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
		S/ 4,935.00	S/ 8,460.00	S/ 8,460.00	S/ 8,460.00	S/ 8,460.00

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

1.9.5. Punto de equilibrio de la empresa

Según Weinberger (2009) este apartado determina el número de servicios o productos que tendrá que vender la empresa para no generar pérdida.

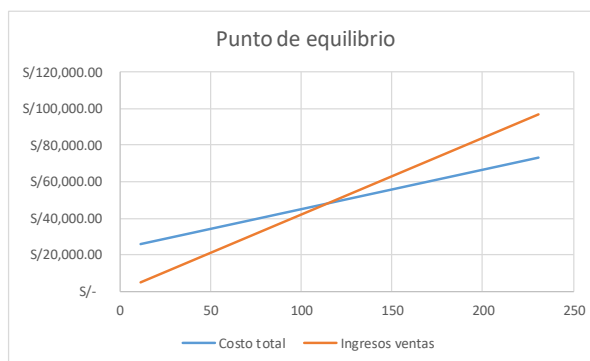
Este cálculo es considerado una herramienta de gestión fundamental para cualquier tipo de negocio. Respecto a esta empresa es necesario calcular cuánto deben ser los ingresos que logren cubrir los costos y gastos totales, los cuales intervienen en el proceso productivo. A continuación, en la siguiente tabla 20 se visualizan dichos cálculos y el punto de equilibrio determinado. El PE está dado por 115 en total de servicios durante el primer año.

Tabla 20. Punto de equilibrio de la empresa

Línea de Comercialización	MES CRITICO	%Participación	Precio Venta	Costo variable Unitario	Margen contribucion	Margen Ponderado	PUNTO DE EQUILIBRIO en Unidades	PUNTO DE EQUILIBRIO en soles
Paquete 1	63	33.33%	S/ 85.00	S/ 55.00	S/ 30.00	S/ 10.00	787	S/ 66,923.33
Paquete 2	63	33.33%	S/ 135.00	S/ 70.00	S/ 65.00	S/ 21.67	363	S/ 49,056.92
Paquete Full Day	63	33.33%	S/ 200.00	S/ 90.00	S/ 110.00	S/ 36.67	215	S/ 42,945.45
	190	100.00%	S/ 420.00	S/ 215.00		S/ 68.33	115	S/ 48,392.20

Nuevos Soles	MES
COSTOS FIJOS	S/ 23,620.00

Unidades vendidas	Costo total	Ingresos ventas
12	S/ 26,097.22	S/ 4,839.22
23	S/ 28,574.44	S/ 9,678.44
35	S/ 31,051.66	S/ 14,517.66
46	S/ 33,528.88	S/ 19,356.88
58	S/ 36,006.10	S/ 24,196.10
69	S/ 38,483.32	S/ 29,035.32
81	S/ 40,960.54	S/ 33,874.54
92	S/ 43,437.76	S/ 38,713.76
104	S/ 45,914.98	S/ 43,552.98
115	S/ 48,392.20	S/ 48,392.20
127	S/ 50,869.41	S/ 53,231.41
138	S/ 53,346.63	S/ 58,070.63
150	S/ 55,823.85	S/ 62,909.85
161	S/ 58,301.07	S/ 67,749.07
173	S/ 60,778.29	S/ 72,588.29
184	S/ 63,255.51	S/ 77,427.51
196	S/ 65,732.73	S/ 82,266.73
207	S/ 68,209.95	S/ 87,105.95
219	S/ 70,687.17	S/ 91,945.17
230	S/ 73,164.39	S/ 96,784.39



Fuente: Elaboración propia

1.9.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

Seguidamente son detalladas las inversiones fijas tangibles, siendo estos activos necesarios para dar inicio a las operaciones, por la naturaleza de la organización equipos de oficina y equipos de computación.

Tabla 21. Plan de inversión

PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO						
INVERSIONES	Descripción	RELACION DE LOS BIENES			18%	S/. 50,315.00
		Cant	Costo Unitario	SIN IGV Costo Total	IGV	TOTAL
INVERSIÓN FIJA TANGIBLE	Equipo de cómputo	4	1,550.00	6,200.00	0.00	6,200.00
	Camioneta Q22 L Chery	1	38,645.00	38,645.00	0.00	38,645.00
	Utensilios varios		800.00	800.00	0.00	800.00
	Mobiliario de oficina		500.00	500.00	0.00	500.00
	Mobiliario y enseres de herramientas turísticas		4,000.00	4,000.00	0.00	4,000.00
	Otros					
	Extintor	1	120.00	120.00	0.00	120.00
	Botiquín	2	25.00	50.00	0.00	50.00
Total Activos Area Operativa						50,315.00

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

1.9.7. Inversión inicial

La inversión requerida para iniciar las operaciones es de S/. 55,811.00, creándose un período de 4 meses para llevar a cabo las actividades previas.

Tabla 22. Gastos de inversión inicial

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Gastos pre operativos	
CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de la información a obtener del mercado y el producto	200.00
Búsqueda de nombre	5.00
Reserva de nombre	20.00
Redacción de la minuta de constitución por parte del abogado	250.00
Escritura pública de constitución	320.00
Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos	120.00
Boleta de Venta 500 unidades	30.00
Factura 500 unidades	45.00
Guía de remisión 500 unidades	30.00
Registro de Compras	27.00
Registro de Ventas	27.00
Registro de Compras y Registro de Ventas	80.00
El local tiene menos de 150m2	72.00
PERMISOS VARIOS	120.00
TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA	1,346.00
Inversion en Activos Fijos	50,315.00
Alquiler del Local	600.00
Deposito en Garantia	1,200.00
Gastos de Servidos Publicos	150.00
Mate riales de Oficina y de limpieza	200.00
Gasto de Personal de acondicionamiento de oficina	500.00
Gasto de Marketing	1,500.00
	55,811.00

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

1.9.8. Capital de trabajo

Respecto a este emprendimiento el capital de trabajo se aportará por los socios, dichos aportes se visualizan en la siguiente.

Tabla 23. *Aportes propios*

APORTES PROPIOS		
Socios	Valor	Porcentaje
Socio 1	13,952.75	25.00%
Socio 2	13,952.75	25.00%
Socio 3	13,952.75	25.00%
Socio 4	13,952.75	25.00%
TOTAL	55,811.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia

1.9.9. Fuentes de financiamiento

Se establecen las fuentes de financiamiento como: aportes de los socios asumiendo el 100% del capital de inversión.

Tabla 24. *Estructura de capital*

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Fuente de Financiamiento	Valor	Porcentaje
Aporte Socios	S/. 55,811.00	100.00%
TOTAL	S/. 55,811.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia

1.9.10. Proyección de flujo de caja

El flujo de caja para los próximos cinco años en la empresa y que constituye el informe financiero se estima en la tabla 25.

Tabla 256. *Proyección de flujo de caja*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
CONCEPTO												
INGRESOS (+)	S/	546,769.60	S/	627,353.00	S/	710,389.20	S/	795,878.23	S/	883,820.07		
COSTOS (-)	S/	55,811.00	S/	425,358.40	S/	522,629.99	S/	565,329.58	S/	438,743.32	S/	654,507.29
Costo de Inversión	S/	55,811.00										
Costo de Materiales		S/	256,199.24	S/	321,144.99	S/	363,651.62	S/	236,868.52	S/	452,431.70	
Costo Mano de Obra Directa		S/	33,862.50	S/	40,718.00	S/	40,718.00	S/	40,718.00	S/	40,718.00	
Costo Mano de Obra Indirecta		S/	100,912.50	S/	122,148.00	S/	122,148.00	S/	122,148.00	S/	122,148.00	
Gastos de Administración		S/	11,200.00	S/	19,200.00	S/	19,200.00	S/	19,200.00	S/	19,200.00	
Gastos de Ventas		S/	15,000.00	S/	9,600.00	S/	9,792.96	S/	9,988.80	S/	10,190.58	
Otros Gastos		S/	8,184.17	S/	9,821.00	S/	9,821.00	S/	9,821.00	S/	9,821.00	
FLUJO ECONÓMICO	-S/	55,811.00	S/	121,411.20	S/	104,723.01	S/	145,059.63	S/	357,134.91	S/	229,312.77
Aporte propio	S/	55,811.00										
Saldo acumulado	-S/	55,811.00	S/	65,800.20	S/	170,323.21	S/	315,382.84	S/	672,517.75	S/	901,830.52

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	121,411.20	104,723.01	145,059.63	357,134.91	229,312.77
INTERES (1+ Interes)	1.03	1.06	1.09	1.12	1.26
Flujo proyectado	117,874.95	98,795.29	133,082.23	318,870.45	181,994.26
Flujo de caja esperado - Inv. Inicial	850,617.19	-55,811.00		794,806.19	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran las estimaciones del Valor Actual Neto Económico (VANE) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), siendo S/. 667,538.00 Soles y 223%, respectivamente.

Tabla 267. *VAN y TIR*

ECONÓMICO	
VAN	667,538
TIR	223%

Fuente. Elaboración propia

1.9.11. Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad es mostrado en la tabla 27.

Tabla 278. *Análisis de rentabilidad*

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Caja	1,346.00	Prestamos por pagar	0.00
Banco			
Inventario			
Gastos pagados por anticipado			
Otros activos	0.00	Total Pasivos	0.00
Total Activos Circulantes	1,346.00		
Activos Fijos		Capital	
Equipo y mobiliario	50,315.00	Capital Neto	
Depreciación	0.00	Aporte Capital Social	55,811.00
Deposito en Garantia	1,200.00		
Total Activos Fijos	51,515.00	Total Capital Neto	55,811.00
ACTIVOS	52,861.00	PASIVOS + CAPITAL	55,811.00

Fuente. Elaboración propia

1.9.11. Balance General proyectado de la empresa

En el siguiente balance general de la compañía, se observa que el capital está compuesto principalmente de los activos fijos, pasivos y el patrimonio neto del emprendimiento.

Tabla 289. Balance General

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Concepto	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
A. INGRESOS X VENTAS	S/ 546,769.60	S/ 627,353.00	S/ 710,389.20	S/ 795,878.23	S/ 883,820.07
Ventas del Periodo	S/ 546,769.60	S/ 627,353.00	S/ 710,389.20	S/ 795,878.23	S/ 883,820.07
B. COSTOS	S/ 256,199.24	S/ 321,144.99	S/ 363,651.62	S/ 236,868.52	S/ 452,431.70
Materiales	S/ 256,199.24	S/ 321,144.99	S/ 363,651.62	S/ 236,868.52	S/ 452,431.70
C. UTILIDAD BRUTA	S/ 290,570.37	S/ 306,208.01	S/ 346,737.59	S/ 559,009.71	S/ 431,388.37
GASTOS DE OPERACIÓN	S/ 169,159.17	S/ 201,485.00	S/ 201,677.96	S/ 201,874.80	S/ 202,075.59
Mano de Obra Directa	S/ 33,862.50	S/ 40,716.00	S/ 40,716.00	S/ 40,716.00	S/ 40,716.00
Mano de Obra Indirecta	S/ 100,912.50	S/ 122,148.00	S/ 122,148.00	S/ 122,148.00	S/ 122,148.00
Gastos de Administración	S/ 11,200.00	S/ 19,200.00	S/ 19,200.00	S/ 19,200.00	S/ 19,200.00
Gastos de Ventas	S/ 15,000.00	S/ 9,600.00	S/ 9,792.96	S/ 9,989.80	S/ 10,190.59
Depreciación	S/ 8,184.17	S/ 9,821.00	S/ 9,821.00	S/ 9,821.00	S/ 9,821.00
D. UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/ 121,411.20	S/ 104,723.01	S/ 145,059.63	S/ 357,134.91	S/ 229,312.77
E. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 121,411.20	S/ 104,723.01	S/ 145,059.63	S/ 357,134.91	S/ 229,312.77
Impuesto a la Renta -(29.5%)	S/ 35,816.30	S/ 30,893.29	S/ 42,792.59	S/ 105,354.80	S/ 67,647.27
UTILIDAD NETA	S/ 85,594.90	S/ 73,829.72	S/ 102,267.04	S/ 251,780.11	S/ 161,665.50
RENTABILIDAD DE VENTAS (UTILIDAD NETA/INGRESOS)*100)	15.65%	11.77%	14.40%	31.64%	18.29%

Fuente. Elaboración propia

1.9.12. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa

Seguidamente se presentan los resultados logrados:

Tabla 29. Análisis de sensibilidad

		Análisis de Sensibilidad						
CON 1 VARIABLE		x hora						
		PRECIOS						
VAN	105.08	215.04	268.80	336.00	420.00	504.00	604.80	725.76
	110.08	341,779.69						
	137.60		427,224.61					
	172.00			534,030.76				
COSTO	215.00				667,538.45			
	258.00					801,046.14		
	309.60						961,255.37	
	371.52							1,153,506.45

Nota: Todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3010. Resumen de escenarios

Resumen de escenarios

	Pesimista	Valores actuales	Optimista
PRECIO	268.8	420	504
COSTOS	137.6	215	258
VAN/ Soles	427,224.61	667,538.45	801,046.14

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Análisis de riesgos

FACTORES DE RIESGO	TIPO		RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	PRIORIDAD
	INTERNO	EXTERNO						
LEGAL		X	Nuevas leyes de importación y exportación	Nuevas leyes que exigen a exponerse a no tener el dinero para responder a las entidades con las que se compromete	Racorte de personal, cierre de la empresa para realizar los pagos de proveedores y demás obligaciones financieras	1	20	20
FINANCIERO	X		Cambios significativos en las tasas de interés	Incremento en las tasas de interés	Disminución en el margen de ganancia	2	10	20
PRODUCTO/PROCESO	X		Nuevos sistemas de información	El exceso de información se convierte en la necesidad de implementar nuevos SI	Personal no calificado para manejar el SI, tensión en el clima laboral	2	10	20
TECNOLOGICO	X		Manejo inadecuado de la página web	No se publicita bien y tampoco ni lo necesario	Perdida de mercado	1	20	20
COMPETENCIA		X	Mayor promoción de productos.	mejores precios, mejores servicios	Perdida de clientes	2	5	10
CLIENTE		X	Incumplimiento de la obligación de los pagos	Se retrasa la cobranza	La rotación de cartera se puede ver seriamente afectada si se otorga un crédito a varios clientes y estos resultan morosos	2	5	10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Descripción de probabilidades

PROBABILIDADES	VALOR			
ALTA	3	15 Nuevos sistemas de información	30	40
MEDIA	2	10 Incumplimiento de las obligaciones con el banco	20 Cambios significativos en las tasas de interés	40 Diversificar los mercados
BAJA	1	5 Manejo inadecuado de la página web	10 Perdida o hurto de equipos	20 Nuevas leyes de exportación e importación
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Descripción del impacto

VALOR DEL IMPACTO	NIVEL DEL IMPACTO	DESCRIPCIONES
5	LEVE	Perdidas insignificantes, menor grado de incumplimiento en metas y objetivos
6	MODERADO	Perdidas considerables, posibilidad de un alto grado de incumplimiento en metas y objetivos
7	CATASTROFICO	Perdidas enormes, daño en la imagen de la empresa, alto grado de incumplimiento en metas y objetivos

Fuente: Elaboración propia

1.10. Descripción del equipo gerencial de la empresa

En el siguiente ítem se describe el perfil a considerar para los cargos gerenciales.

Tabla 34. Descripción del impacto

Cargo Gerencial	Perfil
Director administrativo Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios Profesionales en Administración, Economía, Ingeniería Administrativa o similares -Postgrado en Finanzas. - Experiencia empresarial mínima de dos años en cargos de dirección. - Debe poseer conocimientos en la ley de turismo -Idiomas Inglés – español
Auxiliar Administrativo y contable	<ul style="list-style-type: none"> Profesional de administración de empresas Amplia experiencia laboral en finanzas, reclutamiento, selección de personal y empleabilidad. Dominio de office Inglés intermedio

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Comunidad Andina de Naciones – CAN (2012). *Informe estadístico de Turismo 2012*.

<http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/2013311184622SGde556.pdf>

Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Lean Startup y plan de marketing (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Editex.

López, J. (2016). *Plan de Marketing para una empresa turística de nueva creación: Nautic Chef*. Universidad de les Illes Balears.

Lombardi (2018). Retos del turismo sostenible en el Perú. en Diario *Oficial del Bicentenario El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/66605-retos-del-turismo-sostenible-en-el-peru>

Márquez, J. (2010). Innovación en modelo de negocios: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 2, 30-47

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2019). *Existen 17,200 prestadores de servicios turísticos formales en Perú*.

[https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-existen-17200-prestadores-servicios-turisticos-formales-peru-](https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-existen-17200-prestadores-servicios-turisticos-formales-peru-740646.aspx#:~:text=Mincetur%3A%20existen%2017%2C200%20prestadores%20de%20servicios%20tur%3ADsticos%20formales%20en%20Per%3BA,-Entre%20agencias%20de)

[740646.aspx#:~:text=Mincetur%3A%20existen%2017%2C200%20prestadores%20de%20servicios%20tur%3ADsticos%20formales%20en%20Per%3BA,-](https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-existen-17200-prestadores-servicios-turisticos-formales-peru-740646.aspx#:~:text=Mincetur%3A%20existen%2017%2C200%20prestadores%20de%20servicios%20tur%3ADsticos%20formales%20en%20Per%3BA,-Entre%20agencias%20de)

[Entre%20agencias%20de](https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-existen-17200-prestadores-servicios-turisticos-formales-peru-740646.aspx#:~:text=Mincetur%3A%20existen%2017%2C200%20prestadores%20de%20servicios%20tur%3ADsticos%20formales%20en%20Per%3BA,-Entre%20agencias%20de)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2019). *Cifras completas del Mincetur del año 2019 revelan que el turismo receptivo cayó -1.1%*.

<https://www.turiweb.pe/cifras-completas-del-mincetur-del-ano-2019-revelan-que-el-turismo-receptivo-cayo-1-1/>

Ortega, A. y Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. ESIC editorial. Madrid. España.

Plan estratégico nacional de turismo, [PENTUR] (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 202. Turismo con futuro*.

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/22123-plan-estrategico-nacional-de-turismo-del-peru-pentur>

PromPerú (2015). *El Perú como destino para la operación turística*. Primera edición

<https://www.promperu.gob.pe/Uploads/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf>

Quichiz, A y Rojas, M. (2019). *Desarrollo del turismo sostenible en la selva central y su impacto en los negocios internacionales*. Tesis de Licenciatura. Universidad San Ignacio de Loyola

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú] (2019). *Turismo en Perú*.

<https://www.confiep.org.pe/noticias/economia/turismo-en-peru/>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios, Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio*. Nathan Associates Inc. Lima. Perú.

Weiss, J. (2005). Introducción al análisis de los Grupos de Interés (Stakeholders) utilizando el razonamiento ético¹. *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 64 (8), 135-156. ISSN: 02 12-7377

ANEXO

Anexo 1. Guía de entrevista

1. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento del sector turismo en Perú para los próximos cinco años?
2. ¿Cómo ha sido la experiencia a nivel de gerencia en este modelo de negocio con la implementación de prácticas de preservación ambiental?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar bajo este esquema?
4. ¿Cómo se ha visto afectado el negocio por la pandemia del Covid – 19?
5. ¿Cuáles serían las recomendaciones para iniciar un modelo de negocio de actividades turísticas?

Anexo 2. Cuestionario de Encuesta

1. ¿Te gusta Viajar frecuentemente?
 - SI
 - NO

2. ¿Conoce información acerca de turismo sostenible, ecoturismo o turismo de naturaleza?
 - SI
 - NO

3. ¿le gustaría realizar estas prácticas de turismo?
 - SI
 - NO

4. ¿cada cuanto realiza viajes de recreación y esparcimiento personal o en familia?
 - 4 a 5 veces/ año
 - 1 a 3 veces/ año
 - Muy poco viaje

5. ¿Estaría dispuesto a contratar a una empresa turística que practique actividades de turismo sostenible?
 - SI
 - TALVEZ
 - NO

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestros servicios?
 - Entre 50 a 80 S/.
 - Entre 81 a 150 S/.
 - Entre 151 a 250 S./
 - Mas de 300 S/.

7. ¿Con que frecuencia contrataría usted nuestros servicios?
 - más de 8 veces al año
 - de 4-8 veces al año
 - de 1-3 veces al año

FIN