

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA
MOLINA**

Marketing y Finanzas

Ciclo Optativo de Especialización y Profesionalización



**“PROPUESTA DE DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO:
BIRDWATCHING DIRIGIDO AL CLIENTE GLOBAL EN LA
REGIÓN LIMA, PERÚ”**

Trabajo de Titulación para Optar el Título Profesional de:

ECONOMISTA

Aaron Calero Valdez

Alexsis Armando Villegas Vera

Lima – Perú

2016

ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1 MARCO TEÓRICO.....	4
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	11
2.3 ANTECEDENTES	15
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	17
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	17
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	17
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	19
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	20
4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	21
4.1 ANÁLISIS DEL SECTOR AVITURÍSTICO.....	21
4.1.1 PRINCIPALES DESTINOS.....	22
4.1.2 PRINCIPALES EMPRESAS TOUR OPERADORAS FUERA DEL PERÚ	22
4.1.3 SERVICIOS BÁSICOS CONTRATADOS PARA REALIZAR BIRDWATCHING	23
4.1.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:	25
4.1.5 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO OBJETIVO:	26
4.1.6 ACTITUDES Y PREFERENCIAS DEL OBSERVADOR DE AVES	29
4.2 POSICIONAMIENTO DEL PERÚ	34
4.2.1 IMAGEN DEL PERÚ	35
4.2.2 MERCADO	35
4.2.3 DIMENSIONAMIENTO DE LOS SEGMENTOS.....	36
4.2.4 PRINCIPALES EMPRESAS TOUR OPERADORAS DEL PERÚ	36
4.3 AVITURISMO EN LA REGIÓN DE LIMA	37
4.4 DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE LA ACTIVIDAD AVITURÍSTICA EN LA REGIÓN LIMA	46
4.4.1 ANÁLISIS PEST.....	46
4.4.2 ANÁLISIS PORTER.....	52
4.4.3 MATRIZ FODA	61
4.5 MODELO DE NEGOCIO	69
4.5.1 PROPUESTA DE VALOR	73
4.5.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	79
4.5.3 RELACIÓN CON CLIENTES.....	80
4.5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	81
4.5.5 LOS RECURSOS CLAVES PARA EL NEGOCIO.	82

4.5.6	LAS ACTIVIDADES CLAVES PARA EL NEGOCIO.....	83
4.5.7	SOCIOS Y ALIADOS ESTRATÉGICOS	91
4.5.8	INGRESOS Y COSTOS	91
V.	CONCLUSIONES	102
VI.	RECOMENDACIONES	104
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
VIII.	ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Asociaciones de Aves en el Mundo	21
Tabla 2: Principales destinos de viaje	22
Tabla 3: Preferencias de acompañamiento	34
Tabla 4: Imagen del Perú en el mundo	35
Tabla 5: Imagen del Perú en el mundo	36
Tabla 6: Desarrollo de Aviturismo en Lima	38
Tabla 7: Apreciación de la diversidad de aves en Lima	38
Tabla 8: Percepción de responsabilidad ambiental de las agencias turísticas en Lima	42
Tabla 9: Necesidad de creación de una empresa aviturística en Lima	44
Tabla 10: Creación de paquetes de aviturismo en Lima	45
Tabla 11: Factores adicionales influyentes en el aumento de la competencia.	53
Tabla 12: Factores que dificultan la negociación con los proveedores.	58
Tabla 13: Medidas a tomar para aumentar el poder de negociación.	61
Tabla 14: Matriz FODA.	65
Tabla 15: Valorización de Factores FODA.	66
Tabla 16: Matriz de Tendencia	67
Tabla 17: Matriz de medidas defensivas, ofensivas, adaptativas y sobrevivencia.	68
Tabla 18: Análisis de los principales servicios del modelo de negocio	84
Tabla 19: Principales factores que influyen en la selección de proveedores	85
Tabla 20: Cuadro de calificación por parte del cliente.	87
Tabla 21: Rango de ponderación para sanciones e incentivos.	87
Tabla 22: Cuadro de principales infracciones	88
Tabla 23: Sanciones económicas y no económicas – porcentaje de las sanciones	90
Tabla 24: Presupuesto de Egresos	94
Tabla 25: Presupuesto de Ingresos	95
Tabla 26: Inversión en Capital de Trabajo	95
Tabla 27: Inversión en Capital de Trabajo	96
Tabla 28: Servicio del Pago de la Deuda	96
Tabla 29: Depreciación y Amortización de la Inversión Fija	98
Tabla 30: Flujo de Caja Económico	99
Tabla 31: Flujo de Caja Financiero	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso para contratar un tour de Birdwatching vía internet	23
Figura 2: Servicios contratados por Internet	24
Figura 3: Uso de paquetes turísticos	24
Figura 4: Gasto en el último viaje (US\$)	25
Figura 5: Estadía Promedio (noches)	25
Figura 6: Observadores de Aves con Viajes Internacionales	26
Figura 7: Género del mercado objetivo - PromPerú	26
Figura 8: Género del mercado objetivo – Estudio de Mercado Propio	27
Figura 9: Edad del mercado objetivo	27
Figura 10: Educación del mercado objetivo	28
Figura 11: Número de hijos del mercado objetivo	28
Figura 12: Ocupación del mercado objetivo	29
Figura 13: Ingreso familiar del mercado objetivo	29
Figura 14: Factores de elección para Observadores de Aves en el Mundo	30
Figura 15: Factores de elección para Observadores de Aves en Sudamérica	30
Figura 16: Preferencias de los Observadores de Aves	31
Figura 17: Preferencia de Destinos - Brasil	31
Figura 18: Preferencia de Destinos - Ecuador	32
Figura 19: Preferencia de Destinos – Costa Rica	32
Figura 20: Preferencia de Destinos – Colombia	33
Figura 21: Preferencias de acompañamiento	34
Figura 22: Dimensionamiento de los segmentos - Perú	36
Figura 23: Servicios empleados para el aviturismo en Lima	39
Figura 24: Percepción de la calidad de servicios aviturísticos en Lima	40
Figura 25: Difusión de servicios aviturísticos en Lima	40
Figura 26: Percepción de las condiciones de empresas aviturísticas en Lima	41
Figura 27: Necesidades para el desarrollo de aviturismo en Lima	41
Figura 28: Preferencias para el desarrollo de aviturismo en Lima	42
Figura 29: Percepción de nivel de precios de servicios hoteleros en Lima	43
Figura 30: Percepción de costos de alimentación en Lima	43
Figura 31: Presupuesto para el desarrollo de aviturismo en Lima	44
Figura 32: Pernoctación anual de turistas en la ciudad de Lima	48
Figura 33: Pernoctación anual de turistas en la ciudad de Lima	49
Figura 34: Análisis del modelo de Negocios mediante las cinco Fuerzas de Porter	52
Figura 35: Estrategias contra la competencia del mercado aviturístico	55
Figura 36: Elasticidad del servicio aviturístico	56
Figura 37: Modelo Business Model Canvas	72
Figura 38: Flujo de funcionamiento del Modelo de Negocio	73
Figura 39: Empathy Map	78

RESUMEN

Esta investigación desarrolló un análisis del mercado sobre la oferta turística relacionada al birdwatching en la región Lima. Asimismo, se identifica los distintos servicios que se prestan en relación al turismo y plantea un modelo de negocio integrado según el requerimiento de los distintos segmentos de observadores de aves. Se realizaron encuestas, entrevistas y revisión literaria, que permitieron identificar un perfil de observador de aves ajustado a la región Lima. En el recojo de información se emplearon técnicas de muestreo aleatorio; entrevistas estructuradas y no estructuradas, tanto a los usuarios como al personal de MINCETUR, PROMPERU y operadores logísticos, respectivamente. Por otro lado, el análisis se desarrolló a través de la estadística descriptiva de los resultados. En el planteamiento del modelo de negocios, se realizó el análisis FODA, análisis de las cinco fuerzas de Porter y se empleó el *Business Model Canvas*; con un punto de vista integrado, tomando en cuenta la relación empresa-producto-cliente sobre la base de una propuesta de valor de la actividad, de acuerdo al perfil de observador de aves tomando en cuenta los recursos y actores clave, así como los socios y aliados estratégicos; con especial énfasis en la búsqueda de fidelización de los clientes aprovechando al máximo los distintos canales de distribución existentes, en función a los ingresos y costos que se prevén obtener de la actividad del negocio.

Palabras clave: Birdwatching, aviturista, modelo de negocio, cliente global, propuesta de valor, servicios integrados.

ABSTRACT

This investigation work has developed a market research relating birdwatching with tourist offer in Lima. It also identifies the different services related to tourism and brings up an integrated business model according to different birdwatching sections. Surveys, interviews and literature look over were needed for the identification and setting of a Lima bird watcher profile. For gathering the information we applied random sampling technic, structural and non-structural interviews to users as well as for MINCETUR and PROMPERU workers respectively. The analysis was developed with descriptive statistic according to the results obtained. In the proposal of the business model a FODA analysis was done as well as a Porter 5 forces analysis and finally the Business Model Canvas whit and integrated point of view attending to the enterprise-client-product relation based in value proposition of the activity according to the bird watcher profile, the resources and key actors as well as the associated and strategic allied with special emphasis in the research of clients loyalty taking advantage of the different distribution channels considering incomes and costs expected with the business activity.

Key words: Birdwatching, birdwatcher, business model, global customer, value proposition, integrated services.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente se vive en un mundo cambiante y totalmente globalizado donde los negocios innovadores son los que prevalecen al resto. Según Gary Hamel (2003) «La única ventaja segura es la de contar con una capacidad superior de reinventar su modelo de negocio antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo». La innovación en la gestión en modelos de negocio es una de las mayores fuentes de creación de valor.

Por otra parte, considera que: «La innovación puede ser vista desde dos ángulos. Por una parte, la mejora y el consiguiente incremento de lo existente; y por la otra, el dejar de lado lo que una vez funcionó y buscar constantemente lo que funcionará en el futuro. Mientras que el primer método podría ser llamado incremental, el segundo constituye una revolución. Desde la década de los noventa, las revoluciones organizacionales son el único método viable para mantener la empresa en el mercado sin que los consumidores pierdan interés en la misma».

La presente investigación se enfoca en lo segundo ya que pretende revolucionar el desarrollo del Birdwatching en el Perú, diseñando un modelo de negocio para las empresas de este rubro, el cual estará dirigido hacia un cliente global, el cual se caracteriza por encontrarse en constante búsqueda de nuevas experiencias y crecimiento personal; además, necesita tener un alto contacto con la naturaleza.

El Perú enfrenta dos graves problemas de cara al turismo receptivo: el establecimiento de hospedaje y la conectividad. El presente modelo pretende ayudar a solucionar estos dos aspectos mediante alianzas estratégicas que ayuden a conectar toda una red que brinde un servicio efectivo y competitivo, a través de una propuesta que incluya aspectos de responsabilidad social y enfoque global.

A continuación se muestra la Justificación, el Objetivo General y Específicos de la presente investigación:

Justificación

El Perú es el segundo país de mayor diversidad de aves en el mundo: tenemos más de 1800 especies, que representan el 20% del total de especies en el mundo. En toda la Región de Lima incluyendo alta mar se pueden ver más de 300 especies de aves.

En Lima, no es necesario reservar una excursión cara o pasar varios días en un tour especial de observación de aves. Por supuesto que se puede hacer, si se quiere; pero si no se tiene mucho tiempo o se está con un presupuesto corto, la ubicación geográfica, los diferentes microclimas y las buenas condiciones meteorológicas hacen de Lima una región llena de especies de aves durante todo el año.

La Región de Lima tiene varios hábitats fundamentales para las aves: parques, pantanos, valles, playas y de alta mar, cada una con su fauna particular.

Por ejemplo, los parques de Lima poseen alrededor de 25 especies y un observador principiante tendrá diversión por varios fines de semana para verlas e identificarlas a todas. Observar aves es una actividad que se puede desarrollar en familia, en pareja o en solitario. Con la instalación de letreros en algunos parques y la publicación del libro "100 Aves de Lima y Alrededores" se aumenta la información sobre aves para los limeños.

Objetivo General

Proponer el diseño de un modelo de negocio para la empresa de Birdwatching dirigida al cliente global en la región Lima, Perú; con la finalidad de generar utilidades a partir del uso sostenido de la diversidad de los recursos, específicamente de aves.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual del Birdwatching y realizar un diagnóstico estratégico de las empresas que se dedican al Birdwatching en la región Lima, y/o en otras zonas del Perú.
2. Describir la forma de organización turística y de recreación que responda a las necesidades del cliente global en la actividad de Birdwatching en la región Lima, Perú.
3. Identificar los servicios de la empresa de Birdwatching como propuesta en función del mercado a atender
4. Diseñar la forma, concepto y funcionamiento del negocio que permita el éxito comercial, mediante una propuesta que incluya aspectos de responsabilidad social y enfoque global.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 MARCO TEÓRICO

La emergencia de nuevos emprendimientos estructurados (modelo de negocios) y emprendedores es el motor que dinamiza las economías actuales, debido a que contribuyen a la generación de puestos de trabajo, a la actividad innovadora, al fomento y despliegue de las energías creativas de la sociedad y a una mejor distribución del poder económico (Schumpeter, 1991; Kantis 2000).

En el Perú, específicamente, la participación de las pequeñas y medianas empresas juegan un papel fundamental, ya que conforman el 98 por ciento del total de empresas y aportan más del 50 por ciento del producto bruto interno, siendo principales generadoras de empleo en la economía (Mathews, citado por Weinberger 2009).

El mercado mundial, incluido el Perú, se caracteriza por el nacimiento frecuente de modelos de negocio innovadores e industrias totalmente nuevas que sustituyen a otras que se van desmoronando. Hay una constante competencia entre las empresas emergentes (*startups*) y la vieja guardia que se esfuerza febrilmente por reinventarse (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2011).

Y se habla de mercado mundial gracias al fenómeno llamado Globalización, el cual presenta una ideología basada en tres grandes principios (Istúriz, citado por Mollo B, G. 2008):

- El fundamentalismo del mercado, que exalta la libre movilización del capital, la libertad de comercio, y el libre flujo de los factores de la producción, excepto la fuerza de trabajo, que continua sometida a múltiples y variadas restricciones.

- El desmantelamiento de los estados nacionales, la desaparición de las fronteras para la actividad económica, y la pérdida de poder y soberanía de las naciones periféricas. En la actualidad, las decisiones principales no las adoptan las sociedades y sus estados, sino los agentes transnacionales.
- La homogenización de las culturas y costumbres, imitación de patrones de consumo, fortalecimiento de la ideología consumista, que genera un «consumismo desaforado», refuerza las concepciones individualistas, y crea expectativas de vida no acordes con la realidad, en lo que Galeano, citado por Mollo B, G. (1997) llamó la cultura del «úselo y tírelo», con el consecuente deterioro ambiental y agotamiento de los recursos naturales.

Es por este fenómeno, que rompe barreras, que el mercado es cada vez más competitivo. El desarrollo económico ya no se limita a las acciones que se realizan dentro del país, sino también a las relaciones globales; lo que ha desencadenado mayor exigencia y variedad de gustos por parte de los clientes, mayor cantidad de competidores y una nueva visión en los aspectos sociales y medioambientales.

Así como el mercado ha ido evolucionando, el consumidor lo ha hecho en forma casi paralela. Desde hace más de doscientos años, el estudio del ser humano en su papel de consumidor ha sido de gran interés. La influencia de su comportamiento en el desarrollo de la economía siempre ha estado presente, desde Bentham, citado por Fernández-Baca, el cual sostenía que el bienestar y el malestar se podían medir objetivamente hasta llegar a la Teoría Neoclásica del Consumidor, la cual nos dice que el consumidor basa sus decisiones de acuerdo al conjunto de canastas que tenga a su disposición, sujeto a una restricción presupuestaria, para lograr la maximización de su utilidad (Garavito 2012).

Hoy en día, gracias a la globalización, el consumidor cuenta con una mayor variedad de opciones de cestas de bienes, lo cual exige también un desplazamiento (a la derecha) de la recta presupuestaria que los consumidores están dispuestos a ejecutar con la finalidad de satisfacer «nuevas y más exigentes necesidades» (Utilidad).

A partir de este nuevo comportamiento del consumidor nace el “consumidor global” o “cliente global”, quienes ya no basan sus decisiones a partir de gustos que surgen solo de hábitos y costumbres típicas de su cultura, sino también están abiertos a experimentar las culturas internacionales. Los países dejan de ser barreras que diferencian los gustos y preferencias de una y otra nación, sin que esto quiera decir que se llegue a una convergencia total. Este nuevo consumidor «Piensa Global y Actúa Local», ya que a pesar de que está abierto a nuevas experiencias, sus decisiones siempre van a ser afectadas por su cultura, que son normas y valores muy difíciles de cambiar por completo (Escuela de Organización Industrial, PR. 2010).

El cliente global tiene preferencias distintas a las que tenía el consumidor antes del fenómeno de la globalización, ya no solo se limita a escoger entre bienes y servicios típicos de su cultura, sino que surgen nuevas necesidades por satisfacer, debido al roce cultural que se tiene gracias a la facilidad de conocer nuevas culturas, tanto de forma vivencial y por el gran acceso a la información que existe. Es decir, tiene una mayor canasta de bienes y servicios a su elección; lo cual es coherente con uno de los axiomas del Consumo Racional (Preferencias Monótonas o de No Saturación) que nos dice que al comparar las canastas, tomando en cuenta las cantidades de los diversos bienes que poseen un consumidor, siempre prefiere más bienes a menos bienes (Samuelson 1938, citado por Garavito 2012).

Una canasta Y' será preferida a otra canasta Y'' , si Y' contiene al menos más de un bien y no menos del resto de bienes del otro.

Teniendo las siguientes canastas de dos bienes:

- $Y' = (y'_{i}, y'_{ii}, y'_{iii})$ Canasta de bienes para un cliente global
 - $Y'' = (y''_{i}, y''_{ii})$ Canasta de bienes para un cliente “común”
- Y' será preferida a Y''

Si: $y'_{i} = y''_{i}$, $y'_{ii} = y''_{ii}$ La canasta Y' cuenta con bienes que brindan la misma satisfacción que en Y'' pero la canasta Y' cuenta con un bien adicional.

La aparición de este nuevo consumidor da cabida a la creación de servicios con valor que satisfagan sus particulares necesidades. Hay una nueva demanda en el mercado que exige una oferta con valor. Para brindar esta oferta se necesita innovar con respecto a la forma de hacer negocios, se requiere hacer un modelo de negocio.

El concepto de modelo de negocio ha ido variando y haciéndose más complejo, ya que va rescatando las nuevas formas en la que la economía, la sociedad y el medio ambiente van interactuando. En un principio el concepto de modelo de negocios era muy básico y se limitaba a que la empresa solo dependía de los clientes y el dinero para sobrevivir.

En el año 1999, Porter, citado por Carrión (2007), nos dice que el modelo de negocio es la forma como la empresa hace y genera ganancias a largo plazo de manera sostenible bajo dos estrategias: el bajo costo y la diferenciación. Estos dos tipos de ventajas competitivas combinadas con el panorama de actividades que la empresa traza para alcanzarlas le brindan un desempeño superior sobre el promedio de la industria; ya que se genera liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En el año 2000, Hamel, citado por Carrión (2007), reafirma la importancia de la innovación en los modelos de negocio. El modelo de innovación de Hamel contiene: la estrategia básica, los recursos estratégicos, interfaz con el cliente, cadena de valor, puentes entre los componentes del modelo y potencial para crear riqueza.

Casadesus-Masanell (2004), citado por Ancos (2011), introduce la noción de competencia en modelos de negocios y presenta el concepto de ciclos virtuosos como una estrategia para frenar las amenazas a la ventaja competitiva de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo.

Además, a partir del año 2007, se comienza a introducir la creación de valor dentro del concepto de modelo de negocio. Se dice que un modelo de negocio es el link entre la estrategia y las operaciones; esto actúa como soporte en la combinación de creación de valor del potencial del negocio a través de la investigación, el desarrollo y las

apropiaciones de valor a través del manejo estratégico (Makinen y Seppanen, citados por Rodríguez 2013).

En el 2008, Garybay, citado por Rodríguez (2013), incorpora la influencia de la globalización y, junto a este, el surgimiento de una “nueva economía” como causas de una nueva versión de modelo de negocio.

Todos estos conceptos se han ido filtrando, rechazando y reemplazando a lo largo de las últimas dos décadas a causa de los cambios en el sistema económico, la revolución tecnológica, el boom de la información, la mayor importancia en los aspectos sociales y medioambientales, etc.

Hoy en día, el modelo de negocio engloba muchas más cosas que dinero y clientes. El *bestseller* internacional «Generación de modelos de negocio» escrito por Alexander Osterwalder, Timothy Clark e Yves Pigneur en el 2012, señala que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio requiere la interrelación de nueve componentes para un funcionamiento eficaz y eficiente en lo económico, social y medioambiental. Estos nueve componentes son: Segmentos de mercado, Propuestas de valor, Canales, Relación con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Alexander Osterwalder, Timothy Clark e Yves Pigneur también señalan que los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos. Un conocimiento profundo del entorno de la empresa ayudará a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos. Dada la creciente complejidad del panorama económico (como los modelos de negocio en red), la mayor incertidumbre (provocada, por ejemplo, por las innovaciones tecnológicas) y las considerables disrupciones del mercado (inestabilidad económica, nuevas propuestas de valor disruptivas, etc.), el análisis constante del entorno ha cobrado relevancia.

La comprensión de los cambios que se producen en el entorno ayudará a adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor eficacia. Por lo que se recomienda esbozar las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas.

Cuando se habla de fuerzas de la industria, se refiere a los suministros, cadena de valor, otros factores involucrados en el sistema (“stakeholders”), otros productos o servicios que surgen o que sustituyan; Fuerzas macro-económicas a los mercados globales, infraestructura económica, otros recursos y productos existentes; Fuerzas de mercado a la segmentación del mercado, necesidades y demandas que influyen en el modelo de costos e ingresos para la empresa; Tendencias claves a la tecnología, regulaciones, aspectos sociales y culturales, características socio-económicas del mercado

Es así que, debido al nacimiento del nuevo cliente (cliente global), se busca crear un modelo de negocio que satisfaga sus necesidades, cumpliendo la estructura que la teoría nos plantea.

Una de las facetas que puede tener el cliente global es la búsqueda del contacto con la naturaleza, el ecoturismo busca lo anterior al definirse, según consenso por la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza, como:

“Aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales con el fin de disfrutar y apreciar la naturaleza, así como cualquier manifestación cultural del presente y del pasado, que promueva la conservación, tiene bajo impacto de visitación y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales” (Ceballos-Lascuráin, 1993).

Dentro de este tipo de turismo se tiene al Birdwatching. La observación de aves es una modalidad del ecoturismo que está aumentando. El Birdwatching representa un gran potencial y constituye el mayor sector dentro del turismo de naturaleza practicado principalmente en EEUU, Canadá y en varios países de Europa (incluyendo Inglaterra,

Holanda, Suecia y Dinamarca), Japón, Austria y de manera notable también participa Sudáfrica (Guido Luque Humpiri y Trinidad Tapia Iglesias 2007).

El Perú no es ajeno al Birdwatching, es por esto que comenzó a ofrecer el servicio de avistamiento de aves, aprovechando su cualidad de ser el segundo país de mayor diversidad de aves en el mundo, contando con más de 1800 especies, que representan el 20 por ciento del total de especies de aves existentes.

El Birdwatching se trata, sencillamente, de una actividad especializada en observar (avistar) aves, lo cual involucra llevar a visitantes aficionados a la observación de las aves (Birdwatching) a sitios propicios para encontrar diferentes especies. Estas personas están dispuestas a pagar por el servicio de un guía conocedor de las aves del medio, al igual que hoteles y transporte para poder observar un número dado de especies dentro de un lapso específico, un tour o aventura (Guido Luque Humpiri y Trinidad Tapia Iglesias 2007).

Al tratarse de una actividad turística especializada, quienes la practican suelen estar asociados en agremiaciones en las que comparten experiencias. Por ende, estos grupos son muy influyentes en las decisiones que toman sus miembros sobre los destinos idóneos.

Por lo tanto, el valor del modelo de negocio de Birdwatching a proponer se basa en ofrecer al cliente un servicio integral y sincronizado de movilidad, alojamiento, alimentación y turismo. Servicio que podrá adquirir desde la comodidad de su hogar, haciendo solo un clic en su computadora a través de nuestra página web diseñada acorde a las últimas tendencias mundiales. Para lograr este servicio, se propone la creación de alianzas estratégicas con cadenas de hoteles, restaurantes, asociaciones y/o agremiaciones de observadores de aves y municipios que permitan el financiamiento, propagación de la publicidad y mantenimiento del buen estado del hábitat de las aves. Es decir, el modelo de negocio permitirá un beneficio económico, social y medioambiental de manera simultánea; encajando y adaptándose a los cambios del presente entorno del mercado turístico mundial.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Birdwatching: Para Luque y Tapia (2007), El avistamiento de aves, traducido al idioma español, es una actividad especializada en observar y estudiar (avistar) aves silvestres, lo cual involucra llevar a visitantes aficionados a la observación de las aves a sitios propicios para encontrar e identificar las diferentes especies.

Modelo de negocio: Osterwalder, Clark y Pigneur (2012), describen las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta la atención de un segmento del mercado. Es decir, el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios, sin dejar de lado la calidad del servicio para los clientes y otros aspectos adicionales como la responsabilidad ambiental.

Cliente global: Según Levi (2007), es el resultado de una sociedad donde los cientos de mensajes traspasan las fronteras y hacen que, aunque se piense según las costumbres y la cultura local, se conozca todo lo que pasa en el resto del mundo.

Empresas Turísticas: Para McIntosh, Goeldner, Ritchie (2000), son aquellas que brindan o prestan al visitante nacional o extranjero un conjunto de servicios y/o productos naturales o manufacturados. La empresa turística es una unidad de producción tanto a nivel social como económico.

Responsabilidad social y ambiental: Para Ferrel (2009), es la obligación que tiene una empresa de optimizar su impacto positivo y minimizar su efecto negativo en la sociedad y en el medio ambiente. Es la teoría ética o ideología que una entidad ya sea un gobierno, corporación, organización o individuo tiene una responsabilidad hacia la sociedad y la naturaleza.

Globalización económica: Según el Banco Mundial (2000), se relaciona con el hecho de que, en los últimos años, una parte de la actividad económica del mundo, que aumenta en forma vertiginosa, está teniendo lugar entre personas que viven en países diferentes (en lugar de en el mismo país).

Aves endémicas: Una especie que habita solamente en una región geográfica definida o particular. Especie confinada en su distribución a un área natural restringida y natural de ella

Internet: Procede de las palabras en inglés Interconnected Networks, que significa “redes interconectadas”. Internet es la unión de todas las redes y computadoras distribuidas por todo el mundo, por lo que se podría definir como una red global en la que se conjuntan todas las redes que utilizan protocolos TCP/IP y que son compatibles entre sí.

Nicho de mercado: Para Ferrel (2009), es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

Segmentación de mercado: Para Ferrel (2009), es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra.

Turismo: La Organización Mundial del Turismo (2003), define al turismo como: «aquellas actividades que realizan las personas durante su viaje y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos».

Utilidad: De acuerdo con Brown (1996), de la Universidad de Delaware, la utilidad se refiere al valor o al beneficio que un cliente recibe del intercambio. Hay cuatro tipos de utilidad: forma, lugar, tiempo y posesión; en conjunto, ayudan a crear la satisfacción del cliente.

Segmentos de clientes: Para Osterwalder, Clark y Pigneur (2012), un segmento de cliente define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que se dirige una

empresa. La segmentación permite definir estrategias diferenciadas para cada grupo, en el plan de marketing. Segmentar es identificar grupos homogéneos y clasificar a los clientes en ellos.

Relación con los clientes: Para Osterwalder, Clark y Pigneur (2012), describe los diferentes tipos de relaciones que una empresa establece con determinados segmentos de mercado. Las relaciones pueden tener como finalidad: Captar nuevos clientes, fidelizar clientes o lograr más ingresos por cliente (estimular ventas).

Canales: Para Ferrel (2009) es un grupo de organizaciones que desplazan productos del fabricante a los clientes. Los canales de mercadotecnia ponen los productos al alcance de los compradores cuando y donde quieren adquirirlos.

Flujo de Ingresos: Para Osterwalder, Clark y Pigneur (2012), se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado y con las distintas líneas de negocio. Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Alianzas Claves: Para Osterwalder, Clark y Pigneur (2012), describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Las alianzas responden a la necesidad que tiene la empresa de centrarse en su “*core business*” (externalizar el resto de actividades) y adquirir recursos.

Recursos Clave: Para Osterwalder, Clark y Pigneur (2012), describe los activos más necesarios para que funcione el modelo de negocio. Pueden ser recursos físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Estructura de Costos: Para Osterwalder, Clark y Pigneur (2012), es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Como tal, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir mecanismos para el procesamiento de datos financiero, y

desarrollar la capacidad de diseminación de información oportuna y de calidad a nivel interno y externo.

Empathy map: Según el Centro Europeo de Empresas e Innovación, es una herramienta o técnica de *Visual Thinking* que pretende, de una manera fácil y sencilla, radiografiar los diferentes aspectos que rodean al cliente tipo. Se trata de desarrollar una técnica de visualización de los principales aspectos a tener en cuenta, lo cual ayudará a establecer los segmentos de cliente a los que se quiere llegar.

2.3 ANTECEDENTES

El ecoturismo nació en Europa, proveniente del "turismo verde" que fue ampliamente desarrollado en los años 80, concretizándose más adelante en EEUU y Canadá.

Dentro de este tipo de turismo se tiene al Birdwatching u observación de aves, que es una modalidad del ecoturismo que está aumentando. Esta es una actividad que se realiza todos los días en todos los rincones del mundo en donde se distribuyen las aves. Cabe mencionar, que esta actividad, practicada como se hace en la actualidad, tiene más de 100 años y empezó como una alternativa a la cacería de aves.

En efecto, todos los años, hasta 1900, los norteamericanos dedicaban un día de Navidad para salir de cacería y quien más aves sacrificara, principalmente patos, era el ganador. El biólogo y ornitólogo Frank Chapman, con fundamento, consideró que tal procedimiento podía llevar a la extinción de especies, y con otros colegas, que compartían su preocupación, iniciaron una campaña nacional para proponer que en lugar de salir a cazar aves, salieran a observarlas y contarlas. Esta propuesta apareció publicada en la edición de diciembre de 1900 de la revista. «Bird Lore», actualmente «Audubon Magazine» (Kaufman, 1998). El ganador sería quien más aves observara e identificara.

Rápidamente se fue propagando, logrando atraer más aficionados en países como EEUU, Gran Bretaña, Suecia, Dinamarca y Finlandia, que luego de terminar de identificar las variedades de aves que existían dentro de su mismo territorio, comenzaron a explorar nuevas hábitats y, por lo tanto, viajar a otros países. Es así como esta nueva tendencia turística llega a Latinoamérica y se comienza a propagar el estudio del Birdwatching y con esto el descubrimiento de nuevas especies de aves.

El observador de aves disfruta de la actividad, siente que forma parte del cuidado del medio ambiente y además la considera una experiencia educativa. También puede ser una de las actividades más tranquilas y relajantes que se pueden realizar al aire libre.

Al tratarse de una actividad turística especializada, quienes la practican suelen estar asociados en agremiaciones en las que comparten experiencias. Por ende, estos grupos son muy influyentes en las decisiones que toman sus miembros sobre los destinos

idóneos. Es así que las asociaciones de observadores de aves e Internet son las fuentes más utilizadas para conocer sobre los lugares donde se puede desarrollar esta actividad.

Según el Perfil del Observador, elaborado por PromPerú, en el mercado de observación de aves se diferencian tres segmentos: Ocasional, *Softcore* y *Hardcore*. Ocasional es aquel que realiza un viaje al extranjero para observar aves y dedica menos del 40 por ciento de su tiempo a esta actividad. El *Softcore* realiza también solo un viaje, pero dedica al menos el 40 por ciento de su tiempo a la observación de aves. Por último, el *Hardcore* es aquel cuyos viajes están dedicados exclusivamente a la observación de aves.

Adicionalmente, PromPerú informa que el Perú es, junto con Costa Rica y Ecuador, el destino más visitado en América Latina, en especial por los turistas del segmento *Hardcore*. Es así que, en el año 2012; 17,450 avituristas visitaron el Perú y, para el 2013 esta cifra aumento a 32,811 avituristas, los cuales representaron un ingreso de 89 millones de dólares americanos.

En cuanto a los canales de distribución, la cadena comercial ha evolucionado y cada vez es más frecuente que el cliente tenga contacto directo con los proveedores locales de servicios. La operación del turismo de observación de aves está optando por diversificar la oferta con otras actividades, siendo pocos los que quedan como especialistas en el tema. El avance de la tecnología y la participación de los observadores de aves en gremios, ferias y otras actividades han influido en esta evolución.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo Descriptiva – Propositiva:

- Descriptiva: Porque se realizara una descripción exhaustiva de los principales caracteres de la actividad del avistamiento de aves, tal como se presenta en la actualidad, en Lima y en otras regiones del Perú.
- Propositiva: Porque la investigación permitirá proponer un diseño específico de un modelo de negocio para la empresa de Birdwatching dirigida al cliente global en la región Lima, Perú; bajo un enfoque comercial, social y medio ambiental que asegure su éxito en el mercado.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para efectuar la investigación se utilizaran las siguientes fuentes de información:

- Fuentes primarias: entrevistas con el personal de MINCETUR y PROMPERU, así como integrantes de las empresas que operan en la región Lima dedicadas al aviturismo, así como también, observadores de aves del Perú, según muestra, los cuales representan el eje fundamental de la propuesta y potencial consumidor de los servicios del modelo de negocio a proponer. Y otros afines.
- Fuentes secundarias: a través de una revisión rigurosa y exhaustiva de todos aquellos documentos relacionados con el área de estudio. Estos documentos estarán constituidos principalmente por libros y archivos de MINCETUR y PROMPERU y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, páginas Web, entre otros.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra para el desarrollo de la investigación se constituirá de la siguiente manera:

- Población

En una investigación la población está constituida por todas las personas, objetos o cosas que sirven de base para plantear el problema y que, por su naturaleza, presentan características importantes dentro de un contexto bien definido.

Por consiguiente, la población de esta investigación estará conformada por los más de veinte mil (20,000) observadores de aves que visitan el Perú, según último censo de MINCETUR (2012).

- Muestra

Para efectos de la investigación, la muestra se definirá utilizando como técnica el muestreo probabilístico aleatorio simple. En esta técnica, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Todo el proceso de toma de muestras se realiza en un solo paso, en donde cada sujeto es seleccionado independientemente de los otros miembros de la población.

Dado lo anterior, para elegir la muestra se escogerán de manera aleatoria con la siguiente fórmula los elementos que conforman la población:

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

Dónde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza (1.96);

p es la variabilidad positiva (0.5);

q es la variabilidad negativa (0.5);

E es la precisión o error (0.06).

Para este caso, después de reemplazar los datos obtenemos un “n” igual a doscientos sesenta y siete (267) personas. Se elaboró una encuesta “virtual” en inglés, la cual fue colocada en los principales foros de Birdwatchers en el mundo, los cuales son:

- The Birding Guide
- Bird Forum
- Bird Watching Daily
- Birding UK and Ireland
- Dave’s Garden

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Según Arias (1999) las técnicas de recolección de datos son: «las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos como los medios que se emplean para recoger la información».

Para obtener información y como punto de partida de esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Entrevistas no estructuradas: las entrevistas al personal de MINCETUR, PROMPERU y operadoras turísticas en Lima permitirán recabar información acerca de los contenidos prácticos existentes en torno al tema tratado, a través del contacto directo con los involucrados en el sector turismo, así como expertos en el área objeto de investigación.
- Entrevistas estructuradas: las entrevistas estructuradas se realizarán a través de una encuesta que facilitara obtener información relacionada con la situación actual del aviturismo en la región Lima, Perú; obteniéndose elementos de juicio para establecer los parámetros que permitirán diseñar el modelo de negocios para la empresa de aviturismo propuesta. Con respecto a esta técnica, se abordará al Birdwatcher con preguntas abiertas en idioma inglés y diálogo directo, espontáneo

y confidencial, para, de forma directa, recabar la información requerida sobre la situación planteada.

- Observación: se utilizara la observación no participante para conocer aspectos relacionado con promoción aviturística de la región Lima, así como también, para identificar los diferentes atractivos y parajes aviturísticos que caracterizan a la región, información que fue de utilidad para el diseño del modelo de negocio.

De igual manera, se hará uso de la observación documental mediante la identificación de textos y contenidos relacionados con el tema objeto de estudio, con la finalidad de iniciar la búsqueda y observación de los eventos que son de interés para la investigación. Al respecto, comenta Balestrini (2002) que «a partir de la observación documental y como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para la investigación».

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Para el análisis y presentación de los resultados se utilizara la estadística descriptiva, una parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos. En ese sentido, se analizara la información mediante cuadros, gráficos y tendencias, los cuales revelaran los elementos de juicio necesarios para el análisis y observaciones que proporcionarán respuestas en función de los objetivos planteados, relacionados fundamentalmente a los aspectos generales que se necesitaban para el diseño de un modelo de negocios de una empresa de planificación y promoción del aviturismo en la región Lima, Perú. Una vez analizada y presentada la información, esta servirá de base para proponer las partes que permitirán la estructuración del modelo de negocios para la empresa propuesta.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ANÁLISIS DEL SECTOR AVITURÍSTICO

Al tratarse de una actividad turística especializada, quienes la practican suelen estar asociados en agremiaciones en las que comparten experiencias. Por ende, estos grupos son muy influyentes en las decisiones que toman sus miembros sobre los destinos idóneos.

Como se muestra en la Tabla N° 01 son siete asociaciones de observadores de aves las que concentran el 98 por ciento del mercado de consumidores de esta actividad y sus miembros tienen edades entre los 25 y 70 años. Por otro lado, estas asociaciones se encuentran principalmente en Estados Unidos y Reino Unido, excepto una en Suecia que congrega a 450,000 observadores de aves.

Tabla 1: Asociaciones de Aves en el Mundo

Asociación	País	Miembros
National Audubon Society	Estados Unidos	3 150 000
Birdlife International UK	Reino Unido	2 250 000
Sierra Club	Estados Unidos	1 260 000
RSBP (Royal Society for the Protection of Birds)	Reino Unido	900 000
The Wildlife Trusts	Reino Unido	720 000
Sueriges Ornitologisk Förening (Sociedad Ornitológica de Suecia)	Suecia	450 000
American Birding Association	Estados Unidos	252 000
Otros		189 615
TOTAL		9 171 615

FUENTE: Perfil del Observador de Aves - PromPerú

También se puede observar en el cuadro anterior que el mercado potencial está compuesto por los 9,17 millones de miembros asociados a siete organizaciones internacionales y sus edades fluctúan entre 25 y 70 años.

4.1.1 PRINCIPALES DESTINOS

Estados Unidos y Reino Unido se reparten las preferencias de los observadores de aves. También tienen relevancia Canadá, Australia, España, Bélgica y los países nórdicos. En el segmento Ocasional, el destino más visitado es Estados Unidos, pero en los dos más especializados, el primer lugar le corresponde a Reino Unido, tal como se señala en la Tabla N° 02:

Tabla 2: Principales destinos de viaje

Hardcore		Softcore		Ocasional	
Reino Unido	27%	Reino Unido	28%	EEUU	20%
EEUU	14%	EEUU	19%	Reino Unido	10%
Canadá	10%	Canadá	4%	Canadá	10%
Australia	6%	Australia	4%	España	10%
Bélgica	6%	Países nórdicos	3%	Países nórdicos	6%

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

4.1.2 PRINCIPALES EMPRESAS TOUR OPERADORAS FUERA DEL PERÚ

Entre las empresas tour operadoras líderes en el segmento de aviturismo a nivel mundial se encuentran:

- Field Guides y Surbound Expedition de Estados Unidos.
- Birding Eco Tours de Sudáfrica.
- SunBird Tours de Reino Unido.

Entre las empresas tour operadoras líderes en el segmento de aviturismo en Sudamérica destacan:

- Oropendula Tours en Brasil.
- Birding Tours Colombia.

- Aviatur de Colombia.
- Amazon River Expeditions Tour Operator en Perú.

4.1.3 SERVICIOS BÁSICOS CONTRATADOS PARA REALIZAR BIRDWATCHING

El avance de la tecnología, particularmente de las plataformas digitales, ha permitido un salto significativo del cliente a los operadores locales o incluso, hasta a los proveedores especializados en el destino. El proceso que una persona sigue para poder contratar un tour de Birdwatching por internet se explica en la Figura N° 01:

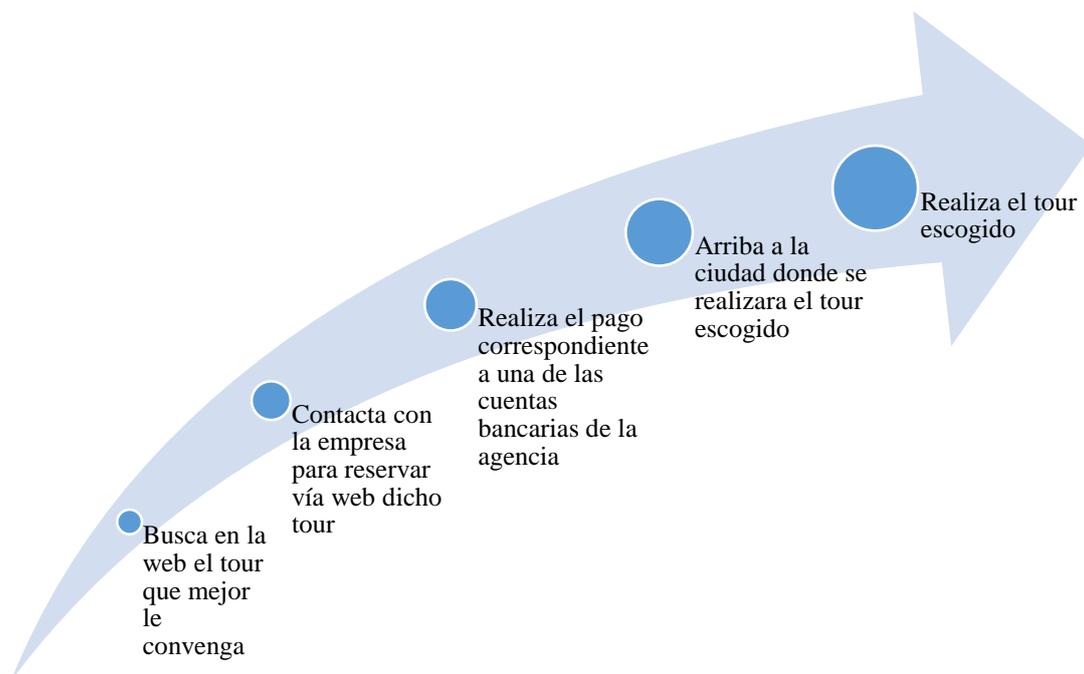


Figura 1: Proceso para contratar un tour de Birdwatching vía internet

Elaboración propia.

Los servicios que en su mayoría son contratados por Internet son el pasaje aéreo, el alojamiento y los tours, tal cual se muestra en la Figura N° 02:

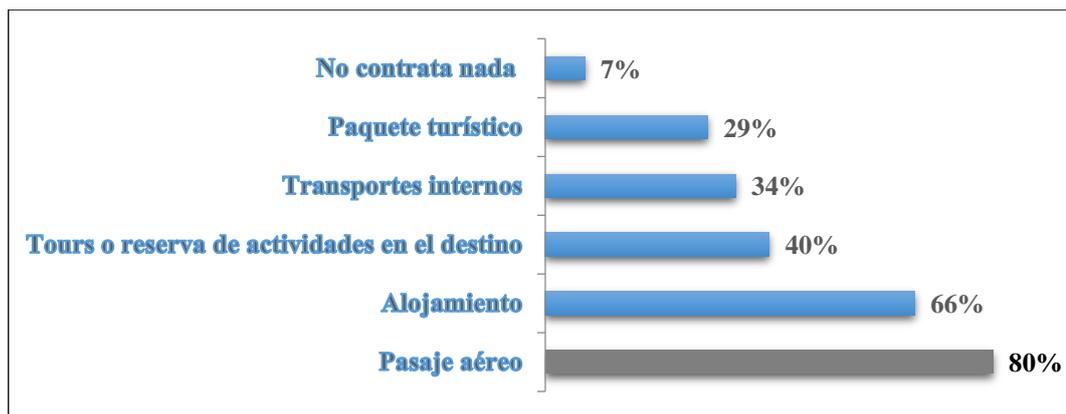


Figura 2: Servicios contratados por Internet

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

El 28 por ciento suele viajar con un paquete turístico, siendo el sector *Hardcore* el que más utiliza este medio de viaje (45 por ciento), tal como se demuestra en la Figura N° 03:

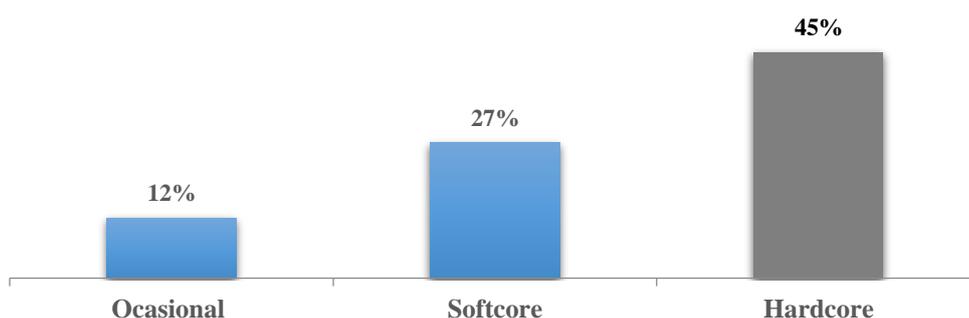


Figura 3: Uso de paquetes turísticos

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

El gasto promedio en el último viaje ascendió a US\$ 2 808, siendo los *Hardcore* los que registran el mayor gasto, siendo este de US\$ 3 221 (Ver Figura N° 04). Por otro lado, la duración del viaje fue de 19 noches en promedio, siendo los del sector Ocasional (25 noches) quienes representan la mayor estadía (Ver Figura N° 05).

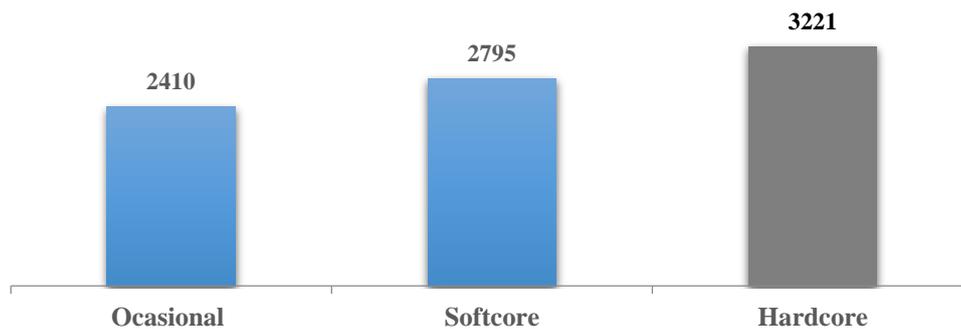


Figura 4: Gasto en el último viaje (US\$)

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

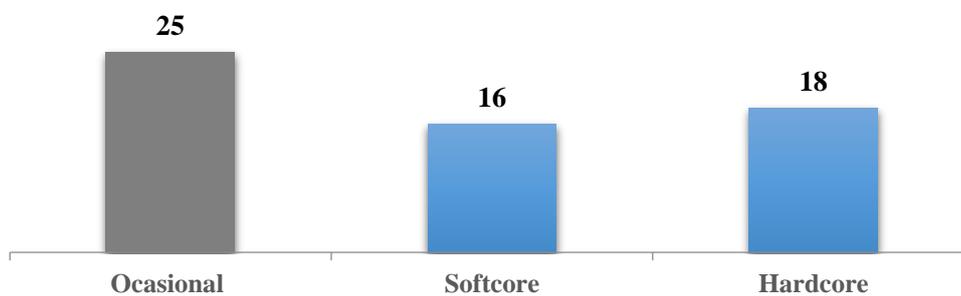


Figura 5: Estadía Promedio (noches)

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

4.1.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:

Según el Perfil del Observador de Aves elaborado por PromPerú, el mercado objetivo de Observadores de Aves asciende a 6,24 millones de miembros de 25 a 70 años que viajaron fuera de su país para observar aves (últimos tres años) y el mercado efectivo corresponde a los 2,42 millones de miembros de 25 a 70 años con experiencia de viaje e interesados en visitar Perú en los próximos tres años.

Además para el caso del mercado de observadores de aves, se diferencian tres segmentos los cuales se detallan en la Figura N° 06:

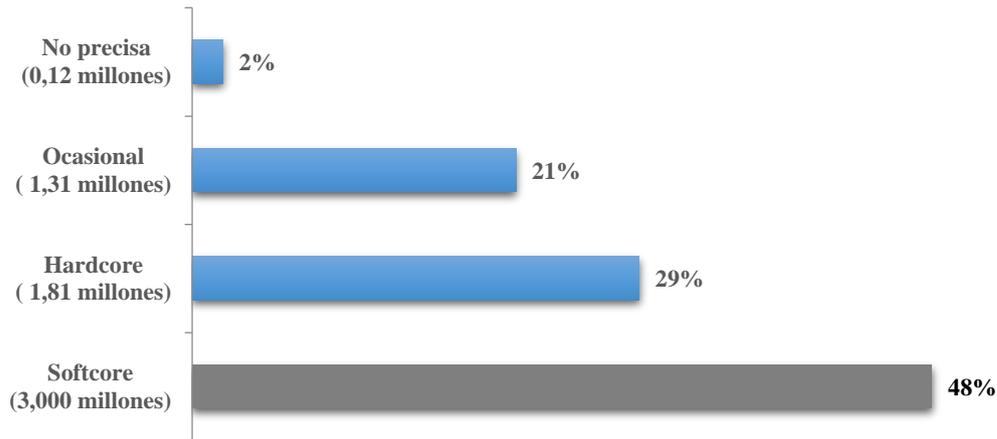


Figura 6: Observadores de Aves con Viajes Internacionales

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú

El segmento *Hardcore* se caracteriza por que sus viajes están dedicados exclusivamente a la observación de aves, mientras que el segmento *Softcore* realiza un viaje al extranjero para observar aves y dedica al menos el 40 por ciento de su tiempo a la observación de aves. Finalmente el Ocasional es aquel que realiza un viaje al extranjero para observar aves y dedica menos del 40 por ciento de su tiempo a la observación de aves.

4.1.5 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO OBJETIVO:

Como se observa en la Figura N° 07 del total del mercado estimado, el 76 por ciento está conformado por hombres. El porcentaje se incrementa para los segmentos *Softcore* y *Hardcore* según PromPerú.

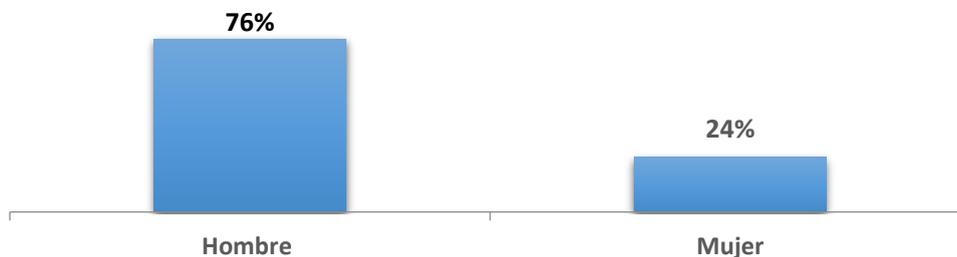


Figura 7: Género del mercado objetivo - PromPerú

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

Por otro lado, en estudio de mercado desarrollado en esta investigación se revela que el 80 por ciento está conformado por hombres (ver Figura N° 08).

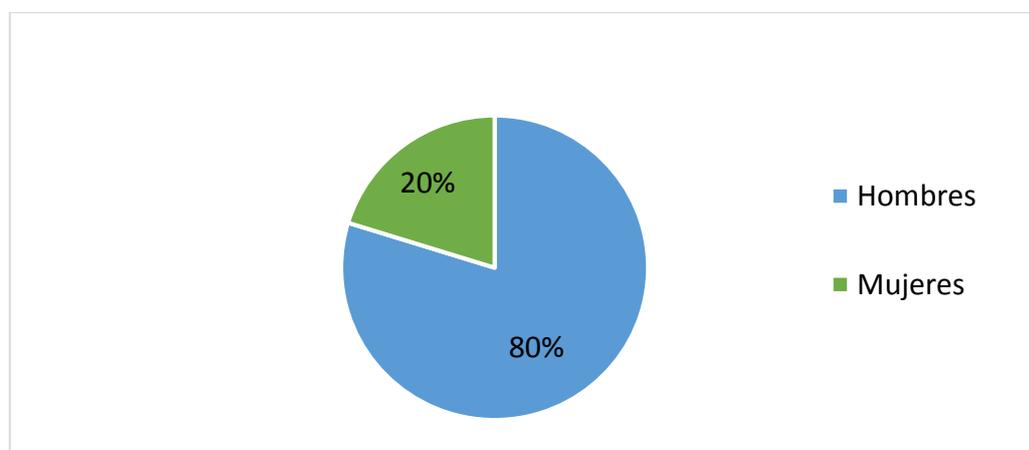


Figura 8: Género del mercado objetivo – Estudio de Mercado Propio

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

En la Figura N° 09 se aprecia que el 39 por ciento tiene entre 36 y 50 años. Según PromPerú en el segmento *Hardcore*, dicho grupo representa el 49 por ciento.

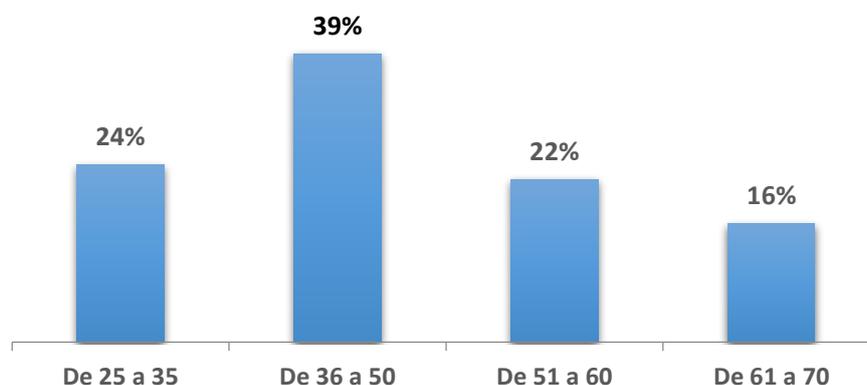


Figura 9: Edad del mercado objetivo

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

La gran mayoría posee educación superior, tal cual se detalla en la Figura N° 10, el 48 por ciento tiene nivel universitario y el 33 por ciento un postgrado.

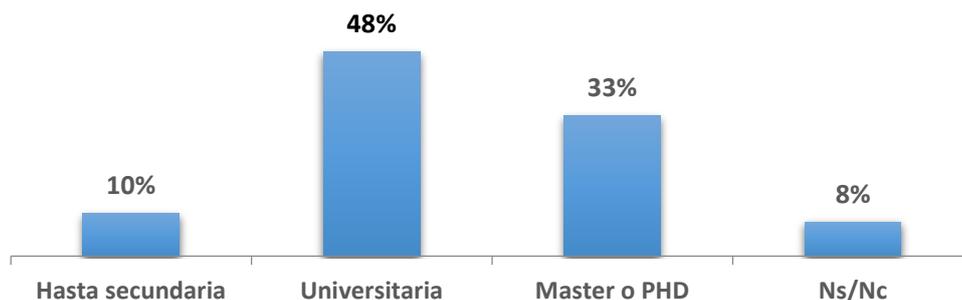


Figura 10: Educación del mercado objetivo

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

Otra característica saltante es que el 51 por ciento del total no tiene hijos, tal como se muestra en la Figura N° 11:

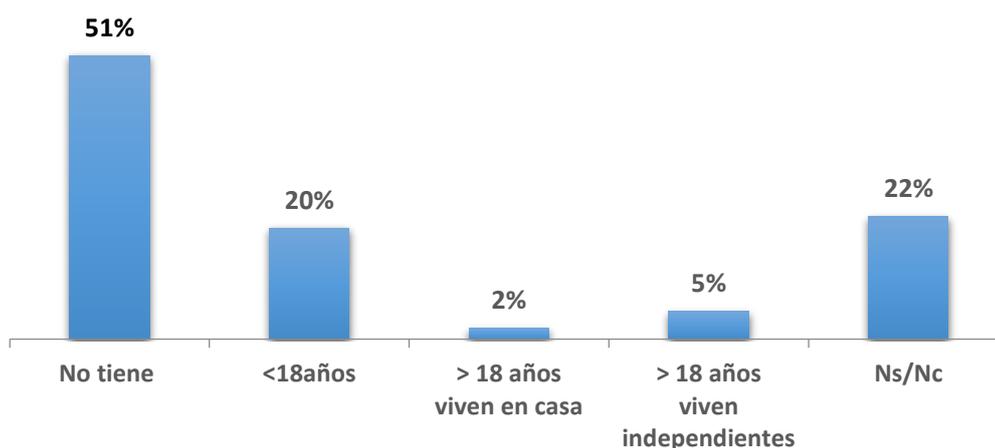


Figura 11: Número de hijos del mercado objetivo

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

Con respecto a su ocupación, en la Figura N° 12 se observa que más de la mitad del mercado total trabaja como profesional dependiente (57 por ciento), mientras que la quinta parte trabaja por cuenta propia y la presencia de estudiantes es bastante baja (cuatro por ciento del total):

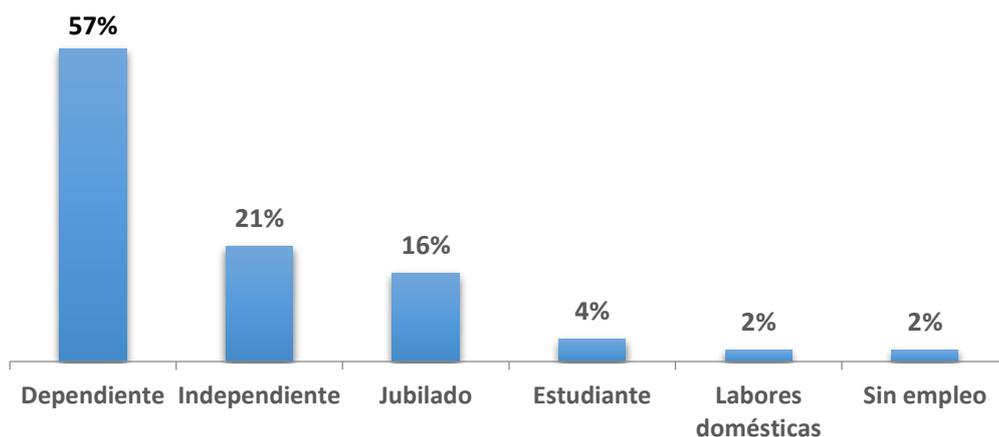


Figura 12: Ocupación del mercado objetivo

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

Los ingresos familiares son elevados. El 27 por ciento percibe más de US\$ 70 000 al año, tal como se demuestra en la Figura N° 13:

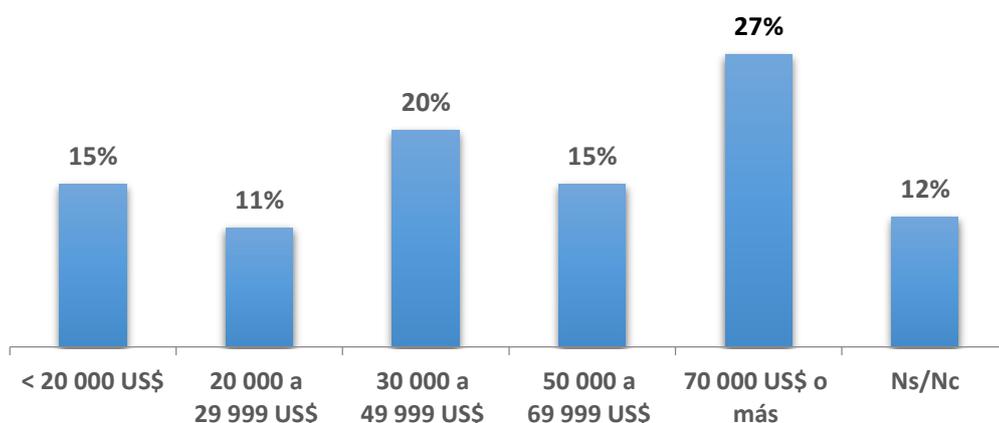


Figura 13: Ingreso familiar del mercado objetivo

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

4.1.6 ACTITUDES Y PREFERENCIAS DEL OBSERVADOR DE AVES

PromPerú sostiene que el principal motivador de la afición a la observación de aves por parte de los observadores de aves en el mundo es el disfrute (es divertido, estimulante, fascinante, etc.). Otro motivador relevante es la fascinación por conocer el comportamiento u otros atributos de las aves. El tercer motivador con más respuestas es el interés por la conservación del medio ambiente, tal como se muestra en la Figura N° 14:

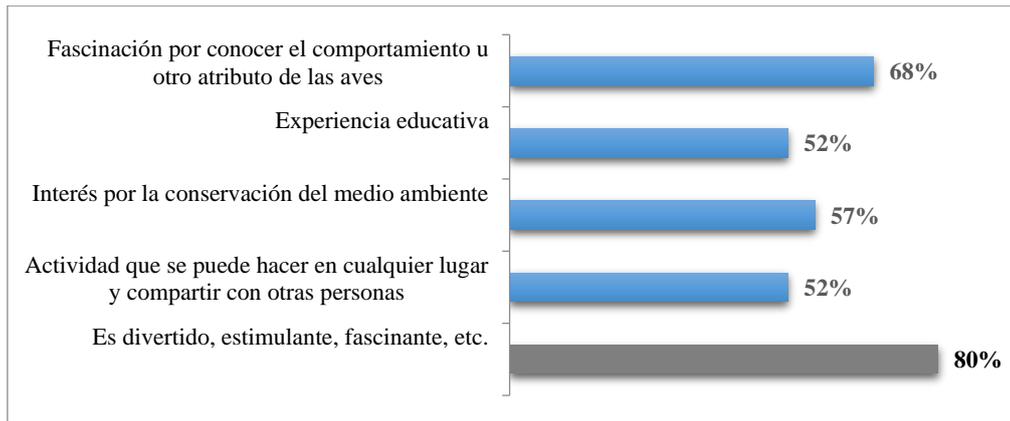


Figura 14: Factores de elección para Observadores de Aves en el Mundo

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

En Sudamérica, explícitamente, el destino se elige especialmente por las características de las aves (79 por ciento). También son factores decisivos importantes la seguridad y la posibilidad de observar más aves a un menor costo, tal cual se muestra en Figura N° 15:

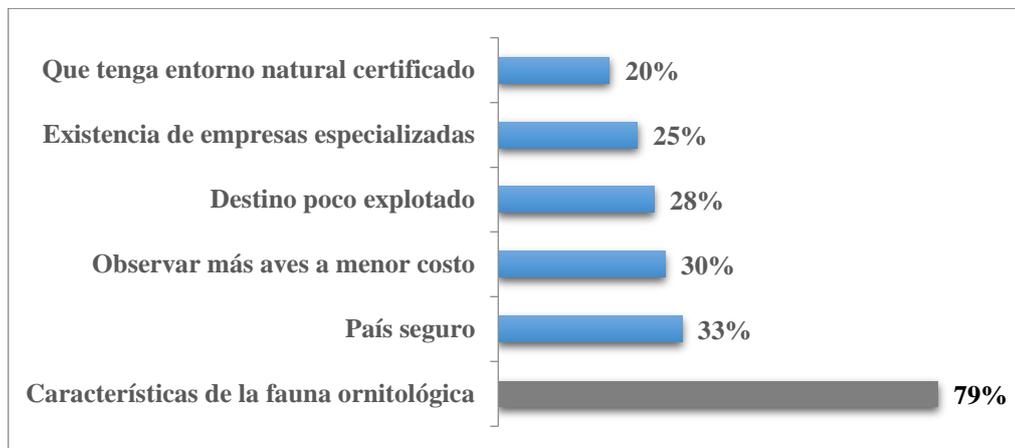


Figura 15: Factores de elección para Observadores de Aves en Sudamérica

FUENTE Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

Como se observa en la Figura N° 16 para los *Hardcore* se tiene mayor preferencia por especies raras o endémicas (86 por ciento de dicho segmento), también son los que se sienten más atraídos por fotografiar o video grabar las especies que observan (100 por ciento). Mientras que los observadores ocasionales no están interesados en participar en campeonatos y muestran mayor afición por los centros de interpretación.

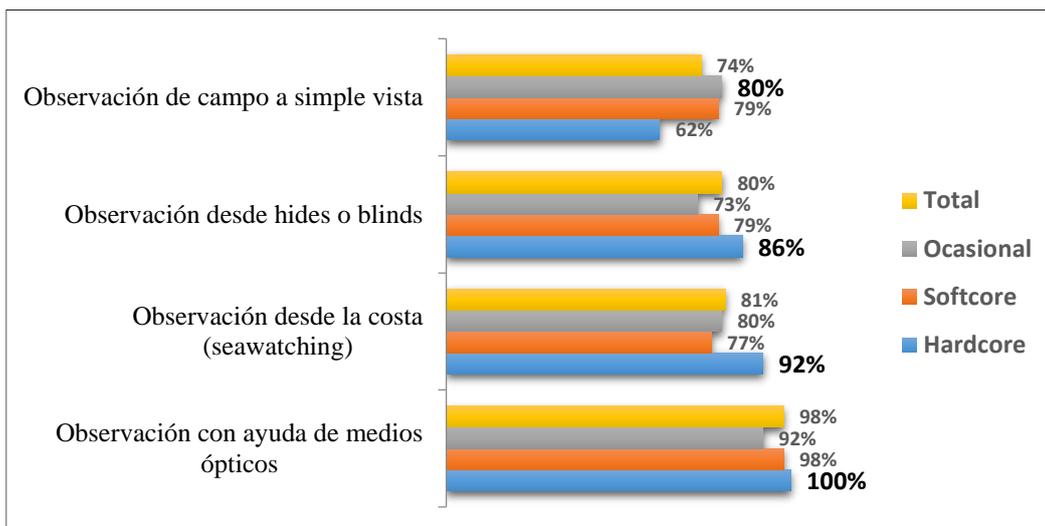


Figura 16: Preferencias de los Observadores de Aves

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

En lo que respecta a preferencias de destinos en Sudamérica, se dan, como se detalla en las Figuras N° 17, 18, 19 y 20 según los siguientes aspectos:

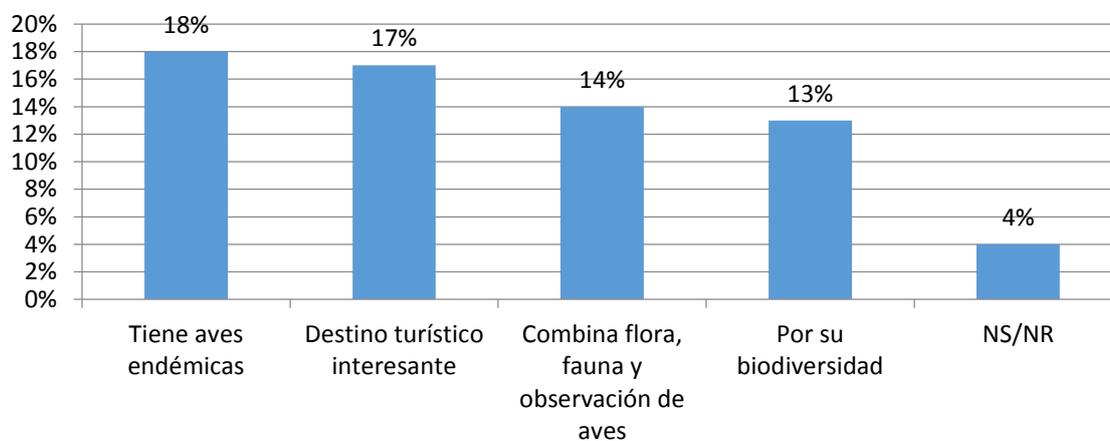


Figura 17: Preferencia de Destinos - Brasil

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

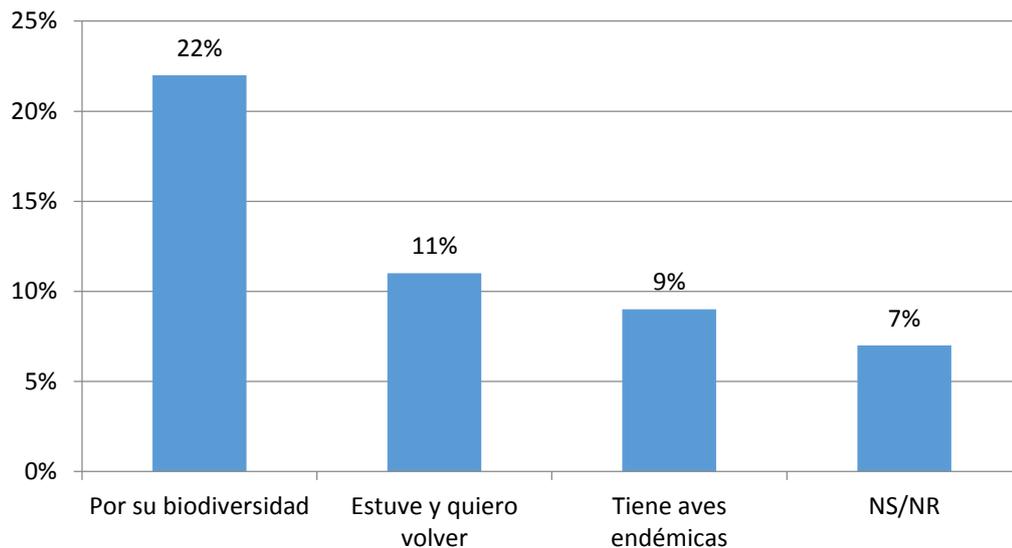


Figura 18: Preferencia de Destinos - Ecuador

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

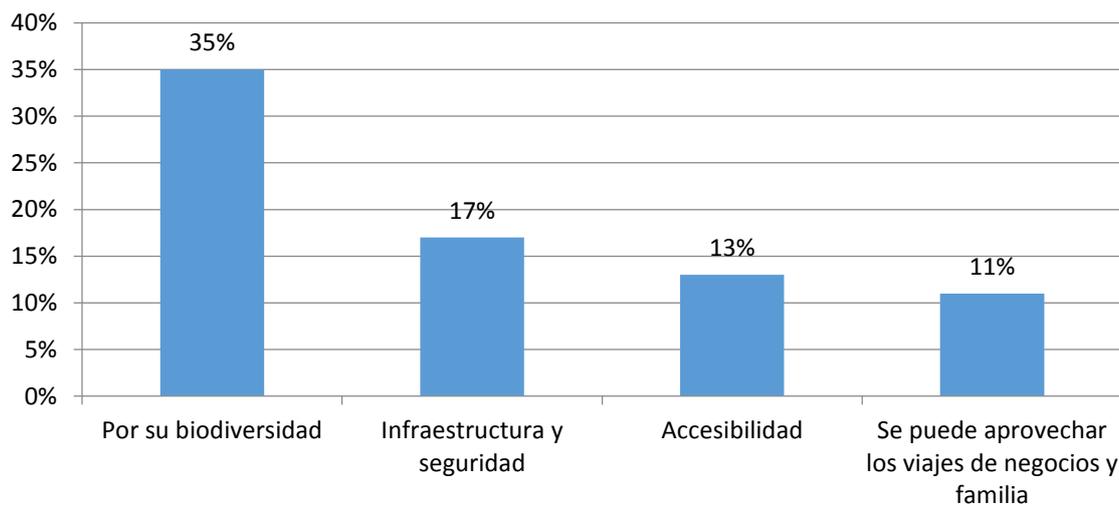


Figura 19: Preferencia de Destinos – Costa Rica

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

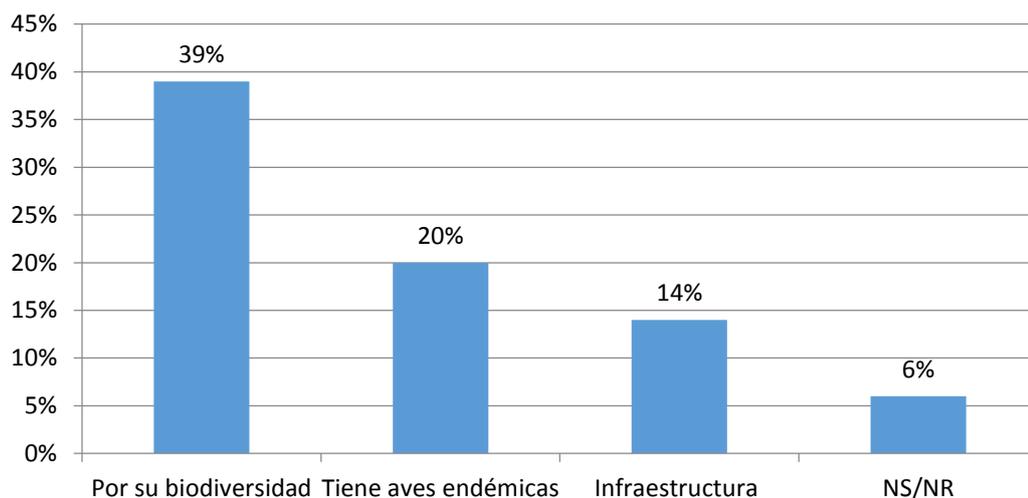


Figura 20: Preferencia de Destinos – Colombia

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

De lo anterior, se puede concluir que Colombia está mejor posicionada con la diversidad de especies de aves endémicas, una característica que también tienen Perú y Ecuador, pero no son reconocidos en esa magnitud. No obstante, Colombia es percibida como poco segura. La principal competencia del Perú es Brasil, con el cual comparte el exotismo de sus paisajes y especies, luego Colombia.

Es importante mencionar que a diferencia de Costa Rica y Colombia, el Perú cuenta con una infraestructura poco acondicionada para este tipo de actividad.

Del estudio de mercado realizado para esta investigación se obtuvieron dos cuestiones adicionales referidas a la preferencia de viajar acompañado, se concluye que cerca del 80 por ciento de observadores de aves no viaja en solitario, siendo que el 42 por ciento viaja en grupos de amigos y el 34 por ciento, en pareja. La Tabla N° 03 y la Figura N° 21 muestran la distribución de estas preferencias.

Tabla 3: Preferencias de acompañamiento

¿Suele viajar sólo?	
SI	20%
NO	80%

FUENTE: Estudio de Mercado Propio.

Elaboración Propia.

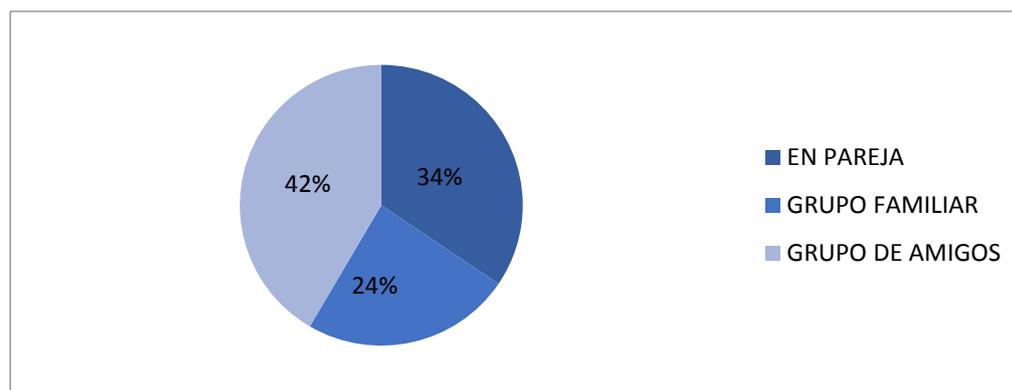


Figura 21: Preferencias de acompañamiento

FUENTE: Estudio de Mercado Propio.

Elaboración Propia.

4.2 POSICIONAMIENTO DEL PERÚ

De acuerdo a PromPerú, El Perú es el tercer país en el mundo en concentrar el mayor número de aves, más de 1830 especies. Posee 110 especies de aves endémicas, distribuidas en una variedad de áreas naturales. Además, se encuentra posicionado como destino para la observación de aves en particular, y de observación de fauna en general, por sus paisajes exóticos y sus atractivos culturales. También es considerado un lugar de fácil acceso desde el mercado emisor.

En Reino Unido, el Perú se posiciona como un buen destino para observación de aves, paisajes exóticos y de fácil accesibilidad desde el país de origen. En Estados Unidos, Panamá y Costa Rica tienen una mejor percepción como destinos ecoturísticos y calificados por la seguridad que brindan.

4.2.1 IMAGEN DEL PERÚ

El Perú es considerado uno de los 17 países más mega diversos del mundo, según el Centro de Monitoreo de Conservación Ambiental de las Naciones Unidas, ya que es uno de los países con mayor número de especies de fauna y flora: 23 008, y de éstas, 5872 son endémicas, es decir, solo habitan en nuestro país. Destacan especialmente las especies de aves, de las que existen más de 1800.

El Perú es junto con Costa Rica y Ecuador el destino más visitado por los observadores de aves en América Latina, esto se refleja en el Perfil del Observador de Aves elaborado por PromPerú donde se detalla que el Perú es considerado por el 75 por ciento de los observadores de aves como un país interesante para visitar (Ver Tabla N° 04) y el 40 por ciento tienen intención de visitarlo en los próximos tres años.

Tabla 4: Imagen del Perú en el mundo

1	Perú	75%
2	Brasil	61%
3	Australia	56%
4	Ecuador	55%
5	Costa Rica	53%
6	Colombia	52%
7	India	51%
8	Sudáfrica	50%
9	Kenia	45%
10	Nueva Zelanda	41%
11	Tailandia	40%
12	Malasia	37%
13	Etiopía	31%
14	Tangania	30%
15	Estados Unidos	29%

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

4.2.2 MERCADO

El Mercado efectivo son los 2,42 millones de miembros de 25 a 70 años con experiencia de viaje e interesados en visitar Perú en los próximos 3 años. El observador de aves interesado en visitar el Perú gasta, en promedio, US\$ 3 027, lo que implica que el mercado efectivo está valorizado en US\$ 7 325 millones.

4.2.3 DIMENSIONAMIENTO DE LOS SEGMENTOS

Como se observa en la Figura N° 22 de los 2,42 millones de observadores de aves interesados en visitar el Perú en los próximos tres años (mercado efectivo), 1,06 millones pertenecen al segmento *Softcore*, 0,85 millones al *Hardcore* y 0,49 millones al Ocasional.

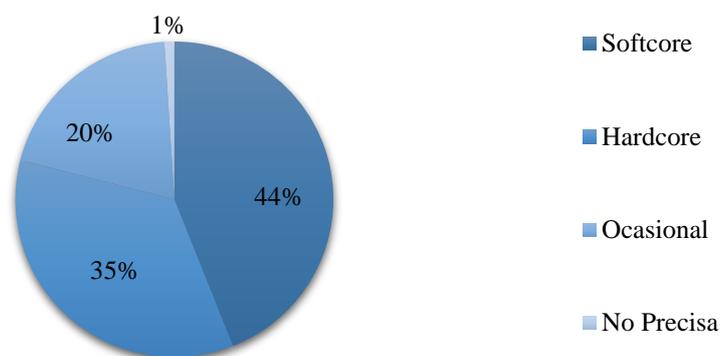


Figura 22: Dimensionamiento de los segmentos - Perú

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

A continuación, en la Tabla N° 05; se muestra el tamaño, el gasto por turista y su respectiva valorización por cada segmento de observadores de aves:

Tabla 5: Imagen del Perú en el mundo

Hardcore		Softcore		Ocasional	
Tamaño	0,84 millones	Tamaño	1,06 millones	Tamaño	0,50 millones
Gasto por Turista	US\$ 3 390	Gasto por Turista	US\$ 2 741	Gasto por Turista	US\$ 3 035
Valorización (en millones)	US\$ 2 871	Valorización (en millones)	US\$ 2 918	Valorización (en millones)	US\$ 1 46

FUENTE: Perfil del Observador de Aves – PromPerú.

4.2.4 PRINCIPALES EMPRESAS TOUR OPERADORAS DEL PERÚ

Entre las empresas tour operadoras líderes en el segmento de aviturismo en Perú destacan:

- Amazon River Expeditions Tour Operator en Perú
- Peruvianbird
- Amazon Explorama lodges

4.3 AVITURISMO EN LA REGIÓN DE LIMA

En lo referente a la Región de Lima, incluyendo alta mar, se pueden ver más de 300 especies. En Lima no es necesario reservar una excursión cara o pasar varios días en un tour especial de observación de aves. Por supuesto que se puede hacer, si se quiere; pero si no se tiene mucho tiempo, o se está un poco apretado en el presupuesto, la ubicación geográfica, los diferentes microclimas y las buenas condiciones meteorológicas hacen de Lima una Región llena de especies de aves durante todo el año.

La Región de Lima tiene varios hábitats fundamentales para las aves: parques, pantanos, valles, playas y de alta mar, cada una con su fauna particular. Los parques de Lima tienen alrededor de 25 especies y un principiante tendrá diversión por varios fines de semana para verlas e identificarlas a todas. Observar aves se puede hacer en familia, en pareja o sólo. Entre las empresas tour operadoras en el segmento de aviturismo en Lima podemos mencionar las siguientes:

- Panorama – Perú.
- Ecologista – Perú.
- One Earth – Perú.

Las tres empresas solo incluyen en el tour: Transporte privado, chofer, guía, ticket de entrada y *box lunch*.

Los principales destinos a visitar en la Región de Lima son:

- Reserva Nacional de Lachay – Provincia de Huaura.
- Playas las Albuferas – Provincia de Huaura, distrito Végueta.
- Pantanos de Villa – Distrito de Chorrillos, Provincia de Lima.
- Parque el Olivar – Distrito de San Isidro, Provincia de Lima.
- Valle de Santa Eulalia.

Con la finalidad de definir los alcances para la implementación del aviturismo en Lima, en el estudio de mercado desarrollado se obtuvo lo siguiente:

La Tabla N° 06 muestra que el 58 por ciento de los encuestados ha realizado aviturismo en Lima, sin embargo aún hay un 33 por ciento que no ha realizado esta actividad, por lo cual este último representa un público potencial para el desarrollo de aviturismo en Lima.

Tabla 6: Desarrollo de Aviturismo en Lima

¿Hace aviturismo en la Región de Lima?	
Si	58%
No	33%
No responde	9%

FUENTE: Estudio de Mercado Propio.

Elaboración Propia.

Adicionalmente, el 74 por ciento considera que Lima posee la suficiente diversidad de aves que permita el desarrollo de planes turísticos de la actividad aviturística, mientras que un 15 por ciento no tiene certeza de dicha diversidad. (Ver Tabla N° 07).

Tabla 7: Apreciación de la diversidad de aves en Lima

¿Cree usted que la Región de Lima posee diversidad de aves para llevar a cabo planes aviturísticos?	
Si	74%
No	11%
No sabe	15%

FUENTE: Estudio de Mercado Propio.

Elaboración Propia.

En este sentido, acerca del conocimiento de existencia de empresas que presten servicios dedicados al aviturismo, encontrándose que un 53 por ciento de los encuestados reconoce la presencia de estas empresas y de un 43 por ciento que las desconoce.

Teniendo en cuenta a los encuestados que respondieron conocer de las empresas aviturísticas, el 67 por ciento afirma no haber utilizado de los servicios de éstas empresas, mientras que el 30 por ciento respondió si haberlos empleado.

De las respuestas obtenidas, los principales servicios empleados de las empresas aviturísticas fueron los planes de recreaciones y paquetes turísticos, con 38 y 27 por ciento respectivamente. Mientras que el 29 por ciento dijo no haber contratado ninguna de los servicios planteados, de lo que podría concluirse que el avistamiento de aves en Lima es una actividad que se puede realizar de forma libre o que los servicios requeridos no están siendo prestados (Ver Figura N° 23).

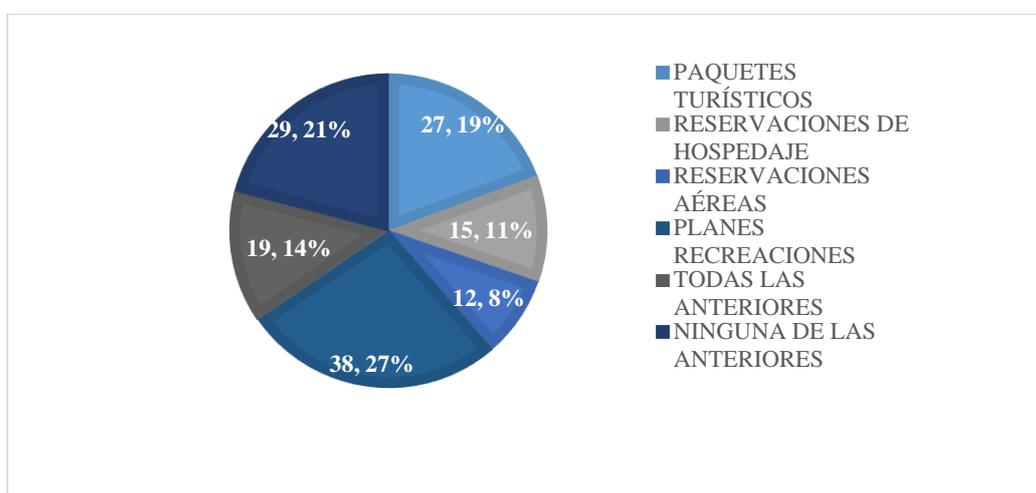


Figura 23: Servicios empleados para el aviturismo en Lima

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

Es así que al preguntar sobre la calidad del servicio prestado por estas empresas se encuentra que el 34 por ciento considera que este es regular, mientras que el 27 por ciento es considerado bueno y tan sólo el 7 por ciento, excelente. La Figura N°24 muestra además que un 20 por ciento percibe un servicio de mala calidad.

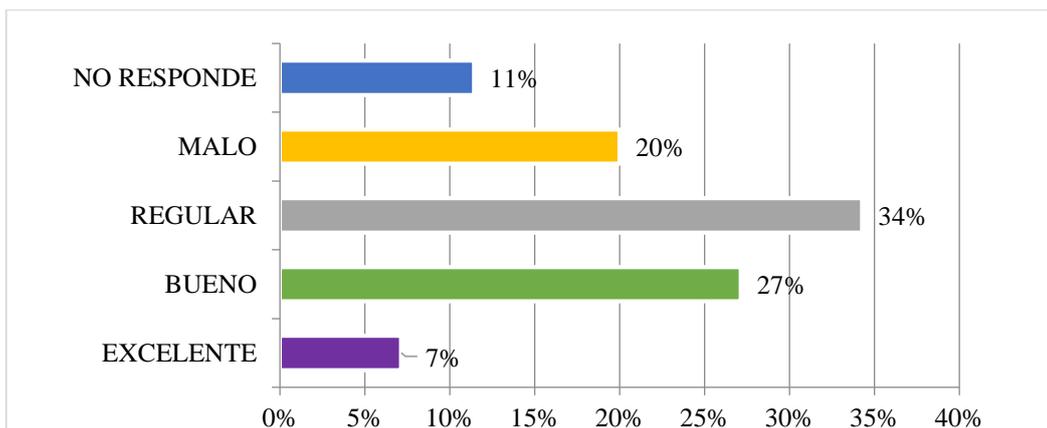


Figura 24: Percepción de la calidad de servicios aviturísticos en Lima

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

Respecto de la evaluación de promoción de los beneficios del aviturismo por parte de las empresas de este rubro (Figura N° 25), el 45 por ciento de encuestados respondió que existe poca difusión de esta actividad y un 23 por ciento considera que no hay ninguna difusión, siendo este uno de los principales aspectos a atender para la potencialización de este tipo de negocios.

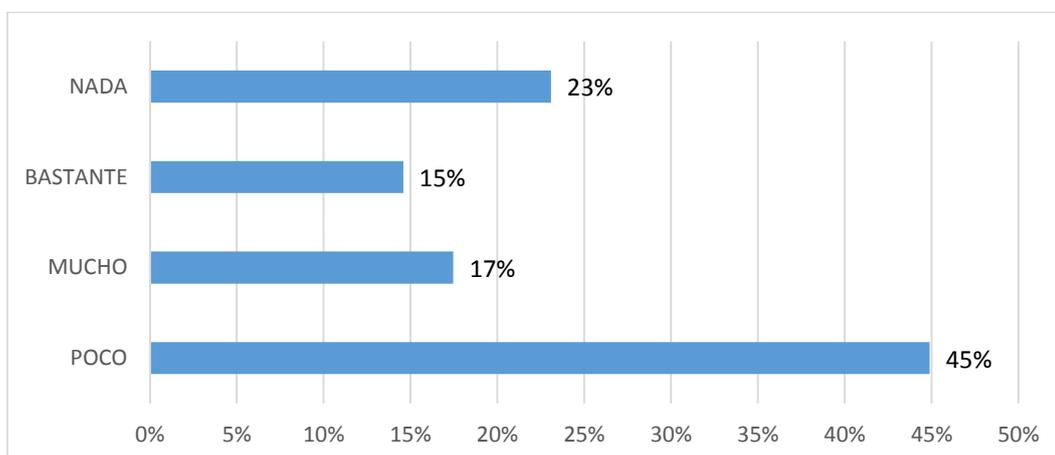


Figura 25: Difusión de servicios aviturísticos en Lima

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

Un aspecto principal de la prestación de servicios para aviturismo se refiere a las condiciones de los lugares donde se desarrollan, en este sentido, se encuentra que la percepción de los

encuestados sobre la aptitud de estos lugares es considerada media en un 43 por ciento, mientras que el 14 por ciento considera que se encuentran muy aptos y el 35 por ciento considera que se encuentran poco aptos, (Ver Figura N° 26).

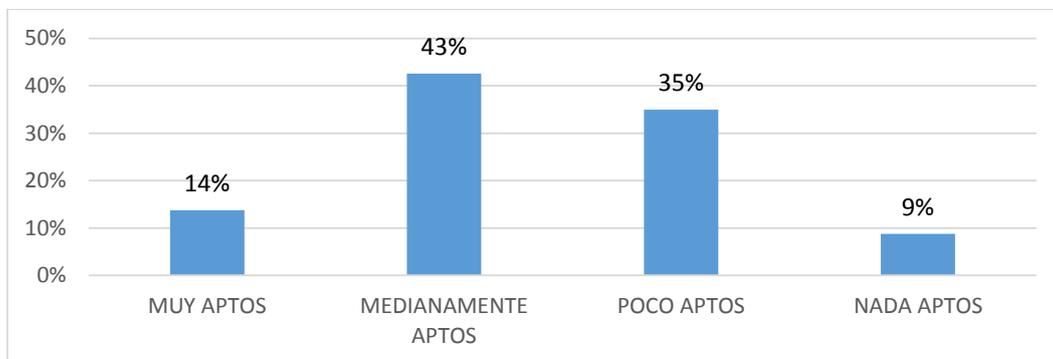


Figura 26: Percepción de las condiciones de empresas aviturísticas en Lima

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

En virtud a lo antes mencionado, se presentó una serie de opciones para potencializar el sector aviturístico, tales como; infraestructura turística, empresas turísticas, promoción turística y transporte turístico. Se obtuvo que un 47 por ciento de los encuestados considera necesario a implementación de todas las opciones presentadas en su conjunto, dando una idea más precisa de las necesidades del sector para su desarrollo y aprovechamiento. (Ver Figura N° 27)

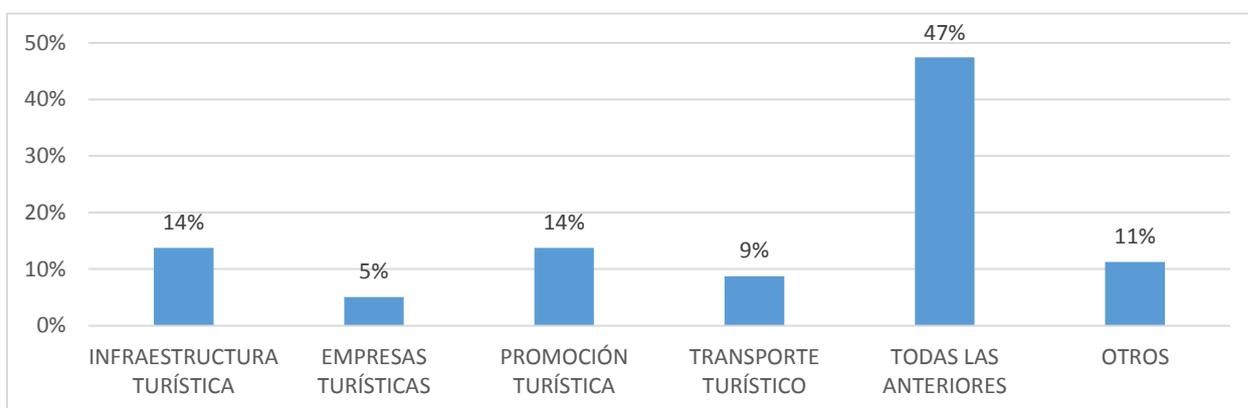


Figura 27: Necesidades para el desarrollo de aviturismo en Lima

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

Con la finalidad de acotar las oportunidades de desarrollo empresarial aviturista, se preguntó sobre las preferencias del tipo de turismo a desarrollarse (Figura N° 28), encontrándose que el 43 por ciento de los encuestados prefiere realizar la actividad por cuenta propia, mientras un 20 por ciento respondió que prefiere realizarlo como parte de una planificación turística.

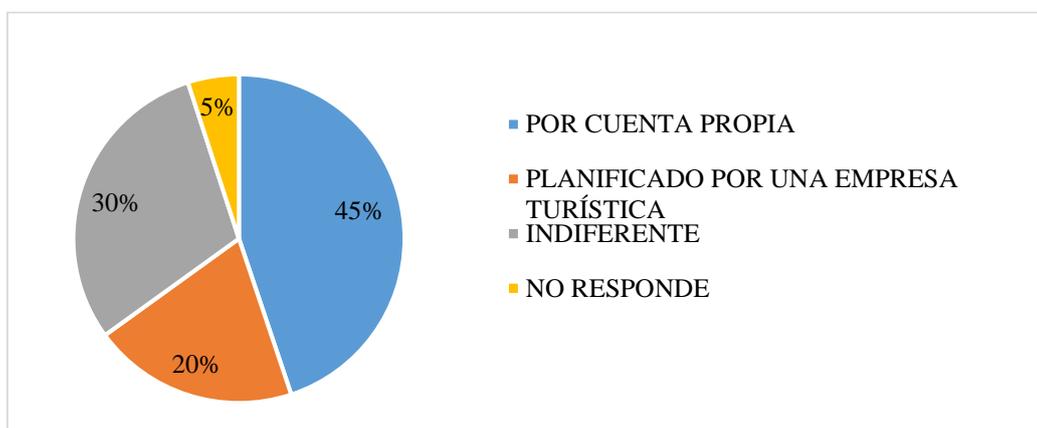


Figura 28: Preferencias para el desarrollo de aviturismo en Lima

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

Un aspecto importante de la actividad aviturística es el factor ambiental, su afectación puede tener graves consecuencias en la presencia y la diversidad de aves, sin embargo, del estudio de mercado realizado se obtiene que un 33 por ciento de los encuestados considera que las empresas del sector turismo en Lima no son amigables con el ambiente, mientras que un 45 por ciento no tiene certeza de ello. (Ver Tabla N° 08)

Tabla 8: Percepción de responsabilidad ambiental de las agencias turísticas en Lima

¿Cree usted que las empresas del sector turismo que actúan en Lima lo hacen respetando el factor ambiental?	
Si	23%
No	33%
No sabe	45%

FUENTE: Estudio de Mercado Propio.

Elaboración Propia.

Las condiciones de mercado son determinantes para el desarrollo del aviturismo en Lima, tanto para los consumidores como para los prestadores de servicios, tales como costos de hospedaje, alimentación y el presupuesto de gastos.

En referencia a la percepción de los precios de servicios hoteleros en Lima, la Figura N° 29 nos muestra que un 32 por ciento de los encuestados considera que son medianamente asequibles, mientras que sólo un 7 por ciento los considera inasequibles.

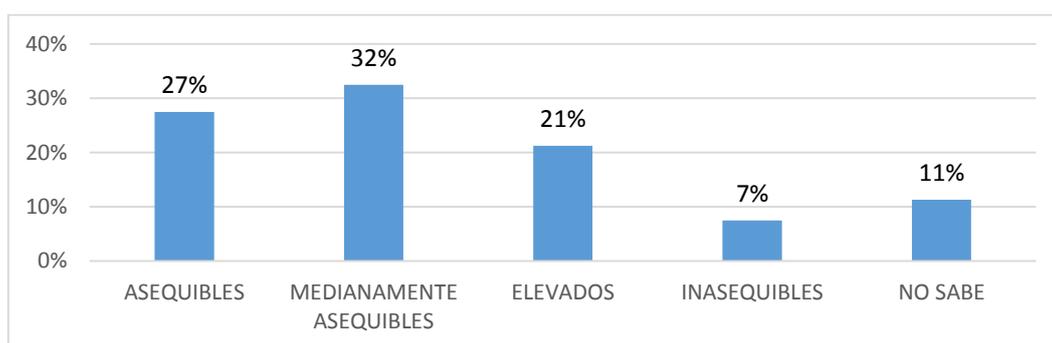


Figura 29: Percepción de nivel de precios de servicios hoteleros en Lima

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

De la alimentación, un 39 por ciento considera que los costos son medianamente asequibles, un 31 por ciento que estos costos son asequibles y tan sólo un 5 por ciento son inasequibles (Ver Figura N° 30).

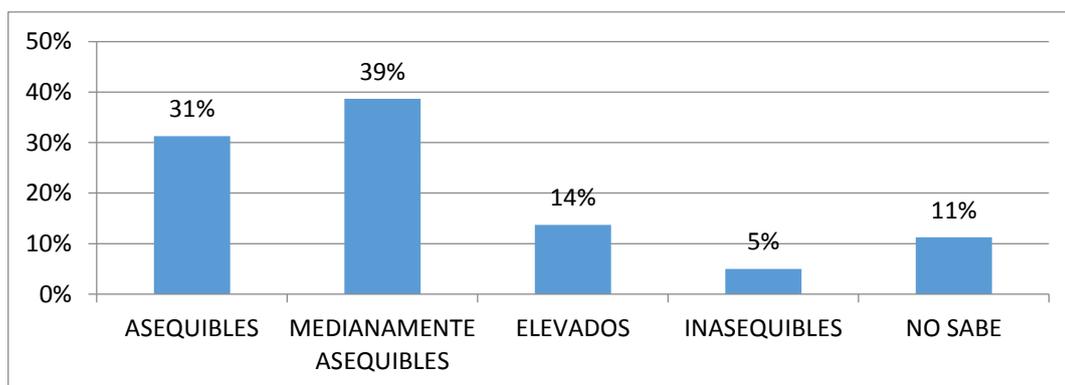


Figura 30: Percepción de costos de alimentación en Lima

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

La disposición del gasto de los avituristas es un factor determinante a la hora del desarrollo de esta actividad en Lima. El análisis presenta que un 35 por ciento de los encuestados destinaría entre 300 y 500 dólares, mientras que sólo un 9 por ciento dispondría 1100 dólares en adelante, la Figura N° 31 da cuenta de los demás intervalos de gasto disponible para el aviturismo en Lima.

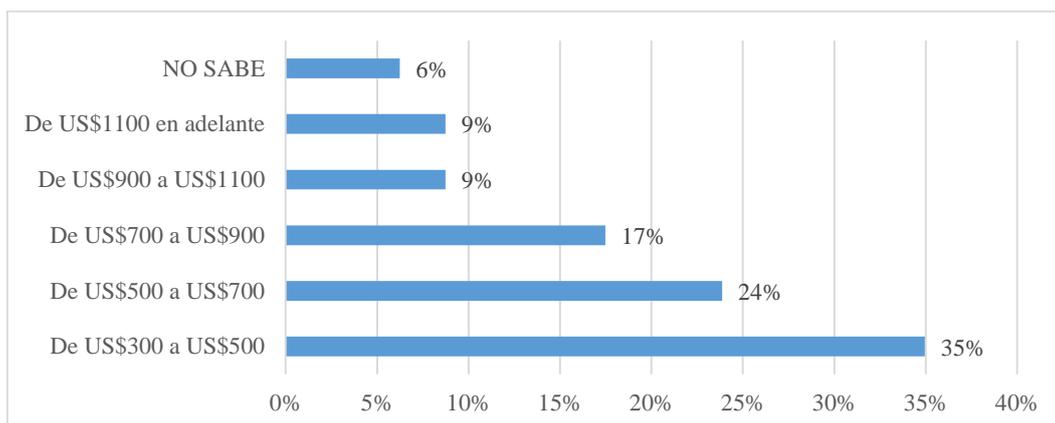


Figura 31: Presupuesto para el desarrollo de aviturismo en Lima

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

La necesidad de desarrollo del aviturismo en Lima requiere de condiciones habilitantes antes planteadas, para ser más precisos, se consultó a los encuestados sobre la pertinencia de la creación de más empresas aviturísticas que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural en Lima; el 81 por ciento respondió afirmativamente y un 19 por ciento considera que no es necesario (Ver Tabla N° 09).

Tabla 9: Necesidad de creación de una empresa aviturística en Lima

¿Considera usted que la creación de una empresa aviturística contribuiría al desarrollo económico, social y cultural de la Región de Lima?	
Si	81%
No	19%

FUENTE: Estudio de Mercado Propio.

Elaboración Propia.

Habiéndose identificado esta necesidad, se plantea que se presten servicios complementarios, a través de la creación de paquetes aviturísticos que además del tour convencional incluyan: alimentación, hospedaje y pasajes en avión. Frente a este planteamiento el 84 por ciento de los encuestados considera preferiría la creación de estos paquetes, mientras que sólo un 16 por ciento no lo cree necesario. (Ver Tabla N° 10)

Tabla 10: Creación de paquetes de aviturismo en Lima

¿Le gustaría a usted que esta empresa tenga paquetes que además del tour convencional incluyan: alimentación, hospedaje y pasajes en avión?	
Si	84%
No	16%

FUENTE: Estudio de Mercado Propio.

Elaboración Propia.

4.4 DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE LA ACTIVIDAD AVITURÍSTICA EN LA REGIÓN LIMA

4.4.1 ANÁLISIS PEST

A. Política

Durante la última década, el Perú ha desarrollado políticas para atraer el Turismo, entendiéndola como una actividad de interés nacional por su importancia para el desarrollo del país. Es así que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; ente que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo, elabora un Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú 2008-2018 (PENTUR). La cual es la herramienta de desarrollo turístico del país, pues propone un modelo turístico de éxito. Para ello, ha trabajado con un planteamiento a todos los niveles: en la gestión de los territorios, en la demanda del consumidor y en los procesos de creación de la oferta: producto, precio, comercialización y comunicación. Tiene como objetivo general alcanzar un turismo sostenible como herramienta de desarrollo económico, social y ambiental del Perú. Para lograrlo plantea los siguientes objetivos estratégicos:

- Objetivo 1: Promover la cultura turística y la seguridad del visitante.
- Objetivo 2: Desarrollar una oferta turística competitiva y sostenible.
- Objetivo 3: Promover una demanda sostenida del turismo.
- Objetivo 4: Fortalecer las capacidades de las instituciones vinculadas con la actividad turística.

Es decir, la presente investigación está acorde a la política del país ya que sus objetivos están alineados a los del PENTUR.

Además existe una comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo llamada PromPerú, este organismo técnico especializado se encuentra adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Es competente para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística.

Por otro lado, el 17 de setiembre del 2009, el ex presidente Alan García Pérez promulgo la Ley General del Turismo. La cual señala que son principios de la actividad turística el desarrollo sostenible, la inclusión, la no discriminación, el fomento de la inversión privada, la descentralización, la calidad y la competitividad. Principios que están presentes en la presente formulación de modelo de negocio.

B. Económico

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas, la economía peruana crecerá, en promedio, 6.2 por ciento entre el 2014-2017. La recuperación gradual de la economía mundial (en especial, de economías como EE.UU. y la Zona Euro), junto con una mayor exportación tradicional ante el inicio de producción de importantes proyectos mineros, la puesta en operación de megaproyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas y la consolidación de la recuperación de las expectativas de los agentes económicos, permitirá alcanzar este ritmo de crecimiento. Así, la economía peruana se posicionará como una de las economías de mayor crecimiento en el mundo, y con una base de crecimiento diversificada.

Sin embargo, el actual entorno macroeconómico plantea ciertos riesgos tanto desde el frente externo (desaceleración marcada de China, retiro acelerado del estímulo monetario en EE.UU., contagio entre países emergentes, etc.) como desde el frente interno (Fenómeno El Niño), para lo cual el país debe tomar las medidas necesarias para que no afecte el crecimiento sostenido de su PBI.

Acorde con lo citado anteriormente, el World Travel & Tourism Council (WTTC) prevé que el sector turismo en Perú crecerá seis por ciento anual en los próximos diez años, por encima de la media mundial que es de 4.3 por ciento, generando grandes beneficios para la economía local en términos de su contribución al PBI y generación de empleo. El sector turismo en Perú mueve 53,000 millones de soles, es decir, 19,600 millones de dólares y genera 1.2 millones de empleos directos e indirectos (David Scowsill, WTTC).

Scowsill señala que existen tres razones que explican este desempeño. En primer lugar, el gobierno peruano está enfocado en incrementar el turismo en Perú porque es un generador clave de empleos y de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI).

En segundo lugar, porque se está realizando un gran trabajo en el marco de la Alianza del Pacífico, en especial para la industria del turismo. Es decir, son cuatro países que trabajan juntos en políticas, por ejemplo de inversión, a través de las Asociaciones Público Privadas (APPs), en áreas específicas como restaurantes, hoteles y/o aeropuertos.

Scowsill refirió que el tercer factor es el trabajo de PromPerú para posicionar la Marca Perú y la imagen país, atrayendo los ojos del mundo hacia todos los atractivos de Perú, y no solo Machu Picchu. A continuación se muestra la entrada de turistas (en miles de personas, Figura N° 32) en la última década y la procedencia de estos para el año 2013 (Ver Figura N° 33):

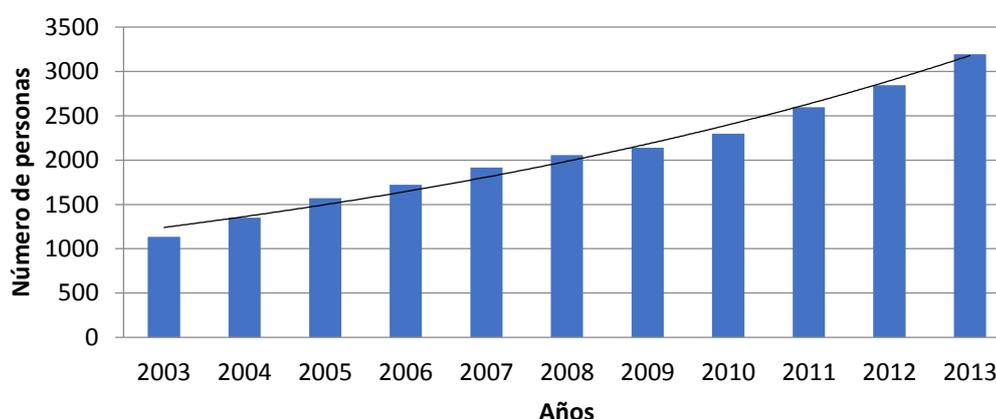


Figura 32: Pernoctación anual de turistas en la ciudad de Lima

FUENTE: Por qué invertir en el Perú, Pro inversión. 2014.

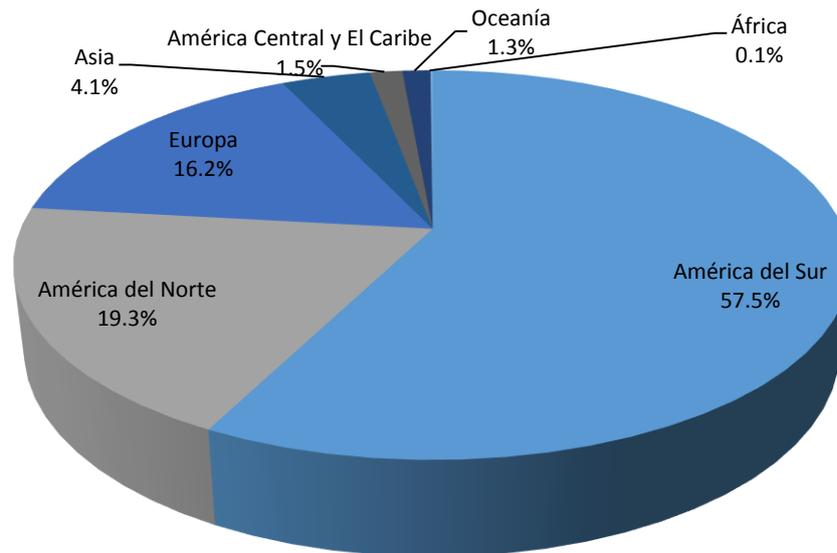


Figura 33: Pernoctación anual de turistas en la ciudad de Lima

FUENTE: Por qué invertir en el Perú, Pro inversión. 2014.

C. Social

A nivel interno, dos factores estarían afectando: las protestas sociales y la inseguridad. En el primer caso, la oposición política a la inversión en minería e hidrocarburos, principalmente, reducirían la confianza del turista, lo que finalmente repercute en el flujo de turistas que recibe cada región.

Respecto de la inseguridad, Comex señala que este último factor perjudica la imagen de nuestro país en el exterior.

Más aún si se toma en cuenta que según el Índice Global de Competitividad 2013-2014 de 148 países, el Perú ocupa el puesto 137 en confianza a los servicios que brinda la policía, el puesto 137 en cuanto al control del crimen organizado y el puesto 132 en costos que generan el crimen y la violencia al sector empresarial.

D. Tecnología

En las últimas décadas, los medios de comunicación, el marketing, el Internet y el desarrollo tecnológico han crecido enormemente, considerándose a estas herramientas

como parte de los principales medios en el comercio de la mayoría de países, y por ende el motor de la economía mundial.

La implementación y desarrollo de las nuevas tecnologías para la Industria Turística debe ser abordada con rapidez y eficacia, ya que por la diversidad de actividades de las empresas se vuelve prioritario disponer del tiempo para comparar y conocer cuáles son las ventajas y desventajas que implican el adquirir estas nuevas herramientas de trabajo.

Se hace referencia a la funcionabilidad y la rapidez que las herramientas tecnológicas e informáticas brindan, las cuales proveen un gran aporte al manejo de las empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas empresas e inclusive negocios familiares.

En este sentido, se exponen algunos de los nuevos instrumentos tecnológicos especializados que estarán inmersos en el modelo de negocio y que son de gran influencia y utilidad primordial para el rubro de las empresas turísticas, como son los conocidos motores de búsqueda y motores de reservas, además de los instrumentos ya conocidos como la página web y el *Facebook*. Y con ello ampliar el grado de influencia que el uso del Internet tiene como parte de la adopción de tecnologías e innovación para el sector.

Los motores de búsqueda son un sistema informático o programa *software* que busca archivos en sitios web, basándose en palabras claves (*keywords*) designadas como términos de búsqueda, también buscan en lugares de noticias, en *links*, etc.

El resultado de la búsqueda es un listado de direcciones de páginas web en los que se mencionan temas relacionados con las palabras clave buscadas. Estos a su vez facilitan encontrar información rápida de cualquier tema de interés, en diferentes áreas y en todo el mundo. Algunos de los buscadores más utilizados y conocidos por las personas en el ciberespacio son *Google*, *Yahoo*, *Altavista*, *Netscape*, *Aol*, *About*, *Excite*, *Ask*, *lycos*, *Iwon*, entre otros.

Dentro de estos motores de búsquedas, la oportunidad de encontrar referencias de la empresa se limita por la multiplicidad de empresas en el internet, por ello casi todos los

buscadores cuentan con instrumento conocidos como *AdWords* o *Adware* (*Advertising supported software*) por sus siglas en inglés, que son programas que permiten mostrar propaganda o anuncios. Un ejemplo de estos *Adwords*, son los utilizados por *Google*, presentando *banners* en la página principal de los sitios web.

Una de las ventajas de utilizar un *Adware* es que los *banners* que muestra se ubican en las primeras posiciones en los resultados de la búsqueda del usuario. Por ejemplo, si el usuario busco «*birdwatching*», aparecerán miles de referencias de sitios relacionados al aviturismo y, por lo tanto, es necesario que en dichas búsquedas el nombre de la empresa se ubique entre las primeras siete u ocho posiciones, es ahí donde los *AdWords* o *Adware* juegan un papel relevante en el modelo de negocio.

Otra de las herramientas de apoyo tecnológico para el funcionamiento de las empresas del sector son los sistemas denominados “motores de reservas”, lo cuales son fundamentales para el negocio del turismo y son utilizados mayormente en los subsectores de empresas hoteleras, renta de vehículos, tour operadores, líneas aéreas y empresas que venden servicios de entretenimientos, entre otros. Es decir en los rubros que el modelo de negocio pretende unificar.

Dichos motores se definen como «un conjunto de pequeños programas conocidos como “*scripts*” (guion/archivo de procesamiento)», cuya finalidad es el procesamiento de la búsqueda en tiempo real, de peticiones de reservas a través de Internet, aprovechando la información que le es disponible en forma de base de datos.

Una de las formas más efectivas para utilizar los motores de reserva es siguiendo la dinámica de selección. Una vez se ha localizado y escogido el destino a visitar, tanto las empresas como los avituristas pueden acceder a ellos y a sus distintas variables de selección, según sus intereses profesionales o particulares. Ayudaran a encontrar hoteles por clases y categorías, buscando desde variables económicas hasta hoteles de cinco estrellas; así como también tipos de restaurantes y lo más importante el tipo de tour que contrataran.

Como parte de los beneficios de incluir en el modelo de negocio el «motor de reserva» para el empresario aviturístico que decide implementarlo, es que se convierte en una forma confiable de venta en línea, en este caso, el proveedor se asegura de recibir el pago de los servicios *show o no show*.

4.4.2 ANÁLISIS PORTER

A continuación se presenta la Figura N° 34 donde se resume todo el análisis del modelo de negocio mediante las cinco Fuerzas de Porter, para luego explicarlo más detalladamente:

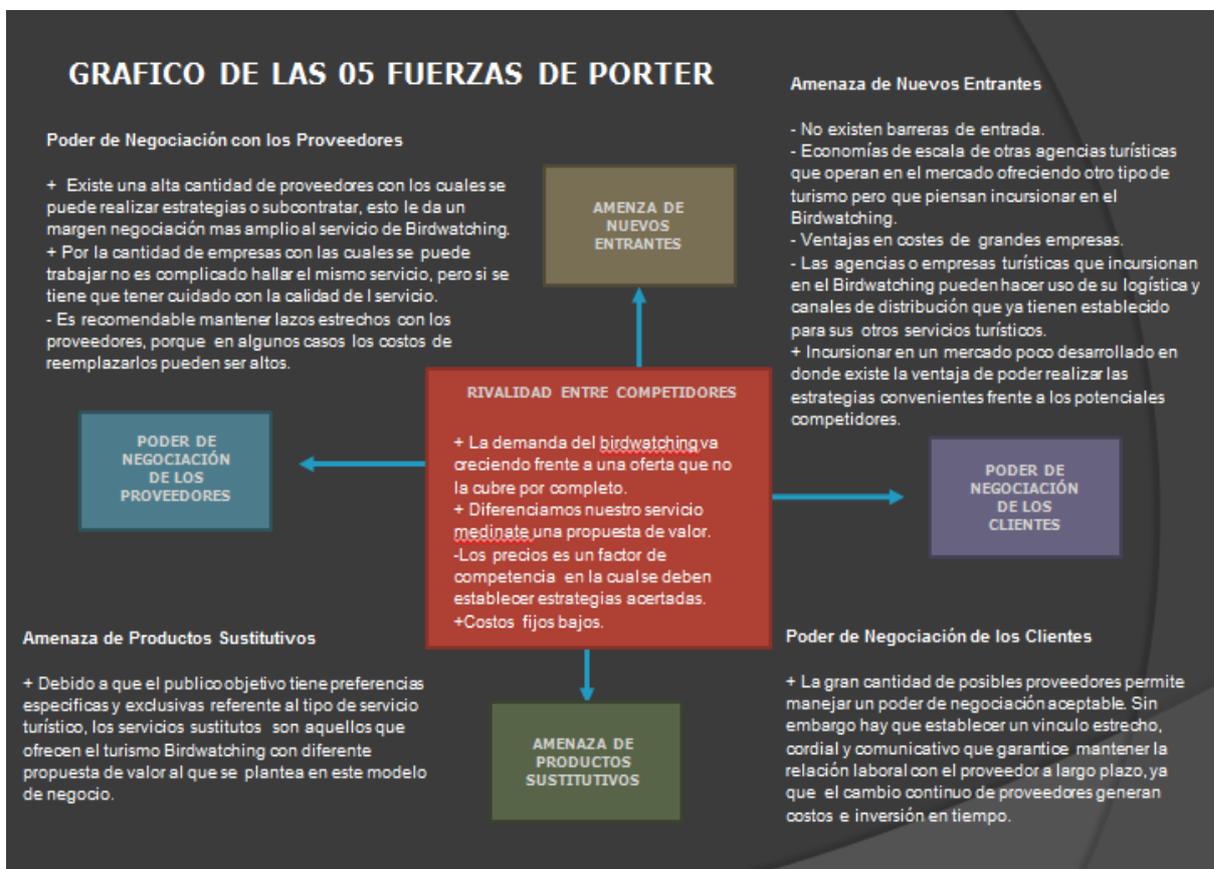


Figura 34: Análisis del modelo de Negocios mediante las cinco Fuerzas de Porter

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

a. Rivalidad entre competidores

La baja competencia en el mercado aviturístico de la ciudad de Lima es uno de los motivos por los cuales la propuesta de negocio tiene un panorama rentable, ya que permite manejar

estrategias administrativas que brinden un servicio de calidad y precio justo, logrando captar la mayor cantidad de clientes en una primera instancia y luego buscar la fidelización de estos. Si bien es cierto, en la ciudad de Lima existen varias agencias de turismo, muy pocas están dedicadas a ofrecer el servicio de avistamiento de aves en Lima, y no hay ninguna que brinde un servicio de paquete completo como el que se propone en este modelo de negocio.

Adicionalmente a la cantidad de competidores que exista en el mercado turístico de avistamiento de aves, se suman otros factores que influyen en el aumento de la competencia, como se muestra a continuación en la Tabla N° 11:

Tabla 11: Factores adicionales influyentes en el aumento de la competencia.

FACTOR	SITUACIÓN	ANÁLISIS
La disminución de la demanda causaría una disputa por parte de los ofertantes.	El mercado aviturístico en el Perú está en una etapa de desarrollo, en donde la oferta no está al mismo ritmo de crecimiento que la demanda, esta crece última crece más rápido.	A corto plazo no existe el riesgo de que la oferta supere la demanda.
Poca diferenciación del producto.	Al existir una baja competencia en Lima la diferenciación no es un factor decisivo, sin embargo, se ofrece una propuesta de valor al cliente mediante un paquete completo y servicios adicionales con los que no cuenta la competencia.	La propuesta de valor encierra una serie de servicios interconectados que permiten ofrecer un paquete completo al turista, con la finalidad de brindarle la mejor comodidad y que puedan aprovechar al máximo su estadía en la ciudad de Lima.
Competencia en la reducción de precios.	La baja competencia deriva en que no hay una lucha intensa de precios en el mercado objetivo, que es la ciudad de Lima, sin embargo, existen tres empresas operantes que ya tienen establecidos sus precios.	Los precios que se establezcan no deben de ser superiores a los ya existentes en el mercado, a no ser que se brinde un servicio valorado por el turista.
Costos fijos altos.	Los costos fijos en el servicio de avistamiento de aves son bajos debido a que se subcontrataran los servicios de hospedaje, movilidad y alimentación.	Los costos fijos no son problema en el modelo de negocio ya que hemos optado por la subcontratación. Sin embargo, el engranaje de los diferentes servicios que se tercerarán requiere un costo administrativo que es importante considerar.
Producto perecedero.	Las principales materias primas de nuestro negocio es la naturaleza y, específicamente, las aves. A pesar que no se consideran como productos no perecederos, es muy importante realizar una gestión de turismo sostenible.	El turismo debe ser sostenible para que permita lograr conservar el medio ambiente y a la vez lograr un beneficio social y económico.

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

Después de analizar la competencia en el mercado turístico, se aprecia un terreno poco explorado y explotado, en donde se encuentran varios factores positivos y ventajas que permitirán aplicar el modelo de negocio.

b. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El aviturismo está cogiendo más fuerza en los últimos años, existe más información acerca del Perú como potencia en diversidad de aves gracias a organismos estatales como PROMPERU, y muchos turistas extranjeros están decididos a probar la experiencia *birdwatching*.

Además se observa que la oferta de servicios aviturísticos no crece al mismo ritmo que la demanda de este y menos aún en la ciudad de Lima. Con esto se proyecta un panorama a corto plazo, en donde la entrada de la competencia será bajísima, pero también se visiona que el éxito y desarrollo del modelo de negocio propuesto servirá de incentivo para que el ingreso de competencia comience a crecer.

Por lo tanto, mientras el mercado refleje un terreno en el cual se pueda aprovechar las ventajas de la no competencia, se establecerán las estrategias pertinentes para hacer frente al potencial ingreso de los competidores.

A largo plazo, las amenazas de competencia estarán conformadas tanto por empresas que recién entren al rubro del turismo, como por aquellas agencias que ya se encuentran en el mercado y optan por ampliar su abanico de oferta, incluyendo el servicio de aviturismo. La nueva competencia, en el caso de las agencias ya establecidas, contara con la fortaleza de incurrir en bajos costos, ya que se harán uso de los canales de atención y promoción con las que ya cuenta para empezar a operar el servicio turístico *birdwatching*, es decir, se dará una economía de alcance.

Es así que, para hacer frente a la potencial competencia, el modelo de negocio identifica las ventajas con las que se cuenta, para que a partir de ellas se implemente un modelo de negocio sostenible en el tiempo. De esta manera, se aprovechará el terreno poco competitivo que existe en la ciudad de Lima para captar la mayor cantidad de clientes y establecer un lazo de confianza y fidelidad, adquirir la experiencia de la gestión del servicio de avistamiento de aves en Lima, establecer estrategias y contactos con proveedores que permitan disminuir costos y finalmente se contara con un mayor

conocimiento del mercado que servirá para innovar y satisfacer las necesidades del turista *birdwatcher* en la ciudad de Lima. Tal cual se muestra a continuación en la Figura N° 35:

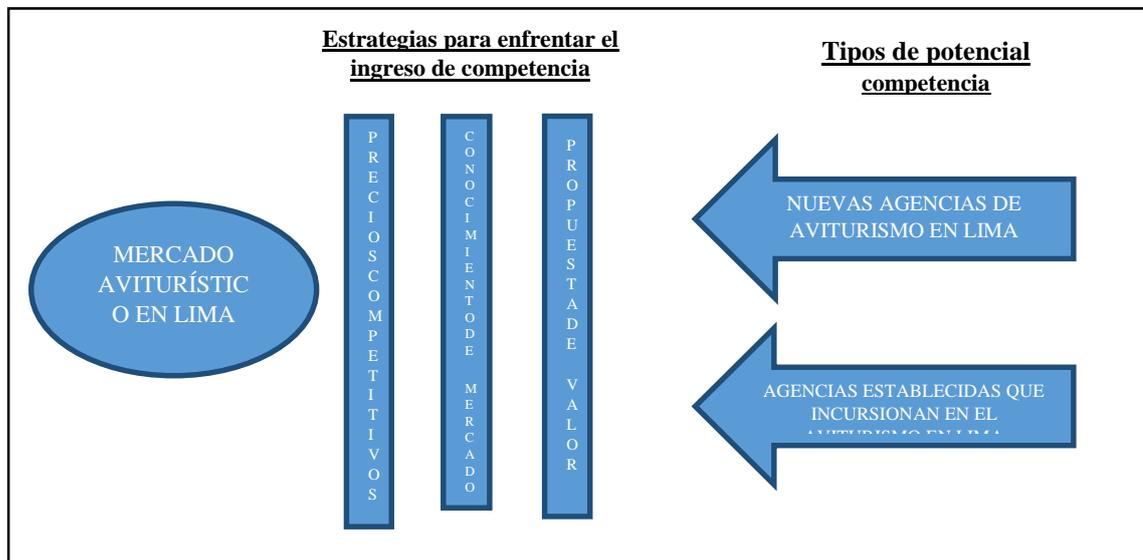


Figura 35: Estrategias contra la competencia del mercado aviturismo.

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

c. Amenaza de ingreso de servicios sustitutos

Se indica que un bien puede ser categorizado como sustituto si el precio de este influye en la demanda del otro bien con el cual se enfrenta, además se aprecia un grado de sustitución en la medida que este bien reemplace en uso y satisfacción a su competencia, pudiendo hablar de un bien sustituto perfecto o imperfecto.

Dentro del rubro de los servicios, el tema de la diferenciación y satisfacción del cliente es clave para hacer frente a los servicios sustitutos y mantenerse en el mercado. El servicio que se brinda va dirigido a un público objetivo con gustos muy específicos, particulares y con estudios superiores, por lo que los turistas llegan a Lima exclusivamente para experimentar el *birdwatching*, mostrando poco interés en otros tipos de turismo.

Por lo tanto, los sustitutos directos que se puedan ofrecer en el mercado solo podrían ser aquellos que ofrecen el mismo servicio, pero con variantes en la atención al cliente y en su propuesta de valor.

Sin embargo, también hay un pequeño segmento de mercado que puede adquirir el servicio aviturismo para experimentar nuevas sensaciones o simplemente por curiosidad, en este caso los paquetes turísticos de Lima como las visitas al centro histórico, museos, catedrales y otros; son sustitutos que podrían atraer a los turistas.

Como se menciona líneas arriba, el servicio es especializado y cuenta con características específicas que lo hacen un bien poco sustituible por otro tipo de turismo, observándose una demanda con una tendencia en cierto grado inelástica, por lo que el sustituto perfecto de este servicio vendría a ser un mismo servicio que tenga nuevas y diferentes formas de satisfacer las necesidades de los turistas en el campo del *birdwatching* de Lima. Tal cual se muestra a continuación en la Figura N° 36:

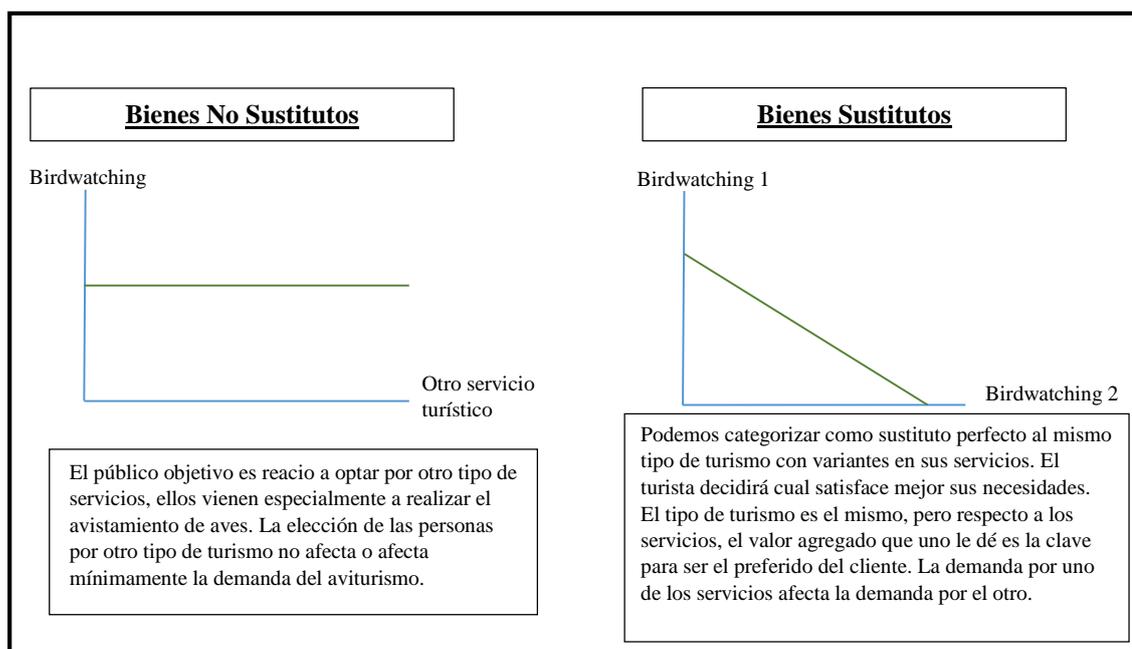


Figura 36: Elasticidad del servicio aviturismo.

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

d. Poder de negociación con los proveedores

Una de las piezas fundamentales del modelo de negocio para el servicio de avistamiento de aves es la subcontratación de proveedores que lo complemente. Son los servicios

adicionales los que concretan la propuesta de valor de un paquete completo; y el poder de negociación con estos son claves en la calidad del servicio y la minimización de costos que permitan hacerlo rentable económicamente.

Los posibles proveedores de servicios son los dedicados al rubro de transporte, hoteles, restaurantes y la guía turística especializada. La subcontratación de todos o de algunos dependerá de la decisión de las agencias que implementen el negocio, no todas requieren subcontratar la totalidad, ya que algunas cuentan con movilidad propia u optan por hacer un pago mensual a los guías turísticos. El nivel de poder de negociación con los proveedores depende de:

- La cantidad de proveedores que exista en el mercado.
- La dificultad de encontrar un proveedor que ofrezca la misma calidad de servicio.
- El costo de cambiar de proveedor.

Respecto a lo mencionado analizamos estos puntos para poder saber cuán difícil sería el poder de negociación en este servicio (Ver Tabla N° 12).

Tabla 12: Factores que dificultan la negociación con los proveedores.

FACTORES QUE DIFICULTAN LA NEGOCIACION	ANÁLISIS	RESULTADO
Número de proveedores.	<p>A mayor número de proveedores el poder de negociación de los proveedores es más bajo. El número de posibles proveedores es alto en los rubros de transporte, hospedaje y restaurantes. Según el INEI, la ciudad de Lima es donde se concentran la mayor cantidad de restaurantes, hoteles y hospedajes, siendo Cercado de Lima uno de los más poblados por este tipo de negocios. Respecto al transporte, si es que la agencia no cuenta con sus propios vehículos existen muchas empresas que se dedican específicamente a ofrecer su servicio a las agencias turísticas. Finalmente la oferta del servicio de guía turístico para <i>birdwatching</i> es baja, por lo que en este caso el proveedor tendrá un poder de negociación alto.</p>	<p>El modelo de negocio cuenta con un panorama con un alto nivel de negociación frente a los proveedores de hospedaje, alimentación y transporte debido a la gran competencia que existe entre ellos. Respecto al servicio de guía turística, su baja oferta y especialización obliga a tener un bajo nivel de negociación.</p>
Dificultad de hallar el mismo servicio por otro proveedor.	<p>Mientras más complicado sea reemplazar al proveedor tanto por costos o calidad, más poder de negociación tendrá este. A pesar que existen varias empresas que ofrecen los distintos servicios complementarios al avistamiento de aves, la calidad que puedan ofrecer es clave en la propuesta de valor. Se debe filtrar y categorizar la calidad mediante indicadores que permitan obtener una base confiable de la cual podamos elegir los mejores proveedores que integren nuestro servicio. Tenemos la ventaja de tener un universo amplio de proveedores solo es necesario filtrarlos de manera eficiente.</p>	<p>El poder de negociación con los proveedores varia, ya que se prioriza la calidad del servicio. Se puede contratar un servicio de manera fácil pero la calidad de este no es tan simple de encontrar.</p>

Tabla 12: ... Continuación

Costo de cambiar de proveedor.	El cambio de un proveedor implica tiempo, gastos administrativos y de logística que logren engranar al proveedor a la política de servicio establecida en el modelo de negocio. La política de servicio es manejada y controlada íntegramente por la matriz del negocio (el servicio de birdwatching) estableciendo pautas simples y claras a los servicios subcontratados.	El tiempo invertido en clasificar, calificar y contratar a un proveedor que opere de acuerdo a lo establecido en el modelo de negocio puede resultar costoso en tiempo y dinero.
--------------------------------	---	--

FUENTE: Estudio de Mercado.
Elaboración Propia.

Por lo tanto, para hacer frente a la negociación frente a los proveedores se establecerá alianzas estratégicas en donde ambos salgan beneficiados. Se le ofrecerá una propuesta a cada potencial proveedor de acuerdo al rubro de servicio que se maneje.

El lazo laboral entre el servicio de avistamiento de aves y los guías turísticos será lo más estrecho posible, porque son ellos principalmente quienes reflejarán las políticas de servicio y quienes estarán en constante contacto con los clientes. El poder de negociación con el que cuentan les permite establecer la forma de contrato o alianza que deseen, siempre que no vaya en contra de las utilidades de la empresa.

Se realizara una alianza con los hoteles y restaurantes, en donde la empresa se comprometerá a otorgarle una demanda extra de sus servicios y por lo tanto aumentar sus ingresos, a cambio de la calidad de sus servicios, el manejo de ciertas pautas frente a nuestros clientes y el desembolso de un pequeño porcentaje de sus utilidades.

Finalmente se maneja el servicio de transporte con empresas que estén dispuestas a manejar ciertas pautas establecidas por el modelo de negocio y otorgar una rebaja en sus precios a cambio de que se le garantizara cierta cantidad de alquileres mensuales.

e. Poder de negociación con los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los

vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

El servicio de *birdwatching* va dirigido a un consumidor, en su mayoría, con estudios superiores y alto conocimiento en el tema de avistamiento de aves, en donde gran parte de ellos ya han recibido el servicio por otras agencias turísticas en distintas partes del mundo, por lo tanto cuentan con una referencia respecto de las características, calidad y precio que deben exigir.

La demanda aviturística va aumentando cada año. El Perú ha tomado conciencia del potencial que tiene y ha comenzado a propagar sus atractivos de forma más intensa y expansiva.

Por otra parte, el mercado aviturístico en la ciudad de Lima ha sido menos explorado que en el resto del país, y se cuenta con la oportunidad de mostrar nuevos paisajes y experiencias al turista que opta quedarse por un tiempo en la ciudad de Lima. Además la oferta aviturística es baja y las preferencias del cliente son exclusivas hacia el *birdwatching*.

Por lo tanto la demanda a la cual se enfrenta el servicio *birdwatching* se caracteriza por un número cada vez mayor de turistas dispuestos a contratarlo y que tienen cierto conocimiento del mercado. Aunque la primera opción no es la ciudad de Lima, se busca informar a aquellos que se encuentran en la capital sobre las rutas aviturísticas, los servicios que se brindan y otorgándose precios llamativos que incentiven a contratar el servicio o lo comenten con sus conocidos. En esta etapa los precios de los paquetes deben ser competitivos respecto a los que ya están en el mercado y deben tener cierto grado de flexibilidad en rebajas y promociones si el cliente lo solicita.

Si bien es cierto que debe haber flexibilidad en precios y que los consumidores son los que tienen el poder de negociación, existen medidas que aminoran este poder por parte del consumidor y permiten al modelo de negocio mantenerse en el mercado. Dos de las

medidas a tomar por parte del modelo de negocio se muestran a continuación en la Tabla N° 13:

Tabla 13: Medidas a tomar para aumentar el poder de negociación.

OFRECER UN SERVICIO CON UNA PROPUESTA DE VALOR QUE PERMITA DIFERENCIARNOS DE LA COMPETENCIA.	OFRECER UN SERVICIO DE ADICIONALES Y DE POST VENTA
Se ofrecerá un paquete completo que consiste en movilidad, hospedaje, alimentación y el servicio de avistamiento de aves. El turista no se preocupará por buscar donde comer u hospedarse, se le dará a conocer un menú de hospedajes y restaurantes asociados en donde tendrán descuentos.	Se le otorgará un menú impreso de los mejores hospedajes y restaurantes para que puedan hacer uso de ello en sus próximos viajes. Se le otorgará un <i>suvenir</i> y un carnet de socio que podrá usar para acceder a descuentos en sus próximos viajes. Y además se venderán suvenires asociados al birdwatching.

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

4.4.3 MATRIZ FODA

Mediante el análisis FODA se analiza una situación particular en la cual se encontraría el modelo de negocio propuesto y a partir de esto se tomaran las decisiones estratégicas acorde con los objetivos y políticas formuladas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA presentado servirá como referencia para los sucesivos análisis que se realicen, estos análisis posteriores se hacen con el propósito de conocer si se está cumpliendo con los objetivos planteados. Además es aconsejable porque las condiciones externas e internas son dinámicas y el modelo FODA debe ir actualizándose según ese dinamismo.

Para establecer los objetivos y estrategias se identificaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se seleccionaran aquellas que tengan más influencia en el desarrollo del modelo de negocio y se elaborara una matriz de tendencias para establecer el nivel de

influencia que pueden tener los factores internos (fortalezas y debilidades) en los factores externos (oportunidades y amenazas).

A partir de la Matriz de Tendencia se elegirá el cuadrante en el que se pueda aprovechar al máximo las fortalezas o mitigar lo más posible las debilidades de acuerdo a las oportunidades o amenazas que se han identificado. Esto se plasmará en una Matriz de Estrategia, en donde se establecerá las medidas defensivas, ofensivas, adaptativas o de supervivencia según se usen las fortalezas o debilidades para hacer frente a los factores externos. De esta manera se busca aprovechar las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las debilidades y amenazas.

a. Fortalezas

Son las capacidades especiales con que se cuenta, y que permite diferenciarse de la competencia. Se ofrece un servicio completo al turista para que pueda disfrutar al máximo su estancia en Lima sin desperdiciar el tiempo ni arriesgarse a adquirir servicios como hospedaje y restaurantes con mala atención.

Además existe una preocupación que va mucho más allá del servicio turístico birdwatching propiamente dicho, ya que aparte del servicio birdwatching propiamente dicho se le ofrece un directorio de restaurantes y hospedajes de la capital de Lima con la finalidad de que estén mejor informados, ubicados y elijan una mejor opción; y adicionalmente se realizara un post servicio que consiste en la venta de suvenires relacionados al birdwatching.

Finalmente se establecerá un vínculo estrecho con el cliente mediante la entrega de un carnet de membresía que servirá para descuentos posteriores, así como también se publicaran en el grupo de Facebook las mejores fotos, siendo premiadas. Con estas fortalezas se busca diferenciarse de la competencia para mantenerse en el mercado de manera sostenible.

b. Debilidades

Así como se cuenta con puntos fuertes para enfrentar un mercado competitivo, la falta de experiencia nos muestra debilidades que se tienen que tomar en cuenta para su corrección o mitigación.

Una de los principales puntos débiles de la empresa es el carácter primerizo que se tendrá en el mercado frente a agencias o empresas experimentadas. Otras de las debilidades puede ser el nivel de competencia en costos, empresas más grandes pueden hacer uso de las economías de alcance para entrar al mercado con precios bajos.

Finalmente referente a la promoción del servicio birdwatching en la ciudad de Lima, se debe enfrentar el hecho de informar y despertar el interés de los turistas para que tomen la decisión de adquirir un servicio poco común y en donde la empresa que lo ofrece es nueva en el mercado.

c. Oportunidades

El Perú, al ser catalogado como el segundo país del mundo con mayor diversidad de aves, es un destino que cada vez atrae más turistas. Además el sector público y privado en conjunto, están impulsando este nuevo nicho. Por lo tanto, se puede informar y despertar el interés del birdwatching en Lima a esta cantidad de turistas potenciales.

Otra oportunidad a identificar es el aprovechar un mercado con poca competencia, en donde se tiene la oportunidad de adecuarse al funcionamiento sin preocuparse por la competencia; captar y fidelizar a la mayor cantidad de turistas.

Como último punto, uno de los factores que hace rentable el negocio es la capacidad de gasto que tienen los turistas dedicados al avistamiento de aves, que usualmente gastan el doble o triple que un turista promedio.

d. Amenazas

Al incursionar en un mercado poco competitivo también se origina la preocupación de cuál será su evolución a través del tiempo; la competencia puede presentarse rápidamente

o lentamente, los precios con los que entren los competidores serán inferiores o igual a los establecidos en el mercado y otros cuestionamientos más son los que se deben analizar para estar preparados en enfrentarlos y solucionarlos.

Los problemas acerca de los permisos y trámites con municipios o entidades que estén directamente involucrados al acceso de las áreas establecidas en las rutas turísticas también son amenazas que pueden dificultar la operatividad del servicio Birdwatching.

También se debe establecer una relación estrecha con los proveedores, ya que los distintos rubros de los cuales se apoya el servicio birdwatching, como el transporte y hospedaje, se ven afectados por circunstancias económicas que alteran sus costos y estos se transmitan a los costos de la empresa turística.

Y por último, se debe mantener informados acerca de los problemas medioambientales, las estacionalidades, el clima y aquellas circunstancias que puedan afectar el hábitat de las aves a visitar. A continuación se muestra en la Tabla N° 14 la matriz completa del FODA:

Tabla 14: Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de un servicio innovador, diferenciado y poco explorado en el mercado turístico de Lima. • Ofrecer un paquete turístico completo que lo diferencia de la competencia. • Poder de negociación de precios con los proveedores. • Bajos costos fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo externo a la ciudad de Lima. • Mayor promoción estatal del servicio birdwatching. <ul style="list-style-type: none"> • Existe una demanda potencial. • Poca competencia en el mercado. • Altos ingresos en el servicio birdwatching.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de <i>software</i> para el control administrativo. • Baja promoción acerca del tipo de paquetes que se ofrecen. • Posible incumplimiento de los patrones de servicio por parte de los consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas normas medioambientales que dificulten el servicio Birdwatching. • Entrada de competencia con bajos costos. • Problemas medioambientales que afecten los hábitats de las aves. • Aumento de precios por parte de los servicios que se subcontratan.

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

e. Valorización de los factores FODA

Se le otorga un puntaje a cada factor dentro de los campos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; la puntuación va del número uno al cinco (1 – 5), siendo cinco el mayor puntaje y tomándose en consideración solo los mayores a tres para la elaboración de la Matriz de Tendencia.

En la Tabla N° 15, que se muestra a continuación, se ubicara en las filas la numeración de cada factor dentro de cada campo del FODA (I, II, III, IV) y las puntuaciones en las columnas (1, 2, 3,4 y 5); marcando con una aspa el puntaje que se le quiera otorgar a cada factor dependiendo de la consideración e importancia que se le tenga a la hora de crear el modelo de negocio.

Tabla 15: Valorización de Factores FODA.

		PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
FORTALEZA	I				X	
	II				X	
	III			X		
	IV			X		
OPORTUNIDAD	I				X	
	II			X		
	III				X	
	IV					X
DEBILIDAD	I			X		
	II			X		
	III				X	
	IV					X
AMENAZAS	I			X		
	II				X	
	III				X	
	IV				X	

FUENTE: Estudio de Mercado Propio.

f. Matriz de Tendencia

Establecimiento de la relación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los casilleros marcados representan que existe una relación entre los aspectos descritos en las columnas con los de las filas.

Se selecciona los cuadrantes en los cuales los casilleros marcados representen en mayor porcentaje que existe una relación entre los factores establecidos en el FODA. En este caso los puntos establecidos como Fortalezas tienen una estrecha relación con la mayoría de puntos establecidos como Oportunidades, y de la misma manera pero en menor porcentaje existe una relación en el cuadrante formado por el cruce entre las fortalezas y amenazas.

Los porcentajes se establecen distribuyendo el cien por ciento entre la cantidad de casilleros marcados, por lo que resulta que cada casillero marcado representa un doce punto cinco por ciento. Con esto se determina que el cuadrante formado por el cruce de las Fortalezas y Oportunidades representa un cincuenta por ciento, y el formado entre las

Fortalezas y Amenazas un veinticinco por ciento; siendo estos dos los más representativos en la matriz de Tendencia, tal cual se muestra a continuación en la Tabla N° 16:

Tabla 16: Matriz de Tendencia

		OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		Incremento del turismo externo a la ciudad de Lima	Existe una demanda potencial	Poca competencia en el mercado	Entrada de competencia con bajos costos	Problemas medio-ambientales que afecten los hábitats de las aves	Aumento de precios por parte de los servicios que se subcontratan
FORTALEZA	Oferta de un servicio innovador, diferenciado y poco explorado en el mercado turístico de Lima	X		X	X		
	Ofrecer un paquete turístico completo que lo diferencia de la competencia		X	X			X
DEBILIDAD	Baja promoción acerca del tipo de paquetes que se ofrecen	X					
	Posible incumplimiento de los patrones de servicio por parte de los proveedores						X

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

g. Matriz de Estrategia

Las estrategias se establecerán dependiendo de la relación entre las variables analizadas en la Matriz de Tendencia, en la cual se determinó los cuadrantes con mayor importancia. A partir de estos cuadrantes se establecerán estrategias Ofensivas (Fortalezas vs Oportunidades) y Defensivas (Fortalezas y Amenazas) que permitan aprovechar las fortalezas para hacer frente a las oportunidades y combatir las amenazas, tal cual se muestra a continuación en la Tabla N° 17:

Tabla 17: Matriz de medidas defensivas, ofensivas, adaptativas y sobrevivencia.

		OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		Incremento del turismo externo a la ciudad de Lima	Existe una demanda potencial	Poca competencia en el mercado	Entrada de competencia con bajos costos	Problemas medioambientales que afecten los hábitats de las aves	Aumento de precios por parte de los servicios que se subcontratan
FORTALEZA	Oferta de un servicio innovador, diferenciado y poco explorado en el mercado turístico de Lima	OFENSIVAS			DEFENSIVAS		
	Ofrecer un paquete turístico completo que lo diferencia de la competencia	Captar y fidelizar mediante nuestros servicio diferenciado la mayor cantidad de turistas. Aprovechar el apoyo estatal para ofrecer el nuevo servicio birdwatching. Optimizar la rentabilidad mediante la minimización de costos y maximización de ingresos.			Ofrecer diferentes paquetes de acuerdo a la temporada. Coordinación constante con los organismos de promoción de turismo. Tener un plan y estrategia de turismo sostenible. Establecer un contrato con los proveedores y mantener una buena relación con ellos.		
DEBILIDAD	Baja promoción acerca del tipo de paquetes que se ofrecen	ADAPTATIVAS			DE SUPERVIVENCIA		
	Posible incumplimiento de los patrones de servicio por parte de los proveedores						

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

Las estrategias Ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos; usando los puntos fuertes del modelo de negocio con la finalidad de aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece.

De acuerdo al estudio de mercado realizado, se observó que la capital Lima es más valorada por el turista por lo que el turismo ha crecido generándose una demanda que cada vez exige al mercado variedad en su oferta de paquetes turísticos. A estas oportunidades que ofrece el mercado se le suma la falta de variedades en los tipos de turismo, por lo que se busca crear un modelo de negocio que satisfaga la demanda, valiéndose de medidas ofensivas que saquen provecho de las fortalezas (servicio turístico birdwatching poco explotado en Lima y paquetes turísticos con todos los servicios).

De la misma manera se plantean medidas defensivas usando las fortalezas del negocio para mitigar o anular por completo las amenazas que puedan presentarse; como la entrada de competencia, cambio climático o inflación.

Es por estas razones que es importante establecer las medidas ofensivas y defensivas, ya que permitirá establecer acciones respecto a eventualidades, ya sean positivas o negativas. Medidas que se establecen en la Matriz de la Tabla N°17.

4.5 MODELO DE NEGOCIO

En el nivel económico más básico, un modelo de negocio es la lógica que subyace en el sustento económico de las organizaciones (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2011).

Las oportunidades en el mercado turístico son amplias y muy diversas, lo que permite dar lugar a muchos modelos de negocio, para aquellos que decidan emprender en este sector, desde micro empresas hasta sistemas de gestión cooperativa o asociación en participación.

Estas referencias van más allá del negocio tradicional vinculado a las hotelería, puesto que la actividad turística tiene su mayor componente en las actividades de entretenimiento y ocio. De allí que destaque mucho el turismo activo, ecoturismo y el turismo vivencial como nuevas tendencias.

Se ha identificado la oportunidad para implementar el negocio de Avistamiento de Aves en la ciudad de Lima, debido a que este tipo de turismo es cada vez más promocionado por el Estado a través de Prom Perú y por la poca oferta por parte de las agencias turísticas ubicadas en la capital, las cuales mantienen sus paquetes turísticos típicos (Catacumbas, Ciudad Pachacamac, Visita Catedrales, Caballos de Paso, Islas del Callao, Circuito de Playas).

Para aprovechar estas oportunidades, se plantea ofrecer un paquete turístico diferente a los ya conocidos, y que permita al turista satisfacer y aprovechar al máximo su corta estadía, ya sea como previo recorrido turístico antes de partir a otras provincias del Perú donde el avistamiento de aves dura más de un día o simplemente captar la atención de aquellos que buscan nuevas experiencias.

Por lo tanto, el negocio consiste en brindar un servicio de paquetes turísticos que incluyen hospedaje, alimentación y principalmente visitas guiadas a los principales lugares aviturísticos de la región Lima. Se ha identificado el tipo de cliente para este negocio que son los avituristas que vienen o desean venir al Perú a realizar turismo.

Este es un negocio muy atractivo porque ofrece la ventaja de no requerir una inversión muy alta en activos fijos, ya que los servicios de hospedaje y alimentación se tercerarían. Sin embargo, es necesario conocimientos especializados en el área del aviturismo, dominar al menos el idioma inglés y tener una red de contactos muy importante en el mercado con centros de formación, hoteles, restaurantes, asociaciones y/o agremiaciones de avituristas y áreas naturales protegidas en la región Lima.

Es decir, el valor agregado que buscamos ofrecer a los potenciales clientes, es brindar una alternativa diferente y atractiva como lo es el avistamiento de aves, dando la opción al turista que pueda elegir el restaurante y hospedaje que más le guste previa coordinación con la agencia, para acompañar su tour turístico, todo al mismo tiempo y en un solo lugar, ya sea desde una página web o una agencia.

Esto se logrará mediante acuerdos con hoteles y restaurantes a los cuales promocionaremos y nos comprometemos a que tengan un crecimiento en su clientela a cambio de una

pequeña comisión y atención especial a las personas que vengan de parte de la agencia turística. No es prioridad generar utilidad a través del hospedaje y restaurantes, ya que el objetivo es que estos servicios sean complementarios al del avistamiento de aves con el fin de brindar la mayor de las comodidades al cliente. El centro del plan de negocio es el avistamiento de aves, los demás servicios buscan hacer más atractivo la adquisición del paquete aviturísticos.

Es así que mediante este modelo de negocio buscamos la diferenciación de nuestro servicio con la finalidad de ser competitivos en el mercado.

Además, el negocio tiene como propósito mostrar las excelentes oportunidades de hacer aviturismo en la región Lima, mediante paquetes turísticos incluidos en los servicios de las grandes agencias turísticas del país.

Para diseñar el modelo de negocio se utilizara un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo, este instrumento es el *Business Model Canvas*, el cual se encuentra en El libro «Generación de Modelos de Negocio» de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

El *Business Model Canvas*, tal cual se explicó anteriormente se compone de nueve ítems que representan las cuatro áreas clave de una empresa y que debemos estudiar en nuestro modelo de negocio, es así que a continuación presentaremos el *canvas* del negocio en la Figura N° 37:

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guías prestadores de servicios de aviturismo locales. • Hoteles y restaurantes locales. • Agencias de servicios de transporte. • Aerolíneas con vuelos internacionales. • Municipalidad regional y municipalidades distritales. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información sobre la oferta aviturística local al cliente. • Creación y contratación de un paquete aviturístico vía internet. • Proporcionar transporte, alojamiento, alimentación y guía durante la visita. 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conectar la demanda internacional con la oferta local vía página web de la empresa. • Ofrecer servicios de transporte, alimentación, alojamiento y guía aviturística a los clientes. • Paquete aviturístico más económico que servicios aviturísticos del país de origen. • Solucionar toda la logística del viaje para el cliente. • Facilidad de compra. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles. • Personalización del servicio. • Servicios de atención a cliente. • Fácil contacto vía correo electrónico y telefónico. 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado interno y principalmente extranjera. • Países del primer mundo; Norteamérica y Europa. • Personas con un nivel socioeconómico medio-alto y alto. • 2,4 millones de asociados de 25 a 70 años con experiencia de viaje e interesados en visitar Perú en los próximos tres años.
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de desarrollo y mantenimiento de la página web. • Costos de publicidad. • Sueldo de empleados (logística, cobranza, mercadotecnia, etc.) • Costos administrativos. • Costos de subcontratación de servicios. 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión sobre el subtotal de la cotización del paquete seleccionado por el cliente. • Diferencia de precio de venta contra precio de subcontratación de los servicios aviturísticos. • Cuota anual a los prestadores de servicios locales por ofrecer sus servicios. 		

Figura 37: Modelo Business Model Canvas.

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

Como se aprecia en la Figura N° 37, se pretende ofrecer paquetes aviturísticos que engloben todo el proceso logístico del viaje, estadía y transporte para el cliente. Esto mediante la fijación de precios accesibles hacia el cliente, servicio personalizado y fácil contacto a través de una plataforma virtual y contacto diario a través de las redes sociales. Todo esto será posible si es que se logran afianzar las alianzas estratégicas con los principales actores como son los guías aviturísticos, los hoteles, restaurantes, agencias de transporte, aerolíneas y municipalidades regionales y distritales.

Es decir, se captara al cliente mediante publicidad en internet y redes sociales para luego invitarlo a contratar los servicios mediante unos cuantos clicks en la plataforma virtual en el sitio web de la empresa. Este servicio será sostenible y viable gracias a las diferentes alianzas estratégicas entre la empresa y los socios antes descritos, logrando un flujo de funcionamiento que se muestra a continuación en la Figura N° 38:

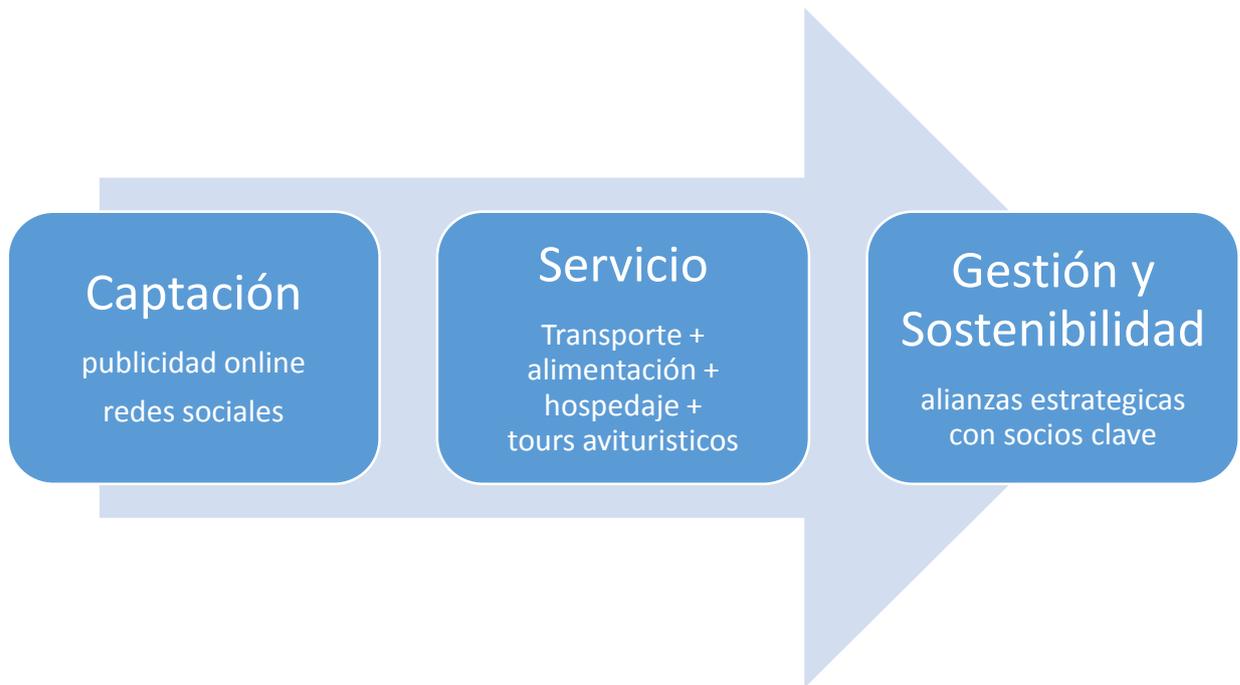


Figura 38: Flujo de funcionamiento del Modelo de Negocio.

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

En los siguientes capítulos se explicará de una forma más detallada todo el diseño y funcionamiento del modelo de negocio elaborado en esta investigación.

4.5.1 PROPUESTA DE VALOR

El primer paso es definir nuestra Propuesta de Valor lo cual ayudara a identificar qué servicio espera el turista y qué medidas se deben tomar para lograr satisfacer su demanda.

Para lograr identificar el público meta, yendo más allá de la típica identificación de segmentos geográficos, demográficos y pictográficos; se realizará un perfilamiento del cliente luego de su respectiva segmentación.

Este perfilamiento se realizara tomando como matriz un instrumento grafico desarrollado por la consultora XPLANE, llamado *emphaty map*. Se realizaran las modificaciones respectivas para adecuar de la mejor manera el uso de este instrumento en el modelo de

negocio obteniendo así, en una primera instancia, el perfil del cliente mediante el análisis de sus percepciones frente al clima turístico de la ciudad de Lima.

Luego de este análisis se obtendrá e identificara las insatisfacciones que presenta el cliente con respecto al turismo en Lima, sus miedos, frustraciones y el tipo de oferta que necesita. Y después se establecerá las propuestas de valor que requiere el servicio birdwatching para satisfacer la demanda del perfil de turista analizado.

Adicionalmente se proyectara la reacción de los turistas frente al modelo de servicio turístico birdwatching que se pretende establecer, este resultado se basa en una proyecto a futuro por lo que la opinión de los potenciales clientes se basan en una propuesta netamente teórica.

Utilizando estas cuatro formas a través de las cuales un turista percibe la ciudad de Lima y su actividad turística, se determinara las características de la demanda del público meta; y gracias a eso se generara una propuesta de valor:

a. El Ambiente turístico en Lima

La ciudad de Lima-Perú es una parada obligada para los turistas extranjeros, que tienen como objetivo visitar Macchu Picchu y las Líneas de Nazca, las cuales son las dos principales atracciones turísticas del Perú.

Aunque Lima se vea como una parada obligada, cada vez hay más extranjeros que aprovechan su corta estadía para explorarla antes de dirigirse a su destino final. Inclusive hay visitas cuyo destino principal es la ciudad de Lima. El turista se percata que existe bastante oferta de paquetes turísticos, aunque no muchas opciones; y a los que ya han realizado turismo en Lima, las propuestas turísticas le parecen repetitivas. Además, la información sobre los tours, restaurantes, hospedajes y contratación de movilidad es desordenada y dispersa. Lo bueno es que hay muchas personas amables dispuestas a ayudar.

Y en otro aspecto, el turista ve una ciudad contaminada, congestionada, desordenada y hasta a veces peligrosa; en la cual tiene que caminar con cuidado y a veces hasta se prefiere no transitar mucho por sus calles.

b. Percepción de la plaza y expectativas

Siente que el Perú tiene una gran variedad de lugares turísticos y su gente es muy amable. Espera sacar el mayor provecho durante su estadía en Lima y está en búsqueda de nuevas experiencias.

A veces piensa que le faltó conocer la ciudad de Lima o la agencia que contrato para el tour no le ofreció la debida información. Creen que le faltó investigar acerca de otros lugares turísticos y que en algunas agencias turísticas los pueden engañar, prefieren adquirir el servicio en empresas reconocidas. Esto se da debido a que hay antecedentes de engaños o no se cumplió con lo que se ofrecía en el paquete turístico.

El turista que ya realizó turismo en Lima, siente que ya no tendría por qué quedarse en la capital y su próximo viaje sería hacia otro destino del Perú.

c. Comportamiento del usuario

Comenta que ha llegado a Lima para conocer algunos lugares turísticos pero su objetivo es conocer Macchu Picchu u otro lugar, ya que la ciudad de Lima se puede explorar rápidamente.

Ha tomado la decisión de visitar el Perú porque le han dado muy buenos comentarios, y también ha averiguado por internet acerca de sus destinos turísticos. Le parece un país interesante con destinos por conocer, quiere aprovechar al máximo su estadía y le gusta vivir nuevas experiencias.

Les ha llamado la atención el centro histórico, les gusta la diversidad de comidas que hay y los pasajes le parecen baratos. Sin embargo, el tráfico y la forma de manejar les sorprenden negativamente. Les gusta el paseo por Miraflores y Larcomar, les pareció un lugar más tranquilo que el Centro de Lima.

d. Factores que influyen en la decisión

Los familiares y amigos le recomendaron visitar el Perú porque se llevaron muy buenos recuerdos y experiencias, sobre todo de la visita a Macchu Picchu. Le aconsejaron visitar en Lima el Centro histórico, San Isidro y Miraflores. La comida es sabrosa y existen varios restaurantes para visitar. La mayoría de paquetes que le ofrecen solo incluyen el traslado a los lugares pactados, la guía y la movilidad de regreso.

La mayoría de personas en Perú son muy amables. En los hoteles puede preguntar dónde comprar paquetes turísticos o comer. Puede encontrar varias agencias de turismo en el Centro de Lima.

Les han comentado que en la ciudad de Lima tienen que tener mucho cuidado con los robos y hay que informarse para no ser estafados. Hay que informarse sobre los precios que pueden cobrar en taxi porque a veces se aprovechan de los extranjeros y les cobran de más.

e. Principales motivos de insatisfacción del público meta

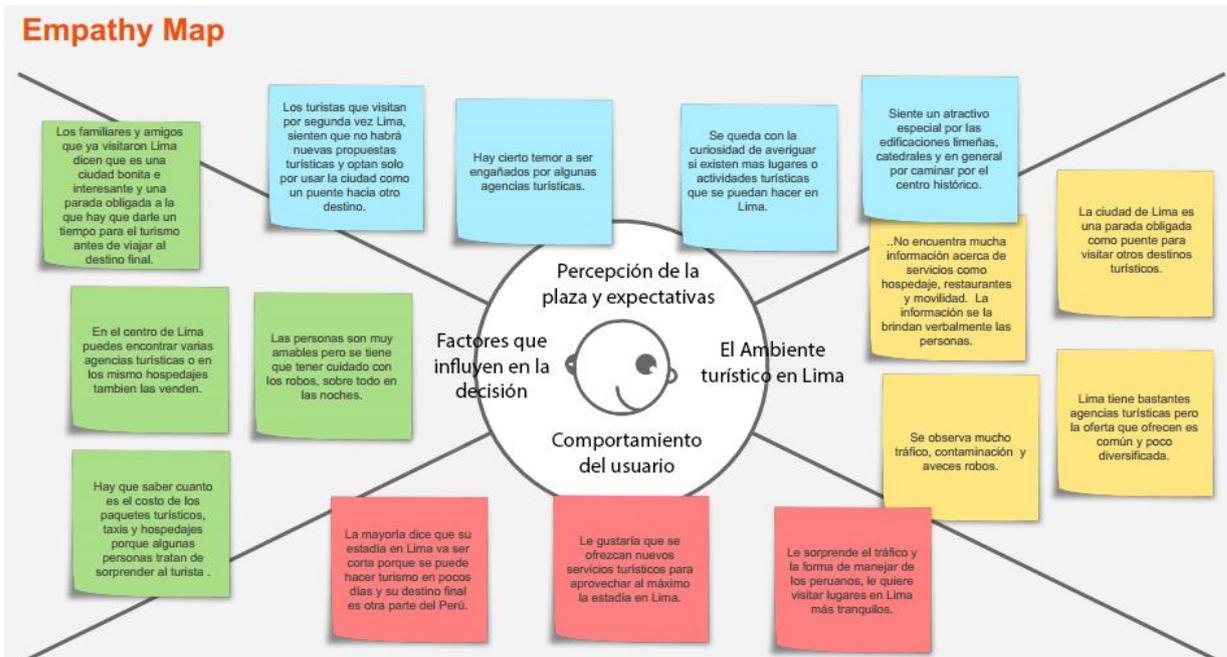
- La oferta limitada y común de los paquetes turísticos que hay en Lima. En todas las agencias que pueda visitar, el turista encuentra las mismas ofertas.
- El turista debe ir en búsqueda del hospedaje, servicio turístico, alimentación en restaurantes y movilidad de forma independiente; lo cual, para algunos, les quita tiempo o les parece incómodo.
- El turista extranjero tiene un espíritu explorador y busca nuevas experiencias, busca diversidad en los paquetes turísticos desde turismo gastronómico hasta visitas a museos.

f. Propuesta de valor en el área turística

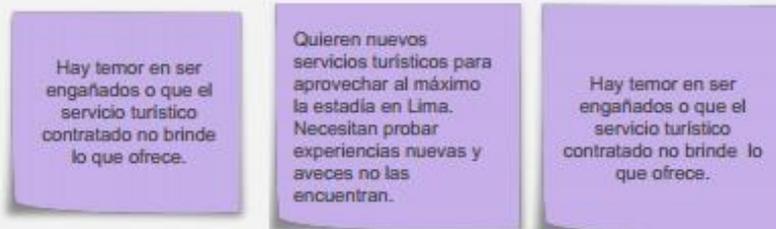
A raíz de lo anterior se determinó la demanda de un segmento específico del mercado: “turistas extranjeros interesados en el servicio de birdwatching en Lima”, y a partir de esto se propuso un servicio turístico que ofrezca y busque:

- Establecer en el mercado un paquete turístico que se ofrece muy poco en las agencias de Lima, es un servicio exclusivo de algunas o es de desconocida para otras. El servicio de avistamiento de aves ampliará la canasta de opciones del turista extranjero, brindándole un tipo de turismo totalmente diferente a los ya establecidos en donde conocerá nuevos paisajes dentro de la ciudad de Lima.
- El turista podrá aprovechar al máximo su estadía en Lima ya que se ofrecerá un paquete turístico completo según sus requerimientos, en donde se incluirá el alojamiento, alimentación, servicio turístico y movilidad durante la duración del servicio. Esta propuesta también evitara que los turistas tengan problemas en los precios que le cobran y el peligro al transitar las calles en búsqueda de hospedaje y restaurantes.
- El post servicio consistirá en brindarle al cliente, una cartera informativa acerca de restaurantes y servicios de movilidad seguros para que sigan disfrutando de su estadía en Lima; además se establecerá un precio especial en el hospedaje que se eligió en el paquete turístico.
- Se le brindará un carnet de miembro turístico Birdwatching con el cual podrá hacer compras de suvenires y servirá como descuento para próximos servicios turísticos de familiares o amigos.

Todo el análisis anterior se resume en la Figura N° 39 que se muestra a continuación:



PRINCIPALES MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN DEL PÚBLICO META



PROPUESTA DE VALOR EN EL ÁREA TURÍSTICA

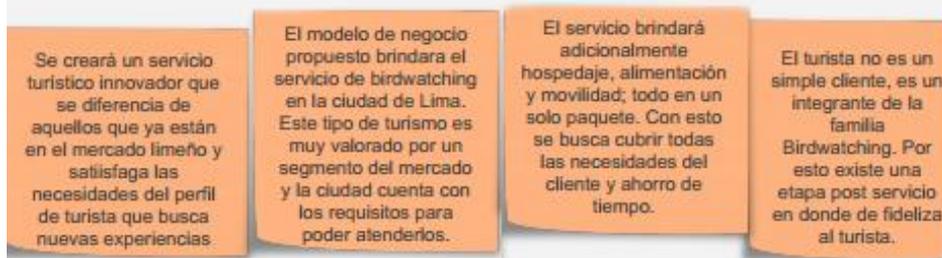


Figura 39: Empathy Map

FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaboración Propia.

4.5.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Según el Perfil del Observador elaborado por PROMPERÚ se puede señalar que:

a. Mercado

- Mercado potencial: 9,2 millones de personas son miembros de organizaciones internacionales de observadores de aves.
- Mercado objetivo: 6,2 millones de asociados de 25 a 70 años que viajaron fuera de su país para observar aves en los últimos 3 años.
- Mercado efectivo: 2,4 millones de asociados de 25 a 70 años con experiencia de viaje e interesados en visitar Perú en los próximos tres años.

b. Segmentos

- Existen tres segmentos: *Hardcore* (Son los especializados), *Softcore* (Son los que están en camino a ser especializados) y Ocasional (De los tres segmentos, es el que dedica menos tiempo a la observación de aves)
- *Hardcore*: Representan el 29 por ciento del mercado. La mayoría son hombres y la mitad están comprendidos entre los 36 y 50 años. Gasto en el último viaje: US\$3221. Permanencia: 18 noches.
- *Softcore*: Representan el 48 por ciento del mercado. La mayoría son hombres. Gasto en el último viaje: US\$2 795. Permanencia: 16 noches.
- Ocasionales: Representan el 21 por ciento del mercado. Más jóvenes y mayor presencia de mujeres. Gasto en el último viaje: US\$ 2 410. Permanencia: 25 noches.
- Dimensionamiento del mercado: De los 2,4 millones de interesados en visitar el Perú en los próximos tres años, 1.1 millones pertenecen al segmento *Softcore*, 0,9 millones al *Hardcore* y 0,5 millones al Ocasional.

c. Perfil

- Edad: 39 por ciento del mercado tiene entre 36 y 50 años.

- Motivación: El principal motivador de la afición es disfrutar, así como la fascinación por conocer el comportamiento u otros atributos de las aves.
- Planificación del viaje: El 29 por ciento suele viajar con un paquete turístico; este porcentaje aumenta en el grupo de 61 a 70 años de edad (58 por ciento).
- Destino preferido: El Perú es uno de los destinos más visitados en América Latina por los observadores de aves.
- Estadía: 19 noches en promedio.
- Gasto: US\$ 2 835. Más del doble del gasto del turista extranjero que visita nuestro país (US\$ 985).
- Interés: El 40 por ciento tiene intención de visitar el Perú en los próximos tres años.
- Hospedaje: Para el 42 por ciento no interesa el alojamiento, mientras se garantice la cercanía al punto de observación de aves. El 33 por ciento elige un alojamiento típico del destino visitado y el resto, busca otros atributos que están relacionados con la economía, la comodidad y la seguridad.

4.5.3 RELACIÓN CON CLIENTES

Luego de captar al cliente y brindarle el servicio, viene el proceso de fidelización el cual consiste en lograr que el cliente siga manteniendo contacto con la empresa que brinda el servicio con la finalidad de que vuelva a contratarlo o lo recomiende a otras personas.

El usar estrategias para mantener un cliente fiel es un proceso continuo y puede generar mayores beneficios que los esfuerzos por captar nuevos clientes. Debido a esto el proceso de fidelización no debe de descuidarse, ya que es esencial para mantenerse en el mercado a largo plazo.

Las acciones de fidelización que se usaran en el modelo de negocio tienen como objetivo brindar una satisfacción al cliente tanto antes, durante y después del servicio Birdwatching. Debido a esto, es importante realizar una serie de acciones que permitan la fidelización del cliente, como:

- La conexión psicológica: Se creará una experiencia de compra que genere un apego emocional del cliente hacia la empresa. Los participantes del turismo Birdwatching tienen

cultura medioambiental particular y un sentimiento especial por las aves; por lo tanto el servicio ofrecido debe tener un clima que refleje la preocupación por la protección del medio ambiente y la importancia que se tiene por las aves. Debe haber un ambiente tanto en la agencia de viaje como en los cuartos donde se hospeden, con decoración o detalles que hagan sentir el concepto birdwatching.

- El elemento sorpresa: El primer objetivo es lograr despertar el interés por el servicio Birdwatching del potencial turista, por lo tanto mediante mensajes claros y breves se presentara a los turistas la creación de un nuevo e innovador tipo de servicio que muy pronto se establecerá en el mercado turístico limeño.
- Valor Agregado: Se profundizará en la clase de servicio que se ofrece al turista, haciéndole saber las ventajas que se tiene frente a la competencia. El objetivo es sobrepasar las expectativas del cliente, haciéndolo sentir importante y diferente a otros turistas que optan por otras agencias. A comparación de la competencia, el paquete ofrecido contara adicionalmente con hospedaje y alimentación dentro de una carta a elección del turista, se obsequiaran recuerdos y suvenires, se otorgara un carnet de membresía con el cual se podrá obtener descuentos en ciertas temporadas y además se creara un grupo y fan page en Facebook en donde se organizaran concursos de fotos y los turistas podrán interactuar entre ellos.
- Comunicación y participación constante: Se ofrecerán promociones tanto mediante correo electrónico como por Facebook, se podrán hacer consultas y se contestaran las dudas que se puedan tener. Además se brindara información y noticias relacionadas con el tema de aves y turismo.

Mediante estas acciones se busca mantener la fidelidad de los clientes y a la vez ayuda a mantener un servicio activo que se vaya innovando de acuerdo a las exigencias del mercado.

4.5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La distribución es directa y selectiva, pues los servicios están dirigidos a un nicho muy específico, con características particulares. Para comunicar el servicio a los avituristas, principalmente, se debe trabajar en un frente:

- Internet: la base principal de comunicación será la página web de la empresa, en la cual el candidato podrá conocer todos los requisitos, detalles, beneficios y opciones para

adquirir el servicio. Según el perfil del Observador de aves elaborado por MINCETUR el 56 por ciento de los avituristas consulta este medio para informarse sobre los destinos. Además, se realizarán campañas de marketing *on line* en:

- Buscadores especializados: Google.com, Yahoo.com, Terra.com.pe, Peru.com, etc.
- Foros de discusión sobre hotelería y viajes referidos al aviturismo (Travelocity, Lonely Planet, Birdforum, etcétera).
- Redes sociales: Como *Facebook, Myspace, Orkut*.
- *Emailing*: Campañas de publicidad por correo electrónico (NO SPAM).
- Marketing viral: Por medio de contactos relacionados (“boca a boca”)
- *Google adwords*: Campañas pagadas de anuncios en *Google*, utilizando la página web como soporte.
- Buscador de vídeos como *YouTube*: Desarrollo de videos promocionales que muestren los diferentes destinos ofrecidos, enlazados a la página web de la empresa.

4.5.5 LOS RECURSOS CLAVES PARA EL NEGOCIO.

Para que la empresa pueda brindar un servicio de calidad y logre alcanzar el éxito deberá contar con lo siguiente:

- Muy buenos contactos y conocidos en el negocio del turismo y sobre todo en el avistamiento de aves que faciliten y garanticen la captación de clientes para el servicio.
- De igual manera, tener una buena red de contactos con representantes de cadenas de hoteles y restaurantes para garantizar un servicio de calidad.
- Excelentes cualidades para atención al cliente. Mucha paciencia y capacidad para comprender rápidamente las necesidades de los avituristas, y poder ofrecerle una solución que le satisfaga plenamente.
- Contar con una variedad de destinos para que los clientes tengan un mayor número de alternativas para escoger.
- Una página web atractiva y funcional, que pueda ser de fácil uso para los clientes.
- Un sistema de información que permita llevar un adecuado registro, seguimiento y control de todos los clientes alrededor del mundo.

- Una persona proactiva y con mucho criterio, capaz de administrar la página web y contestar a todos los correos y dudas por parte de los clientes.

4.5.6 LAS ACTIVIDADES CLAVES PARA EL NEGOCIO.

Si bien el proceso de venta del servicio constituye la actividad más crítica del negocio, es fundamental comprender muy bien las necesidades de las agencias turísticas que operan en el país. El conocimiento que tengamos de cada una de estas empresas será una gran fortaleza para nosotros. Conociendo la cultura organizacional y las necesidades de cada una de las empresas y teniendo la habilidad de identificar a los clientes más adecuados para cada organización, nuestras posibilidades de éxito son muy altas.

Otro aspecto fundamental es cumplir con el cronograma de requerimientos establecido. Los peruanos tienen la fama de ser poco cumplidos. Esto es algo que se debe cuidar muy bien, pues cualquier error o incumplimiento podría representar la disolución de contratos.

Dicho lo anterior se ha realizado un análisis que nos permitirá definir estrategias de selección de socios y de incentivos, tal cual se muestra a continuación:

- **Estrategia de Selección / Incentivo**

Mediante esta estrategia se plantea un sistema de selección, evaluación, incentivo y control con los principales proveedores del servicio Birdwatching, de manera que se realice un fiel cumplimiento de las políticas y estructura de funcionamiento del modelo de negocio.

Esto permitirá al modelo de negocio tener un paquete turístico integral conformada por una cadena de servicios coordinada, fluida, estable y de calidad que satisfaga las necesidades del cliente global que practiquen el turismo birdwatching.

- **Análisis de Principales Proveedores**

Los principales proveedores con los que el modelo de negocio plantea formar el paquete turístico son hospedaje, alimentación, transporte y guía turístico. La participación de todos los proveedores tienen igual importancia en el servicio, pero existen algunos que requieren

mayor control y gestión, lo cual permitirá saber si lo más conveniente para el modelo de negocio es tercerear (mediante alianzas estratégicas), alquilar o asumir el servicio como un costo propio del modelo de negocio y un control absoluto del servicio.

Tabla 18: Análisis de los principales servicios del modelo de negocio

SERVICIO	ANALISIS	DECISION
Transporte	El transporte es el servicio en el cual recae la mayor responsabilidad en cumplir con los tiempos ofrecidos al cliente, su control y manejo adecuado permitirán cumplir con el cronograma prometido al turista. El modelo de negocio puede asumir la compra de un vehículo, manteniendo su viabilidad.	Control propio. Compra de vehículo camioneta VAN.
Guía Birdwatching	Es el núcleo del paquete turístico; la información y disfrute del avistamiento de aves depende del guía. La disponibilidad debe ser inmediata y es el principal servicio que debe proyectar las políticas del modelo de negocio. Su costo puede y debe ser asumido íntegramente por el modelo de negocio.	Servicio de guía contratado
Hospedaje	Servicio encargado de brindar al turista la mayor comodidad durante su estadía. El descanso y la atención del hospedaje es clave en la percepción final que tendrá el birdwatcher del paquete turístico. El modelo de negocio no sería viable si se asume el costo de implementar un hospedaje, además no habría variedad en la elección de este servicio.	Tercerización mediante alianza estratégica con contrato.
Alimentación	Servicio que además de cumplir con saciar una necesidad primaria, busca deleitar el paladar extranjero con platos típicos peruanos. Este es un punto que puede influir bastante en la satisfacción acerca del paquete turístico. El tercerizar el servicio permite evitar costos fijos y ofrecer un mejor servicio al turista.	Tercerización mediante alianza estratégica con contrato.

FUENTE: Estudio de Mercado.
Elaboración propia, 2016.

Es así que después del análisis se establece que el transporte será un costo y control asumido íntegramente por el modelo de negocio ya que se comprara una movilidad con todas las comodidades y capacidad de transportar a doce pasajeros. De la misma forma, el servicio de guía será contratado a tiempo completo.

Y con respecto al hospedaje y alimentación, serán asumidos por el modelo de negocio mediante alianzas estratégicas a través de un contrato, en el cual se establecerán acuerdos que beneficien a ambas partes y se dejen claro las normas a cumplir; todo esto con la finalidad minimizar los riesgos de los servicios que se ofrecerán al cliente global mediante el modelo de negocio propuesto.

- **Selección de Proveedores**

Los principales proveedores de las Propuesta del Modelo de Negocio Birdwatching son el hospedaje y la alimentación, la elección de las empresas con las que se establecerán las alianzas estratégicas determinaran en gran medida el éxito del modelo.

Debido a esto, es clave analizar bien las diferentes alternativas que existen en el mercado y los principales factores que se deben evaluar a cada potencial proveedor, para elegir aquel que sea más beneficioso para el modelo de negocio, no solo en precio sino también en calidad y otros factores que influyen en el modelo de negocio birdwatching.

Tabla 19: Principales factores que influyen en la selección de proveedores

PRINCIPALES FACTORES	
FACTORES	INFLUENCIA
Precio	Influyen directamente en los costos, que se trasladan al precio ofrecido al cliente. Precios de acuerdo a la calidad del producto y con margen de negociación.
Calidad	La calidad del servicio debe cumplir las exigencias del modelo de negocio, la percepción de este factor será percibida por el cliente e influirá en su satisfacción.
Pago	La responsabilidad y cumplimiento por parte del proveedor respecto a los pagos es fundamental para una estabilidad económica del modelo de negocio.
FACTORES ADICIONALES	
FACTORES	INFLUENCIA
Experiencia	Una mayor experiencia garantiza una mayor eficiencia y seguridad en su servicio.
Reputación	Que opinión tienen sus clientes acerca del servicio que ofrece.
Organización	Presenta una administración y logística que pueda acoplarse al modelo de negocio de forma eficiente.
Filosofía de trabajo	Es difícil trabajar con empresas que no comparten la filosofía de trabajo. La responsabilidad social, medioambiental y la máxima satisfacción del cliente deben ser objetivos compartidos.
Localización	Factor clave para ofrecer un paquete turístico que permita ofrecer comodidad y ahorro de tiempo al turista.

FUENTE: Pagina Web www.crecenegocios.com

Elaboración Propia, 2016.

Una vez realizada la evaluación de los potenciales proveedores a través de los factores mencionados, se elegirá aquellos que cumplan con las exigencias que demanda el modelo de negocio.

- **Alianza Estratégica – Contrato**

Los factores de selección por los que se evaluara a los proveedores son necesarios pero no suficientes para minimizar los riesgos (incumplimiento en horarios, calidad del servicio, no respetar los precios, falsa información, etc.) en los cuales pueda incurrir el modelo de negocio al momento de solicitar sus servicios para satisfacer la demanda de los turistas.

Es por ello que se realiza un contrato que permita mitigar aún más esos riesgos, en este contrato se establecerán legalmente las normas que ambas partes deben de cumplir para el beneficio mutuo y el desarrollo óptimo del modelo de negocio.

En el contrato se dejara especificado los incentivos y beneficios que tendrá el proveedor, lo cual lo alentara a formar parte del modelo de negocio y ofrecer un servicio cada vez mejor; y también se dejara especificado las sanciones a las cuales están sujetos los proveedores si es que realizan alguna acción que atente contra el desempeño del modelo de negocio y vaya contra el bienestar del cliente.

Incentivos y Beneficios

El modelo de negocio plantea como principal beneficio el ofrecer al proveedor publicidad a nivel global mediante la página web del Turismo Birdwatching. La publicidad que se ofrece será constante lo que quiere decir que cada semana se realizaran modificaciones en contenidos, ofertas, diseños, etc. que llame la atención de los clientes; esto será posible ya que el modelo Birdwatching cuenta con un Diseñador y Publicista a tiempo completo dedicado íntegramente a vender el negocio a nivel global por lo que la mayoría de incentivos generan costos extremadamente bajos o no generan costos adicionales. La compra de paquetes turísticos se traduce en mayor clientela para hospedajes y restaurantes, logrando así aumentar el ingreso de los proveedores a través de publicidad que no les generara costos adicionales.

Los incentivos se establecerán de acuerdo a los comentarios y la puntuación que otorguen los clientes a través de la página web y/ o encuestas en físico, además de una evaluación constante por parte de la administración; mientras mayor sea el tiempo en que el proveedor no incurra en faltas y mantenga una buena reputación, la publicidad de su negocio en la página web Birdwatching será más exhaustiva con la finalidad de que capte más clientes (mayores ingresos).

La calificación por parte del cliente birdwatching tendrá un rango del uno al cinco, el cual se acumulara durante 04 meses y de acuerdo a la puntuación final, a través de una ponderación, se tomaran las medidas respectivas:

Tabla 20: Cuadro de calificación por parte del cliente

Calificación	Calidad del servicio
-2	Pésima
-1	Mala
0	Regular
1	Buena
2	Excelente

FUENTE: Estudio de Mercado.
Elaboración Propia, 2016.

Tabla 21: Rango de ponderación para sanciones e incentivos

Rango	Calidad del servicio	Medida a tomar
<-2; -1<	Pésima	Sanción Monetaria y /o Advertencia
<-1; 0<	Mala	Sanción Monetaria y /o Advertencia
<0; 1<	Regular	Incentivo
<1; 2<	Buena	Incentivo

FUENTE: Estudio de Mercado.
Elaboración Propia, 2016.

Los incentivos publicitarios para los proveedores, de acuerdo a los méritos obtenidos y a su continuidad durante el tiempo de contrato, serán:

- a) Apoyar la publicidad mediante redes sociales (Costo Cero).
- b) Crear y enviar una presentación comercial mediante correos electrónicos a los principales grupos de Birdwatching que son clientes (Costo Cero).
- c) Creación de Pop Ups o ventanas emergentes (Costo Adicional).
- d) Crear una mini website personalizada del cliente por dos meses (Costo Adicional).
- e) Etc.

La variedad de incentivos se irán ampliando a medida se generen nuevas herramientas web y el modelo de negocio de vaya consolidando económicamente. Como se mencionó, la mayoría de los incentivos no generan costos adicionales y estos serán aplicados para calificaciones de proveedores que tengan un promedio de calidad de servicio Regular, mientras que los incentivos que generan un costo adicional se aplicara a aquellos proveedores con calificación Buena y de forma continua.

Penalidades

Las penalidades en el contrato es una segunda forma, aunque de carácter sancionador, de lograr mantener un precio estable que no perjudique los costos del modelo de negocio drásticamente y sobre todo de que se cumplan las obligaciones de los proveedores con la finalidad de ofrecer un servicio satisfactorio para el cliente birdwatching.

Las principales faltas en la que los proveedores podrían incurrir y dañarían el correcto funcionamiento del modelo de negocio son:

Tabla 22: Cuadro de principales infracciones

PRINCIPALES INFACCIONES		
TIPO DE INFRACCION	DESCRIPCION	NIVEL
1. Incumplimiento en el horario.	Tardanza entre 15 min y 30 min	Leve
	Tardanza más de 30 min a 60 min	Medio
	Tardanza más de 60 min o no presentarse	Grave
2. Baja calidad en el servicio.	Demora en atender la solicitud del cliente.	Leve
	Problemas leves en limpieza.	Medio
	Problemas graves en salubridad y/o falta de respeto al cliente.	Grave
3. No respetar el precio establecido.	Cobrar costos adicionales a los clientes que ya están cubiertos por el costo del paquete turístico.	Leve
	Cometer la primera falta por segunda vez: Cobrar costos adicionales a los clientes que ya están cubiertos por el costo del paquete turístico.	Medio
	Elevar precios sin justificación, no respetando contrato. O reiterar la primera falta por tercera vez.	Grave
4. Información oculta o falsa.	Ocultar o brindar información falsa acerca de quejas y percances en el servicio.	Leve
	Cometer la primera falta por segunda vez. Recomendar a la competencia directa, sin aviso previo. Brindar información falsa acerca de precios.	Medio
	Reiterar la primera falta por tercera vez y las segundas por segunda vez. Brindar información falsa con el fin de excusarse en el cumplimiento de los deberes.	Grave

FUENTE: Pagina Web www.crecenegocios.com

Elaboración Propia, 2016.

*Las sanciones incluidas en el cuadro pueden estar sujetas a modificaciones y agregar adicionales dependiendo de la negociación.

Las sanciones establecidas serán de carácter monetario y se verán reflejadas en la puntuación que se encuentra en la página web.

Los problemas de administración y relación interna con los proveedores también influyen en la reputación que se observa mediante la página web, en donde será muy probable que

una puntuación baja desincentive al potencial turista en su elección y opte por otra empresa de hospedaje o alimentación.

Las sanciones monetarias se darán a través de un porcentaje del valor del paquete turístico. El monto de sanción a partir del porcentaje establecido no son ningún tipo de beneficio para el modelo de negocio, estos solo cubrirán los gastos extras que resulten de solucionar el percance debido a la falta por parte del proveedor, perjuicios por pérdida de tiempo, incomodidad del cliente y la reputación del servicio.

La sanciones monetarias serán aplicadas para aquellas con nivel medio y grave, mientras que las faltas leves se buscaran corregir a través del dialogo y una advertencia de sanción monetaria y/o rescindir el contrato (El porcentaje de las sanciones se calcula sobre el costo del paquete turístico el cual es \$400.00 o un aproximado de S/. 1.376.00).

Tabla 23: Sanciones económicas y no económicas – porcentaje de las sanciones

TIPO	NIVEL	% SANCION	JUSTIFICACION
Incumplimiento en el horario.	Leve	Advertencia	El proveedor tiene derecho a entrar en dialogo y explicar los motivos de la infracción.
	Medio	20%	Al haberse realizado una advertencia de infracción, el proveedor debe hacerse cargo de la insatisfacción del cliente a través del ofrecimiento de un presente o servicio adicional para cada cliente expresando las disculpas del caso.
	Grave	De 35% a 40%	El porcentaje de infracción cubrirá el costo de ofrecer una alternativa de otro hotel o restaurante que ofrezca las mismas comodidades y ofrezca servicios adicionales en forma de disculpas. Posibilidad de rescindir el contrato.
Baja calidad en el servicio.	Leve	Advertencia	El proveedor tiene derecho a entrar en dialogo y explicar los motivos de la infracción.
	Medio	15% a 25% dependiendo de cuantos clientes se vieron afectados.	Al haberse realizado una o más advertencias de infracción, el proveedor debe hacerse cargo de la insatisfacción del cliente a través del ofrecimiento de un presente o servicio adicional para cada cliente expresando las disculpas del caso. Posibilidad de rescindir el contrato.
	Grave	De 25% a 35%, dependiendo de cuantos clientes se vieron afectados.	
No respetar el precio establecido.	Leve	Advertencia	El proveedor tiene derecho a entrar en dialogo y explicar los motivos de la infracción.
	Medio	15% a 25% dependiendo de cuantos clientes se vieron afectados.	Al haberse realizado una advertencia de infracción, el proveedor debe hacerse cargo de la insatisfacción del cliente a través del ofrecimiento de un presente o servicio adicional para cada cliente expresando las disculpas del caso.
	Grave	50% o más.	La infracción se cobrara luego de ofrecer el servicio, previa coordinación con el proveedor ya que el principal objetivo es atender al cliente evitando demoras. Se discutirá la sanción mediante una reunión inmediata con el proveedor para ver posibles soluciones y/o rescindir el contrato si no se llega a un acuerdo.
Información oculta o falsa.	Leve	Advertencia	El proveedor tiene derecho a entrar en dialogo y explicar los motivos de la infracción.
	Medio	20%	Reunión con el proveedor y sanción que servirá para cubrir los perjuicios realizados.
	Grave	30%	Reunión con el proveedor y sanción que servirá para cubrir los perjuicios realizados. Posibilidad de rescindir el contrato.

FUENTE: Pagina Web www.crecenegocios.com
Elaboración Propia, 2016.

Tanto los incentivos como las sanciones establecidas mitigaran el riesgo de incumplimiento por parte de los proveedores y que eso se traduzca en un modelo de negocio riesgoso que no pueda brindar los servicios del paquete turístico (propuesta de valor) de forma óptima para el cliente global.

4.5.7 SOCIOS Y ALIADOS ESTRATÉGICOS

Para una correcta marcha de la empresa es básico contar con buenos contactos, ya que ellos son quienes ofrecen los servicios a nuestros clientes. Estos contactos deben estar alineados con la política de la empresa de garantizar la más alta calidad en el servicio y mantener este estándar. Para lograr esta alta calidad en el servicio, es recomendable tener un socio estratégico en cada rubro. Este socio desempeñará un papel clave en el negocio, pues es quien abre las puertas para contactar y hacer negocios con las agencias turísticas del país y, además, puede resolver cualquier contingencia.

Otro potencial aliado estratégico son los hoteles, restaurantes, pues ellos ofrecen una amplia gama de servicios con las características necesarias para participar del paquete turístico ofrecido por nuestra empresa.

Finalmente, el mejor aliado es el cliente satisfecho. Un cliente satisfecho recomendará la empresa a muchos otros potenciales clientes y eso, a la empresa, no le cuesta ni un sol. Sin embargo, los malos comentarios de un cliente insatisfecho podrían llevar a la empresa a la ruina. Por eso, el mejor aliado es: ¡Hacer las cosas bien!

4.5.8 INGRESOS Y COSTOS

Como se mencionó anteriormente los principales destinos a visitar en la Región de Lima son:

- Reserva Nacional de Lachay – Provincia de Huaura.
- Playas las Albuferas – Provincia de Huaura, distrito Végueta.
- Pantanos de Villa – Distrito de Chorrillos, Provincia de Lima.
- Parque el Olivar – Distrito de San Isidro, Provincia de Lima.
- Valle de Santa Eulalia.

Estos 6 destinos se pueden visitar en un tour de tres días, visitado el día número uno el parque el Olivar y los pantanos de Villa, el día número dos las playas albuferas y la Reserva Nacional de Lachay, y por último el día número tres el Valle de Santa Eulalia. A la vez se pueden visitar estos destinos se forma separada en tours de un solo día de duración, sin

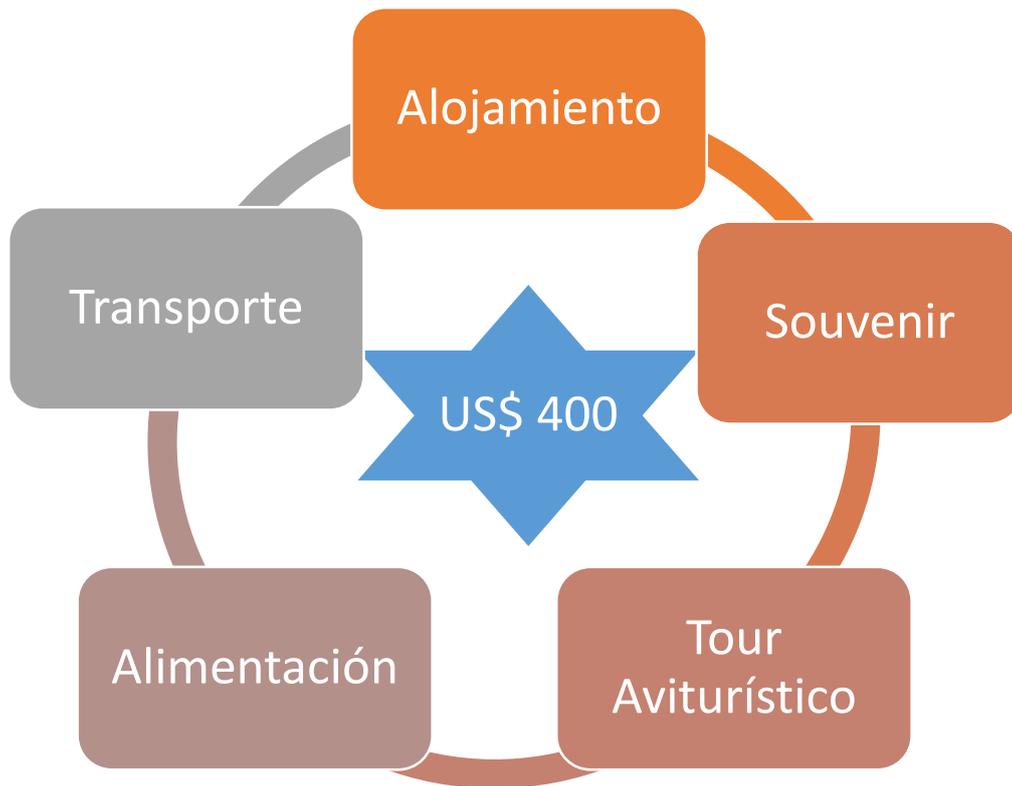
embargo para motivos de esta investigación se tomara como supuesto que se contratara el tour completo de tres días.

Para brindar un mejor servicio se tendrá una oficina y un pequeño staff de personas encargadas del buen funcionamiento del negocio, es así que se incurrirán en los siguientes Costos fijos anuales que ascienden a 228,400 soles (para el costo del SOAT ver anexo 4):

<u>Costos Fijos (Anuales)</u>	S/. 261,580.00
Secretaria	14,400.00
Alquiler oficina	18,000.00
Anuncios publicitarios	21,600.00
Publicista	30,000.00
Programador	33,600.00
Administrador	33,600.00
Contador	18,000.00
Supervisor	24,000.00
Chofer	18,000.00
Comunicaciones	9,000.00
Guia	36,000.00
Servicios	3,600.00
SOAT	780.00
Souvenir	1,000.00

Además, se tienen los siguientes datos:

- Cada tour estará conformado por 6 turistas y en un mes durante el primer año se realizaran 5 tours, es decir la venta mensual será de 30 personas que al año serian 360, lo que representa menos del 1 por ciento de la demanda efectiva antes indicada (2.4 millones de turistas entre 25 y 70 años).
- El precio por persona será de cuatrocientos dólares (1,376.00 soles), este precio es el que cobran en promedio las agencias en Lima por un tour de birdwatching, sin embargo nuestro paquete incluirá además del tour los siguientes servicios:



- Tipo de cambio 3.44, para determinar el tipo de cambio se consultó en la web de la Superintendencia de Banca y Seguro (SBS) el promedio de tipo de cambio durante el primer trimestre del año 2016).
- Incremento anual del 10 por ciento de ventas respecto al año anterior (Personas), porcentaje mínimo esperado de crecimiento.
- Se realizara una inversión de S/. 113,475.00 para activos fijos tangibles y S/. 21,550.00 en activos intangibles, de esta manera (para el costo de la camioneta VAN ver anexo 5):

<u>Inversiones</u>	S/. 113,475.60
Computadora	7,500.00
Modem internet	380.00
GPS Garmin	3,800.00
Binoculares	14,400.00
Coolers	750.00
Celulares	1,000.00
Camioneta VAN*	75,645.60
Muebles	10,000.00

Otras Inversiones Intangibles	S/. 21,550.00
Gastos de estudios y proyectos	3,000.00
Negociación de alianzas	10,000.00
Constitución legal	500.00
Registro de marca	550.00
Imprevistos, Seguros pre operativos y otros	2,000.00
Website	3,000.00
Capacitación de guía y primeros auxilios	2,500.00

- Se tomara en cuenta un impuesto del 30 por ciento y una comisión sobre las ventas del 2 por ciento.

Los demás datos estarán indicados en el Anexo N° 02, a continuación las Tablas N° 24 y 25 se muestra tanto el presupuesto de egresos como de ingresos respectivamente:

Tabla 24: Presupuesto de Egresos

COSTOS FIJOS Y VARIABLES						
DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO (AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
Ventas anuales (q) (por viaje)		360	396	436	479	527
Tour		S/. 154,800.00	S/. 170,280.00	S/. 187,308.00	S/. 206,038.80	S/. 226,642.68
Comisiones sobre Ventas		S/. 9,907.20	S/. 10,897.92	S/. 11,987.71	S/. 13,186.48	S/. 14,505.13
COSTOS VARIABLES		S/. 164,707.20	S/. 181,177.92	S/. 199,295.71	S/. 219,225.28	S/. 241,147.81
Gastos administrativos, guías y ventas		S/. 261,580.00				
COSTOS FIJOS		S/. 261,580.00				
TOTAL DE EGRESOS		S/. 426,287.20	S/. 442,757.92	S/. 460,875.71	S/. 480,805.28	S/. 502,727.81

	\$ / unid
Tour	430
Comisiones sobre Ventas	2%

Elaboración Propia.

Como se logra apreciar en el Cuadro anterior se espera tener para el primer año un total de 360 avituristas que contraten el servicio ofrecido, este número resulta de multiplicar los 6 avituristas que conforman un tour por 5 tours al mes y finalmente por los 12 meses del año. Como se precisó anteriormente se espera un incremento anual del 20 por ciento de ventas respecto al año anterior, es por eso que para el año 2 se espera que 396 avituristas contraten el servicio y así sucesivamente para los años siguientes.

Por último podemos observar que tenemos gastos anuales fijos que ascienden a 261,580 tal cual se anunció anteriormente.

Tabla 25: Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUALES DEL PROYECTO

DETALLE	Unidad	HORIZONTE DE EVALUACION (AÑOS)					
		0	1	2	3	4	5
Ventas (q) (por persona)	Und		360	396	436	479	527
Precio unitario (p)	\$ / Und		S/. 1,376.00				
Presupuesto de ingresos total			S/. 495,360.00	S/. 544,896.00	S/. 599,385.60	S/. 659,324.16	S/. 725,256.58

Elaboración Propia.

Del Cuadro anterior, se obtiene que en el primer año los ingresos totales ascenderán a 495,360 nuevos soles, esto resulta de la multiplicación de los 360 avituristas que pagan los 400 dólares que cuesta el tour ofrecido.

Igualmente al aumentar la cantidad de clientes en un 10 por ciento respecto al año anterior observamos que los ingresos aumentan de año a año.

Luego tenemos el capital de trabajo para completar nuestra inversión total (ver Tabla 26), se entiende como capital de trabajo a la una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

Tabla 26: Inversión en Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO						
DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO (AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
Costo total anual		S/. 426,287	S/. 442,758	S/. 460,876	S/. 480,805	S/. 502,728
Necesidad de Capital de Trabajo		S/. 106,571.80	S/. 110,689	S/. 115,219	S/. 120,201	S/. 125,682
Incremento de capital de trabajo	S/. 106,572	S/. 4,118	S/. 4,529	S/. 4,982	S/. 5,481	S/. -125,682

Elaboración Propia.

Por lo tanto tenemos una inversión total para el año cero de 241,597.40 soles, tal cual se muestra en la tabla 27 a continuación:

Tabla 27: Inversión en Capital de Trabajo

INVERSION TOTAL						
CONCEPTO						
	0	1	2	3	4	5
Inversión fija	S/. 135,026					
Inversión en capital de trabajo	S/. 106,572	S/. 4,118	S/. 4,529	S/. 4,982	S/. 5,481	S/. -125,682
Inversión total	S/. 241,597	S/. 4,118	S/. 4,529	S/. 4,982	S/. 5,481	S/. -125,682

Elaboración Propia.

El negocio se financiaría tanto con capital propio como con capital ajeno, siendo la mayor parte con capital ajeno (90 por ciento con capital ajeno), a continuación se muestra la estructura del financiamiento:

Financiamiento	90%
Años de gracia	1
Años de amortización de la deuda	4
TEA (tasa efectiva anual)	11.12%

Para determinar la TEA se consultó igualmente la página web de la SBS donde se tomó la tasa más baja entre las entidades bancarias, que era la del BBVA Continental (Anexo 3).

Tabla 28: Servicio del Pago de la Deuda

Período	Saldo inicial	Interés	Amortización	Saldo final
1	S/. 217,438	S/. 24,179	S/. -	S/. 217,438
2	S/. 217,438	S/. 24,179	S/. 46,086	S/. 171,351
3	S/. 171,351	S/. 19,054	S/. 51,211	S/. 120,140
4	S/. 120,140	S/. 13,360	S/. 56,906	S/. 63,234
5	S/. 63,234	S/. 7,032	S/. 63,234	S/. -0

0	1	2	3	4	5
S/. 217,438	S/. 217,438	217,438	171,351	120,140	63,234
	S/. 24,179.07	S/. 24,179	S/. 19,054	S/. 13,360	S/. 7,032
	S/. -	S/. 46,086	S/. 51,211	S/. 56,906	S/. 63,234
S/. 217,438	217,438	171,351	120,140	63,234	-0

Elaboración Propia.

Como se aprecia en el Cuadro anterior el monto a solicitar al banco asciende a 217,438 nuevos soles que equivale al 90 por ciento de los 241,597.00 soles (inversión total que resulta de sumar los 135,026 soles de inversión fija y los 106,572 soles de Inversión en Capital de trabajo, del cuadro anterior). La cuota será constante e igual a 70,266 soles (amortización más intereses, los requisitos del Banco BBVA para obtener un préstamo se detallan en el anexo 5).

Por último se procedió a hallar la depreciación y amortización de la Inversión fija, tal cual se muestra en la Tabla 29, es preciso señalar que tanto la vida útil como el porcentaje de amortización se determinaron mediante la Ley del Impuesto a la Renta aprobado por el Decreto Supremo N° 179-2004-EF.

Tabla 29: Depreciación y Amortización de la Inversión Fija

DEPRECIACION Y AMORTIZACION DE LA INVERSION FIJA

DETALLE	INVER SION INICIA L	Depreciación o amortización		HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO (AÑOS)					Valor de recupero	
		Vida útil	(%)	1	2	3	4	5	Año 5	
Tangibles										
1	Binoculares y coolers	15,150	10	0	1,515	1,515	1,515	1,515	1,515	7,575
2	Computadoras, celulares y GPS Garmin	7,500	4	0	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	-1,875
3	Celulares	1,000	4	0	250	250	250	250	250	-250
4	GPS Garmin	3,800	4	0	950	950	950	950	950	-950
5	Camioneta VAN	75,646	5	0	15,129	15,129	15,129	15,129	15,129	-
6	Mobiliario	10,000	10	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
SUB TOTAL EN TANGIBLES (A)		113,096			20,719	20,719	20,719	20,719	20,719	9,500
Intangibles										
1	Gastos de estudios y proyectos	3,000	10	0	300	300	300	300	300	1,500
2	Negociación de alianzas	10,000	10	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
3	Constitución legal	500	10	0	50	50	50	50	50	250
4	Registro de marca	550	10	0	55	55	55	55	55	275
5	Imprevistos, Seguros pre operativos y otros	2,000	10	0	200	200	200	200	200	1,000
6	Website	3,000	10	0	300	300	300	300	300	1,500
7	Capacitación de guía y primeros auxilios	2,500	10	0	250	250	250	250	250	1,250
SUB-TOTAL EN INTANGIBLES (B)		21,550			2,155	2,155	2,155	2,155	2,155	10,775
TOTAL (A + B)		134,646								
TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACION					22,874	22,874	22,874	22,874	22,874	20,275

Fuente: Artículo 22° del Reglamento del Impuesto a la Renta

Con la información detallada en los cuadros anteriores se procedió a elaborar el Flujo de Caja Económico y Financiero, los cuales se detalla en las Tablas N° 30 y 31 a continuación:

Tabla 30: Flujo de Caja Económico

FLUJO DE CAJA ECONOMICO						
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
+ Ingresos por ventas		495,360	544,896	599,386	659,324	725,257
- Costos fijos		261,580	261,580	261,580	261,580	261,580
- Costos variables		164,707	181,178	199,296	219,225	241,148
- Intereses		0	0	0	0	0
- Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
= Utilidad antes de impuestos		46,199	79,264	115,636	155,645	199,655
- Impuestos		13,860	23,779	34,691	46,693	59,896
= Utilidad después de impuestos		32,339	55,485	80,945	108,951	139,758
+ Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
- Inversión en activos fijos	135,026					
- Inversión en capital de trabajo	106,572	4,118	4,529	4,982	5,481	-125,682
+ Valor de recupero del capital de trabajo						125,682
+ Valor de recupero de la inversión fija						20,275
+ Préstamo	0					
- Amortización de la deuda		0	0	0	0	0
Flujo de Caja	-241,597.40	51,095.52	73,829.44	98,836.76	126,344.82	434,271.28

V.A.N. 170,526

T.I.R.M. 31%

Tasa de Descuento 17.95%

Elaboración Propia.

Es necesario precisar que tanto para el flujo económico como para el flujo financiero se usó una Tasa de Descuento de 17.95 por ciento, tasa que también se consultó en la página web de la SBS y corresponde a la más alta de todas las entidades bancarias, la del Banco Continental (Ver anexo 3).

Tabla 31: Flujo de Caja Financiero

FLUJO DE CAJA FINANCIERO (DEL INVERSIONISTA)						
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
+ Ingresos por ventas		396,288	544,896	599,386	659,324	725,257
- Costos fijos		261,580	261,580	261,580	261,580	261,580
- Costos variables		164,707	181,178	199,296	219,225	241,148
- Intereses		24,179	24,179	19,054	13,360	7,032
- Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
= Utilidad antes de impuestos		-77,052	55,085	96,582	142,285	192,623
- Impuestos		0	16,525	28,974	42,686	57,787
= Utilidad después de impuestos		-77,052	38,559	67,607	99,600	134,836
+ Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
- Inversion en activos fijos	135,026					
- Inversion en capital de trabajo	106,572	4,118	4,529	4,982	5,481	-125,682
+ Valor de recupero del capital de trabajo						125,682
+ Valor de recupero de la inversion fija						20,275
+ Préstamo	217,438					
- Amortizacion de la deuda		0	46,086	51,211	56,906	63,234
<i>Flujo de Caja</i>	<i>-24,159.74</i>	<i>58,295.95</i>	<i>10,817.63</i>	<i>34,287.50</i>	<i>60,087.15</i>	<i>366,115.22</i>

V.A.N.	146,503
--------	---------

T.I.R.M.	46%
----------	-----

Tasa de Descuento 17.95%

<i>Periodo de Recuperación del Capital</i>	
va(0)	-24,159.74
va(1)	-73,584.03
va(2)	-64,412.66
va(3)	-35,343.14
va(4)	15,599.76
va(5)	325,998.42

Periodos	VAN
	-
3	35,343.14
X	0.00
4	15,599.76

1	50,942.90
X-3	35,343.14

x= 3.69
 Recuperación en 3 años
 8 meses
 8 días

Elaboración Propia.

Como se puede observar tanto económicamente como financieramente el negocio es rentable ya que en ambos casos el V.A.N. es positivo y la T.I.R. es mayor a la Tasa de Descuento. Tanto el Flujo económico como el financiero resultan de restar los ingresos totales con los costos totales, la depreciación, la inversión en activos fijos y capital de trabajo y los impuestos, pero el financiero incluye además la resta de los intereses y la amortización de la deuda, ya que se agrega el monto del préstamo. Adicionalmente se ha calculado que la inversión se recuperara en 3 años 8 meses y 8 días.

Finalmente se hizo un análisis de sensibilidad, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc.), al cambiar una variable (en este caso la Inversión en activos fijos, tasa de descuento y monto del préstamo). De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular y mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores de apreciación por nuestra parte en los datos iniciales.

Inversión en AF	224,898	Tasa de Descuento	224,898	Préstamo	224,898
15,026	344,897.22	3%	420,733.82	83,167	90,626.96
55,026	304,897.22	8%	338,030.48	133,167	140,626.96
95,026	264,897.22	13%	274,437.32	183,167	190,626.96
135,026	224,897.22	18%	224,897.62	233,167	240,626.96
175,026	184,897.22	23%	185,840.17	283,167	290,626.96
215,026	144,897.22	28%	154,703.71	333,167	340,626.96
255,026	104,897.22	33%	129,625.14	383,167	390,626.96

Como se aprecia el negocio aguanta cambios tanto en la inversión en activos fijos, tasa de descuento y préstamo.

V. CONCLUSIONES

- El Perú se ha posicionado como uno de los principales destinos para el aviturismo a nivel mundial, debido a la presencia de especies y paisajes exóticos; esta actividad se desarrolla a través de agencias turísticas en la zona norte, centro y sur, los mismos que se ubican en Áreas Naturales Protegidas. Diversas investigaciones de aves en Lima han evidenciado que en Lima también se puede encontrar distintas zonas para el desarrollo de esta actividad, sin embargo, las condiciones de infraestructura es limitada, identificándose que desde la oferta turística, aún no se encuentra desarrollada la prestación de servicios relacionados a este sector, en el sentido de la falta de identificación y articulación de distintos servicios.
- En el presente, gracias a la globalización, el comportamiento del consumidor ha variado dando paso a una nueva clase llamada “consumidor global” o “cliente global”, quienes ya no basan sus decisiones a partir de gustos que surgen solo de hábitos y costumbres típicas de su cultura, sino también están abiertos a experimentar las culturas internacionales. Los países dejan de ser barreras que diferencian los gustos y preferencias de una y otra nación, sin que esto quiera decir que se llegue a una convergencia total. Una de las facetas que puede tener el cliente global es la búsqueda del contacto con la naturaleza, es ahí donde entra el turismo ecológico del cual se desprende el aviturismo. Por lo que es necesario poder ofrecer un servicio local a un cliente foráneo, un servicio que facilite la llegada de turistas a la región y su posterior atención.
- Dicho lo anterior, este nuevo cliente global (aviturista) necesita contratar una serie de servicios para llevar a cabo su objetivo (avistamiento de aves), servicios que van desde el transporte aéreo y terrestres, alojamiento, alimentación y el tour.

Es muy complicado contratar todos estos servicios por adelantado, debido a que son servicios ofertados en otro país, provistos por diferentes empresas y por ende no siempre sincronizados al tour que es el principal servicio a contratar. Es por esto que se necesita un servicio que integre a todos estos, e idear una forma de adquirirlo desde la comodidad de sus hogares no siendo la lejanía de los países un inconveniente.

- Como resultado de esta investigación se diseñó un modelo de negocio que pretende corregir los problemas descritos en el párrafo anterior. Mediante el *Business Model Canvas* se diseñó la forma, concepto y funcionamiento del negocio; es así que se propone un modelo de negocio que conecte la demanda internacional con la oferta local vía página web de la empresa, ofreciendo servicios de transporte, alimentación, alojamiento y guía avituristicas en forma de “paquete avituristicos”, los cuales serán más económicos que los ofrecidos en su país de origen. De esta manera se solucionaría toda la logística del viaje para el cliente y se facilitaría la forma de compra.
- Esta propuesta solo será posible si se logra obtener las alianzas estratégicas claves para poder llevarla a cabo, se requiere formar las conexiones con los socios estratégicos prestadores de los servicios ofrecidos para poder tercerar estos y así disminuir en gran medida los costos fijos de proveerlos. También son importantes las alianzas con las municipalidades tanto regionales como distritales ya que de ellas dependerá la sostenibilidad de los recursos para llevar a cabo el negocio. Además, es importante tener un financiamiento para el desarrollo del sitio web de la empresa y de la publicidad en internet y las redes sociales.

VI. RECOMENDACIONES

- Se debe de potenciar el aviturismo en Lima, invirtiendo en infraestructura y publicidad que resalte las bondades de esta ciudad para practicar este tipo de turismo. Se propone en una primera instancia informar a la municipalidad de Lima sobre el potencial turístico del sector aviturismo y junto a este coordinar con las municipalidades cuyo distrito son potenciales puntos de visitas para destinar parte del presupuesto a proteger las habitads de las aves y colocar paneles publicitarios e informativos acerca del aviturismo y las principales aves que se pueden apreciar. Con ello se lograra dar a conocer a los limeños acerca del avistamiento de aves, ya que el poblador local al estar informado participara activamente en la promoción del aviturismo, orientando y hasta incentivando a los potenciales turistas; además los municipios mostrarán preocupación por ofrecer una mejor infraestructura que brindara una estadía de calidad al turista, y se generara directa e indirectamente fuentes de trabajo.
- Se recomienda explotar la demanda internacional, idear nuevas formas de atraer al cliente global. El avistamiento de aves es una clase de turismo muy considerada en otros países, por eso se debe crear una oferta que vaya de acuerdo a los gustos y preferencias del turista. Se tiene que repotenciar la imagen turística de Lima, dejar de verla como una escala obligada para llegar al Cuzco en donde existen opciones turísticas repetitivas. Se recomienda estudiar bien al cliente para que los servicios y productos que se les ofrezca estén de acuerdo a sus expectativas; el cliente global gusta mucho del cuidado del medio ambiente, la calidad de los servicios, el disfrute de la naturaleza, la información que se le ofrece y el aprendizaje de las culturas.

- Se recomienda tener en cuenta que al ser un servicio que articula y sincroniza varios tipos de servicio que se ofrecen en un solo paquete turístico, se tendrá que manejar muy eficientemente la administración y logística con la finalidad de evitar inconvenientes que causen retrasos e incomodidad al turista. La elección de las empresas que brindan los servicios de hospedaje, movilidad y alimentación debe ser meticulosa, tiene que haber una evaluación de la calidad de sus productos y servicios, y sus valores deben estar relacionados con los de la empresa que ofrece el servicio de avistamiento de aves.
- Tener en cuenta que la publicidad es un factor esencial para que el aviturismo en Lima sea conocido y la demanda crezca. Al ser el público objetivo personas de todas partes del mundo se debe hacer publicidad mediante página web en diferentes idiomas, promociones en foros de temas relacionados al birdwatching, redes sociales como Facebook y promoción local mediante banners y folletos dirigidos a turistas que ya se encuentran en territorio peruano. Se debe saber que canales y métodos usar para hacer llegar la información al público objetivo, esto permitirá invertir de manera eficiente en publicidad para lograr los objetivos deseados.
- Se aconseja que lo más importante es el cuidado del medio ambiente, esto hará que el negocio sea sostenible en el tiempo. A pesar que el principal fin de todo negocio es generar ingresos, también se debe crear una estrategia que permita conservar en forma óptima el medio ambiente, especialmente el hábitat de las especies de aves que se visitaran. Es por esta razón que las alianzas o tratos que se haga con los municipios y municipalidad ayudara también a lograr este fin. Además, se recomienda que esta acción debe estar acompañada de la concientización de los ciudadanos acerca de la importancia de la protección del medio ambiente. No sirve de nada invertir en un negocio que solo se enfoque en ganar dinero, si a largo plazo no será sostenible y terminara por afectar la naturaleza.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancos, H. 2011. Negocios inclusivos y empleo en la base de la pirámide. España. Editorial Complutense.
- Andrade, C. 2009. Estudio de factibilidad para la creación de un hostel ecológico en el Chontal, Cantón Cotacachi, parroquia García Moreno año 2008 (en línea). Tesis Bach. Loja, EC. UTPL. 283 p. Consultado 8 nov. 2013. Disponible en <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6872/1/Ana%20Lucia%20Andrade%20Cevallos.pdf>
- Arias, FG. 1999. El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. 5 ed. Venezuela, EPISTEME.
- Audretsch, DB; Lehmann, EE; Link, AN; Starnecker, A. 2007. Technology Transfer in a Global Economy.
- Balestrini, M. 2002. Cómo se elabora el proyecto de investigación. 6 ed. Caracas, Panapo.
- Banco mundial. 2000. ¿Qué es la globalización? (en línea). Consultado 9 nov. 2013. Disponible en <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
- Birkinshaw, J; Hamel, G; Mol, M. Management Innovation (en línea). Consultado 15 nov. 2013. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1306981
- Carrión, M. 2007. Estrategia: De la visión a la acción. 2 ed. Madrid, ES. Editorial Esic.
- CONAF (Corporacion Nacional Forestal, CL). 2007. Bosque Hogar: Uso sustentable del bosque nativo (en línea). Consultado 30 oct. 2013. Disponible en: http://educacionambiental.conaf.cl/shop_image/unit1/PDF/uso.pdf

EOI (Escuela de organización industrial, PR). 2010. Semanas internacionales de desarrollo directivo: Globalización y la Conducta del Consumidor Internacional. Universidad del Turabo, PR. 1 videocinta (60 min., 46 seg.), son., color. Disponible en <http://www.eoi.es/savia/video/450/globalizacion-y-conducta-del-consumidor-internacional>

Garavito C. 2012. Microeconomía: Preferencia y elecciones de los Consumidores (en línea). Consultado 3 nov. 2013. Disponible en <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD329.pdf>

Fernández –Baca, J. 2008. Microeconomía, Teoría y Aplicaciones: El funcionamiento de los mercados y el bienestar económico. Lima, PE.

Ferrel, OC; Hirt GA; Ferrel L. 2009. Introducción a los negocios: en un mundo cambiante. 7 ed. México.

Hamel, G; Välikangas L. 2003. En Busca de la Resiliencia. Harvard Business Review 81(9): 40-52.

Kantis, H.; Angelelli, P.; Gatto, F. 2000. Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿de qué depende su creación y supervivencia? Proyecto “Estudio comparativo sobre Entrepreneurship: América Latina y Asia”. Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento

Kaufman, K. 1998. And a partridge in a pear tree. Audubon Magazine.100 (6): 94-100.

Levi, S. 2007. El cliente piensa localmente pero ve y conoce lo global. Consultado 11 nov. 2013. Disponible en <http://www.iprofesional.com/index.php?p=nota&idx=59190>

Luque H, GA; Tapia I, RT. 2007. Memorias del curso taller: Formación de Guías Especializados para observación de aves “Birdwatching” en ecosistemas de los Andes Neotropicales. Consultado 6 Nov. 2013. Disponible en <http://www.ogdpuno.org/fotografias/publicaciones/BIRDWATCHING.pdf>

Mankiw, G. Principios de Economía, 3 Ed. McGraw-Hill.

Mcintosh RW; Goeldner CR; Ritchie JR. 2000. Turismo: Planeación, Administración y Perspectivas. 1 ed. México.

MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, PE). Turismo: Enlaces de Interés (en línea). Consultado 31 oct. 2013. Disponible en <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=142>

Mollo B, G. 2008. Impacto de la Globalización sobre el Modelo de Negocios (en línea). Consultado 5 nov. 2013. Disponible en http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/impacto_de_la_globalizacion_sobre_la_gestion_de_los_negocios.pdf

Organización Mundial del Turismo. 2009. Recursos documentales y archivos (en línea). Consultado 27 oct. 2013. Disponible en http://www.unwto.org/documentation/index_s.php

Osterwalder, A; Clark, T; Pigneur, Y. 2011. Generación de modelo de negocios. Barcelona, DEUSTO.

PROMPERÚ (Comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo). Investigación de Mercado Turístico (en línea) Consultado 2 nov. 2013. Disponible en <http://www.peru.travel/impp/>

Rivera, J. 2007. Manual con Criterios de Sostenibilidad para el Desarrollo de Destinos de Aviturismo en Guatemala (en línea). Consultado 18 set. 2013. Disponible en: http://www.bcienegociosverdes.com/Almacenamiento/Biblioteca/172/2007_Manual_de_criterios_de_sostenibilidad_AVITURISMO_Rivera_J_TNC_GU.pdf

Rodríguez, M. 2013. High Impact business: Evolución del Modelo de Negocios. (en línea). Consultado 07 Nov. 2013. Disponible en <http://www.slideshare.net/jairodriguez/evolucion-del-modelo-de-negocios-03>.

Schumpeter, JA. 1991. Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism. New Brunswick: Transaction Publishers.

Weinberger V, K. 2009. Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (en línea). Consultado 8 nov. 2013. Disponible en http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: Ficha de encuesta

1. Genero del Mercado Objetivo
 - a) Si
 - b) No

2. ¿Suele viajar solo? (Si su respuesta es positiva, por favor avance a la pregunta número 4)
 - a) Si
 - b) No

3. ¿Con quién suele viajar?
 - a) En pareja
 - b) Grupo familiar
 - c) Grupo de amigos

4. ¿Hace aviturismo en el departamento de Lima?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No responde

5. ¿Cree usted que la Región de Lima posee diversidad de aves para llevar a cabo planes turísticos?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No sabe

6. ¿Conoce usted la existencia de empresas dedicadas al aviturismo en la Región de Lima? (Si su respuesta es negativa, por favor avance a la pregunta número 11)
- Si
 - No
 - No responde
7. ¿Alguna vez ha utilizado los servicios de una empresa aviturística en la Región de Lima?
- Si
 - No
 - No responde
8. ¿Qué opinión merece, desde su punto de vista, los servicios ofertados por las empresas aviturísticas en la Región de Lima?
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No responde
9. ¿Las empresas aviturísticas ubicadas actualmente en la Región de Lima promocionan realmente las bondades de éste?
- Poco
 - Mucho
 - Bastante
 - Nada
10. De lo siguientes servicios ofertados por las empresas aviturísticas ubicadas en Lima, cuáles ha utilizado.
- Paquete turísticos
 - Reservaciones de hospedaje
 - Reservaciones aéreas
 - Planes recreacionales
 - Todas las anteriores
 - Ninguna de las anteriores
11. ¿Según su opinión como se encuentran los lugares donde se desarrolla el aviturismo en la Región de Lima?
- Muy aptos
 - Medianamente aptos
 - Poco aptos

- d) Nada aptos
12. ¿Según su criterio, que le hace falta en materia de turismo a la Región de Lima para lograr niveles aceptables de desarrollo en este sector?
- a) Infraestructura turística
 - b) Empresas turísticas
 - c) Promoción turística
 - d) Transporte turístico
 - e) Seguridad y sanidad
 - f) Todas las anteriores
13. ¿De qué forma haría usted aviturismo en la Región de Lima?
- a) Por cuenta propia
 - b) Planificado por una agencia turística
 - c) Todas las anteriores
 - d) Ninguna de las anteriores
14. ¿Cree usted que las empresas del sector turismo que actúan en Lima lo hacen responsablemente, sin afectar el medio ambiente en el cual desarrollan sus actividades?
- a) Si
 - b) No
 - c) No sabe
15. ¿Qué opinión tiene usted de los precios de los servicios hoteleros en Lima?
- a) Asequibles
 - b) Medianamente asequibles
 - c) Elevados
 - d) Inasequibles
 - e) No sabe
16. ¿Qué opinión tiene usted de los costos de la comida en Lima?
- a) Asequibles
 - b) Medianamente asequibles
 - c) Elevados
 - d) Inasequibles
 - e) No sabe

17. ¿Qué cantidad de dinero destinaría usted para realizar aviturismo en la Región de Lima?
- a) De US\$ 300 a US\$500
 - b) De US\$500 a US\$700
 - c) De US\$700 a US\$900
 - d) De US\$900 a US\$1100
 - e) De US\$1100 a más
 - f) No sabe
18. ¿Considera usted que la creación de una empresa aviturística contribuiría al desarrollo económico, social y cultural del departamento de Lima?
- a) Si
 - b) No
19. ¿Le gustaría a usted que esta empresa tenga paquetes que además del tour convencional incluyan: alimentación, hospedaje y pasajes en avión?
- a) Si
 - b) No

ANEXO 2: Cálculos de Ingresos y Costos

Datos iniciales:

Evaluación de Proyectos de Inversión

<u>Parámetros</u>		<u>Depreciación (Anual)</u>	Porcentaje
Ventas Mensuales (personas) Año 1 - tours	30	Binoculares y coolers	10%
Incremento anual de ventas respecto al año anterior (Personas)	10%	Computadoras, celulares y GPS Garmin	25%
Precio de Venta (US\$ 400)	S/. 1,376.00	Camioneta VAN	20%
		Mobiliario	10%
<u>Inversiones</u>	S/. 113,475.60	<u>Amortización de Intangibles (Anual)</u>	
Computadora	7,500.00	Activos Intangibles	10%
Modem internet	380.00	<u>Otras Inversiones Intangibles</u>	S/. 21,550.00
GPS Garmin	3,800.00	Gastos de estudios y proyectos	3,000.00
Binoculares	14,400.00	Negociación de alianzas	10,000.00
Coolers	750.00	Constitución legal	500.00
Celulares	1,000.00	Registro de marca	550.00
Camioneta VAN	75,645.60	Imprevistos, Seguros pre operativos y otros	2,000.00
Muebles	10,000.00	Website	3,000.00
<u>Costos Variables (S./Und.)</u>	S/. 430.00	Capacitación de guía y primeros auxilios	2,500.00
Alimentación	210.00	<u>Capital de Trabajo (Días)</u>	
Hospedaje	180.00	del Costo Total Desembolsable	90
Combustible	40.00	<u>Impuesto</u>	
<u>Costos Fijos (Anuales)</u>	S/. 261,580.00	Impuesto a la renta	30%
Secretaria	14,400.00	<u>Otros Costos Variables</u>	
Alquiler oficina	18,000.00	Comisiones sobre Ventas	2%
Anuncios publicitarios	21,600.00		
Publicista	30,000.00		
Programador	33,600.00		
Administrador	33,600.00		
Contador	18,000.00		
Supervisor	24,000.00		
Chofer	18,000.00		
Comunicaciones	10,000.00		
Guia	36,000.00		
Servicios	3,600.00		
SOAT	780.00		

*el costo de combustible por todo el tour es de 240 soles, son 6 personas por tour, por lo que resulta 40 soles cada uno

<u>Financiamiento del Proyecto de Inversión :</u>	-	Financiamiento	90%
		Años de gracia	1
		Años de amortización de la deuda	4
Costo de Oportunidad	17.95%	TEA (tasa efectiva anual)	11.12%

Inversión en Activos Fijos:

INVERSION FIJA

DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO (AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
Activos fijos tangibles						
Computadora	S/. 7,500					
Modem internet	S/. 380					
GPS Garmin	S/. 3,800					
Binoculares	S/. 14,400					
Coolers	S/. 750					
Celulares	S/. 1,000					
Camioneta VAN	S/. 75,646					
Muebles	S/. 10,000					
TOTAL ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	S/. 113,476					
Activos fijos intangibles						
Gastos de estudios y proyectos	S/. 3,000					
Negociación de alianzas	S/. 10,000					
Constitución legal	S/. 500					
Registro de marca	S/. 550					
Imprevistos, Seguros pre operativos y otros	S/. 2,000					
Website	S/. 3,000					
Capacitación de guía y primeros auxilios	S/. 2,500					
TOTAL ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	S/. 21,550					
TOTAL INVERSION FIJA	S/. 135,026					

Presupuesto de Ingreso y egresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUALES DEL PROYECTO

DETALLE	Unidad	HORIZONTE DE EVALUACION (AÑOS)					
		0	1	2	3	4	5
Ventas (q) (por persona)	Und		360	396	436	479	527
Precio unitario (p)	\$ / Und		S/. 1,376.00				
Presupuesto de ingresos total			S/. 495,360.00	S/. 544,896.00	S/. 599,385.60	S/. 659,324.16	S/. 725,256.58

COSTOS FIJOS Y VARIABLES

DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO (AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
Ventas anuales (q) (por viaje)		360	396	436	479	527
Tour		S/. 154,800.00	S/. 170,280.00	S/. 187,308.00	S/. 206,038.80	S/. 226,642.68
Comisiones sobre Ventas		S/. 9,907.20	S/. 10,897.92	S/. 11,987.71	S/. 13,186.48	S/. 14,505.13
COSTOS VARIABLES		S/. 164,707.20	S/. 181,177.92	S/. 199,295.71	S/. 219,225.28	S/. 241,147.81
Gastos administrativos, guías y ventas		S/. 261,580.00				
COSTOS FIJOS		S/. 261,580.00				
TOTAL DE EGRESOS		S/. 426,287.20	S/. 442,757.92	S/. 460,875.71	S/. 480,805.28	S/. 502,727.81

\$ / unid

Tour	430
Comisiones sobre Ventas	2%

Inversión en Capital de Trabajo:

CAPITAL DE TRABAJO

DETALLE	HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO (AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
Costo total anual		S/. 426,287	S/. 442,758	S/. 460,876	S/. 480,805	S/. 502,728
Necesidad de Capital de Trabajo		S/. 106,571.80	S/. 110,689	S/. 115,219	S/. 120,201	S/. 125,682
Incremento de capital de trabajo	S/. 106,572	S/. 4,118	S/. 4,529	S/. 4,982	S/. 5,481	S/. -125,682

S/. 125,682

Inversión Total:

INVERSION TOTAL

CONCEPTO						
	0	1	2	3	4	5
Inversión fija	S/. 135,026					
Inversión en capital de trabajo	S/. 106,572	S/. 4,118	S/. 4,529	S/. 4,982	S/. 5,481	S/. -125,682
Inversión total	S/. 241,597	S/. 4,118	S/. 4,529	S/. 4,982	S/. 5,481	S/. -125,682

Servicio de Deuda:

SERVICIO DEL PAGO DE LA DEUDA

Monto	S/.	217,438	
Tasa de interes	11.12%		anual sobre saldos
Plazo	1		año de gracia
	4		amortización de la deuda
Pagos			Iguales de capital mas intereses
Cuota constante	S/.	70,266	

Período	Saldo inicial	Interés	Amortización	Saldo final
1	S/. 217,438	S/. 24,179	S/. -	S/. 217,438
2	S/. 217,438	S/. 24,179	S/. 46,086	S/. 171,351
3	S/. 171,351	S/. 19,054	S/. 51,211	S/. 120,140
4	S/. 120,140	S/. 13,360	S/. 56,906	S/. 63,234
5	S/. 63,234	S/. 7,032	S/. 63,234	S/. -0

0	1	2	3	4	5
S/. 217,438	S/. 217,438	217,438	171,351	120,140	63,234
	S/. 24,179.07	S/. 24,179	S/. 19,054	S/. 13,360	S/. 7,032
	S/. -	S/. 46,086	S/. 51,211	S/. 56,906	S/. 63,234
S/. 217,438	217,438	171,351	120,140	63,234	-0

Depreciación y amortización propia:

DEPRECIACION Y AMORTIZACION DE LA INVERSION FIJA

DETALLE	INVERSION INICIAL	Depreciación o amortización		HORIZONTE DE EVALUACION DEL PROYECTO (AÑOS)					Valor de recuperó
		Vida útil	(%)	1	2	3	4	5	Año 5

Tangibles

1	Binoculares y coolers	15,150	10	0	1,515	1,515	1,515	1,515	1,515	7,575
2	Computadoras, celulares y GPS Garmin	7,500	4	0	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	-1,875
3	Celulares	1,000	4	0	250	250	250	250	250	-250
4	GPS Garmin	3,800	4	0	950	950	950	950	950	-950
5	Camioneta VAN	75,646	5	0	15,129	15,129	15,129	15,129	15,129	-
6	Mobiliario	10,000	10	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
SUB TOTAL EN TANGIBLES (A)		113,096			20,719	20,719	20,719	20,719	20,719	9,500

Intangibles

1	Gastos de estudios y proyectos	3,000	10	0	300	300	300	300	300	1,500
2	Negociación de alianzas	10,000	10	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
3	Constitución legal	500	10	0	50	50	50	50	50	250
4	Registro de marca	550	10	0	55	55	55	55	55	275
5	Imprevistos, Seguros pre operativos y otros	2,000	10	0	200	200	200	200	200	1,000
6	Website	3,000	10	0	300	300	300	300	300	1,500
7	Capacitación de guía y primeros auxilios	2,500	10	0	250	250	250	250	250	1,250
SUB-TOTAL EN INTANGIBLES (B)		21,550			2,155	2,155	2,155	2,155	2,155	10,775

TOTAL (A + B)	134,646
------------------------	----------------

TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACION	22,874	22,874	22,874	22,874	22,874	20,275
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Artículo 22° del Reglamento del Impuesto a la Renta

Flujo de Caja Económico:

FLUJO DE CAJA ECONOMICO						
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
+ Ingresos por ventas		495,360	544,896	599,386	659,324	725,257
- Costos fijos		261,580	261,580	261,580	261,580	261,580
- Costos variables		164,707	181,178	199,296	219,225	241,148
- Intereses		0	0	0	0	0
- Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
= Utilidad antes de impuestos		46,199	79,264	115,636	155,645	199,655
- Impuestos		13,860	23,779	34,691	46,693	59,896
= Utilidad después de impuestos		32,339	55,485	80,945	108,951	139,758
+ Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
- Inversion en activos fijos	135,026					
- Inversion en capital de trabajo	106,572	4,118	4,529	4,982	5,481	-125,682
+ Valor de recupero del capital de trabajo						125,682
+ Valor de recupero de la inversion fija						20,275
+ Préstamo	0					
- Amortizacion de la deuda		0	0	0	0	0
Flujo de Caja	-241,597.40	51,095.52	73,829.44	98,836.76	126,344.82	434,271.28

V.A.N.	170,526
--------	---------

T.I.R.M.	31%
----------	-----

Tasa de Descuento 17.95%

Flujo de caja Financiero:

FLUJO DE CAJA FINANCIERO (DEL INVERSIONISTA)						
	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos por ventas		396,288	544,896	599,386	659,324	725,257
- Costos fijos		261,580	261,580	261,580	261,580	261,580
- Costos variables		164,707	181,178	199,296	219,225	241,148
- Intereses		24,179	24,179	19,054	13,360	7,032
- Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
= Utilidad antes de impuestos		-77,052	55,085	96,582	142,285	192,623
- Impuestos		0	16,525	28,974	42,686	57,787
= Utilidad después de impuestos		-77,052	38,559	67,607	99,600	134,836
+ Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
- Inversion en activos fijos	135,026					
- Inversion en capital de trabajo	106,572	4,118	4,529	4,982	5,481	-125,682
+ Valor de recuperado del capital de trabajo						125,682
+ Valor de recuperado de la inversion fija						20,275
+ Préstamo	217,438					
- Amortizacion de la deuda		0	46,086	51,211	56,906	63,234
Flujo de Caja	-24,159.74	58,295.95	10,817.63	34,287.50	60,087.15	366,115.22

V.A.N.	146,503
--------	---------

T.I.R.M.	46%
----------	-----

Tasa de Descuento 17.95%

Periodo de Recuperación de Capital:

Periodo de Recuperación del Capital	
va(0)	-24,159.74
va(1)	-73,584.03
va(2)	-64,412.66
va(3)	-35,343.14
va(4)	15,599.76
va(5)	325,998.42

Periodos	VAN
3	-35,343.14
X	0.00
4	15,599.76

1	50,942.90
X-3	35,343.14

x= 3.69
 Recuperacion en 3 años
 8 meses
 8 días

Sensibilidad de la V.A.N. por cambios en la Inversión en activos fijos y el Costo de oportunidad (tasa)

FLUJO DE CAJA FINANCIERO (DEL INVERSIONISTA)						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		495,360	544,896	599,386	659,324	725,257
Costos fijos		261,580	261,580	261,580	261,580	261,580
Costos variables		164,707	181,178	199,296	219,225	241,148
Intereses		24,179	24,179	19,054	13,360	7,032
Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
Utilidad antes de impuestos		22,020	55,085	96,582	142,285	192,623
Impuestos		6,606	16,525	28,974	42,686	57,787
Utilidad después de impuestos		15,414	38,559	67,607	99,600	134,836
Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
Inversión en activos fijos	135,026					
Inversión en capital de trabajo	106,572	4,118	4,529	4,982	5,481	-125,682
Valor de recupero del capital de trabajo						125,682
Valor de recupero de la inversión fija						20,275
Préstamo	217,438					
Amortización de la deuda		0	46,086	51,211	56,906	63,234
Flujo de Caja	-24,159.74	34,170.17	10,817.63	34,287.50	60,087.15	366,115.22

V.A.N.	224,897.62
--------	------------

Costo de Oportunidad	17.95%
----------------------	--------

Inversión en AF	Costo de Oportunidad	Préstamo
15,026	3%	83,167
55,026	8%	133,167
95,026	13%	183,167
135,026	18%	233,167
175,026	23%	283,167
215,026	28%	333,167
255,026	33%	383,167

ANEXO 3: Datos de la SBS

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 28/03/2016

Tasa Anual (%)	Continental	Comercio	Crédito	Financiero	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	Banco GNB	Falabella	Santander	Ripley	Arteca	Deutsche	Cencosud	ICBC	Promedio
Corporativos	5.63	-	6.31	8.02	7.89	6.93	6.11	6.16	-	8.41	-	7.38	-	-	-	-	6.44	6.32
Descuentos	6.34	-	6.5	-	7.8	6.53	-	6.03	-	-	-	8.42	-	-	-	-	-	7.1
Préstamos hasta 30 días	5.25	-	5.95	-	5.5	6.3	5.45	5.91	-	8.3	-	6.44	-	-	-	-	-	5.75
Préstamos de 31 a 90 días	5.56	-	5.85	7.48	6.91	5.38	6.23	6.33	-	8.5	-	7.08	-	-	-	-	-	5.86
Préstamos de 91 a 180 días	5.44	-	6.56	8.13	6.82	6.51	7.06	7.37	-	-	-	6.68	-	-	-	-	6.44	6.42
Préstamos de 181 a 360 días	5.73	-	5.91	-	7.6	-	-	-	-	-	-	6.55	-	-	-	-	-	5.86
Préstamos a más de 360 días	7.47	-	7.84	8.6	8.98	8.5	-	-	-	-	-	6.35	-	-	-	-	-	8.02
Grandes Empresas	7.05	10.05	7.37	8.27	7.95	6.64	5.54	7.31	-	9.97	-	7.51	-	-	-	-	8.21	7.2
Descuentos	8.82	17.09	7.6	8.6	8.12	6.49	-	7.85	-	10.46	-	8.16	-	-	-	-	-	7.95
Préstamos hasta 30 días	5.73	11.23	7.97	7.22	7.37	5.7	5.15	5.59	-	10.8	-	7.2	-	-	-	-	-	6.21
Préstamos de 31 a 90 días	6.84	8	7.29	8.14	7.42	6.93	5.48	8	-	9.58	-	8.12	-	-	-	-	8.21	7.17
Préstamos de 91 a 180 días	6.81	10.02	7.27	8.1	8.27	6.93	6.39	7.11	-	11.5	-	7.72	-	-	-	-	-	7.17
Préstamos de 181 a 360 días	7.83	-	6.86	-	7	6.46	-	6.9	-	10.19	-	5.47	-	-	-	-	-	7.27
Préstamos a más de 360 días	8.02	-	7.14	9.26	9.1	8.21	6.39	8.5	-	10.02	-	9.5	-	-	-	-	-	7.65
Medianas Empresas	11.66	12.09	10.05	11.1	9.52	9.81	6.48	10.93	17.57	11.47	-	7.98	-	-	-	-	-	10.51
Descuentos	13.03	13.49	9.75	9.74	9.38	9.87	-	9.79	-	11.35	-	7.42	-	-	-	-	-	10.58
Préstamos hasta 30 días	11.41	14.92	11.77	12.97	11.2	8.18	6.28	11.01	-	14	-	-	-	-	-	-	-	10.84
Préstamos de 31 a 90 días	11.52	13.31	9.65	11.01	9.5	9.99	6.8	11.92	-	11.66	-	8.03	-	-	-	-	-	10.46
Préstamos de 91 a 180 días	11.87	10.9	10.07	10.78	9.34	9.41	-	9.64	16.6	11.23	-	7.99	-	-	-	-	-	10.41
Préstamos de 181 a 360 días	11.52	-	10.65	10.5	9.61	11.64	-	10.74	18.68	10.57	-	-	-	-	-	-	-	10.99
Préstamos a más de 360 días	10.29	-	10.12	16.27	10	10.05	6.56	12	16.98	12.16	-	-	-	-	-	-	-	10.35
Pequeñas Empresas	17.1	12.12	15.35	22.21	14.5	22.23	-	18.5	23.88	15.47	-	8.33	-	-	-	-	-	20.34
Descuentos	18.17	-	11.61	13.93	13.7	13.25	-	10.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.76
Préstamos hasta 30 días	13.66	15	8.04	102.28	17	16.05	-	17.41	48.84	-	-	-	-	-	-	-	-	10.2
Préstamos de 31 a 90 días	17.79	-	14.38	23.18	14.6	18.06	-	18.44	28.92	11.95	-	-	-	-	-	-	-	17.85
Préstamos de 91 a 180 días	18.49	15	22.91	23.2	15	13.71	-	16.91	28.58	17	-	8.33	-	-	-	-	-	21.18
Préstamos de 181 a 360 días	18.23	-	18.46	23.93	16.9	20.56	-	19.26	26.16	14.17	-	-	-	-	-	-	-	23.98
Préstamos a más de 360 días	14.15	12	11.19	22.12	15.7	24.4	-	19.29	22.87	16.06	-	-	-	-	-	-	-	20.21
Microempresas	30.85	2.17	28.48	35.28	13.4	25.45	-	22.84	38.25	15.12	-	-	-	-	-	-	-	35.76
Tarjetas de Crédito	36.01	2.17	31.06	63.06	-	30.62	-	41.49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31.58
Descuentos	17.95	-	15.06	-	12.2	20.44	-	9.75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16.76

Préstamos Revolventes	13.9	-	-	-	15	-	-	22.86	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21.33
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	-	-	-	76.07	-	28.86	-	-	59.98	-	-	-	-	-	-	-	-	48.49
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	20.07	-	26.46	43.36	-	28.69	-	20.87	53.68	-	-	-	-	-	-	-	-	42.51
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	22.02	-	27.66	41.19	-	23.26	-	20.4	54.26	-	-	-	-	-	-	-	-	46.7
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	23.81	-	18.68	48.08	-	28.04	-	29.66	45.23	18	-	-	-	-	-	-	-	44.86
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	11.12	-	15.43	32.97	13.4	24.23	-	22.26	31.53	15.04	-	-	-	-	-	-	-	30.11
Consumo	46.32	19.24	32.66	53.82	17.7	27.01	-	41.72	50.5	35.97	55.19	-	58.78	147.07	-	81.57	-	43.5
Tarjetas de Crédito	60.92	25.18	37.28	78.92	30	30.62	-	44.98	-	43.43	55.55	-	66.73	146.41	-	81.57	-	48.99
Préstamos Revolventes	22.02	-	-	-	-	-	-	24.48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22.24
Préstamos no Revolventes para automóviles	10.82	-	11.34	10.16	9.9	12.13	-	11.77	-	10	10.23	-	-	-	-	-	-	11.14
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	10.36	14.2	16.15	19.87	16.9	16.58	-	21.56	60.51	-	33.55	-	44.65	168.66	-	-	-	57.41
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	16.38	19.21	18	24.1	15.3	17.47	-	22.05	40.05	14.91	17.16	-	32.26	140.52	-	-	-	22.54
Créditos pignoraticios	-	69.59	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	69.59
Hipotecarios	8.52	-	9.2	9.29	9.01	9.31	-	9.24	15.52	8.64	-	-	-	-	-	-	-	9.1
Préstamos hipotecarios para vivienda	8.52	-	9.2	9.29	9.01	9.31	-	9.24	15.52	8.64	-	-	-	-	-	-	-	9.1

Nota: Cuadro elaborado sobre la base de la información del Reporte N° 6 remitida diariamente por las empresas. Las definiciones de los tipos de crédito se encuentran en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, aprobado mediante Resolución SBS N° 11356-2008 (Ver definiciones).

Tipo de Cambio Promedio del 2016

FECHA	MONEDA	COMPRA	VENTA
04/01/2016	Dólar de N.A.	3.426	3.43
05/01/2016	Dólar de N.A.	3.415	3.417
06/01/2016	Dólar de N.A.	3.415	3.417
07/01/2016	Dólar de N.A.	3.42	3.423
08/01/2016	Dólar de N.A.	3.425	3.428
11/01/2016	Dólar de N.A.	3.424	3.428
12/01/2016	Dólar de N.A.	3.423	3.426
13/01/2016	Dólar de N.A.	3.42	3.421
14/01/2016	Dólar de N.A.	3.422	3.425
15/01/2016	Dólar de N.A.	3.428	3.43
18/01/2016	Dólar de N.A.	3.426	3.431
19/01/2016	Dólar de N.A.	3.43	3.433
20/01/2016	Dólar de N.A.	3.441	3.442
21/01/2016	Dólar de N.A.	3.445	3.446
22/01/2016	Dólar de N.A.	3.443	3.447
25/01/2016	Dólar de N.A.	3.454	3.458
26/01/2016	Dólar de N.A.	3.465	3.469
27/01/2016	Dólar de N.A.	3.463	3.466
28/01/2016	Dólar de N.A.	3.463	3.469
29/01/2016	Dólar de N.A.	3.468	3.471
01/02/2016	Dólar de N.A.	3.481	3.485
02/02/2016	Dólar de N.A.	3.491	3.493
03/02/2016	Dólar de N.A.	3.491	3.494
04/02/2016	Dólar de N.A.	3.476	3.478
05/02/2016	Dólar de N.A.	3.479	3.482
08/02/2016	Dólar de N.A.	3.489	3.492
09/02/2016	Dólar de N.A.	3.499	3.5
10/02/2016	Dólar de N.A.	3.505	3.507
11/02/2016	Dólar de N.A.	3.511	3.513
12/02/2016	Dólar de N.A.	3.506	3.509
15/02/2016	Dólar de N.A.	3.502	3.505
16/02/2016	Dólar de N.A.	3.506	3.508
17/02/2016	Dólar de N.A.	3.504	3.506
18/02/2016	Dólar de N.A.	3.502	3.505
19/02/2016	Dólar de N.A.	3.511	3.514
22/02/2016	Dólar de N.A.	3.517	3.521
23/02/2016	Dólar de N.A.	3.524	3.527
24/02/2016	Dólar de N.A.	3.536	3.538
25/02/2016	Dólar de N.A.	3.527	3.533
26/02/2016	Dólar de N.A.	3.522	3.525

29/02/2016	Dólar de N.A.	3.521	3.527
01/03/2016	Dólar de N.A.	3.518	3.522
02/03/2016	Dólar de N.A.	3.507	3.512
03/03/2016	Dólar de N.A.	3.465	3.47
04/03/2016	Dólar de N.A.	3.441	3.446
07/03/2016	Dólar de N.A.	3.457	3.465
08/03/2016	Dólar de N.A.	3.464	3.471
09/03/2016	Dólar de N.A.	3.438	3.441
10/03/2016	Dólar de N.A.	3.434	3.436
11/03/2016	Dólar de N.A.	3.383	3.389
14/03/2016	Dólar de N.A.	3.357	3.363
15/03/2016	Dólar de N.A.	3.343	3.348
16/03/2016	Dólar de N.A.	3.373	3.375
17/03/2016	Dólar de N.A.	3.345	3.347
18/03/2016	Dólar de N.A.	3.372	3.374
21/03/2016	Dólar de N.A.	3.388	3.393
22/03/2016	Dólar de N.A.	3.412	3.415
23/03/2016	Dólar de N.A.	3.392	3.403
28/03/2016	Dólar de N.A.	3.353	3.361
29/03/2016	Dólar de N.A.	3.381	3.384
30/03/2016	Dólar de N.A.	3.358	3.363
31/03/2016	Dólar de N.A.	3.323	3.328
01/04/2016	Dólar de N.A.	3.338	3.344
04/04/2016	Dólar de N.A.	3.349	3.352
05/04/2016	Dólar de N.A.	3.358	3.36
06/04/2016	Dólar de N.A.	3.374	3.376
07/04/2016	Dólar de N.A.	3.402	3.403
08/04/2016	Dólar de N.A.	3.379	3.392
11/04/2016	Dólar de N.A.	3.321	3.326
12/04/2016	Dólar de N.A.	3.274	3.277
PROMEDIO 2016		3.44	

Anexo 4: Valor del SOAT

TARIFAS SOAT A NIVEL NACIONAL (EXPRESADO EN S/.)

La Prima a establecer será la tarifa de la ciudad donde se compra el Soat presentando la Tarjeta de Propiedad Original.

VIGENTE A PARTIR DEL 13 DE MARZO DEL 2015



URBANO			
	1ra Letra de Placa Nueva		A, B, C, D, F
	2da Letra de Placa Antigua	CATEGORIA	G, I, Q, O
	1ra Letra de Placa Antigua		LIMA y Lima Provincias
Automóviles	A - L	M1	280
Camionetas SW	S , T	M1	320
Camioneta Rural Hasta 9 asientos (Taxi)	L , R	M1	350
Ticos (Incluye Daewoo Tico, Daewoo Matiz, Suzuki Maruti, Suzuki Alto, Suzuki Celerio, Hyundai Stellar, Hyundai I10, Hyundai EON, Chevroler Spark, Chevrolet Aveo, Chevrolet Sail, Kia Picanto, Toyota Starlet, Renault Logan)	A - L	M1	350
Camioneta Rural	R	M2	720
Microbus	U, V	M3	780
Mototaxi	M, N	L1 o L3	300
Omnibus	U, V	M3	1050

Anexo 4: Valor del SOAT

Hyundai H1 2015

US\$ 21,990

AUTO NUEVO



DESCRIPCIÓN

Motores gasolina 2.4 y turbo diesel intercooler 2,5 Van de 3 y 6 asientos. Minibus de 12 asientos.
PARA QUE COMPRA UN MINIBUS USADO, SI PUEDES SUBIRTE A LA HYUNDAI H1

VERSIONES DISPONIBLES

FICHA TÉCNICA

Versión	GL MT
Desde	US\$ 21,990

MOTOR

Tipo	-SOHC
Cilindrada	2476
Válvulas	16
Combustible	Diesel
Torque (RPM)	2000
Potencia (RPM)	3800
Potencia (HP)	99

Anexo 5: Requisitos del Banco BBVA

- Accede a este préstamo si eres una persona natural, cliente o no del banco.
- Necesitas tener una clasificación 100% normal en **BBVA Continental** y **Sistema Financiero**, que no reporte atrasos en pagos de deudas en la **Central de Riesgos** de la **SBS** (tanto para el titular como cónyuge de ser el caso).
- Asimismo, debes sustentar **ingresos netos** desde S/ 1,000 o su equivalente en dólares y tener **continuidad laboral mínima** de 6 meses.

Documentación Básica

	Trabajador con Pago de Haberes en el BBVA Continental	Trabajador Dependiente	Trabajador Independiente	Trabajador Independiente con Negocio
DNI del solicitante y cónyuge.	✓	✓	✓	✓
Recibo de luz, agua o teléfono fijo.		✓	✓	
Copia del Registro Único del Contribuyente (RUC).				✓
Declaración Jurada Anual de Impuesto a la Renta				✓
3 últimos PDT y/o 3 últimos recibos por honorarios profesionales.			✓	✓
2 últimas Declaraciones Juradas Anuales de Impuesto a la Renta.				✓
Última boleta de pago para ingresos fijos y dos últimas boletas de pago para ingresos variables.		✓		
Contrato de locación vigente			✓	

Restricciones

No puedes ser mayor de 75 años. No deberás exceder la edad máxima al finalizar el plazo de cancelación del préstamo. Además no se incluye gratificación, ni abonos extraordinarios al cálculo de tus ingresos.

Anexo 6: Análisis de escenarios

- **Escenario Positivo**

Un escenario Positivo sería que en vez de tener 5 viajes de 6 personas por mes (30) se tengan 6 viajes de 6 personas, es decir 36 ventas mensuales, de esta manera nuestro flujo financiero quedaría de la siguiente manera:

FLUJO DE CAJA FINANCIERO (DEL INVERSIONISTA)						
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
+ Ingresos por ventas		396,288	653,875	719,263	791,189	870,308
- Costos fijos		261,580	261,580	261,580	261,580	261,580
- Costos variables		197,649	217,414	239,155	263,070	289,377
- Intereses		25,003	25,003	19,704	13,815	7,271
- Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
= Utilidad antes de impuestos		-110,818	127,004	175,950	229,850	289,205
- Impuestos		0	38,101	52,785	68,955	86,762
= Utilidad después de impuestos		-110,818	88,903	123,165	160,895	202,444
+ Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
- Inversion en activos fijos	135,026					
- Inversion en capital de trabajo	114,807	4,941	5,435	5,979	6,577	-137,739
+ Valor de recuperó del capital de trabajo						137,739
+ Valor de recuperó de la inversion fija						20,275
+ Préstamo	224,849					
- Amortizacion de la deuda		0	47,657	52,957	58,846	65,389
<i>Flujo de Caja</i>	<i>-24,983.28</i>	<i>-92,885.12</i>	<i>58,684.38</i>	<i>87,103.31</i>	<i>118,346.33</i>	<i>455,681.99</i>

V.A.N.	252,281
--------	---------

T.I.R.M.	50%
----------	-----

Tasa de Descuento 17.95%

Como se puede apreciar se tendría una VAN de 252,281 soles y una TIRM del 50 por ciento, es decir el negocio, lógicamente, sería mucho más rentable.

- **Escenario Negativo**

Un escenario Negativo sería en vez de tener 5 viajes de 6 personas por mes (30) se tengan 4 viajes de 6 personas, es decir 24 ventas mensuales, de esta manera nuestro flujo financiero quedaría de la siguiente manera:

FLUJO DE CAJA FINANCIERO (DEL INVERSIONISTA)						
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
+ Ingresos por ventas		396,288	435,917	479,508	527,459	580,205
- Costos fijos		261,580	261,580	261,580	261,580	261,580
- Costos variables		131,766	144,942	159,437	175,380	192,918
- Intereses		23,355	23,355	18,405	12,904	6,792
- Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
= Utilidad antes de impuestos		-43,287	-16,835	17,213	54,721	96,041
- Impuestos		0	0	5,164	16,416	28,812
= Utilidad después de impuestos		-43,287	-16,835	12,049	38,305	67,229
+ Depreciación y amortización técnica		22,874	22,874	22,874	22,874	22,874
- Inversión en activos fijos	135,026					
- Inversión en capital de trabajo	98,336	3,294	3,624	3,986	4,385	-113,625
+ Valor de recupero del capital de trabajo						113,625
+ Valor de recupero de la inversión fija						20,275
+ Préstamo	210,026					
- Amortización de la deuda		0	44,516	49,466	54,966	61,078
<i>Flujo de Caja</i>	-23,336.20	-23,706.78	-42,099.48	-18,528.30	1,827.96	276,548.46

V.A.N.	37,095
--------	--------

T.I.R.M.	25%
----------	-----

Tasa de Descuento 17.95%

Se tendría una VAN de 37,095 soles y una TIRM del 25 por ciento, es decir el negocio aún sería rentable pero obviamente sería mucho menos atractivo.