

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DEL
TURISMO MEDIANTE EL EMPLEO DE HELICÓPTEROS
COMO MEDIO DE TRANSPORTE”**

**Presentada por:
JOSÉ LUIS BARRIOS ESPINOSA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAGISTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN**

Lima - Perú

2016

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DEL
TURISMO MEDIANTE EL EMPLEO DE HELICÓPTEROS
COMO MEDIO DE TRANSPORTE”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAGISTER SCIENTIAE**

Presentada por:

JOSÉ LUIS BARRIOS ESPINOSA

Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:

Mg.Sc. Ramón Diez Matallana
PRESIDENTE

Mg.CPC. Pedro Quiroz Quezada
PATROCINADOR

Mg.Adm. Ampelio Ferrando Perea
MIEMBRO

Dr. Roberto Cumpen Vidaurre
MIEMBRO

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

ABSTRACT

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivos.....	6
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	7
2.2 Marco Teórico.....	8
2.2.1 Planeación.....	8
2.2.2 Planeamiento Estratégico.....	9
2.2.3 Estrategia.....	12
2.2.4 Visión.....	13
2.2.5 Misión.....	14
2.2.6 Objetivo.....	15
2.2.7 Organización.....	16
2.2.8 Administración.....	17
2.2.9 Dirección.....	18
2.2.10 Control.....	19
2.2.11 Competitividad.....	20
2.2.12 Cadena de Valor.....	22
2.3 Turismo.....	23
2.4 Recurso Turístico.....	24
2.5 Atractivo Turístico.....	26
2.6 Producto Turístico.....	26
2.7 Satisfacción del Turista.....	27
2.8 Mercado.....	28
2.9 Economía de Mercado.....	28
2.10 Marketing.....	29
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	31
3.1 Método de Investigación.....	31
3.2 Diseño de la Investigación.....	31
3.3 Universo.....	31
3.4 Población.....	31
3.5 Muestra.....	32
3.6 Tipo de Investigación.....	33
3.7 Hipótesis.....	33
3.7.1 Hipótesis Principal.....	33

3.7.2	Hipótesis Secundarias.....	33
3.7.3	Identificación y Clasificación de Variables.....	34
3.7.4	Técnicas.....	34
3.8	Diseño de Instrumentos de Recolección, Procesamiento e Interpretación de Datos.....	35
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	36
4.1	Resultados de la aplicación del Instrumento (Encuesta).....	36
V.	DISCUSIÓN.....	53
5.1	Análisis.....	53
5.2	Propuesta de las Estrategias para Implementar el Turismo Aéreo mediante Helicópteros.....	53
5.2.1	Resumen Ejecutivo.....	53
5.2.2	Misión.....	55
5.2.3	Objetivos.....	56
5.2.4	El Servicio.....	56
5.2.5	Equipo de Trabajo.....	58
5.2.6	Análisis de Mercado.....	60
5.3	Competencia.....	64
5.4	Competitividad y Valor Distintivo.....	69
5.5	Sistema de Negocio.....	70
5.6	Organización.....	71
5.7	Recursos Humanos.....	72
5.8	Aspectos Legales y Permisos.....	73
5.9	Estrategia de Mercadeo.....	74
5.10	Estrategia de Ventas.....	76
5.11	Hitos.....	77
5.12	Principales Riesgos y Estrategia de Salida.....	77
5.13	Análisis Financiero.....	78
VI.	CONCLUSIONES.....	80
VII.	RECOMENDACIONES.....	81
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico N° 1: ¿Cómo Evalúa usted la situación actual en el sector turismo?	37
Grafico N° 2: ¿Cuál es su apreciación para los próximos 5 años en el Sector Turismo?	38
Grafico N° 3: ¿En su concepto, cree usted que la cantidad de turistas extranjeros que llegan al País se incrementara?	39
Grafico N° 4: ¿Si su respuesta es Sí: ¿Cuál cree usted que será el porcentaje de incremento con respecto a la cifra actual en los próximo años?	40
Grafico N° 5: ¿Según su experiencia, ¿Cuáles son las ciudades del Perú más visitadas por turistas?	41
Grafico N° 6: ¿Ha tenido alguna experiencia en vuelos turísticos con helicópteros en el Perú y/o en el extranjero?	42
Grafico N° 7: ¿Con relación a la pregunta anterior. Si su respuesta es Si ¿Qué opinión le merece?	43
Grafico N° 8: ¿Con relación a la pregunta 6. Si su respuesta es NO. ¿Le gustaría tener esa experiencia?	44
Grafico N° 9: ¿Cree usted que el Turista Extranjero subiría a un helicóptero en el Perú para realizar turismo Aéreo?	45
Grafico N°10: ¿Cree usted que el turista nacional subiría a un helicóptero en el Perú para realizar turismo aéreo?	46
Grafico N° 11: ¿Con respecto a la pregunta 9 y 10. Si respondió No. ¿Cuál cree usted que sería la razón?	47
Grafico N° 12: ¿Cree usted que el Perú tiene suficientes zonas turísticas como para conocerlas con helicópteros?	48
Grafico N° 13: ¿En qué ciudad del Perú cree usted que existan numerosas rutas turísticas para realizar más vuelos de helicópteros?	49

- Grafico N° 14:** ¿Qué dificultades cree usted se puedan encontrar durante los vuelos de turismo en helicóptero? 50
- Grafico N° 15.** ¿Cree que con la explotación del turismo aéreo con helicópteros va a mejorar el turismo nacional? 51
- Grafico N° 16:** ¿Cree usted que sería una buena idea implementar un negocio de turismo aéreo en helicóptero? 52

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1: Total de Turistas al Perú – 2008.	61
Cuadro N° 2: Llegada Mensual de turistas extranjeros 2002 - 2009	62
Cuadro N° 3: Personal: Según área.	73

DEDICATORIA:

A mi familia por brindarme su total confianza y apoyo.
De manera especial a mi esposa Martha Coello por su apoyo incondicional en la culminación de esta investigación y a mis queridos hijos José Luis, Sebastian y Alessia que fueron mi inspiración.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar este trabajo como este me resulta difícil mirar hacia atrás el largo camino recorrido para llegar hasta este momento, recordar las largas horas de trabajo y de preocupación que sin duda no se comparan con las grandes satisfacciones recibidas.

Gracias a todas aquellas personas que a lo largo del tiempo han estado a mi lado apoyándome como siempre lo han hecho y motivándome a lograr un objetivo más en la vida.

Al Dr. Pedro R. Quiroz Quezada, patrocinador de la Tesis, por su continua motivación y orientación que han sido fundamentales para el término de este trabajo.

A los honorables miembros del Jurado MSc. Ramón Diez Matallana, Dr. Ampelio Ferrando Perea, Dr. Roberto Cumpem Vidaurre, por sus valiosos aportes, disposición y paciencia ofrecida desde el inicio hasta el término de este trabajo y haberme guiado en el desarrollo y sustentación de la presente investigación.

RESUMEN

La presente investigación busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos del planeamiento estratégico, finanzas, mercadotecnia y la aeronáutica comercial, encontrar explicaciones a la situación actual del sector turismo y previa contrastación con otras realidades, diseñar alternativas y estrategias de cambio que permitan el empleo de helicópteros como medio de transporte turístico en el Perú.

La implementación de una adecuada estrategia de empleo del helicóptero como medio de transporte proporcionaría al Perú la posibilidad de una mayor integración, así como permitiría un mejor aprovechamiento de nuestro potencial, dinamizaría la economía interna, así como aparte de generar por sí misma ingresos económicos, contribuiría al crecimiento de la actividad turística en nuestro país.

De no establecer las estrategias adecuadas para fortalecer el sector turismo, se ocasionará que las arcas fiscales no capten recursos económicos mediante cobros de impuestos sobre el gasto del turista y el pago por servicios específicos. Este último incluye, entre otros, la tarifa aeroportuaria y las entradas a sitios de interés turístico administrado por el Estado, como museos o complejos arqueológicos. Así mismo se dejaría de lado una importante fuente de empleo, debido a que su demanda se dirige a actividades de uso intenso de mano de obra, principalmente el sector privado.

El desarrollo de la presente investigación está orientado a determinar las estrategias que permitan el traslado de turistas hacia las zonas de atracción turística, utilizando nuestro espacio aéreo a través de la implementación del uso de helicópteros, medida que constituye una original forma de gestión empresarial, para promover en el corto y mediano plazo, el desarrollo de la actividad turística en el Perú.

ABSTRACT

The present investigation looks through the application of the basics concepts of strategic planning, finances, marketing and the commercial aeronautical field; find explanations about the current situation of the tourism sector and previous contrasting with other realities, design alternatives and strategies that allows the use of helicopters as a touristic conveyance in Peru.

The implementation of an adequate strategy for the use of helicopters as conveyance will give the opportunity of mayor integration in the remote areas of Peru, as well as better exploitation of our potential, will increase the internal economy, and will contribute to the growth of the touristic activity in our country.

If there are no adequate strategies to strengthen the tourism sector, will cause less economic incomes through taxes and tourists spends in specific services, such as airport fees, touristic places tickets administrated by the national institute of culture like museums, archaeological sites, etc. Another important issue is the increase of direct and indirect source of employment that will be needed to attend a mayor group of tourists arriving around the country, especially in the private sector.

The realization of the present investigation its oriented to determine the strategies that will allow the transfer of tourists to the touristic attraction zones, using our air space through the implementation of a helicopter company, idea that constitute an original way of business management to promote the development of the touristic activity in Peru.

I. INTRODUCCIÓN

El turismo nacional es uno de los temas menos estudiados en el país, pero a la vez representa uno de los más interesantes en lo que se refiere a perspectivas de desarrollo futuro. El supuesto implícito en este Sector es que una de las principales restricciones para el desarrollo del turismo especialmente el nacional, es el tiempo de los potenciales turistas.

Desde que se pacificó y estabilizó el país, el turismo se ha venido incrementando sostenidamente año a año. Esto ha generado que el mercado nacional de turismo se amplíe hasta llegar a superar los mil millones de dólares en el año 2005. La participación del turismo nacional en este mercado es más bien baja lo cual constituye un reto para los operadores turísticos hacia futuro, en vista de las posibles mejoras a nivel nacional. El turismo extranjero es el que mas ha crecido y es altamente probable que crezca aún más en los próximos años, pero existen causas que ocasionan el retraso en el desarrollo de esta actividad debido a que en el caso de las entidades del Estado se presenta un importante grado de desarticulación entre los demás sectores, lo cual se manifiesta también en su relación con el sector privado, a pesar que este ultimo pueda tener una representación más homogénea.

El problema es que esta desarticulación se ve reflejada en los índices de satisfacción del turista y puede eventualmente reducir los beneficios generados por los esfuerzos que se realizan en sectores muy específicos. A la situación antes indicada se suma el hecho de que en el Perú en la actualidad no se cuenta con una estrategia de desarrollo turístico que permita en el corto y mediano plazo potenciar al sector de manera que impulse la migración turística hacia nuestro país para visitar las importantes riquezas culturales, las cuales han sido catalogadas como patrimonio cultural de la humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO); e inclusive, se viene promoviendo la inclusión de nuestro principal atractivo turístico como lo es Machu Picchu, como una de las siete maravillas del mundo.

El país ha sido dotado con tres zonas geográficas distintas y fuertes tradiciones culturales que le permitiría atender a todos los segmentos del mercado. Sin embargo la oferta efectiva actual se concentra en los atractivos históricos y arqueológicos. Probablemente debido a ello, los destinos más visitados por los turistas extranjeros sean Lima y Cuzco.

Existen tres circuitos importantes en el país. El primer circuito es Lima y sus alrededores que es visitada por el 45% de los turistas extranjeros que vienen al país. El segundo circuito es la zona sur, con centro en el Cuzco y donde la principal atracción es la ciudadela de Machu Picchu. Además, este circuito está conformado por Arequipa, donde se viene desarrollando principalmente turismo natural (Cañón del Colca) y Puno, cuya atracción no solo es cultural sino también natural, cuenta con el Lago Titicaca, el más alto del mundo. Finalmente, el tercer circuito importante se encuentra en el Norte y tiene como centro a Trujillo desde donde se pueden emprender viajes cortos para visitar la ciudadela de Chan Chan y la tumba del Señor de Sipán ubicada en Lambayeque.

Estos circuitos son los principales atractivos efectivos actuales en el país. Lamentablemente, debido a esta concentración muchas veces se generan problemas de capacidad de atención en ciertas partes del año. Sin embargo, el Perú cuenta con otras atracciones (por ejemplo, el recientemente descubierto templo de Kuelap en Chachapoyas), pero muchas de ellas se encuentran todavía en estado potencial y sólo serán efectivas cuando se creen las condiciones para el desarrollo del turismo. Dado que muchas de estas atracciones son de tipo natural, no generan suficientes incentivos a los agentes del sector privado como para invertir en su promoción y posterior explotación. En otros casos, estos recursos son considerados como patrimonio del país y por lo tanto es el sector público quien necesariamente debe generar las condiciones para que las atracciones potenciales se conviertan en efectivas.

Lamentablemente es la oferta efectiva la que establece la cantidad de atracciones disponibles a corto plazo y son estas las atracciones que usualmente son promocionadas por el sector privado. Para ampliar la oferta de atracciones turísticas, debido a su carácter de bienes públicos, es necesaria la intervención estatal. En un país con necesidades tan grandes como el Perú, esta intervención suele ser reducida o lenta, y por lo tanto una

posibilidad de desarrollo sería la generación de derechos de propiedad en este sector a fin de ampliar rápidamente la oferta de atracciones efectivas en el país.

Los medios de transporte y las vías de comunicación, son vitales para una elevada afluencia turística, son estos los que canalizan el desplazamiento turístico hacia las zonas de atracción, sin embargo, el Perú tiene muchas limitaciones en cuanto a transporte y vías de comunicación.

El transporte del sector turismo ocurre principalmente a través de dos formas: transporte aéreo y transporte terrestre. En las cifras, 7 de cada 10 turistas internacionales llegan al país utilizando la vía aérea. A esto hay que añadir que una vez en el país, los turistas siguen utilizando medios de transporte, ya sea a través de vuelos locales o movilizándose a través de vía terrestre.

Muchos de los destinos turísticos del país solo son accesibles a través de transporte terrestre. Este sector se ha desarrollado en los últimos años. Lamentablemente el desarrollo del transporte terrestre no ha sido ordenado y sistemático. Mas aun, todavía persisten importantes problemas especialmente en la organización, que se expresan en aspectos como la falta de terminales terrestres, incluso en Lima, ciudad que concentra la mayor parte del flujo de pasajeros. La red vial nacional está concentrada en la franja costera no existiendo carreteras apropiadas desde los centros urbanos hacia el interior del país y mucho menos hacia los centros de atracción turística. Además, lo accidentado de nuestra geografía hace aún más difícil la práctica del turismo, especialmente el denominado turismo de aventura, aspecto que de alguna manera desalienta la migración turística extranjera.

Por otro lado el mejoramiento y conservación de la infraestructura turística del país, está a cargo de diversas instituciones. Por ejemplo, el patrimonio arqueológico cultural está a cargo del Instituto Nacional de Cultura (entidad adscrita al Ministerio de Educación), en tanto que los recursos turísticos naturales están a cargo del Ministerio del Ambiente.

Cabe Indicar que en el sector privado existen principalmente gremios de operadores. El principal es la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), entidad que agrupa a los gremios existentes en los sub- sectores específicos. Estos gremios son: el gremio de hoteles

y restaurantes, el gremio de los operadores turísticos (agentes), el gremio de transportistas aéreos y el gremio de transportistas terrestres. Cada uno de estos gremios representan los intereses de cada uno de sus asociados y no todos ellos tienen igual relevancia para la toma de decisiones globales a nivel gremial.

El negocio turístico en el país es bastante interesante y existen oportunidades en diversos segmentos del mercado. La demanda internacional que se avecina es muy importante y, si continúa mejorando las condiciones económicas del país, el turismo nacional puede cobrar mayor presencia; y mucho más aún, nuestra principal atracción turística (Machu Picchu) ha llegado a ser declarada como una de las maravillas del mundo. Esto no solo es de interés para las empresas del sector sino también para el propio Estado que puede ver en esta actividad una fuente de recursos y generación de empleo, sin embargo tanto en el transporte aéreo como terrestre hace falta el desarrollo de la infraestructura que permita mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Debido a las particulares características de nuestro territorio, la aviación juega un rol sumamente importante como agente integrador y si ésta se encuentra deprimida como lo está ahora, las posibilidades de desarrollo de algunas regiones de nuestro país, se ven sumamente disminuidas. El hecho de no contar con un soporte de transporte aerocomercial eficiente, limita el acceso a la tecnología en ésta área para nuestro país, la misma que ha tenido un repunte importante en los últimos años. El turismo es una alternativa de ingresos para el Perú, actividad que se cimienta entre otras cosas en el transporte aéreo de pasajeros.

Las aeronaves de ala rotatoria (helicópteros), permiten solucionar el problema que representa la difícil topografía que presenta el territorio peruano especialmente en las áreas en las cuales se encuentran las diferentes zonas turísticas de nuestro país, así mismo por sus características tienen la ventaja de trasladar a los pasajeros hacia lugares en los cuales no se disponen de aeródromos o aeropuertos para aterrizar, por lo tanto la característica principal de estas aeronaves es la ventaja o capacidad de posarse en áreas de dimensiones pequeñas y cerca de los lugares de destino que los turistas elijan, no requiriéndose en muchos casos de otro medio de transporte como medios terrestres para llegar a su destino. Por otro lado existen en el mercado aeronáutico helicópteros de diferentes características (ligeros, medianos y pesados), siendo recomendable para el caso de nuestro país el empleo de los helicópteros medianos con capacidad de poder aterrizar en

altura, debido a que las zonas de mayor atracción turística (Machu Picchu, Sacsayhuamán, Cañón del Colca, Valle Sagrado de los Incas, Kuelap, etc.) se ubican en áreas que se encuentran arriba de los 2,000 metros sobre el nivel del mar. Por otro lado el servicio a brindar, debe tener como característica la seguridad, puntualidad, tarifa de acuerdo a la oferta y demanda del mercado, guía turística a bordo, ambientes confortables; así como también la rapidez del traslado, con lo que los índices de satisfacción del turista se incrementarían por las ventajas que ofrece el empleo de helicópteros para el transporte en el sector turismo.

A partir del año 2000, se aplican en el Perú un conjunto de medidas orientadas a estabilizar el país y reformar el patrón de crecimiento de la economía. Esto originó que durante el último quinquenio, la economía inicie un crecimiento a tasas considerables hasta el año 2006; y las proyecciones efectuadas para el presente año y subsiguientes, estiman un crecimiento sostenido, aun mayor para el próximo quinquenio, lo que viene ocasionando la mejora de la imagen del Perú en el exterior, creándose un clima de confianza por parte de la comunidad internacional.

Estos cambios han influido decisivamente en la evolución del turismo en el país de modo tal que a partir del año 2000 el número de turistas comenzó a crecer a tasas importantes, lográndose casi triplicar la visita turística en sólo 5 años.

En octubre de 1998 el Gobierno aprobó la Ley del Cabotaje N°. 26984, mediante la cual se declara de "interés aerocomercial turístico la promoción de la prestación de servicios de transporte aéreo a las ciudades comprendidas en las zonas de desarrollo turístico prioritario y/o de desarrollo comercial internacional del país". Esta ley permite a las empresas extranjeras invertir en el país a través de acuerdos de cooperación comercial con empresas nacionales a fin de asegurar, garantizar y promover el transporte aéreo nacional y/o internacional del país.

Durante la década pasada el gobierno emprendió un ambicioso plan de mejoramiento de las vías de comunicación terrestre, generando una rápida modernización del servicio de transporte terrestre; ciertas empresas privadas han construido terminales propios con lo cual se han asegurado un importante segmento del mercado. Por lo tanto, hacia el futuro, también en este caso es importante señalar que la nueva reglamentación que permite las concesiones en infraestructura vial y de terminales posibilitará que empresas privadas

asuman el mejoramiento y la gestión moderna de carreteras y de terminales del país, de acuerdo con normas internacionales de seguridad y calidad.

En mérito a lo anteriormente expuesto, **el presente trabajo de investigación se orienta a establecer las bondades del uso de medios de transporte aéreo como los helicópteros, para el traslado de los turistas, a los distintos centros de atracción con que cuenta nuestro país, representando** un aporte interesante, en la medida que representa conceder las mayores facilidades para el desplazamiento turístico; y por ende para el crecimiento de esta actividad en nuestro país.

1.1 Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Formular la estrategia que permita el desarrollo del servicio de transporte aéreo con helicópteros en el sector turismo del Perú.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Determinar las características inherentes al proceso turístico en el Perú.
- ❖ Determinar que el uso de helicópteros en el sector turismo promoverá la afluencia de visitantes a los centros turísticos del país.
- ❖ Demostrar y recomendar la conveniencia del uso de helicópteros en el sector turismo.

I. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes de la investigación

En el Perú, el mercado de helicópteros ofrece servicios de transporte de carga y pasajeros dirigidos principalmente a las industrias del petróleo, gas, minería, construcción y eléctrica. La oferta de servicios para el turismo, rescate aéreo, evacuación médica y otros son limitados. En los últimos años, el mercado nacional de helicópteros ha experimentado una demanda creciente. Esto se ha traducido en el uso de toda la capacidad instalada y la creación de nuevas empresas para cubrir los requerimientos adicionales en el transporte de carga y personas para la industria del petróleo, gas, minería, construcción, eléctrica, etc.; pero no ha sido así para servicios de heli turismo y actualmente no hay en el mercado una empresa dedicada a esta actividad en específico.

El mercado ha crecido de siete empresas en el año 2005 a once en el 2009. Cinco de las once empresas de helicópteros en el mercado ofrecen servicios de heli turismo, pero ninguna lo tiene como su actividad principal. La única empresa que tiene rutas turísticas programadas fue consultada vía e-mail; a pesar de que cotizo los servicios requeridos, dijo no tener la disponibilidad de helicópteros el momento. A futuro, el crecimiento de la industria de helicópteros va a continuar ligado al crecimiento de las actividades relacionadas a las industrias del petróleo, gas, minería, construcción y eléctrica; pero el potencial para el desarrollo de actividades relacionadas al turismo está latente.

Actualmente solo existe en el Perú una empresa que realiza viajes turísticos con helicópteros en la zona de nazca.

Es la empresa Helinka Voyage que es una división de Helinka y ofrece una variedad de vuelos turísticos. Helinka fue fundada en el 2003. Helinka es una de las más conocidas compañías de aviación en el Perú y cuenta con bases operativas en las ciudades de Lima y

Tarapoto. Nuestra base se encuentra en el Valle de Ingenio, Nazca, donde contamos con un helipuerto y Talleres de mantenimiento certificados.

El turismo en el Perú ha alcanzado un crecimiento considerable (1'800,000 visitantes en el 2008) y las inversiones se han incrementado.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Planeación

La Planeación es una de las tareas más importantes en una empresa, habitualmente y absorbe una significativa cantidad de tiempo; consecuentemente, la toma de decisiones obedece a un esquema de planeación, lo cual permite que toda acción de decisión sea eminentemente orientada hacia el acierto.

Al respecto, **DRUCKER (1999)** sostiene que todo ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones en función a la planeación.

Sobre el particular **TERRY & Franklin (1986)** incide con esta definición y manifiesta que la planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro. Algunos la han expresado como descubrir cosas para poder tener un futuro mañana.

Existen muchas ventajas para la planeación formal que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización para dedicar más tiempo y esfuerzo en esta vital función administrativa que: Requiere actividades con orden propósito, señala la necesidad de cambios futuros, contesta a las preguntas “y que pasa si”. La planeación es la más importante de las funciones administrativas ya que trata de decidir ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿quién lo va a hacer?, ¿cuándo hacerlo?

En consecuencia, la planeación es una actividad que proporcionará previamente las respuestas a los interrogantes anteriormente indicadas, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa, es decir la producción, mercados, finanzas y personal. De esta relación depende la vida de la empresa.

2.2.2 Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico se define como el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una proyección dirigida fundamentalmente al logro de un alto nivel de desarrollo. Sus fundamentos teóricos han tenido gran influencia para el replanteo de los modelos organizacionales de muchas corporaciones empresariales e instituciones estatales. Por esta razón, resulta muy importante conocer los fundamentos conceptuales y metodológicos de este instrumento de gestión para lograr diseñar un perfil de Desarrollo Empresarial para el Sector Turismo, vía implementación del uso de helicópteros para el servicio de transporte turístico.

Es importante precisar aquellos países que se desarrollan más rápidamente son los que aplican en su entorno los métodos de la planificación estratégica; contrariamente a ello, aquellos que no emplean estos fundamentos, están sujetos a la larga a un bajo nivel de desarrollo y a un escaso crecimiento sostenido.

Sobre el particular, **SCHOLES (2006)** sostienen que la dirección estratégica no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse que la estrategia se ponga en práctica. Se puede considerar constituida por tres elementos: El análisis estratégico, en el que se trata de comprender la posición estratégica de la empresa, la elección estratégica que se relaciona con la formulación de los cursos de acción posible, su evolución y la elección entre ellos y por último la implantación estratégica comprende la planificación de las tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos.

Por otro lado **THOMPSON (2007)** sostiene que el plan estratégico de una organización es “un conjunto de estrategias ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles de jerarquía de la organización”. Cuanto mayor sea la empresa,

más puntos de iniciativa estratégica tendrá. El esfuerzo de la dirección para fijar la orientación no estará completo hasta que los directivos unifiquen los diferentes niveles de la estrategia en un patrón coherente y sustentado. En teoría, las piezas y los niveles de la estrategia deben encajar como si se tratara de un rompecabezas. Los objetivos y estrategias unificadas no surgen de un proceso sin dirección en el cual los directivos de cada nivel establecen objetivos y crean estrategias de manera independiente. La tarea de lograr la armonía de los objetivos y las estrategias puede ser tediosa y frustrante, pues requiere varias consultas y reuniones, una revisión de la estrategia y procesos de aprobación anuales, pruebas de ensayo y error, y meses (y a veces años) para consenso.

Drucker (1999) sostiene que “el plan estratégico “convierte a la teoría de los negocios en desempeño, señalando además que su finalidad es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible”.

Esta definición coincide con la definición dada **por Mintzberg (1998)** para quien el Planeamiento Estratégico “es el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar para el logro de los objetivos empresariales”.

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se examina el medio ambiente de la organización, se determina su finalidad, se fijan los objetivos y metas deseadas, se formula un plan operativo y se elaboran un plan de cartera, es importante tener en cuenta que la planificación estratégica no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse que la estrategia se ponga en práctica.

A lo largo del proceso de la planificación estratégica, las empresas suelen plantearse ciertas preguntas: “¿Cómo queremos que sea nuestro futuro?” o “¿Qué hemos de hacer para que este futuro se haga realidad?”. En una organización de alto rendimiento, la planificación estratégica nunca termina.

La organización o está formulando una nueva estrategia o está poniendo en práctica la estrategia vigente, evaluando los avances realizados y revisando los procesos según se requiera. Toda estrategia, plan o finalidad referentes al futuro se inician con una evaluación de la situación de la compañía. Un análisis minucioso de la situación requiere prestar atención a los siguientes aspectos: cualidades y deficiencias internas, oportunidades y amenazas externas.

Evaluando ambas definiciones dadas por dos de los más importantes tratadistas de la administración moderna en actual vigencia, podemos inferir que hacer planeamiento estratégico, es asegurar la eficacia empresarial, a través de la previsión y programación de actividades concatenadas tendientes al cumplimiento estricto de las fases de la producción de bienes y servicios; ello indica que a pesar que no existen fórmulas mágicas como técnicas secretas para el éxito en los negocios, se cree firmemente que en la lucha por la supervivencia de las empresas, tendrán mejores posibilidades de triunfar aquellas que se diferencien de las demás por tener mayor capacidad para desarrollar y convertir en un hábito, el planeamiento estratégico.

Con relación a este tema **Hill y Jones (2014)** sostiene que el planeamiento estratégico, consiste en investigar por que algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan, consideran que existen tres grandes factores que determinan el éxito de una compañía: la industria en la cual esta ubicada, el país o países donde se localizan y sus propios recursos, capacidades y estrategias; de acuerdo con estos autores el planteamiento estratégico se divide en cinco componentes estos son: la selección de la misión y las principales metas corporativas; el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y por último la implementación de la estrategia.

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

2.2.3 Estrategia

La palabra estrategia viene del griego “estratego” que significa general, y por extensión significa el “arte del general”. Esta afirmación le otorga a la estrategia una connotación esencialmente militarista; aunque también para los griegos, estrategia era “El arte del Estadista”.

Sobre el particular **THOMPSON (2007)**, sostiene que la formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y a las expectativas de la organización.

Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos, en realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones internas y externas de la organización. Cuando los gerentes han comprendido la “situación total”, entonces podrán idear una estrategia que logren los resultados financieros y estratégicos planeados. La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización. Casi siempre, la estrategia de una organización consiste en una mezcla de movimientos anteriores, de enfoques que ya sean tomados y del trazo de nuevas acciones.

Sobre este aspecto **MINTZBERG y QUINN (1995)**, establece que una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización,

con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

La estrategia es el concepto de liderazgo más malentendido hoy día. La estrategia no tiene nada que ver con Atila el huno o con Sun Tzu; no está relacionada con las disciplinas administrativas; no se trata de econometría, cifras u objetivos pragmáticos. En su esencia, la estrategia es una construcción intelectual que liga lo que uno es hoy con lo que quiere ser mañana, de un modo sustantivo y concreto. El carácter esencial de la estrategia es que relaciona los fines con los medios. La estrategia es el conjunto de conceptos para la acción que relacionan el punto donde uno está con el punto donde quiere estar. Estableciendo una metáfora es necesario pensar en la estrategia como en un puente, en donde los valores son la base en que se afirman los estribos del puente, la orilla cercana es la realidad de hoy, la orilla lejana es la visión, la estrategia es el puente mismo.

2.2.4 Visión

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidad de respuesta. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". La primera medida que se debe visualizar es lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer

Según el **Diccionario Temático de Colunga (2012)**, la visión es la meta hacia la que se encamina la empresa, detallada, especificada y personalizada de tal manera que impulse a las personas hacia el servicio y hacia la productividad, consecuentemente es el “resultado de la planeación, que indica como se visualiza la empresa para un futuro, generalmente de medio término (de 1 a 5 años).

Por otro lado SENGE (2006), define la visión compartida como la respuesta a la pregunta: “¿Qué deseamos crear?” Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes

que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una visión es verdaderamente compartida cuanto tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común.

Se ha llegado a la conclusión de que una de las razones por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es el deseo de estar conectada en una tarea importante. La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.

Según HILL y JONES (2014), “La visión articula el intento estratégico de una compañía, esto trae como consecuencia a su vez el establecer otras metas importantes en la exposición de su misión”

En la actualidad, visión es un concepto familiar en el liderazgo empresarial, pero un examen minucioso revela que la mayoría de las “visiones” son de una persona (o un grupo), y se imponen sobre una organización; estas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de la gente.

2.2.5 Misión

La misión debe definir la interrelación entre la organización y sus públicos relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente etc. A la misión se le denomina finalidad y es la concepción implícita del por qué de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible. Con relación a este aspecto.

JOHNSON y SCHOLES (1997), definen la misión como la expresión general de premisa dominante de la organización, la que idealmente ha de estar en línea con

los valores y expectativas. Es probable que concierna al propósito global de la organización, su función y sus limitaciones, en algunas ocasiones se expresa en términos aparentemente simples, pero que responde a una pregunta ciertamente controvertida ¿En qué negocio nos encontramos?

2.2.6 Objetivo

De conformidad con lo establecido, los negocios deben mejorar de manera constante, y para mejorar es necesario cambiar. Sin embargo, ¿cómo alcanzar ese cambio? Para ello, en principio es necesario señalar objetivos, los mismos que se refieren a los aspectos más fundamentales de la empresa y que tienen que ver con el futuro, con su evolución y crecimiento. Así, los objetivos se convierten en el medio a través del cual, la empresa busca satisfacer las necesidades del mercado.

Sobre el particular **TERRY & Franklin (1986)**, sostiene que un objetivo administrativo es la meta que se persigue en un ámbito definitivo y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos: meta, ámbito, carácter definitivo y dirección. Desde el punto de vista del gerente, la mira que va a perseguirse y debe ser identificada en términos claros y precisos. Un objetivo connota un carácter definitivo.

Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio. Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Los objetivos determinan lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen el cómo. Todas las organizaciones, coexisten en una compleja jerarquía, poseen múltiples objetivos desde los; organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse, hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad.

Los objetivos aquellos que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad- se llaman objetivos estratégicos. El objetivo constituye de hecho, un compromiso, motivo por el cual se habla de contrato de objetivos. Muchos objetivos individuales se desarrollan a partir de objetivos colectivos. El objetivo enuncia los resultados que se deben producir, así mismo aporta una respuesta clara a la pregunta ¿cómo comprobaremos que el contrato se ha cumplido?

Esta herramienta que viene a ser el objetivo tiene tres funciones: indicar claramente la meta, movilizar la energía hacia esa meta y servir de referencia para evaluación de resultados.

2.2.7 Organización

Existen muchos conceptos de organización, dependiendo del enfoque que se quiera dar.

Las organizaciones son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización. Además todas tienen uno o más administradores, cuyas funciones son planear el trabajo que se va a realizar, dotar de personal las operaciones, organizar el trabajo y las tareas, dirigir el trabajo, y controlar los resultados midiendo la ejecución en comparación con los planes.

La anterior definición coincide con **ANZOLA (1995)**, quién define como la coordinación de todas las actividades o trabajos que se realizan para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. En si, lo que se busca es como podrían todas las partes de la empresa: producción, ventas, finanzas, compras, etc., unir sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos. En el momento de organizar las empresas se ven influenciadas por factores del medio ambiente en donde se desenvuelven. Para organizar se debe considerar estos factores externos y anticiparse a cualquier cambio en ellos.

Además **MINTZBERG (1993)**, sostiene que una organización consiste de estructura, de procesos que atraviesan las líneas estructurales, como son los

presupuestos, la planeación, los equipos de trabajo, y otros sistemas de recompensa, como selección y desarrollo de personal. La organización es justamente más que una estructura, por lo que todos los todos los elementos deben “adecuarse” para estar en “armonía” entre ellos. Una organización efectiva es aquella que logra hacer de su estructura, sus prácticas administrativas, sus recompensas y su personal, un solo paquete que, a su vez, se adapte a su estrategia. Sin embargo, las estrategias cambian y por consiguiente la organización tiene que cambiar por igual. Las compañías con más alto desempeño son aquellas que han logrado adecuar su estrategia y su organización. El responsable de la planeación de la organización debe ser miembro del equipo estratégico para guiar a la administración en la selección de las estrategias apropiadas para las que ha sido desarrollada la organización, o para seleccionar la organización adecuada para la nueva estrategia.

2.2.8 Administración

Según la definición tradicional y en el estilo tayloriano, se conoce como administración al proceso que a través de métodos, procedimientos, sistemas, etc. aplicados a grupos humanos, permiten la obtención de los objetivos en forma rápida y con el mínimo de riesgos.

Al respecto **ANZOLA (1995)**, sostiene que la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como la planeación, la organización, la dirección y el control consecuentemente, la administración es el proceso de planear, organizar, liderar u controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos demás recursos organizacionales para lograr los objetivos establecidos. Cabe indicar que un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración se define como un proceso debido que los administradores, sin importar sus aptitudes o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

La administración es compleja debido a que comprende un sistema que integra los procesos diversos, que solo tienen valor si estos se integran debidamente, para administrar es importante tener claro lo que se desea lograr, aspecto que muchas veces no se encuentra claramente definido. Si no sabemos cual es la meta ¿cómo podemos organizar las actividades para poder alcanzarla? Así mismo parte integral de este proceso es la determinación de plazos, de tal manera que las actividades requeridas no sean logradas por azar, sino por un esfuerzo dirigido da las personas.

Los administradores tienen bajo su responsabilidad la organización de personal que debe trabajar para alcanzar los objetivos definidos, deben estar en capacidad de identificar los recursos para estos logros, bajo las condiciones deseadas en lo que respecta a calidad, tiempo y costo. Así mismo, deben asegurar el compromiso del personal a fin de que las acciones sean voluntarias. Es muy importante tener en cuenta que las personas que realizan actividades y no disfrutan de estas, por inercia o necesidad, no las llevarán a cabo satisfactoriamente.

2.2.9 Dirección

Se llama dirección a la acción de conducir algo. En administración y economía de la empresa, es el conjunto de decisiones para el desarrollo de una estrategia, lo cual incluye las funciones de planificación, coordinación y control de las más diversas actividades.

Sobre el particular **ANZOLA (1995)**, sostiene que un valioso activo de la empresa está constituido por los hombres que la dirigen; por consiguiente, cualquier aumento de la productividad de estos hombres se convierte en un beneficio para la empresa. Por ello es que las empresas con éxito tienen su atributo principal en una dirección dinámica y eficaz. La dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, mientras que, al mismo tiempo, se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa. En esencia, la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas. Por lo tanto, un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas. En pocas palabras, el pequeño empresario es una dirigente que maneja su propia empresa y está en busca de una dirección eficaz.

2.2.10 Control

El control viene a ser el proceso de observación y medida, consistente en la comparación regular de las magnitudes previstas con los resultados o realizaciones efectivas. Ello permite disponer del cálculo de las diferencias, lo que ayuda a tomar decisiones para alcanzar los objetivos planificados o rectificarlos. Además de la verificación, el control implica la capacidad para mantener estable un sistema o un proceso.

De lo anteriormente mencionado, podemos inferir que el control está asociado a la calidad y es el conjunto de métodos que tienden a asegurar que tanto los *inputs*, como los productos terminados, reúnen las condiciones cualitativas necesarias para garantizar la idoneidad en los artículos objeto posteriormente de consumo o uso.

Controlar es determinar qué se está realizando – esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes-. El control puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas. Es probable que ocurran algunos errores, pérdida de esfuerzo y directrices inefectivas y ser causa de desviaciones injustificadas del objetivo que se persigue. Es de importancia tener presente que el propósito del control es positivo- es hacer que sucedan las cosas por medio de las actividades planeadas.

El control nunca debe considerarse como negativo en carácter- como un obstáculo para alcanzar los objetivos. El control es una necesidad administrativa y no un impedimento u obstáculo.

Acercas de este tema **ANZOLA (1995)**, sostiene que la función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro. El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Hay que especificar muy claramente que la función de control va muy aparejada a la función de planeación, ya que el control

implica la existencia de metas y planes. Cuando los planes son más claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente.

2.2.11 Competitividad

La competitividad es aquello que hace que el cliente otorgue determinada preferencia a una organización o producto, en vista de haber notado que tiene más ventajas que otros similares, producidos por los competidores. Sobre el particular, Drucker dice que todas las instituciones tienen que hacer de la competitividad global, una meta estratégica. Ninguna institución, ya sea una empresa, una universidad o un hospital, puede tener la esperanza de sobrevivir a menos que esté a la altura de las pautas fijadas por los mercados y a los cambios que la dinámica evolutiva imprime cada vez con mayor frecuencia.

Según **Colunga (2012)**, competitividad viene a ser la capacidad de hacer algo a nivel de la mejor competencia. Según un estudio de Edwards Wolf, economista de la Universidad de Nueva York, de manera general, en los años de la postguerra, los Estados Unidos eran casi un 20% más productivos que Francia y Alemania, 40% más que Inglaterra y 6% más que Japón; pero desde esos años hasta nuestros días, la economía estadounidense ha crecido más lentamente que las de los otros cuatro países, lo que ha reducido las diferencias.

Consecuentemente una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la mas alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto mas confiable y duradero y proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero (una combinación de buena calidad, buen servicio y precio aceptable).

Para tener éxito al crear una ventaja competitiva, las compañías deben tratar de proporcionar lo que los compradores consideran como “valor superior”, ya sea un

buen producto a precio bajo o un “mejor” producto por el cual valga la pena pagar más.

IVANCEVICH (1997), sostiene que si se quiere ser competitivos a escala global, los gestores han de estar atentos a la competitividad, han de asignar a la calidad el tiempo y la atención debidos y han de mantener en la organización un ambiente propicio para la introducción de innovaciones. No basta con pensar en términos de la mera aplicación de los principios de gestión. La competencia es ahora tan intensa que estimula la adopción de un enfoque más agresivo en la gestión de personal y en la mejora de la calidad.

Por otro lado **MINTZBERG y QUINN (1993)**, establecen que una alta rentabilidad requiere un alto valor percibido y un costo de distribución menor al del competidor, o ambos. Esto se logra mediante un desempeño superior en por lo menos una de las actividades del sistema de negocio, o a través de una combinación creativa e innovadora de varias actividades. Dichas fórmulas competitivas constituyen la base de todas las estrategias exitosas.

Existen dos observaciones que sugieren que la gama de fórmulas competitivas no es muy amplia. La primera es que todo sistema de negocio tiene una lógica interna. El balance entre el valor percibido y el costo de distribución no puede ser establecido para una actividad independiente de las otras. La segunda observación es que las únicas posibles acciones competitivas genéricas las constituye un alto valor percibido y un bajo costo de distribución, las demás son sólo variaciones de estos dos temas centrales, según las expectativas de los diferentes segmentos del mercado. Las ventajas competitivas se obtienen combinando estas dos acciones en forma secuencial, es decir, implantando una de tal manera que prepare para más tarde implantar la otra.

En la búsqueda de ventaja competitiva, uno de los pasos más importantes es realizar un análisis de valor para el cliente. El objetivo de este análisis es determinar los beneficios que desean los clientes en un segmento objetivo de mercado y cómo perciben ellos el valor relativo de las ofertas de los proveedores en competencia. Los pasos más importantes en el análisis del valor para el cliente son los siguientes:

identificar los atributos principales que valoran los clientes, evaluar la importancia cuantitativa de los distintos atributos, evaluar los desempeños de la empresa y los competidores sobre los diferentes valores para los clientes contra su importancia evaluada. Examinar la forma en que los clientes en un segmento particular evalúan el desempeño de una compañía contra un competidor específico importante tomando como base los distintos atributos, vigilar los valores de los clientes con el paso del tiempo.

2.2.12 Cadena de Valor

Dentro de los métodos para analizar internamente la Empresa, citamos la Cadena de Valor que se refiere a la ventaja competitiva que cada una de ellas debe tener para alcanzar el éxito en los negocios.

Johnson y Scholes (2006), sostienen que la primera etapa del examen de recursos para la comprensión de la capacidad estratégica, consiste en encontrar una manera de relacionar el perfil de los recursos de la organización con su performance estratégico; es decir de que manera las actividades de una organización apuntalan su ventaja competitiva. Inicialmente el análisis de la cadena de valor se presentó como un análisis contable para clarificar la rentabilidad de cada una de las fases de los procesos productivos complejos, para determinar donde podían mejorarse los costes y/o mejorar la creación de valor. Estas dos etapas básicas identifican los elementos esenciales, determinan el valor añadido por cada uno de ellas, se articulan en el análisis de las ventajas competitivas de una organización.

Según Porter (1999), sostiene que la Cadena de Valor se refiere a la ventaja competitiva. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo la Empresa en su totalidad, esta radica en muchas actividades discretas que realiza en sus diferentes áreas operativas. Cada una de estas actividades puede contribuir a crear una base para la diferenciación. La cadena de valor descompone a la Empresa en sus actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. La cadena de valor está inserta en un "sistema de valor". Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados, usados en la

cadena de una Empresa. El producto de una Empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador.

La cadena de valor es un modelo que describe las funciones que realiza una empresa con la finalidad de que el producto o servicio que realiza o presta le empresa sean adquiridos por un cliente. Es necesario tener en cuenta que para ofertar un producto o servicio a un cliente, se debe realizar un aserie de actividades que adicionen valor al producto o servicio que va a adquirir el cliente. Las actividades que forman parte de la cadena de valor son las actividades primarias, las cuales están conformadas por aquellas que realiza una empresa con la finalidad de colocar el producto o servicio dentro de un mercado competitivo; y las actividades de apoyo que son las que sirven sirve de soporte a las primarias y aseguran el normal funcionamiento de la organización.

Al efectuar un análisis de todas las actividades que forman parte de la Cadena de Valor nos va a permitir determinar cuales son los puntos débiles y fuertes que tiene la empresa con relación a sus competidores y esto posibilitará a la gerencia tomar las decisiones correspondientes. Así mismo facilitará determinar como se encuentra la empresa con relación a los proveedores, empresa y clientes.

2.3 Turismo

El turismo es una actividad de creciente importancia social y económica, y es considerado actualmente como el primer sector de la economía global.

A finales del milenio, asistimos a una explosión combinada de las necesidades de recreo, entendidas en el más amplio sentido, y de intercambios relacionados con el negocio, en la que el viaje se ha convertido en el eje fundamental que los vincula. El turismo esa industria que engloba a las empresas que hacen posible el ir de un lugar a otro, migrar por motivos de ocio y negocio, se ha convertido de hecho en la industria mas grande del mundo, como consecuencia tanto del número de horas dedicadas a esa actividad por parte de la población como del volumen de dinero que mueve.

El turismo es aquel que comprende una serie de actividades que efectúan las personas durante los viajes que realizan a lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo menor de un año.

PROMPERU, define al turismo es una actividad económica relativamente compleja, vinculada a diferentes aspectos económicos y sociales, mediante la cual le turista espera satisfacer expectativas tan diversas como descansar, premiarse, conocer destinos diferentes al propio, escapar de su entorno o de la rutina, incentivar las relaciones familiares, entre muchas otras.

En un típico de ocio (de vacaciones o de fin de semana), el turista abandona físicamente su lugar de residencia para experimentar sensaciones que serán motivadas por el nuevo ambiente. De manera simplificada, los viajes tienen por finalidad que los turistas experimenten vivencias que serían difíciles de sentir en el lugar habitual de residencia. Así, el turismo vende experiencias.

Diferentes analistas, incluidos los de la OMT, proyectan que el desarrollo turístico global mantendrá en las siguientes décadas un ritmo de crecimiento superior al promedio de los otros sectores económicos y representará un impulso para la economía mundial, dada su interrelación, directa o indirecta, con prácticamente todo el resto del aparato productivo.

Otra característica importante del turismo es que cada viajero debe tomar un sinnúmero de decisiones, ya sea individualmente o con asesoría profesional (de una agencia o un tour operadora), para planificar su viaje. Así los viajes resultan bienes que son modificables por los turistas que los adquieren, quienes los adaptan a sus preferencias y restricciones (disposiciones de tiempo o dinero).

2.4 Recurso Turístico

El recurso turístico es el conjunto de bienes que posee un país, los cuales cuentan con un potencial susceptible de ser desarrollados para su interés por parte de los turistas, al respecto, PROM Perú (2000), considero como recurso turístico a aquellos bienes o circunstancias que, por su naturaleza geográfica (recurso natural),

histórica (recurso histórico) o cultura (recurso cultural) contienen un potencial que puede ser desarrollado para despertar el interés de los turistas.

Constituyen recursos naturales las áreas naturales protegidas, ríos, lagunas y lagos, cascadas, cordilleras, altiplano, valles, baños termales, cuevas, playas, costas, islas, puntos escénicos, paisajes, entre otros.

El recurso histórico incluye el patrimonio arqueológico (objetos y restos de construcciones incaicas o preincaicas, entre otros) y prehistórico (zonas con fósiles o legados de los primeros hombres, por ejemplo); edificios coloniales, museos donde ese exhiben objetos históricos y monumentos referentes a hechos de esa naturaleza. El recurso cultural y de la comunidad, por su parte, abarca las artesanías (cerámicas, tejidos, tallados en madera, orfebrería, etc.), museos de arte y cultura, danzas y música, así como ceremonias y festivales culturales y religiosos, los ambientes en villas indígenas, estilos de vida, rituales, tradiciones, gastronomía, entre otros.

El recurso turístico es el conjunto de bienes que posee un país, los cuales cuentan con un potencial susceptible de ser desarrollados para su interés por parte de los turistas, al respecto, PROMPERU considera como recurso turístico a aquellos bienes o circunstancias que, por su naturaleza geográfica (recurso natural), histórica (recurso histórico) o cultura (recurso cultural) contienen un potencial que puede ser desarrollado para despertar el interés de los turistas.

Constituyen recursos naturales las áreas naturales protegidas, ríos, lagunas y lagos, cascadas, cordilleras, altiplano, valles, baños termales, cuevas, playas, costas, islas, puntos escénicos, paisajes, entre otros.

El recurso histórico incluye el patrimonio arqueológico (objetos y restos de construcciones incaicas o preincaicas, entre otros) y prehistórico (zonas con fósiles o legados de los primeros hombres, por ejemplo); edificios coloniales, museos donde ese exhiben objetos históricos y monumentos referentes a hechos de esa naturaleza.

El recurso cultural y de la comunidad, por su parte, abarca las artesanías (cerámicas, tejidos, tallados en madera, orfebrería, etc.), museos de arte y cultura, danzas y música, así como ceremonias y festivales culturales y religiosos, los ambientes en villas indígenas, estilos de vida, rituales, tradiciones, gastronomía, entre otros.

2.5 Atractivo Turístico

Es aquél bien o servicio que consta con la capacidad de satisfacer las necesidades de los turistas, según PROM Perú (2000), es aquel bien o servicio que está en capacidad de satisfacer las necesidades de los visitantes. No todos los recursos turísticos pueden ser utilizados en la actividad turística, sino solo aquellos que han sido debidamente acondicionados. Los recursos turísticos cuyo consumo resulta difícil para la mayoría de turistas, ya sea porque no es posible acceder a ellos, no se cuenta con servicios básicos adecuados en la zona, o ponen en peligro la integridad física de los visitantes, no alcanzan el nivel de atractivos turísticos.

Así, el paso de recurso turístico a atractivo requiere la realización de una serie de inversiones y la organización de ciertos servicios. Cuando se trata de un recurso de tipo arqueológico, por lo general es necesario construir o mejorar la vía de acceso; asegurar el uso sostenible y el adecuado resguardo del bien; proveer la dotación de servicios básicos como electricidad, comunicaciones, agua y desagüe o alguna forma de disposición de desechos; organizar la prestación de servicios como el de transporte, alojamiento (si es necesario pernoctar en la zona), alimentación, guías turísticos, museo de sitio, etc.

2.6 Producto Turístico

Todos los atractivos turísticos no son considerados como producto turístico, según PROMPERU (2000), un producto turístico es aquel que ha sido promovido como elemento central de un viaje que buscaría satisfacer ciertas necesidades del turista. Para la OMT, el producto turístico es aquel conjunto de bienes o servicios, tangibles e intangibles, utilizados para consumo de determinados grupos de turistas.

Esta definición tiene implícita la selección de un segmento del mercado al que se dirige el producto.

Los componentes del producto turísticos son los siguientes: recursos turísticos, infraestructura, servicios auxiliares, gestión, imagen de marca y precio. De todos ellos la imagen de marca es la que identifica y diferencia al producto de otros similares, y determina la percepción que el consumidor tenga de la experiencia personal que se le ofrece.

2.7 Satisfacción del Turista

La satisfacción del turista es el objetivo principal de la actividad turística, según PROMPERU (2000), este aspecto asegura la continuidad de los operadores involucrados y la consolidación del destino Perú. Son los diversos componentes de cada viaje o actividad los que le permiten al turista obtener ciertos beneficios, que pueden ser placer, conocimiento, descanso, entretenimiento y recuerdos, entre otros. Sin embargo, surge una dificultad, aunque los distintos servicios son brindados por proveedores diferentes o la responsabilidad correspondiente no es de uno solo, existe una marcada interrelación entre la satisfacción total y la que brinda cada uno de los componentes.

Por ejemplo, un mal servicio en el transporte desde Iquitos puede afectar la conexión aérea hacia Cuzco y, a su vez, el alojamiento en tal localidad.

Una deficiencia específica afecta así a otros componentes y actividades; incluso, puede llegar a influir en la decisión de viaje. Por ejemplo, una falla en la seguridad en Huaraz (al turista le robaron la billetera) podría afectar su decisión y la de sus amigos de viajar al Cusco, dado que podrían considerar que, en general, el Perú no es un país seguro. Por otra parte, una hermosa experiencia en un santuario arqueológico puede generar que se perciba mejor el viaje en tren de lo que en realidad fue.

2.8 Mercado

De acuerdo con la teoría económica, el mercado perfecto es aquel donde concurren numerosos oferentes y demandantes, sin que ninguno de ellos tenga poder para influir o imponer condiciones de forma unilateral. Cada uno de estos actores desarrolla sus propias actividades motivados por un sentimiento egoísta, a través de cual, compiten en su búsqueda constante por alcanzar su máximo beneficio. Sobre el particular, el mercado es la plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera.

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la Empresa, un aumento inesperado de la demanda atrae a la competencia y la Empresa se arriesga a enfrentar una crisis de Capital de Trabajo. Por otro lado una disminución repentina de la demanda, bien sea por recesión o sustitución por otros productos (cambio de gustos del consumidor), priva a la Empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.

Al respecto, **Ulrich (1998)**, señala que el globalismo reduce la nueva complejidad de la globalidad y de la globalización a un aspecto que es el aspecto económico, el cual además sólo se concibe linealmente como una ampliación constante de los condicionamientos impuestos por el mercado mundial.

2.9 Economía de Mercado

Economía de mercado es aquella en la que se deja funcionar libremente el sistema de la oferta y la demanda, sin intervencionismos de ninguna clase por parte del Estado.

La economía de mercado significa que la iniciativa individual y no la estatal es la que decide qué, como, cuando y para quien producir. El consumidor es el soberano y el productor sirve a este.

En nuestro país, el régimen económico establecido por el Estado, ha optado por una economía social de mercado, modelo que impulsa la inversión privada, la libre

inversión pública y privada, así como la libre competencia, cuyo sustento se encuentra en las prescripciones de la propia Constitución Política.

El mercado es el que está conformado por personas u organizaciones a quienes son dirigidos los programas de marketing, y quienes desempeñarán el papel de aceptar o rechazar la oferta. Los mercados están conformados por clientes, los cuales pueden ser una persona o un grupo, éstos tienen una relación de intercambio potencial con un individuo u organización negociante.

La gente que abarca un mercado, desempeña cierto número de papeles. Primero, existe el decisor, individuo o unidad organizacional que tiene la autoridad para realizar un intercambio. Después están los consumidores, quienes realmente utilizan o consumen el producto. Otro es el comprador, quien realiza la transacción. Finalmente, están los influenciadores, quienes afectan las decisiones de otros debido a su experiencia, posición o poder.

2.10 Marketing

Esta palabra viene del inglés marker que significa mercado, y viene a constituir una rama de la economía de empresa que analiza los gastos del consumidor y que trata de llegar a una estimación de la demanda desagregada según niveles de venta, difusión espacial, precios y otras características del mercado, incluida la comercialización de los productos. El marketing es ineludiblemente previo a las operaciones de estímulo de la demanda, del tipo de la promoción de ventas, y publicidad.

El marketing proporciona la orientación adecuada a la producción y contribuye a asegurar que se produzcan los bienes y servicios apropiados y que lleguen a los consumidores. El marketing desempeña un papel esencial en el mecanismo de ofrecer al público bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. Las decisiones de marketing se centran en el cliente e incluyen decisiones sobre qué producir.

El marketing se ocupa de lo que los clientes desean y determina lo que se produce y ofrece. Aún cuando el marketing y la producción se combinan para ofrecer todo

tipo de productos, como bienes y servicios, los clientes quedarán satisfechos en el momento en que también reciban su posesión, así como la disponibilidad temporal y de lugar. Posesión significa tener un buen servicio y el derecho de usuario o consumirlo. Los clientes suelen dar dinero u otro artículo de valor a cambio del derecho de posesión. Disponibilidad temporal significa poder gozar del producto cuando, el cliente quiere. Disponibilidad de lugar implica que el producto se encontrará en todo momento donde el cliente lo quiere.

Según **Stanton (1995)**, el marketing es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos. Esta definición tiene dos implicancias, que el sistema global de actividades comerciales debe estar orientado a los clientes, por lo tanto es necesario determinar y satisfacer los deseos de ellos; así mismo el marketing debe iniciarse con una idea referente a un producto satisfactorio de necesidades y no concluir antes de que las necesidades de los clientes queden satisfechas completamente.

Según **Ryan William T (2000)**, el marketing tiende un puente entre producción y consumo, al abarcar todas las actividades destinadas a situar los productos y servicios en manos del consumidor. Dicho en otras palabras, el marketing se conceptúa, no como el desempeño concreto de las funciones de producción y diseño entre otras, sino como el proceso de orientar y dirigir dichas actividades, gracias al papel que el marketing juega en la toma de decisiones.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método de Investigación

El presente trabajo se realizara bajo el Método de Investigación científica.

3.2 Diseño de la Investigación

La presente investigación se realizara en base a las siguientes actividades:

Se recopilara la información sobre las estrategias que permitan el traslado de turistas hacia las zonas de atracción turística, utilizando nuestro espacio aéreo a través de la implementación del transporte mediante helicópteros.

Se establecerán las necesidades turísticas para la implementación de este medio de transporte.

Se analizara la importancia de la actividad turística mediante el transporte aéreo con helicópteros, así como su aporte para el desarrollo nacional.

3.3 Universo

La presente investigación se realizara en la ciudad de Lima.

3.4 Población

Con el propósito de alcanzar un óptimo nivel de certeza y precisión respecto a la situación del turismo y las posibilidades del empleo de helicópteros como medio de transporte, se considera una “MUESTRA ALEATORIA SIMPLE, en el cual, cada elemento del universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado en la muestra. El proceso de selección se efectuará mediante la tabla de números aleatorios. Se

tomará en cuenta dentro del universo, a todas las personas que tienen vinculación con el sector turismo y con los objetivos del presente tema de investigación.

3.5 Muestra

Tamaño de la muestra

- Autoridades del sector turismo	10
- Profesionales expertos	10
- Empresas y agencias de turismo	10
- Pilotos de helicóptero	20
- Guías de turistas	20
- Turistas	50
- Público en general	100
TOTAL	220

Donde:

Muestra: "n"

Población "N" = 220

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{E^2} = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0,05)^2} = 384,16$$

Z: coeficiente de confiabilidad, que de acuerdo a nuestra investigación es de 1.96 porque el nivel de confianza es de 95% (área bajo la curva de GAUSS)

p: (0.5) proporción estimada de éxito asumida al 50%

q: (0.5) proporción estimada de fracaso asumida al 50%

E: error absoluto expresado en 0.05 (= 5%)

Muestra corregida: "nc"

$$nc = \frac{n}{1 + n/N} = \frac{384,16}{1 + 384,16 / 220} = 139.888 \cong 140$$

Finalmente se determinó una muestra de 140 personas

3.6 Tipo de Investigación

El presente trabajo corresponde a **una investigación No Experimental Aplicativa**, porque precisa el estado actual del transporte de turistas mediante el uso de helicópteros a las distintas zonas turísticas del país. Estableciendo elementos de juicio que permitan estructurar una estrategia para generar una dirección estratégica para el desarrollo del turismo mediante el empleo de helicópteros como medio de transporte.

3.7 HIPÓTESIS

3.7.1 HIPÓTESIS PRINCIPAL

La elaboración de una Estrategia permitirá el desarrollo del servicio de transporte aéreo empleando helicópteros en el sector turismo del Perú.

3.7.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS

H01. Una de las formas de generar puestos de trabajo y de captar divisas para el Estado a corto plazo, es a través de la reactivación del sector turismo.

H02. El uso de helicópteros en el sector turismo, promoverá la afluencia de visitantes a los centros de atracción, especialmente a los que se encuentran ubicados en zonas de difícil geografía.

H03. La implementación de una empresa dedicada al traslado de turistas en helicópteros, permitirá mejorar la oferta de servicios turísticos, con el consiguiente crecimiento del turismo nacional.

3.7.3 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLE

A) VARIABLE INDEPENDIENTE

Dirección Estratégica.

Indicadores

- ❖ Visión.
- ❖ Misión.
- ❖ Objetivos.
- ❖ Estrategias.
- ❖ Control

B) VARIABLE DEPENDIENTE

Servicio de transporte aéreo con helicópteros en el Sector Turismo del Perú.

Indicadores

- ❖ Grado de celeridad con el que se proporciona el servicio
- ❖ Porcentaje de seguridad del servicio de transporte aéreo
- ❖ Cantidad de pasajeros transportados
- ❖ Cantidad de rutas cubiertas

3.7.4 Técnicas

Procesamiento de la información

El procesamiento y análisis de la información se efectuará a través de las técnicas operacionales que se describen a continuación:

A) Tratamiento de los Datos

La información recopilada se sistematizará y procesará en función a la metodología empleada, de manera que se relacionen con:

- Los objetivos generales y específicos del presente tema de investigación, de manera que permita proporcionar coherencia y racionalidad al mismo.

- Las hipótesis planteadas, de manera que contribuyan a demostrar su validez.
- Las variables e indicadores determinados en función a las hipótesis planteadas, posibilitando su contrastación funcional.

B) Análisis de los Datos

Tipos:

- Cualitativos o históricos
- Cuantitativos
- Comparativos

C) Técnicas:

- Análisis deductivos
- Análisis inductivos
- Análisis comparativos
- Análisis estadísticos

Adicionalmente, se efectuarán observaciones objetivas, las que se sustentan en el hecho de que el autor de la presente investigación es Oficial de la Fuerza Aérea y tiene la especialidad de Piloto de Helicóptero; en consecuencia existe un gran conocimiento del tema y una profunda experiencia en el transporte aéreo.

3.8 Diseño de Instrumentos de Recolección, Procesamiento e Interpretación de datos

Se aplicarán cuestionarios, entrevistas y encuestas a fin de recopilar información relacionada con intercambio de conocimiento, valores organizacionales, nivel de identificación organizacional, capacitación continua, entrenamiento formal e informal y otros aspectos que fortalezcan el esfuerzo investigativo.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de la aplicación del Instrumento (Encuesta).

Para el análisis del cuestionario se utilizó la metodología especificada; de acuerdo a lo planteado, se procedió a ordenar, ponderar, graficar, analizar e interpretar cada una de las respuestas emitidas por las personas encuestadas, seleccionados como muestra a quienes se les aplicó el cuestionario correspondiente. En el caso del presente trabajo de investigación esta herramienta se relaciona directamente con los objetivos específicos N° 1 y N° 2, buscando dar respuestas contundentes a las preguntas de la investigación planteadas por el autor del presente trabajo.

Análisis de las interrogantes presentadas en el cuestionario relacionados con el objetivo específico N° 1

Gráfico N° 01:

Objetivo Especifico No. 1: “Determinar las características inherentes al proceso turístico en el Perú”.

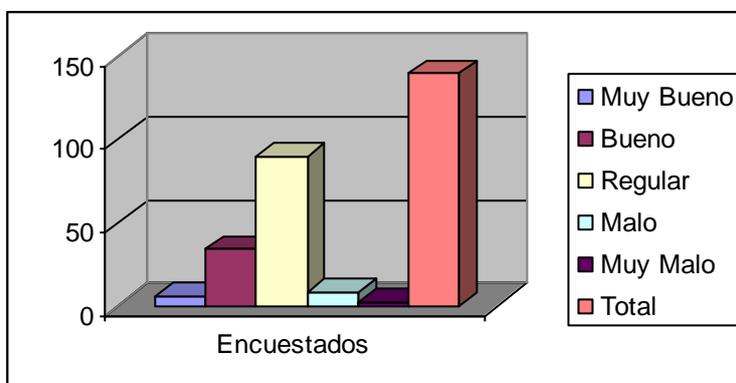
Variable: Dirección Estratégica

Indicador: Controles Operativos y Administrativos.

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 1

¿Cómo evalúa usted la situación actual en el Sector Turismo?



Categoría	Encuestados	%
Muy Bueno	6	4%
Bueno	34	24%
Regular	90	64%
Malo	8	6%
Muy Malo	2	1%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 100% de los encuestados manifestaron que no existe una manual de seguridad e higiene industrial en la empresa.

Objetivo Especifico No. 1: “Determinar las características inherentes al proceso turístico en el Perú”.

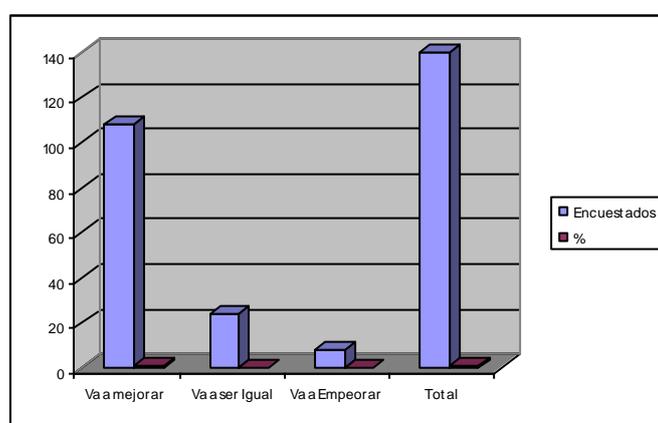
Variable: Dirección Estratégica

Indicador: Controles Operativos y Administrativos.

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 2

¿Cuál es su apreciación para los próximos 5 años en el Sector Turismo?



Categoría	Encuestados	%
Va a mejorar	108	77%
Va a ser Igual	24	17%
Va a Empeorar	8	6%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 98% de los encuestados manifestaron que la empresa cuenta con un proyecto de implementación del Plan de Higiene y Seguridad Industrial y el 2% que la empresa no cuenta con un plan de seguridad e Higiene industrial. Podemos constatar una mayoritaria respuesta en que la empresa cuenta con proyecto del Plan de Seguridad e Higiene Industrial.

Objetivo Especifico No. 1: “Determinar las características inherentes al proceso turístico en el Perú”.

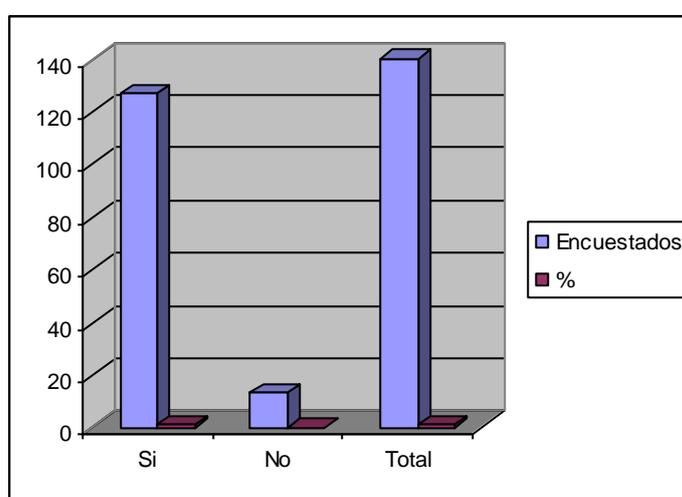
Variable: Dirección Estratégica

Indicador: Visión, Misión, Objetivos, Estrategias

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 3

¿En su concepto, cree usted que la cantidad de turistas extranjeros que llegan al País se incrementara?



Respuesta	Encuestados	%
Si	127	91%
No	13	9%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 2% de los encuestados manifestaron que si existe un manual de procedimientos para efectuar acciones correctivas, mientras que el 98% manifestó que no existe un manual de procedimientos para efectuar acciones correctivas. Podemos constatar una mayoritaria respuesta en los encuestados en que no existe una Manual de Procedimientos para efectuar acciones correctivas en los aspectos de higiene y seguridad industrial.

Objetivo Especifico No. 1: “Determinar las características inherentes al proceso turístico en el Perú”.

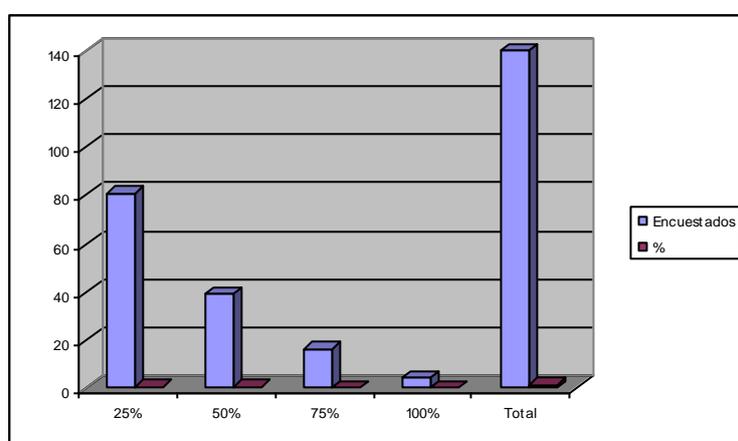
Variable: Dirección Estratégica

Indicador: Visión, Misión, Objetivos, Estrategias

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 4

¿Si su respuesta es Si: ¿Cuál cree usted que será el porcentaje de incremento con respecto a la cifra actual en los próximos 5 años?



Categoría	Encuestados	%
25%	81	58%
50%	39	28%
75%	16	11%
100%	4	3%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 95% de los encuestados manifestaron que si se aplican procedimientos empíricos cuando ocurren accidentes en el ámbito de higiene y seguridad industrial y el 5% manifestó que no se aplican procedimientos empíricos. Podemos constatar una mayoritaria respuesta en los encuestados de que se aplican procedimientos empíricos cuando ocurren accidentes en el ámbito de higiene y seguridad industrial.

Objetivo Especifico No. 1: “Determinar las características inherentes al proceso turístico en el Perú”.

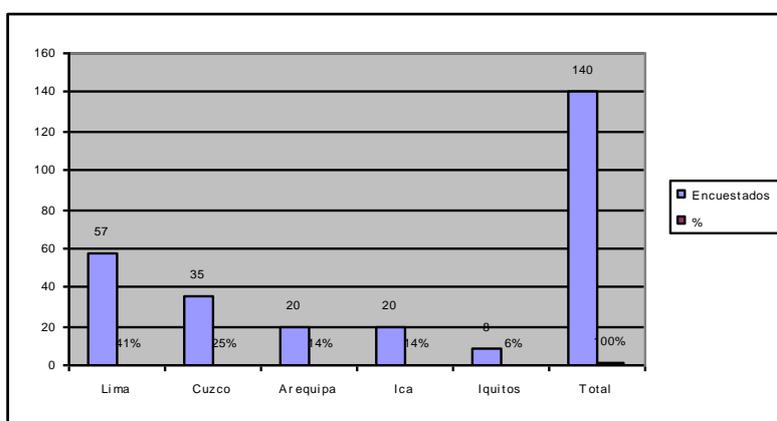
Variable: Dirección Estratégica

Indicador: Visión, Misión, Objetivos, Estrategias

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 5

¿Según su experiencia, ¿Cuáles son las ciudades del Perú mas visitadas por turistas?



Categoría	Encuestados	%
Lima	57	41%
Cuzco	35	25%
Arequipa	20	14%
Ica	20	14%
Iquitos	8	6%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 41% de los encuestados es de la opinión que la ciudad mas visitada es Lima, estando en segundo orden con un 25% la Ciudad del Cuzco.

Objetivo Especifico No. 1: “Determinar las características inherentes al proceso turístico en el Perú”.

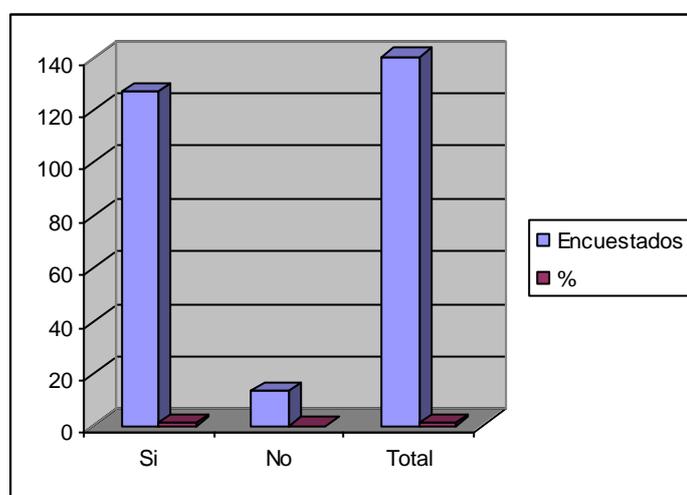
Variable: Dirección Estratégica

Indicador: Visión, Misión, Objetivos, Estrategias

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestado

GRAFICO N° 6

¿Ha tenido alguna experiencia en vuelos turísticos con helicópteros en el Perú y/o en el extranjero?



Respuesta	Encuestados	%
Si	127	91%
No	13	9%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 43% de los encuestados manifestaron que durante el año solo se han aplicado cuatro procedimientos de evaluación para la implementación del Plan de Higiene y Seguridad Industrial, el 32% que solo seis veces, el 20% que solo se aplican nueve veces, y el 5% que ninguna vez se aplican procedimientos de evaluación para la implementación del Plan de Higiene y Seguridad Industrial.

Objetivo Especifico No.2:“Determinar que el uso de helicópteros en el sector turismo promoverá la afluencia de visitantes a los centros turísticos del País”.

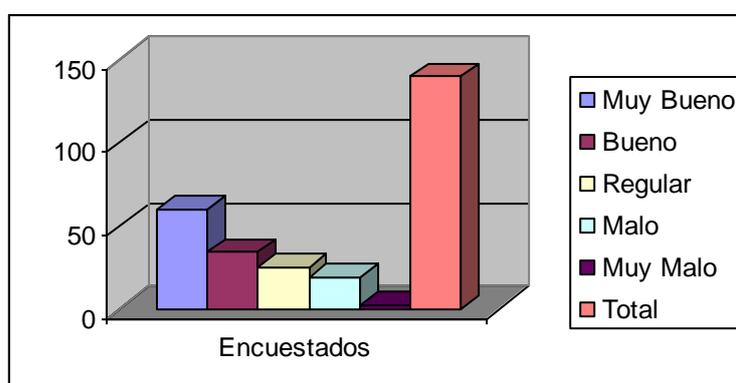
Variable: Servicio de Transporte Aéreo con Helicópteros

Indicador: Grado de celeridad con el que se proporciona el servicio

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 7

¿Con relación a la pregunta anterior. Si su respuesta es Si ¿Qué opinión le merece?



Categoría	Encuestados	%
Muy Bueno	60	43%
Bueno	34	24%
Regular	25	18%
Malo	19	14%
Muy Malo	2	1%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 4% de los encuestados manifestaron que seis veces durante el año han ocurrido accidentes de los trabajadores de la empresa, el 14% manifestó que **siete**, el 77% **nueve** y el 5% manifestó que ninguna vez han ocurrido accidentes de los trabajadores de la empresa.

Objetivo Especifico No.2: “Determinar que el uso de helicópteros en el sector turismo promoverá la afluencia de visitantes a los centros turísticos del País”.

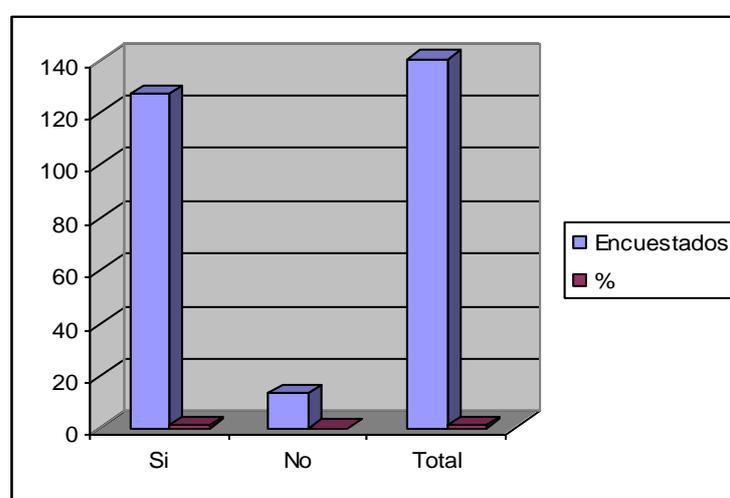
Variable: Servicio de Transporte Aéreo con Helicópteros

Indicador: Grado de celeridad con el que se proporciona el servicio

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 8

¿Con relación a la pregunta 6. Si su respuesta es No. ¿Le gustaría tener esa experiencia?



Respuesta	Encuestados	%
Si	127	91%
No	13	9%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 98% de los encuestados manifestaron que el trabajador si puede sufrir un accidente en las labores que desarrolla por no contar con un manual del Plan de Higiene y Seguridad Industrial y el 3% manifestó que el trabajador no sufriría accidentes a pesar de no contar con un manual del Plan de higiene y seguridad industrial.

Objetivo Especifico No.2:“Determinar que el uso de helicópteros en el sector turismo promoverá la afluencia de visitantes a los centros turísticos del País”.

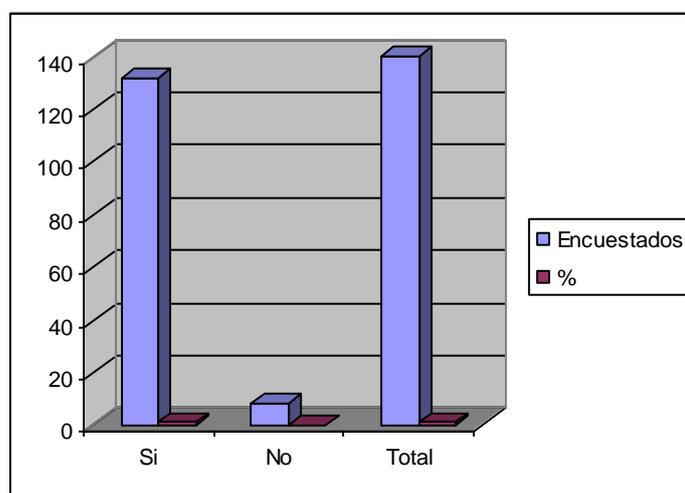
Variable: Servicio de Transporte Aéreo con Helicópteros

Indicador: Grado de celeridad con el que se proporciona el servicio

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 9

¿Cree usted que el Turista Extranjero subiría a un helicóptero en el Perú para realizar turismo Aéreo?



Respuesta	Encuestados	%
Si	132	94%
No	8	6%
Total	140	100%
Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima		

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 94% de los encuestados manifestaron que los turistas extranjeros si se subirían a un helicóptero para realizar turismo aéreo, mientras que solo un 6% manifestó que no.

Objetivo Especifico No.2:“Determinar que el uso de helicópteros en el sector turismo promoverá la afluencia de visitantes a los centros turísticos del País”.

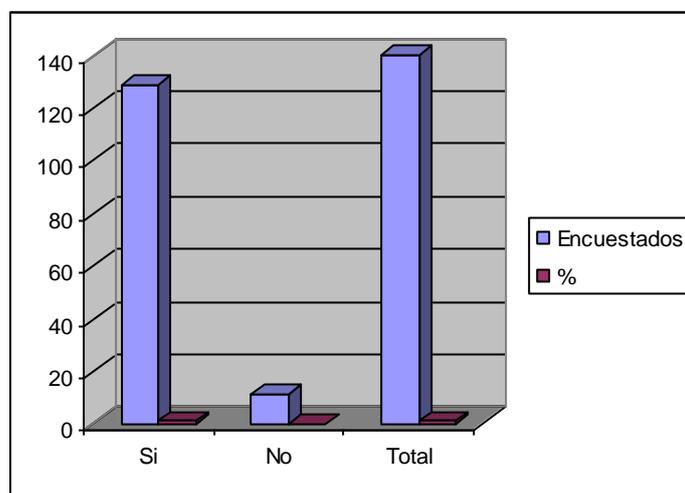
Variable: Servicio de Transporte Aéreo con Helicópteros

Indicador: Grado de celeridad con el que se proporciona el servicio

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 10

¿Cree usted que el turista nacional subiría a un helicóptero en el Perú para realizar turismo aéreo?



Respuesta	Encuestados	%
Si	129	92%
No	11	8%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 100% de los encuestados manifestaron que la implementación del Plan de Higiene y Seguridad Industrial mejorara el desarrollo de las labores que se ejecutan en la empresa.

Objetivo Especifico No.3: “Demostrar y recomendar la conveniencia del uso de helicópteros en el sector turismo”.

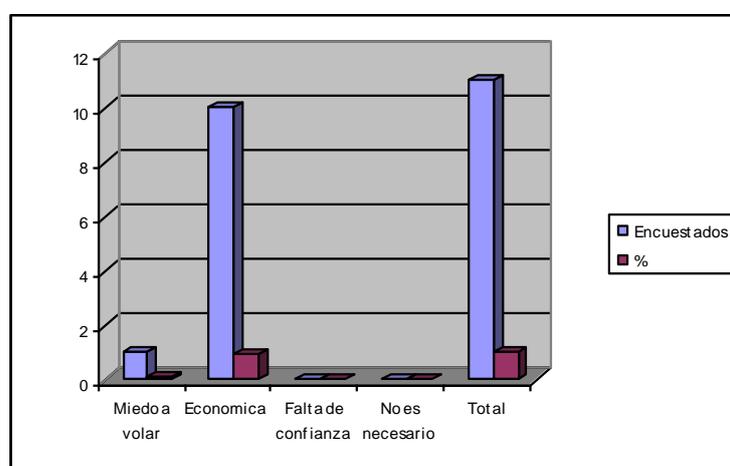
Variable: Servicio de Transporte Aéreo con Helicópteros

Indicador: Grado de seguridad con el que se proporciona el servicio

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 11

¿Con respecto a la pregunta 9 y 10. Si respondió No. ¿Cuál cree usted que sería la razón?



Categoría	Encuestados	%
Miedo a volar	1	9%
Económica	10	91%
Falta de confianza	0	0%
No es necesario	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 61% de los encuestados manifestaron que si existen procedimientos para el lavado de manos antes de la ejecución de sus labores mientras que el 39% manifestó que no existen procedimientos.

Objetivo Especifico No.3:“Demostrar y recomendar la conveniencia del uso de helicópteros en el sector turismo”.

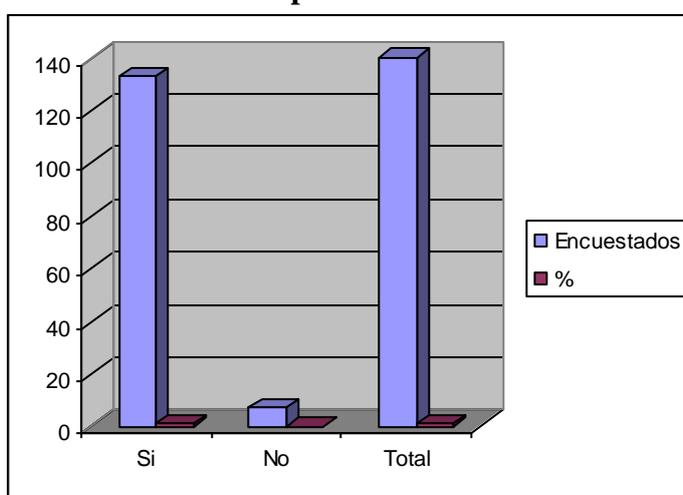
Variable: Servicio de Transporte Aéreo con Helicópteros

Indicador: Grado de seguridad con el que se proporciona el servicio

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 12

¿Cree usted que el Perú tiene suficientes zonas turísticas como para conocerlas con helicópteros?



Respuesta	Encuestados	%
Si	133	95%
No	7	5%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 92% de los encuestados manifestaron que si es obligatorio el uso del equipo de protección personal en las labores que se ejecutan en la empresa mientras que el 8% manifestó que no era de uso obligatorio.

Objetivo Especifico No.3: “Demostrar y recomendar la conveniencia del uso de helicópteros en el sector turismo”.

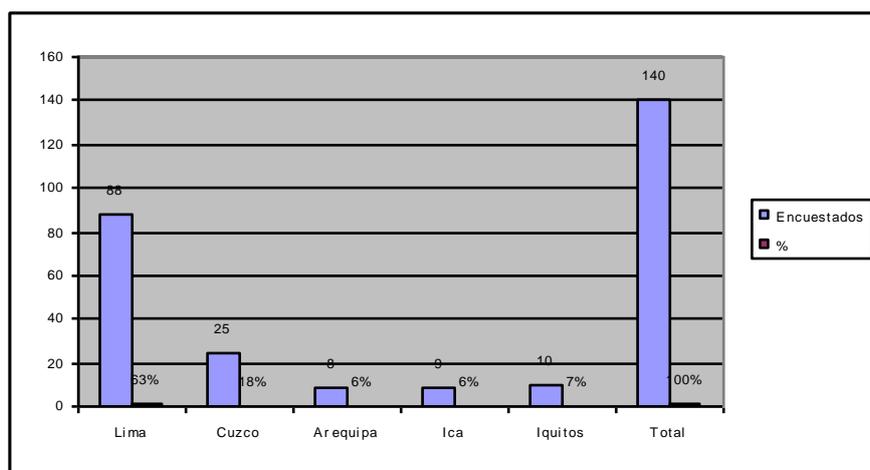
Variable: Servicio de Transporte Aéreo con Helicópteros

Indicador: Grado de seguridad con el que se proporciona el servicio

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 13

¿En que ciudad del Perú cree usted que existan numerosas rutas turísticas para realizar mas vuelos de helicópteros?



Categoría	Encuestados	%
Lima	88	63%
Cuzco	25	18%
Arequipa	8	6%
Ica	9	6%
Iquitos	10	7%
Total	140	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2010 - Lima

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 38% de los encuestados manifestaron que en el manejo del material punzo cortante si se cuenta con procedimientos establecidos, así como el 62% manifestó que no se cuentan con procedimientos establecidos para el manejo del material punzo cortante.

Determinando en buena medida que es urgente la implementación de procedimientos para el manejo del material punzo cortante.

Objetivo Especifico No.3:“Demostrar y recomendar la conveniencia del uso de helicópteros en el sector turismo”.

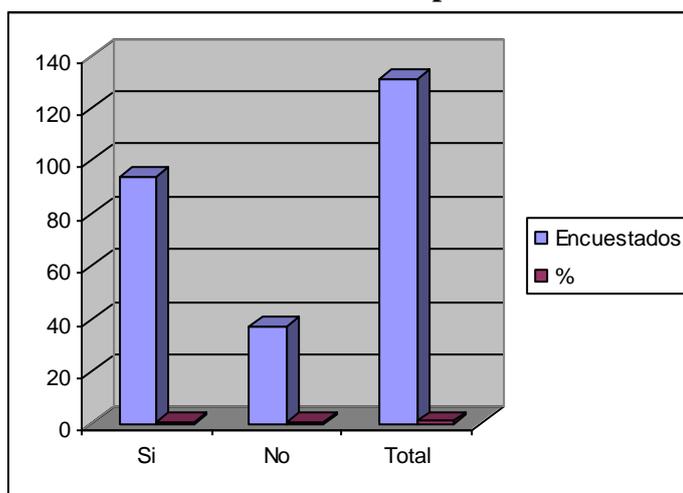
Variable: Servicio de Transporte Aéreo con Helicópteros

Indicador: Grado de seguridad con el que se proporciona el servicio

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 14

¿Qué dificultades cree usted se puedan encontrar durante los vuelos de turismo en helicóptero?



Respuesta	Encuestados	%
Si	94	72%
No	37	28%
Total	131	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2009

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 72% de los encuestados manifestaron que la falta de procedimientos han generado accidentes en el manejo del material punzo cortante, mientras que el 28% manifestó que no.

Objetivo Especifico No.3:“Demostrar y recomendar la conveniencia del uso de helicópteros en el sector turismo”.

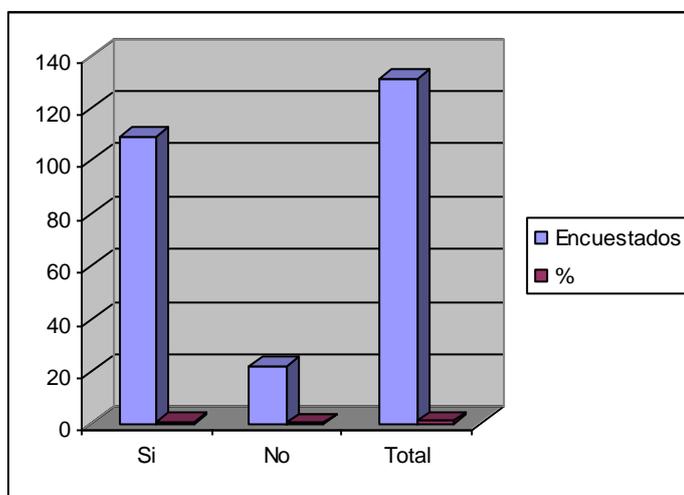
Variable: Servicio de Transporte Aéreo con Helicópteros

Indicador: Grado de seguridad con el que se proporciona el servicio

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 15

¿Cree que con la explotación del turismo aéreo con helicópteros va a mejorar el turismo nacional?



Respuesta	Encuestados	%
Si	109	83%
No	22	17%
Total	131	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2009

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 83% de los encuestados manifestaron que no existen acciones oportunas y eficaces en casos de accidentes con material biológico (sangre y otros fluidos corporales), mientras que el 17% que si existían al menos en el área de sus labores acciones oportunas y eficaces para superar los accidentes con material biológico.

Objetivo Especifico No.3: “Demostrar y recomendar la conveniencia del uso de helicópteros en el sector turismo”.

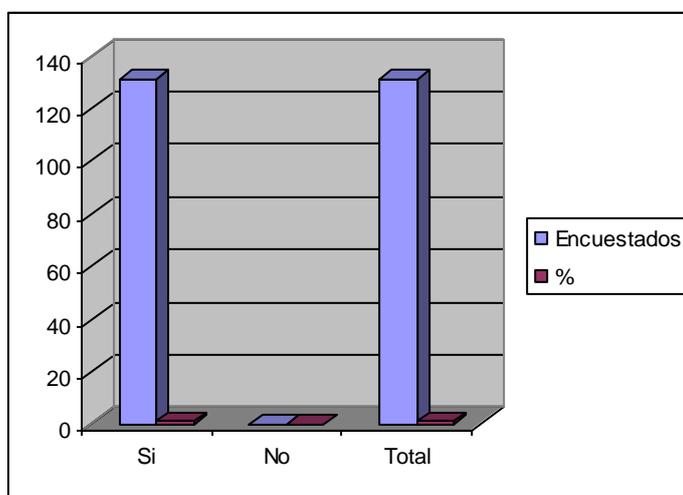
Variable: Servicio de Transporte Aéreo con Helicópteros

Indicador: Grado de seguridad con el que se proporciona el servicio

Forma de Expresión de datos: Porcentaje de respuestas ubicadas en la franja de acuerdo o en la franja de desacuerdo, del total general de encuestados.

GRAFICO N° 16

¿Cree usted que sería una buena idea implementar un negocio de turismo aéreo en helicóptero?



Respuesta	Encuestados	%
Si	131	100%
No	0	0%
Total	131	100%

Fuente: Encuesta Tesis 2009

Análisis:

En atención a los resultados obtenidos, podemos apreciar que el 100% de los encuestados manifestaron que no existen acciones preventivas en caso de accidentes con material químico es por eso que urge la implementación del Plan de Higiene y Seguridad Industrial mejorara el desarrollo de las labores que se ejecutan en la empresa.

V. DISCUSION

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO AÉREO MEDIANTE HELICÓPTEROS

5.1. ANÁLISIS

- a. De la Situación Actual de la percepción de los encuestados se denota que la falta de desarrollo del turismo aéreo mediante helicópteros es imprescindible para el desarrollo turístico del país.
- b. Es por ello que se propone la implementación del siguiente programa de estrategias para el desarrollo del turismo aéreo mediante helicópteros:

5.2 PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL TURISMO AÉREO MEDIANTE HELICÓPTEROS

5.2.1 Resumen Ejecutivo

Función Empresarial

La empresa brindara servicios de heli turismo en vuelos de ruta corta y programada en los principales circuitos turísticos de la Costa peruana; transportando turistas extranjeros y residentes locales con seguridad, excelencia en el servicio y a precios razonables.

Antecedentes

En el Perú, el mercado de helicópteros ofrece servicios de carga y pasajeros dirigidos principalmente a las industrias del petróleo, gas, minería, construcción y eléctrica.

Los servicios de turismo, rescate aéreo, evacuación médica y otros son mínimos. En los últimos años, el mercado nacional de helicópteros ha experimentado una demanda creciente. Esto se ha traducido en el uso de la capacidad instalada y la creación de nuevas empresas para cubrir los requerimientos adicionales en el transporte de carga y personas para la industria del petróleo, gas, minería, construcción, eléctrica, etc.; pero no ha ingresado empresa alguna para ofertar servicios de heli turismo.

Oportunidad y Servicio

La falta de un operador de heli turismo en el Perú es un factor muy relevante en nuestro análisis. Es esta ventana de oportunidad la que nos lleva a desarrollar este nuevo servicio para la industria del turismo; somos una empresa aérea dedicada exclusivamente al heli turismo; una nueva forma de hacer turismo sobrevolando los atractivos del país con seguridad, en vuelos de ruta corta y programada, y en helicópteros con cabinas que permiten excelentes vistas panorámicas de tierra. Primero, buscaremos ingresar a rutas en la ciudad de Lima, luego en la Costa, Selva y finalmente incursionaremos en rutas de Sierra.

La empresa brindara servicios de heli turismo con vuelos de ruta corta y programada en los principales circuitos turísticos de la Costa peruana; transportando a turistas extranjeros y residentes locales. Las rutas serán novedosas y los paquetes serán una experiencia de por vida; el producto se posicionara como una experiencia romántica, fotográfica, de cumpleaños, de aventura, de mercadeo corporativo, etc. Los helipuertos estarán cerca de las principales zonas turísticas. La empresa está llena de energía y profesionalismo, contando con experimentados pilotos que ponen la seguridad del pasajero ante todo.

La Dirección de la Empresa

La dirección de la empresa combina las fortalezas de cada uno de los promotores y su compromiso con una visión común. El equipo de trabajo está compuesto por cuatro Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú (FAP) en actividad y tres en situación de retiro. Ellos ya han trabajado juntos en ocasiones previas; en conjunto tienen vasta experiencia en operaciones con helicópteros y en el área técnica. Se buscara a una

persona familiarizada con el MTC y la DGAC para gestionar el proceso de Certificación, obtención de licencias y otros permisos.

Alianzas Estratégicas

Se buscare una o más alianzas estratégicas con operadores turísticos con el propósito de traer al negocio experiencia en el sector turismo, así como un posible aporte de capital o inversión en el mismo.

Finanzas

La información financiera ha sido presentada de dos maneras:

- a) Con IGV y sin comisiones de venta; y
- b) Sin IGV y con comisiones de venta.

Esto permitirá obtener una visión de todo el rango de posibles resultados, pero a su vez no permite un comentario financiero más específico en este momento.

5.2.2 Misión

La empresa brindara servicios de heli turismo en vuelos de ruta corta y programada en los principales circuitos turísticos de la Costa peruana; transportando turistas extranjeros y residentes locales con seguridad, excelencia y a precios razonables.

Lograremos esto con un compromiso para:

- Utilizar helicópteros ideales para el heli turismo;
- Promover la actividad turística;
- Superar las expectativas de nuestros clientes mediante un servicio seguro y profesional:
- Desarrollar alianzas estratégicas con operadores turísticos; y
- Desarrollar continuamente al grupo de profesionales que colaboran con nosotros.

Valores

Los valores de la empresa, listados a continuación, representan nuestro deseo de cómo conducir el negocio:

- Seguridad: La seguridad es lo primero, el objetivo es no tener accidente alguno y cumplir con la normativa vigente;
- Excelencia: Mantener los más altos estándares en todo lo que hacemos;
- Honestidad: Hacer las cosas correctas;
- Trabajo en equipo, dedicación y esmero: Desarrollar nuestros talentos y capacidades y disfrutar lo que hacemos como equipo de trabajo;
- Respeto: Por nuestros clientes, nuestro territorio, nuestra ecología y nuestros recursos turísticos.

5.2.3 Objetivos

Los objetivos de la empresa son:

- Brindar servicios de heli turismo en los principales circuitos turísticos de la Costa con seguridad, en rutas cortas y pre-programada
- Captar 100% del mercado potencial de los lugares donde opere la empresa.
- Se debe de contemplar el objetivo financiero una vez se afine el análisis presentado.

5.2.4 El Servicio

Antecedentes

En el Perú, el mercado de helicópteros ofrece servicios de transporte de carga y pasajeros dirigidos principalmente a las industrias del petróleo, gas, minería, construcción y eléctrica. La oferta de servicios para el turismo, rescate aéreo, evacuación médica y otros son limitados. En los últimos años, el mercado nacional de helicópteros ha experimentado una demanda creciente. Esto se ha traducido en el uso de toda la capacidad instalada y la creación de nuevas empresas para cubrir los requerimientos adicionales en el transporte de carga y personas para la industria del petróleo, gas, minería, construcción, eléctrica, etc.; pero no ha sido así para servicios de heli turismo y actualmente no hay en el mercado una empresa dedicada a esta actividad en específico.

El mercado ha crecido de siete empresas en el año 2005 a once en el 2009. Cinco de las once empresas de helicópteros en el mercado ofrecen servicios de heli turismo,

pero ninguna lo tiene como su actividad principal. La única empresa que tiene rutas turísticas programadas fue consultada vía e-mail; a pesar de que cotizo los servicios requeridos, dijo no tener la disponibilidad de helicópteros el momento. A futuro, el crecimiento de la industria de helicópteros va a continuar ligado al crecimiento de las actividades relacionadas a las industrias del petróleo, gas, minería, construcción y eléctrica; pero el potencial para el desarrollo de actividades relacionadas al turismo está latente.

Es importante resaltar en nuestro análisis la falta de un operador de heli turismo en el país que tenga rutas programadas. Es esta ventana de oportunidad la que nos lleva a desarrollar este nuevo servicio para la industria del turismo; somos una empresa aérea dedicada exclusivamente al heli turismo; una nueva forma de hacer turismo sobrevolando los atractivos del país con seguridad y en helicópteros con cabinas que permiten excelentes vistas panorámicas de tierra.

Existe la posibilidad de que otra empresa establecida en el sector también se sienta atraída por la oportunidad y decida incursionar en el sector, existe también la posibilidad de que un nuevo competidor entre en el sector. La oportunidad está abierta al operador que llega con un buen plan, experiencia en la industria, y la capitalización necesaria para buscar los resultados.

Que el negocio se convierta en un éxito depende principalmente de nuestra capacidad para mercadearlo y venderlo a los turistas extranjeros y a los operadores turísticos, así como a los residentes locales. El público en general debe de sentirse seguro y motivado de volar con profesionales.

Servicio

La empresa brindara servicios de heli turismo con vuelos de ruta corta y programada en los principales circuitos turísticos de la Costa peruana; transportando a turistas extranjeros y residentes locales. Las rutas serán novedosas y los paquetes serán una experiencia de por vida; el producto se posicionara como una experiencia romántica, fotográfica, de cumpleaños, de aventura, de mercadeo corporativo, etc. Los helipuertos estarán cerca de las principales zonas turísticas. La empresa está llena de

energía y profesionalismo, contando con experimentados pilotos que ponen la seguridad del pasajero ante todo.

Se van a diseñar rutas de vuelo turísticas atractivas para los clientes, ya sea en sitios arqueológicos (por ejemplo Pachacamac, Huaca de La Luna, Chan Chan, Sipan), parques nacionales o reservas naturales (Paracas, Manu, Tambopata, zona del Río Amazonas), y ciudades (Lima, Trujillo, Iquitos). Los tiempos de vuelo estarán en función a las rutas turísticas establecidas. Se plantea que ninguna ruta establecida supere los 20 minutos de vuelo.

Las rutas de vuelo en la ciudad de Lima son:

- Lima 1: Barranco, Larco Mar, San Isidro, Lima Cuadrada, Estadio Nacional, Centro Financiero de San Isidro, Barranco.
- Lima 2: Barranco, Callao, Línea de Playa, La Punta, Isla San Lorenzo, Callao, Av. La Marina, San Isidro, Barranco.
- Lima 3: Barranco, Chorrillos, Línea de Playa, Morro Solar, Barranco.
- Lima 4: Barranco, Chorrillos, Línea de playa, Morro Solar, Pachacamac, Barranco.

Las otras dos rutas turísticas fuera de la ciudad de Lima incluidas y analizadas como parte del Plan de Negocio son Paracas y Trujillo.

El cambio de estaciones puede ser causa para movilizar los helicópteros y trabajar en otras zonas turísticas. Por ejemplo durante el invierno limeño el helicóptero estacionado en Lima podría moverse y otorgar servicios en Máncora o Iquitos.

5.2.5 Equipo de Trabajo

La dirección de la empresa combina las fortalezas de cada uno de los promotores y su compromiso con una visión común. El equipo de trabajo está compuesto por Oficiales en actividad y en situación de retiro de la Fuerza Aérea del Perú (FAP) que ya han trabajado juntos en ocasiones previas; en conjunto tienen vasta experiencia en la operación de helicópteros, y en las áreas técnicas.

El equipo de trabajo está conformado por:

Jose Revilla Morales, Dirección y Área Financiera

Piloto de Helicóptero egresado de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú; cuenta con una Maestría en Administración de Recursos Humanos y una segunda Maestría en Administración de Negocios. Tiene 26 años de experiencia profesional en el planeamiento, programación, ejecución y supervisión de operaciones aéreas; así como en el manejo y administración de personal. Orientado hacia el logro de objetivos y adaptado al trabajo bajo presión.

Comandante FAP Jose Luis Barrios Espinoza, Área Técnica

Piloto de Helicóptero egresado de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú; Licenciado en Ciencias de la Administración Aeroespacial - Mención Piloto; piloto instructor y de prueba de los helicópteros BO-105 y Bell 212. Cuenta también con una Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Agraria de La Molina, y un Diplomado en Relaciones Internacionales y Política Exterior. Ha seguido el Curso de Comando y Estado Mayor y cuenta además con estudios en Derecho Internacional Humanitario y de Derechos Humanos. Tiene una amplia experiencia en la comercialización de servicios aéreos.

Comandante FAP Hugo Barandiaran Roa, Área Comercial

Piloto de Helicóptero egresado de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú; cuenta con una Maestría en Ciencias Políticas de la Universidad Católica del Perú y una Maestría en Administración de Empresas de ESAN. Ha realizado estudios sobre el comportamiento de mercados, segmentos y consumidores; marketing; ventas y mercadotecnia.

Coronel FAP Jose Rubio Travi, Área de Operaciones

Piloto de Helicóptero egresado de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú; cuenta con una Maestría en Administración de Negocios de la Escuela de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Vasta experiencia como piloto de helicópteros, así como en la gestión de operaciones aéreas y operaciones logísticas. Ha realizado estudios de prevención e investigación de accidentes.

Puesto Vacante

Se buscara a una persona familiarizada con el MTC y la DGAC para gestionar el proceso de Certificación, obtención de licencias y otros permisos.

5.2.6 Análisis de Mercado

Antecedentes

En el Perú y el mundo hay una marcada desacelerización económica debido al impacto de la crisis financiera internacional. En el primer trimestre del año 2009 el PBI nacional acumulo un avance de 2.02%; la expectativa de crecimiento para el segundo trimestre es baja; pero aun así el crecimiento anual del PBI es estimado en 3.30% y será el mayor de la región. Cabe mencionar que en el 2008 la industria del Turismo represento 7.5% del PBI nacional. Por otro lado, la inflación ha sido moderada y se estima en 4.21% para los últimos 12 meses (*BCR - Reporte Junio 2009*) y tenemos un tipo de cambio interbancario frente al USD de 3.01 Soles (*BCR – Pagina web 30/06/09*). Estimamos que para el resto del 2008 el crecimiento de la demanda será moderado y el poder adquisitivo no se verá mermado.

El entorno político se presenta complejo para los próximos meses; hay movimientos políticos, sindicales e indígenas con agendas de reclamos variopintas; un Gobierno con un nuevo Presidente del Consejo de Ministros, una clase política dislocada, y estamos ad- portas de la campaña para las elecciones generales del 2011.

En el ámbito turístico, el Perú sigue siendo un destino atractivo ya que tiene una oferta que abarca lo cultural, histórico, natural y de aventura; y sobre todo es uno de pocos países en el mundo con una identidad turística propia. En lo que respecta al mercado de helicópteros, el Perú existe un mercado que ofrece servicios de carga y pasajeros dirigidos principalmente a las industrias del petróleo, gas, minería, construcción y eléctrica. Los servicios de turismo, rescate aéreo, evacuación médica y otros son mínimos.

Necesidad del Cliente

La falta de un operador de heli tours es un factor importante. El mercado de turismo está abierto a más y diferentes opciones turísticas (Mirabus y parapentes en Lima,

tren Hiram Bingham en Cuzco, vuelos a las Líneas de Nazca, etc.) y la oportunidad se presenta para que un operador con un plan, experiencia relacionada a la industria y la capitalización necesaria ofrezca el servicio de heli turismo.

Mercado

Los clientes potenciales de la empresa son a) Los turistas extranjeros que llegan al país; y b) El público local residente en las ciudades donde se ofrecerá el servicio.

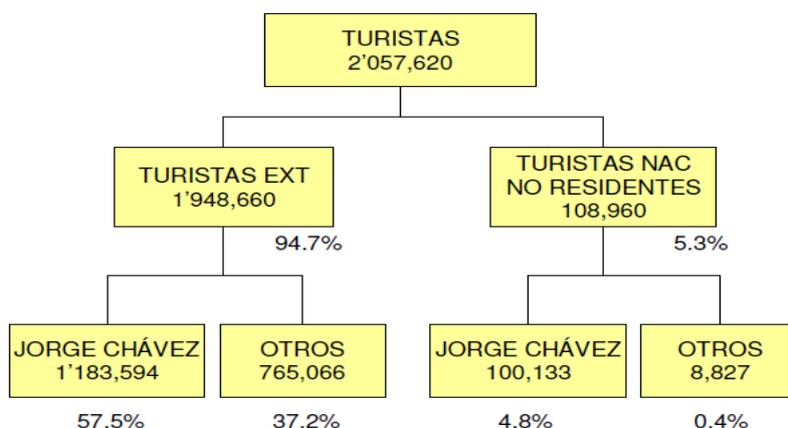
En lo que respecta a las ubicaciones geográficas, evaluamos ofrecer servicios en Lima, Trujillo y Paracas; y en una segunda etapa en Máncora e Iquitos.

Análisis del Turista Extranjero

El total de turistas ingresados al Perú en el 2008 fue de 2,057,620 de los cuales 1,948,660 fueron turistas extranjeros. El turismo receptivo generó divisas por 2,395 millones de dólares el año pasado, 19.4% más que en el 2007 cuando alcanzó los 2,007 millones de dólares. El promedio, tomando en cuenta el total de turistas ingresados al país fue de USD 1,164. En el período anterior 2006-2007 el aumento en divisas fue de 13.1%; esto quiere decir que a pesar de que en el 2008 el número de turistas internacionales no tuvo el mismo crecimiento que en él en el 2007, la cantidad de ingresos de divisas fue mayor de un año a otro (Fuente: Mincetur y T-News).

Cuadro N° 1

TOTAL DE TURISTAS AL PERÚ, 2008



Fuente: MININTER - DIGEMIN

Fuente: MININTER – DIGEMIN

Revisando el Cuadro 2 podemos observar que las llegadas internacionales del 2002 al 2008 casi se duplicaron (se registró un crecimiento del 95.33%). Las llegadas en el 2008 crecieron en 7.5% con respecto al 2007, pese a las importantes cumbres internacionales que se celebraron en el 2008 esto representa una desaceleración con respecto años anteriores. En el primer cuatrimestre de 2008 vs. 2009 el crecimiento fue de 1.30%. El crecimiento en el 2007 con respecto al año previo fue de 10.9%, en el 2006 de 10%, 2005 de 16.4% y 2004 de 19.4%.

Cuadro N° 2

PERÚ: LLEGADA MENSUAL DE TURISTAS EXTRANJEROS, 2002 - 2009

Mes	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variación Porcentual (%) 2008/2007	Variación Porcentual (%) 2009/2008
Enero	81 451	83 897	99 631	117 299	134 167	146 761	169 682	170 262	15,6	0,3
Febrero	80 838	84 396	103 100	119 207	140 711	150 842	174 464	170 760	15,7	-2,1
Marzo	80 986	79 796	97 422	117 883	133 936	150 220	158 876	161 612	5,8	1,7
Abril	69 198	75 358	92 825	106 977	128 006	132 263	147 678	156 539	11,7	6,0
Mayo	78 124	78 184	92 451	111 260	124 544	132 703	155 192		16,9	
Junio	80 889	85 687	103 359	115 102	128 970	146 447	165 287		12,9	
Julio	101 022	112 259	137 313	150 156	159 916	179 901	198 686		10,4	
Agosto	92 711	103 683	114 252	138 564	143 089	159 368	177 861		11,6	
Setiembre	80 041	87 240	100 636	124 549	132 223	146 760	156 322		6,5	
Octubre	82 327	86 748	109 098	127 149	134 191	150 202	152 640		1,6	
Noviembre	80 862	90 501	105 484	120 209	130 529	152 727	134 510		-11,9	
Diciembre	89 179	101 768	121 068	138 147	144 463	164 190	157 462		-4,1	
Total	997 628	1 069 517	1 276 639	1 486 502	1 634 745	1 812 384	1 948 660	659 173	7,5	

Fuente: MININTER - Dirección General de Migraciones y Naturalización (DIGEMIN)
 Elaboración: MINCETUR/VMT-OCFT, OGE
 Última actualización: 13 de mayo 2009

Trimestral	447 823	503 022	502 834	12,3	-0,1
Cuatrimstral	580 086	650 700	659 173	12,2	1,3

Mincetur en su estudio de “Perfil del Turista Extranjero 2007” (Ver Documento 1 de la Bibliografía) establece que un 38% de turistas extranjeros que salen por el Aeropuerto Jorge Chávez presentan ingresos familiares mayores a USD 80,000 en su lugar de residencia; asumimos que este grupo tiene la capacidad de pagar por nuestro servicio. Por otro lado, el mismo estudio muestra que el 99% de los turistas extranjeros que salieron por el Aeropuerto Jorge Chávez visitaron Lima; en el caso de Trujillo y Paracas el porcentaje asciende a 6%; y 8% respectivamente. Cabe mencionar que a Cuzco / Machu Picchu llegaron 52% de los turistas, a Cuzco / Valle Sagrado 39%, a Puno 21% y a Arequipa 18%.

Análisis Residentes Locales

En Lima y Trujillo nos interesa llegar al sector NSE A y enfocar nuestro esfuerzo en el grupo de hombres entre los 15 a 60 años, y de mujeres entre los 15 y 40 años. Paracas no representa un mercado potencial.

Segmentación del Mercado

En Lima, comenzamos trabajando con un universo de 1,183,594 turistas extranjeros que ingresaron al país por el Aeropuerto Jorge Chávez y optamos por excluir a 765,066 turistas extranjeros ingresados por otros puertos de entrada 108,690 turistas nacionales no residentes en el país (Cuadro 1). De acuerdo al estudio de PromPeru, “Perfil del Turista Extranjero 2007”, un 38% del total de los turistas extranjeros (445,268 turistas) que salieron por el Aeropuerto Jorge Chávez tienen ingresos familiares mayores a USD 80,000 en su lugar de residencia, por lo tanto estimamos que estos turistas tienen la capacidad adquisitiva para pagar por nuestro servicio, ese es nuestro mercado potencial. Finalmente, asumimos (en el escenario conservador) como mercado objetivo al 1.5% del mercado potencial para llegar a 6,679 turistas extranjeros por año. En el primer año queremos llegar al 100% de estos turistas. En el ámbito local, del total de la población de Lima (8.1 millones de personas) asumimos que 447,917 personas pertenecen al NSE A (5.5% del total de la población) y tienen la capacidad adquisitiva para pagar por nuestro servicio. Luego asumimos como mercado potencial solo a los hombres entre los 15 y 59 años y a las mujeres entre los 15 a 40 años para un total de 237,418 personas. Finalmente, asumimos como mercado objetivo el 1% de ese mercado potencial para llegar a 2,374 residentes locales. En el primer año queremos llegar al 100% de estos turistas. El mercado objetivo para la operación en Lima es de 9,053 personas.

En Trujillo, comenzamos trabajando teniendo como base a los 71,016 turistas extranjeros que visitaron Trujillo (6% del total de turistas extranjeros que salieron por el Aeropuerto Jorge Chávez). Un 38% del total de estos turistas extranjeros (26,986 turistas) que salieron por el Aeropuerto Jorge Chávez tienen ingresos familiares mayores a USD 80,000 en su lugar de residencia, por lo tanto estimamos que estos turistas tienen la capacidad adquisitiva para pagar por nuestro servicio, ese es nuestro mercado potencial. Finalmente, asumimos (en el escenario conservador) como mercado objetivo el 2.5% del mercado potencial para llegar a 675 turistas

extranjeros por año. En el primer año queremos llegar al 100% de estos turistas. En el ámbito local, del total de la población de Trujillo (772,184 personas) asumimos que 27,026 personas pertenecen al NSE A (estimado en 3.5% del total de la población) tiene la capacidad adquisitiva de pagar por nuestro servicio. Luego asumimos como el mercado potencial solo a los hombres entre los 15 y 59 años y las mujeres entre los 15 a 40 años para un total de 14,325 personas. Finalmente, asumimos (en el escenario conservador) como mercado objetivo el 1% de ese mercado potencial para llegar a 143 residentes locales. En el primer año queremos llegar al 100% de estos turistas. El mercado objetivo para la operación en Trujillo es de 818 personas.

En Paracas, comenzamos trabajando teniendo como base a los 94,668 turistas extranjeros que visitaron Paracas (que son un 8% del total de turistas extranjeros que salieron por el Aeropuerto Jorge Chávez). Un 38% del total de estos turistas extranjeros (35,981 turistas) que salieron por el Aeropuerto Jorge Chávez tienen ingresos familiares mayores a USD 80,000 en su lugar de residencia, por lo tanto estimamos que estos turistas tienen la capacidad adquisitiva para pagar por nuestro servicio, ese es nuestro mercado potencial. Finalmente, asumimos (en el escenario conservador) como mercado objetivo el 2.5% del mercado potencial para llegar a 900 turistas extranjeros por año. En el primer año queremos llegar al 100% de estos turistas. El mercado de residentes locales no representa un volumen substantivo. El mercado objetivo para la operación en Paracas es de 900 personas.

5.3 Competencia

En los últimos años, el mercado nacional de helicópteros ha experimentado un crecimiento de la demanda, y también de la oferta. Esto se ha traducido en el uso de toda la capacidad instalada y la creación de nuevas empresas para cubrir los requerimientos adicionales en el transporte de carga y personas para la industria del petróleo, gas, minería, construcción, eléctrica, etc.; pero no para ofertar servicios para el turismo; hoy en día no existe una compañía que se especialice en esa actividad y la oferta vigente es mínima.

El mercado ha crecido de siete empresas en el año 2005 a once en el 2009. Cinco de las once empresas (Andes, Ecocopter, Helicusco, Helinka y Unistar) ofrecen servicios de turismo, pero ninguna lo tiene como su actividad principal. Al ser consultadas vía e-mail sobre sus servicios turísticos de ruta programada solo una de las empresas cotizo los servicios requeridos, pero dijeron no tener la disponibilidad de helicópteros por el momento. A futuro el crecimiento de la industria va a continuar ligado al crecimiento de las industrias de petróleo, gas, minería, construcción y eléctrica; pero el potencial para el desarrollo de actividades relacionadas al turismo y la industria agroforestal es latente.

Las siguientes son las empresas de helicópteros en el país:

1. Andes Servicios Aéreos

www.andessac.com

- Servicios: Transporte de personas y carga; turismo; evacuación médica; transporte VIP; publicidad.
- Flota: Bell 212, Bell 204B (9 pax), Bell 407 (6 pax), Ecureuil AS 350 B3, Avión Twin Otter (vuelos chárter).
- Alianzas: Eagle Copters Canadá, Eagle Copters Southamerica, Bell Helicopter Textron, Dart International, Grupo INAER, Servicios Aéreos Kipreos.
- Clientes: Perú LNG, Hunt Oil, TNG, COGA, Yanacocha, Pluspetrol, Perenco, Talisman Energy, Daimi, Inka Natura, Pacific Rubiales, Global Geophysical Services, Repsol – YPF
- Calificaciones: ISO 9001:2000-SMS
- Página web atractiva
- Tienen la capacidad instalada para entrar en el rubro de heli turismo, pero solo lo han hecho de manera limitada con chárter y transporte de VIP. ; están focalizados en otros servicios.

2. Columbia Helicopters Perú

- Subsidiaria de Columbia Helicopter, Oregón, EE.UU. Opera en el Perú desde el 2003.
- Servicios: Carga y transporte a la industria del petróleo, gas, y agroforestal, bombero aéreo.

- Flota: Vertol y Chinook

3. Ecocopter Perú S.A.

www.ecocopter.cl

- Subsidiaria de Ecocopter Chile. Se encuentra en proceso de obtener el Certificado de Explotación Aérea, tiene Permiso de Operación de Aviación Comercial del MTC.
- Servicios: Transporte de personas y carga, turismo, cine y publicidad. En Chile tienen rutas de turismo programadas (sobre Santiago, a Isla Negra, la ruta del vino Casablanca, la cordillera cercana a Santiago, la costa del Pacífico cercana a Santiago y a zonas de sky) y a pedido. Enfoque en el mercado de turismo chileno.
- Flota: Trece helicópteros en Chile, seis de ellos adquiridos en el 2008.
- Su experiencia previa en Chile dentro del sector de heli turismo y el hecho de que su Director es Emilio Rodríguez Larraín (también Director de LAN Perú) los pone como candidatos de fuerza para incursionar en el sector de heli turismo en el Perú; es el competidor a observar.

4. Heliamerica

www.heliamerica.com

- Parte de Helicoptere Service de Francia, sede para Sudamérica ubicada en Santa Cruz, Bolivia. Opera en Bolivia, Argentina y Perú desde 2001.
- Servicios: Carga y transporte a la industria del petróleo, gas, minería y eléctrica; agroforestal, emergencias médicas, video y fotografía aérea.
- Flota: Eurocopter AS 350 B2, Eurocopter AS 350 B3, Bell 212
- Clientes: TGP (Camisea)

5. Helicópteros del Cuzco

www.helicusco.com

- Servicios: Transporte de personas y carga; evacuación médica; búsqueda y rescate, video y fotografía aérea; turismo (que incluye Aguas Calientes -one-way USD 300, round trip USD 500- el Valle Sagrado, y chárter a Cañón del Colca, Choquequirao y ruta de los nevados).

- La empresa ofrece servicios de heli turismo, pero los helicópteros que utilizan son de 15 a 20 pasajeros, por lo tanto la experiencia es diferente a la que pensamos ofrecer. Cotizaron vuelos a Aguas Calientes y sobrevuelos al Valle Sagrado, pero dijeron no tener la disponibilidad de aeronaves en este momento.
- Problemas recientes: 08/09/06 – Autorización para volar a Machu Pichu fue revocada por el MTC a la semana de expedida (31/08/06 al 08/09/06). La oposición más fuerte se dio a través del INC.
- Flota: No se encuentra listada.
- Clientes: Oxy, Exxon Mobil

6. Helinka

www.helinka.com.pe

- Servicios: Transporte de personas y carga para la industria del petróleo, gas y minería; chárter, entrenamiento, turismo; evacuación aérea.
- Problemas recientes: 13/03/08 - Helicóptero (Bell 412B) se estrelló en Cajamarca con un saldo de diez personas fallecidas.
- Flota: Bell 206 B3, Eurocopter AL III SA 316B, Eurocopter Lama SA 315B, Sikorsky S61 L, Sikorsky S61 N, Kamov KA-3211BC
- Alianzas: Empresas no listadas en EE.UU. Canadá, Francia y Europa en general.
- Clientes: Repsol, Oxy, Xstrata, Rio Tinto, Barrett, Lima Tours, TGP/COGA, PGS, CGG, Pluspetrol, Minera Solitario
- Página web atractiva, pero no mencionan el reciente accidente.

7. Helisur

www.helisur.com.pe

- Servicios: Transporte de personas y carga para la industria del petróleo, gas minería, construcción y eléctrica; así como rescate aéreo.
- Problemas recientes:
- Flota: Mi-8MTV-1, Mi-17.
- Alianzas: Carson Helicopter Company.
- Clientes: BHP Billington, Conoco Phillips, Grant, Hydro Quebec, Exxon Mobil, Oxy, Pluspetrol, Repsol - YPF, Shell, Parker Drilling Company, Skanska, TGP y varios otros de menor envergadura.

- Calificaciones: Auditorias operativas por encargo o a manos de sus principales clientes.
- Página web atractiva.

8. Unistar

www.unistar.com.pe

- Certificación otorgada Junio 5, 2009
- Servicios: Turismo (chárter, VIP), carga especial y de valores, evacuación médica, búsqueda y rescate, video y fotografía aérea.
- Flota: Cuentan con un solo avión Cessna para operaciones de turismo en la Costa. No es claro que helicópteros tienen realmente a disposición.

9. **Copter Perú;** Listada en artículo de El Comercio (15/09/08), pero no se encontró información disponible sobre la empresa.

10. **Coyote Air;** Listada en artículo de El Comercio (15/09/08), pero no se encontró información disponible sobre la empresa.

11. **Helicomersur;** No se encontró información.

Mercado de Heli Turismo en Sudamérica

En Sudamérica este servicio se ha desarrollado parcialmente. Existen tres modalidades de servicio:

- Helicópteros con rutas turísticas cortas y programadas, y con precio fijo.
- Servicios de chárter para turismo; y
- Servicios VIP que traslada a los turistas a que conozcan una zona en especial.

En Argentina hay empresas que realizan sobrevuelos a Buenos Aires; en Brasil se ofrecen servicios de transporte VIP en Sao Paulo y Rio de Janeiro, y una serie de rutas de sobrevuelo a Rio de Janeiro; y en Chile se ofrecen ruta sobre Santiago, rutas del vino, rutas de la cordillera, Isla Negra, lagos y volcanes del sur.

Otros Servicios Turísticos Diferenciados en el Perú

- Servicios de Turismo en avioneta; sobrevuelos y chárters a las Líneas de Nazca; más de 240,000 pasajeros en el 2008 (Mincetur).
- Tren de Lujo; tren Hiram Bingham. Servicio de Cuzco - Machu Pichu – Cuzco.
- Bus turístico; Mirabus, servicio de reciente data en Lima.

5.4 Competitividad y Valor Distintivo

Primeros en el rubro

Coparemos el mercado mediante alianzas estratégicas con operadores turísticos, hoteles de lujo y amplio despliegue de mercadeo a nivel local; además con una oferta de valor atractiva haremos difícil para otras empresas competir por precio.

Experiencia en el vuelo de helicópteros

La experiencia por parte de los integrantes del grupo de trabajo la operación de helicópteros dentro de la Fuerza Aérea del Perú y en el sector privado; así como la gestión de temas de seguridad, operativos y comerciales relacionados.

Nombre de la Marca

Para el consumidor nuestra marca será sinónimo de heli turismo en el Perú, rutas escénicas, con seguridad y a precios razonables.

Orientación del Mercadeo y Ventas

Actualmente las empresas del rubro están orientadas a las industria del petróleo, gas, minería, construcción y eléctrica; su oferta y concentración de servicios esta en esa línea. Nuestra empresa se concentrara en el mercadeo y ventas al sector turismo a través de agencias y una página web diseñada vender el servicio que ofrecemos.

Control de las horas de vuelo y costos

Aeronaves costo-eficientes (alto rendimiento de combustible y bajo costo de mantenimiento en general) y vuelos en rutas pre-programadas y cronometradas que permitan un eficaz control de las horas de vuelo.

Compromiso con la Calidad Total

Un servicio con los más altos estándares de calidad, siempre buscando la seguridad y satisfacción del cliente.

Identidad Nacional

Respeto por nuestro territorio, nuestra cultura y nuestros recursos.

5.5 Sistema de Negocio

La empresa se concentrara en la articulación de una operación de helicópteros sólida y de acuerdo a los más exigentes estándares técnicos; a la vez que desarrolla un área comercial que permite un mercadeo creativo y por ende buen volumen de ventas.

La empresa tiene identificado dos niveles en su sistema de negocio:

- Núcleo del negocio: Este nivel está compuesto por las áreas de Operaciones, Técnica, Seguridad y Prevención; y
- Soporte del negocio: Este nivel está compuesto por Comercial y Ventas, Administración, Finanzas y Recursos Humanos.

El principio en el que se fundamenta la empresa es que las áreas de Soporte del negocio están orientadas y enfocadas hacia los objetivos establecidos por las áreas del Núcleo del negocio; ambas áreas interactúan como un solo equipo.

La mayor fortaleza se encuentra en la parte operativa y técnica del negocio debido a la amplia experiencia en vuelo de helicópteros de los gestores. Se buscara personal adicional para el área Comercial.

La empresa buscara uno o más operadores turísticos para forjar alianzas estratégicas que aseguren parte del flujo de pasajeros en las rutas establecidas. Este socio tendrá un canal directo con los consumidores finales (turistas extranjeros) para ofrecer nuestro servicio y la venta del mismo. Debemos de elaborar una formula equitativa para la distribución de los ingresos, pensamos que un 10 a 15% del valor de venta podría ir a los operadores turísticos.

Para el turista extranjero que no usa operadores turísticos y para los residentes locales desarrollaremos una atractiva página web para llegar a ellos de manera directa. Idealmente, la reserva y compra del ticket la podrán hacer a través de la página web, o en su defecto podrán acercarse a Teleticket o a la base para brindarles el servicio.

El servicio se inicia y concluye en la base de operaciones.

La facturación y cobranza se hará al operador turístico y a Teleticket.

5.6 Organización

Estructura Organizativa

Durante el periodo de gestación el equipo de trabajo constara de los cuatro gestores, más una persona dedicada al tema de la Certificación con la DGAC. Durante el proceso de Certificación el equipo comenzara a estructurarse de acuerdo a los requerimiento de la DGAC para llegar constar de la Gerencia General, Gerente de Operaciones, Jefe de Pilotos, Gerente de Aseguramiento de la Calidad, Jefe de Control Calidad, Gerente de Mantenimiento, Asesor de PREVAC y Jefe de Instrucción; ese es el equipo mínimo que exige la DGAC para el proceso de certificación de explotadores de transporte aéreo.

En esta etapa de gestación algunas de las Gerencias serán asumidas por los gestores del proyecto. Eventualmente, se requerirá de personal adicional para reforzar el equipo de trabajo. Estos serán reclutados antes de iniciar el proceso de certificación.

La Dirección del negocio adoptara un estilo de dirección colegiada.

Ubicación de las Operaciones

El negocio estará ubicado en tres puntos del territorio peruano: Lima, Trujillo y Paracas. En cada uno de estos puntos tendremos una base de operaciones donde se brindara el servicio, un hangar o terraplén para el helicóptero y una pequeña sala de espera para los pasajeros. Cada base constara como mínimo con un piloto, un mecánico y una recepcionista.

5.7 Recursos Humanos

Para afrontar el proceso de certificación la empresa debe contar con un personal mínimo exigido por la DGAC. Dicho personal mínimo está compuesto por:

1. Gerente General
2. Gerente de Operaciones
3. Gerente de Aseguramiento de Calidad
4. Gerente de Mantenimiento
5. Jefe de Control de Calidad
6. Jefe de Pilotos
7. Jefe de Instrucción
8. Asesor de PREVAC

El primer año comenzamos operaciones con tres helicópteros por lo cual necesitaremos un total de tres pilotos (dos pilotos además del Jefe de Pilotos) y tres mecánicos, con lo cual habrán 12 personas en Operaciones.

En Marketing y Ventas estará el Gerente Comercial como líder de todo el proceso. Se debe de evaluar la necesidad de un Asistente, en particular para el periodo de lanzamiento de la empresa.

Finalmente, en Administración necesitaremos 3 vigilantes, 3 asistentes/recepcionistas y un Asistente de Gerencia más, con lo cual habrán 8 personas.

En el cuadro siguiente figura nuestra previsión de planilla para los primeros cinco años de operaciones. La mayor parte de la plantilla estará empleada en el área de Operaciones. El número de trabajadores de planilla será proporcional al número de helicópteros.

Cuadro N° 3
Personal: según área

ÁREA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operaciones	12	12	12	12	12
Marketing y Ventas	1	1	1	1	1
Administración	8	8	8	8	8
Total	21	21	21	21	21

Fuente: Propia

5.8 Aspectos Legales y Permisos

El Certificado de Explotador Aéreo constituye el requisito indispensable para que una persona natural o jurídica que obtenga un Permiso de Operación o Permiso de Vuelo pueda realizar actividades de Aviación Comercial.

La base legal está compuesta por la Ley de Aeronáutica Civil N° 27261, el reglamento de la Ley (DS-050-2001-MTC), Regulaciones Aeronáuticas del Perú (RAP) Partes 1, 21, 43, 45, 61, 63, 65, 67, 91, 108, 121, 135 y 145; y los documentos de OACI Doc. 9683 y Doc. 8335, Circulares 217 y 253 sobre factores humanos.

En tal sentido la DGAC que depende del Ministerio de transportes y comunicación es el que regula este tipo de compañías a través de lo siguiente:

Certificado de explotación de transporte aéreo

Para la obtención de este certificado debemos cubrir las siguientes cinco fases:

- i. Fase de pre solicitud
 - ii. Fase de solicitud formal
- a. Demostrar y documentar lo siguiente:
- 1. Capacidad financiera
 - 2. Capacidad legal
 - 3. Personal
 - 4. Operaciones

- 5. Aeronavegabilidad
 - 6. Documentos de compra, arriendo, contratos o cartas de intención
-
- b. Fase de conformidad de la documentación
 - c. Fase de inspección y demostración
 - d. Fase de certificación

Permiso de operación

Autorización de carácter administrativo que la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) otorga a personas naturales ó jurídicas, para realizar actividades de Aviación Comercial o Aviación General y puede tener una vigencia de hasta cuatro (04) años.

Permiso de vuelo

Es la autorización de carácter administrativo que la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) otorga a un particular para la realización de vuelos de naturaleza esporádica, ocasional o eventual hasta por el plazo de un año.

Por otro lado la DGAC exige la presentación de información financiera en forma mensual, trimestral y/o anual.

Así mismo, se debe de obtener la Licencias Municipal de Funcionamiento ya sea para las oficinas administrativas o las bases de operaciones.

Finalmente, debemos de estar al tanto de requerimientos específicos que puedan generarse desde el INC o el INRENA.

5.9 Estrategia de Mercadeo

Nuestro producto está destinado tanto al turista extranjero como al residente local, en particular el de Lima. Dentro de un año queremos ser reconocidos como una de las empresas que está innovando y ampliando la oferta de servicios turísticos en el Perú. Para este fin debemos de concentrar nuestros esfuerzos en el mercadeo del servicio.

Producto

Definir claramente el servicio; las rutas turísticas específicas deben de ser atractivas y la oferta de valor también. Pensamos tener servicios estándar para todos los segmentos de mercado, pero no descontamos una modificación que permita situarlo a la altura de las necesidades de segmentos específicos.

Precio

Los clientes pagaran un precio fijo de USD 100 por ruta de vuelo. Las rutas no excederán de los 20 minutos. La fijación de precios está basada en la idea de optimizar las desde el principio.

Plaza

Venderemos el servicio a través de varios canales de distribución:

- Operadores turísticos;
- Venta directa a través de nuestra página web;
- Contacto directo con clientes corporativos; y
- Contacto directo con nuestros clientes en general a través de nuestras oficinas y ventanilla de ventas.

Promoción

Nos dirigiremos a nuestros clientes a través de canales de promoción:

- A traves de los operadores turísticos y sus encartes y folletos;
- A través de encartes y folletos propios distribuidos por courier, anuncios en revistas y publicaciones especializadas, periódicos, radio, etc.
- Correspondencia directa a clientes seleccionados, teléfono e internet;
- Relaciones públicas, artículos de prensa sobre la empresa, el servicio o los gestores;
- Exposiciones y ferias de turismo; y
- Visitas a clientes corporativos.

Se debe de desarrollar un análisis detallado de los costos relacionados de promoción y publicidad.

Para que el negocio se convierta en un éxito depende principalmente de nuestra capacidad para mercadearlo y venderlo a los turistas extranjero, residentes locales, operadores turísticos, hoteles de lujo; a la vez de que buscamos la forma de que las personas en general vean en nuestro servicio una oferta de valor atractiva y segura.

5.10 Estrategia de Ventas

Después de haber definido la estrategia de marketing, podemos ahora definir la estrategia de ventas de manera más concreta.

Consumidor final del servicio

Los turistas extranjeros y residentes locales serán los consumidores finales del servicio.

Clientes

Definimos clientes a quienes vamos a facturar. En ese sentido nuestros clientes serán los siguientes:

- Operador turístico: entre el 36% y el 60% de los pasajeros compraran el servicio a través operadores turísticos;
- Teleticket: 30% de los pasajeros; orientado a los turistas extranjeros que no usan operadores turísticos y a los residentes locales;
- Ventanilla: 10% de los pasajeros; orientado a los turistas extranjeros que no usan operadores turísticos y residentes locales.

Facturación

- Operador turístico; en el momento de que los turistas han comprado el servicio ha dicho operador.
- Teleticket; en el momento de que los turistas han comprado el servicio.
- Al consumidor final que compro en ventanilla en la base de operaciones en el momento previo al recorrido del circuito turístico.

5.11 Hitos

Estos son los hitos principales dentro de la fase de pre-operación necesario para comenzar a volar:

1. Desarrollo del plan de negocio – Agosto 10, 2009.
2. Definición del financiamiento - Octubre 31, 2009.
3. Formación de la SAC – Noviembre 30, 2009.
4. Alianza estratégica con operadores turísticos – Noviembre 30, 2009.
5. Permiso de operación administrativo a manos del MTC (o DGAC) - Marzo 30, 2010.
6. Proceso de Certificación como explotador aéreo comercial a manos de la DGAC – Julio 31, 2010.
7. Licencia de funcionamiento emitida por las municipalidades respectivas - Agosto 30, 2010.
8. Leasing del primer helicóptero – Setiembre 30, 2010.
9. Establecimiento de la base de operaciones – Octubre 15, 2010.
10. Campaña de mercadeo y pre-venta de servicios – Noviembre 15, 2010
11. Inicio de operaciones – Noviembre 15, 2010

5.12 Principales Riesgos y Estrategia de Salida

Principales Riesgos

A continuación identificamos los principales riesgos para la operación en su fase de pre-operaciones y al inicio de operaciones:

Los riesgos se han evaluado de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia (alta, media, baja) y su nivel de impacto en el negocio (inaceptable moderado aceptable).

Fase de Pre-Operaciones

- Capital de financiamiento insuficiente para la fase inicial del proyecto. M/M
- No lograr acuerdos con los operadores turísticos (agencias de viaje en específico). M/M
- Las empresas de “leasing” contactadas no tienen disponibilidad de helicópteros. M/I
- No obtener licencias de funcionamiento municipal. B/I
- No aprobar el proceso de Certificación. B/I
- No obtener licencias de operación en las zonas de requeridas. B/I

Operaciones

- Mayor contracción de la economía mundial que resulta en un menor número de turistas o turistas con más limitaciones para el gasto. M/M
- Inestabilidad política y económica en el país. M/M
- Entrada de la competencia en el rubro. M/M
- Revocatoria de permisos o certificaciones. M/I
- Pérdida temporal de capacidad operativa por avería o reparación de uno o más helicópteros. B/M
- No lograr la masa crítica deseada. B/I
- Posibilidad de un accidente. B/I
- Condiciones climáticas: Estacionalidad y variaciones climáticas fuera de temporada - niebla en verano de Lima, invierno demasiado largo, limitaciones en visibilidad, etc. B/A
- Capacidad de atraer y retener personal calificado. B/A

Estrategia de Salida

Se puede evaluar el establecimiento de una escuela de entrenamiento y/o certificación de pilotos, alquiler del helicóptero(s) para eventos de mercadeo, prestar servicios a las Municipalidades o televisoras.

5.13 Análisis Financiero

Premisas Importantes

1. La etapa pre-operativa tendrá una duración de un año;
2. Los primeros ingresos se generaran a partir del tercer mes de operación;
3. Se utilizaran 3 helicópteros con capacidad para tres pasajeros cada uno; el modelo es Robinson R-44, Raven I;
4. Se estima un 9 pasajeros por vuelo;
5. Se estima vuelos de 20 minutos;
6. Se estima un máximo de 8 horas de vuelo diarias;
7. Se estima 30 días de operaciones al mes;
8. Se estima una valor de venta por vuelo de USD 100 por pasajero;
9. Las ventas se consideraran como “Venta al contado”;
10. Se estima un crecimiento anual del 3% en los ingresos para los próximos años.
11. Los ingresos y gastos serán calculados en USD.

12. El tipo de cambio utilizado para los gastos en soles será de 3.00 soles por dólar en el primer año y luego subirá en un 3% anual.
13. La inflación anual que se tomara será del 4% anual para las partidas en soles.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones alcanzadas al finalizar la presente investigación son las siguientes:

1. Una de las formas de generar puestos de trabajo y de captar divisas para el Estado a corto plazo es a través de la reactivación del sector turismo, creando estabilidad legal y facilidades a los inversionistas con la finalidad de que repercuta en beneficio de la población.
2. Para el desarrollo de la reactivación del sector turismo debe existir conciencia en la población sobre la importancia del turismo y como este va a beneficiar económicamente al país.
3. El uso de helicópteros como medios de transporte aéreo turístico, incrementara las capacidades de atracción turística para el viajero que visita el Perú, haciendo uso de los helicópteros en el sector turismo a fin de que pueda transportar al turista a lugares de difícil acceso y/o que puedan apreciar la belleza del país desde otra perspectiva.
4. Implementar e innovar una nueva forma de realizar turismo en el Perú, sobrevolando los atractivos del país con seguridad y en helicópteros que permitan excelentes vistas panorámicas. Con rutas novedosas que serán una experiencia de vida especial y de aventura para que puedan ser recomendadas en el extranjero.

VII. RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en la investigación desarrollada, permiten al autor finalmente, generar algunas recomendaciones que considera claves y de vital importancia para el desarrollo del turismo en el Perú mediante el transporte aéreo a través de helicópteros:

1. Se debe coordinar con los organismos del sector turismo para la creación de la estabilidad legal pertinente al transporte aéreo mediante helicópteros para la incentivación del turismo en beneficio de la población.
2. Se debe crear conciencia en la población sobre la importancia del turismo y como este va a beneficiar en la población tanto culturalmente como económicamente.
3. Se debe implementar el uso de los helicópteros como medios de transporte turístico aéreo para lugares de difícil acceso a los medios de transporte convencionales para incentivar y apreciar mejor la belleza de las zonas turísticas del País.
4. Se debe implementar e innovar el turismo en el Perú mediante el transporte aéreo de helicópteros con rutas novedosas que serán una experiencia de vida especial y de aventura, fomentando el turismo entre los extranjeros que vienen al país.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COLUNGA, C. 1996. **“La Administración del Tercer Milenio, Diccionario Temático”**, Panorama Editorial, México D.F. 1ra edición. Pag. 297.

DRUCKER, P. 1999. **“Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI, LO”**, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 1999. 280 pag.

DRUCKER, P. 1999. **“El Ejecutivo Eficaz”**, Editorial Sudamericana”, Buenos Aires, Argentina. 192 pag.

HILL, Charles L./GARETH, Jones R. 1995. **“Administración Estratégica”** Octava edición, Colombia, Editorial Mc. Graw Hill. 342 pag.

JOHNSON G./SCHOLLES K. 2006 **“Dirección Estratégica”**, 15a. edición, España, Prentice Pag. 712.

Mintzberg, Henry. 1993. **“El Proceso Estratégico”**, 2da Edición. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. Pag. 1207.

SENGE, P. 2006 **“La Quinta Disciplina en la Práctica”** Visión compartida, sexta edición, España, Talleres Gráficos Soler S.A. Pag. 594.

TERRY, F. 1986. **“Principios de Administración”**, Nueva Edición, Ciudad de México, editorial Continental. Pag. 747.

THOMPSON, A. 2007 **“Dirección y Administración Estratégica”**. 15ª edición. Mexico. Editorial McGraw-Hill. Pag. 449.