

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**PLAN DE NEGOCIO DE OPERADOR
TURÍSTICO PARA AVISTAMIENTO DE
AVES EN EL ÁREA DE CONSERVACIÓN
REGIONAL (ACR) HUMEDALES DE
VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA,
PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL
CALLAO-REGIÓN CALLAO**

Trabajo de suficiencia profesional para optar por el título Profesional de Licenciado en
Administración

Marcelo David Sevilla Indiveri

Código 19951080

Asesor

Juan Andrés Arata Llona

Lima – Perú

Diciembre del 2019



Agradecimientos especiales:

A mis asesores, Juan Andrés Arata Llona, Alberto Matto Cáceres y Raphael Rey Tovar, por su permanente disponibilidad para asesorarme.

A Giancarlo Mandriotti Nightingale, Juan Landeo A., Fernando Gil Villacres y a todo el equipo de profesionales de la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente del Gobierno Regional del Callao, por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de este proceso.

La elaboración de este trabajo ha sido posible gracias a todas las personas previamente mencionadas.





**TOURIST OPERATOR BUSINESS PLAN FOR
BIRDWATCHING IN REGIONAL
CONSERVATION AREA VENTANILLA
WETLANDS, VENTANILLA DISTRICT,
CALLAO REGION, PERU**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
1.1 Objetivo general	3
1.2 Objetivos Específicos.....	3
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES	4
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO	9
3.1 Definición del producto o servicio	9
3.2 Principales características del producto o servicio.....	10
3.3 Características generales del sector a donde pertenece el producto o servicio	11
3.4 Modelo de negocio: Modelo Canvas	12
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO	16
4.1 Mercado potencial, objetivo y efectivo	16
4.2 Segmentación del mercado	16
4.3 Posicionamiento del Perú.....	18
4.4 Determinación de la demanda.....	18
4.5 Bienes sustitutos y/o complementarios	21
4.6 Análisis de la oferta.....	22
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	27
5.1 Producto	27
5.2 Precio.....	28
5.3 Plaza	28
5.4 Promoción	29
CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES.....	33
6.1 Ubicación	34
6.2 Clima.....	36
6.3 Hidrología	37
CAPÍTULO VII: PLAN ESTRATEGICO.....	38

7.1	Misión	38
7.2	Visión	38
7.3	Análisis del entorno del Plan de Negocios.....	38
7.3.1	Factor Político.....	39
7.3.2	Factor Económico.....	40
7.3.3	Factor Social	41
7.3.4	Factor Tecnológico.....	42
7.4	Micro ambiente	43
7.4.1	Rivalidad entre competidores.....	45
7.4.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	45
7.4.3	Amenaza de ingreso de servicios sustitutos.....	46
7.4.4	Poder de negociación con los proveedores	46
7.4.5	Poder de negociación con los consumidores	47
7.5	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	48
7.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	49
7.7	Análisis FODA del Operador turístico “Avistar SAC”	51
7.7.1	Fortalezas	51
7.7.2	Debilidades	52
7.7.3	Oportunidades.....	52
7.7.4	Amenazas.....	53
7.8	Organización	56
7.9	Matriz de Estrategia	56
7.10	Propuesta de Valor	58
7.10.1	Relación con clientes.....	59
7.10.2	Publicidad y Relaciones Públicas	60
7.10.3	Socios y Aliados Estratégicos.....	61
7.11	Cuadro de Mando Integral	62
	CAPÍTULO VIII: PROYECCIONES FINANCIERAS	64
8.1	Estructura de Inversión	64
8.2	Financiamiento.....	65
8.3	Punto de equilibrio	67
8.4	Estado pérdidas y ganancias.....	67
8.5	Flujo de Caja del Efectivo.....	68

8.6	Balance General	69
8.7	Flujo de Caja Económico y Financiero.....	70
8.8	Análisis de Sensibilidad	73
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	77
	REFERENCIAS	78
	ANEXOS	82



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Modelo de Negocio Canvas de Avistar SAC	15
Tabla 4.1 Segmentación de mercado mundial de observación de Aves.....	17
Tabla 4.2 Dimensiones de los segmentos del mercado efectivo	17
Tabla 4.3 Vacacionistas que visitan el Perú y realizan actividades de observación de aves	20
Tabla 4.4 Determinación de la demanda potencial.....	21
Tabla 4.5 Demanda proyectada	21
Tabla 5.1 Cuadro comparativo de precios (en dólares) entre Avistar SAC y otros operadores turísticos	28
Tabla 5.2 Precios de Avistar SAC	30
Tabla 5.3 Ingreso por ventas.....	32
Tabla 5.4 Costos de promoción	32
Tabla 6.1 Producción de servicio de avistamiento de aves	34
Tabla 6.2 Localización del ACR Humedales de Ventanilla.....	36
Tabla 7.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos	49
Tabla 7.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	50
Tabla 7.3 Matriz FODA	54
Tabla 7.4 Matriz Estratégica FODA de Avistar SAC	55
Tabla 7.5 Cuadro de Mando Integral.....	63
Tabla 8.1 Estructura de la Inversión	64
Tabla 8.2 Capital de Trabajo	64
Tabla 8.3 Inversión Tangibles	65
Tabla 8.4 Inversión Intangibles	65
Tabla 8.5 Estructura de la inversión	66
Tabla 8.6 Servicio Anual de la Deuda.....	66
Tabla 8.7 Punto de equilibrio	67
Tabla 8.8 Estado de pérdidas y ganancias	68
Tabla 8.9 Flujo de Caja del Efectivo	69

Tabla 8.10	Balance General.....	69
Tabla 8.11	Flujo de Caja Económico y Financiero	70
Tabla 8.12	Resumen de resultados económicos y financieros	73
Tabla 8.13	Análisis de Sensibilidad	74

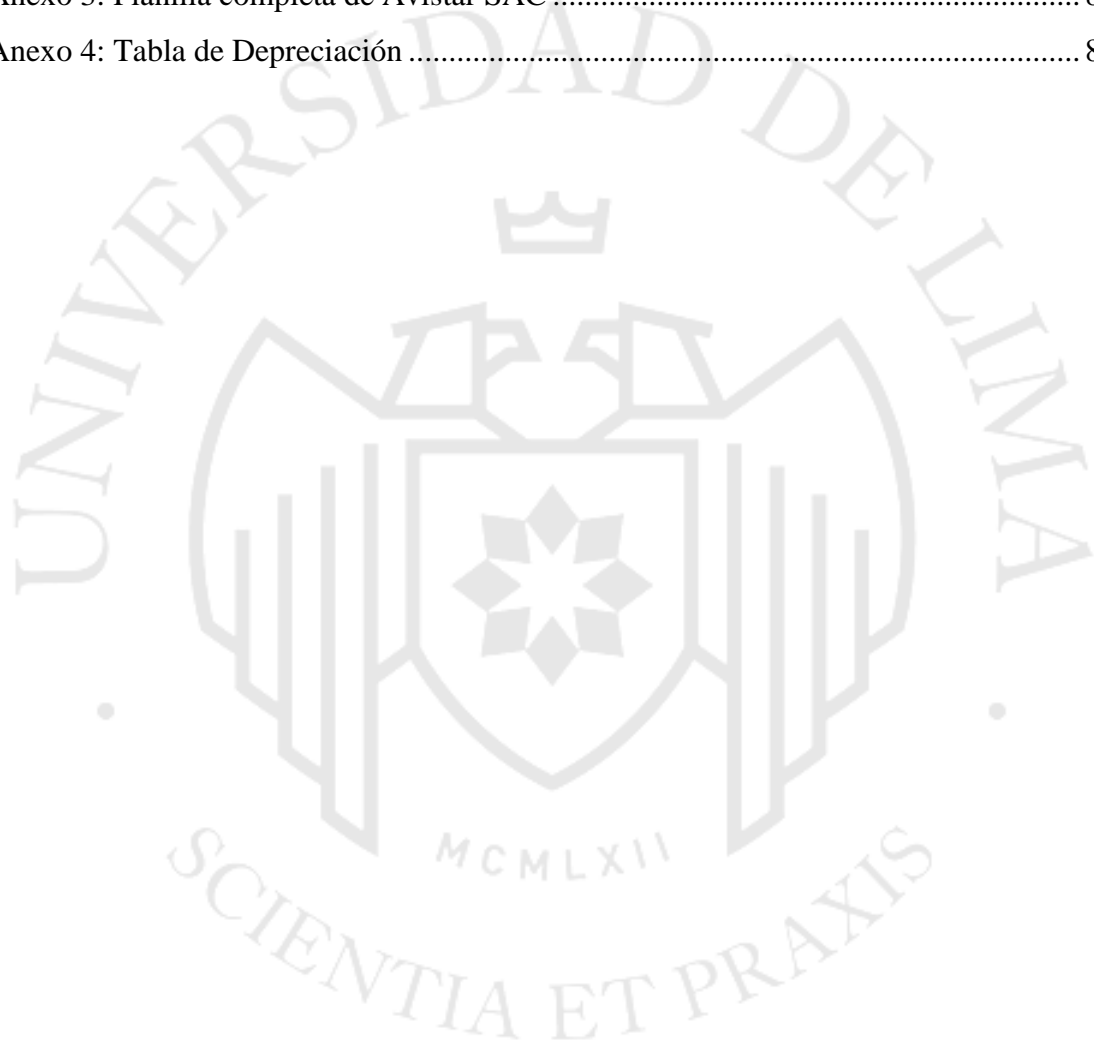


ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Zona de observación de aves en el Perú.....	8
Figura 4.1 ¿Hace cuántos meses compró su pasaje y/o paquete para realizar este viaje?	19
Figura 4.2 ¿Cuánto gastan en promedio?	20
Figura 4.3 Cigüeña de Cuello Negro (Himantopus Mexicanus)	23
Figura 4.4 Abundancia en porcentajes por grupos de aves registradas en los Humedales de Ventanilla.....	24
Figura 4.5 Tipo de visitantes registrados en el ACR Humedales de Ventanilla 2018 ..	25
Figura 4.6 Motivo de visitas registradas en el ACR Humedales de Ventanilla 2018 ...	25
Figura 4.7 Visitas registradas por lugar de procedencia al ACR Humedales de Ventanilla 2018	26
Figura 5.1 Descripción gráfica del servicio de Avistar SAC	27
Figura 5.2 Medios a través de los cuales Avistar SAC se dará a conocer.....	29
Figura 5.3 Medios en los que Avistar SAC aplicará su estrategia de marketing	30
Figura 5.4 Medios que más influyen en la elección de un destino	31
Figura 6.1 Guardaparques participando de la jornada de observación de aves del October Big Day.....	33
Figura 6.2 Mapa del ACR Humedales de Ventanilla	35
Figura 7.1 Macro Ambiente de Avistar SAC	39
Figura 7.2 Micro entorno de Avistar SAC a través de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	44
Figura 7.3 Organigrama de Avistar SAC	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica de estudio de perfil del turista de avistamiento de aves 2017 ..	83
Anexo 2: Determinación del precio promedio en Nuevos Soles y Dólares americanos	87
Anexo 3: Planilla completa de Avistar SAC	88
Anexo 4: Tabla de Depreciación	89



RESUMEN

El presente plan de negocio pretende mostrar la viabilidad económica de implementar un operador turístico para la observación de aves en el Área de Conservación Regional (ACR) Humedales de Ventanilla, para lo cual se realizó un estudio de mercado bibliográfico basado en información proporcionada por una institución adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Así mismo, se pretende mostrar, a través de las diferentes secciones del presente trabajo, el potencial que tiene Perú en esta modalidad de turismo, la cual, si bien ya es una actividad que está operativa y en funcionamiento en diversas partes del país, es relativamente escasa en Lima y casi nula en la Región Callao, para lo cual se ha desarrollado un plan de marketing utilizando el criterio de Michael Porter.

En lo referente al Plan de Operaciones, se hace una descripción de lo que será el servicio brindado por la empresa planteada, así como de las principales características del lugar en donde se realizaría el servicio, tales como su ubicación con coordenadas UTM, clima, hidrología del lugar, etc.

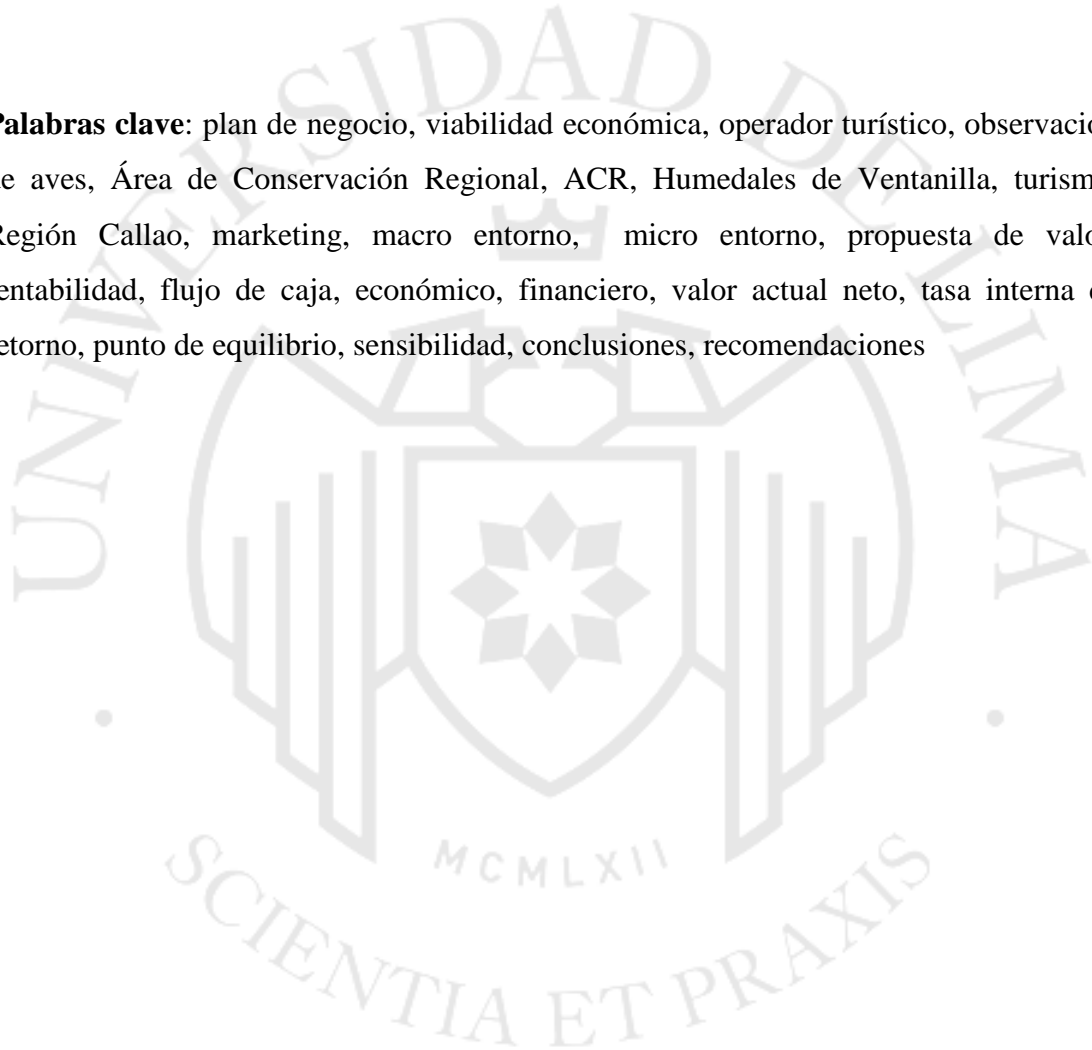
En el séptimo capítulo, concerniente al Plan Estratégico, se ven y analizan los detalles del Plan de Negocio, tales como el análisis del macro y micro entorno, el análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del proyecto, así como las estrategias correspondientes de acuerdo a los posibles escenarios que puedan darse. Así mismo, se explica en qué se basa la propuesta de valor del presente plan de negocio.

En el último capítulo, concerniente a las proyecciones financieras, se hace una evaluación de la rentabilidad del negocio proyectado a cinco años a partir del año 2020 mediante un estado de ganancias y pérdidas, seguido de un análisis del flujo de caja económico y financiero, para lo cual se utilizaron los conceptos del valor actual neto y la tasa interna de retorno, tanto económicas como financieras. Así mismo, en base a los costos calculados y proyectados, se determinó el punto de equilibrio tanto en unidades como en importe monetario para cada uno de los cinco años proyectados. Finalmente, se procede a realizar un análisis de la sensibilidad del negocio, para lo cual se hace una simulación en la variación del precio y de los costos variables del servicio y se compara con el valor actual neto y la tasa interna de retorno resultantes.

En la sección concerniente a las conclusiones, se detallan los puntos clave del presente trabajo; aquellos que, directa e indirectamente, fueron los que motivaron a la elaboración de este, así como información que, a lo largo del trabajo de investigación, fue apareciendo y reconfirmando lo que se esperaba confirmar, así como los resultados que se esperaba obtener de las proyecciones financieras.

Finalmente, en las recomendaciones se deja en claro el punto de vista de la presente investigación y la razón por la cual fue realizada.

Palabras clave: plan de negocio, viabilidad económica, operador turístico, observación de aves, Área de Conservación Regional, ACR, Humedales de Ventanilla, turismo, Región Callao, marketing, macro entorno, micro entorno, propuesta de valor, rentabilidad, flujo de caja, económico, financiero, valor actual neto, tasa interna de retorno, punto de equilibrio, sensibilidad, conclusiones, recomendaciones



ABSTRACT

This business plan aims to show the economic viability of implementing a tour operator for birdwatching in the Regional Conservation Area (ACR) Ventanilla Wetlands, for which a bibliographic market study was done based on information provided by an institution attached to the Ministry of Foreign Trade and Tourism.

Furthermore, it is intended to show through the different sections of this paper, the potential that Peru has in this type of tourism, which, although is an activity that is running in different parts of the country, it is still relatively scarce in Lima and almost null in Callao Region, for which a marketing plan using Michael Porter's criteria has been developed.

Regarding to the Operations Plan, a description is made of what will be the service provided by the company posed, as well as the main characteristics of the place where the service would be performed, such as its location with UTM coordinates, climate, hydrology, etc.

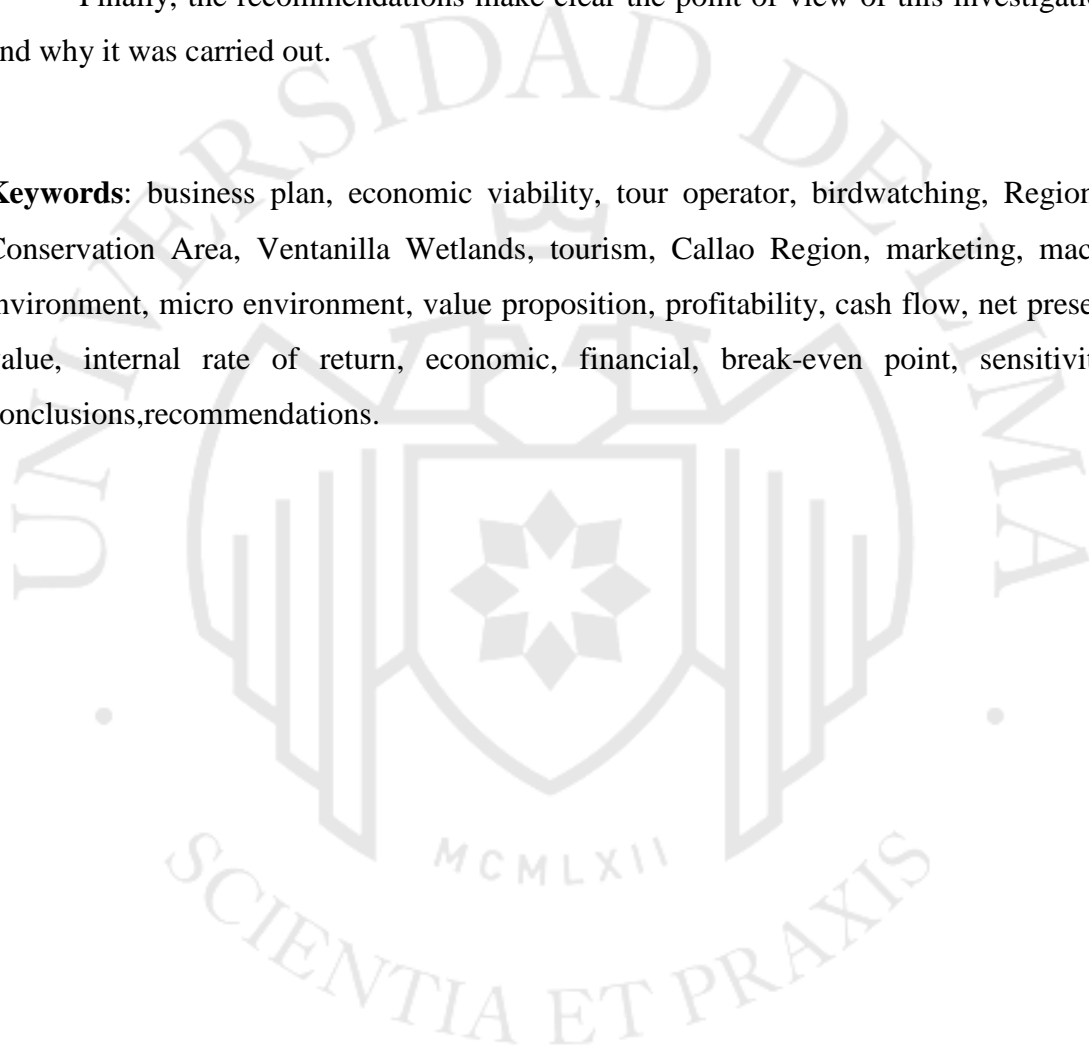
On the seventh chapter, concerning the Strategic Plan, the details of the business plan are viewed and analyzed, such as the analysis of the macro and micro environment, analysis of the strengths, opportunities, threats and weaknesses of the project, as well as the strategies according to the possible scenarios. It also explains what the value proposition of this business plan is based on.

The last chapter, concerning Financial Projections, makes an assessment of the profitability of the business projected to five years, starting from 2020 until 2024, through a statement of profit and loss, followed by an economic and financial cash flow, for which the concepts of net present value and the internal rate of return, both economic and financial, were used. Also, based on the calculated and projected costs, the break-even point was determined in both units and monetary amount for each of the five projected years. Finally, an analysis of the sensitivity of the business is carried out, for which a simulation is made on the variation of the price and variable costs of the service and compared with the resulting net present value and internal rate of return.

The section on the conclusions details the key points of this paper; those who, directly and indirectly, were the ones who motivated the development of this Business Plan, as well as information that, throughout the research work, appeared and reconfirmed what was expected to be confirmed, as well as the results that were expected to be obtained from the financial projections.

Finally, the recommendations make clear the point of view of this investigation and why it was carried out.

Keywords: business plan, economic viability, tour operator, birdwatching, Regional Conservation Area, Ventanilla Wetlands, tourism, Callao Region, marketing, macro environment, micro environment, value proposition, profitability, cash flow, net present value, internal rate of return, economic, financial, break-even point, sensitivity, conclusions, recommendations.



INTRODUCCIÓN

Cada año, en el mundo se celebra el Global Big Day, el cual consiste en que todos los aficionados de la ornitología salen a los espacios abiertos como parques, bosques y campos para realizar un conteo de aves y luego registrarlo. A esta actividad se le conoce como “birdwatching”, “birding” u observación de aves. Perú, como el segundo país en diversidad de aves a nivel global que es, ocupó nuevamente el segundo lugar, luego de Colombia, que además de registrar el primer lugar en avistamientos en la mencionada competencia, es considerado el país con mayor diversidad de aves del mundo.

El mercado de avistamiento de aves viene mostrando una evolución que va de la mano con la tendencia mundial de valorar, cuidar y disfrutar de la naturaleza en todas las formas posibles, y una de ellas es la observación de aves. El “birdwatching”, además de ser una actividad, también puede constituir un mercado, ya que es considerado una modalidad del ecoturismo que hoy en día se practica en todos los países del mundo. Tanto es así, que en el año 2014 la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PromPerú) elaboró y publicó el Perfil del Observador de Aves. Hoy en día, así como el Global Big Day, también hay ferias internacionales de turismo especializadas en esta modalidad, como el “Birdfair”, que este año se llevó a cabo en la ciudad de Rutland, Inglaterra. Siguiendo esa tendencia, en el año 2018, en la ciudad de Shanghái, se llevó a cabo la premiación Infinite Discovery, en la cual se premiaba a los mejores destinos para realizar turismo de naturaleza. En dicha premiación, Perú ocupó el primer lugar, al ser reconocido como el mejor lugar para realizar observación de aves en el mundo (Best Birdwatching Destination).

Además de ser el segundo país con mayor variedad de aves, somos el que más especies endémicas tiene (más de 120), y a lo largo de las tres últimas décadas, se ha venido descubriendo dos nuevas especies por año. Dentro de esta enorme variedad, tenemos el orgullo de poseer al ave voladora más grande del mundo, el Cóndor Andino (*Vultur griphus*), y a la segunda ave más pequeña del planeta, la Estrellita de Cola Corta

(Myrmia Micrura). No es de extrañar entonces que el turismo receptivo para realizar esta actividad en el territorio nacional esté creciendo sostenidamente.

El territorio del Perú, para los turistas de observación de aves, está dividido en tres grandes rutas: Norte, Centro y Sur. En las tres, se empieza de oeste hacia el este, observando así las especies de la costa, la sierra y la selva.

La ubicación geográfica en donde este plan de negocios tiene planeado realizar sus operaciones está en la Región Callao, en lo que se denomina el Área de Conservación Regional (ACR) Humedales de Ventanilla. Dicha ubicación fue escogida debido a que, si bien dichos humedales forman parte de la ruta centro, la afluencia de turistas es sumamente escasa. En el presente documento se ha elaborado un plan de negocio destinado a implementar un operador turístico dedicado a la observación de aves en el ACR, para lo cual se ha realizado un trabajo de investigación del potencial mercado tomando en cuenta todas las dimensiones de este, y se elaboró un plan estratégico que apunta a la diferenciación del producto mediante la propuesta de valor que se ofrece frente a la competencia.

CAPÍTULO I: OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.1 Objetivo general

Implementar una empresa de operador turístico para el avistamiento de aves en el ACR (Área de Conservación Regional) Humedales de Ventanilla, Región Callao.

1.2 Objetivos Específicos

Describir la situación actual del mercado para implementar un operador turístico de avistamiento de aves.

Evaluar el atractivo de la empresa Avistar SAC en términos de rentabilidad y viabilidad.

Diseñar la propuesta de valor de la empresa y la estrategia para su puesta en marcha.

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES

El potencial turístico que posee el Perú es incalculable por razones que ya muchas personas saben. El territorio nacional está dividido geográficamente en tres grandes regiones (costa, sierra y selva), cada una de ellas con sus propias características geográficas, climatológicas, sociales, gastronómicas y de flora y fauna específicas, además de tener una riqueza histórica que le da a la nación una identidad cultural bastante sólida.

Sumado a eso, Perú se encuentra entre los diez países con mayor biodiversidad del planeta (National Geographic, s.f.), además de poseer el 10% del total de flora mundial, ser el segundo país con mayor cantidad de aves (más de 1800 especies), el primero en peces (cerca de 2000 especies de aguas marinas, lo que equivale al 10% del total mundial), tercero en mamíferos (más de 500 especies) y quinto en reptiles (365 especies) (Ministerio de Agricultura y de Riego, MINAGRI, s.f.).

Debido a que somos el segundo país con mayor cantidad de aves a nivel mundial, el Perú es junto con Costa Rica y Ecuador, el destino más visitado en América Latina por los turistas que realizan observación de aves (PROMPERÚ, 2014). Esta modalidad de turismo pertenece a la rama de turismo ecológico.

En los años 80 se empieza a utilizar el término ecoturismo, pero es en el año 1990 cuando aparece la primera definición establecida por la Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES por sus siglas en inglés): “El viaje responsable a zonas naturales que conserva el medio ambiente y mejora el bienestar de las poblaciones locales” (Cavalieri, 2012).

El ecoturismo es una actividad que busca compatibilizar el turismo con la ecología. Tiene principios y ética por promover el bienestar de las comunidades locales receptoras del turismo y la preservación del medio natural, buscando el desarrollo

sostenible, que concierne el crecimiento actual y que no dañe las posibilidades futuras (Cavalieri, 2012).

Una de las modalidades del ecoturismo es el “birdwatching”, también conocido como observación de aves. Esta subcategoría de turismo es una actividad que está creciendo constantemente no sólo a nivel mundial, sino también en Perú.

Los orígenes históricos de esta actividad (también conocida como “birding”) se remontan hacia la segunda mitad del siglo XVIII, en donde el reverendo Gilbert White de la población inglesa de Selborne, y sus seguidores (Thomas Bewick, George Montagu y John Clare), han sido registradas como las primeras personas en realizar esta actividad con el mero fin del placer y ocio, como contrapeso a la presión que ejercía la revolución industrial en las personas en aquella época (Contreras, C., 2012).

Mientras tanto, a finales del siglo XIX en Norteamérica, la indignación por la matanza de millones de aves acuáticas llevaron a Harriet Hemenway y a Minna B. Hall a fundar la Massachusetts Audubon Society en 1896 con fines proteccionistas, y para 1898 había sociedades de Audubon en múltiples estados de los Estados Unidos de Norteamérica. Pero fue en 1900 cuando Frank M. Chapman, un miembro de Audubon, lanzó la primera campaña de “Censo de Aves de Navidad” como alternativa a la tradicional “Cacería de Navidad”, en donde los cazadores competían por matar la mayor cantidad de aves posible. La propuesta de Chapman fue publicada en la revista *Bird Lore*, predecesora de *Audubon Magazine* (Audubon, s.f.).

La creciente popularidad por la nueva afición aumentó la movilidad de los observadores de aves, y esto hizo que nuevos lugares sean accesibles para sus actividades (Moss 2004:104–106). Asociaciones de “birdwatchers” en el Reino Unido se empezaron a formar a finales de la década de 1930 bajo el nombre de *British Trust for Ornithology* (BTO) (Macdonald, 2002). En la década de 1960, cuando los pasajes aéreos se hicieron más accesibles, los destinos de vacaciones de largas distancias se

hicieron posibles, dando como resultado que en 1965 se creara la primera compañía de turismo para la observación de aves, *Ornitholodays*, fundada por Lawrence Holloway (Moss, 2004:234-235). Para la década de 1980, cuando los precios de los pasajes aéreos continuaban siendo aún más accesibles, facilitó los desplazamientos a lugares remotos con el mero fin de realizar “birdwatching” a numerosos grupos de personas. Como consecuencia, la necesidad de guías globales de aves se hizo más relevante y uno de los mayores proyectos fue el Manual de las Aves del Mundo (*Handbook of the Birds of the World*), que comenzó en la década de 1990 con Josep de Hoyo, Jordi Sargatal y el ornitólogo Andy Elliott (Moss, 2004:252-253).

Inicialmente, la observación de aves era una afición emprendida en países desarrollados como los Estados Unidos de Norteamérica y el Reino Unido, pero desde la segunda mitad del siglo XX, un número cada vez mayor de personas de los países en desarrollo se han dedicado a esta actividad (Aerts, 2019). La observación de aves practicada de forma transnacional ha desempeñado un papel importante, ya que los observadores de aves de los países en desarrollo suelen ocupar el pasatiempo bajo la influencia de culturas extranjeras con una historia ya asentada en el “birdwatching” (Gómez de Silva, Alvarado Reyes, 2010).

El observador de aves disfruta de la actividad, siente que forma parte del cuidado del medio ambiente y además la considera una experiencia educativa. También puede ser una de las actividades más tranquilas y relajantes que se puede realizar al aire libre (PROMPERÚ, 2014).

Así mismo, como se mencionó arriba, al tratarse de una actividad turística especializada, quienes la practican suelen estar asociados en agremiaciones en las que comparten experiencias. Por ende, estos grupos son muy influyentes en las decisiones que toman sus miembros sobre los destinos idóneos (PROMPERÚ, 2014).

Según el Perfil del Observador de Aves elaborado por PROMPERÚ, en el mercado de observación de aves se diferencian tres segmentos: Ocasional, Softcore y

Hardcore. El segmento Ocasional es aquél que realiza un viaje al extranjero para observar aves y dedica menos del 40% de su tiempo a esta actividad. El Softcore realiza también sólo un viaje al extranjero para observar aves, pero dedica al menos el 40% de su tiempo a la observación de aves. Finalmente, el Hardcore es aquel cuyos viajes están dedicados exclusivamente a la observación de aves (PROMPERÚ, 2014).

Así mismo, como mencionamos atrás, de acuerdo a PROMPERÚ, el Perú es, junto con Costa Rica y Ecuador, el destino más visitado en América Latina, en especial por los turistas del segmento hardcore (PROMPERÚ, 2014). Con las características antes descritas, no sorprende que cada año lleguen más turistas extranjeros al territorio nacional para realizar esta actividad. Es así que en el año 2015 llegaron 470,066 y observaron aves. En el año 2016, fueron 473,237 y en el año 2017 la cifra aumentó a 571,395.

Las cifras mencionadas se refieren exclusivamente a los turistas que visitaron el Perú y realizaron la actividad de observar aves; las cifras que se refieren a las llegadas de vacacionistas extranjeros son bastante más altas y se verán más adelante.

Por otro lado, según el Centro de Ornitología y Biodiversidad (Corbidi), el Perú tiene 1,857 especies de aves y somos el segundo país, después de Colombia, con más especies de aves en el mundo (MINAGRI, s.f.).

Figura 2.1
Zona de observación de aves en el Perú



Fuente: Go2Peru (s.f.b)

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

3.1 Definición del producto o servicio

El operador turístico *Avistar SAC* ofrece el servicio de visitas guiadas basadas en la apreciación y observación de las diversas especies de aves en su hábitat natural en el ACR Humedales de Ventanilla, el cual se encuentra ubicado en la Región Callao.

Dicho servicio está orientado a los turistas de avistamiento de aves, de modo que puedan disfrutar de su visita de una forma organizada, segura y eficiente, de modo que contribuya a cambiar la percepción que se tiene sobre dicha región (Correa, 2013).

La ventaja de *Avistar SAC* frente a otras compañías del sector turismo es el ofrecimiento de un servicio enfocado a una actividad turística a realizarse en un lugar ya determinado y definido, en el cual el personal que trabaja en él conoce a profundidad la zona, incluyendo fauna y flora.

El objetivo principal de *Avistar SAC* es brindar al visitante la mejor experiencia y el mejor servicio con seguridad, calidad, puntualidad y confianza; de esta forma el visitante se sentirá cómodo, seguro y totalmente satisfecho con el servicio brindado; esta idea de negocio es innovadora, ya que lo que las personas esperan al viajar a otro país es encontrarse con la barrera del idioma (Correa, 2013). Sin embargo, debido a que la actividad en la cual se basa el servicio es básicamente observar, dicha barrera no sería mayor obstáculo.

El avistamiento de aves es una actividad que puede tener una buena proyección en la Región Callao ya que su crecimiento a nivel nacional ha sido constante, esto en parte gracias a la biodiversidad en flora y fauna con que cuenta el Perú, y al fomento de esta modalidad de turismo que el MINCETUR, a través de su organismo promotor, viene realizando.

3.2 Principales características del producto o servicio

El avistamiento de aves es una de las actividades ecoturísticas que ha venido mostrando un crecimiento sostenido a lo largo de los años en Perú. Una de las razones de ello es que somos el segundo país con mayor diversidad de aves en el mundo: 1831 especies, más de lo que se puede encontrar en toda América del Norte y Europa juntos. Más del 85% de especies son residentes; así mismo, es el hogar de más de 120 especies endémicas (que no se pueden encontrar en ninguna otra parte del mundo) (Go2Peru, s.f.a).

Sin embargo, ser reconocido como el segundo país en mayor variedad de aves en el mundo no es lo único con lo que debe contar el país para desarrollar la actividad; el producto turístico es perfecto para su comercialización cuando dentro de él se encuentran los componentes necesarios para su ejecución (Hernández, Pachote, Velásquez, 2017).

La Región Callao es donde se pretende realizar la implementación del operador de turismo para el avistamiento de aves, y el lugar en donde la actividad propiamente dicha tendrá lugar está ubicada en el Área de Conservación Regional (ACR) Humedales de Ventanilla, distrito de Ventanilla, a 30 minutos del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

El ACR Humedales de Ventanilla cuenta con todos los elementos necesarios y/o requeridos para la realización de esta actividad, como senderos, infraestructura y señalización. Además de la participación de una parte de la población local, posee atractivos que la hacen diferente y así ser visitada por medio del cita tour que se desea realizar; además de su arquitectura en madera, otro atractivo importante que se realizará en el city tour es una visita al Centro de Interpretación.

Así mismo, debido a que ha tenido un crecimiento constante a lo largo de los años, esta modalidad de ecoturismo se considera una gran oportunidad de negocio debido a que es una actividad que pueden practicar tanto profesionales en ornitología, como turistas que quieren tener una experiencia nueva sobre especies endémicas y migratorias, las cuales se encuentran generalmente en lugares donde puedan encontrar recursos naturales en estado silvestre (Hernández et al, 2017).

En referencia al párrafo precedente, el ACR Humedales de Ventanilla es especialmente valioso, ya que al ser la única reserva natural en toda la Región Callao, es prácticamente la única fuente que provee a la región de la posibilidad de tener en su territorio especies migratorias y por ende la posibilidad de poder observarlas. Por otro lado, si dichos humedales hubiesen desaparecido, las aves migratorias se habrían visto privadas de un refugio del cual dependen desde hace mucho tiempo, como vienen desapareciendo muchos otros. Las otras reservas naturales que se encuentran dentro de la Región Callao son las Islas palomino, El Frontón y san Lorenzo, a las cuales la única forma de llegar es por vía marítima, pero son refugio únicamente de aves marinas.

En el caso del ACR Humedales de Ventanilla, los visitantes que recibe son en su gran mayoría gente que vive y reside en la Región Callao y quedan bastante sorprendidos con lo que ven, lo cual también es bastante grato, pero lo que este plan de negocio busca es mostrar lo que se tiene a los visitantes extranjeros para que estos, luego en sus foros y agremiaciones, tengan al ACR en cuenta para futuros viajes.

Según estudio de PROMPERU, el 29% suele viajar con un paquete turístico; este porcentaje aumenta en el grupo de 61 a 70 años de edad (58%) (PROMPERÚ, 2014).

El Perú es uno de los destinos más visitados en América Latina por los observadores de aves. El 56% consulta las redes sociales para informarse sobre los destinos.

3.3 Características generales del sector a donde pertenece el producto o servicio

La aplicación de la práctica de avistamiento de aves como estrategia para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo local, ayudaría a la generación de ingresos dentro del sector turístico y por otro lado a la comunidad en donde se realiza el avistamiento propiamente dicho; el sólo proponer dar mejora a una actividad turística cuyo recurso es la naturaleza hace que intrínsecamente se contribuya a la disminución de los impactos negativos en el medio ambiente que otros sectores productivos suelen

ocasionar (Hernández et al 2017), además de la generación de actividades complementarias como la artesanía y guarda parques en este caso en particular.

Llevando ese último concepto al escenario local, la zona donde *Avistar SAC* tiene planeado hacer los avistamientos propiamente dicho encaja perfectamente con el párrafo precedente, ya que una de las amenazas permanentes del ACR Humedales de Ventanilla son las invasiones de su área, pero si por el contrario, los pobladores de dicha zona se dan cuenta que dicha área en su estado natural puede ser una fuente de ingresos para la población local, entonces es muy probable que cambien de parecer y, en lugar de pensar en invadir el ACR, pasen a protegerlo.

En cuanto al sector turismo en el Perú, este es de suma importancia, ya que es la tercera fuente de ingreso de divisas del país, luego de la minería y la agricultura para exportación, aunque se dice que para el año 2021 podría ascender a la segunda posición.

En cuanto a la figura de observación de aves en el territorio nacional, este se encuentra dividido en las rutas norte, centro y sur. El ACR Humedales de Ventanilla pertenece a la del centro, específicamente hablando, a Lima Norte, y comparte ese destino con las Lomas de Lachay (ubicadas a 100kms al norte de Lima) y los Humedales de Paraíso (ubicados a 130 kms al Norte de Lima).

Así mismo, como ya hemos comentado anteriormente, esta es una de las modalidades de ecoturismo con mayor crecimiento a nivel mundial, y al ser así, el MINCETUR, mediante la resolución ministerial Nro 251-2019-MINCETUR, busca promover esta actividad en la feria internacional “Birdfair 2019”, amparada en todas las características inherentes que Perú posee y merecen ser expuestas al mundo entero.

3.4 Modelo de negocio: Modelo Canvas

Debido a que en la Región Callao el turismo de avistamiento de aves es prácticamente inexistente para los turistas extranjeros, se ha optado por este plan de negocio como un

medio para promocionar el ACR Humedales de Ventanilla debido al potencial que este lugar tiene. Las pocas agencias de turismo ubicadas en esta región se dedican a vender paquetes turísticos que incluyen los clásicos lugares como la Fortaleza del Real Felipe, el Museo de Sitio del Submarino Abtao, la zona conocida como Callao Monumental, las islas San Lorenzo, El Frontón, Palomino, etc.

Debido a ese mercado no explotado ni explorado, lo que se tiene planeado hacer es vender paquetes turísticos para la modalidad antes descrita, lo cual incluye el traslado hasta la zona de avistamiento, visitas guiadas en el lugar, un *lunch box* de refrigerio y traslado de regreso. Si los turistas lo requieren, se les puede brindar una lista de hoteles en donde se podrían alojar de acuerdo a sus capacidades de pago, así como también un listado de restaurantes de comida típica peruana.

En otras palabras, el negocio consiste en la recepción de turistas, el traslado a la zona de avistamiento, una vez en la zona, una visita guiada a los diferentes lugares en donde se pueden observar las aves y el traslado de regreso a sus hospedajes o aeropuerto.

Para realizar esto, se contará con aliados estratégicos en distintos rubros y un equipo de profesionales a cargo de cada una de las áreas de la empresa, como marketing, operaciones, relaciones públicas, etc.

El avistamiento de aves es una propuesta de negocios atractiva porque no requiere de mayores inversiones en infraestructura por tratarse de un servicio basado en la observación, por lo que los activos con los que se requerirían serían los que faciliten esta actividad, como binoculares y/o telescopio terrestre y un vehículo para el transporte. El activo más importante para este negocio sería el conocimiento de las aves de la zona en donde se realizaría la actividad propiamente dicha y el conocimiento del idioma inglés.

Un aspecto clave que ofrece *Avistar SAC* es la alianza de beneficio mutuo con el Gobierno Regional del Callao, específicamente hablando, con la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, que es la gerencia encargada del Área de Conservación Regional (ACR) Humedales de Ventanilla, ya que, al ser un servicio

enfocado en un área específica, lo que se está asegurando es la calidad del lugar; es decir, que el lugar geográfico en donde se realizaría el avistamiento propiamente dicho cumpla con todos los aspectos de fauna, flora, infraestructura, información y personal capacitado permanente en la zona debido a su extensión (276 hectáreas).

Con esta propuesta lo que se busca es, sobre todas las cosas, diferenciar el producto de *Avistar SAC* del resto de los ofertantes en la industria del turismo en la Región Callao.

En la tabla 3.1 se podrá ver la esquematización del plan de negocio de *Avistar SAC* de acuerdo al modelo Canvas.

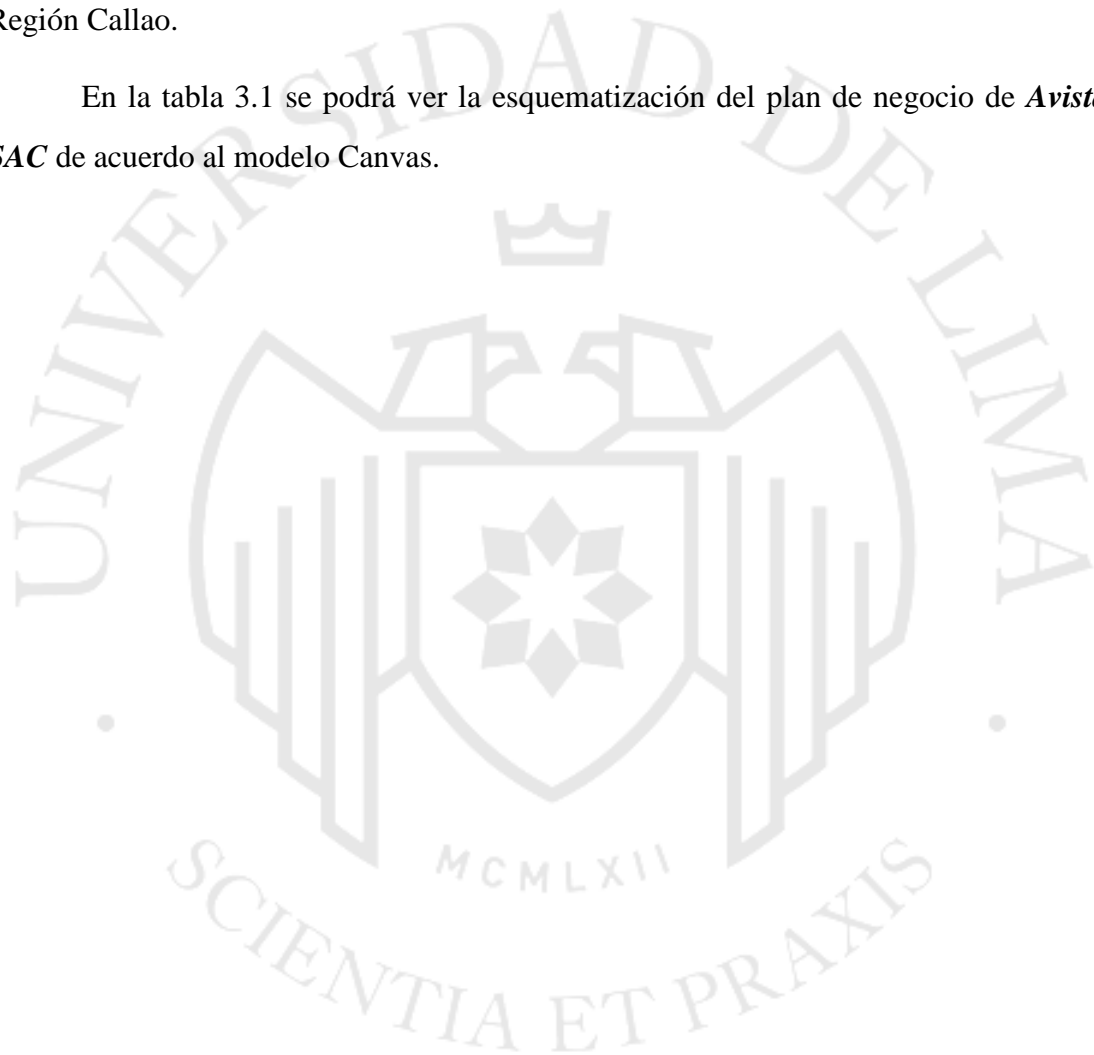


Tabla 3.1
Modelo de Negocio Canvas de Avistar SAC

Asociaciones clave (8)	Actividades Clave (7)	Propuesta de Valor (2)	Relación con Clientes (4)	Segmentos del mercado (1)
Gobierno Regional del Callao y municipalidad distrital de Ventanilla Guías prestadores de servicios de aventurismo locales Hoteles y restaurantes locales Agencias de viajes Aerolíneas con vuelos internacionales	“Actualización permanente de base de datos sobre avistamiento de diferentes aves en el ACR” Creación y contratación de un paquete de avistamiento vía internet Proporcionar transporte, alojamiento (indirecto), alimentación (parcial) y guía durante la visita Recursos Clave (6) Alianza estratégica con el GORE Callao Financiamiento y desarrollo del sitio web de la empresa Socios y aliados estratégicos Conexiones con otros operadores turísticos	Servicio más económico del mercado local Satisfacer la demanda internacional con la oferta local vía página web de la empresa Ofrecer servicios de transporte, alimentación (lunch box) y guía para avistamiento a los clientes Paquete de avistamiento más económico que servicios avistamiento del país origen Facilidad de compra	Atención 7 días a la semana Precios accesibles Personalización del servicio Servicios de atención a cliente Fácil contacto vía correo electrónico, página web y telefónico Canales de Distribución (3) Página web de <i>Avistar SAC</i> Publicidad en internet Redes sociales Telefónicamente	Mercado interno y principalmente extranjero Países del primer mundo; norteamericano y Europa Personas con un nivel socioeconómico medio alto y alto 2.4 millones de 25 a 70 años con experiencia de viaje e interesados en visitar Perú en los próximos tres años para observar aves
Estructura de Costos (9)		Fuentes de ingresos (5)		
Comisiones a aliados estratégicos Costos de desarrollo y mantenimiento de la pagina web Costos de publicidad Planilla de Avistar SAC Costos administrativos		Venta directa del paquete turístico Venta indirecta a través de aliados estratégicos Comisiones a hoteles y restaurantes		

Fuente:Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Mercado potencial, objetivo y efectivo

La observación de aves, también llamada avistamiento de aves o birding o birdwatching, es una actividad centrada en la observación y el estudio de las aves silvestres (PROMPERÚ, 2014).

Al tratarse de una actividad turística especializada, quienes la practican suelen estar asociados en agremiaciones en las que comparten experiencias. Por ende, estos grupos son muy influyentes en las decisiones que toman sus miembros sobre los destinos idóneos (PROMPERÚ, 2014).

De acuerdo al Perfil del observador de Aves, el mercado se puede dividir en:

1. Mercado potencial: Son los 9,17 millones de miembros asociados a 7 organizaciones internacionales. Sus edades fluctúan entre 25 y 70 años.
2. Mercado objetivo: Son los 6,24 millones de miembros de 25 a 70 años que viajaron fuera de su país para observar aves (en los últimos 3 años).
3. Mercado efectivo: Son los 2,42 millones de miembros de 25 a 70 años con experiencia de viaje e interesados en visitar Perú en los próximos 3 años (PROMPERÚ, 2014).

El observador de aves interesado en visitar el Perú gasta en promedio US\$ 3,027 y su permanencia es de 19 noches (PROMPERÚ, 2014); lo que significa que el mercado efectivo tiene un valor de US\$ 7 325 millones.

4.2 Segmentación del mercado

Con respecto a la segmentación de mercado mundial, tenemos tres segmentos y son los siguientes:

Hardcore (Son los especializados): sus viajes están dedicados exclusivamente a la observación de aves.

Softcore (Camino a especializarse): aquel que realiza un viaje al extranjero para observar aves y dedica al menos el 40% de su tiempo a la observación de aves.

Ocasional (Dedica menos tiempo a la observación de aves): aquel que realiza un viaje al extranjero para observar aves y dedica menos del 40% de su tiempo a la observación de aves (PROMPERÚ, 2014).

Así como el mercado se encuentra segmentado en las mencionadas categorías, cada una de las divisiones de este (mercado potencial, mercado objetivo y mercado efectivo) también se puede segmentar. Así entonces, el mercado efectivo también se puede segmentar y es como sigue:

De los 2,4 millones de interesados en visitar el Perú en los próximos 3 años, 1,1 millones pertenecen al segmento softcore, 0,9 millones al hardcore y 0,5 millones al ocasional (PROMPERÚ, 2014).

Tabla 4.1
Segmentación de mercado mundial de observación de Aves

Segmentación de Mercado	Características
Hardcore	Representan el 29% del mercado. La mayoría son hombres y la mitad están comprendidos entre los 36 y 50 años .Gasto en el último viaje: US\$3 221. Permanencia: 18 noches.
Softcore	Representan el 48% del mercado. La mayoría son hombres. Gasto en el último viaje: US\$2 795. Permanencia: 16 noches.
Ocasionales	Representan el 21% del mercado. Más jóvenes y mayor presencia de mujeres. Gasto en el último viaje: US\$ 2 410. Permanencia: 25 noches. El 40% tiene intención de visitar el Perú en los próximos 3 años.

Fuente: PROMPERÚ (2014).

En la tabla 4.3 se detallan las características de cada uno de los segmentos del mercado efectivo: qué porcentaje representa (share), cuántas personas son, cuánto gasta cada segmento y su respectiva valorización

Tabla 4.2
Dimensiones de los segmentos del mercado efectivo

Segmento	Share	Personas		Gastos (en US\$)	Valorización	
		Absolutos	En miles		En US\$	En miles
Ocasional	20%	481,548	0.48	3,035	1,461,498,062	1,461
Softcore	44%	1,064,729	1.06	2,741	2,918,085,136	2,918
Hardcore	35%	846,944	0.85	3,390	2,870,861,459	2,871
No precisa	1%	26,618	0.03	2,800	74,531,041	75
TOTAL	100%	2,419,839	2.42	3,027	7,324,975,697	7,325

Fuente: PROMPERÚ (2014)

4.3 Posicionamiento del Perú

De acuerdo al Perfil del Observador de Aves realizado por PROMPERÚ, el Perú es el tercer país en el mundo en concentrar el mayor número de aves, más de 1830 especies. Posee 110 especies de aves endémicas, distribuidas en una variedad de áreas naturales (PROMPERÚ, 2014).

Perú se encuentra posicionado como destino para la observación de aves en particular, y de observación de fauna en general por sus paisajes exóticos y sus atractivos culturales. También es considerado un lugar de fácil acceso desde el mercado emisor; de hecho, es considerado por el 75% de los observadores de aves como un país interesante, y el 40% tiene intención de visitarlo en los próximos 3 años (PROMPERÚ, 2014).

En esa línea, Colombia está mejor posicionada en referencia a diversidad de especies endémicas, pero es considerada como un país poco seguro. En el Reino Unido, Perú se posiciona como un buen destino para observación de aves, paisajes exóticos y de fácil accesibilidad desde el país de origen; sin embargo, Costa Rica tiene una mejor percepción como destino ecoturístico. Por otro lado, en Estados Unidos, el posicionamiento de Perú es similar al de Brasil y Colombia por la diversidad de aves, paisajes y diversidad de fauna; sin embargo, Panamá y Costa Rica tienen una mejor percepción como destinos por la seguridad que brindan (PROMPERÚ, 2014).

En otras palabras, el menor interés por Perú en referencia a otros países se debe a la lejanía, **precios caros** y **poca accesibilidad** (PROMPERÚ, 2014).

4.4 Determinación de la demanda

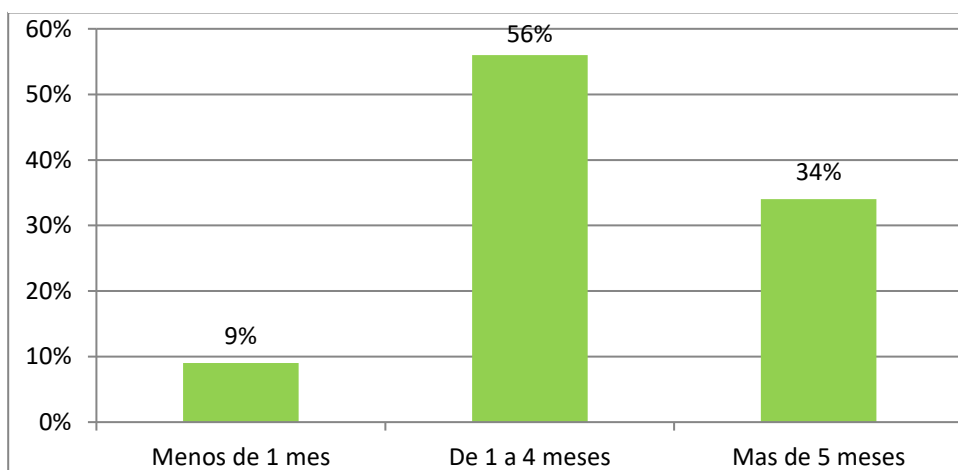
Según estudio de Promperú, el mercado se encuentra dividido en mercado potencial, mercado objetivo y mercado efectivo. El mercado potencial vendrían a ser los 9.17 millones de asociados a organizaciones internacionales de ornitología. El mercado objetivo son los 6.24 millones de miembro de organizaciones que viajaron fuera de su país de origen para observar aves, mientras que el mercado efectivo son los 2.42 millones de miembros con experiencia de viaje e interesados en visitar Perú en los próximos tres años.

El observador de aves interesado en visitar el Perú gasta, en promedio, US\$ 3 027 dólares americanos, lo que implica que el mercado efectivo está valorizado en US\$ 7 325 millones (PROMPERÚ, 2014). Sin embargo, son necesarias ciertas condiciones del destino como su geografía y ecosistemas apropiados lo que permiten la realización de la actividad y que los turistas estén dispuestos o motivados para realizar su visita y, por ende, contribuir al fortalecimiento turístico de un destino (Hernández et al, 2017).

Según resultados de ficha técnica de encuesta realizada en el año 2017 por PROMPERU, el 56% de los turistas de avistamiento de aves compra su pasaje o paquete turístico con una anticipación de uno a cuatro meses.

Figura 4.1

¿Hace cuántos meses compró su pasaje y/o paquete para realizar este viaje?

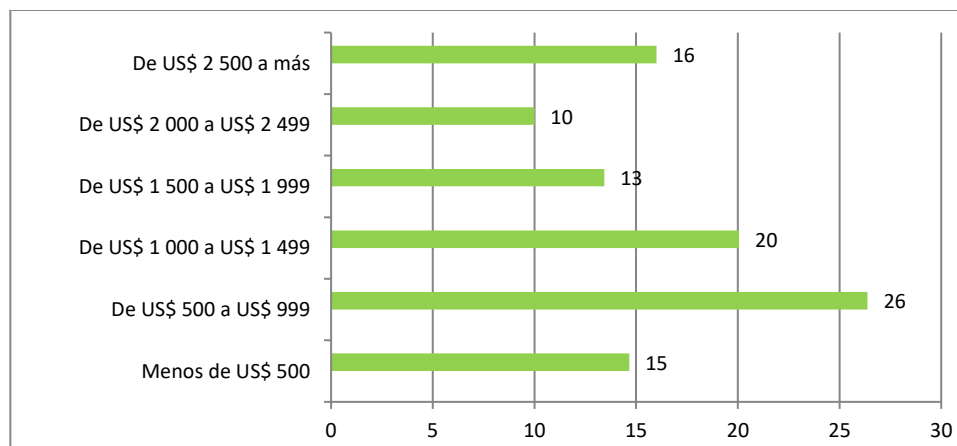


Nota: No responde 1%.

Fuente: PROMPERÚ (2017)

Según encuesta realizada por PROMPERU, el 26% de los turistas gastan entre 500 y 1000 dólares, y en promedio, según la tabla que se muestra a continuación, gasta \$1,553, lo que contrasta con el promedio de gasto de los interesados en visitar el Perú, el cual es de \$ 3027 dólares americanos, lo cual significa que el nivel adquisitivo y de gasto de los turistas interesados en observar aves es considerablemente mayor al promedio (prácticamente el doble).

Figura 4.2
¿Cuánto gastan en promedio?



Fuente: PROMPERU (2017)

Según estudio de PROMPERÚ, del total de vacacionistas extranjeros que llegan al Perú, el 23% realizaron la actividad de observar aves, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Tabla 4.3
Vacacionistas que visitan el Perú y realizan actividades de observación de aves

	2015	2016	2017	2018	2019
Llegadas de Vacacionistas Extranjeros al Perú	2,089,274	2,303,723	2,518,294	2,764,815	3,035,468
Proporción de vacacionistas que visitaron el Perú y realizaron la actividad "observar aves"	22%	21%	23%	23%	23%
Vacacionistas que visitaron el Perú y realizaron la actividad "observar aves"	470,066	473,237	571,395	632,582	700,320

Fuente: PROMPERÚ (2017)

Del cuadro anterior y de los estudios de perfil (Anexo N°01) se puede filtrar los porcentajes obtenidos para determinar la demanda potencial, que es de 64,488 turistas.

Tabla 4.4
Determinación de la demanda potencial

Descripción	Cantidad
Vacacionistas que visitaron el Perú y realizaron la actividad "observar aves"	700,320
Ingresaron al país por el Aeropuerto Jorge Chávez (68%)	476,218
Estadías de 3,4 y 5 noches (76%)	361,926
Estadías de 4 a más noches (97%)	351,068
Gastaron más de \$1000 (59%)	207,130
Modalidad de viaje. Por cuenta propia (62%)	128,421
Área o reservas naturales (87%)	111,726
Medios de influyen en el destino: Internet en Gral (74%)	82,677
Redes a la que pertenece: Facebook (78%)	64,488
Demanda potencial	64,488

Fuente: PROMPERÚ (2017)
Elaboración propia

Con los datos del cuadro anterior, se ha estimado la demanda para los próximos cinco años.

Tabla 4.5
Demanda proyectada

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Vacacionistas que visitaron el Perú y realizaron la actividad "observar aves"	775,312	858,335	950,248	1,052,003	1,164,654
Ingresaron al país por el aeropuerto Jorge Chávez (68%)	527,212	583,668	646,168	715,362	791,965
Estadías de 3,4 y 5 noches (76%)	400,681	443,587	491,088	543,675	601,893
Estadías de 4 a mas noches (97%)	388,661	430,280	476,355	527,365	583,836
Gastaron mas de \$1000 (59%)	229,310	253,865	281,050	311,145	344,463
Modalidad de viaje. Por cuenta propia (62%)	142,172	157,396	174,251	192,910	213,567
Area o reservas naturales (87%)	123,690	136,935	151,598	167,832	185,804
Medios que influyen en el destino: Internet en General (74%)	91,530	101,332	112,183	124,195	137,495
Utilizan Facebook (78%)	71,394	79,039	87,502	96,872	107,246
Demanda Potencial	71,394	79,039	87,502	96,872	107,246

Fuente:Elaboración propia

4.5 Bienes sustitutos y/o complementarios

Los sustitutos más cercanos en distancia al servicio que brinda *Avistar S.A.C* serían las Islas Palomino, San Lorenzo y El Frontón, ya que en ellas también se puede apreciar la fauna del lugar en su forma más prístina. Si el cliente quiere cambiar de los servicios de Avistar SAC hacia un tour a dichas islas, el precio más bajo que podría encontrar sería

de \$67, lo cual constituiría una amenaza para el plan de negocios de *Avistar SAC* en los grupos de 1 a 4 personas (por costar estos \$90 para cada turista) y de 5 a 6 personas (por costar estos \$70 por turista). Para los grupos de 7 a 8 personas, *Avistar SAC* estaría por debajo del precio más bajo que un cliente turista podría encontrar para el mencionado sustituto.

Sin embargo, dado que los clientes hacia los cuales *Avistar SAC* apunta son aquellos especializados en la observación de aves y que para aquellas islas los tours están orientados a observar la fauna marina en sí misma (lobos de mar, pingüinos de Humboldt, bufeos, etc.), dichos tours no llegan a constituir una amenaza tan peligrosa. A pesar de todo, para evitar cualquier posible cambio y mitigar así los peligros, se tiene planeado desarrollar una publicidad certera, de modo que una vez que los clientes la vean, sean impactados con esa primera impresión, minimizando así los riesgos del cambio de opinión.

Cabe agregar que los sustitutos siempre existen, sólo es importante saber vivir con ellos y así fortalecer lo que se está ofreciendo.

Los servicios complementarios corresponden a servicios de alojamiento y alimentos que se ofrecen a los visitantes; esto dependerá de los fines y objetivos del turista.

4.6 Análisis de la oferta

El catálogo de productos turísticos que ofrece el ACR Humedales de Ventanilla contiene una oferta que incluye el avistamiento de aves, paseo por los humedales y visita a las cuevas como parte de los productos existentes.

Entre las potencialidades, la riqueza que posee el ACR Humedales de Ventanilla, se realizó un total de seis puntos de conteo. Durante estos censos y observaciones ocasionales se registró un total de 34 especies de aves. El grupo más numeroso fueron los patos (16,8 % de los registros), seguido por los falaropos (16,2%), y las garzas perrito (14,7%).

Las aves presentes en humedales como los de Ventanilla pueden ser agrupadas en especies residentes y migratorias. Entre las aves residentes el grupo más numeroso

fueron también los patos, aves pertenecientes a la Familia Anatidae, que estuvieron representadas por 4 especies en esta evaluación, siendo la especie más frecuente el pato colorado *Anas cyanoptera*. Otros grupos de aves migratorias destacables en los censos fueron las pollas y gallaretas, cushuris y totoreros.

Se han registrado especies migratorias como el Chorlo semipalmado *Charadrius semipalmatus*, Pata amarilla menor *Tringa flavipes*, Pata amarilla mayor *Tringa melanoleuca*, y la Gaviota de Franklin *Larus pipixcan*, todas especies migratorias neotropicales que se reproducen en el hemisferio norte.

Figura 4.3
Cigüeña de Cuello Negro (*Himantopus Mexicanus*)



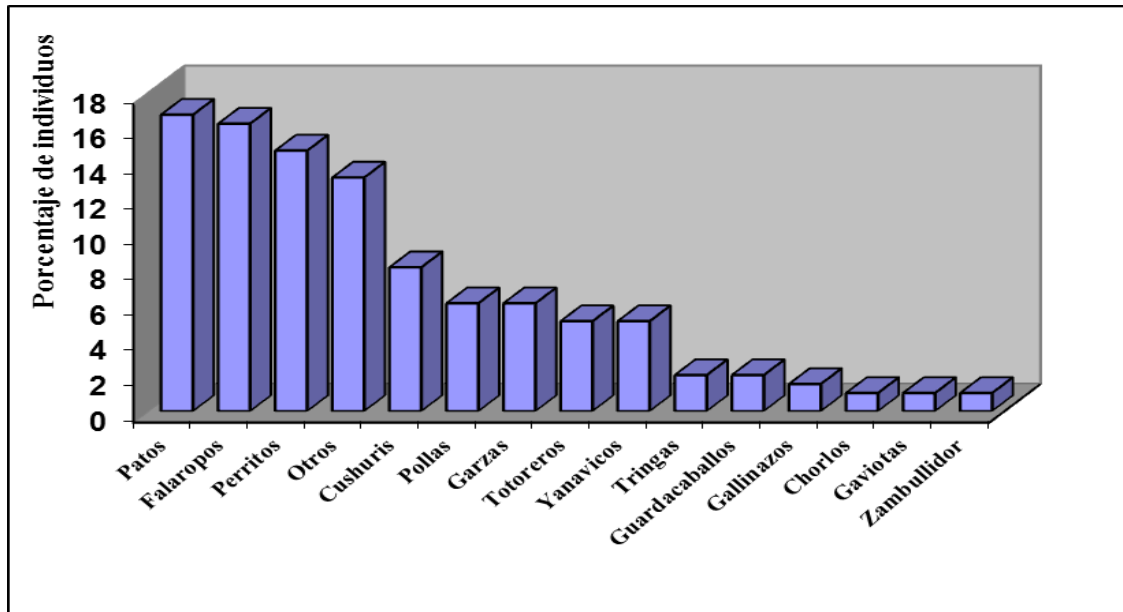
Fuente: Pixabay.com (2017).

También se han registrado especies que realizan migraciones altitudinales, como el yanavico *Plegadis ridgwayi* y el Pato rana *Oxyura ferruginea*, especies que se reproducen en los lagos alto andinos y realizan migraciones altitudinales desde los Andes hasta nuestras costas. Estas migraciones son realizadas a través de los cuerpos de agua como lagos y lagunas en los Andes, y luego por los humedales en la costa.

También utilizan los Humedales de Ventanilla como sitio de refugio y descanso especies como la garza blanca grande *Ardea alba*, la garza blanca chica *Egretta thula*,

el huaco *Nycticorax nycticorax*, y otras especies más como por ejemplo la garza tamanquita *Butorides striatus*. Cabe destacar también la presencia del huerequeque *Burhinus superciliaris*, especie de distribución restringida a Perú, Ecuador y Chile, y el registro de una importante población del totorero *Phleocryptes melanops*.

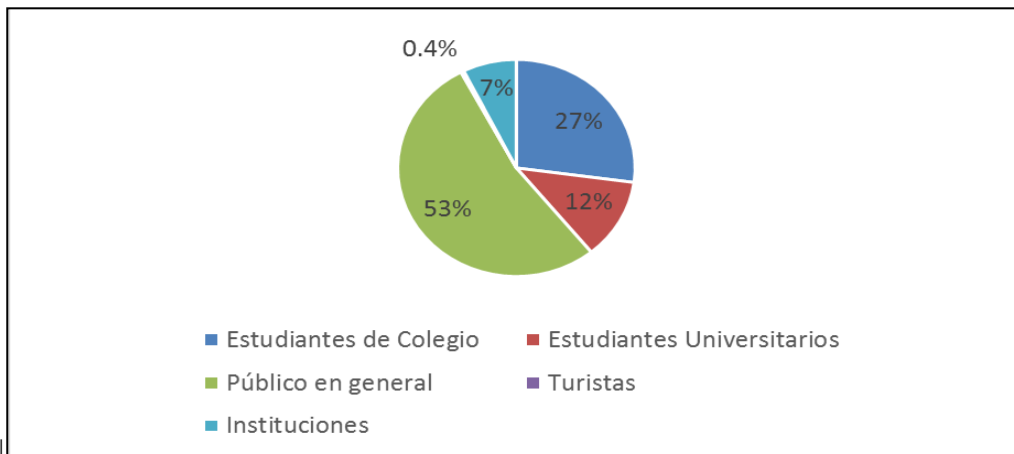
Figura 4.4
Abundancia en porcentajes por grupos de aves registradas en los Humedales de Ventanilla.



Fuente: Gobierno Regional del Callao (2018)

Del total de 8,255 visitantes que visitaron el ACR Humedales de Ventanilla en el año 2018, en su mayoría (53%) son público en general; el 27% son estudiantes de colegio y apenas el 0.4% es visitado por turistas.

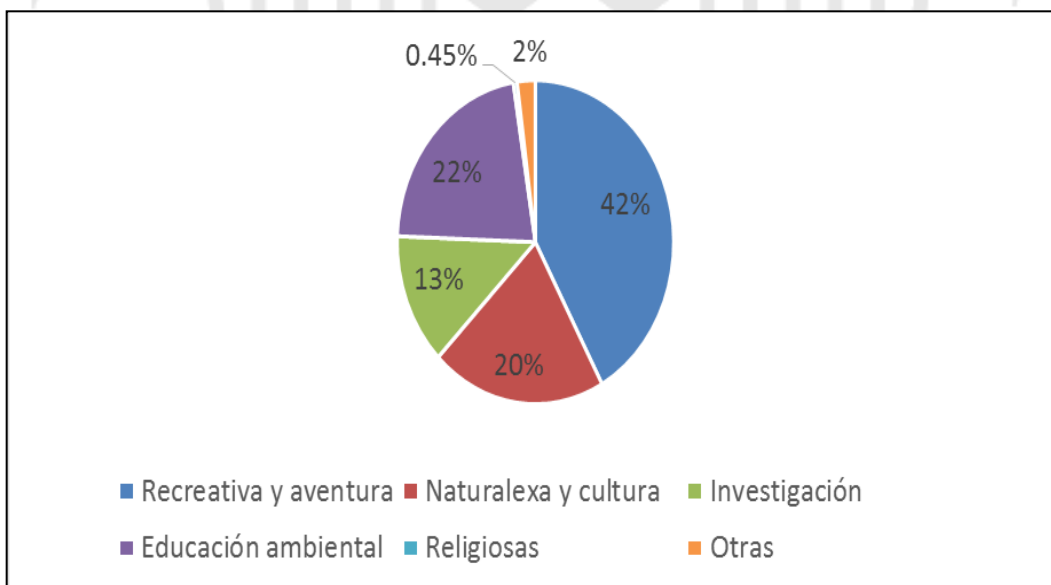
Figura 4.5
 Tipo de visitantes registrados en el ACR Humedales de Ventanilla 2018



Fuente: Gobierno Regional del Callao (2018)

Con respecto al motivo de visita a los Humedales de Ventanilla, son principalmente (42%) recreativa y aventura, además de educación ambiental (22%), naturaleza y cultura (20%).

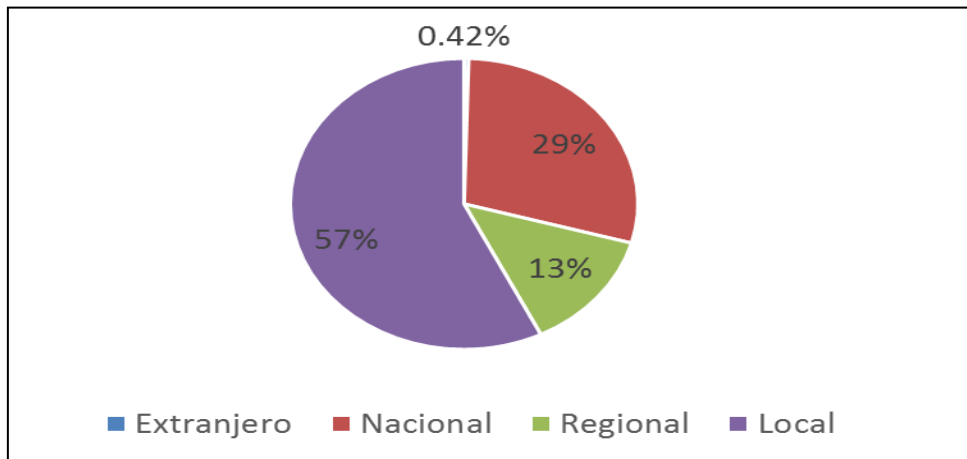
Figura 4.6
 Motivo de visitas registradas en el ACR Humedales de Ventanilla 2018



Fuente: Gobierno Regional del Callao (2018)

Con respecto al lugar de procedencia de los visitantes a los Humedales de Ventanilla, son local (57%) nacional (29%), regional (13%) y 0.42% por extranjeros.

Figura 4.7
Visitas registradas por lugar de procedencia al ACR Humedales de Ventanilla 2018



Fuente: Gobierno Regional del Callao (2018)

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

Se desarrollará una estrategia de mercadeo que corresponda al posicionamiento competitivo de la empresa a través del producto, precio, plaza y promoción (Criterio de Michael Porter).

5.1 Producto

El producto de la empresa *Avistar SAC*, es brindar el servicio de avistamiento de aves, el cual consiste en el registro y recepción de turistas en la búsqueda, observación e identificación de aves en el Área de Conservación Regional (ACR) Humedales de Ventanilla, mientras se disfruta de la naturaleza en el hábitat y en armonía con el ambiente, donde el turista disfrutará de la flora y fauna del lugar durante su visita al ACR.

Así mismo, parte del producto incluye que las visitas sean guiadas por un profesional en ornitología y que a los visitantes se les proporcione un *lunch box*.

Figura 5.1
Descripción gráfica del servicio de *Avistar SAC*



Fuente: Elaboración propia

El nombre de la empresa operadora de turismo es *Avistar SAC*, quien se encargará de trasladar al turista de avistamiento de aves (ya sea desde el aeropuerto o desde su hotel) hacia el Área de Conservación Regional (ACR) Humedales de Ventanilla.

5.2 Precio

La empresa ha fijado el precio tomando como referencia el precio del mercado; en este caso se ha fijado por debajo del mercado como estrategia de penetración a este, es decir que empezará en \$90 dólares por persona, el cual incluye el traslado desde la oficina y/o hotel hasta el Área de Conservación Regional (ACR) Humedales de Ventanilla, que es el lugar del avistamiento de aves.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se comparan los precios de *Avistar SAC* por grupo de personas con los precios de diversas empresas de la competencia:

Tabla 5.1
Cuadro comparativo de precios (en dólares) entre Avistar SAC y otros operadores turísticos

EMPRESA	1 pers.	2 pers.	3 pers.	4 pers.	5 pers.	6 pers.	7 pers.	8 pers.
Pepe Rojas Birding	720	440	345	280	260	240	-----	-----
Manu Expeditions	640	370	270	240	231	231	231	231
Ecologista Perú	575	360	290	255	235	220	220	220
Tanager Tours	200	200	200	200	200	200	200	200
Travelling Perú	290	160	150	150	----	----	-----	----
Kolibri Expeditions	150	85	----	----	----	----	-----	----
AVISTAR S.A.C.	90	90	90	90	70	70	60	60

Fuente:Elaboración propia

5.3 Plaza

El canal de venta de los servicios de avistamiento de aves es por medio de la venta directa a través del uso de internet, donde el turista puede reservar y pagar su ruta de avistamiento de aves en el ACR.

Además, se realizarán ventas a través de la oficina para los viajeros que visitan el Perú y se encuentran alojados en los principales hoteles de Lima y Callao; el medio de contacto para estos casos puede ser tanto por vía telefónica como por internet.

Así mismo, otra modalidad de venta será formando alianzas con otros operadores turísticos pero que no estén especializados en la observación de aves. En estos casos la venta sería indirecta

Figura 5.2

Medios a través de los cuales Avistar SAC se dará a conocer



Fuente: Comunidad ism (2016) minube.com (s.f)

5.4 Promoción

Nuestro objetivo es la comunicación acerca de nuestro servicio para darnos a conocer y penetrar así en el mercado de avistamiento de aves y atraer clientes apasionados por la ornitología.

Con el apoyo del personal de marketing, se transmitirá la pasión por la naturaleza y por las aves en particular, materializado en experiencias únicas a través de los paisajes únicos que ofrecen los Humedales de Ventanilla.

Teniendo en cuenta que los medios de comunicación influyen en la elección de un destino, la comunicación será por medio de internet dirigido directamente al público objetivo en turismo ornitológico y agencias de viaje a través de inserción de banners en sitios web especializados en ornitología, facebook, whatsapp, correos electrónicos, blogs, páginas web y otras redes, sociales de modo que estemos presente y se nos tenga en cuenta al tomar una decisión de viaje de turismo en observación de aves y, finalmente, estar posicionados en el mercado.

De igual manera, se pondrá énfasis en establecer relaciones con todos los operadores turísticos que operen a nivel internacional y tengan a Perú como destino potencial para que se nos tenga en cuenta a la hora que ofrezcan la gama de paquetes que tienen para sus clientes.

Figura 5.3

Medios en los que Avistar SAC aplicará su estrategia de marketing



Fuente: Diario de Colima (2019) diariodecolima (s.f.)

Sumado a eso, se participará en los eventos como el Global Big Day y ferias del sector de ecoturismo, tanto a nivel nacional como internacional.

Así mismo, como ya se ha mostrado, para atraer a la mayor cantidad de turistas, los precios se han establecido de un modo que, mientras más numerosos sean los grupos, más barato serán los precios, estableciéndose de la siguiente manera y tomando como tipo de cambio que 1 dólar equivale a 3.4 nuevos soles, los precios se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 5.2
Precios de Avistar SAC

Grupos	Precio \$	Precio S/
De 1 a 4 pers	90	306
De 5 a 6 pers.	70	238
De 7 a 8 pers.	60	204

Fuente:Elaboración propia

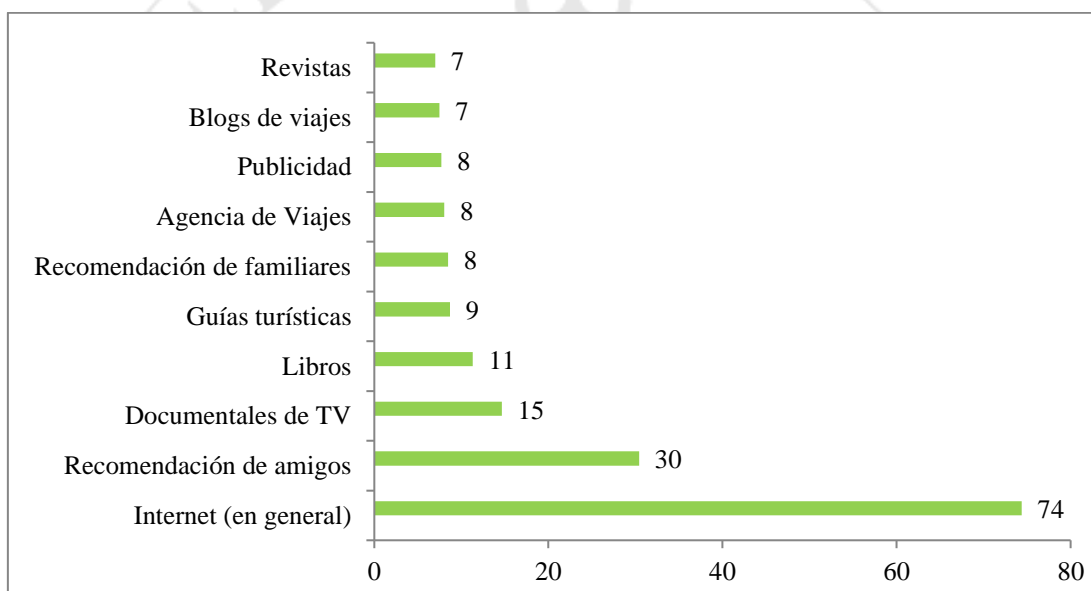
Para calcular el precio promedio, se utilizó el siguiente criterio:

Se estima que la mayoría de las ventas serán mediante los grupos de 1 a 4 personas (60%), mientras que los grupos de 5 a 6 personas se espera que representen el 30% de las ventas y, finalmente, el 10% restante de las ventas sería por medio de los grupos 7 a 8 personas.

Así entonces, para determinar el precio promedio utilizamos la siguiente fórmula: $(90 \cdot 0.6) + (70 \cdot 0.3) + (60 \cdot 0.10)$ lo cual da como resultado que el precio promedio será de \$ 81 o de S/ 275.4 nuevos soles, utilizando como se dijo un tipo de cambio de 3.4 nuevos soles por cada dólar americano.

Los medios que más influyen en la elección del destino de los turistas son principalmente, el 74% internet, 30% por recomendación de amigos y 15% por medio de documentales de TV (PROMPERÚ, 2017).

Figura 5.4
Medios que más influyen en la elección de un destino



Fuente: PROMPERU (2017)

El valor de las ventas en los primeros años son bajas por ser un producto nuevo, pero en los siguientes años se va reflejando un crecimiento notorio, lo cual se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Tengamos en cuenta que, dado que los precios son escalonados (dependiendo del número de turistas por grupo), se ha sacado un promedio de este, el cual vendría a ser \$81, el cual en soles y utilizando un tipo de cambio de s/3.4 por cada \$ equivaldría a s/275.40 por turista

Tabla 5.3
Ingreso por ventas

AÑO	CANTIDAD TOTAL (Visitantes)	VALOR DE VENTA UNITARIO S/ turista	TOTAL S/.
1	1,500.00	275.40	413,100
2	1,920.00	275.40	528,768
3	2,380.00	275.40	655,452
4	2,800.00	275.40	771,120
5	3,600.00	275.40	991,440

Fuente:Elaboración propia

Los costos de promoción abarcan el pago del personal especialista en marketing y los gastos en publicidad por medio de las redes sociales, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Tabla 5.4
Costos de promoción

GASTOS DE VENTA	
CONCEPTO	COSTO TOTAL
Mano de Obra	52,320.00
Especialista en Marketing	52,320.00
Gastos de Publicidad	7,000.00
Pág. Web (Anual)	1,200.00
Hosting (Anual)	1,500
Banner Web	1,000
Tarjetas de Presentac.	3,300
TOTAL GASTOS DE VENTA	59,320

Fuente:Elaboración propia

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

Avistar SAC ofrece el servicio de visitas guiadas basadas en la apreciación y observación de las diversas especies de aves en su hábitat natural, el cual está ubicado en el ACR Humedales de Ventanilla, este servicio está dirigido para los turistas de avistamiento de aves que requieren de un acompañamiento para poder disfrutar de su visita y realizar sus actividades de una forma organizada, eficiente y segura, enfocándose en la Provincia Constitucional del Callao, de forma que ayude a cambiar la percepción que se tiene sobre esta región.

Figura 6.1
Guardaparques participando en la jornada de observación de aves del October Big Day



Fuente: ACR Humedales de Ventanilla (2019)

Debido a que el producto que se vende es un servicio, el plan de operaciones es relativamente sencillo, ya que se limita al servicio en sí, que es el traslado de los turistas desde el aeropuerto hasta el ACR y su traslado de regreso.

En cuanto a la producción para el primer año, se considera un grupo de 5 turistas por día, sumando un total de 1,500 turistas para el 2020 (primer año), en el siguiente año un grupo de 6 turistas, el cual sumará un total 1,920 turistas en el segundo año (2021) de marcha del negocio. Para el tercer año (2022) se tiene esperado llevar siete turistas al día por 340 días, lo cual hará un total de 2,380 visitas. Para el cuarto año (2023) se tiene esperado llevar ocho turistas por día durante 350 días en el año, lo cual dará un total de 2,800 visitas, y en el quinto y último año (2024) se tiene esperado atender a 10 turistas, los cuales estarían divididos en un grupo de 8 y el otro grupo de 2; así mismo, la producción para el quinto año sería durante 360 días, lo cual daría un total de 3,600 visitas.

El tiempo de recorrido es de 4 horas en promedio; este incluye el desplazamiento desde el local de la empresa hasta los Humedales de Ventanilla. Así mismo, existe un máximo de 16 visitantes por día de recorrido, el cual estaría dividido en dos grupos de 8 personas tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Tabla 6.1
Producción de servicio de avistamiento de aves

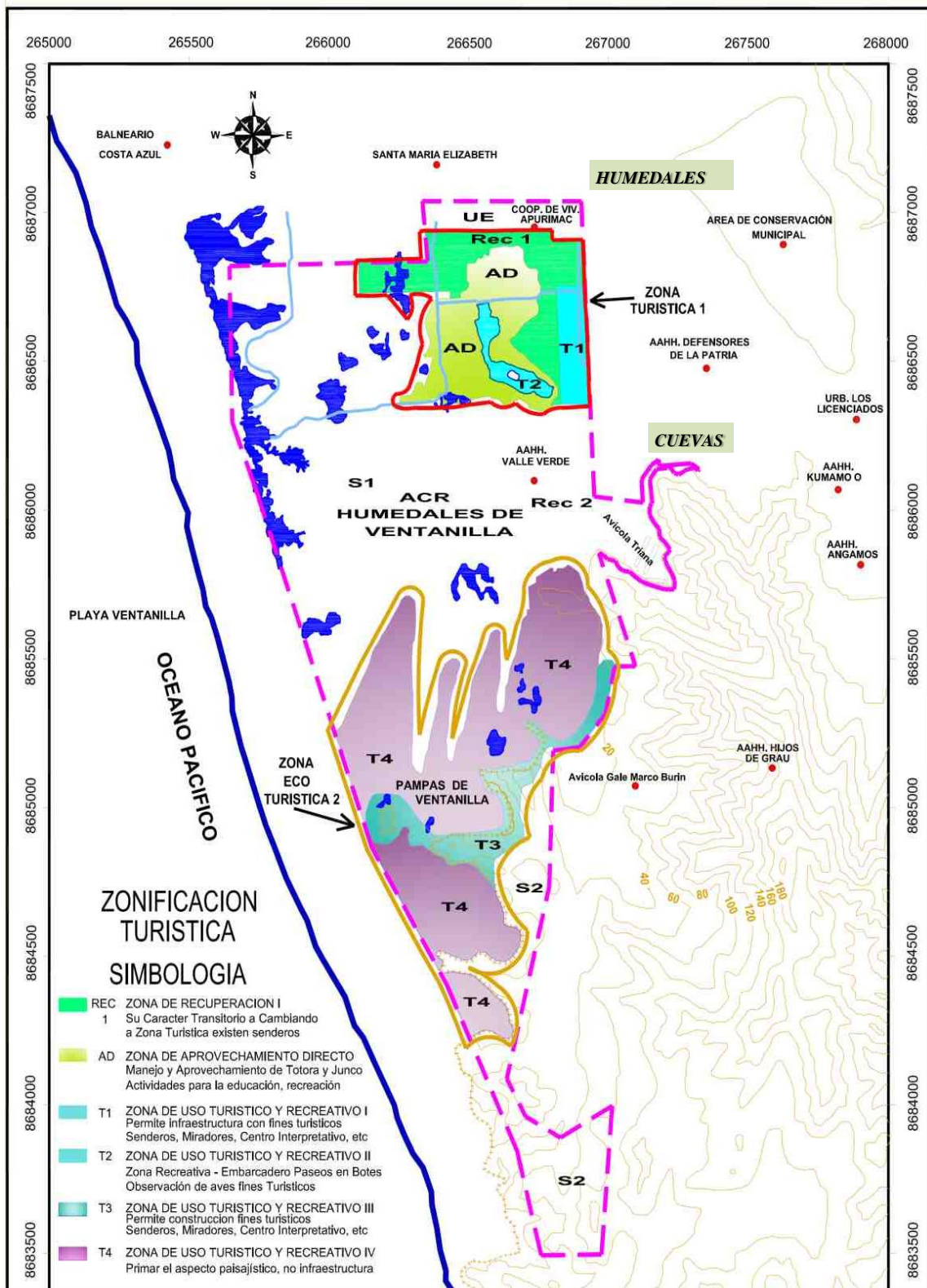
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Grupo	1	1	1	1	1.25
Cantidad/grupo	5	6	7	8	8
Días / año	300	320	340	350	360
Nº Visitas	1,500	1,920	2,380	2,800	3,600

Fuente:Elaboración propia

6.1 Ubicación

Los Humedales de Ventanilla están ubicados en la zona centro occidental del distrito de Ventanilla, junto a la playa Costa Azul (Ex playa las Gaviotas), al Este del Asentamiento Humano Defensores de la Patria y a la Nueva Ciudadela de Pachacútec, en el distrito de Ventanilla, en la Región Callao.

Figura 6.2
 Mapa del ACR Humedades de Ventanilla



Fuente: Gobierno Regional del Callao (2009)

Geográficamente se encuentran localizados dentro del cuadrante con las siguientes coordenadas UTM:

Tabla 6.2
Localización del ACR Humedales de Ventanilla

NORTE	ESTE
8 687 000	265 000
8 683 000	267 500

Fuente: Gobierno Regional del Callao (2009)

La zona de Estudio limita de la siguiente manera:

- Al Norte** : Balneario Costa Azul, Asociación Apurímac de Propietarios y Posesionarios del Proyecto Ecológico de los Humedales de Ventanilla (Ficha RPI – 2243), Proyecto Especial Pachacútec y los terrenos de la Zona Agrícola de Ventanilla.
- Al Sur** : Zonas Eriazas de las colinas bajas pertenecientes a los Cerros Colinar y Los Perros.
- Al Este** : Con la Av. Boquerón, el Asentamiento Humano Defensores de la Patria y terrenos de granjas Avícolas.
- Al Oeste** : Con las playas de Ventanilla con un longitud de 3 km aproximadamente (Gobierno Regional del Callao [GORE Callao], 2009, p. 30).

6.2 Clima

El clima tiene una relación directa sobre el tipo de flora y fauna que habita en un determinado lugar; es debido a eso que se procederá a dar una breve descripción de este elemento fundamental para las actividades a llevarse a cabo.

Aunque los Humedales de Ventanilla están dentro de la costa desértica del Perú, presentan un microclima determinado por ser una microcuenca cerrada (cuenca arreica),

cuya temperatura media anual es de 19.75 °C. La humedad relativa presenta una media anual de 83%. (GORE Callao, 2009, p.31).

En cuanto a Horas de Sol, en los meses de diciembre a abril los valores promedio de insolación fluctúan entre 132 y 225 horas mensuales de sol. De Mayo a Noviembre el promedio mensual es menor, variando entre 19 y 29 horas de sol.

En referencia a los vientos, predominan los vientos procedentes del sur, que alcanzan una velocidad media de 13.8 Km/h y son denominados “Brisa débil”, los que se intensifican entre setiembre y marzo (GORE Callao, 2009).

6.3 Hidrología

Así como el clima, los recursos hídricos también son determinantes para mantener un humedal con actividad biológica; de hecho, es la razón de ser del ACR Humedales de Ventanilla.

Los Humedales de Ventanilla se encuentran ubicados en una cuenca arreica que forma parte del sistema hídrico del Río Chillón. Los niveles de agua del humedal podrían encontrarse influenciados, en parte, por las descargas del Río Chillón, cuyo mayor volumen promedio anual ocurre entre los meses de Diciembre a Abril (donde alcanza el 83% de descarga) (GORE Callao, 2009).

Otras fuentes de agua serían las pozas de oxidación de SEDAPAL, ubicadas en la zona norte, así como por las filtraciones de agua de los asentamientos humanos y otras poblaciones aledañas al humedal (GORE Callao, 2009).

Asimismo, el humedal, hidrológicamente también está influenciado por el sistema marino, especialmente en la zona Noroeste, dando un comportamiento de albufera a este espacio (GORE Callao, 2009).

CAPÍTULO VII: PLAN ESTRATEGICO

7.1 Misión

La misión planteada de la empresa es la siguiente:

Somos una empresa operadora de turismo que apoya en el acompañamiento a los visitantes o turistas de avistamiento de aves que visiten el ACR Humedales de Ventanilla de una forma eficiente y entretenida, de modo que su visita sea lo más amena posible.

7.2 Visión

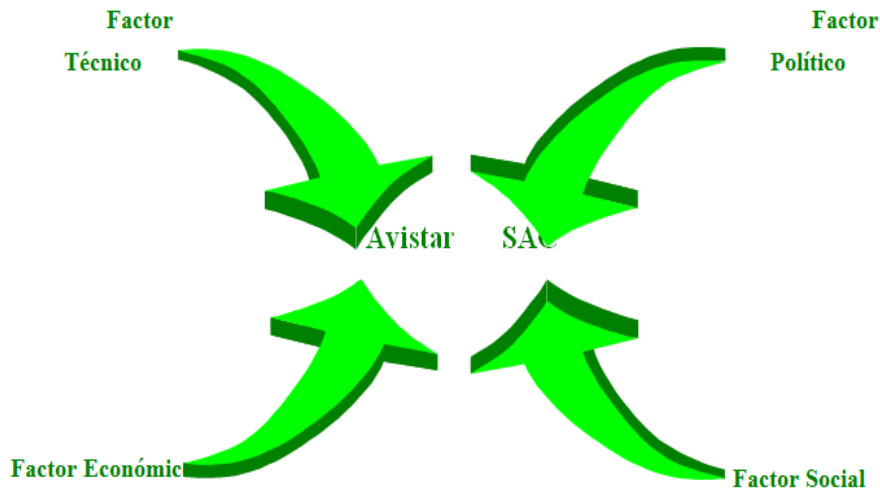
La visión de nuestra empresa es la siguiente:

Consolidarnos como la empresa líder entre las empresas del mercado turístico del avistamiento de aves que ofrezcan la ruta de avistamiento de aves en la zona Lima Norte, ofreciendo servicios de calidad, de modo que las visitas de nuestros clientes sean de su total satisfacción y así permitan a la organización llegar a su máximo nivel de eficiencia, crecimiento y desarrollo.

7.3 Análisis del entorno del Plan de Negocios

Macro ambiente: El Plan se ubica dentro de un contexto, el cual ha sido dividido en 4 factores o limitantes, que son de tipo técnico, social, económico y político (Entorno del Plan de Negocio):

Figura 7.1
Macro Ambiente de Avistar SAC



Fuente:Elaboración propia

7.3.1 Factor Político

Debido a que el sector turismo es la tercera fuente de entrada de divisas del Perú (detrás de la minería y la agroexportación), el MINCETUR elabora el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), el cual tiene una vigencia de 10 años. El actual abarca desde el 2016 hasta el año 2025, y el principal objetivo de este plan es el posicionamiento del Perú como un destino turístico sostenible y competitivo. El PENTUR se elabora en base a cuatro pilares fundamentales:

- Diversificación y consolidación de mercados
- Diversificación y consolidación de la oferta
- Facilitación turística
- Institucionalidad del sector (MINCETUR, s.f.)

De acuerdo al presente plan de negocio, y teniendo en cuenta que la modalidad de “Birdwatching”, si bien ya está consolidada y establecida, aún tiene mucho más que dar, los pilares concernientes a consolidación de mercados y consolidación de la oferta serían los más pertinentes.

Así mismo, tal es la importancia que este rubro tiene para la economía peruana, que diversos festivales turísticos han sido declarados de interés nacional, entre ellos figuran: MISTURA, El Foro Internacional de Turismo, la Feria Expoalimentaria, etc.

Sumado a eso, se tiene a la entidad cuyo informe “Perfil de Observador de Aves” ha sido ampliamente usado en este trabajo para la determinación de la demanda y del mercado: PromPerú. Adscrita al MINCETUR, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo es un organismo técnico especializado que goza de autonomía funcional, financiera, presupuestal y administrativa. Se dedica a formular y ejecutar las estrategias de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones (PROMPERÚ, s.f.). En otras palabras, se podría decir que es el brazo ejecutor del MINCETUR.

Todo lo previamente descrito nos deja en claro que, en lo concerniente al factor político (por lo menos a nivel normativo e institucional), el panorama favorece al presente Plan de Negocio.

7.3.2 Factor Económico

Durante el 2018, diversos factores, sobre todo a nivel político, frenaron las inversiones tanto públicas como privadas y la puesta en marcha de la Reconstrucción con Cambios no logró los resultados esperados.

La situación política, las acciones que tome el gobierno y las expectativas de la población jugarán un rol importante en el crecimiento económico. A pesar de que la economía ha mostrado un crecimiento bajo en el primer semestre del 2019 y que el riesgo país subió 10 puntos porcentuales, Perú mantiene el riesgo país más bajo de la región (Gestión, 2019). De ahí la importancia de conocer hacia dónde vamos si queremos hacer buenos negocios y diseñar estrategias comerciales efectivas.

El mercado de operadores turísticos se afianza en los fundamentos sólidos que posee la economía del Perú. Su equilibrio fiscal prolongado y su baja inflación de 3%

promedio de los últimos 20 años, ha permitido una mejora progresiva en su calificación riesgo país, siendo una de las economías emergentes que ha mantenido positivo su grado de inversión al margen de la crisis mundial (Accacusi, Jaramillo, Ramé, Zavaleta, 2017).

El turismo del país no sólo es preocupación del MINCETUR. Varios Ministerios como el de Cultura y Promoción Social, el de Economía y Finanzas y el del Ambiente tienen intereses en el desarrollo turístico del Perú. Desde los años 90, se ve un gran esfuerzo de parte del Estado para la promoción del turismo, con la creación de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), o con los Planes Estratégicos Nacionales de Turismo 2025 (Accacusi et al, 2017).

Así mismo, el sector turismo es la tercera fuente de ingresos de divisas del país y uno de los sectores económicos que más puestos de trabajo ha generado en los últimos cuatro años; actualmente, beneficia a un millón 325 mil trabajadores del sector, contribuyendo así con el 3.9% del PBI nacional, lo que equivale a \$4,591 millones de ingresos (portaldeturismo, 2017). En esa línea, se espera que el sector crezca este año en 10% por el manejo de la marca Perú en el mundial de Rusia 2018 (andina, 2018).

7.3.3 Factor Social

Los principales problemas que pueden afectar al turismo son las protestas sociales, tal es el caso de la protesta en oposición política a la inversión en minería en Las Bambas, Quellaveco y Tía María, o las propuestas en contra de los peajes de Lima que terminan con bloqueos de la autopista a la altura de Puente Piedra y Lurín (independientemente de estar en contra o a favor de las tarifas de dichos peajes), repercuten en la confianza del turista, lo que afectaría en la disminución del flujo de estos que recibe cada región; en el caso de la minería sería en las regiones Cusco, Apurímac, Arequipa y Moquegua, y en el segundo caso Lima y Callao.

Otro de los problemas, es la inseguridad ciudadana, como el robo o asalto a los turistas en las ciudades y en los terminales terrestres, además de que están en permanente peligro de ser estafados cuando no tienen a un guía cerca. Esto repercute

negativamente en la imagen de Perú en el extranjero. Sumado a eso, la profunda crisis política en la que está sumado el país actualmente, es otro agravante a la imagen de este en el exterior. Depende mucho de los ciudadanos pero sobre todo, de las clases dirigentes que gobiernan nuestra nación ver hasta cuándo va a seguir el país polarizado y profundamente dividido a nivel político, de que se den cuenta que, independientemente qué partido gobierne, el país es uno, y millones de personas dependen de ellos, y cuanto mejor lo hagan, mejor impresión el pueblo tendrá de ellos.

7.3.4 Factor Tecnológico

El mundo globalizado, su vertiginosa competitividad y la rapidez para concretar negocios han impulsado el desarrollo del comercio electrónico, modificando la forma de vender y comprar productos o servicios en Internet; teniendo como ventajas la rebaja en el precio de venta, es posible adquirir productos de cualquier lugar del mundo sin salir de casa gracias al *eCommerce* (observatorioecommerce, 2019).

Hoy en día, nadie duda de la importancia de la tecnología en el turismo y de cómo ha influido e influye en la forma en que viajamos, desde qué destino elegir para las vacaciones hasta lo que se hace cuando se está viajando e incluso en la etapa posterior a este. Tal es así, que según un estudio de Google Travel, el 74% de los viajeros de placer planean sus viajes por internet, mientras que el 13% lo hace a través de las típicas agencias de viaje (wearemarketing, 2018).

En ese marco, la implementación de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) en el sector turismo, así como en cualquier otro sector, también debe estar actualizada como medio de mantener la competitividad en el mercado y dentro del sector.

Así entonces, aplicando lo descrito al presente plan de negocio, las herramientas tecnológicas pertinentes serían los motores de búsqueda y de reserva (como booking.com, tripadvisor.com, expedia.com, despegar.com, etc), además de los instrumentos de navegación ya conocidos como Google, Yahoo y Explorer. Así mismo,

también se debe estar presente en las páginas casi universalmente conocidas de redes sociales como Facebook, Instagram y demás.

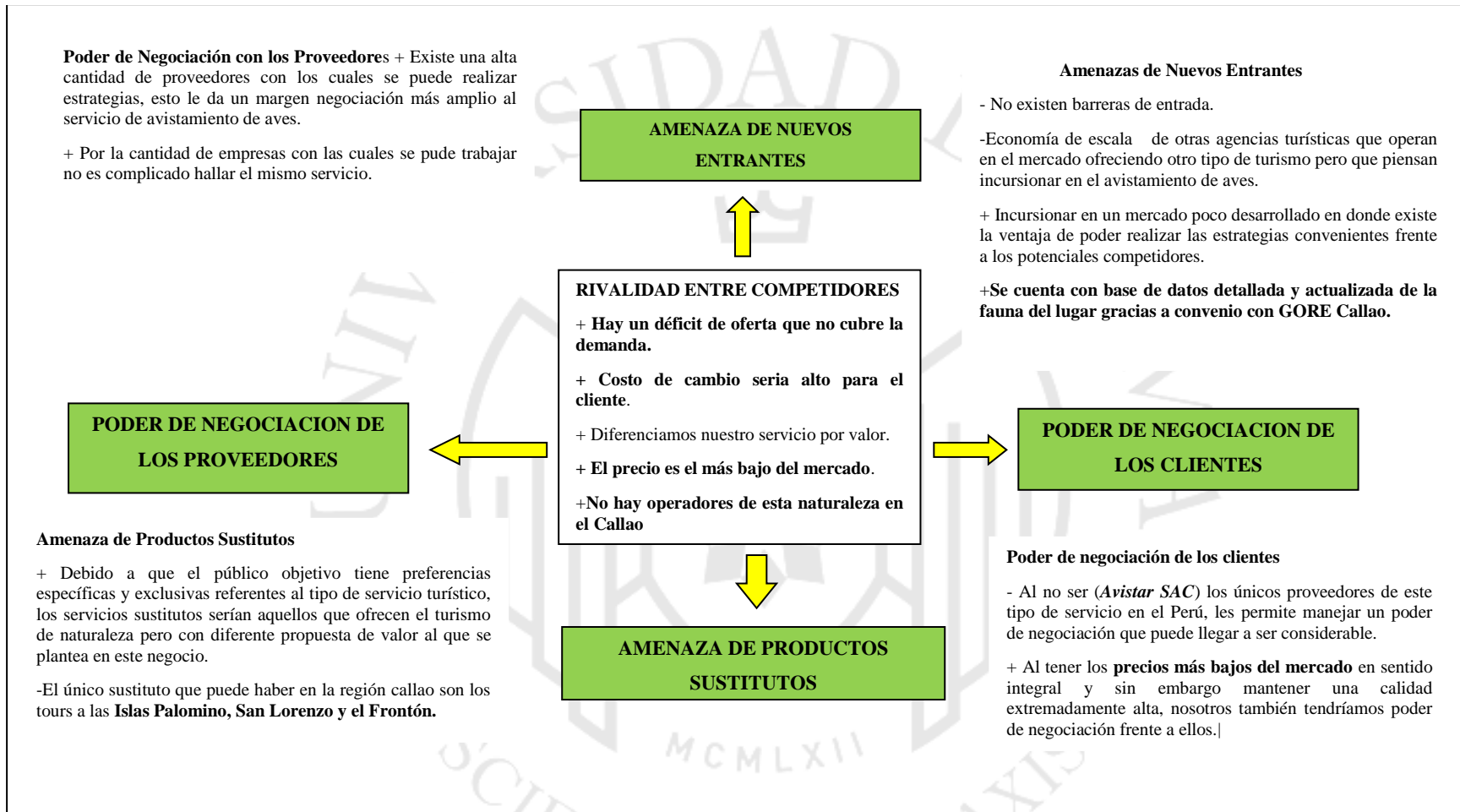
7.4 Micro ambiente

El análisis del micro entorno ha sido realizado utilizando el criterio de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, el cual se puede apreciar en la siguiente figura:



Figura 7.2

Micro entorno de Avistar SAC a través de las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente:Elaboración propia

7.4.1 Rivalidad entre competidores

Con respecto al mercado de los operadores turísticos de avistamiento de aves dentro de la Región Callao, la competencia es baja (por no decir nula), por tal motivo la propuesta de negocio tiene viabilidad, ya que al haber escasa o nula competencia, se deduce entonces que hay déficit en la oferta. Por tal motivo, lo que se busca es tratar de posicionar a *Avistar SAC* rápidamente en el mercado como la empresa que esté a la cabeza en esta modalidad de turismo en la Región Callao. Para lograr lo antes descrito, se plantea una campaña de publicidad y marketing en la cual se haga énfasis en la diferenciación de nuestro servicio en comparación con las otras empresas, así como una transparente muestra de los precios, de modo que los turistas que conocen el mercado y tienen cierto conocimiento de las tarifas, se den cuenta por sí mismos que los nuestros son los más económicos. Es decir, diferenciación y economía, lo cual constituye parte de nuestra propuesta de valor.

Sumado a eso, si por algún motivo algún turista decide cambiar nuestro producto por algún sustituto, el costo del cambio sería alto, puesto que estos distan mucho de parecerse al producto que *Avistar SAC* ofrece.

7.4.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Debido a que sería un mercado nuevo en la Región Callao, no habría barreras de entrada para los nuevos competidores, y dependiendo de su capacidad económico/financiera, podrían aplicar economías de escala para abaratar sus costos de tal medida que sus precios iguallen a los nuestros, o que incluso que logren colocarse por debajo de los nuestros. Eso sería una amenaza.

Sin embargo, puesto que *Avistar SAC* tiene pensado implementar su plan de negocio en el plazo inmediato, para cuando la competencia tenga pensado incursionar en el mercado, nosotros ya estaremos asentados y posicionados en este, lo cual significaría que, además, el proceso de fidelización de clientes ya estaría puesto en marcha y dándole un nombre sólido, de modo que pueda hacer frente a los nuevos competidores

Sumado a eso, debido a que *Avistar SAC* tiene un convenio con la entidad que administra el ACR Humedales de Ventanilla, se tendrá acceso a la base de datos detallada de la fauna del ACR, algo que diferencia nuestro producto de todo el resto. Así mismo, cualquier novedad que la Gerencia Regional de Recursos Naturales y gestión del Medio Ambiente tenga pensado implementar en el ACR, *Avistar SAC* será la primera organización extra gubernamental en enterarse, por lo que estará siempre a la delantera en las innovaciones y novedades que haya en el área de trabajo.

7.4.3 Amenaza de sustitutos

Un producto o servicio sustituto es el que, sin ofrecer exactamente lo mismo, puede hacer que el cliente se incline por este. En la Región Callao, lo que *Avistar SAC* propone es un servicio único, diferenciándose largamente de lo que las demás agencias de turismo ofrecen.

Sumado a eso, lo que se propone en este modelo de negocio va dirigido a un público objetivo con preferencias bastante específicas; es decir, que llegan al país con intenciones ya claramente definidas, por lo que lo más probable es que estén poco receptivos por los servicios que los sustitutos ofrezcan, salvo que los escojan como complemento a los servicios de *Avistar SAC*.

Como se mencionó previamente, el sustituto más cercano sería el de las Islas Palomino, San Lorenzo y El Frontón, debido a que ese tipo de turismo también forma parte del turismo de naturaleza y también se pueden observar algunas aves (100% aves marinas), pero aún así, estarían considerablemente lejos de acercarse a las características del servicio que *Avistar SAC* ofrece.

7.4.4 Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se puede definir como la capacidad que poseen estos agentes a la hora de vender sus productos, ya sea insumos, bienes o servicios a las empresas (economipedia, s.f.).

Parte de las operaciones de *Avistar SAC* se basa en el contacto directo con proveedores. Estos son los servicios adicionales que terminan de concretar la propuesta de valor, y el poder de negociación con ellos es clave para mantener así una de las grandes ventajas competitivas que *Avistar SAC* tiene sobre la competencia: **el precio más bajo del mercado**, y aún así, mantener el negocio rentable.

Los principales proveedores de servicios directos para la actividad de la observación de aves serían los proveedores del aperitivo o *lunch box*, que vendría con el paquete de servicios que *Avistar SAC* le brindaría a sus clientes.

Así mismo, indirectamente, podrían considerarse los hoteles en donde los turistas estarían alojados y, eventualmente, los restaurantes a donde se les llevaría en caso lo soliciten.

El poder de negociación de los proveedores puede depender del número de estos ofreciendo el mismo servicio, la calidad, y de qué tan atractivo es el sector a donde estos vayan a proveer. Sin embargo, debido a que empresas dedicadas a “catering” (es decir, las que se dedican a elaborar y proveer alimentos a otras empresas) hay varias (por no decir muchas) y considerablemente buenas, el poder de negociación estaría inclinado a favor de *Avistar SAC*.

7.4.5 Poder de negociación con los consumidores

Está establecido que en un mercado donde haya ofertantes y demandantes, son estos últimos los que tienen la última palabra. Sin embargo, siempre hay formas y tácticas que pueden hacer que el poder de negociación de los consumidores se vea balanceado con el de la empresa.

Entre ellas está la de hacerles notar que se les está ofreciendo un servicio diferenciado a todos los otros existentes; además, se les hará saber que los precios que están pagando ya está por debajo del promedio del mercado, por lo que el margen de ganancia de la empresa es considerablemente bajo. Finalmente, se les comunicará que con sus visitas estarán contribuyendo a que un área de conservación regional que se encuentra dentro de un área urbana y con muchas amenazas no sólo se conserve, sino que al mismo tiempo se abra y demuestre a todo el público de todas las latitudes todo el

potencial que merece ser conocido. Con estos argumentos es bastante probable que los turistas sean disuadidos de exigir precios más bajos de lo que ya se les están ofreciendo.

Así mismo, la empresa mantendrá un servicio post venta permanente con cada uno de los visitantes, y con el pasar del tiempo, debido a que ellos están asociados en agremiaciones, lo más probable es que se comente de todos los detalles que hacen que el servicio que brinda *Avistar SAC* no sólo es el más bajo del mercado, sino que podría costar más de lo poco que cuesta.

7.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI) es un instrumento para formular estrategias; resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. De forma resumida, ayuda a evaluar las fuerzas y oportunidades más importantes de un negocio, y su importancia se relaciona directamente al acercamiento o primera aproximación que podemos tener acerca de nuestra marca, área de negocio o empresa.

Para su elaboración, se hace un listado de las principales fortalezas y debilidades de la empresa, a las cuales se les asigna un peso o valor que oscila entre 0.00 y 1.00 (dependiendo de la importancia). La suma total de los valores debe ser de 1.

Luego se debe asignar una calificación. Para las fortalezas consideradas mayores, la calificación es de 4; para las menores, 3.

En referencia a las debilidades, para las debilidades consideradas como mayores, les corresponde la calificación de 1, mientras que a las debilidades menores les corresponde la calificación de 2.

Así entonces, en la tabla 7.3 se muestran los resultados de la Matriz EFI realizada a *Avistar SAC*.

Tabla 7.1
Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
1. Serv. innovador y poco explorado en Región Callao	0.15	4	0.6
2. Precios más bajos del mercado	0.1	3	0.3
3. Cercanía al aeropuerto (30 min)	0.15	4	0.6
4. Informac. actualizada y detallada de la fauna del ACR	0.15	4	0.6
DEBILIDADES			
1. Falta de experiencia por ser empresa nueva	0.1	2	0.2
2. Baja promoción por parte del GORE	0.1	2	0.2
3. Escasa afluencia de avituristas al ACR	0.15	1	0.15
4. Empresa no conocida en el mercado	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.75

Fuente:Elaboración propia

De acuerdo a lo establecido en el marco teórico, una puntuación del promedio ponderado de 2.5 representa un puntaje promedio. Un ponderado debajo de 2.5 indicaría que la empresa es débil internamente frente a sus competidores y, por el contrario, las puntuaciones por encima de 2.5 muestran una posición interna fuerte.

Como se puede apreciar, la puntuación del promedio ponderado total de Avistar SAC es de 2.75, lo cual nos indica que sería una empresa internamente sólida.

7.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de *Avistar SAC*. El instrumento facilitará la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Tabla 7.2
Matriz de Evaluación del Factor Externo

Factores Externos Clave	OPORTUNIDADES		
	peso	calificación	ponderado
1. 68% turistas ingresan al país por el aeropuerto Jorge Chávez	0.15	4	0.6
2. Alta biodiversidad de aves en el Perú	0.15	3	0.45
3. Demanda potencial de turismo de observación de aves	0.15	3	0.45
4. Mayor capacidad de gasto de turistas de observación de aves	0.15	4	0.6
5. Proyecto del GORE Callao de hacer un centro de interpretación	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
1. Entrada de nuevos competidores con bajos costos	0.05	3	0.15
2. Problemas medioambientales que afectan fauna del ACR	0.15	3	0.45
3. Invasiones, tráfico de terrenos y delincuencia	0.05	2	0.1
4. Incertidumbre	0.05	2	0.1
5. Inestabilidad política	0.05	2	0.1
TOTAL	1		3.15

Fuente:Elaboración propia

De acuerdo a un listado de los factores más importantes que pueden impactar en el éxito de *Avistar SAC* dentro del entorno externo, a cada factor externo se le otorga un peso proporcional a la importancia que se le asigne, y la suma de todos estos debe sumar 1. En lo concerniente a la calificación, esta oscila entre 1 y 4, en donde 4 significa que la empresa tiene estrategias que están o estarían respondiendo de forma eficiente a los factores identificados.

Finalmente, en el ponderado total se tiene establecido que si este se encuentra por debajo de 2.5, no se estarían aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas, y mientras más cercano se encuentre a 4.0, significa que la empresa está respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas presentes en su sector.

Como se puede apreciar, el ponderado de *Avistar SAC* está considerablemente por encima de 2.5 y cerca de 4.0, lo cual deja una imagen bastante favorable en referencia al análisis del entorno externo, esto se ve reflejado de forma consecuente en la matriz de estrategias, ya que la mayoría de la oportunidades y varias de las amenazas figuran entre las estrategias a ser planteadas con referencia a dichas oportunidades y amenazas, tanto como estrategias ofensivas como defensivas.

7.7 Análisis FODA del Operador turístico “Avistar SAC”

El presente análisis FODA es presentado con respecto al análisis de la información recogida respecto al servicio de avistamiento de aves a realizarse en la Región Callao y las evidencias encontradas al respecto.

En el transcurso del emprendimiento también será necesario realizar varios análisis FODA, ya que existen circunstancias y condiciones muy variantes que habrá que actualizar de forma inmediata para conocer cómo se pueden atender sin que representen una complejidad mayor (inboundmanagerpro, s.f.).

En base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas halladas, se establecerán las estrategias correspondientes en una Matriz de Estrategias.

7.7.1 Fortalezas

Entre las fortalezas con que *Avistar SAC* cuenta se tiene que es un producto novedoso en la Región Callao, además de tener un gran potencial.

Otra fortaleza es que Avistar tiene los precios más bajos que existen en el mercado. No hay otra empresa que pueda igualar los estándares de calidad que *Avistar SAC* brindará combinado con precios así de competitivos.

Así mismo, al estar enfocados en ofrecer como destino un lugar que está a 30 minutos del aeropuerto, nos brindará un gancho comercial que nadie tiene en el mercado. Si tomamos en cuenta que los amantes de este tipo de turismo aprovechan cada minuto de sus viajes precisamente a este tipo de actividad, entonces podemos deducir que *Avistar SAC* posee una clara ventaja competitiva sobre las demás empresas del mercado.

Otra fortaleza que posee *Avistar SAC* es que, al trabajar estrechamente con el ACR Humedales de Ventanilla y por consiguiente con el personal destacado en dicho área protegida, se poseerá una base de datos detallada y de primera mano de toda la fauna que existe en la zona. Parte de las labores del personal que trabaja en el ACR Humedales de Ventanilla es realizar permanentemente un conteo y monitoreo de las aves tanto residentes como migratorias del lugar, así como los lugares en donde estas se

ubicar, de modo que los clientes de *Avistar SAC* irán sobre una base segura todo el tiempo.

Con las mencionadas fortalezas, lo que se logrará es la diferenciación en la Región Callao y establecerse en el mercado rápidamente.

7.7.2 Debilidades

Entre las debilidades se puede mencionar la poca inversión y falta de promoción en turismo de avistamiento de aves por parte del Gobierno Regional del Callao y acerca del tipo de servicio que se ofrece en los Humedales de Ventanilla. Así mismo (y quizá como consecuencia de ello), la afluencia de avituristas extranjeros que visitan el ACR Humedales de Ventanilla es sumamente escasa, por lo que dicho servicio en la región es poco común. En este punto, el reto es lograr captar la atención de los turistas extranjeros y a través de una empresa que recién empieza

Así mismo, la empresa deberá enfrentar la falta de experiencia por ser una empresa nueva en el mercado y no conocer con precisión su dinamismo en la vida real, en contraste con otros operadores que, si bien casi no operan en la Región Callao, sí existen en el mercado nacional y, eventualmente, entrarán al nicho.

7.7.3 Oportunidades

La oportunidad más grande que se tiene en este plan de negocio es que Perú, luego de Colombia, es considerado como el segundo país con mayor diversidad de aves a nivel mundial. Es debido a eso (además de otros factores) que la afluencia de observadores de aves viene aumentando sostenidamente con el pasar del tiempo (mirar tabla 4.4). Esto se ve reforzado por el hecho de que, junto con Costa Rica y Ecuador, somos el país que más visitas recibe por parte del segmento hardcore (PROMPERÚ, 2014).

Otra oportunidad es que el sector público, a través del ente promotor de turismo (PROMPERÚ), viene promocionando nuestra fauna y potencialidades, además de hacer estudios permanentes sobre la afluencia de estos.

Así mismo, tenemos la poca o casi nula competencia en el mercado de avistamiento de aves de la Región Callao; es decir, que es un mercado prácticamente

virgen. Al ser así, se debe aprovechar la oportunidad para establecerse lo más rápidamente en el mercado y de forma contundente.

De igual manera, otra oportunidad es el importe que gastan los turistas que hacen observación de aves. En el Perfil del Observador de Aves de Prom Perú, el gasto de los interesados en visitar Perú es de \$3027 dólares americanos (PROMPERÚ, 2014), mientras que el gasto promedio de los turistas es de \$1553 dólares americanos (PROMPERÚ, 2017).

Finalmente, vale la pena agregar que, debido a la cercanía con el aeropuerto internacional Jorge Chávez, la ubicación del ACR es estratégicamente beneficiosa para el plan de negocios, a esto se suma que el 68% de los turistas extranjeros que ingresan al país lo hacen por dicho aeropuerto.

7.7.4 Amenazas

Entre las amenazas que afectarían el plan de negocios y a todo el sector turismo (y a la inversión extranjera en general) se encuentra la inestabilidad política y social que constantemente vive el país, sumado a las altas tasas de criminalidad y de delincuencia. Estos aspectos dañan la imagen del país y desmotivan a los potenciales visitantes de visitar nuestra fauna, por más diversa y exótica que pueda llegar a ser.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el crecimiento urbano; al ser este un fenómeno progresivo y difícil de controlar, mientras más avance, más amenazadas se ven las áreas naturales protegidas. Tanto el ACR Humedales de Ventanilla como la Laguna Mirador enfrentan constantemente el acecho de los invasores y traficantes de terrenos; estos son gente inescrupulosa que, al invadir áreas protegidas no sólo reducen el tamaño de estas, sino que le quitan espacio a la fauna que habita, para la cual dichas áreas fueron declaradas protegidas.

Otro aspecto relacionado con el acecho del territorio es la contaminación de la zona, ya que al estar rodeado de asentamientos humanos y estos carecer de los servicios

municipales básicos, la amenaza de la contaminación es constante, así como el tema de la seguridad que, si bien no es algo tan grave, igual es un aspecto a tener en cuenta.

Finalmente, tampoco se puede dejar de lado la incertidumbre, ya que se está incursionando en un mercado nuevo, el cual se desconoce.

A continuación se muestra en el cuadro de matriz FODA.

Tabla 7.3
Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Producto novedoso en la Región Callao. Precios más bajos del mercado. Cercanía (30 min) al aeropuerto. Bajos costos fijos de la empresa para el ingreso al mercado. Información actualizada y de primera mano del GORE Callao sobre la fauna del ACR Humedales de Ventanilla	El 68% de los turistas que observaron aves ingresaron al país por el aeropuerto Jorge Chávez. Mayor promoción estatal del servicio de avistamiento de aves. Existe una demanda potencial de turismo de avistamiento de aves. Poca competencia en el mercado de avistamiento de aves en la Región Callao Alta capacidad de gasto de avituristas. Alta diversidad del Perú en fauna.
Debilidades	Amenazas
Falta de experiencia por ser empresa nueva. Poca promoción por parte del GORE Callao Muy escasa afluencia de avituristas extranjeros al ACR. Empresa desconocida en el mercado.	Contaminación en el ACR. Invasiones, tráfico de terrenos. Inestabilidad política y social del país. Incertidumbre. Crecimiento urbano

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.4
Matriz Estratégica FODA de Avistar SAC

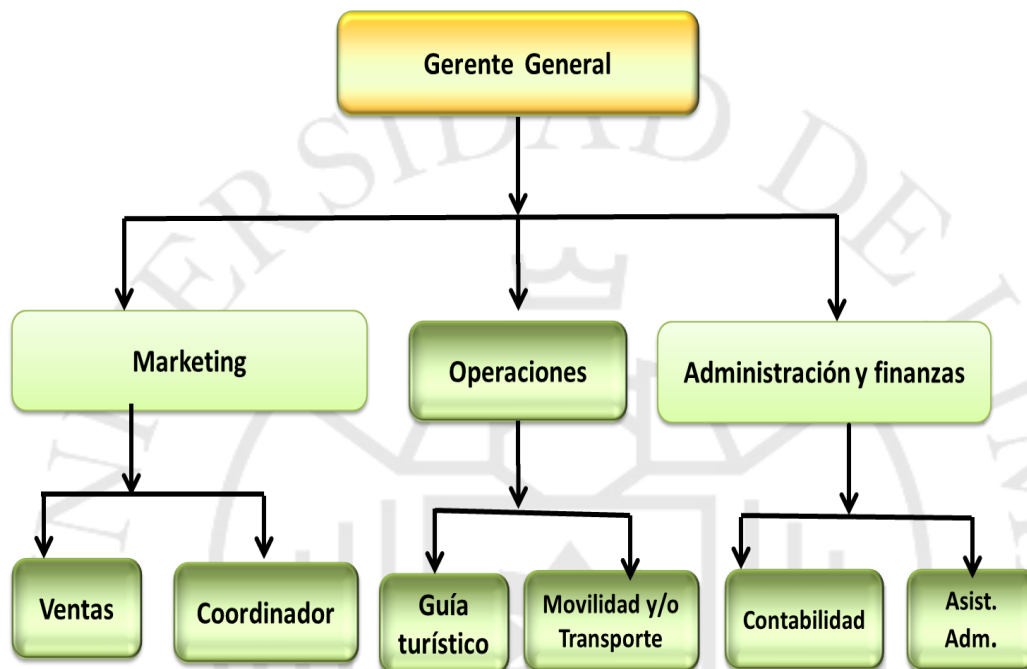
		FACTORES INTERNOS	
		1. Lista de Fortalezas	2. Lista de Debilidades
FACTORES EXTERNOS		F1. Producto novedoso en la Región Callao.	D1. Falta de experiencia por ser una empresa nueva.
		F2. Cercanía al aeropuerto internacional Jorge Chávez	D2. Poca promoción por parte del GORE.
		F3. Informac actualizada y detallada sobre la fauna del ACR.	D3. Muy pocos avituristas extranjeros visitan el ACR
		F4. Bajos costos fijos para el ingreso al mercado.	D4. Empresa desconocida en el mercado
		F5 Los precios más bajos del mercado	
3. Lista de Oportunidades		Estrategias ofensivas	Estrategias de reorientación
	<p>O1. El 68% de los turistas extranjeros que observaron aves ingresaron al país por el aeropuerto Jorge Chávez.</p> <p>O2. Mayor promoción estatal del servicio de avistamiento de aves.</p> <p>O3. Existe una demanda potencial de turismo de avistamiento de aves.</p> <p>O4. Poca competencia en el mercado de avistamiento de aves.</p> <p>O5. Alta capacidad de gasto de avituristas.</p> <p>O6. Alta diversidad de fauna</p>	<p>Captar a los potenciales turistas de avistamiento de aves y fidelizar mediante nuestro servicio innovador y único en la Región Callao.</p> <p>Aprovechar el apoyo estatal para ofrecer el nuevo servicio avistamiento de aves en la Región Callao</p> <p>Aprovechar la poca competencia en el mercado y los bajos costos fijos para el ingreso y posicionamiento en el mercado de avistamiento de aves.</p>	<p>Aprovechar en medios virtuales para comunicarnos con los turistas y potenciar la venta a través de canales directos.</p> <p>Contactarse con otros operadores y empresas del sector turismo para promover y poner en marcha el plan de negocios.</p> <p>Ampliar la gama de servicios ofrecidos</p>
4. Lista de Amenazas		Estrategias Defensivas	Estrategia de supervivencia
	<p>A1. Invasiones, tráfico de terrenos en el ACR.</p> <p>A2. Contaminación en el ACR</p> <p>A3. Crecimiento urbano</p> <p>A4. Incertidumbre</p> <p>A5. Inestabilidad política y social del país.</p>	<p>Ofrecer un servicio diferente a la competencia de acuerdo a las nuevas normas ambientales.</p> <p>Realizar alianzas estratégicas con los proveedores de insumos y mantener una buena relación con ellos a fin de abaratar costos.</p> <p>Elaborar un plan de manejo y conservación de aves en los Humedales de ventanilla en colaboración con el GORE Callao.</p>	<p>Aprovechar la diferenciación del producto único y evitar competir abiertamente con los operadores turísticos ya asentados en el mercado por precios y demás.</p>

Fuente:Elaboración propia

7.8 Organización

La estructura organizacional en la empresa *Avistar S.A.C.*, especializada en turismo de avistamiento de aves en el ACR Humedales de Ventanilla, obedecerá a lo establecido en el siguiente gráfico

Figura 7.3
Organigrama de Avistar SAC



Fuente: Elaboración propia

7.9 Matriz de Estrategia

Las estrategias se han definido después del análisis de las FODAs. Como se puede apreciar en la tabla 7.4, estas se elaboran en base a los cuadrantes que resultan de combinar las oportunidades con las fortalezas (estrategias ofensivas), oportunidades con debilidades (estrategias de reorientación), amenazas con fortalezas (estrategias defensivas) y debilidades con amenazas (estrategias de supervivencia).

Estrategias Ofensivas

Ya que el 68% de los turistas extranjeros que ingresan al Perú y observan aves lo hacen por el aeropuerto Jorge Chávez, y ya que existe una demanda

potencial en la Región Callao, lo que se busca es un rápido posicionamiento en este mercado geográfico, y para ello se usarán las fortalezas que *Avistar SAC* tiene, complementado con una certera campaña de marketing; a medida que se vayan captando clientes, se procederá con la fidelización de estos.

Así mismo, se aprovechará el apoyo estatal para promocionar esta modalidad de turismo en la Región Callao en vista de la muy escasa o nula competencia en esta parte del país.

De igual manera, se aprovechará la poca competencia en el mercado y los bajos costos fijos para el ingreso y rápido posicionamiento en el mercado de avistamiento de aves.

Estrategias defensivas

Entre las medidas defensivas lo que se plantea es minimizar los costos operativos de modo que los márgenes de ganancia sean los más amplios posibles y así asegurar que la empresa pueda hacer frente a las adversidades y amenazas.

Así mismo, enfocarnos en diferenciar nuestro producto y resaltar cuáles son las características que lo hacen diferente de todos los otros (posibles competidores). Para ello, se contará con una alianza estratégica con el Gobierno Regional del Callao para impulsar el potencial que tiene el ACR Humedales de Ventanilla y preservarlo sostenidamente en su forma más integral, de modo que cuanto mejor estén estos, mejor estará *Avistar SAC*.

Estrategias de reorientación

Se aprovechará los medios virtuales para comunicarnos con los turistas y potenciar la venta a través de canales directos. Así mismo, el negocio podría reorientarse en el sentido de que además de ofrecer birdwatching, brindar servicios ecoturísticos más diversos, de modo que la oferta de servicios sea más amplia.

Estrategia de supervivencia

Como estrategia de supervivencia, es necesario aprovechar la diferenciación del producto único y evitar competir abiertamente con los otros operadores turísticos ya existentes y asentados en el mercado por precios.

7.10 Propuesta de Valor

Una propuesta de valor es lo que hace que un cliente se incline a elegir por una u otra empresa al ver que alguna de estas satisfacen sus necesidades de forma más completa e innovadora. Siguiendo en línea con esta definición, *Avistar SAC* apunta a la plena satisfacción de sus clientes y precisamente con una propuesta nunca antes vista en la Región Callao. Para ello, se ha dividido la propuesta de valor en tres grandes aristas: Relación con los Clientes; Publicidad y Relaciones Públicas; y finalmente Aliados Estratégicos.

En referencia a la primera gran arista, esta tiene como base, además de despertar el interés de los clientes / turistas desde el inicio, enfocarse en la fidelización de ellos desde diferentes ángulos, pero sobre todo, y lo más importante, haciéndoles notar que con su visita no sólo están satisfaciendo sus necesidades, sino que también están contribuyendo con la preservación de una zona que, si bien está declarada como un Área de Conservación Regional a cargo del Gobierno Regional del Callao, enfrenta al mismo tiempo muchos retos y amenazas, tal como se vio en la Matriz EFE.

La segunda arista es en referencia a la Publicidad y las Relaciones Públicas que *Avistar SAC* tiene planeado establecer como estrategia para poder promocionarse, posicionarse y finalmente consolidarse en el mercado, así como dar la imagen que merece en este.

La tercera gran arista es en referencia a los Aliados Estratégicos. *Avistar SAC* tiene como principio establecer desde el primer momento una filosofía de simbiosis con todas las personas, empresas y organizaciones con las que interactúe; es así que ha determinado ese término para todos(as) los que contribuyan a ampliar las fronteras de *Avistar SAC*, así como para aquellos que proporcionen los bienes y servicios que la

empresa requiera para completar la gama de servicios que *Avistar SAC* brinde a sus turistas / clientes.

A continuación se pasa a detallar cada una de las mencionadas aristas.

7.10.1 Relación con clientes

Una vez que el cliente ha contratado el servicio con nosotros, lo que se busca es que siga manteniendo el contacto con la empresa por varias razones. Primero, para que recomienden los servicios de *Avistar SAC* a sus compañeros, amigos, familiares y en general a todos sus conocidos que practiquen la actividad de observación de aves y estén próximos a viajar al Perú y/o Sudamérica. Segundo, para que, en caso regresen, vuelvan a contactarnos, de modo que cuando regresen a sus países de origen, sigan recomendando los servicios de *Avistar SAC*. A este proceso se le conoce como fidelización.

Eso demuestra que la fidelización de los clientes es un asunto de vital importancia. Además, debido a que en prácticamente todos los rubros hay una descarnada competencia, es bastante más práctico y menos desgastador retener a los clientes que captar nuevos.

Debido a lo antes mencionado, el proceso de fidelización se basará principalmente en las siguientes acciones:

1. La conexión psicológica: Debido a que la el birdwatching y el ecoturismo son actividades estrechamente ligadas, y debido a que la actividad del servicio brindado por *Avistar SAC* será en un área de conservación regional, es decir en un área protegida en medio de la urbe y que está manejada por personas 100% entregadas a sus tareas, así como todo el personal de *Avistar SAC*, entonces dicha conexión será una grata consecuencia inevitable que se espera y desea que sea pasada de un turista a otro; algo así como un circuito sin fin.
2. Valor Agregado: El concepto que se tiene de valor agregado es que se superen las expectativas del cliente. Esto es parte del concepto del plan de negocio que se tiene pensado implementar, ya que con los elementos con los que cuenta *Avistar SAC*, se tiene garantizado que el turista, al optar por nuestros servicios, se dé cuenta que es bastante más que un paseo más de

birdwatching. Finalmente y lo más importante, debido a que nuestro producto está enfocado en el ACR Humedales de Ventanilla, se mantendrá una base de datos actualizada sobre la cantidad de aves avistadas, en qué parte de la reserva, tanto en especie como en frecuencia y en la estación del año en que fueron avistadas, de modo que el turista sepa antes de venir lo que tiene posibilidades de avistar. En este punto, además de la información detallada de la fauna que el ACR Humedales de Ventanilla tiene, al turista se le hará saber de la importancia que sus visitas tienen, tanto para la fauna que ellos han venido a observar como para la biodiversidad de la región Callao, ya que como se ha mencionado previamente, esta área tiene una inmensa necesidad de promocionarse tanto nacional como internacionalmente para disminuir las amenazas que la acechan, de modo que los turistas sientan que con sus visitas están contribuyendo a la preservación del ACR.

3. Comunicación y participación constante: En la página web de la empresa se mantendrá un registro actualizado de los turistas que visitan el ACR. Así mismo, se mantendrá abierto un espacio para que los turistas puedan dejar su opinión en la página web de la empresa, de la misma forma que se les pedirá sus correos electrónicos para hacerles llegar las novedades y promociones que serán permanentes. Es decir, la comunicación con los turistas será constante.

7.10.2 Publicidad y Relaciones Públicas

Debido a que en el mundo de los negocios casi todo depende de relaciones, la publicidad y relaciones públicas serán constantes. Se participará en los principales foros de birdwatchers a nivel nacional como internacional, y se mantendrá la comunicación con los visitantes del ACR. Así mismo, se participará en todos los eventos relacionados con la ornitología y, en especial, del birdwatching, tanto presencial como virtualmente, así como en los eventos y convenciones de turismo ecológico y ferias relacionadas a este sector, en donde se dejará en claro el firme compromiso conservacionista que *Avistar SAC* tiene respecto a la fauna y la economía del lugar en donde opera, que es el ACR Humedales de Ventanilla, de modo que los asistentes a los eventos (otras

empresas vinculadas a la industria del turismo) vean el potencial de la zona, ya que en el ACR no sólo se puede realizar turismo ornitológico, sino también turismo de naturaleza en el completo sentido de la palabra.

Así mismo, se mantendrá contacto constante con las principales agremiaciones de “birdwatching” de todos los países, principalmente los de América Latina, ya que una parte importante de los turistas que vienen a Perú están de ruta por esta parte del continente.

Volviendo a la publicidad, debido a que se posee un área de marketing, el coordinador de esta área, al ser un experto en el tema, realizará publicaciones y promociones semanales, y debido a que el ACR tiene 276 hectáreas de extensión con abundante fauna, las imágenes a publicar serán ilimitadas, así como la descripción sobre las tareas que el personal permanente de la zona realiza con el fin de preservarlo.

Así mismo, se les brindará la oportunidad a los socios y aliados estratégicos (principalmente proveedores) de *Avistar SAC* de tener un espacio publicitario en la página web, siempre y cuando cumplan con los estándares de calidad establecidos.

7.10.3 Socios y Aliados Estratégicos

Los aliados estratégicos son una poderosa fuente de clientes. Mientras que un cliente satisfecho puede enviar a tres o cuatro conocidos, un aliado estratégico puede exponer el negocio a cientos de clientes potenciales.

Un aliado estratégico puede ser cualquier persona o empresa que se dirige al mismo mercado objetivo, pero no necesariamente es una competencia directa. Una forma de determinar los aliados estratégicos es ver qué otros productos podrían estar mis clientes interesados en adquirir, de manera que se contacten a esas otras empresas para la alianza.

En el caso de este plan de negocio, los aliados estratégicos podrían ser guías turísticos que trabajan por cuenta propia, sociedades de ornitología, restaurantes cerca de la zona de operaciones de *Avistar SAC*, pero sobre todo, empresas de turismo que no vendan el servicio de birdwatching, esto último sería mayormente para los del segmento

ocasional. Así mismo, se puede establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos internacionales que vendan este servicio, de modo que se les anexe esta ruta a su lista y paquetes.

Asimismo, el principal aliado estratégico con el cual contará Avistar SAC desde el inicio será el ACR Humedales de Ventanilla con todo su personal, pues sus operaciones están centradas en dicho lugar.

Así como el ACR, casi desde el inicio también se debe considerar tener una lista de hoteles y restaurantes como aliados estratégicos, ya que muchos de los turistas, al término de la visita de birdwatching, es posible que quieran gozar de alguna comida típica, y eso es también parte del servicio que *Avistar SAC* ofrece.

Los proveedores de servicios

El principal proveedor directo con el que el modelo de negocio cuenta es el que provee el *lunch box* para los turistas. Al proveedor de dicho servicio también se le considera un aliado estratégico, ya que mientras mejor sea su producto, mejor será nuestro servicio, y se le valorará más.

7.11 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI o Balanced Scorecard) es una herramienta que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa (CMI gestión).

El modelo de CMI fue diseñado por Kaplan y Norton, y plantea que además de la perspectiva financiera, se tengan en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos (aprendizaje y crecimiento)

El CMI pone énfasis en que tanto los indicadores financieros como no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

El proceso principal para la implantación es la reflexión estratégica; una vez establecidos los indicadores, se pueden establecer en un sistema de *business intelligence* que facilite la captura de datos, el análisis y la gestión de informes para una posterior toma de decisiones.

Tabla 7.5
Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Crecimiento de ingresos Aumento de la rentabilidad del negocio.	Aumento de ingreso. Aumento de utilidades de la empresa.
Clientes	Aumentar la Fidelización.	% de crecimiento del negocio con los clientes actuales; registro de clientes recurrentes
Procesos	Maximizar la satisfacción del cliente.	Espacio en pág web de la empresa para comentarios de clientes. Formar parte de las Sociedades ornitológicas en Perú e internacionales. Número de reclamos.
	Asegurar calidad del servicio	Detección de errores; encuesta a clientes sobre satisfacción con el prod.
	Mejorar capacidad de respuesta.	Tiempo de rpt. ante reclamos internos y externos.
Aprendizaje y crecimiento humano	Eficiencia en procesos.	Costos de operaciones Implementación del circuito de mejora continua(Planear, hacer, verificar, actuar).
	Aumentar la formación. Estudio de la escala salarial.	Número de capacitaciones. brecha de la escala salarial de la empresa vs mercado.

Fuente:Elaboración propia

CAPÍTULO VIII: PROYECCIONES FINANCIERAS

8.1 Estructura de Inversión

La inversión total de *Avistar SAC* asciende a S/189,559.61 la cual se puede contemplar en la siguiente tabla.

Tabla 8.1
Estructura de la Inversión

Descripción	MONTO (S/.)
Inversión Tangible	134,430.00
Inversión Intangible	5,813.48
Efectivo en caja	15,000.00
Capital de Trabajo	34,316.13
INVERSIÓN TOTAL	189,559.61

Fuente:Elaboración propia

El Capital de trabajo, que es lo que la empresa requiere para cubrir sus gastos corrientes en el corto plazo (calculado para un mes) se detalla a continuación.

Tabla 8.2
Capital de Trabajo

DESCRIPCION	MONTO (S/.)
Útiles de Oficina	57.80
Servicios (Luz, Agua, Tlf & Internet)	500.00
Publicidad	583.33
Costo del Servicio	1,225.00
Alquiler, Sueldos y Cochera	31,950.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	34,316.13

Fuente:Elaboración propia

Por otro lado, la inversión fija de *Avistar SAC* está dividida en inversión fija tangible y en la inversión fija intangible, las cuales suman S/140,243.48.

El detalle de ambas se puede apreciar en las siguientes tablas:

Tabla 8.3
Inversión Tangibles

Concepto	Cantidad	P.U. (S/.)	Sub-Total(S/.)
INVERSION FIJA TANGIBLE			
Telescopio terrestre	1	2,040.0	2,040.0
Binoculares	8	340.0	2,720.0
Camara seguridad	1	800.0	800.0
Computadoras	3	2,500.0	7,500.0
Impresoras	1	550.0	550.0
MiniBus	1	95,200.0	95,200.0
Camioneta	1	22,950.0	22,950.0
			-
TOTAL DE EQUIPOS			131,760.00
Muebles y Enseres			
Escritorio completo	3	600.0	1,800.0
Sillas	6	80.0	480.0
Armarios	1	250.0	250.0
			-
			-
Total Muebles y Enseres			2,530.00
OTROS TANGIBLES			
Señal Extintor	3	5.0	15.0
Señal Zona de Sismo	4	10.0	40.0
Señal de No fumar	4	5.0	20.0
Señal de Salida	3	5.0	15.0
Señal de Botiquin	10	5.0	50.0
TOTAL OTROS TANGIBLES			140.0
TOTAL TANGIBLES			134,430.0

Fuente:Elaboración propia

Tabla 8.4
Inversión Intangibles

CONCEPTO	MONTO S/
GASTO DE PUESTA EN MARCHA	
Busqueda y reserva de Nombre	24.00
Patente de marca-indecopi (10 años)	549.48
Elaboracion de la Minuta	350.00
Elevar la Minuta a Escritura Publica	600.00
Inscripcion de la Minuta a SUNARP	50.00
Obtencion del RUC y clave sol	gratis
Inscripcion de Trabajadores en ESSALUD	gratis
Compra y legalizac. de libros contables (3 libros)	90.00
Certificado de defensa civil	550.00
Licencia de funcionamiento	900.00
Adelanto Garantia alquiler local (2 meses)	2,700.00
TOTAL INTANGIBLES	5,813.5

Fuente:Elaboración propia

8.2 Financiamiento

La estructura de inversión de la propuesta es del 70% con aporte propio y el 30% con financiamiento, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Tabla 8.5
Estructura de la inversión

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	SUB-TOTAL(S/.)
Financiamiento	30%	56,867.9
Aporte Propio	70%	132,691.7
Inversión Total	100%	189,559.6

Fuente:Elaboración propia

A partir de dicha estructura se pasa a calcular el WACC, más conocido como el Costo del Capital Promedio Ponderado (CCPP), o también conocido como tasa de descuento, el cual se calcula de la siguiente forma:

$$(\% \text{ financiado} * \text{ tasa bancaria} * 0.7) + (\% \text{ aporte propio} * \text{COK})$$

El COK, también conocido como el Costo de Oportunidad del Accionista o Costo del Capital, es la suma de la tasa bancaria (15%) más el factor de riesgo (también conocido como tasa de riesgo), el cual se asume que será del 5%.

Así entonces, tenemos que:

$$\text{COK} = \text{Tb} + \text{R} = 15\% + 5\% = \mathbf{20\%}$$

Con el COK obtenido, entonces pasamos a calcular el WACC:

$$\text{WACC} = (30\% * 15\% * 0.7) + (70\% * 20\%) = \mathbf{17.20\%}$$

Tanto el WACC como el COK serán utilizados más adelante para las evaluaciones financieras requeridas.

Volviendo al financiamiento, en la tabla 8.5 se muestran los importes concernientes a la amortización, intereses, y seguro de la deuda. Los detalles del cronograma se pueden ver en el anexo.

Tabla 8.6
Servicio Anual de la Deuda

SERVICIO DE LA DEUDA ANUAL						
	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Amortización	8,434.39	9,699.55	11,154.48	12,827.66	14,751.80	56,867.88
Interés	7,464.69	6,199.54	4,744.60	3,071.43	1,147.28	22,627.55
Seguro desgravamen	32.89	37.83	43.50	50.03	57.53	221.78
Cuota de Amort.	15,931.98	15,936.91	15,942.59	15,949.11	15,956.62	79,717.22

Fuente:Elaboración propia

Como se puede apreciar, si bien el importe a financiar fue de S/ 56,687.9 , lo que se terminó pagando al final del quinto año fue un total de S/ 79,717.22 , eso significa que se terminó pagando 40% más de lo que se requirió financieramente.

8.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio muestra la cantidad mínima de ventas requerido para que la empresa se pueda sostener en el mercado. De acuerdo al marco teórico, la fórmula para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio por Unidad} - \text{Costo Variable por Unidad}}$$

Así entonces, según los cálculos, para el primer año (2020) será necesario atender a 1,690 turistas a fin de empezar a obtener ganancias, lo cual, como se verá en la tabla 8.5, no se logrará alcanzar en dicho año. Sin embargo, en todos los años que siguen del proyecto, el punto de equilibrio será alcanzado y sobrepasado.

Tabla 8.7
Punto de equilibrio

RUBROS	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	AÑOS				
	2020	2021	2022	2023	2024
COSTOS FIJOS.	448,926.28	458,145.57	459,600.51	469,386.90	471,311.04
DEPRECIAC. DE A.F. Y AMORT. INTANG.	35,320.39	36,585.55	38,040.48	39,713.66	41,637.80
PAGO CUOTA DE PRESTAMO	15,899.09	15,899.09	15,899.09	15,899.09	15,899.09
GASTOS DE VENTA	7,000.00	7,140.00	7,140.00	7,282.80	7,282.80
GASTOS ADMINISTRATIVOS	390,706.80	398,520.94	398,520.94	406,491.35	406,491.35
COSTOS VARIABLES	14,700.00	17,280.00	20,060.00	22,400.00	35,280.00
COSTOS DEL SERVICIO	14,700.00	17,280.00	20,060.00	22,400.00	35,280.00
COSTOS TOTALES	463,626.28	475,425.57	479,660.51	491,786.90	506,591.04
VENTAS (Q)	1,500.00	1,920.00	2,380.00	2,800.00	3,600.00
COSTO VARIABLE UNITARIO (CVu)	9.80	9.00	8.43	8.00	9.80
PRECIO DE VENTA UNITARIO	275.40	275.40	275.40	275.40	275.40
PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	1,690	1,720	1,722	1,755	1,775
PUNTO DE EQUILIBRIO (S/.)	465,490.58	473,623.46	474,110.58	483,429.88	488,701.29

Fuente:Elaboración propia

8.4 Estado pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias es el resultado de las actividades de la empresa *Avistar SAC* a lo largo de cada uno de los años del proyecto, lo cual, como se detalla en la tabla 8.6, en el primer años arroja una pequeña pérdida, pero en todos los años siguientes, se verán utilidades que, con el pasar de los años, van aumentando.

Tabla 8.8
Estado de pérdidas y ganancias

CONCEPTO	AÑOS				
	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS (VENTAS)	413,100	528,768	655,452	771,120	991,440
COSTOS DE SERVICIOS	14,700	17,280	20,060	22,400	35,280
UTILIDADES BRUTAS	398,400	511,488	635,392	748,720	956,160
GASTOS OPERATIVOS:					
Gastos de administración	390,707	398,521	398,521	406,491	406,491
Gstos de Ventas	7,000	7,140	7,140	7,283	7,283
Depreciacion	26,886	26,886	26,886	26,886	26,886
Amortización Intangibles	1,163	1,163	1,163	1,163	1,163
TOTAL GASTOS	425,755	433,710	433,710	441,823	441,823
UTILIDAD OPERATIVA	-27,355	77,778	201,682	306,897	514,337
GASTOS FINANCIEROS					
Seguro + IGV del préstamo	-33	-38	-44	-50	-58
Intereses	-7,465	-6,200	-4,745	-3,071	-1,147
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP. A LA RENTA	-34,853	71,541	196,894	303,776	513,132
Impuesto a la Renta 30%	-	-21,462	-59,068	-91,133	-153,940
UTILIDAD NETA	-34,853	50,079	137,826	212,643	359,193

Fuente:Elaboración propia

8.5 Flujo de Caja del Efectivo

En la tabla 8.9 se puede apreciar el flujo de efectivo para cada uno de los años proyectados. Así como en el estado de ganancias y pérdidas, el primer año termina en negativo, pero en todos los años que siguen hay utilidades que van incrementándose en cada uno de ellos.

Tabla 8.9
Flujo de Caja del Efectivo

	AÑO 0	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS						
INGRESOS POR VTAS		413,100.00	528,768.00	655,452.00	771,120.00	991,440.00
INVERSION						
Financiamiento	56,867.88					
Aporte Propio	132,691.73					
TOTAL INGRESOS	189,559.61	413,100.00	528,768.00	655,452.00	771,120.00	991,440.00
EGRESOS						
Costo del servicio (Combust., Snack)		14,700.00	17,280.00	20,060.00	22,400.00	35,280.00
Gastos administrativo		390,706.80	398,520.94	398,520.94	406,491.35	406,491.35
Gastos de venta		7,000.00	7,140.00	7,140.00	7,282.80	7,282.80
Pago del prestamo		15,931.98	15,936.91	15,942.59	15,949.11	15,956.62
Impuesto a la renta		0.00	21,462.30	59,068.28	91,132.71	153,939.70
Compra activos fijos	134,430.00					
Activo Intangible	5,813.48					
TOTAL EGRESOS	140,243.48	428,338.78	460,340.15	500,731.80	543,255.98	618,950.47
CAJA INICIAL	0.00	0.00	-15,238.78	53,189.07	207,909.26	435,773.29
TOTAL INGRESOS		413,100.00	528,768.00	655,452.00	771,120.00	991,440.00
TOTAL EGRESOS		428,338.78	460,340.15	500,731.80	543,255.98	618,950.47
INGRESO OPERATIVO		-15,238.78	68,427.85	154,720.20	227,864.02	372,489.53
CAJA FINAL	-189,559.61	-15,238.78	53,189.07	207,909.26	435,773.29	808,262.82

Fuente:Elaboración Propia

8.6 Balance General

En la tabla 8.8 se detalla el Balance General para iniciar el primer año, es decir para cuando la empresa ya tiene todos sus activos y financiamientos aprobados y listos para empezar con sus operaciones en el año que viene, el cual se detalla a continuación.

Tabla 8.10
Balance General

	Año 0
Caja	15,000
Muebles, maquinaria y equipo	134,430
Depreciación acumulada	
Capital de trabajo	34,316
Inatngibles	5,813
Amortizacion acumulada	
Total Activo	189,560
Obligaciones Financieras	56,868
Total Pasivo	56,868
Capital Social	132,692
Resultados acumulados	-
Resultados del ejercicio	-
Total Patrimonio	132,692
Total Pasivo y Patrimonio	189,560

Fuente:Elaboración propia

Como se puede apreciar, el total del activo encaja con el pasivo y patrimonio, y estos al mismo tiempo con la inversión total del proyecto, el cual está especificado en la tabla 8.3.

8.7 Flujo de Caja Económico y Financiero

En la tabla 8.11 se muestran ambos flujos, los cuales servirán para calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de ambos flujos.

Tabla 8.11
Flujo de Caja Económico y Financiero

AÑOS	PERIODO 0	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS						
UTILIDAD NETA		-34,853	50,079	137,826	212,643	359,193
DEPRECIACION		26,886	26,886	26,886	26,886	26,886
AMORTIZACION INTANGIBLES		1,163	1,163	1,163	1,163	1,163
GASTOS FINANC *(1-IR)		5,248	4,366	3,352	2,185	843
VALOR DE RECUPERO *(1-IR)						565,784
INVERSION						
Financiamiento	-56,868					
Aporte Propio	-132,692					
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-189,560	-1,556	82,494	169,226	242,877	953,869
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-189,560	-1,556	82,494	169,226	242,877	953,869
AMORTIZACION DEUDA	56,868	-8,434	-9,700	-11,154	-12,828	-14,752
GASTOS FINANCIEROS *(1-IR)		-5,248	-4,366	-3,352	-2,185	-843
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-132,692	-15,239	68,428	154,720	227,864	938,273

Fuente:Elaboración propia

El Valor Actual Neto es un criterio que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto de inversión para calcular cuánto se ganaría o perdería con dicha inversión. Para ello, se traen todos los flujos de caja proyectados al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado (tasa de descuento).

Para calcular el VAN económico, se utiliza el WACC o CCPP, el cual, al momento de su cálculo (en el punto 8.2), fue de 17.20%. Así mismo, se requiere del

flujo de caja económico de cada uno de los cinco años del proyecto y la inversión total de este (la cual es de S/ 189,560).

Para calcular el VAN financiero, se utiliza el costo de oportunidad del capital del inversionista o COK, el cual, al momento de calcularlo, fue de 20%. De igual manera, se requiere de los flujos de caja financieros de cada uno de los cinco años del proyecto y la inversión inicial menos el financiamiento (S/ 132,692).

Los posibles resultados que podría arrojar serían:

VAN>0 Significaría que el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida, generará beneficios.

VAN=0 Significaría que el valor actualizado de los cobros y pagos de la inversión no generaría beneficios ni pérdidas; es decir, que sería indiferente.

VAN<0 Significaría que el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = Inv_0 + \frac{Flujo_1}{(1+i)} + \frac{Flujo_2}{(1+i)^2} + \frac{Flujo_3}{(1+i)^3} + \frac{Flujo_4}{(1+i)^4} + \frac{Flujo_5}{(1+i)^5}$$

Donde i vendría a ser la tasa de descuento; es decir, el WACC (17.20%) para el VAN Económico y COK (20%) para el VAN Financiero.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que genera un proyecto, y se encarga de medir la rentabilidad de una inversión. Esto quiere decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá esta, para los montos que no hayan sido retirados del proyecto y funciona como un indicador adicional del Valor Presente Neto.

Para efectos prácticos, la TIR es aquella tasa que haría que el VAN sea igual a cero, y se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Inversión}_0 = \frac{\text{Flujo}_1}{(1 + \text{TIR})} + \frac{\text{Flujo}_2}{(1 + \text{TIR})^2} + \frac{\text{Flujo}_3}{(1 + \text{TIR})^3} + \frac{\text{Flujo}_4}{(1 + \text{TIR})^4} + \frac{\text{Flujo}_5}{(1 + \text{TIR})^5}$$

Una vez hallada la TIR, el criterio para evaluar es el siguiente:

TIR = tasa de descuento; es indiferente

TIR > Tasa de descuento; se recomienda aprobar el plan de negocio

TIR < Tasa de descuento; se rechaza el plan de negocio

Sin embargo, si bien ambas ecuaciones son las protocolares para hallar ambos indicadores, también es posible hallarlos utilizando los comandos en el programa Excel.

Así entonces, para el cálculo del Van Económico, las variables que se utilizan serían el WACC (17.15%), los flujos de caja económicos desde el año 2020 hasta el año 2024 y la inversión inicial o total (S/189,560), el cual figura en la tabla 8.9 como el flujo de caja económico para el Período 0 (-189,560). Con estos datos, el programa Excel arroja un VAN Económico de **S/ 535,716**

De acuerdo a los criterios de evaluación para el VAN, al ser este bastante mayor que cero, entonces se recomendaría continuar con el plan de negocio.

Para calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR) Económico, las variables que se requiere son básicamente todos los flujos de caja económicos, desde el período 0 hasta el año 2024. Con esa información, el resultado que el programa Excel arroja es una TIR Económica de **62.32%**.

De acuerdo a los criterios de evaluación para la TIR, al ser esta mayor que la tasa de descuento utilizada para las evaluaciones económicas (WACC, que es del 17.15%), entonces se recomienda continuar con el plan de negocios.

Para calcular el VAN financiero usando el programa Excel, la información requerida es la tasa de descuento que para este caso sería el COK (20%), los flujos de caja financieros desde el año 2020 hasta el años 2024 y la inversión inicial con aporte propio (S/132,692) el cual figura en la tabla 8.9 como el flujo de caja financiero para el Período 0 (-132,692). Con esos datos, el programa Excel arroja un VAN Financiero de **S/ 478,625**.

El criterio de evaluación para el VAN financiero es igual que para el VAN Económico, de modo que al ser este bastante mayor que cero, entonces se recomienda continuar con el proyecto.

Para el cálculo de la TIR Financiera, las variables que se requiere son todos los flujos de caja financieros que figuran en la tabla 8.9, desde el Período 0 hasta el año 2024, y el resultado que el programa Excel arroja es una tasa de **72.11%**.

En este caso, al ser la TIR Financiera mayor que la tasa de descuento requerida para las evaluaciones financieras (es decir el COK, que es del 20%), entonces se recomienda también continuar con el proyecto.

En resumidas cuentas, la tabla 8.12 resume los resultados de las evaluaciones económicas y financieras.

Tabla 8.12
Resumen de resultados económicos y financieros

EVALUACIÓN ECONÓMICA		EVALUACIÓN FINANCIERA	
INVERSION (S/)	-189,560	INVERSION (S/)	-132,692
WACC	17.15%	COK	20.00%
TIR ECONOMICO	62.32%	TIR FINANCIERO	72.11%
VAN ECONOMICO (S/)	535,716	VAN FINANCIERO (S/)	478,625

Fuente:Elaboración propia

8.8 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizó con una disminución del 10% en el precio del servicio y un aumento simultáneo del 25% en el precio del combustible para el peor de los escenarios; y con un aumento del 9% en el precio del servicio y una disminución del 33% en el precio del combustible.

En la tabla 8.11 se puede apreciar las variaciones en los Valores Actuales Netos y las TIR. Resalta que, incluso en los peores escenarios, ambos indicadores económicos como financieros responden de manera favorable.

Tabla 8.13
Análisis de Sensibilidad

	Precio	Cost. Combust.	VAN (Econ)	TIR Econ	Van Fin	TIR Fin
Peor	(- 250	(+25%) 15	315,518	45.16%	276,819	51.25%
Escenario	260	14	401,691	52.00%	355,794	59.49%
	270	13	487,864	58.67%	434,769	67.61%
	275.4	12	535,716	62.32%	478,625	72.11%
Mejor	280	11	576,903	65.44%	516,374	75.98%
	290	9	665,943	72.12%	597,979	84.35%
	(+9%) 300	(-33%) 8	751,692	78.51%	676,578	92.47%

Fuente:Elaboración propia



CONCLUSIONES

El mercado de avistamiento de aves, debido a las características de biodiversidad que tiene Perú, es un mercado con gran potencial. Si bien está creciendo, aún está lejos de llegar a su máximo potencial.

El Turista en Perú gasta en promedio \$1,500; mientras que el turista que hace observación de aves gasta en promedio \$3,027; lo que nos hace concluir que, sumado al mercado efectivo de 2.4 millones de turistas y al más de medio millón de turistas que realizaron la actividad de observación de aves en el 2017, el turista del sector de Birdwatching no sólo es considerablemente más rentable que el promedio, sino que es un nicho del mercado que tiene gran potencial de crecimiento.

El hecho de que el plan de negocios sea en una actividad estrechamente ligada a la naturaleza, hace que sea de gran ayuda para la mejora del ACR Humedales Ventanilla, ya que esta área, al tener un propósito netamente conservacionista, generará una sinergia inmediata con la empresa *Avistar S.A.C.* Por lo tanto, para la implementación de la propuesta de operador turístico se requiere una inversión total de s/189,559.61 Nuevos Soles.

En el análisis de sensibilidad, se observa que con un inversión inicial de S/189,559.61 en sus respectivos factores de actualización del periodo 1 al 5 se obtiene un VANE de S/535,716 que se obtiene como rentabilidad del proyecto con una tasa de retorno Económico del 62.32% . Esto nos indica que el proyecto tiene alta factibilidad económica considerando que tiene como factor clave el crecimiento de los arribos de turistas al Perú como destino con incremento promedio del 11% por año.

En el caso de los flujos financieros, vemos que el proyecto obtiene desde el periodo 1 al 5 con la misma inversión inicial (de S/189,559.61), flujos positivos a pesar de la presión financiera por parte del servicio de la deuda que generó el financiamiento bancario (de S/56,867.9), el cual conforma el 30% del aporte, y se

logró un VAN Financiero de S/478,625 en los cinco años con un TIR Financiero de 72.11%. Esto nos indica que el proyecto es altamente factible.

En la propuesta de valor, nuestros mejores aliados serán la calidad de la información en referencia a la fauna del ACR Humedales de Ventanilla y la eficiencia del servicio. En lo concerniente a la información, esto será algo pocas veces visto, puesto que turista y personal del ACR se verán involucrados en una relación de simbiosis constante, y al ser así, esto favorecerá a la empresa. En lo concerniente al servicio, también será novedoso, ya que al ser un servicio considerablemente más rápido que el resto (30 minutos del aeropuerto), en pocas horas la empresa habrá concluido con los servicios ofrecidos. En otras palabras, calidad y eficiencia



RECOMENDACIONES

Poner en marcha la iniciativa de la propuesta para promover la actividad de la observación de aves desde el Gobierno Regional del Callao para concientizar a la población sobre la importancia de la conservación de los hábitats de las diferentes especies de aves que viven en el Área de Conservación Regional (ACR) Humedales de Ventanilla, por los múltiples beneficios no solo provenientes de la conservación, sino también del aprovechamiento económico de las especies existentes.

Promover la actividad de observación de aves en el Área de Conservación Regional (ACR) Humedales de Ventanilla en convenio con la Región Callao a través de la educación ambiental, cursos, talleres, revistas y programas de radio y TV tanto locales como nacionales. Invitar a las instituciones educativas básicas, técnicas y superiores a desarrollar investigación en los Humedales de Ventanilla.

Aprovechar la condición que tiene Perú de ser el segundo país con mayor variedad de aves a nivel mundial y promover al ACR Humedales de Ventanilla como una muestra de la enorme biodiversidad que tiene Perú a nivel costero, ya sea antes de que los turistas extranjeros empiecen su paseo por el Perú como al final de este, justo antes de que tomen sus vuelos de regreso por la cercanía que este lugar tiene del aeropuerto internacional Jorge Chávez.

REFERENCIAS

- ACR Humedales de Ventanilla. (2019). Guardaparques del ACR Humedales de Ventanilla participando de la jornada de observación de aves del October Big Day. [página de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=2721667021199217&set=a.746458165386789&type=3&theater>
- Andina. (2018). Gobierno estima que turismo crecerá 10% por presencia peruana en el mundial. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-estima-turismo-crecera-10-2019-presencia-peruana-mundial-711145.aspx>
- Auccacusi, D., Jaramillo, R., Ramé, V. y Zavaleta, J. (2017). *Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría especializada en turismo* (tesis de maestría). Universidad ESAN. Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1104>
- Audubon. (s.f). History of Audubon and Science-based Bird Conservation. Recuperado de <https://www.audubon.org/about/history-audubon-and-waterbird-conservation>
- Aerts, R.; Lerouge, F. y November, E. (2019). Birds of forests and open woodlands in the highlands of Dogu'a Tembien. En J. Nyssen, M. Jacob y A. Frankl (eds.), *Geo-trekking in Ethiopia's Tropical Mountains* (pp. 1-6). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04955-3>
- Avia Export, T&L Europraxis (2012) *Diagnóstico Turismo de Naturaleza en el Mundo. Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza en Colombia*. Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=e1760bd0-0060-4974-9f5d-00277ce35cc9>
- Cavaliere, M. (2012). Ecoturismo, un poco de historia. Recuperado de <https://areadeturismorural.wordpress.com/2012/10/05/ecoturismo-un-poco-de-historia/>
- CMI Gestión. (s.f.). Cuadro de Mando Integral. Recuperado de <https://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

- Comunidad ism. (2016). MadBirdfair 2015. Recuperado de <http://www.comunidadism.es/blogs/las-ferias-como-canal-de-comercializacion-en-el-sector-del-ecoturismo>
- Contreras, C. (2012). Birdwatching y turismo aventura. Recuperado de https://issuu.com/mardukvertical/docs/trabajo_birdwatching
- Correa, D. (2013). *Plan de Negocios para la creación de Empresa de Turismo Global Tourism of Colombia SAS* (trabajo de grado para obtener el título profesional en Lenguas Modernas). Universidad Ean, Colombia. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5126/CorreaDiana2013.pdf;jsessionid=1A7F719485CCE5479B9B3F45F12C79BD?sequence=1>
- Diario de Colima. (2019). *Revelan causa de la caída en Facebook, Instagram y Whatsapp*. Recuperado de <https://diariodecolima.com/noticias/detalle/2019-03-14-revelan-causa-de-la-cada-en-facebook-instagram-y-whatsapp>
- Gestión. (2019). *Riesgo país subió diez puntos básicos y cerró en 1.09 puntos porcentuales*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-diez-puntos-basicos-y-cerro-en-109-puntos-porcentuales-noticia/>
- Gobierno Regional del Callao. (2009). *Plan Maestro 2009-2014 Área de Conservación Regional Humedales de Ventanilla*. Recuperado de <https://www.oceandocs.org/handle/1834/8220>
- Gobierno Regional del Callao. (2018). Registro de aves [Documento interno]
- Gobierno Regional del Callao. (2018). Registro de visitas [Documento interno]
- Gómez de Silva, H. y Alvarado Reyes, E. (2010). Breve historia de la observación de aves en México en el siglo XX y principios del siglo XXI. *Huitzil*, 11(1), 9-20. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-74592010000100006
- Go2Peru (s.f.a). Las Aves de Perú. Recuperado de https://www.go2peru.com/spa/observacion_aves.htm
- Go2Peru. (s.f.b). Peru Bird-watching map. Recuperado de http://www.go2peru.info/maps_birds.htm

- Hernández, L., Pachote, J. y Velásquez, M. (2017). *Análisis del producto turístico de avistamiento de aves en Bogotá Región y sus posibilidades de desarrollo* (trabajo de grado para optar al Título Profesional en Hotelería y Turismo). Universitaria Agustiniiana, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/288/HernandezLizarazo-LauraCristina-2018.pdf;jsessionid=5F05436FA901D85639996A8719862D42?sequence=1>
- Inbound Manager Pro (s.f.). *Cuándo es necesario hacer un análisis FODA*. Recuperado de <https://inboundmanagerpro.com/cuando-es-mas-conveniente-realizar-un-foda-y-como-hacerlo-apropiadamente/>
- Macdonald, H. (2002). What makes you a scientist is the way you look at things: ornithology and the observer 1930–1955. *Studies in History and Philosophy of Science Part C Studies in History and Philosophy of Biological and Biomedical Sciences*, 33(1), 53-77. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247257596_'What_makes_you_a_scientist_is_the_way_you_look_at_things'_ornithology_and_the_observer_1930-1955
- Ministerio de Agricultura. (s.f). [Biodiversidad]. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/47-sector-agrario/recurso-biodiversidad/345-diversidad-de-especies>
- Moss, S. (2004) *A Bird in the Bush: A social history of birdwatching*. Londres: Aurum Press.
- Nat Geo. (s.f). 10 países con una gran biodiversidad. Recuperado de <https://www.ngenespanol.com/travel/10-paises-con-una-gran-biodiversidad/>
- Observatorio eCommerce & Transformación Digital (2019). *Cómo Crece el Comercio Electrónico en el mundo*. Recuperado de <https://observatorioecommerce.com/como-crece-el-comercio-electronico-en-el-mundo/>
- Pixabay (2017) Ave Cigüeña de Cuello Negro. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/ave-cig%C3%BCe%C3%B1a-2196415/>

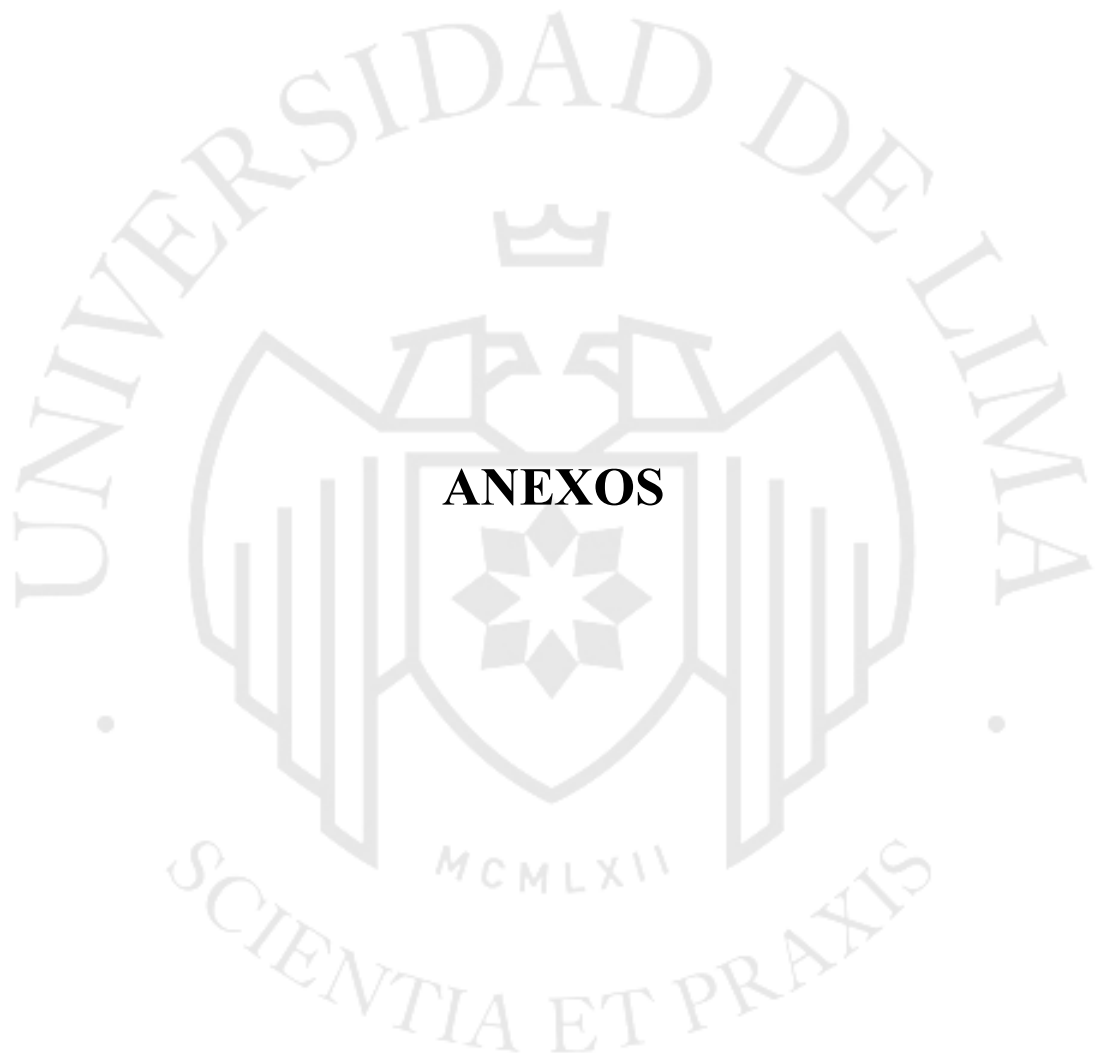
Portal de turismo (2017). ¿Cuántos puestos de trabajo y divisas genera el turismo en Perú? Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/cuantos-puestos-de-trabajo-y-divisas-genera-el-turismo-en-peru/>

PROMPERÚ (2014). *Perfil del Observador de Aves. El Turismo en cifras*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Observador%20de%20Aves%20&url=Uploads/publicaciones/1005/Perfil del Observador de Aves 2013.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/31920582](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Observador%20de%20Aves%20&url=Uploads/publicaciones/1005/Perfil%20del%20Observador%20de%20Aves%202013.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/31920582)

PROMPERÚ (2017). *Turismo In. Perfil del Vacacionista Extranjero que viene al Perú y Observó Aves*. Lima: Autor

Vázquez M., Encabo M. y Barreto D. (2011). Aviturismo y su ordenamiento para la conservación. En *Resúmenes: V Simposio Internacional y XI Jornadas Nacionales de Investigación*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de https://www.academia.edu/4126720/Aviturismo_Ordenamiento_en_Conservacion_Vazquez_Encabo_Paz_2011

We Are Marketing (2018). Turismo y tecnología: cómo la tecnología evoluciona el sector turístico. Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>



ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica de estudio de perfil del turista de avistamiento de aves 2017

Vacacionistas extranjeros que realizaron la actividad "Observación de aves" durante su estadía en el Perú

2015 - 2017

	2015	2016	2017	Var% 15/16	Var% 16/17
Llegadas de Vacacionistas Extranjeros al Perú	2 089 274	2 303 723	2 518 294	10%	9%
Proporción de vacacionistas que visitaron el Perú y realizaron la actividad "observar aves"	22%	21%	23%		
Vacacionistas que visitaron el Perú y realizaron la actividad "observar aves"	470 066	473 237	571 395	1%	21%

Fuente: MINCETUR / PROMPERÚ (Perfil del Turista Extranjero)

Elaboración: PROMPERÚ



Perfil del Vacacionista Extranjero que viene al Perú y observó aves - 2017

I. Características Sociodemográficas

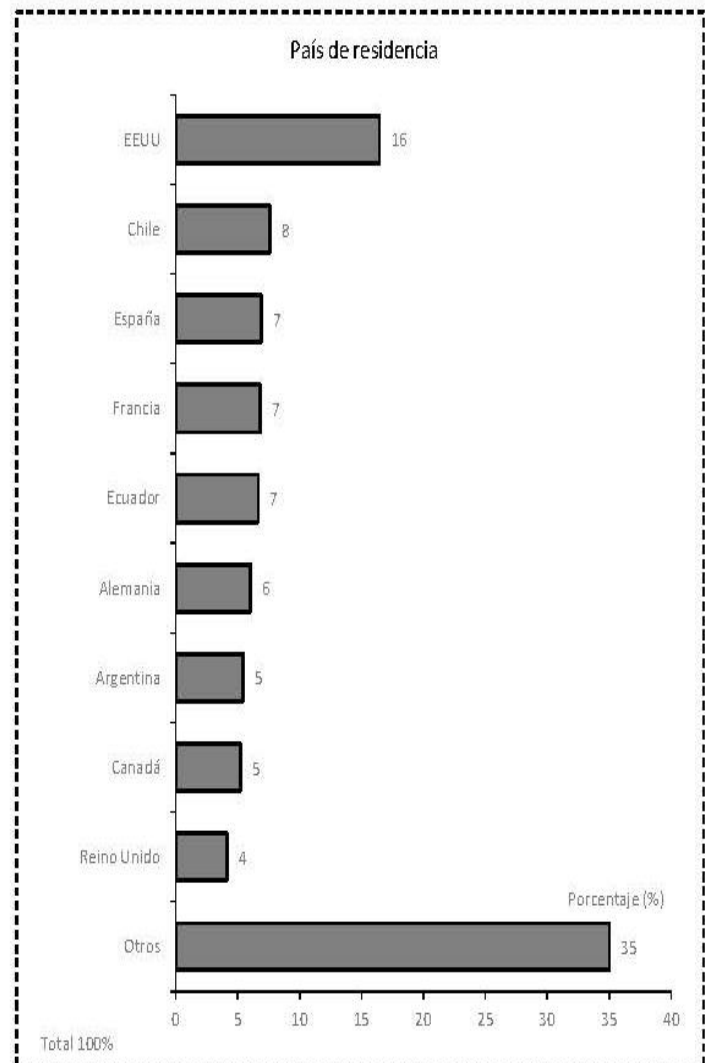
Sexo	%
Masculino	56
Femenino	44
Total 100%	

Edad	%
De 15 a 24 años	16
De 25 a 34 años	37
De 35 a 44 años	18
De 45 a 54 años	11
De 55 a 64 años	11
De 65 años a más	7
Total 100%	

Estado Civil	%
Soltero	49
Casado o conviviente	37
Parte de una pareja no casado ni conviviente	14
Total 100%	

Grado de Instrucción	%
Primaria	0
Secundaria	13
Técnica	11
Universitaria	45
Post Grado	11
Maestría	17
Doctorado	3
Total 100%	

Ocupación	%
Estudiante	14
Retirado/jubilado	9
Ingeniero(a)	5
Profesor(a)	5
Abogado(a)	3
Profesional ejecutivo	3
Administrador(a)	3
Contador(a)	2
Empleado en servicio, comercio, vendedor	2
Otros	54
Total 100%	



II. Aspectos Previos del Viaje

¿Hace cuántos meses compró su pasaje y /o paquete para realizar este viaje?	%
Menos de 1 mes	9
De 1 a 4 meses	56
De 5 a 8 meses	23
De 9 a 12 meses	6
Más de 12 meses	5
No responde	1
Total 100%	

Modalidad de viaje	%
Viajó por cuenta propia	62
Adquirió un paquete turístico	38
Total 100%	

¿Cómo adquirió su paquete turístico?	%
En una agencia de viajes física	71
A través de internet	28
No lo sé/La empresa lo compró por mí	1
Total 100%	

Base: Turistas que adquirieron un paquete

Contrató algún servicio por internet para su viaje al Perú	%
Transporte aéreo internacional	45
Alojamiento	32
Transporte aéreo dentro del Perú (entre ciudades)	26
Transporte terrestre dentro del Perú (entre ciudades)	11
No contrató ningún servicio por internet	52
Total múltiple	

Base: Turistas que viajaron por cuenta propia

III. Características del Viaje

Punto de ingreso al País	%
Lima (aeropuerto Jorge Chávez)	68
Puno (Desaguadero)	12
Tacna (Santa rosa)	9
Tumbes (Aguas verdes)	8
Puno (Kasani)	3
Total 100%	

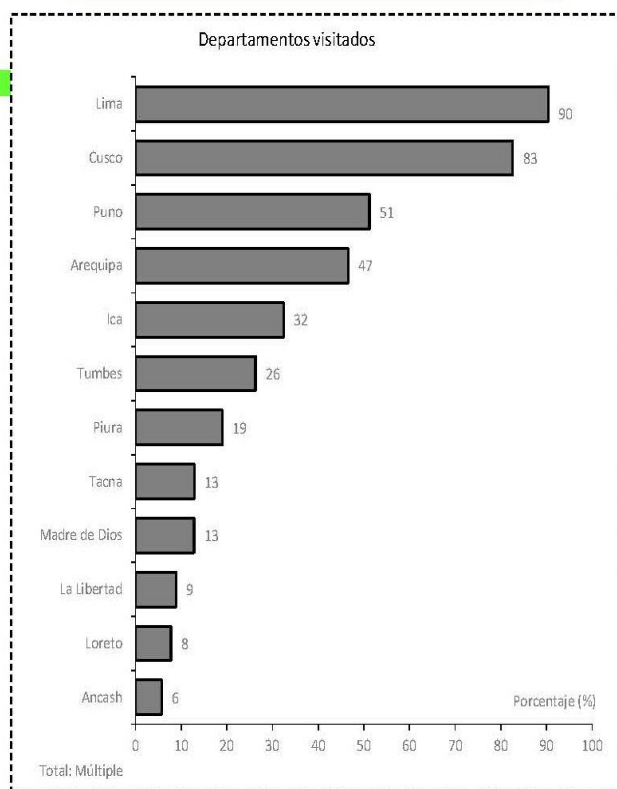
Países visitados durante el viaje	%
Sólo el Perú	54
Perú y otros países	46
Total 100%	

Conformación del grupo de viaje	%
Solo	34
Con mi pareja	31
Con amigos o parientes sin niños	28
Grupo familiar directo	6
Con amigos o parientes con niños	1
Total 100%	

Frecuencia de visita	%
Primera vez	84
Más de una vez	16
Total 100%	

Tipo de alojamiento utilizado en el Perú	%
Hotel 4 ó 5 estrellas	27
Hotel/ hostel 3 estrellas	49
Hotel/ hostel 1 ó 2 estrellas	34
Albergue/hostel	19
Camping	14
Lodge	13
Casa de familiares / amigos	7
Total múltiple	

Gasto en el Perú (promedio)	%
Menos de US\$ 500	15
De US\$ 500 a US\$ 999	26
De US\$ 1 000 a US\$ 1 499	20
De US\$ 1 500 a US\$ 1 999	13
De US\$ 2 000 a US\$ 2 499	10
De US\$ 2 500 a más	16
Gasto por turista (Promedio)	US\$ 1,553
Total 100%	



Permanencia en el Perú	%
De 1 a 3 noches	3
De 4 a 7 noches	16
De 8 a 14 noches	39
De 15 a 29 noches	36
Más de 29 noches	6
PROMEDIO NOCHES	15
Total 100%	

IV. Otras actividades realizadas en el Perú

Otras actividades realizadas en el Perú	%
CULTURA	99
Pasear, caminar por la ciudad	98
Visitar parques, plazuela de la ciudad	92
Visitar sitios arqueológicos	85
Visitar iglesias/catedrales/conventos	78
City tour guiado	73
Visitar museos	72
Visitar inmuebles históricos	62
Visitar comunidades nativas/andinas/campesinas	61
NATURALEZA	100
Visitar áreas y/o reservas naturales	87
Pasear por ríos, lagos, lagunas / cascadas / cataratas	73
Observación de mamíferos	70
Observación de flora	66
AVENTURA	84
Paseo en bote / lancha / kayak / crucero	58
Trekking / Senderismo / Hiking	47
Paseo en tubulares/buggis	14
Camping	13
Sandboard	13
Andinismo	11
SOLY PLAYA	38
Total múltiple	

Realizaron compras en el Perú	%
Sí	99
No	1
Total 100%	

Realizaron actividades de diversión y entretenimiento en el Perú	%
Sí	38
Ir a centros comerciales	18
No	62
Total 100%	

V. Medios y plataformas digitales

Medios que más influyen en la elección de un destino	%
Internet (en general)	74
Recomendación de amigos	30
Documentales de TV	15
Libros	11
Guías turísticas	9
Recomendación de familiares	8
Agencia de Viajes	8
Publicidad	8
Blogs de viajes	7
Revistas	7
Total múltiple	

Páginas para reservar/pagar alojamiento que conoce	%
Tripadvisor	75
Booking	67
AirBnB	66
Trivago	58
Couchsurfing	28
Ninguno	11
Total múltiple	

Páginas para reservar/pagar alojamiento que ha usado	%
Booking	43
Tripadvisor	32
AirBnB	26
Trivago	12
Couchsurfing	5
Ninguno	35
Total múltiple	

Redes sociales a las que pertenece	%
Facebook	78
Instagram	26
Twitter	19
Linkedin	14
Snapchat	6
Ninguna	20
Total múltiple	

Ficha Técnica

Estudio: Perfil del Turista Extranjero 2017

Universo: Turistas* extranjeros de 15 a más años de edad, que permanecieron en el Perú por lo menos una noche y cuyo motivo de visita fue vacaciones, recreación u ocio**.

Muestra: 6 145 encuestas. (1 215 encuestas fueron realizadas a turistas que vienen por vacaciones, recreación u ocio y observaron aves (birdwatching)).

Punto de muestreo: Lima Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Puesto de Control Migratorio Kasani - Puno, Puesto de Control Migratorio Santa Rosa - Tacna y Puesto control Tumbes CEBAF.

Trabajo de campo: Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre de 2017.

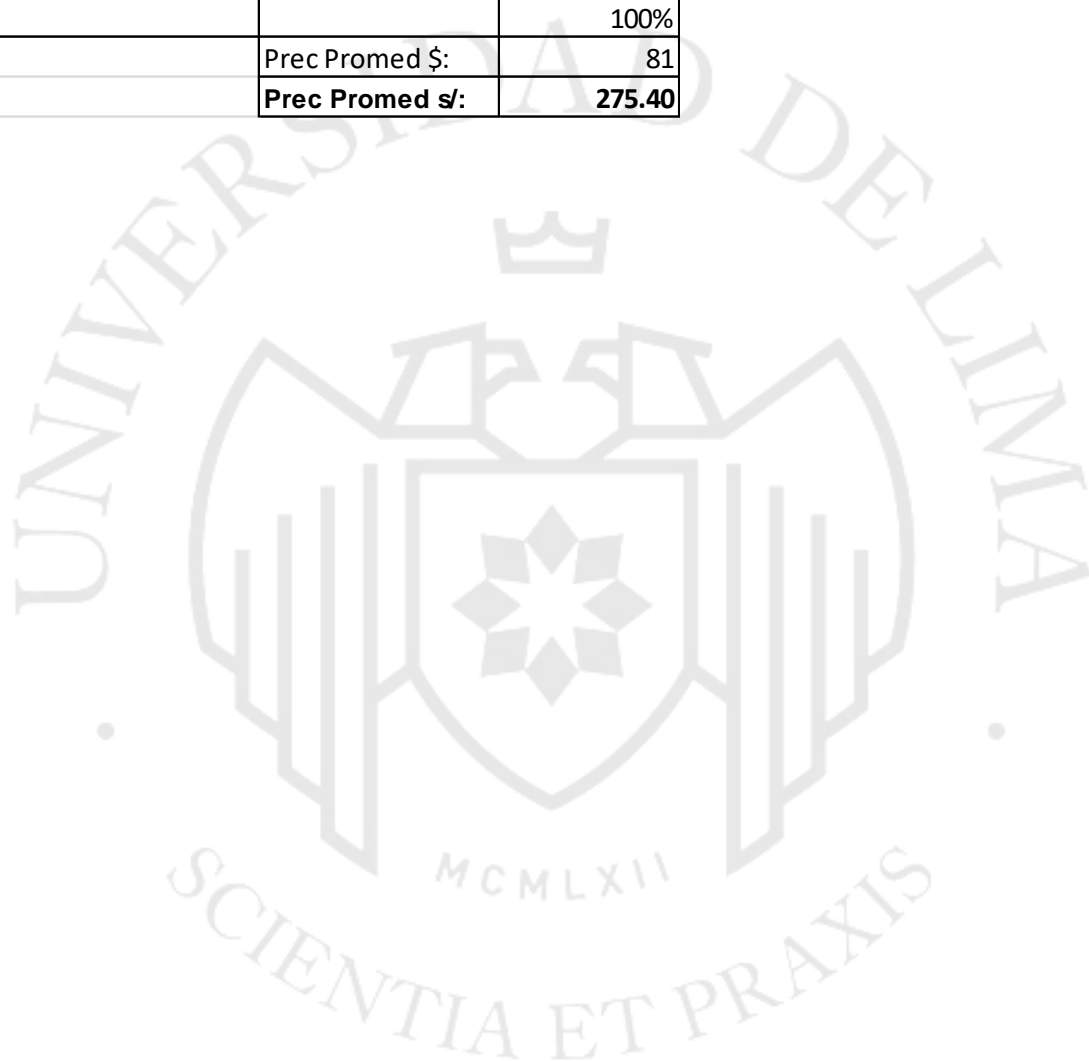
(*) **Turista:** Es aquella persona que viaja a otro país o lugar distinto de donde reside por un período mínimo de una noche y no más de doce meses consecutivos y, cuyo principal motivo de viaje es diferente al de realizar una actividad remunerada en el país visitado o residir en el mismo (Fuente: Organización Mundial del Turismo - OMT).

(**) **Vacaciones, recreación u ocio:** Se hace normalmente por motivos de descanso o diversión. Es el visitante (quizá conjuntamente con los demás miembros de la familia) quien decide hacer el viaje turístico, costeándolo con fondos familiares. Durante el viaje, en algunos casos, se visita a parientes y amigos, aunque no es éste el motivo principal de la visita.

Fuente: PROMPERÚ (2017)

Anexo 2: Determinación del precio promedio en Nuevos Soles y Dólares americanos

Grupos	Precio (\$)	Participacion
De 1 a 4 pers	90	60.00%
De 5 a 6 pers	70	30.00%
De 7 a 8 pers	60	10.00%
		100%
	Prec Promed \$:	81
	Prec Promed s/:	275.40



Anexo 3: Planilla completa de Avistar SAC

CONCEPTO	ADMINISTRATIVOS (PLANILLA COMPLETA)						
	Gerente Gral	Coord. Mktg	Encarg. Vtas	Asist. Adm.	Guia	chofer	TOTAL
	1	1	1	1	1	1	
Remuneración	5,000.0	4,000.0	3,500.0	2,500.0	5,000.0	2,500.0	22,500.0
Sub Total	5,000.0	4,000.0	3,500.0	2,500.0	5,000.0	2,500.0	22,500.0
Aportaciones							
ESSALUD (9%)	450.0	360.0	315.0	225.0	450.0	225.0	2,025.0
Total mensual	5,450.0	4,360.0	3,815.0	2,725.0	5,450.0	2,725.0	24,525.0
CTS	5,000.0	4,000.0	3,500.0	2,500.0	5,000.0	2,500.0	22,500.0
Gratificaciones	10,000.0	8,000.0	7,000.0	5,000.0	10,000.0	5,000.0	45,000.0
Total Anual	80,400.0	64,320.0	56,280.0	40,200.0	80,400.0	40,200.0	361,800.0



Anexo 4: Tabla de Depreciación

DESCRIPCION	% de Deprec.	Invers.(S/.)	2020	2021	2022	2023	2024	VALOR RESIDUAL
Telescopio terrestre	20%	2,040.00	408.00	408.00	408.00	408.00	408.00	-
Binoculares	20%	2,720.00	544.00	544.00	544.00	544.00	544.00	-
Camara seguridad	20%	800.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	-
Computadoras	20%	7,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	-
Impresoras	20%	550.00	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00	-
MiniBus	20%	95,200.00	19,040.00	19,040.00	19,040.00	19,040.00	19,040.00	-
Camioneta	20%	22,950.00	4,590.00	4,590.00	4,590.00	4,590.00	4,590.00	-
Escritorio completo	20%	1,800.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	-
Sillas	20%	480.00	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00	-
Armarios	20%	250.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	-
Señal Extintor	20%	15.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	-
Señal Zona de Sismo	20%	40.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	-
Señal de No fumar	20%	20.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	-
Señal de Salida	20%	15.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	-
Señal de Botiquin	20%	50.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	-
SUBTOTAL		134,430.00	26,886.00	26,886.00	26,886.00	26,886.00	26,886.00	-