

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN TURISMO**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Administración**

por:

Dany Franco Auccacusi Montejo	Mención en Dirección General
Rafael Jaramillo Hoyos	Mención en Marketing
Valentine Ramé	Mención en Marketing
José Alexander Zavaleta Silva	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos

Programa Magíster a Tiempo Completo 53-1

Lima, 25 de Septiembre del 2017

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN TURISMO**

Ha sido aprobada.

.....
Ana Inés Reátegui Vela (Jurado)

.....
Germán Velásquez Salazar (Jurado)

.....
Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Universidad Esan

2017

ii

ÍNDICE GENERAL

1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos de la tesis.....	3
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Contribución de la tesis	4
1.5. Delimitación de la tesis.....	5
1.5.1. <i>Alcance</i>	5
1.5.2. <i>Limitaciones</i>	5
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	7
2.1. Sector del turismo.....	7
2.1.1. <i>Introducción al turismo</i>	7
2.1.2. <i>Unidades básicas del turismo</i>	7
2.1.3. <i>Tipología del turismo</i>	8
2.1.4. <i>El turismo en el mundo</i>	12
2.1.5. <i>El turismo en el Perú</i>	13
2.2. Sector de la consultoría en turismo	15
2.2.1. <i>Introducción a la consultoría</i>	15
2.2.2. <i>El sector de la consultoría en turismo en el mundo</i>	22
2.2.3. <i>El sector de la consultoría en turismo en el Perú</i>	24
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1. Objetivos.....	26
3.2. Fases de la investigación de mercado.....	26
3.3. Clasificación de la investigación de mercado.....	27
3.4. Fuentes de datos	28
3.5. Diseño de la investigación de mercado	29
3.5.1. <i>Fase exploratoria</i>	29
3.5.2. <i>Fase descriptiva</i>	29
3.6. Información requerida	29
3.7. Procedimientos de medición.....	30
3.8. Diseño de guía para entrevista y de encuestas.....	30
3.8.1. <i>Guía de la entrevista de profundidad</i>	31

3.8.2. Encuestas aplicadas.....	32
3.9. Recolección de la información (vías de contacto).....	32
3.10. Análisis de datos.....	33
3.11. Entrevistas	34
3.12. Encuestas	34
3.13. Conclusiones de la metodología de investigación.....	39
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	41
4.1. Objetivo del análisis estratégico.....	41
4.2. Metas estratégicas.....	41
4.3. Estrategia genérica de Porter	41
4.4. Matriz Ansoff	42
4.5. Análisis externo	44
4.5.1. Diamante competitivo de Porter.....	45
4.5.2. Análisis PESTEL.....	52
4.5.3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	59
4.6. Matriz FODA.....	63
4.6.1. Oportunidades	63
4.6.2. Amenazas	65
4.6.3. Debilidades	65
4.6.4. Fortalezas	65
4.7. Conclusiones del análisis estratégico	66
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	68
5.1. Introducción.....	68
5.1.1. Base de la pirámide empresarial.....	69
5.1.2. Necesidades de consultoría en el sector público y privado.....	71
5.1.3. Tipos de consultoría en el sector turismo.....	72
5.1.4. Especialización en el sector turismo	73
5.1.5. Innovación	74
5.2. Modelo de negocio	74
5.3. Público objetivo.....	75
5.4. Objetivos de marketing.....	76
5.4.1. Objetivos cuantitativos	76
5.4.2. Objetivos cualitativos	76
5.5. Perfil del cliente.....	77

5.6.	Posicionamiento competitivo	78
5.7.	Nombre de la empresa	78
5.7.1.	<i>Escalera de beneficios</i>	78
5.8.	Marketing Mix	79
5.8.1.	<i>Producto</i>	79
5.8.2.	<i>Precio y forma de pago</i>	85
5.8.3.	<i>Plaza (canales de comercialización)</i>	86
5.8.4.	<i>Promoción (comunicación)</i>	87
5.8.5.	<i>Personal</i>	87
5.8.6.	<i>Proceso</i>	87
5.8.7.	<i>Evidencia física</i>	88
5.8.8.	<i>Alianzas estratégicas</i>	88
5.9.	Satisfacción y calidad del servicio de consultoría	88
5.10.	Presupuesto.....	90
5.11.	Los KPIs (Key Performance Indicators) en el marketing y ventas.	91
5.12.	Conclusiones del plan de marketing.....	93
	CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES	94
6.1.	Objetivos del plan de operaciones	94
6.2.	Descripción de los procesos de producción o protocolos de servicios.....	94
6.2.1.	<i>El cliente privado</i>	96
6.2.2.	<i>El servicio al Estado</i>	104
6.2.3.	<i>El plan de contingencia</i>	107
6.2.4.	<i>Los KPIs (Key Performance Indicators) en las operaciones</i>	108
6.3.	Infraestructura y equipamiento requeridos	110
6.3.1.	<i>Una oficina virtual</i>	110
6.3.2.	<i>Insumos necesarios</i>	111
6.3.3.	<i>El sitio internet</i>	112
6.4.	Presupuesto de operaciones	112
6.4.1.	<i>Costos operativos</i>	113
6.4.2.	<i>Estructura de costos y precio por producto</i>	115
6.5.	Conclusiones del plan de operaciones	115
	CAPÍTULO VII: PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	
	116	
7.1.	Objetivos del plan administrativo y de recursos humanos	116
7.2.	Constitución jurídica de la empresa	116

7.2.1.	<i>Minuta de constitución</i>	117
7.2.2.	<i>Escritura pública</i>	118
7.2.3.	<i>Inscripción en los registros públicos</i>	118
7.2.4.	<i>Inscripción en el Registro Único de Contribuyente RUC</i>	118
7.2.5.	<i>Registro nacional de la micro y pequeña empresa REMYPE.</i>	119
7.2.6.	<i>Registro de trabajadores seguro integral de salud SIS Microempresas</i> 120	
7.2.7.	<i>Registro de planilla de trabajadores</i>	120
7.2.8.	<i>Lugar de funcionamiento</i>	121
7.2.9.	<i>Legalización de libros contables.</i>	122
7.3.	<i>Puestos y roles del personal</i>	122
7.3.1.	<i>Análisis previo de las necesidades del personal</i>	122
7.3.2.	<i>Definición de los puestos y roles del personal</i>	123
7.4.	<i>Políticas de reclutamiento y selección</i>	126
7.5.	<i>Política de contratación</i>	127
7.6.	<i>Política de remuneración</i>	128
7.7.	<i>Estructura y organigrama</i>	129
7.8.	<i>Conclusiones del plan administrativo y de recursos humanos</i>	130
	CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO	131
8.2.	<i>Supuestos generales y políticas</i>	131
8.2.1.	<i>Supuestos generales</i>	131
8.2.2.	<i>Políticas</i>	132
8.3.	<i>Desarrollo del plan financiero</i>	133
8.3.1.	<i>Inversión inicial</i>	133
8.3.2.	<i>Proyección de los ingresos</i>	133
8.3.3.	<i>Proyección de los costos operativos</i>	134
8.4.	<i>Estructura de financiamiento</i>	135
8.4.1.	<i>Inversión total</i>	135
8.4.2.	<i>Capital de trabajo</i>	135
8.5.	<i>Pronostico de ventas</i>	136
8.5.1.	<i>Premisas para las ventas</i>	136
8.6.	<i>Estado de utilidades y pérdidas</i>	138
8.6.1.	<i>Recuperación de activos</i>	138
8.6.2.	<i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	138
8.6.3.	<i>Punto de equilibrio anual</i>	138

8.7. Flujo de caja económico	139
8.7.1. Tasa de descuento.....	139
8.7.2. Flujo de caja económico.....	140
8.7.3. Punto muerto	140
8.8. Balance general.....	140
8.9. Análisis de riesgos financieros	141
8.9.1. Evaluación de rentabilidad.....	141
8.10. Análisis de sensibilidad	142
8.10.1. Análisis de sensibilidad unidimensional.....	142
8.10.2. Análisis de sensibilidad bidimensional.....	142
8.10.3. Análisis de sensibilidad de escenarios	143
8.11. Conclusiones del plan financiero.....	143
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144
9.1. Conclusiones.....	144
9.2. Recomendaciones	145
BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXOS.....	155

LISTA DE TABLAS

3.1. Ficha Técnica de la encuesta.....	34
4.1. Clasificación representación porcentual de empresas formales.....	47
4.2. Arribos de Turistas Internacionales al Mundo, Sudamérica y al Perú 2011-2015...49	
4.3. Divisas por Turismo Receptivo al Mundo, Sudamérica y al Perú 2011-2015.....	49
5.1. Clasificación representación porcentual de empresas formales.....	77
5.2. Presupuesto de servicios prestados y costos anuales	81
5.2. Presupuesto de servicios prestados y costos anuales.....	64
5.3. Presupuesto estimado del plan de marketing y ventas.....	91
5.4. Horas de consultoría estimada para cinco años.....	91
6.1. Personal según servicio solicitado.....	95
6.2. Lista de las empresas consultoras en Lima	110
6.3. Estandarización de servicios de consultoría.....	112
6.4. Costos operativos iniciales de puesta en marcha.....	113
6.5. Costos de equipos o activos fijos.....	113
6.6. Descripción de los costos operativos.....	114
6.7. Descripción de los costos de publicidad.....	114
6.8. Costo Variable de Personal.....	114
6.9. Estructura de costos y precio por producto	115
7.1. Características de Modalidad Empresarial “Sociedad Anónima Cerrada”.....	117
7.2. Contratación según servicio.....	128
7.3. Remuneraciones base según cargo.....	128

LISTA DE FIGURAS

2.1. Clasificación de viajeros.....	8
2.2. Evolución de la inversión privada y del PBI.....	19
2.3. Empresas de consultoría distribuidas por especialidad.....	20
2.4. Consultores independientes por especialidad.....	21
2.5. Demanda de la consultoría en la pequeña y mediana empresa.....	22
2.6. Demanda de la consultoría en la pequeña y mediana empresa.....	22
2.7. Evolución porcentual de la actividad de servicios prestados a empresas respecto a similar periodo del año anterior	24
3.1. Encuesta aplicada durante la investigación de mercado.....	32
3.2. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 1.....	36
3.3. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 2.....	37
3.4. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 3.....	37
3.5. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 4.....	38
3.6. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 5.....	38
3.7. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 6.....	39
4.1. Estrategias genéricas de Porter.....	42
4.2. Matriz de Ansoff.....	43
4.3. Estrategias de Crecimiento.....	43
4.4. Diamante de Porter.....	46
4.5. Cinco fuerzas de Porter para el presente plan de negocio.....	63
5.1. Jerarquía empresarial de necesidades.....	70
5.2. Logo y marca de Q'ente Consulting.....	78
5.3. Cronología de Servicios.....	81
6.1 Protocolo básico de servicio de consultoría para el cliente privado según OMC...	96
6.2. Diagnóstico del problema de la empresa cliente de consultoría.....	99
6.3. Blueprint de los procesos de servicio de consultoría.....	102
6.4. Proceso para ser proveedor del Estado.....	104

7.1. Organigrama de empresa consultora en turismo propuesta.....	129
--	-----

LISTA DE ANEXOS

Anexo i	Inversion inicial
Anexo ii	Proyección de los costos operativos fijos
Anexo iii	Proyección de los costos operativos variables
Anexo iv	Estructura de financiamiento
Anexo v	Pronóstico de ventas
Anexo vi	Proyección y precio de ventas del producto
Anexo vii	Pronóstico de ventas totales
Anexo viii	Recuperación de activos
Anexo ix	Estado de utilidades y perdidas
Anexo x	Punto de equilibrio
Anexo xi	Flujo de caja económico koa
Anexo xii	Punto muerto
Anexo xiii	Balance general
Anexo xiv	Análisis de sensibilidad unidimensional
Anexo xv	Análisis de sensibilidad bidimensional
Anexo xvi	Análisis de sensibilidad bidimensional gráficos
Anexo xvii	Análisis de sensibilidad de escenarios
Anexo xviii	Conclusión del análisis financiero
Anexo xix	Reporte de tasa de interés promedio del sistema bancario de la SBS
Anexo xx	Lista de consultorías de turismo al sector público los últimos 3 años
Anexo xxi	Gilda Ortiz Velásquez.
Anexo xxii	Erika María Hurtado y Milagros Freyre.
Anexo xxiii	Walter Vizarreta.
Anexo xxiv	Rocío Lombardi.
Anexo xxv	Erick Paulet.
Anexo xxvi	Jaime Quiroz.
Anexo xxvii	Paula Andrea Sánchez
Anexo xxviii	Oscar Gamarra
Anexo xxix	Dayana Auccacusi

Dany Franco Auccacusi Montejo

Magíster en Administración de Negocios con mención en Dirección General con 3 años de experiencia en proyectos, desarrollo de presupuestos electromecánicos bajo el enfoque PMI, desarrollo de reportes de rendimiento. Con destreza para gestionar contratos, subcontratos y coordinación de equipos multidisciplinarios, generando propuestas técnicas y económicas rentables. Con alta orientación a resultados e interés en desarrollarme en el área comercial y de operaciones.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración de Empresa, mención en Dirección General 2016-2017
Universidad ESAN

Titulado en Ingeniero Mecánico 2006-2012
Pontificia Universidad Católica del Perú

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Graña y Montero S.A.

Empresa constructora más antigua y más grande del Perú, que ofrece servicios de ingeniería, procura, construcción y operación a todas las empresas de Latinoamérica.

Ingeniero de Proyectos

Mayo 2013 – Abril 2016

Del área de Gerencia de Propuestas y Contratos donde asumí responsabilidades propias del desarrollo de presupuestos en proyectos que incluyen la ingeniería, procura, construcción y administración (EPCM), además de la gestión de contratos, subcontratos del proyecto, así como su planificación, con modalidades de pago a precios unitarios o a suma alzada.

Propuse y lleve a cabo reuniones con proveedores y socios durante el desarrollo presupuestal buscando mejorar los precios delimitando el alcance de los contratos, logrando un entendimiento entre las partes y sobretodo mejorando la oferta. Entre los proyectos adjudicados en los que participé son:

- Servicios de Atención y Mantenimiento del Sistema de Transporte de Gas Natural y Líquidos de Gas Natural por Ductos, Monto Estimado 216 MMUS\$.
- Servicio de ingeniería de detalle, procura y construcción (EPC) de cuatro tanques de 90 kBbls en el terminal Callao, Monto Estimado 18 MMUS\$.
- Contract Main Process Plant SMP (Structural, Mechanical & Piping Installation) en la mina Constancia, Monto estimado 71 MMUS\$.
- Área 2 Concentrator – Concrete, Steel, Mechanical & Piping Installations en el Proyecto de Expansión de la Mina Cerro Verde, Monto Estimado 182 MMUS\$.
- Planta Concentradora en la mina Guyana, Monto Estimado 220 MMUS\$.

Por otro lado realice visitas de retroalimentación con el objetivo de registrar los índices de producción, procedimientos de montaje y lecciones aprendidas de distintas obras, entre ellas: proyecto “Chancadora - Caserones” en Chile y proyecto “Expansión Cerro Verde K162”; así como, visitas de campo para recopilar información para futuros proyectos como: "Expansión de la Refinería de Talara", para luego ser expuestos en la sala de conferencias del Área de Gerencia de Propuestas y Contratos.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Seminario Internacional de Máster Business Administration The Beijing Center - China	2017
Especialista en Gestión Pública Escuela Nacional de Estudios Gubernamentales (ESEG)	2015
MS Project aplicado al Planeamiento de Proyectos Instituto de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Perú (INFOPUC)	2014
Introducción para la certificación PMP®- PMI® Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM)	2014

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado – IPCNA

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
Software S10, Módulo de Presupuestos Versión ERP - Nivel Avanzado
AutoCAD – Nivel Avanzado

DATOS PERSONALES

Soltero, Sin Hijos
Fecha de nacimiento: 30 años, 12 de Julio 1987

Rafael Jaramillo Hoyos

Magíster en Administración de empresas con 23 años de experiencia, con formación y experiencia profesional en docencia, administración y gerencia; involucrado en procesos gremiales y de representación democrática; con negocios propios y familiares en el sector agropecuario y de distribución comercial. Con habilidad para pertenecer y liderar grupos de trabajo; formular, coordinar, implementar y evaluar proyectos; diseñar y ejecutar presupuestos; con habilidad y experiencia en el manejo de auditorios conformados por personas de diversos perfiles.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración de Negocios Universidad ESAN	2016-2017
Especialista en Gerencia de Negocios internacionales Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	2006
Médico Veterinario Zootecnista Universidad de Caldas	1988-1994

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Gobernación de Caldas

Representante Principal

Diciembre 2010 – a la fecha

Representante Principal de los Propietarios ante el proceso de Valorización para las obras del Anillo Vial de la Región Centro Sur del departamento de Caldas, elegido por votación popular. Las funciones incluyen la verificación del cumplimiento de la normatividad sobre cobro de valorización, construcción y aplicación de los factores para cobro.

Comité Departamental de Ganaderos de Caldas

Miembro Junta Directiva

Abril 2009 – abril 2011

Participación en el direccionamiento estratégico del gremio y de sus actividades comerciales (almacén insumos agropecuarios y subasta ganadera)

Universidad de Santa Rosa de Cabal

Docente Catedrático

Octubre 2006 – a la fecha

Docente catedrático de Mercadeo Agropecuario, Mercados Internacionales y Administración Agropecuaria y Bovina

Servicio Nacional de Aprendizaje

Instructor Área Pecuaria

Enero 2010 – Diciembre 2010

Enero 2011 – Junio 2011

Mayo 2014 – Junio 2014

Docente en programas de formación técnica y tecnológica en programas del área pecuaria.

Instituto Colombiano Agropecuario – ICA

Profesional especializado

Enero 2005 – septiembre 2005

Desarrollé acciones de sanidad animal como control de movilizaciones, de importaciones, de insumos pecuarios.

Coordinador Seccional Caldas

Diciembre 1999 – enero 2005

Representante legal y director de la institución en el departamento de Caldas. Gestioné los convenios y alianzas estratégicas con el 95% de los municipios del departamento y con todos los gremios pecuarios presentes en el departamento, se logró evitar la duplicidad de funciones con los gremios y entes territoriales con convenio suscrito; se mejoró la cobertura de los servicios de protección agropecuaria en las subregiones norte y oriente del departamento; se creó el programa radial del instituto.

Epidemiólogo Regional

Julio 1997 – diciembre 1999

Responsable del manejo de la información sanitaria de las producciones animales de interés económico en los departamentos de Caldas, Quinío y Risaralda.

Médico Veterinario

Abril 1995 – julio 1997

Responsable de las acciones de campo en sanidad animal y laboratorio de diagnóstico veterinario en la región sur del departamento de Magdalena, con sede en el municipio de El Banco

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado internacional en emprendimiento, innovación y gestión de proyectos 2015
Campus Ibericus (universidades de Zaragoza, Pública de Navarra, De Lleida y de La Rioja)

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

DATOS PERSONALES

Casado, tres hijos

Fecha de nacimiento: 24 de noviembre de 1969

Valentine Ramé

Magíster en Marketing de ESAN y Magíster en Administración de empresas de EDHEC en Francia, con experiencia en gestión de proyectos. Destreza para liderar proyectos en la industria del lujo, cosméticos y arte. Con altos valores éticos e interés en puestos internacionales.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Marketing Universidad ESAN, Perú	2016-2017
Maestría en Administración EDHEC, Francia	2014-2015
Licencia en Administración EDHEC, Francia	2013-2014

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Parfums Christian Dior, Francia

Empresa de perfumes y cosméticos internacional, creada en Francia en 1969. Propiedad del grupo LVMH.

Junior Manager en Planificación China

julio 2017– a la fecha

Junior Manager en los “Registros China”: gestión de la registración de los productos cosméticos y perfumes de la empresa para obtener las autorizaciones de venta en China. China representa el 10% del volumen de negocios de Parfums Christian Dior. Para vender cualquier producto en China, se debe proveer productos acabados más de un año en adelante de la fecha de lanzamiento. Gestión cotidiana de más de 50 proyectos de los tres ejes: perfumes, el cuidado y el maquillaje. Gestión de los proveedores de impresiones de estuches, etiquetas y otras partidas de gastos. Administración del presupuesto anual de 700,000 euros. En dos meses, envié 72 productos acabados a las autoridades reguladoras de China, superando en el 13% las metas fijadas por mi manager.

Lagardère Travel Retail, Australia

Empresa multinacional francesa cuya actividad principal es el negocio en zonas de transporte.

Junior Business Analyst en Finanzas

enero 2016 – julio 2016

Junior Business Analyst para el departamento de Desarrollo de Negocios: apoyo en las finanzas para las oportunidades de negocio de la empresa en Oceanía. Preparación de los análisis, presentaciones e informes financieros para el departamento. Desarrollo de

planes estratégicos, planes de negocios, presupuestos y previsiones financieras, para los procesos de licitación, claves para ampliar la empresa. He participado a más de 10 procesos de licitación, y particularmente, ganamos el para el aeropuerto de Melbourne, segundo aeropuerto de Australia. Colección de informaciones sobre los aeropuertos y estaciones, y su tráfico de viajeros; informaciones económicas y sociales claves del sitio. Creación de herramientas para las finanzas para mi departamento: he creado 15 modelos de informes financieros, claves para los planes de negocio y para evaluar la rentabilidad de las tiendas propuestas en los procesos de licitación.

Christie's, France

Empresa multinacional de subastas de arte, con sede social en Londres, Reino Unido.

Junior Manager en Organización de Eventos julio 2015 – diciembre 2015

Organización de los eventos para los “top clients”: visitas privadas de museos; conferencias; cócteles; almuerzos; cena de gala. Actualización y supervisión de las listas de invitados. Gestión de los presupuestos de los eventos (100,000 euros anuales) y del software de facturación (JDE). Coordinación de los pedidos y entregas de los proveedores. Elaboración y supervisión de las invitaciones en colaboración con el estudio de diseño. Organicé más de 40 eventos en seis meses, de 15 a 1,200 invitados.

IDIOMAS

Francés – Lengua materna

Inglés – Nivel avanzado

Español – Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

InDesign, Photoshop – Nivel avanzado

José Alexander Zavaleta Silva

Magíster en Administración de empresas, con 12 años de experiencia en administración, dirección, desarrollo de proyectos de gran envergadura, inclusión socio-económica, de la mano de los altos estándares en calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente. Con liderazgo, habilidad en definir y plasmar estrategias comerciales y operativas, controlar la gestión financiera del negocio, manejo de presupuestos, metas e indicadores de gestión, destreza para desarrollar y fortalecer relaciones personales e interinstitucionales e interés en gerencia de proyectos.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración de Empresas Universidad ESAN	2016-2017
Titulado en Ingeniería Industrial Universidad Nacional Mayor de San Marcos	1996-2002

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Llorente Industrial S.A

Dedicada a brindar servicios de fabricación, montaje y mantenimiento de estructuras metálicas y estanques de gran tamaño para la industria pública y privada.

Administrador de Obras

Junio 2008 – Diciembre 2014

Representante de Llorente Industrial y responsable de la administración de obra en la compañía de aceros el pacifico (CAP). He logrado romper paradigmas en el trabajo del personal (60 colaboradores) incrementando la productividad en un 30% con altos estándares de calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, además de un incremento en la rentabilidad de la empresa de 10% en adicionales. He logrado el reconocimiento por parte del cliente durante 5 años consecutivos con el premio anual de empresa destacada.

Administrador de Obras

Enero 2008 – Mayo 2008

Representante de Llorente Industrial y responsable de la administración de obra en la compañía las Cenizas S.A. He logrado culminar la obra antes del tiempo establecido contractualmente de acuerdo a los altos estándares exigidos por el cliente, además de incrementar la utilidad en un 20% en servicios de trabajos adicionales y el reconocimiento por parte del cliente.

Sigdo Koppers (SSK)

Dedicada a brindar servicios especializados en construcción industrial y montaje de importantes proyectos y procesos productivos en sectores como la minería.

Supervisor de Obras

Julio 2007 – Noviembre 2007

Responsable de la supervisión de obra por la empresa Sigdo Koppers (SSK) en la

Minera Yanacocha S.R.L. He logrado dirigir, controlar y ejecutar todas las directrices de acuerdo a una planificación adecuada de los trabajos de construcción, montaje, instalaciones y equipamiento, además de optimizar el recurso humano con la capacidad y experiencia para cumplir con los niveles de calidad seguridad y protección ambiental requeridos por el proyecto.

MMF contratistas

Dedicada a brindar servicios de fabricación, montaje estructural y mantenimiento.

Residente de obra

Enero 2007 – Mayo 2007

Representante de la empresa MMF y responsable de la administración de obra en la Minera Yanacocha S.R.L. He logrado culminar la obra en el tiempo previsto a pesar de las dificultades que esta tenía contractualmente con una deficiencia del 20% en los recursos del proyecto, desarrollando un plan eficaz y eficiente para lograr óptimos resultados en el manejo de los recursos humanos, tecnológicos, infraestructura, administrativos y financieros no dejando de lado los altos estándares exigidos por la minera.

Fiansa S.A.

Dedicada a la ejecución de proyectos metalmecánicos (plantas industriales, edificios metálicos, puentes, entre otros) para los principales sectores de la economía.

Supervisor de obra

Septiembre 2005 – Diciembre 2006

Responsable de la supervisión de obra de Fiansa S.A. en la Minera Yanacocha S.R.L. He logrado cumplir cabalmente con las responsabilidades encomendadas por la empresa con los niveles exigidos por el cliente.

Corporación Texpop S.A.

Dedicada a la elaboración de prendas de algodón para exportación.

Supervisor y Analista

Mayo 2003 – Mayo 2005

Responsable de la supervisión del área de vaporizado, lavandería y analista del área de empaque y costura, He logrado el mejoramiento diario de la productividad de los operarios de acuerdo a metas. He logrado incrementar la rentabilidad en 20% en cada actividad realizada en las áreas además de la mejora continua en el equipo de trabajo (35 colaboradores).

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

DATOS PERSONALES

Fecha de nacimiento: 10 de junio 1974

Maestría en:

Magister en Dirección de Empresas

Título de la tesis:

Plan de negocio: “Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría especializada en el sector turismo”

Autor(es):

Auccacusi Montejo Dany Franco, Jaramillo Hoyos Rafael, Ramé Valentine, Zavaleta Silva José Alexander

RESUMEN

El presente trabajo busca establecer la viabilidad de una empresa de consultoría especializada en el sector turismo y presentar un plan de negocios para su implementación. Como objetivos se planteó:

- Realizar un análisis del sector turismo y de la consultoría a nivel global, regional y nacional.
- Determinar las necesidades de consultoría en el sector turismo en los diferentes niveles de los sectores público y privado.
- Diseñar los productos de consultoría apropiados para cada uno de los segmentos detectados, con una propuesta de valor acorde con las necesidades y la realidad del negocio.
- Diseñar la estrategia empresarial, y los planes de operaciones y recursos humanos que soporten la prestación del servicio de consultoría.
- Evaluar la viabilidad socioeconómica del proyecto en un horizonte de cinco años.

Para cumplir con estos objetivos se utilizaron fuentes secundarias para determinar la tipificación de las empresas en Perú, así como la oferta de consultoría existente en diferentes países. Para determinar las necesidades de consultoría en el sector turismo, se efectuaron entrevistas a profundidad a expertos del sector público, académico y empresarios privados; igualmente se encuestaron empresas del sector turismo con el fin de validar la disposición a contratar servicios de consultoría.

A nivel mundial y regional, el sector turismo presenta un crecimiento superior al crecimiento económico y al del sector de la consultoría; en Perú es un sector que cada día adquiere mayor importancia desde el punto de vista de generación de empleo y como fuente de divisas. Dados los atractivos con los que cuenta el país, es un sector estratégico, reconocido por la legislación y por los planes estratégicos.

Para mejorar la competitividad y rentabilidad de las Mipymes del sector turismo se requiere que accedan a servicios de consultoría; lograrlo implica acciones de la oferta, demanda y entidades relacionadas.

- (a) Oferta:** Las consultoras diseñan productos apropiados para este tipo de empresas, como los propuestos en el presente trabajo.
- (b) Demanda:** 1.) **Asociatividad**, para algunos asuntos comunes a las Mipymes en general o de alguna región en particular, asociaciones de Mipymes, a través de economías de escala, pueden contratar consultoras que asesoren a varias empresas

logrando costos unitarios asequibles. 2.) **Agremiación**, las Mipymes deben constituir agremiaciones representativas, que tengan capacidad de interlocución ante organizaciones no gubernamentales, de gestión ante las autoridades estatales al constituirse en grupos de presión que consigan apoyo en forma de subsidios a la oferta de consultoría y otros servicios. Adicionalmente lograr que las políticas públicas, planes, programas y proyectos sean fruto de estudios realizados por empresas especializadas en Mipymes del sector turismo.

- (c) **Entidades relacionadas:** Los entes públicos nacionales, regionales o locales y las entidades multilaterales pueden ofrecer apoyo a las Mipymes a través de la contratación de consultoras que les brinden asesoría en los temas de interés.

De acuerdo con el resultado de las entrevistas a profundidad a los expertos, se determinó que existe la necesidad en todos los niveles de los sectores público y privado. Igualmente se evidenció que las Mipymes podrían ser un mercado atractivo debido a la cantidad de empresas y las carencias en consultoría que presentan. Por lo anterior, se diseñaron servicios enfocadas para este tipo de empresas. Igualmente, se busca posicionar la consultora como especialista en Mipymes del sector turismo para crear una ventaja competitiva al prestar servicios al sector público y a las organizaciones no gubernamentales y entidades multilaterales.

De la investigación de mercado se pudo diagnosticar que el sector público considera a la consultoría como un servicio necesario para el desarrollo, además que las entidades estatales tienen mayor presupuesto para consultoría y es por lo cual los consultores tienen mayor interés de brindar su servicio a este sector. Por otro lado, en el sector privado, las empresas grandes tienen sus propios consultores o áreas especializadas de mejora, mientras que las micro, pequeñas y medianas empresas en su mayoría consideran a la consultoría como un gasto más que una inversión, por no por no entender el beneficio que conllevaría.

La consultora especializada en turismo tendrá como primera estrategia la de penetración de mercado en el sector privado, haciendo publicidad y marketing, indicando que se interesa en generar mayor rentabilidad desde la primera sesión, y con el tiempo será respaldada mediante casos de éxito. Una vez que se obtenga la confianza del cliente se ofrecerá servicios con resultados a largo plazo como capacitaciones periódicas.

Al ser una empresa de servicio, el “front office” debe ser tan importante como el “back office”, por lo que el personal colaborador no solo debe ser experto en la materia, sino que debe demostrar una imagen ejemplar frente a los clientes.

Del análisis financiero, el negocio es económicamente viable, así está reflejado en los indicadores como el valor actual neto económico igual a 140,228 soles y la tasa interna de retorno de 60%. Además, el análisis de sensibilidad dio resultados alentadores, por lo tanto, el análisis financiero determinó que la empresa genera valor para los accionistas en un periodo de 5 años.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Según los historiadores, se encontraron huellas de migraciones desde el primer antepasado, el *Homo Erectus*. Arqueólogos encontraron vestigios en China e Indonesia al igual que en el este y sur de África. La hipótesis más probable es que viajaban para buscar alimentos y escapar del peligro.

En el siglo XV, empezó la época de los viajes de los pueblos antiguos, con los famosos exploradores Marco Polo, Cristóbal Colón o aun James Cook. Desde entonces, el número de viajes aumentó constantemente debido al desarrollo de los medios de transporte. El término “turista” fue acuñado gracias al desarrollo de los “Grand Tour” en el siglo XVIII: fueron itinerarios de viaje por Europa realizados por jóvenes aristócratas, principalmente británicos, como parte de su educación (Colletta, L. 2015).

El turismo, en el sentido moderno del término, fue desarrollado en el siglo XIX. Los principios de esta industrialización fueron liderados por los británicos, especialmente con la creación de la primera agencia de viaje por Thomas Cook a partir de 1865. En un contexto de enriquecimiento de las poblaciones europeas y del aumento del tiempo libre, las exposiciones universales en Europa participaron de sobra en el desarrollo de la industria, como la primera que pasó en Londres en 1851 y reunió más de 6 millones de visitantes.

Según el historiador Marc Boyer, el turismo es un fenómeno social excepcional que no se reduce a la migración de gente, y fue creado por etapas. Se pasa en el siglo XX de un turismo escaso y elitista a un turismo de masa, de un turismo especialmente europeo a un turismo globalizado.

En el Perú, a diferencia de lo que ocurrió en otros países de América y Europa, la industria del turismo no tuvo oportunidad de surgir sino hasta fines del siglo XX. Los esfuerzos realizados tanto por parte del Estado como del sector privado, a partir de la década de los noventa comenzaron a dar frutos durante la primera década del siglo XXI,

pasando de un volumen aproximado de 1.5 millones de turistas anuales a inicios del año 2000 a un aproximado de más de 3 millones anuales a la fecha.

En la actualidad, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el turismo representa el segundo sector más importante en la generación de divisas dentro del rubro no tradicional para el Perú. Se estima que para el año 2021, el flujo de turistas internacionales se duplique.

El potencial del sector turístico es bastante atractivo considerando que entre 2011 y 2015 la tasa promedio de arribos de turistas y viajeros internacionales al país fue del 7% por encima de las tasas promedio de la región Latinoamérica (4%) y mundial (4%).

Por otro lado, la consultoría se originó por la necesidad generada de uno o más individuos de un guía que, mediante su experiencia, podía descubrir y resolver los problemas que los aquejaba, de modo que eran beneficiados a partir del conocimiento del consultor. Entre los registros antropológicos más antiguos, se tiene como consultores a los chamanes, consejeros del rey, sacerdotes, entre otros. A comienzos del siglo XX, en países como Estados Unidos y Europa, comenzó a tener mayor importancia la consultoría teniendo características más definidas y, a partir de allí, se convirtió en un servicio cada vez más especializado, pero sin dejar de lado el enfoque práctico.

A inicios del siglo XXI, surgió la consultoría especializada en turismo. Se desarrolló aceleradamente debido al proceso de globalización, que permitió el incremento de intercambio cultural y turístico. Las empresas, personas, entes territoriales, destinos turísticos y comunidades vieron la necesidad de contar con asesoría para poner en valor, mejorar, desarrollar y gestionar los recursos naturales, culturales y arqueológicos, con el fin de presentar propuestas turísticas viables, atractivas y sostenibles para dinamizar su economía. Los principales países donde se desarrollaron las consultoras de turismo son México y España.

En el caso del Perú, las empresas consultoras se encuentran dentro del rubro de servicios y ofrecen diferentes productos según la necesidad del cliente. Sin embargo, el sector de la consultoría especializada se caracteriza por su escasez de oferta a excepción

de la de construcción e ingeniería, siendo más grave cuando concierne a las empresas de consultoría especializada en turismo a pesar de la demanda ya existente y del crecimiento del sector.

1.2. Objetivos de la tesis

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para la implementación de una empresa consultora especializada en turismo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual del mercado de consultoría en turismo.
- Definir las necesidades en consultoría en turismo actuales y futuras.
- Diseñar la propuesta de valor de la empresa y la estrategia para su puesta en marcha.
- Evaluar el atractivo de la empresa, en términos de rentabilidad y viabilidad.

1.3. Justificación

El Perú es un país lleno de oportunidades para el turismo por sus características geográficas, que lo posicionan como el tercer país más grande de América del Sur. A partir de su mega diversidad, es considerado el quinto país más rico del mundo en especies animales y vegetales, además de ser el cuarto en recursos naturales según el reporte de competitividad de viajes y turismo del 2017, siendo sus climas capaces de acoger turistas a lo largo de todo el año. Su riqueza natural y arqueológica lo hace un país muy atractivo para los turistas de todo el mundo. Adicionalmente, la gastronomía peruana goza de una gran reputación lo cual la convierte en un atractivo adicional importante para el país. En el Perú, el turismo representó el 3.8% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2015 y es el sector más inclusivo, convirtiéndolo en un sector clave para el desarrollo de la economía peruana.

En el ámbito político legal, la ley 29408 declara de interés nacional al turismo y se trata como política prioritaria del estado para el desarrollo del país. Por lo cual se crea

fondos de desarrollo como el de “Turismo Emprende”, programas sociales como de “Turismo Rural Comunitario”, entre otros, con la finalidad de beneficiar a las comunidades y al empresario del sector.

La actividad turística en el Perú está creciendo, esto se ve reflejado en el crecimiento del 7% en promedio del turismo receptivo por encima del 4% a nivel mundial, por otro lado en crecimiento empresarial del sector de turismo es de 3%, siendo la principal queja de los viajeros la falta de diversificación de la oferta de experiencias o productos turísticos del país, dando como consecuencia 10 días de duración de visita promedio.

Los servicios de consultoría de gestión brindados durante los tres últimos años no han crecido, dando a relucir la existencia de una brecha entre la cantidad de empresas de turismo y el sector de la consultoría, conformado en su mayoría por Mipymes.

Por lo tanto la consultoría especializada en turismo pretende cerrar la brecha aportando al desarrollo del sector de turismo tanto en el sector público y privado alineando las políticas de la nación con los intereses del empresariado, cubriendo la demanda de servicios de consultoría insatisfecha de las Mipymes, dando facilidades de pago de acuerdo a realidad de cada empresa frente a las preferencias de los nuevos segmentos de turistas. Adicionalmente se pretende brindar asesoría para diversificar la oferta de servicios turísticos del país incrementando la permanencia de días promedio por turista y apoyar en el acceso de las empresas del sector a fondos de financiación, con el objetivo último de mejorar la competitividad del Perú en el sector de turismo.

1.4. Contribución de la tesis

La tesis propuesta busca aportar información sobre la consultoría especializada en turismo, plantear un modelo de negocio que pueda satisfacer las necesidades de las Mipymes del sector de turismo y aprendizaje al equipo de trabajo, de la siguiente manera:

Primero, gracias a la investigación que implica la formulación del plan de negocios,

se podrá determinar las necesidades de consultoría del sector público y privado respecto al turismo nacional, así como los intereses de las Mipymes al contratar este tipo de servicio.

Segundo, las Mipymes representan el 99.5% de sector empresarial del país, en el sector de turismo cuya informalidad es del 70%, debido al costo elevado de una consultoría y a la falta de personalización de las capacitaciones gratuitas dadas por el (Mincetur), se presenta un modelo de negocio que satisfaga estas necesidades del empresariado.

Tercero, la contribución de la tesis es para toda persona que desee tomar como referencia el modelo de negocio planteado con fines académicos o empresariales, así como las estrategias usadas para hacer del negocio rentable y sostenible en el tiempo.

1.5. Delimitación de la tesis

1.5.1. Alcance

El plan de negocio está orientado a la investigación e implementación de una empresa consultora en turismo en el Perú, dedicada a brindar asesoría en temas de gestión.

1.5.2. Limitaciones

- La información estadística oficial es escasa y desactualizada, tanto para el turismo como para la consultoría.
- Poco desarrollo del sector nacional de consultoría en turismo: el sector está en una etapa inicial por el momento.
- La informalidad en el sector turístico es alta, lo que limita el acceso a información directa y relevante.
- Espacio geográfico: debido a que el ámbito de acción de la consultoría se desarrolla en todo el territorio peruano, una gran limitación es hacer un estudio de mercado extensivo, por lo que se optó por realizar las encuestas en Lima y Cusco.

- Tiempo y recursos económicos limitados: por lo cual para la investigación de mercado se realizaron las entrevistas de profundidad a expertos hasta el momento que las respuestas se empezaron a repetir.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Sector del turismo

2.1.1. Introducción al turismo

2.1.1.1. Definición del turismo

Se debe entender el turismo como “El conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos” (OMT 1999:5)

Las personas que realizan estas actividades se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. La secretaría de turismo de México agrega que los motivos del viaje no están relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado; y el (Mincetur) considera además que es una forma de recreación y aprovechamiento del tiempo libre.

2.1.2. Unidades básicas del turismo

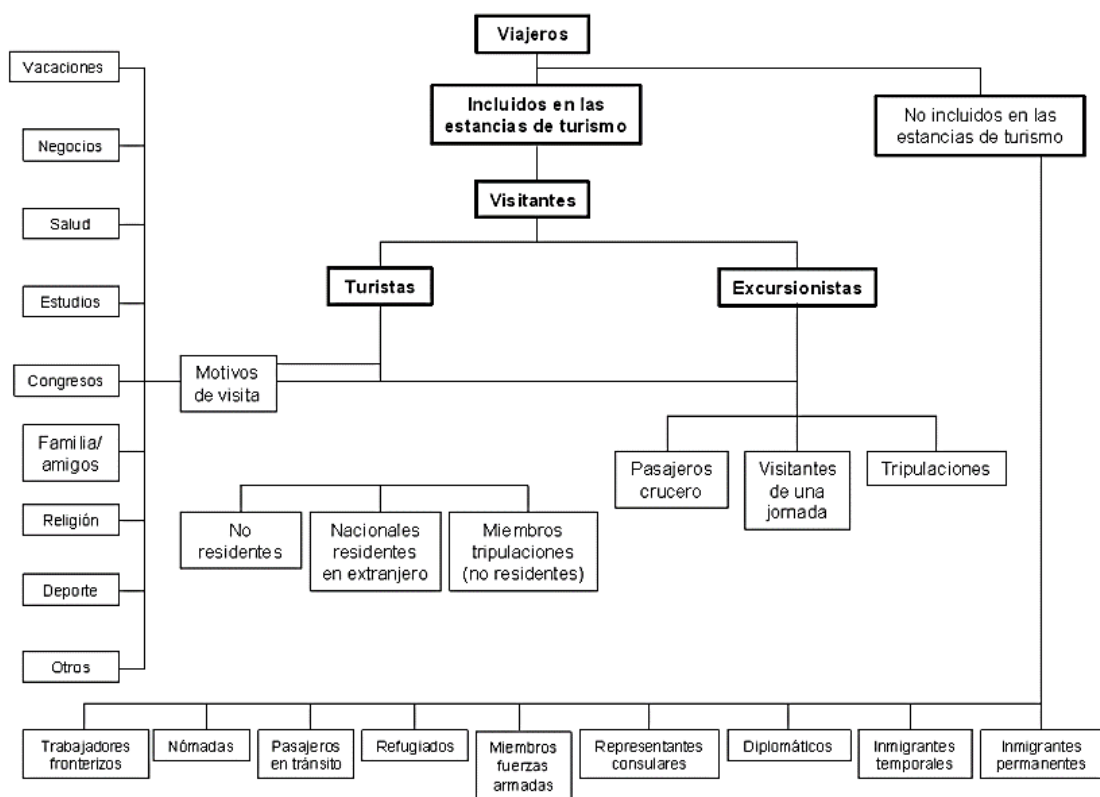
Según la Organización mundial del Turismo en 1994 definió que, todos los viajeros o personas que se desplazan relacionados con el turismo se denominan visitantes, por consiguiente el término “visitante” es el concepto básico para el conjunto del sistema de estadísticas de turismo, dentro del concepto se subdividen en turistas (visitantes que pernoctan) y visitantes del día (excursionistas), a su vez los visitantes se pueden clasificar en:

- Visitantes internacionales: que designa a toda persona que viaja por un periodo no superior a 12 meses, a un país distinto de aquél en el que tiene su residencia habitual, y su motivo principal de visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado. Pueden ser turistas, es decir que pernoctan en un alojamiento

- colectivo o privado y visitantes del día, que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado, por ejemplo, los pasajeros de un crucero.
- Visitantes internos: que designa a toda persona que reside en un país que viaja por una duración no superior a 12 meses, a un lugar dentro del país, pero distinto de lo habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.

Según la OMT la clasificación de viajeros se muestra en la **figura 2.1**.

Figura 2.1. Clasificación de Viajeros



Elaboración: Autores de la tesis

2.1.3. Tipología del turismo

2.1.3.1. Tipos de turismo básico

Según la el World Tourist Organization existe tres formas básicas, dependiendo de los del origen de los visitantes siendo los siguientes:

- Turismo interno: Hace referencia a los visitantes que realizan viajes o excursiones dentro del país o territorio económico que residen.
- Turismo receptor: Hace referencia a los visitantes que realizan viajes o excursiones a un país o territorio económico que no residen.
- Turismo emisor: Hace referencia a los visitantes que realizan viajes o excursiones a afuera de un país o territorio económico que residen.

Las tres formas de turismo antes mencionadas, pueden combinarse generando categorías de turismo:

- Turismo interior: Hace referencia al turismo de los viajeros o excursionistas residentes como no residentes, dentro del territorio económico o país de referencia.
- Turismo nacional: Hace referencia al turismo de los viajeros o excursionistas residentes fuera o dentro de su país o territorio económico de referencia.
- Turismo Internacional: Hace referencia al turismo de los viajeros o excursionistas no residentes, fuera o dentro de su país o territorio económico de referencia.

2.1.3.2. Tipos de turismo según actividades desarrolladas

Según las actividades que realizan los turistas o excursionistas, pueden clasificarse en una gran diversidad de tipos principalmente:

- Convencional: Es un término turístico que se usó con mayor frecuencia para turismo de esparcimiento al sur de Europa, el Caribe y América del Norte en las décadas de 1960 y 1970, haciendo referencia al traslado masivo de visitantes en paquetes vacacionales estandarizados, conocido durante esos años como turismo “Sol y Playa”, producto del tiempo de vacaciones de trabajadores de las sociedades industriales. Este tipo de turismo es de consumo, con alto impacto en los ecosistemas y en la cultura.
- Descanso: Es aquel que brinda comodidad, relajación y disfrute del medio ambiente o tiempo libre para liberar el estrés.

- Sol y Playa: Como su nombre lo indica, se ofrece servicios turísticos para visitar el mar durante la época estacional de verano, es uno de los primeros paquetes turísticos ofrecidos y es masivo.
- Sexual: Es un tipo de turismo que no está permitido en algunos países, en el cual tiene el propósito de tener relaciones sexuales, en su gran mayoría se busca tenerlo con otros adultos, aunque un pequeño porcentaje busca activamente a menores de edad y otro tipo de experiencias sexuales.
- Deportivo: Hace referencia al desplazamiento hacia lugares con se realizará eventos deportivos trascendentales para los visitantes interesados, normalmente es un tipo de turismo masivo.
- Termal: Es el turismo desarrollado con la finalidad de mejorar o equilibrar las condiciones físicas y espirituales de los visitantes, en el cual se pueden realizar actividades como Yoga, desintoxicación en clínicas, entre otros.
- Sol y Nieve: donde se realizar deportes de nieve en una estación del año propicia.

2.1.3.3. Tipos de turismo según afinidad.

- Científico: Principalmente realizado por personas con el objeto de expandir o complementar sus conocimientos respecto al área visitada y consiste en expediciones de reconocimiento y estudio, llevado a cabo por profesionales o instituciones interesados en temas específicos.
- Negocios: Aunque parece que los negocios y turismo no tienen relación entre sí, este tipo de turismo sucede cuando el visitante realiza el viaje o la excursión para intercambiar ideas, adquirir experiencias que finalmente repercutirá en los negocios del visitante, existe subcategorías respecto a este tipo de turismo como viajes de incentivo, de empresa, de familiarización, de convenciones y de gestión.

2.1.3.4. Tipos de turismo según especialización.

- Deportivo: Con la finalidad de promover la práctica del deporte elegido por los visitantes que puede ser profesional o por afición, dentro de este tipo de turismo se encuentra el de aventura, que en la última década ha cobrado mayor relevancia y expectativa.

- De Investigación: Con la finalidad de promover la práctica de actividades para el aprendizaje o ampliación de conocimientos donde participan los interesados con profesionales del área visitada, donde se permite el contacto directo con el tema que se investiga.

2.1.3.5. Otras Clasificaciones

- Social: Es el conjunto de relaciones y fenómenos que se originan de la participación en el turismo de las capas de población económicamente más débiles, así como el conjunto de medidas especiales por medios de las cuales dicha participación se hace posible y se facilita.
- Alternativo: como aquel que no compromete la conservación de los recursos naturales y culturales sobre los que se sustenta, este tipo de turismo es protector del medio ambiente.
- Aventura: Es aquel turismo cuyo fin es el de vivir experiencias donde el contacto con la naturaleza requiere de esfuerzo y riesgo, que permite al visitante dominar de cierta forma el medio ambiente. Este tipo requiere un grado de especialización tanto del guía como el de la visita, así como implementos y herramientas necesarias para vivir la aventura elegida.
- Ecoturismo: Es el turismo más especializado de todos se fundamenta en la oferta de atractivos naturales, es una forma de obtener fondos para la conservación de la naturaleza y no en el enriquecimiento de sectores ajenos. El ecoturismo y su definición fueron acuñados en 1994 por la directora del departamento de ecoturismo de la Unión Mundial para la Naturaleza (WWF) como “turismo de la naturaleza que promueve la conservación y los esfuerzos para un desarrollo sostenible”
- Rural: Surge por la revalorización cultural y de las actividades rurales del sector, este tipo contribuye a la diversificación de los productos turísticos y a sostener la economía de comunidades rurales, explica las experiencias a la vida rural y para el turista significa la oportunidad de entrar en contacto con la naturaleza del campo.
Cultural: Se considera como el turismo destinado a conocer costumbres e identidad de la región o área económica seleccionada, pueden sub dividirse en: histórico, artístico monumental, arquitectura popular, exposiciones, étnico, folklore, religioso,

formación, acontecimientos singulares, festivo, literario, gastronómico, compras entre otros.

2.1.4. El turismo en el mundo

El World Travel & Tourism Council (WTTC) es la autoridad para entender la contribución económica y social del viaje y turismo. Cada año, cuantifica el impacto económico mundial de este sector. En 2015, la industria del viaje y turismo representó el 9.8% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, con una contribución de US\$7.2 miles de millones a la economía global. Incluye las contribuciones directas, indirectas e inducidas. Representó 284 millones de empleos, es decir 1 de cada 11 empleos en el mundo. Hace seis años consecutivos que el crecimiento de la industria (3.1% en 2015) supera el de la economía globalizada (2.3%).

Las perspectivas de la industria del turismo mundial son positivas. Se destaca un real potencial para un crecimiento sostenible de largo-plazo, y es cierta su contribución para la fuerza económica y el desarrollo social del mundo. El viaje y turismo van a superar la economía globalizada en los años que vienen, con una tasa esperada del 4% en los próximos 10 años.

2.1.4.1. Tendencias de turismo mundial

Para el 2017, la industria del turismo, se verá afectado principalmente por el segmento de los millennials, que son la generación más consumidora y joven con suficientes ingresos, los cuales usan activamente las plataformas online para viajar,

Debido a que los millenials son el mercado más extenso se provocará un cambio del tipo de turismo convencional a uno activo y de aventura mediante experiencias más personalizadas, que se dará con mayor incidencia en los continentes de África, América de Norte y Sur.

En cuanto al género, el 80% de las decisiones de viaje son tomadas por mujeres. Es decir las actuales viajeras están más dispuestas a explorar, disfrutar nuevas experiencias y sobre todo aventuras reales, muchas de ellas deciden viajar solas.

El turismo gastronómico, es una tendencia emergente, donde las experiencias culinarias relacionadas a la cultura local, refuerza el vínculo entre el viajero y el destino. Por otro lado hay un fuerte enfoque del turismo sostenible y social, en el que los viajeros valoran y respetan el medio ambiente que visitan, así como las empresas que lo hacen.

Debido a las actualizaciones de la tecnología fotográfica en celulares y cámaras, los viajeros aprecian cada vez más los tours que permiten fotos icónicas, originales e únicas.

Aunque la tendencia del turismo se encuentra en crecimiento, existen latente varios riesgos que la afectarían, entre ellos el Brexit, que causa incertidumbre de los efectos en la unión europea, la posibilidad de guerras, terrorismo global o políticas anti-inmigración como del país americano, que son factores que disminuirán el turismo internacional. Por otro lado existe una tendencia que todavía no afecta de manera importante al sector hotelero que es el de vivienda vacacional mediante el uso de plataformas webs como Airbnb o HomeAway, debido a que la tendencia de llegada de viajeros es mayor al crecimiento del sector de viviendas vacacionales, pero donde es más notorio el efecto, es en el precio de alquiler de viviendas a personas de la localidad, sin mencionar el desgaste de socio cultural del lugar visitado.

2.1.5. El turismo en el Perú

La riqueza natural en el Perú es sobresaliente con más de 25,000 especies de plantas, alrededor del 10% a nivel mundial, se mantiene en el segundo lugar en diversidad de aves y variedad de peces, quinto en mamíferos, 66 millones de hectáreas de bosques tropicales, además de una diversidad histórico y cultural presente a lo largo del país caracterizado principalmente por Machu Picchu siendo una de las 7 maravillas del mundo.

Según The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015 del WEF que evalúa a 141 países del mundo, el Perú tiene el puesto 58 (tras avanzar del puesto 80 desde el 2013). Los indicadores donde el Perú ha sido peor evaluado son: infraestructura terrestre y portuaria (puesto 109), seguridad y protección (108), precio competitivo (127), salud

e higiene (91), preparación tecnológica (79), infraestructura de transporte aéreo (73). Por otro lado, entre los aspectos positivos se tiene los recursos naturales (4) así como los recursos culturales y viajes de negocios (24), reflejando la realidad actual del país¹.

El Perú, además de Cusco y del Machu Picchu, tiene gran variedad de atractivos turísticos. Entre ellos se tiene la ciudad de Arequipa con sus arquitectura colonial de sillar blanco; Huaraz con sus nevados y paisajes naturales cuna de la cultura Chavín o la ingeniería hidráulica pre inca en Cajamarca; al norte, el Señor de Sipán en Chiclayo o la ciudadela de Chan Chan en Trujillo, en Iquitos ideal para los amantes de la naturaleza así como sus parques nacionales como Pacaya Samiria y Allpahuayo Mishana; Lima como patrimonio cultural de la humanidad según la UNESCO, las famosas líneas de Nazca juntamente con la reserva Nacional de Paracas y gracias a la presencia de la Cordillera de los Andes y la corriente de Humboldt aporta a la diversidad climática durante todo el año.

Durante el año 2016 fue electo el actual presidente Pedro Pablo Kuczynski y dentro de su plan de gobierno indicó su intención de duplicar el turismo, además del impacto del sector turístico en la economía del país señalando como objetivo general: "hacer del turismo una actividad competitiva, segura y sostenible, de calidad global, que fomenta la interculturalidad y beneficia a la población nacional a través de la generación de trabajo y oportunidades de emprendimiento".

El turismo del país no sólo es la preocupación del (Mincetur). Varios Ministerios como el de la Cultura o de Economía y Finanzas tienen intereses en el desarrollo turístico del país. 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 (Pentur)².

¹ <http://www.promperu.gob.pe/turismo/in/Boletines/2017/jun/video.html>

² http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

2.1.5.1. Tendencias en el turismo en el Perú

El Perú es considerado y comercializado por los operadores turísticos como un destino único frente a sus competidores, debido a los tiempos de transporte dentro del país, también existe una tendencia de diversificación de los productos turísticos en el Perú mediante la inversión pública en nuevas rutas como la ruta Moche al norte del Perú, las telecabinas en Kuelap, fondos de financiación para que el sector privado pueda potenciar sus propios proyectos, apoyados con el desarrollo de proyectos aeroportuarios, aerolíneas low-cost, entre otros. En el caso de los segmentos que más están creciendo son jóvenes menores de 35 años, familias y baby boomers, siendo las tendencias de experiencias más valoradas las de luna de miel, deportes de aventura y observación de aves.

Respecto al turismo receptivo de América del Norte y Sur, la mayor cantidad de viajeros que llegan a Perú provienen de Estados Unidos, mientras que en América del Sur provienen de Chile pero Brasil posee una mayor tendencia creciente de visitas.

Respecto al turismo receptivo de Europa, Asia y Oceanía. La situación económica actual de gran parte de Europa ha hecho que no se registre incrementos de ventas en las operadoras turísticas, a diferencia de Australia y Japón que sí lo hicieron, los viajeros de estos continentes son más diversos culturalmente los cuales tienden a ser más especializados y perciben que el precio promedio por día de programas turísticos en Perú son más elevados que otros destinos.

Existen varios aspectos que se deben mejorar, como son la percepción de seguridad, infraestructura deficiente que permite acceder a zonas del país con potencial, precios altos, falta de originalidad y especialización de productos turísticos.

2.2. Sector de la consultoría en turismo

2.2.1. Introducción a la consultoría

Dentro de un entorno internacional cada vez más competitivo y globalizado, en las

últimas décadas el mercado de la consultoría se ha vuelto muy dinámico. El crecimiento acelerado de las economías en desarrollo y los procesos de reforma por las que han venido atravesando, ha impulsado tanto una expansión de una oferta doméstica vigorosa de servicios de consultoría como una incursión agresiva de empresas de consultoría consolidadas en países desarrollados hacia esas economías.

En este contexto, las empresas consultoras internacionales y las domésticas han estado sujetas a una constante necesidad de adaptación eficiente, que las ha llevado a buscar diversas modalidades de complementación y asociación, cuando no a abiertos procesos de internacionalización vía apertura de sucursales, fusión, absorción o adquisición de empresas domésticas.

2.2.1.1. Definición de la consultoría

Se debe entender a la consultoría como “el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones” (Curnow, B., Reuvid, SEMA Staff, 2003:17).

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y fines mediante la búsqueda de soluciones a problemas organizacionales, el mapeo de nuevas oportunidades de mercado, el mejoramiento de procesos, la puesta en marcha de cambios, etc. De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) 1997, hay dos enfoques principales: uno que la considera como un servicio profesional especial, y otro que la estima como un método, y al consultor como aquella persona que proporciona ayuda sin ser responsable de la ejecución.

La complejidad de las actividades rutinarias que deben desarrollar las empresas hace relevante el rol de los consultores externos, dado que se especializan en campos definidos, acumulan conocimientos académicos actualizados, experticia y nuevos puntos de vista que colocan al servicio de las empresas.

2.2.1.2. Tipos y modelos de consultorías

De acuerdo con la OIT, existen 2 tipos de consultoría: interna y externa. La interna, la conforman empleados de la propia organización. La externa es proporcionada por consultores independientes que ofrecen puntos de vista objetivos al no estar sujetos a la jerarquía organizacional.

Las empresas consultoras se pueden tipificar desde consultores independientes, hasta grandes empresas multifuncionales, pasando por profesores-consultores, instituciones educativas de negocios, o suministradores no tradicionales, como pueden ser empresas de cómputo que brindan adicionalmente asesoría, etc.

Las empresas cuando requieren servicios de consultoría pueden optar por uno de tres modelos, identificados por Rincón (1996), a) compra de información o experiencia, el cliente define las necesidades, pero no se involucra en el proceso; b) el modelo médico paciente, el cliente detecta el problema, no sabe definirlo ni efectuar el diagnóstico, el consultor afronta la responsabilidad de sugerir la solución; por último c) el modelo de procesos, se centra en el aprendizaje y el compromiso del cliente, como sujeto activo, durante todo el curso de la consultoría, presentándose la transferencia de conocimientos y tecnología del consultor al cliente.

Rincón (1996) clasifica las consultorías de acuerdo con algunos criterios, en:

- Generalistas o especialistas
- De proceso o de contenido
- Diagnosticadoras o implementadoras
- Estandarizadas o a la medida
- Externas o internas
- De grandes o pequeñas empresas

2.2.1.3.Fases de la consultoría

La consultoría es un proceso en el que se pueden identificar pasos o fases, el número de ellas se fija acuerdo con el autor; para la OIT (1997), son cinco fases:

- Preparativos, incluye los contactos iniciales, el diagnóstico preliminar de los problemas, el mandato, la estrategia y la planificación de la tarea, la propuesta presentada al cliente y el contrato de consultoría
- Diagnóstico, marco conceptual, objetivos y problemas del diagnóstico, definición de los hechos necesarios, fuentes y formas de obtener los datos, análisis de los hechos e información al cliente
- Planificación de la acción, búsqueda de ideas sobre posibles soluciones, establecimiento y evaluación de diversas ideas, presentación de propuestas de medidas al cliente
- Aplicación, papel del consultor en la aplicación, planificación y supervisión de la acción del cliente
- Terminación, momento oportuno para la retirada, evaluación, seguimiento, presentación del informe final

2.2.1.4.Consultoría en el Perú

El Perú es uno de los países latinoamericanos que ha mantenido durante las últimas décadas un desarrollo económico sostenible, mientras otras economías han queda en recesión. Siendo el país un mercado atractivo para consultoras europeas, dadas las facilidades del idioma.

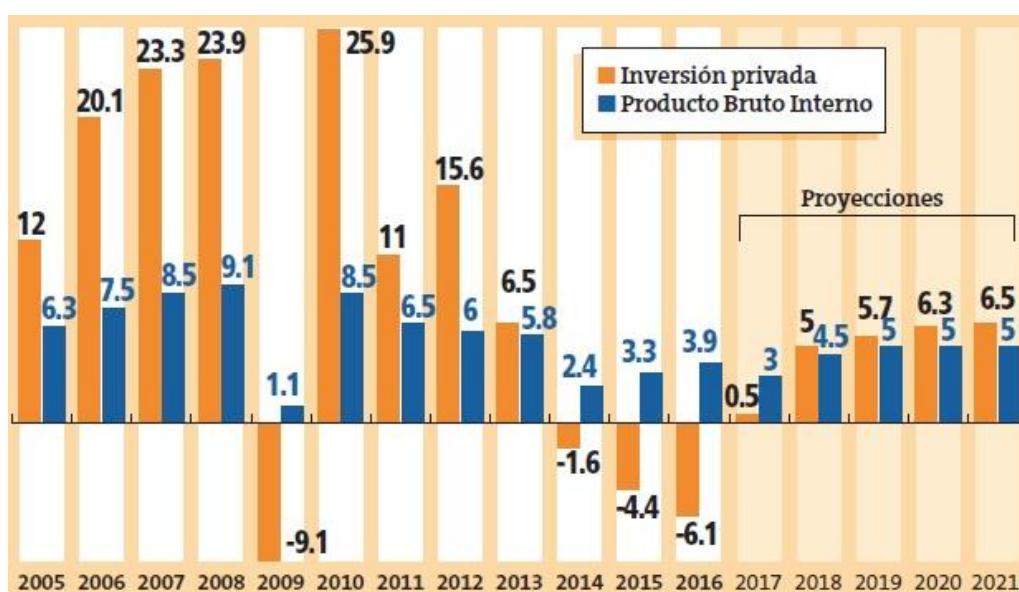
El mercado de la consultoría peruana se afianza en los fundamentos sólidos que posee la economía del Perú, dado su equilibrio fiscal prolongado, su baja inflación de 3% promedio de los últimos 20 años, ha permitido una mejora progresiva en su calificación riesgo, siendo una de las economías emergentes que ha mantenido positivo su grado de inversión de la crisis mundial.

Por lo tanto, en este escenario de progreso y globalización, los gerentes requieren

de nuevos conocimientos y habilidades, lo que ha incrementado la importancia de los servicios de consultoría, entonces para proseguir por la senda del crecimiento en todos los eslabones de la cadena de valor; desde la provisión de insumos y la producción hasta el marketing, distribución y la comercialización.

La demanda de servicios de consultoría está influida por la inversión privada, la inversión pública y los proyectos patrocinados por organismos multilaterales y las entidades de cooperación para el desarrollo, como podemos ver en la **figura 2.2**.

Figura 2.2. Evolución de la inversión privada y del PBI



Fuente: Diario Perú 21, 09/05/2017 07:07h

Las tasas de inversión privada negativa durante los últimos 3 años, lo cual no favorecen al empresariado, debido al cambio de gobierno, temas políticos, casos de corrupción internacional como el Odebrecht, Lavajato, entre otros, pero con proyecciones positivas a mediados del 2018.

Lo cual hizo que los consultores, se evoquen al sector público dejando de lado el sector privado, además se debe a las políticas de descentralización, transferencias de funciones del gobierno central, ampliando el mercado del sector público.

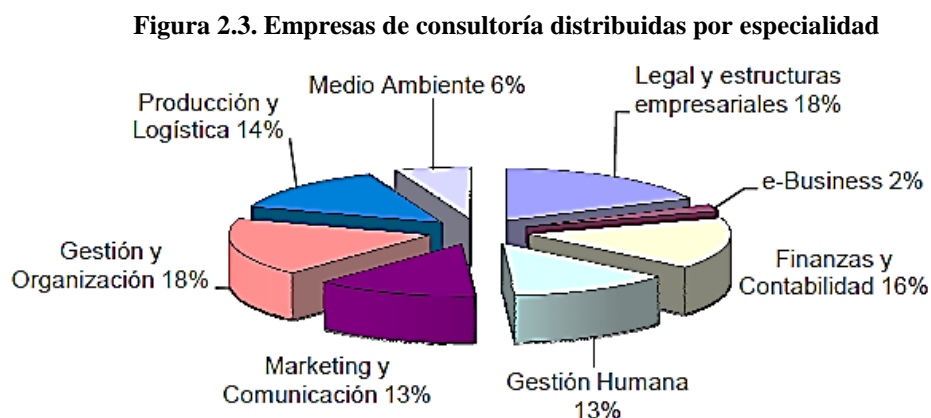
La oferta del sector de consultoría en Perú es escasa. Existe un mínimo número de empresas consultoras locales (totalmente peruanas), ya que la mayor parte de las

consultorías en Perú han sido creadas por empresas internacionales, instaladas en el país a través de filiales y de franquicias. Hoy día las principales consultoras internacionales (KPMG, Ernst&Young, PWC, Deloitte, McKinsey, Accenture) están presentes en Perú.

Estas empresas de carácter internacional, junto con las locales, están centradas en el mercado de las empresas sobre todo grandes. Ello abre una interesante oportunidad para abarcar el mercado de las micro y pequeñas, que se están enfocando crecientemente a los mercados de exportación, en relación con lo cual vienen demandando un volumen de servicios de consultoría cada vez mayor, aunque es un colectivo complejo en muchos sentidos incluyendo su carácter informal.

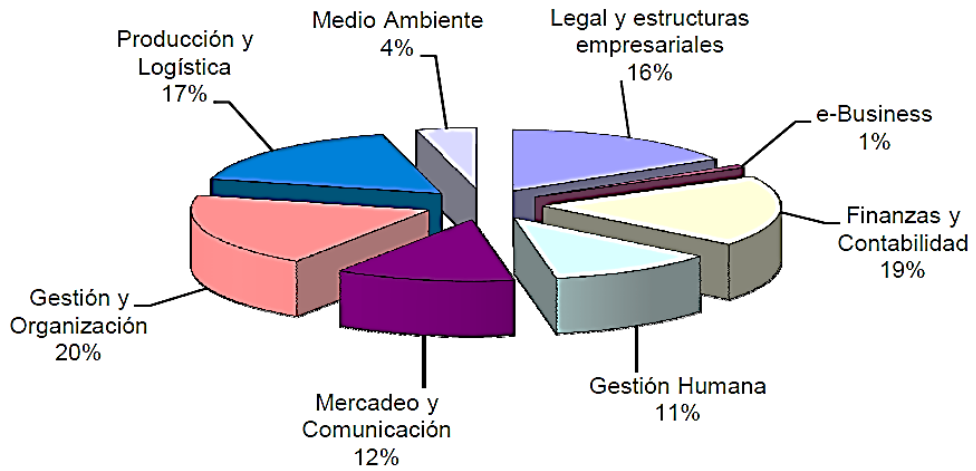
La academia representada por las universidades, especialmente por aquellas que cuentan con programas de turismo, aportan a la consultoría sus servicios como consultores a través de sus equipos de expertos, adicionalmente los productos de investigación, de formación de técnicos, tecnólogos, profesionales y especialistas; y los cursos de formación permanente.

Respecto a la oferta en el Perú en la **figura 2.3.** y **2.4** donde se muestra las empresas de consultoría y consultores independientes distribuidas por especialidad:



Fuente: eConsulting. Directorio de Consultoría Empresarial. CONFIEP.

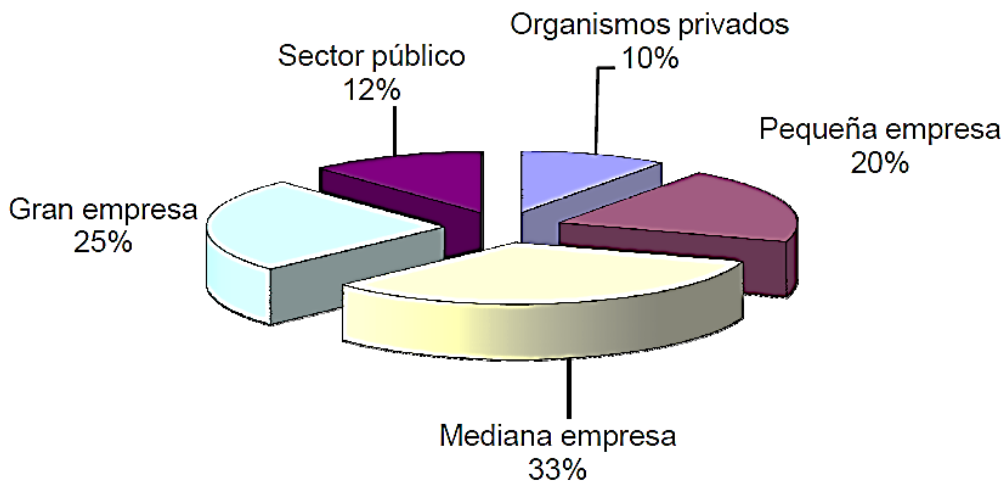
Figura 2.4. Consultores independientes por especialidad



Fuente: eConsulting. Directorio de Consultoría Empresarial. CONFIEP.

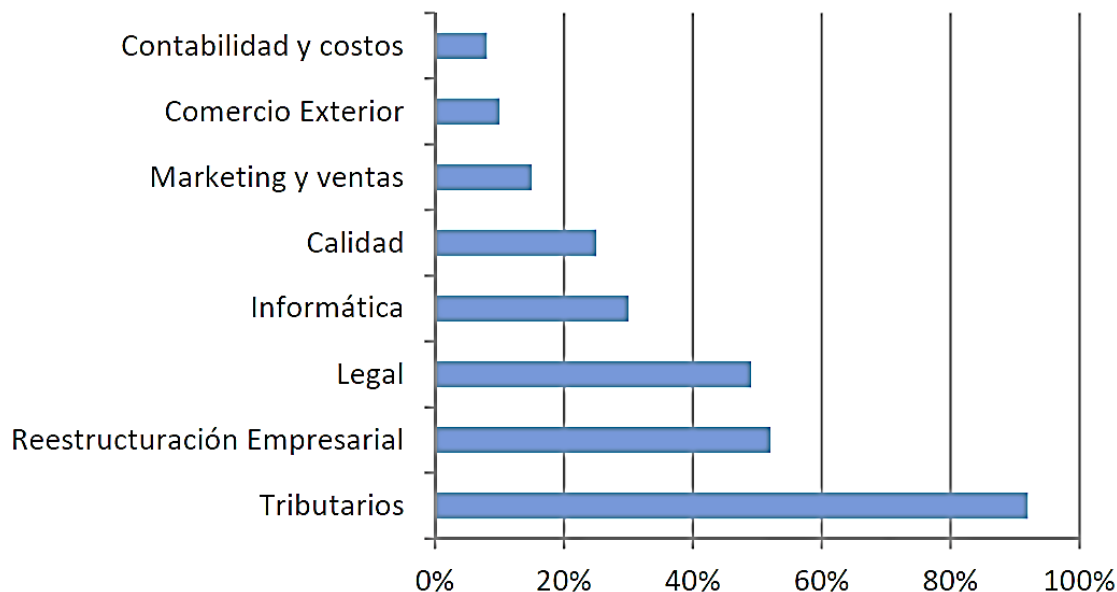
Respecto a la demanda en el Perú en la **figura 2.5**. Se muestra la cartera de clientes de consultoría y en la **figura 2.6**, se indica la necesidad de consultoría para la pequeña y mediana empresa.

Figura 2.5. Cartera de Clientes de Consultoría



Fuente: eConsulting. CONFIEP.

Figura 2.6. Demanda de la consultoría en la pequeña y mediana empresa



Fuente: eConsulting.

A nivel peruano además de las empresas globales, existe la asociación peruana de consultoría (APC), que ofrecen servicios de consultoría, asesoría y capacitación respecto al ámbito de la ingeniería, pero respecto a disciplinas como gestión u operaciones no.

En el Directorio Empresarial de la cámara de comercio de Lima en el ámbito de “Consultoría y Asesoría” consta de 1,728 empresas consultoras³ pero no especifica el rubro en el que se encuentran ni si son personas jurídicas o naturales.

En el Perú, las universidades y escuelas de negocio hacen de consultores frente a la necesidad de este tipo de servicios del sector público y privado, ya que son considerados como una fuente confiable de conocimiento en el medio.

2.2.2. El sector de la consultoría en turismo en el mundo

En el mundo, las empresas sufren cambios cada vez más rápidos debido a que se incrementa a la complejidad de los mercados, el riesgo en los negocios competitivos

³ <http://200.37.9.27/cclDirectoriovirtual/inicio>

presenta retos y dificultades. Para hacer frente, la industria de la consultoría se muestra como una opción necesaria.

La industria de consultoría ha tomado fuerza en el mundo hace aproximadamente 10 años. Entre las grandes corporaciones empresariales, los consultores aparecen como guías profesionales durante los cambios generados por la globalización.

Actualmente, la mayoría de empresas consultoras están tomando mayor importancia al ámbito tecnológico en el comercio electrónico (e-commerce), sistema financiero y comunicaciones.

En el mercado global, la industria de la consultoría tiene barreras de entradas altas debido a que es difícil almacenar gran cantidad de conocimiento y experiencia especializada, además de tener que compartirla de manera eficiente con el cliente. Por lo tanto, es difícil copiar esta combinación de talento personal y empresarial.

Según el Vault Consulting 50, considera que los tres primeros puestos de empresas de consultoría son Bain & Company, The Boston Consulting Group, Inc y McKinsey & Company.⁴

Las firmas más grandes están enfocadas en consultoría gerencial como su mercado más atractivo, pero en general el servicio se divide en dos grandes grupos: las que ofrecen soluciones estratégicas que ayudan a la reestructuración y reformulación la ruta del negocio y las que ofrecen soluciones integrales que ayudan al cambio de cultura, software y procesos de recursos humanos. La tendencia actual del servicio de consultoría indica que las empresas solicitan soluciones cada vez más especializadas y complejas.

A nivel global, para las empresas consultoras, el conocimiento es el activo máspreciado, por lo que es de suma importancia la preparación y entrenamiento de los consultores de cada firma, invirtiendo en recursos para su educación y desarrollo profesional, así como en su supervisión, según su especialidad y la necesidad de sus

⁴ <http://www.vault.com/company-rankings/consulting/vault-consulting-50>

clientes. En algunos casos, las firmas han creado centros mundiales de conocimiento dedicados a la investigación de mejores prácticas, innovación de nuevas soluciones, entre otros de modo que el acceso al conocimiento de calidad del consultor sea más eficaz.

2.2.3. El sector de la consultoría en turismo en el Perú

La consultoría en el medio, es todavía inicial, pese a que existe una tendencia creciente de la demanda por parte del grupo empresarial peruano y del sector público, son pocas empresas de consultoría que tienen un personal altamente especializado, capacitado y certificado. Entonces el número limitado de la oferta de consultoría hacen atractivo el mercado del sector.

Se sabe que se incrementa en un 7% anualmente la llegada de turistas extranjeros a Perú, para poder absorber este crecimiento en el sector privado de turismo (actividades de alojamiento y servicios de comida, así como actividades de servicios administrativos y de apoyo) tiene un crecimiento de 3% anual,

Por el lado de la consultoría de gestión empresarial mostrada en la **figura 2.7.** subió porcentualmente durante los servicios prestados durante el 2015, bajo durante el 2016, mientras que el 2017 se mantuvo.

Figura 2.7. Evolución porcentual de la actividad de servicios prestados de consultoría de gestión a empresas respecto a su similar en el periodo del año anterior

2015		2016		2017	
Enero	-2,75	Enero	9,46	Enero	3,67
Febrero	1,93	Febrero	2,29	Febrero	2,90
Marzo	4,07	Marzo	0,79	Marzo	5,02
Abril	8,71	Abril	-1,67	Abril	-2,15
Mayo	9,84	Mayo	-1,06	Mayo	1,20
Junio	9,46	Junio	-2,17	Junio	-1,87
Julio	7,30	Julio	-1,62		
Agosto	9,16	Agosto	-2,46		
Setiembre	9,79	Setiembre	-2,68		
Octubre	11,89	Octubre	-5,38		
Noviembre	8,52	Noviembre	-5,84		
Diciembre	8,94	Diciembre	-4,82		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI Encuesta Mensual de Servicios Prestados a Empresas.

Asumiendo que el sector de servicios de que la actividad de servicios prestados no ha variado durante 3 años y notando un incremento de 3% promedio anual en creación de empresa en el sector turismo, notamos que existe una brecha de un mercado potencial no satisfecho respecto a la consultoría.

Se realizó una investigación y búsqueda concienzuda respecto a la consultoría especializada en turismo en el Perú, sin éxito, pero se puede apoyar de entrevistas a expertos para conocer más de este sector.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivos

El plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría especializada en el sector turismo requiere una investigación de mercado con el objeto de resolver el problema de orden administrativo referente a crear o no la empresa. A partir de la necesidad de encontrar respuesta a esta interrogante, surgen los problemas de investigación de mercados, y las preguntas de investigación.

Para definir la viabilidad de crear la empresa de consultoría, se requiere responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades de consultoría de los clientes?
- ¿Cuál es la tipificación de los clientes de consultoría?
- ¿Cuál es la intención de contratar servicios de consultoría?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por los servicios de consultoría?

La respuesta a estas interrogantes y su análisis con un enfoque de creación de valor, flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente permitirá crear un producto (servicio) adaptado al mercado objetivo, buscar oportunidades e innovación; así como una nueva forma de comunicarse con los clientes, teniendo en cuenta las tendencias del turismo, y las características de los turistas actuales y futuros.

3.2. Fases de la investigación de mercado

De acuerdo con Philip Kotler (2014) los pasos de la investigación de mercados son: definición del problema, objetivos, desarrollo, aplicación, interpretación e informe de los resultados.

Para Malhotra (2008), la investigación de mercados consta de seis pasos: definición del problema, desarrollo del enfoque del problema, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo o recopilación de datos, preparación y análisis de datos

y elaboración y presentación del informe.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que las fases de una investigación de mercados son:

- Preparación: incluye la definición de los problemas, objetivos y preguntas, la construcción de los instrumentos para recolectar los datos, la definición de la muestra, el tipo de fuente, la logística y cronograma.
- Toma de datos: incluye la recolección de datos de fuentes secundarios, la realización de encuestas, observación, dinámicas con grupos o entrevistas.
- Análisis de los datos: se hace un procesamiento de los resultados cualitativos y cuantitativos, utilizando las herramientas estadísticas para procesar los datos, hallar indicadores y puntos centrales que orienten el diseño de las estrategias y el plan de mercadeo.
- La presentación del informe: se hace una interpretación de los resultados del análisis, y se redacta un documento con los resultados y recomendaciones que dan respuesta a las preguntas de investigación y a la pregunta de orden administrativo.

La investigación de mercado para el presente plan de negocio desarrolla la propuesta de Malhotra, dado que incluye, como fase preparatoria, la definición del problema central de crear o no la empresa (viabilidad económica), la definición de problemas de investigación de mercados, los objetivos derivados de ellos, la guía para la entrevista, la encuesta, el cronograma y la logística empleada. Como segunda y tercera fases, se realizó la toma y análisis de datos; y como cuarta el informe.

3.3. Clasificación de la investigación de mercado

La investigación de mercado se puede clasificar de acuerdo con las fuentes de datos primarias y secundarias. De acuerdo con el objetivo, pueden ser exploratorias y concluyentes o en descriptivas y causales. Malhotra (2008), clasifica la investigación de mercado en investigación para identificar el problema, e investigación para resolver el problema. En el caso específico de la investigación de mercado dentro del plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría especializada en turismo, se

utilizará para resolver el problema administrativo de crear o no la empresa, adelantando investigación exploratoria y concluyente usando fuentes secundarias y primarias.

Para la creación de la empresa de consultoría en turismo, se realizará una búsqueda de fuentes secundarias con el fin de tener unas cifras de la magnitud del sector y de su potencial (crecimiento estimado); número y tipificación de los viajeros, principales atractivos visitados, número y clasificación de empresas que ofrecen servicios turísticos y de consultoría. Estos datos permitirán afinar el encuadre de los problemas, del enfoque y del diseño de la investigación. La recolección y análisis de datos primarios permitirá detectar los temas de consultoría que requieren los empresarios y aquellos que requerirán de acuerdo con las proyecciones que se prevean.

3.4. Fuentes de datos

Las fuentes secundarias permiten conocer alguna de la información y características que se necesitan para el estudio de mercados. En el presente estudio, se pueden adquirir datos acerca de la competencia (otros consultores), la oferta institucional de consultoría, y del mercado objetivo (tipo de empresas del sector turístico existentes). Esta información ayuda a definir mejor el problema y descubrir algunos puntos de vista que no hubieran tomado en cuenta en la fase de diseño de la investigación.

Los datos secundarios serán los informes y datos publicados que se obtienen de las páginas web de las entidades oficiales, organizaciones no gubernamentales, asociaciones, empresas del sector turismo (agencias de viajes, hoteles, restaurantes, operadores turísticos), empresas de consultoría especializadas, organizaciones académicas y otras relacionadas con el área de estudio que pueden ser nacionales, extranjeras o multilaterales.

Las fuentes primarias serán los expertos a quienes se realizarán entrevistas en profundidad y las empresas del sector turismo encuestadas.

3.5. Diseño de la investigación de mercado

3.5.1. Fase exploratoria.

Es la recolección y análisis de datos secundarios que permiten definir mejor los problemas de investigación, afinar el enfoque del problema y el diseño de la fase descriptiva, y obtener información sobre la competencia y sobre el mercado objetivo.

3.5.2. Fase descriptiva.

Es el momento de la investigación de mercado en el cual se obtiene la información que permite tomar decisiones; puede ser cuantitativa o cualitativa. La investigación cualitativa es utilizada con frecuencia en el caso de investigaciones para ventas de productos o servicios a empresas. La investigación cualitativa se puede enfocar directamente (cuando los propósitos de la misma son evidentes o expresamente enunciados), o indirectamente (los propósitos del proyecto a los participantes). Existen varias metodologías para la investigación cualitativa, entre las que se encuentran las sesiones de grupo, de enfoque (*o focus group*), entrevistas en profundidad, encuestas, observación. Para el presente caso, se optó por entrevistas de profundidad no estructuradas con expertos en las áreas: gubernamental, académica y sector privado (empresarios y consultores).

3.6. Información requerida

Con la revisión de fuentes secundarias y las entrevistas en profundidad, se busca obtener información sobre las características de las empresas objetivo, sus necesidades de consultoría, razones para adquirir o no este servicio, y el tipo de consultoría requerido; así como conocer el entorno del sector turismo para diseñar el producto acorde con las necesidades sentidas por los empresarios y con las detectadas por los expertos.

3.7. Procedimientos de medición

La medición consiste en asignar valores numéricos a las características de los objetos de estudio de una manera uniforme o equivalente, con el fin de llevar a cabo el análisis estadístico de los datos recabados, o para hacer posible la expresión y comprensión de los hallazgos de la investigación. Existen cuatro escalas básicas de medición: nominal, ordinal, de intervalo y de razón. La nominal identifica los sujetos de estudio, la ordinal asigna la magnitud relativa de la presencia de una característica, la de intervalo se utiliza para calificar de una forma relativa objetos o características y la de razón permite identificar, organizar y comparar los objetos de estudio. Las encuestas serán diseñadas para coleccionar los datos en escalas de razón de tal forma que permita obtener una información cuantitativa fácilmente analizable, comparable y escalable. Los datos recolectados en las encuestas en profundidad por su naturaleza (cualitativa) no serán objeto de medición, sino que serán utilizadas para un análisis por parte del entrevistador y el equipo investigador para preparar y presentar el informe y diseñar los productos (servicios) que ofrecerá la empresa.

3.8. Diseño de guía para entrevista y de encuestas

La entrevista en profundidad con expertos ofrece la oportunidad de encontrar “insights”, razones o motivaciones profundas o del inconsciente, indaga por creencias, sentimientos y actitudes, todo lo cual permite ofrecer al cliente una solución que responda a sus emociones más ocultas. Requiere un entrevistador capacitado dado que se trata de una entrevista no estructurada en la cual se tienen objetivos plasmados en una guía general de la entrevista. Pero, adicionalmente, con las respuestas del entrevistado surgen nuevos temas que deben ser explorados. De acuerdo con Malhotra (2008), las tres técnicas más usadas en la actualidad son el escalonamiento, preguntas con tema oculto y el análisis simbólico. Estas tres técnicas buscan encontrar las razones emocionales y psicológicas y las percepciones personales del consumidor. Para el caso del presente trabajo, la entrevista en profundidad a expertos busca hallar las razones profundas del comportamiento y necesidades de consultoría de las empresas del sector turismo. Para adelantar una entrevista en profundidad se debe tener definida la información que se requiere, y construir una guía de entrevista, no obstante, es

importante que el entrevistador tenga la habilidad y flexibilidad necesarias para incluir los temas nuevos que surjan durante la entrevista. Para identificar la frecuencia de utilización de la consultoría, predisposición a utilizarla y el presupuesto que se destinaría, se creará una encuesta preguntas dirigidas a recabar esta información, utilizando escalas de razón.

3.8.1. Guía de la entrevista de profundidad

En la guía de la entrevista en profundidad a expertos se abarcará temas de demanda y de la oferta con la premisa de obtener respuestas que dé indicios de las necesidades del mercado y qué se espera de la consultoría especializada en turismo, además que brinden información y percepciones de las empresas consultoras que existe en el mercado actual, para esto se propuso las siguientes preguntas a desarrollarse durante las entrevistas.

➤ Respecto a la demanda

- ¿Qué problemas tienen las empresas del sector turístico que se pueden resolver con consultoría? ¿Qué tipo de consultoría necesitan? (Planificación, Diagnóstico, Marketing, Investigación de Mercado, Estructura Empresarial)
- ¿Cuáles y cómo son las empresas que necesitan los servicios (qué tipo de empresa, en qué sector, qué tema, qué tamaño o sobre qué actividad)?
- ¿En cuántas estimaría la cantidad de empresas que tomarían el servicio? ¿Cuáles podrían ser los obstáculos para que contraten estos servicios?
- ¿Cree que las empresas consideran presupuesto para consultoría? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar en su opinión por consultoría?; ¿Cómo considera la forma de calcular el precio de los servicios? (por hora, porcentaje de contrato, complejidad, producto, por fondos)

➤ Respecto a la oferta

- ¿Conoce a empresas consultoras en turismo? En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Qué piensa de ellas?

- ¿Conoce fondos de cofinanciación u otra intervención del Estado en el sector del turismo que implica servicios de consultoría?
- ¿Cuáles son según usted los rasgos claves de una empresa consultora para asegurar su éxito?

3.8.2. Encuestas aplicadas

La encuesta aplicada se desarrolla con lenguaje de fácil entendimiento a las empresas del sector turismo de Cusco y Lima con el objetivo de contar con información relevante para definir el público objetivo; tipo y costo del servicio, utilizando la encuesta mostrada en la **figura 3.1**.

Figura 3.1. Encuesta aplicada durante la investigación de mercado

1)	TIPO _____				
2)	¿Ha contratado consultoría en los 3 últimos años?				
	SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
3)	¿Piensa contratar consultoría en los próximos 5 años?				
	Definitivamente	<input type="checkbox"/>	Probablemente	<input type="checkbox"/>	Indeciso
	Sí	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Definitivamente
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	No
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Probablemente
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	No
4)	¿Cuántas veces por año contrata o piensa contratar consultoría?				
	1	<input type="checkbox"/>	2 a 5	<input type="checkbox"/>	> 5
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
5)	¿Cuánto ha pagado o pagaría por una consultoría?				
	< 10,000	<input type="checkbox"/>	10,000 a 20,000	<input type="checkbox"/>	> 20,000
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
6)	¿Qué tipo de Consultoría necesitaría?				
	Tributario	<input type="checkbox"/>	Estructura	<input type="checkbox"/>	Procesos
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		Marketing
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		Fondos
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Elaboración: Autores de la tesis

3.9. Recolección de la información (vías de contacto)

La información secundaria se obtendrá de los reportes e informes publicados en páginas web de entidades públicas como: Organismo Supervisor de las Contrataciones de Estado (OSCE), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Comisión

de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PromPerú), Asociación de Guías Oficiales de Turismo (Agotur), Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (Apotur), Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (Ahora-Perú), Sociedad de Hoteles del Perú (Shp), Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (Aptae), Asociación de Agencias de Viajes y Turismo (Apavit) e Instituto Nacional de Estadística, Informática (INEI), así como de empresas privadas, entre otros.

Los datos primarios se obtendrán a través de entrevistas en profundidad con expertos, además de encuestas a los responsables de las empresas del sector turismo. Los expertos se seleccionarán de los ejecutivos de primera y segunda línea de entidades gubernamentales y no gubernamentales, academias y consultores con experiencia en el sector turismo; las personas encuestadas de las empresas prestadoras de servicios en turismo serán los administradores o propietarios de empresas ubicadas en Cusco y Lima.

3.10. Análisis de datos

En la investigación de mercados el investigador procesa los datos colectados de encuestas a través de herramientas estadísticas; esta información generada debe interpretarse a la luz del problema y servirá para tomar decisiones; por ello es importante realizar esta fase por los investigadores y equipo de marketing en conjunto, para luego presentarse un documento con información relevante a las instancias decisorias.

En el estudio de fuentes secundarias para determinar el tipo de consultoría que se ofrece, se consultaron las páginas web de 59 empresas consultoras en España (27), México (15), Colombia (9), Argentina (7) y Perú (1). Los temas en los que se ofrecen los servicios son marketing (35), organización empresarial (18), capacitación (22), desarrollo de productos (15), certificaciones (15), diseño y gerencia de proyectos (19), tecnologías de la información (5), responsabilidad social empresarial (3), legal (4), entes territoriales (6). Se aprecia la ausencia de asesoría financiera en las empresas estudiadas; por otro lado, en lo relacionado con responsabilidad social empresarial se debe diferenciar la asesoría para presentar proyectos para acceder a los recursos que destinan las empresas (especialmente las mineras o petroleras) para las comunidades de las zonas de influencia; las acciones de responsabilidad social empresarial de las empresas del

sector turismo. En cuanto a las asesorías a entes territoriales, de un valor estimado menor a 30,000 soles o 10,000 USD según la OSCE, se trata primordialmente en asesorías de desarrollo o actualización de estudios de pre inversión, publicidad, asistencia técnica, desarrollo o implementación de planes estratégicos, mostrados en el anexo xx.

3.11. Entrevistas

Las entrevistas que se realizaron, así como las respuestas y el análisis respectivo se encuentran en los anexos en el orden que viene:

- Anexo xxi: Gilda Ortiz Velásquez.
- Anexo xxii: Erika María Hurtado y Milagros Freyre.
- Anexo xxiii: Walter Vizarreta.
- Anexo xxiv: Rocío Lombardi.
- Anexo xxv: Erick Paulet.
- Anexo xxvi: Jaime Quiroz.
- Anexo xxvii: Paula Andrea Sánchez.
- Anexo xxviii: Oscar Gamarra.
- Anexo xxix: Dayana Auccacusi.

3.12. Encuestas

Para realizar las encuestas se determina la muestra, según la cantidad de la población, el margen de error y el nivel de confianza como se muestra en la **Tabla 3.1.**

Tabla 3.1. Ficha Técnica de la Encuesta

Encuestadores	2 Personas del equipo de tesis
Nombre del Proyecto	Consultoría especializada en Turismo
Población Objetivo	Mipymes del Sector Turismo
Tamaño de muestra	100 de 95 que fueron planeadas
Nivel de Confianza	95%
Margen de error	10%
Método de Muestra	Muestreo no Probabilístico
Tipo de Muestreo	Bola de Nieve lineal
Persona entrevistada	Administradores o propietarios

Método de recolección	Encuesta presencial
Duración Promedio	15 minutos
Periodo de Recolección	15 días entre Marzo y Abril
Lugares de Recolección	Lima y Cusco

Elaboración: Autores de la tesis

El protocolo usado para realizar las encuestas son los siguientes:

➤ **Materiales:**

- Mapa de lugar geográfico donde se realizaran las encuestas, se realizaron en:
 Centro Histórico de Lima: Plaza de Armas de Lima, Av. Jirón de la Unión, plaza San Martín.
 Plaza Norte: feria de artesanos del Mall Plaza Norte, Gran Terminal Terrestre.
 Los Olivos: Av. Carlos Izaguirre hasta la Av. Panamericana Norte
 En Cusco: Av. Saphi y Plaza de Armas del Cusco.
- Cuestionarios impresos recortados el tamaño suficiente para mostrar las 6 preguntas.
- Carnet universitario de ESAN para aportar la seriedad de la investigación de mercado.
- Lapicero, borrador, libreta de notas.
- Tipo de vestimenta: Casual.

➤ **Procedimiento:**

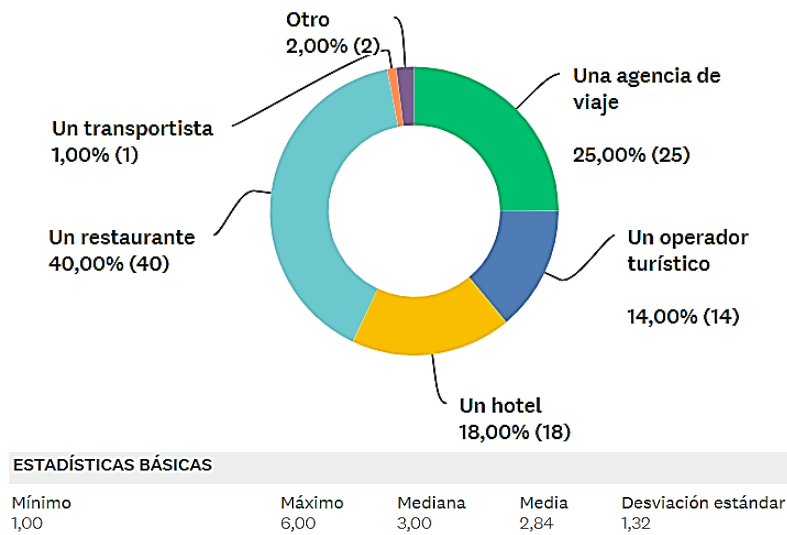
- Presentarse debidamente aseado, con el credencial en un lugar visible.
- Visitar el lugar.
- Saludar cordialmente, presentarse y preguntar si desea se encuentra el administrador para luego preguntarles si desea contestar una corta encuesta, enseñando las 6 preguntas en la encuesta impresa. “Buenos días, somos de la Universidad Esan, estamos realizando una encuesta sobre las necesidad de consultoría o asesoría del empresariado del sector turismo, con el objetivo de obtener información para orientar acciones destinadas a la capacitación, en beneficio de empresarios como ustedes. ¿Podría colaborar con nosotros respondiéndola?”.
- En el caso de que no se encuentre el administrador, se procederá a realizar la encuesta al encargado temporal de la empresa.

- Mientras el encuestado lea las preguntas, los encuestadores explicará de que se trata cada una de las opciones las respuestas, de ser necesario se repetirá.
- Escuchar con atención, en caso de que el entrevistado tenga alguna pregunta.
- No interrumpir al entrevistado, ya que probablemente este insatisfecho respecto al servicio que brinda alguna autoridad, y limitarse a decir que comprendemos el reclamo pero que lamentablemente no está bajo nuestra responsabilidad poder solucionar los problemas que el entrevistado expone.
- No anticipar, ni direccionar al entrevistado a alguna posible respuesta.
- Mantener la imparcialidad y el control de la entrevista.
- Una vez finalizada la encuesta, sostener una corta conversación en búsqueda de una despedida cordial, y preguntar si ¿desea hacer referencia a alguien que podría estar interesado en contestar la encuesta?
- Ya dejada la propiedad, tomar nota de alguna impresión o información relevante para la tesis.

➤ Respuestas y Resultados

- Pregunta 1: ¿Qué tipo de empresa eres? Expresado en la **figura 3.2**

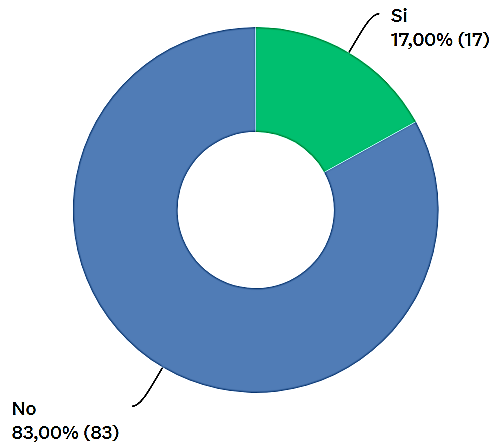
Figura 3.2. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 1



Fuente: www.surveymonkey.com

- Pregunta 2: ¿Ha contratado consultoría en los 3 últimos años? Expresado en **la figura 3.3.**

Figura 3.3. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 2



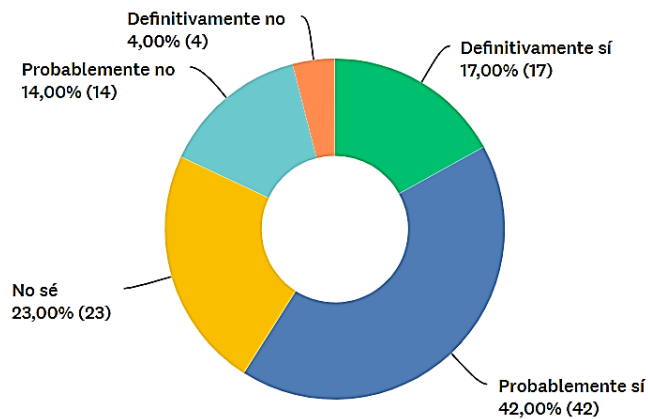
Fuente: www.surveymonkey.com

ESTADÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	2,00	2,00	1,83	0,38

- Pregunta 3: ¿Piensa contratar consultoría en los próximos 5 años? Expresado en **la figura 3.4.**

Figura 3.4. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 3



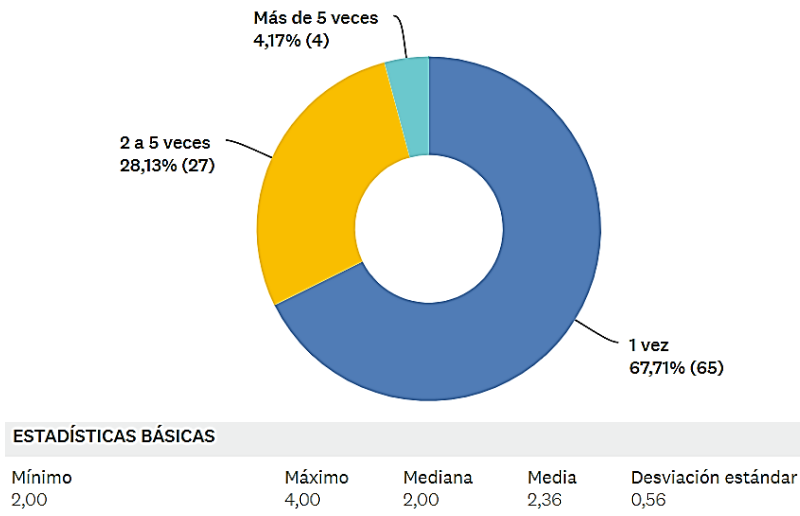
ESTADÍSTICAS BÁSICAS

Mínimo	Máximo	Mediana	Media	Desviación estándar
1,00	5,00	2,00	2,46	1,05

Fuente: www.surveymonkey.com

- Pregunta 4: ¿Cuántas veces por año contrata o piensa contratar consultoría? Expresado en **la figura 3.5.**

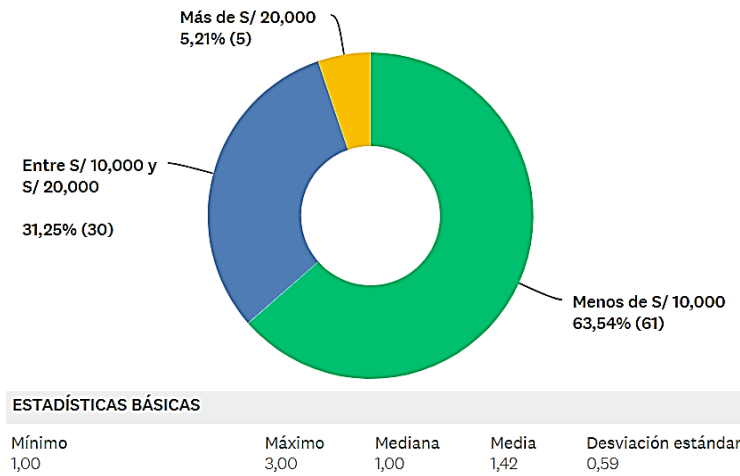
Figura 3.5. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 4



Fuente: www.surveymonkey.com

- Pregunta 5: ¿Cuánto ha pagado o pagaría por una consultoría? Expresado en la figura 3.6.

Figura 3.6. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 5



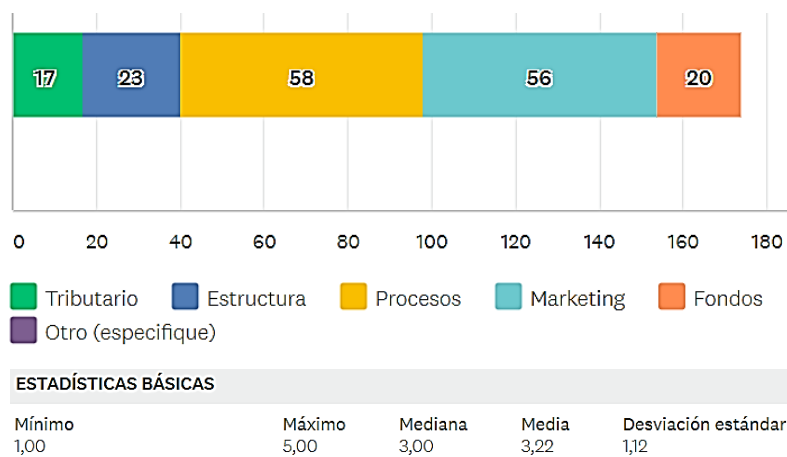
Fuente: www.surveymonkey.com

- Pregunta 6: ¿Qué tipo de consultoría necesitaría?

Para la pregunta seis ¿Qué tipo de consultoría necesitaría?, se obtuvo de 100 encuestados marcaron 174 respuestas donde el 60.42% en procesos, 58.33% en marketing, 23.96% en estructura, 20.83% en fondos y 17.71% en tributario como se muestra en la **figura 3.7**, lo que significa que la empresa se enfocara en satisfacer las

necesidades de consultoría principalmente en procesos y marketing.

Figura 3.7. Respuesta y estadísticas básicas de la pregunta 6



Fuente: www.surveymonkey.com

3.13. Conclusiones de la metodología de investigación

De acuerdo con las entrevistas a profundidad con los expertos y las encuestas practicadas a algunas Mipymes, se llega a detectar las siguientes características de la consultoría en el sector turismo y se llega a las siguientes conclusiones:

- Las Mipymes representan un número grande en términos absolutos y relativos, del universo de las empresas en el Perú (99,4%); razón por la cual deben ser tenidas en cuenta en cualquier política pública; adicionalmente se debe tener en cuenta que un número importante corresponde a empresas familiares.
- Hay coincidencia en la opinión de todos los expertos en la predominancia del fenómeno de la informalidad.
- Igualmente coinciden en opinar que este tipo de empresas requieren asesoría no sólo en aspectos técnicos de turismo, sino en gestión empresarial, resaltando la importancia que tiene el conocimiento de la industria por parte del consultor para una mejor prestación del servicio y satisfacción del cliente.
- Se detecta que las necesidades más frecuentes de consultoría entre las Mipymes se encuentran en procesos y marketing, campos en los que se obtienen resultados a corto plazo.

- Los entrevistados, y las encuestas manifiestan que este tipo de empresas no consideran en sus presupuestos partidas para contratar consultoría, siendo económicas las razones para no tomar este servicio; se mencionan aspectos como el efecto gasto y los pagos en especie (transferencias)
- En Perú el estado es el principal contratante de consultoría en turismo; por monto, las entidades del nivel nacional son las más atractivas como clientes, teniendo en cuenta los requisitos propios de la contratación estatal; no obstante, los niveles regional y local están obligados por ley a invertir en el sector, constituyendo un mercado atractivo.
- Con un ejercicio de innovación se pueden tomar ideas que funcionan en otros lugares, como agremiaciones, asociaciones, consultorías modulares, convenios interadministrativos o pagos en especie.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Objetivo del análisis estratégico

- Se analizarán la meta, propósito y la estrategia general de la empresa mediante la definición de la visión y misión de la empresa consultora.
- Se analizará el entorno que influye a la empresa consultora especializada en turismo. Usando los conceptos de Porter y mediante el uso de la matriz de Ansoff se propondrán estrategias de crecimiento.
- Se dará a conocer el medio por el cual la empresa competirá y actuará frente al mercado y a sus clientes, y las estrategias alineadas para alcanzar las metas de crecimiento propuestas.

4.2. Metas estratégicas

Para determinar la estrategia principal de la Consultora se definirá lo siguiente:

➤ Misión:

“Satisfacemos las necesidades de consultoría profesional de gestión a entidades Públicas y Privadas relacionadas con el sector de Turismo, logrando una mayor rentabilidad para nuestros clientes, con cambios efectuados desde la primera sesión, brindando facilidades de pago, orientando a nuestros clientes a la innovación y mejora continua”.

➤ Visión

“Ser la consultora especializada en turismo más reconocida del Perú, por sus facilidades de pago y con más casos de éxito en un corto plazo”.

4.3. Estrategia genérica de Porter

Las estrategias genéricas de Porter pueden ser de tres formas. La primera es diferenciación que busca características singulares del producto o servicio reconocida por el consumidor de toda la industria. La segunda es liderazgo en costos que busca el

menor precio unitario posible de toda la industria. Finalmente, la tercera es la de enfoque que busca captar el interés del segmento deseado en toda la industria mediante bajo costo o con alguna singularidad percibida por el público objetivo. Se muestra en la **figura 4.1**.

Figura 4.1. Estrategias genéricas de Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el Consumidor	Posición de Bajos Costos
Objetivos Estratégicos	Toda la Industria	Diferenciación	Liderazgo en Costos
	Solo un Segmento	Enfoque (Segmentación o especialización)	

Elaboración: Autores de la tesis, a partir de Porter.

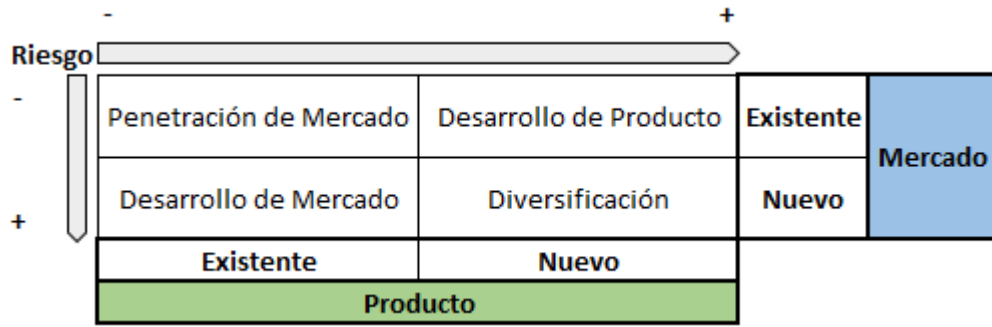
Para el presente modelo de negocio, se considera como estrategia genérica el de diferenciación, ya que hasta el momento no hay consultoras especializadas en turismo que se propongan generar una rentabilidad mayor desde la primera sesión, ni que brinden facilidades de pago. Ya que la mayoría se encuentran enfocadas en realizar servicios al sector público despreocupándose del privado, mucho más de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

Una vez elegida la estrategia genérica se utilizará la herramienta llamada matriz de Ansoff para definir las estrategias de crecimiento.

4.4. Matriz Ansoff

La matriz Ansoff es una herramienta de crecimiento que ayudará a satisfacer las expectativas de los principales stakeholders, proponiendo una estrategia corporativa alineada con la misión y visión del negocio. La matriz consta de dos ejes, uno de mercado y otro de productos, ambos se subdividen en actuales y nuevos, dando lugar a 4 opciones estratégicas, que considerando el riesgo y la etapa de vida de la empresa será seleccionada, tal como se observa en la siguiente **figura 4.2**.

Figura 4.2. Matriz de Ansoff



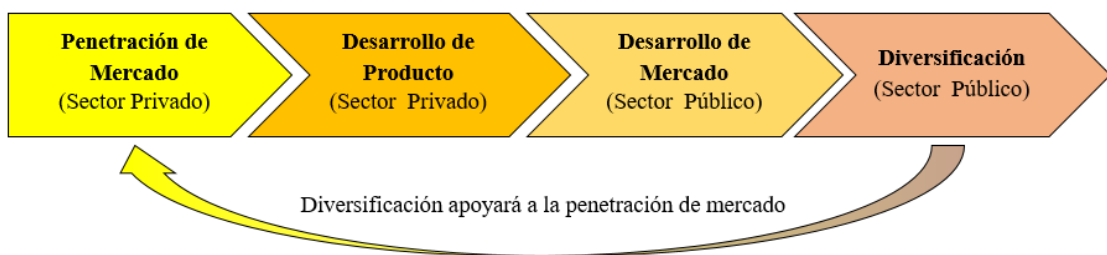
Elaboración: Autores de la tesis, a partir de Ansoff.

Para la consultora especializada en turismo propuesta considerará como:

- **Mercado existente:** Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en especial las familiares, así como potenciales socios, asociaciones de cooperación binacionales y nacionales que tienen apoyo económico del empresariado privado.
- **Mercado Nuevo:** (Mincetur), gobiernos regionales y locales en especial de las regiones que tienen más visitas de personas extranjeras en el Perú como son Lima, Cusco y Tacna.
- **Producto Existente:** Servicio de consultoría en aspectos de gestión de estructura organizacional, operaciones, marketing, tributarios, legales principalmente para constitución de empresas y accesos a fondos de financiación.
- **Producto Nuevo:** Capacitaciones mediante learning management system (LMS).

Teniendo en cuenta lo anterior se puede plantear las siguientes estrategias según crecimiento de la empresa mostrada en la **figura 4.3**.

Figura 4.3. Estrategias de Crecimiento



Elaboración: Autores de la tesis.

Penetración de Mercado: Con el objetivo de aumentar las ventas de productos existentes en el sector privado, se trabajará en redes sociales y uso de blogs en la web

donde se generará el suficiente contenido para captar la atención del público objetivo, se invertirá en adwords, en videos de presentación, entre otros, se participará activamente en foros, congresos y charlas en universidades para posicionar la empresa, enfatizando en la posibilidad de generar rentabilidad a sus clientes desde la primera sesión, en caso de ser necesario se realizará descuentos en consultoría a clientes estratégicos, además se ofrecerá la posibilidad de servicios complementarios o futuros.

Se propondrán facilidades de pago que, dependiendo de la situación, podrá ser en efectivo más especies o descuentos si el servicio se realiza a un socio estratégico; además después de realizar un análisis económico, el servicio podrá ser pagado en cuotas.

- **Desarrollo de Producto:** Con el objetivo de que el producto nuevo LMS sea considerados en el mercado existente, se debe demostrar la necesidad del nuevo servicio de consultoría, esto se hará mostrando estadísticamente resultados de aplicación en otros países o casos de éxito una vez recibida la capacitación o de haber participado de programas piloto.
- **Desarrollo de Mercado:** Se realizará publicidad boca a boca ya que en el ámbito del sector público la presentación personal y física es importante, tanto para generar redes de mercadeo, como para demostrar conocimiento del sector, se presentará el portafolio de servicios mediante reuniones de negocios e incentivos, demostrando experiencia profesional y el cumplimiento de los términos de referencia (TDR),
- **Diversificación:** Se optará por ofrecer el producto nuevo una vez que se haya comprobado la calidad del servicio de consultoría precedente, y se tenga la confianza suficiente. el LMS consistirá en programas actualizables, que los clientes podrán usar de forma indefinida una vez que se brinde la capacitación solicitada, los contenidos serán actualizables y serán cualquier ámbito de la cartera de productos de la empresa. Se buscará ofrecer el servicio de LMS a las Mipymes mediante el financiamiento del programa estatal (Caltur). De modo que ayude a la empresa en publicidad y penetración de mercado, cerrando así el ciclo de crecimiento.

4.5. Análisis externo

Se debe entender que las estrategias que son formuladas responden a la necesidad

de hacer frente al entorno en el cual se desarrollará el negocio de consultoría especializada en turismo. Es aquí la importancia del análisis del medio externo, donde se pueden observar las tendencias y las condiciones en el que se encuentra el sector, de forma que la empresa pueda tener la capacidad de responder con estrategias oportunas, para lo cual se hará uso de tres herramientas.

- Diamante competitivo de Porter, mediante la cual se determinará la competitividad del país en el sector de consultoría en turismo, de modo que, según los cuatro factores interrelacionados del diamante, la empresa puede mejorar sus ventajas competitivas.
- Análisis SEPTTE, mediante el cual se investigarán posibles factores Sociales, Económicos, Políticos, Tecnológicos y Ecológicos, que podrían influir en la empresa consultora especializada en turismo
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter, mediante la cual se determinará la competitividad del entorno más cercano de la empresa, analizando el poder de negociación de los clientes; la rivalidad entre las empresas; la amenaza de los nuevos entrantes; el poder de negociación de los proveedores; la amenaza de productos sustitutos.

4.5.1. Diamante competitivo de Porter

Para determinar la competitividad del sector de la consultoría especializada en turismo en el Perú, se debe considerar el reporte de competitividad de viajes y turismo (TTCR) y los siguientes conceptos ya descritos en el marco conceptual de la presente tesis.

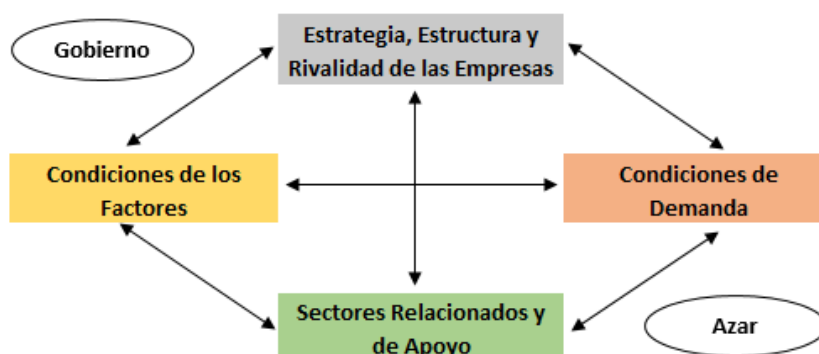
Primero, se debe entender a la consultoría como “el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones” (Curnow, B., Reuvid, SEMA Staff, 2003:17).

Segundo, se debe entender el turismo como “El conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno

habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos” (OMT 1999:5)

Entonces, se analizará la competitividad del sector de consultoría en turismo mediante los cuatro aspectos que se relacionan entre sí y en los que las empresas pueden desarrollar sus propias ventajas competitivas como se representa en la **figura 4.4.**

Figura 4.4. Diamante de Porter



Elaboración: Autores de la tesis, a partir de Porter.

4.5.1.1. Condiciones de los factores

En el Perú, la consultoría se encuentra en una etapa todavía inicial que, incluso habiendo un crecimiento de demanda por parte de entidades públicas y privadas, existe pocos profesionales con las credenciales suficientes para ser considerados consultores o expertos, mucho menos en el sector turismo.

Esto se debe principalmente a que la mayoría de los consultores o expertos que invirtieron en su educación y capacitación no regresan al Perú, debido a que consideran que sus servicios no serán bien remunerados dentro del país. Da lugar a profesionales consultores con experiencia, pero sin certificaciones que los respalden, incluso en algunos casos de dudosa procedencia.

En cuanto al capital, se sabe que, en 2013, dentro de las empresas formales, el 99.2% representan a la micro y pequeñas empresas, y se diferencian por las ventas anuales según la ley N° 30056, como se observa en la **Tabla 4.1.**

Tabla 4.1. Clasificación representación porcentual de empresas formales

Tipo de Empresa	Ventas Anuales (Ley N° 30056)	Representación Empresarial en %
Micro	Hasta 150 UIT	94.6%
Pequeña	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	4.6%
Mediana	Más de 1,700 UIT y hasta 2,300 UIT	0.2%
Grande	Más de 2,300 UIT	0.5%

Fuente: SUNAT, Registro único del Contribuyente 2013

Elaboración: Autores de la tesis

El precio promedio de la consultoría de las empresas Deloitte, Ernst & Young y KPMG que incluye diagnóstico, implementación y entrenamiento está alrededor de 320 soles por hora⁵, lo cual es un precio accesible solamente por las empresas grandes, es decir las Mipymes se encuentran en desventaja competitiva, trabajando con base en factores básicos y generalizados, es decir que acceden solo a recursos no especializados, este hecho obliga a competir en bajas condiciones de innovación, eficiencia y efectividad, como resultado compiten por márgenes cada vez menores.

En el caso de la consultoría especializada en turismo las instituciones que pueden crear este tipo de factores son las universidades e institutos que tienen carrera de turismo, siendo referentes la Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad San Martín y el Centro de Formación en Turismo (Cenfotur).

Entonces el sector público no está desarrollando ventajas competitivas en el ámbito de la consultoría especializada en turismo y la inversión de la empresa privada está limitada. Por consiguiente, se logra notar la necesidad creciente de consultoría para las Mipymes pero están limitadas por la falta de interés o el insuficiente capital para invertir en consultoría.

4.5.1.2. Condiciones de la demanda

Para hablar de la demanda interior de consultoría, se debe describir el contexto actual en el que se encuentra el Perú respecto del turismo, según el reporte de

⁵ Rodríguez, M (2015). *Plan de Negocios para la creación de una empresa consultora dirigido a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Lima: "MLR consultoría y asesoría integral"* (tesis de maestría). ESAN, Perú.

competitividad de viajes y turismo TTCR 2017 del foro económico mundial WEF. El Perú es el único país sudamericano de la lista del Top 15 de los países que han mejorado porcentualmente su índice de competitividad desde el 2015 y se encuentra ahora en la posición 11.

El TTCR considera un ranking a 136 países. El Perú se encuentra en la posición 51, a nivel mundial, habiendo subido 7 posiciones respecto al reporte del 2015. Se destaca su posición 12 en la categoría de “Apertura Internacional” y puesto 4 en la categoría “Recursos Naturales”. El Perú a nivel sudamericano ocupa el puesto 4, destacando su posición 2 en las categorías de “Recursos Humanos y Mercado Laboral” y la de “Infraestructura de Servicios Turísticos”.

Según el directorio de establecimientos de prestadores de servicios turísticos al 2015 del ministerio de comercio exterior y turismo, a nivel nacional se contaba con 3,247 empresas entre agencias mayoristas, minorista y operadoras⁶, en cuanto a las personas jurídicas y naturales que brindan servicios de alojamiento, alimentación y formación académica respecto al sector de turismo, se toma como referente a la asociación peruana de hoteles restaurantes y afines Ahora-Perú, que consta de 2300 asociados, por lo tanto la demanda formal se puede estimar una base de 5,500 empresas.

La demanda interior es bastante segmentada. El problema reside que las Mipymes son compradores no entendidos, solo exigentes, es decir que cuando reciben el servicio de consultoría, estos no entienden el aspecto de los resultados a largo plazo, solo los de corto plazo y poder evidenciar resultados inmediatos. Por otro lado, la demanda de sus necesidades no son precursoras ya que en otros países con mayor índice de competitividad ya fueron resueltos, como en España que ocupa el primer puesto en el ranking mundial, pero todo parte de notar la necesidad de la consultoría para el desarrollo empresarial.

Respecto del tamaño de la demanda interior, dentro de las empresas formales se tiene una población de 5,500 empresas inscritas, con una tendencia creciente, ya que según la organización mundial de turismo OMT del 2011 al 2015 el arribo de turistas

⁶ <http://www.embajadaperu.es/noticias/turismo/directorio-de-agencias-de-viajes-y-servicios-turisticos-que-operan-en-el-peru/>

internacionales ha crecido al 7% al año y en divisas generadas creció al 10% sobrepasando los 4% promedio para el mundo para ambos casos como se muestra en las **Tablas 4.2 y 4.3** respectivamente, lo cual indica que el Perú está en una posición privilegiada en el sector de turismo, siendo así, el sector crecerá cada vez más, siendo más competitivo, pero estas empresas necesitan de un convencimiento pleno para innovar e invertir en consultoría.

Tabla 4.2. Arribos de Turistas Internacionales al Mundo, Sudamérica y al Perú 2011 - 2015

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Var% prom 11/15
Arribo de turistas internacionales al Mundo	995,000	1,035,000	1,088,000	1,134,000	1,184,000	4%
Arribo de turistas internacionales a Sudamérica	25,500	26,700	27,200	29,100	30,300	4%
Arribo de turistas internacionales a Perú	2,598	2,846	3,164	3,215	3,256	7%

(En miles) Fuente: Turismo In, un servicio de PromPerú

Tabla 4.3. Divisas por Turismo Receptivo al Mundo, Sudamérica y al Perú 2011 - 2015

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Var% prom 11/15
Divisas por Turismo - Mundo	1,042,000	1,078,000	1,197,000	1,189,189	1,232,000	4%
Divisas por Turismo - Sudamérica	23,100	23,600	24,900	25,700	25,600	3%
Divisas por Turismo - Perú	2,814	3,073	3,925	3,908	4,151	10%

(Millones de USD) Fuente: Turismo In, un servicio de PromPerú

Considerando que, según el TTCR del 2017, el sector del turismo aporta el 3.8% al producto bruto interno PBI y el emplea el 2.5% del mercado laboral del país, la internacionalización de las consultoría en turismo como ventaja competitiva de la nación no se ha dado todavía debido a que es un mercado que se encuentra en una etapa embrionaria, debido a que cada vez hay más arribos de turistas y la oferta de servicios turísticos es insuficiente para cubrir esta demanda generando poca rivalidad doméstica y una autocomplacencia del sector en lugar de estimular la inversión en consultoría en las pequeñas, medianas y grandes empresas.

4.5.1.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En el Perú, las empresas consultoras especializadas en turismo se encuentran enfocadas al sector público debido a que la inversión privada cayó los últimos 3 años, teniendo mayor capital para este tipo de servicios y que publica las convocatorias a licitar después de la aprobación del presupuesto anual de enero de cada año, las

solicitudes de servicios en su mayoría son durante los meses de febrero y marzo y en menor cantidad durante los meses de septiembre y octubre; la estrategia usada es la de liderazgo de costos. En el sector privado las consultoras se enfocan en las grandes empresas; la estrategia usada es de enfoque.

En el directorio empresarial de la cámara de comercio de Lima en el ámbito de “Consultoría y Asesoría” consta de 1,728 empresas, aunque no especifica cuantas de estas son especialistas en turismo, en las cámaras de comercio de Cusco y Tacna, los departamentos con más afluencia de turistas, no figura consultora alguna, por lo tanto se considera que nivel nacional no hay una ventaja competitiva en el sector.

Por otro lado, se sabe que los servicios de consultoría especializada en turismo convocado por el sector público, dependiendo de la magnitud del servicio, son adjudicados a empresas grandes internacionales como “europraxis”; o que ya tuvieron experiencias anteriores como “JS Consultores Empresariales” S.A.C o que fueron negociadas con anticipación; es así que en este sector se usa el marketing de boca a boca como la empresa “MiraMartin”.

Entonces habiendo poca rivalidad entre las empresas y poca cooperación entre compañías indirectamente afiliadas, el sector no será competitivo y mucho menos existirá expansión a otros mercados, dando como consecuencia baja innovación de servicios y poca adaptabilidad a cambios.

El objetivo estratégico del plan operativo institucional (POI) del Mincetur del 2016, fue “consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro”, para motivar el desarrollo de habilidades del grupo empresarial turístico, se está implementado el Plan Nacional de Calidad Turística (Caltur), enfocado en Mipymes, pero no es suficiente, debido al servicio impersonalizado de las capacitaciones.

Además, el actual gobierno con el objetivo de potenciar el turismo duplicándolo, el 6 de enero se creó el fondo “Turismo Emprende” con la finalidad de promover emprendimientos privados vinculados al turismo. Por lo tanto el servicio de consultoría

puede aportar alineando los objetivos empresariales con los objetivos del estado, fortaleciendo al empresario, mejorando el prestigio del sector y logrando así una ventaja competitiva al país frente a competidores extranjeros.

4.5.1.4.Sectores relacionados y de apoyo

Según el TTCR, el Perú se encuentra en la lista Top 15 de las naciones que han mejorado porcentualmente su índice de competitividad desde el 2015, esto puede considerarse como un éxito competitivo internacional, principalmente por sus recursos naturales y su apertura internacional, es decir por labor del gobierno en la promoción y en políticas del país; por lo que es una buena oportunidad para que el sector de consultoría en turismo se desarrolle como un sector conexo de servicios, es decir que pueda compartir la carga del estado en actividades críticas de las empresas como capacitación, gestión e innovación forjando alianzas entre los sectores privados y públicos.

Para que esto suceda se debe formalizar una asociación de consultores en turismo, formando un clúster de modo que se afiance la relación entre el sector proveedor de servicios como, agencias, operadores, hoteles, entre otros; con el sector de la consultoría, beneficiando en competitividad la nación, aumentando el prestigio de polo turístico a nivel sudamericano.

4.5.1.5.El Azar y el papel de Gobierno

El Perú pertenece al anillo o cinturón de fuego del Pacífico, por tanto, es afecto a movimientos telúricos frecuentes, así como fenómenos climáticos como el Niño o la Niña, por lo que estos acontecimientos pueden influir el entorno empresarial, así como a los gobiernos nacionales afectando directamente en la ventaja competitiva del país de diversos sectores incluyendo el de la consultoría.

Por su parte, el Gobierno del Perú, mediante el Mincetur, está decidido a desarrollar el sector de turismo mucho más en el actual gobierno, apoyados por:

- PromPerú cuya misión es “posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país”.
- Plan Copesco Nacional, cuya misión es “ejecutar proyectos de inversión pública para el acondicionamiento turístico y puesta en valor del patrimonio cultural y natural para el uso turístico”
- Cenfutur, que es “responsable de la formación técnica, capacitación y perfeccionamiento del capital humano vinculado al turismo, que ofrece una propuesta innovadora y acorde a las necesidades del sector”.
- Marca Perú, es la marca país que “busca impulsar el turismo, las exportaciones y atraer inversiones. Transmite con eficacia la propuesta de valor del país”.
- Perú travel, brinda información de turismo respecto de cada región del Perú, con detalles sobre qué hacer, adónde ir, como planificar viajes, promociones y ofertas.

Todos los objetivos de estas entidades están alineados con el Pentur 2016 - 2025 cuyo objetivo general es “Consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, lograda con participación de los actores del sector, el turista viva experiencias únicas para que se contribuya al desarrollo económico y social del país”.

Se considera que, para lograr este objetivo, es necesario que las empresas privadas y entidades públicas acudan a asesorías y consultorías especializadas, para que se logre tener una mayor ventaja competitiva interna como país.

4.5.2. Análisis PESTEL

Mediante esta técnica de análisis estratégico se podrán determinar los factores externos influyentes del mercado de la consultoría especializada en turismo, para considerar algún cambio de estos.

4.5.2.1. Factores políticos

El Mincetur es la principal entidad pública responsable del sector del turismo, encargado de desarrollar proyectos, programas y productos turísticos; además coordina

y asesora a las regiones y localidades respecto de la facilitación turística.

Dentro de sus políticas, el Mincetur desarrolla y actualiza el Pentur, que sirve como herramienta de planificación y de gestión del sector de turismo. Este plan ha sido desarrollado con apoyo de los gobiernos regionales, locales, además de la sociedad civil y del sector privado; además del (Caltur) usado para mejorar la oferta de servicios turísticos con la finalidad de aumentar la satisfacción tanto de los turistas extranjeros como nacionales. Por otro lado, desde el 2007 se considera a la comisión de promoción del Perú (PromPerú) como la única comisión encargada de la promoción, tanto del turismo como de las exportaciones.

Siendo el turismo una actividad de interés nacional, se planteó realizar diferentes campañas de:

- Promoción del Perú en el exterior, por ejemplo, el 2005 “Perú, Mucho Gusto”; 2011 “Marca Perú”; 2012 “Perú: Imperio de Tesoros Escondidos” y 2015 “Perú, país de tesoros escondidos”; 2012 -2015 “Birding Rally” y “Big Day”.
- Desarrollo y Promoción del turismo interno, por ejemplo, el 2006 “Lineamientos para el Desarrollo del turismo Rural Comunitario”; 2012 “De mi tierra, un Producto” y “Al Turista, lo Nuestro”; el 2015 “y tú, ¿qué planes?”; 2016 Productos Turísticos Innovadores; Certificación TedQual al Cenfutur.

El gobierno durante el 2006 aprobó la política ambiental del sector turismo, donde se indican los lineamientos vinculados a la actividad turística y su impacto en el medio ambiente, aportando fundamentalmente principios como sostenibilidad, prevención, precautorio, internalización de costos, responsabilidad ambiental, equidad y gobernanza ambiental.

Durante el 2012 se desarrolló el programa piloto aplicado a las buenas prácticas ambientales en seis regiones del país, incluyendo a hoteles y restaurantes el 2014.

Mediante el programa de becas (Pronabec) y BECA 18, se aporta a la política formativa y de inclusión educativa en el sector Turismo, dando posibilidad a jóvenes de insertarse en el mercado laboral y aumentar su calidad de vida, así como la certificación

de competencias laborales y de servicios, realizado por Cenfutur.

Desde el año 2002, el país se comprometió con 31 políticas mediante un acuerdo nacional, éstas desde el 2007 se agruparon en 12 materias, una de ellas es la inclusión, la cual se encuentra definida en el “plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021” y busca la participación de comunidades locales mediante programas como: “turismo rural comunitario”, “Turismo Social”, “Al turista, lo nuestro”, “De mi tierra, Un producto”.

En el aspecto de la consultoría se debe estar atento a las actualizaciones de las políticas, programas y alcance de los servicios del estado, con el objetivo de encontrar oportunidades de servicio en cada creación y actualización de políticas abriendo una posibilidad de negocio.

4.5.2.2. Factores económicos

Respecto del aspecto económico, en el “informe de actualización de proyecciones económicas” entre el 2017 y 2019, se estima que este año el PBI crecería un 3% y 4.5% para el 2018. Según el reporte de inflación a junio del 2017, indica una inflación de 3.4 a 3.5% para este año y de 3.5 a 3.6% para el 2018. Respecto de los precios de los commodities, hay proyecciones que indican un incremento de 5.5% en los términos del intercambio. Actualmente sin embargo existe una crisis en materia laboral del país. Además, debido al fenómeno del niño costero se redujo la estimación de crecimiento porcentual de 4.3% a 3.5%, de modo que el actual escenario económico no es óptimo.

Respecto del turismo, según la cuenta satélite de turismo CTS de la OMT, durante el año 2015 el turismo generó 23.5 miles de millones de soles, que representa el 3.8% del PBI, de éste el 66.8% está representado por transporte un 27%, 22.6% de alimentación, 14% alojamiento, 3.2% agencias de viaje.

Respecto al turismo receptivo, las divisas generadas entre año 2011 al 2015 ha tenido un crecimiento promedio de 10%, siendo 4,151 millones de USD al 2015, proyectado a 4,424 millones de USD al 2016, así pues, se considera al turismo como segundo generador de divisas después de las exportaciones del sector agropecuario. El

turista extranjero tiene un gasto total promedio de U\$ 992 durante su recorrido y el turista interno tiene un gasto total promedio de 360 soles.

En el aspecto de la consultoría, se debe tener en cuenta la realidad económica del país para ofrecer opciones de pago por el servicio brindado, otro aspecto para considerar es el rubro, tamaño y tipo de empresa asesorada, con el objetivo que la potencial crisis se convierta en una oportunidad de negocio.

4.5.2.3. Factores socio-culturales

Según la estimación de población proyectada por sexo y tasa de crecimiento brindada en la base de datos del instituto nacional de estadística e informática INEI, para el 2017 se estimó un total de 31, 826,018 de personas, 50% hombres y 50% mujeres, con una tasa de crecimiento anual del 1.07%⁷.

Respecto a lo social, según el TTCR del 2017 de la WEF, el turismo generó 390,655 trabajos, reflejando el 2.5% de la población económicamente activa (PEA).

Respecto al turismo receptivo, desde el 2011 al 2015 ha tenido un promedio de crecimiento de 7.4%, siendo 3,456 miles de turistas, colaborando en la inclusión social, mejorando calidad de vida y actuando como motor de desarrollo regional.

Los países del cual llegan mayor cantidad de turistas son Estados Unidos y Chile representando el 44.3% del total, además el perfil del turista extranjero está representado por 60% de varones que viajan en compañía, que tienen una estadía promedio de 10 días, siendo las 3 regiones más visitadas Lima, Cusco y Tacna.

Respecto al turismo interno, según la encuesta nacional de viajes de los residentes (ENVIR) el 2015 se registró un total de 10.8 millones de personas que hicieron turismo interno, entre el año 2011 y el 2015 hubo un crecimiento de 4.3% en promedio, que además de beneficiar económicamente al país, permite a la población peruana conocer e identificarse con el patrimonio cultural y natural. Debido a lo cual, el 33.3% de la

⁷

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

población del país hizo turismo interno, teniendo un promedio de 6.1 noches de estadía, siendo las 3 regiones más visitadas Lima, Arequipa y Junín.

En el aspecto cultural la consultoría se ve afectada, porque las Mipymes, no consideran a la consultoría como una inversión, sino más bien como un gasto, por otro lado, culturalmente las empresas están enfocadas a estrategias efectivas de corto plazo, más que estrategias para mantener una sostenibilidad a largo plazo; algunas empresas no consideran necesario una consultoría, debido a que estas se desarrollaron y crecieron sin este servicio, manejándolas de manera intuitiva. Gracias a las capacitaciones brindadas en el programa del (Caltur), los empresarios empiezan a considerar que un consultor ayudaría en su desarrollo y mejora de sus capacidades competitivas.

4.5.2.4. Factores tecnológicos

En la actualidad, hay plataformas en internet que son usadas como herramientas muy útiles para planificar, reservar o pagar servicios de viaje y turismo, entre algunas se puede mencionar “ytuqueplanes.com”, “despegar.com”, “tripadvisor.com”, “atrapalo.pe”. Se resalta que los avances tecnológicos han cambiado las maneras de hacer turismo. Según un estudio de Phocuswright: Global Travel Market Research Company, en 2015 las reservas para viajes vía online en Latinoamérica representaron 17,4 mil millones USD, con una penetración de internet en el Perú de 50%.

Respecto a la composición del comercio online dentro del sector del turismo en Latinoamérica del 2015 se tuvo el 49% en hoteles, 34% en aerolíneas, 14% en tours operadores y 3% en alquiler de autos. En las proyecciones para el 2020 las agencias de turismo serán las que tendrán mayor crecimiento, alrededor del 10%.

Según Fernando Villena, gerente de “Pago en Efectivo”, en una entrevista para la página web “Portal de Turismo” indicó que el 80% de transacciones en línea se dan por viajes, también indicó que alrededor del 50% de sus ventas es de turismo y de retail. Además, indicó que los movimientos electrónicos suben a una tasa del 10% por año en el Perú, estimando que el 2017 llegaría a 2,000 millones USD y el 2018 a los 2,500 millones USD.

Por esta razón, la consultoría especializada en turismo debe considerar las tendencias de uso del internet, de manera que la empresa pueda acercarse a los potenciales clientes por los medios más acertados y eficiente, en este caso mediante el internet.

4.5.2.5. Factores ecológicos

Según el TTCR, el Perú ocupa el cuarto puesto a nivel mundial de recursos naturales y además es reconocido por su riqueza cultural, convirtiéndolo en un destino internacional atrayente. Es por esto que se reconoce la importancia de un aprovechamiento regulado de recursos para garantizar la sostenibilidad de futuros servicios turísticos, siendo responsabilidad compartida del Estado, empresa y la comunidad.

Desde el año 2000, el Perú se comprometió con los ocho objetivos de desarrollo del milenio (ODM) para hacer frente al cambio climático y reducir las emisiones de efecto invernadero, alineados con la conferencia de las partes COP21 suscritos en Francia y con la 11va Reunión de las Partes del Protocolo de Kioto.

Por otro lado, la contaminación y principalmente el cambio climático pueden afectar los complejos ecosistemas del país, así como la biodiversidad y en consecuencia la productividad de los servicios brindados en el sector del turismo, por ello es necesario la gestión de riesgos climáticos a través de análisis de vulnerabilidad ambiental del turismo; gestión ambiental a través de certificaciones ambientales y gestión de residuos obligatorio en los diseños de proyectos de inversión.

En ese sentido consultoría, debe tener en cuenta la actualización de los protocolos, políticas y acuerdos internacionales, con el objetivo estar listos para brindar cualquier consultoría de actualización

4.5.2.6. Factores legales

Existen regulaciones y normas que rigen el sector de turismo, como la ley general del turismo N°29408 promulgada el 2009, donde se indica que el sector es considerado de interés nacional. De modo que, dentro de las políticas en todos los niveles del estado debe ser considerada, con este fin se desarrolla y se actualiza el Pentur, dando señales de las estrategias para el desarrollo del turismo receptivo, interno y social.

El sector de turismo requiere de una gestión descentralizada, esta se encuentra estipulada en el D.S. 047-2010-PCM, donde se indican las bases del nuevo enfoque para la continuación de la descentralización del país, articulando de forma horizontal y vertical los gobiernos regionales y locales; mediante la ley orgánica N° 27867 de gobiernos regionales; la ley Orgánica N° 27972 de municipalidades, el artículo 5° de la ley orgánica del poder ejecutivo; la ley N° 29158, de las leyes de organización y funciones de los respectivos ministerios y las normas conexas, donde define la responsabilidad compartida entre las entidades regionales y locales.

Otra ley importante es la de fondo e impuesto extraordinario para la promoción y desarrollo turístico nacional y su reglamento N° 27889, promulgada el 2003, mediante esta medida se puso mayor énfasis en publicidad y promoción del Perú a nivel internacional.

Como regulación, se elaboró ley del artesano y la actividad artesanal N° 29073, que brinda el reglamento por concepto de artesanía.

La creación de la comisión multisectorial permanente Pentur por decreto supremo N° 011-2013-Mincetur, cuya conformación se encuentra en la resolución ministerial R.M. N° 289-2015-Mincetur y su secretaria técnica con R.M. N° 290-2015-Mincetur.

También, el país se comprometió a 31 políticas identificadas en el acuerdo nacional, que a su vez fueron agrupadas en 12 materias, una de ellas es la de inclusión, según decreto supremo N°027-2007-PCM, donde se define la estrategia de inclusión, mediante el involucramiento de programas de participación de las comunidades locales.

Respecto al ámbito de la consultoría especializada en turismo, todos los proyectos deben estar de acuerdo con los lineamientos, leyes y normatividad precisadas por el Mincetur, por lo que es importante registrar cualquier cambio y actualización de los factores legales que incluso podrían dar luces de nuevas oportunidades de servicios.

4.5.3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Es una herramienta de análisis que permite conocer el entorno competitivo de la empresa mediante la investigación de 5 fuerzas que afectan al sector constantemente. El objetivo es estimar el potencial desarrollo y rentabilidad de la empresa dentro de un determinado sector. Para el presente caso será el de consultoría especializada en turismo.

4.5.3.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Esta fuerza hace referencia a las barreras de entrada en el sector. Para esto, se debe aclarar que, a diferencia de otros países, la consultoría en general no está normada, ni certificada como carrera. Entonces la falta de especialización provoca informalidad en el sector. Es por esto que cualquier persona con cierta experiencia y conocimiento sobre el turismo, puede atribuirse el grado de consultor, provocando que los precios de la consultoría se encuentren en un amplio rango, que dependiendo de la experiencia del consultor, estimará cuánto será el precio de hora hombre.

También por un lado la diferenciación del servicio es amplia, es decir que no hay un patrón del tipo de servicio que brinda la consultoría especializada en turismo, ni alguna investigación de mercado que indique de qué tipo de consultoría adolecen la mayoría de las empresas del sector turístico.

Por otro lado, existen costos en los que incurrirán los nuevos competidores, ya que hay empresas consultoras que tienen una fuerte fidelización con sus clientes, como en el sector público, que a través del tiempo demostró su experiencia y capacidad de servicio, mientras los nuevos competidores deberán demostrar cumplir con los términos de referencia.

Dependiendo del público objetivo, habrá una necesidad de capital de los nuevos competidores, ya que hay consultorías que exigen, softwares especiales, personal altamente capacitado, encuestadores, diseñadores, publicistas, investigadores, entre otros, de tal forma que podría ser una barrera de entrada.

Frente al contexto en el que se encuentra el desarrollo de la consultoría especializada en turismo, se presenta como una barrera para los nuevos competidores la incertidumbre de conseguir beneficios económicos sostenibles, ya que se requiere de clientes confiables y que puedan pagar las expectativas económicas del consultor.

En general, se puede decir que la barrera de entrada es baja para los nuevos competidores, pero dependiendo del público objetivo podrían tener barreras altas para la penetración en el mercado.

4.5.3.2. Amenaza de productos sustitutos

Esta fuerza hace referencia a productos o servicios similares y que los clientes pueden preferir por tener características semejantes. Consideramos que los servicios que se brindan por las consultoras generalistas, aunque tengan similitudes en el fondo, las consultorías especializadas tienen suficientes elementos diferenciadores que hacen del proceso de asesoramiento más eficiente y eficaz, no llegando a ser sustitutos directos.

Además, para el caso de la consultoría especializada en turismo, se trata de servicios personalizados, es decir que cada consultor puede desarrollar su servicio según su experiencia, agregándole su propio aspecto diferenciador en cada trabajo realizado, y mucho más si está especializado en trabajo con las Mipymes, disminuyendo la amenaza de sustitución,

Una vez ganada la confianza se ofrecerán servicios de resultados a largo plazo, pero eso dependerá mucho del desenvolvimiento del consultor.

Los programas gratuitos brindados por el estado en cualquiera de sus niveles

pueden considerarse como sustitutos y ser amenazas; sin embargo, puede tratarse de oportunidades para la empresa consultora ya que puede ser contratada para brindar estas consultorías resaltando nuestro conocimiento y experiencias obtenidas con las Mipymes.

Entonces se puede considerar en general que la amenaza de productos sustitutos es baja debido a la especialización en turismo, personalización de la consultoría y experiencia con las Mipymes.

4.5.3.3. Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza hace referencia a la presión que los clientes ejercen en la empresa para mejorar su calidad y costo. Para el caso del sector de la consultoría especializada en turismo, hay dos tipos de clientes: los del ámbito privado y los del público. En el primer caso, los compradores no se encuentran concentrados geográficamente, y sus respectivas asociaciones se encuentran fragmentadas; por lo tanto, tienen un poder de negociación respecto a un límite de pago, presionando en bajar el precio del servicio. En el segundo caso, en el sector público, el precio por consultoría podría ser alto, pero se exige una alta calidad en la consultoría, la cual incurre en altos costos del servicio.

Los clientes que tienen costos de cambio bajos, es decir que se les hace fácil cambiar de consultor, tienen un alto poder de negociación, a no ser que éste haya tenido el tiempo necesario para demostrar su calidad de servicio, en consecuencia haya logrado confianza por parte del cliente.

Dependiendo del consultor los clientes obtendrán pocos o muchos beneficios, por ejemplo, si solo se contrata por un servicio de asesoría y no es su responsabilidad la aplicación de lo consultado entonces los beneficios tangibles será responsabilidad íntegramente del cliente.

La consultoría es un sector en el que hay una preocupación real por parte de los clientes, ya que de la calidad de servicio dependerá el producto final del cliente, por lo que la presión generada por el cliente será alta.

Por lo tanto, se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alto, pero existe los casos en que los clientes no están informados de los alcances de la consultoría que se brinda, pudiendo aparentar ser un buen servicio, entonces debido al desconocimiento del cliente de calidad o precio de la consultoría podría resultar en un bajo poder de negociación de los clientes.

4.5.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la influencia que los proveedores que ejercen sobre las empresas de las que son abastecedoras. Para el caso de la consultoría, el servicio que se brinda es un intangible, siendo su principal proveedor, las bases de información académica que se puede adquirir de manera libre o económicamente.

Por lo que existen muchos proveedores agrupados en diferentes áreas académicas siendo para la consultoría especializada, de importancia y de interés estratégico.

Así pues, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que la consultoría es un servicio puro e intangible, además que la información puede ser adquirida.

4.5.3.5. Rivalidad entre competidores

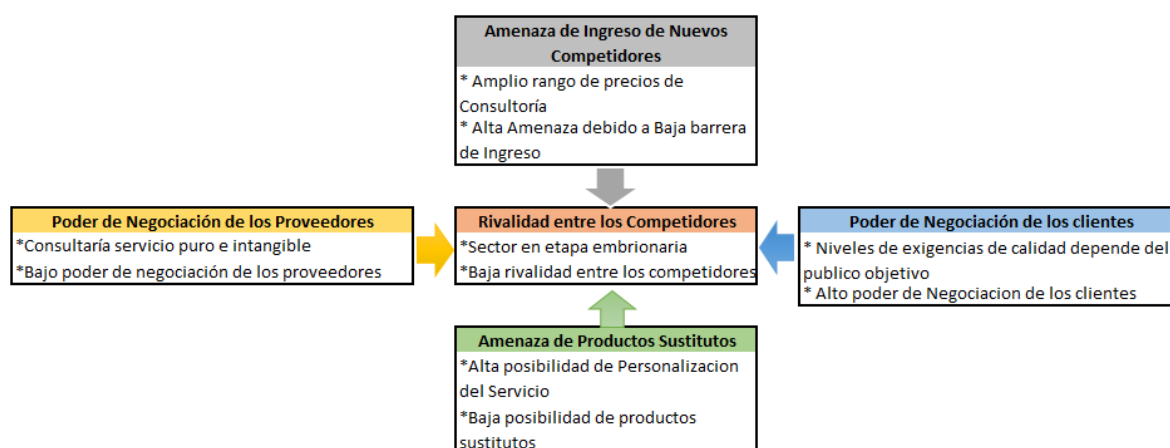
Esta fuerza hace referencia al nivel de competitividad del sector, mediante cualquier estrategia de los competidores haciendo al sector lo suficientemente atractivo o no. En el Perú, la posibilidad de hallar consultores especializados en turismo todavía es bajo, en ese aspecto no hay mucha rivalidad.

Se considera que en las entidades públicas es donde más genera competencia desleal, debido a los tratos que se hacen internamente para adjudicar un servicio de consultoría. También se puede indicar que en el sector de consultoría especializada en turismo se encuentra en una etapa inicial y que las barreras de salida son bajas por lo que las empresas no están motivadas a competir. Por este motivo, se puede decir que la

rivalidad entre competidores en el sector es baja.

A continuación, como resultado del análisis se presenta la **figura 4.5**. Donde se describe las cinco fuerzas de Porter de la consultora especializada en turismo.

Figura 4.5. Cinco fuerzas de Porter para el presente plan de negocio



Elaboración: Autores de la tesis, a partir de Porter

4.6. Matriz FODA

4.6.1. Oportunidades

- El sector de turismo es considerado de interés nacional así que dentro de las políticas nacionales, regionales y locales se le debe considerar.
- Dentro de las promesas del actual presidente Pedro Pablo Kuczynski fue la de duplicar el flujo de turistas al finalizar su mandato, lo cual requerirá el desarrollo de toda la cadena de valor frente al incremento de demanda turística.
- El turismo es un sector que año a año está creciendo sostenidamente a una tasa del 7.4% promedio anual en el turismo receptivo y a una tasa del 4.3% promedio anual del turismo interno.
- Existe el Pentur con el objetivo general de consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro.
- Actualmente se está implementando el (Caltur), enfocado a la Mipymes del sector, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de los turistas, pero no son suficientes los esfuerzos del estado.

- El Perú es considerado por el foro económico mundial WEF, como el cuarto país con recursos naturales del mundo. Además, es reconocido por su cultura y como capital gastronómica de América Latina.
- Incremento del uso de tecnologías para viajes y turismo, a nivel mundial.
- Incremento de programas de inclusión social que buscan la participación de comunidades locales mediante programas como: “turismo rural comunitario”, “Turismo Social”, “Al turista, lo nuestro”, “De mi tierra, Un producto”.
- Aplicación de la política ambiental del sector turismo, donde se indican los lineamientos vinculados de la actividad turística y su impacto en el medio ambiente.
- La gastronomía peruana es reconocida, pero aún no ha sido suficientemente promocionada.
- El Perú todavía no ha logrado diversificar su oferta de servicios turísticos en la cadena comercial.
- Ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez y Construcción del Aeropuerto de Chincheros que incrementarán la capacidad receptiva de turistas.
- Ingreso de aerolíneas Low-Cost como Viva Air permitirá el tráfico de turistas al interior del País.
- Inversión de Proyectos turísticos por Impuestos, en Ancash (laguna de Llanganuco), en Cusco (Mejoramiento de Camino Inca, cuenca Yanatile y Paucartambo), en Arequipa (Mejoramiento Castillo Forga), en Puno (Mejoramiento de Embarcadero), en Trujillo (Mejoramiento de Chan Chan).
- Los gremios nacionales del sector turismo no dan suficiente información ni asesoría a sus agremiados.
- El sector de la consultoría en el Perú se encuentra en una etapa inicial, dónde la cantidad de consultores especialistas todavía es limitada.
- Demanda de consultoría de las Mipymes no es atendida, debido a necesidades principalmente de facilidades de pago.
- Cadenas de empresas multinacionales, abarcan mercado en los que empresas nacionales desearían competir, pero, por falta de capital y experiencia no pueden acceder.

4.6.2. Amenazas

- Poca información y bases de datos desactualizados para realizar una consultoría adecuada.
- Desconfianza de clientes nuevos.
- Falta de conocimiento de los beneficios que traen consigo la consultoría.
- Caída del PBI, desastres naturales o terrorismo.
- Políticas que regulen la consultoría en el Perú.

4.6.3. Debilidades

- Empresa poco conocida al comienzo.
- La consultoría al ser un servicio intangible es sensible a la mala publicidad por incidentes ajenos a la consultora.
- Gastos operativos altos.
- Considerar los servicios solo de gestión y de asesoría más no de involucramiento directo en las operaciones.

4.6.4. Fortalezas

- La consultora tendrá diferentes formas de pago, analizando estratégicamente a los clientes.
- Uno de sus públicos objetivo será las Mipymes, en especial las familiares.
- Tener una gama de servicios de resultados a corto, mediano y largo plazo.
- Interés en el incremento de rentabilidad desde la primera sesión, con base en las operaciones.
- Constante búsqueda de fondos y clientes interesados en solicitarlos.
- Constante actualización de políticas y programas del sector turismo.
- Servicios *in house* y *online*.
- Asesoría especializada en la implementación.
- Contactos internos en entidades públicas.
- Demostración de casos de éxito.
- Uso de página web y publicidad *online* para llegar masivamente al público objetivo.

- Brindar el servicio de *learning management system* LMS, como elemento diferenciador.
- Participación en foros, en universidades e institutos del sector de turismo.
- Atención personalizada en proyectos con personal disponible las 24 horas del día.
- Intensidad en captar socios estratégicos que puedan influenciar a otros con su caso de éxito.

4.7. Conclusiones del análisis estratégico

- La consultora especializada en turismo tendrá como meta satisfacer las necesidades de consultoría profesional en gestión a entidades públicas y privadas relacionadas al sector de turismo, logrando una mayor rentabilidad a los clientes con cambios efectuados desde la primera sesión, además de brindar facilidades de pago, orientando a los clientes a la innovación y mejora continua.
- La consultora especializada en turismo tendrá como propósito ser la más reconocida del Perú, por sus facilidades de pago y con más casos de éxito en el corto plazo.
- Se considera como estrategia genérica de Porter el de diferenciación, ya que hasta el momento no hay consultoras que se propongan en generar una rentabilidad mayor desde la primera sesión, ni que brinden facilidades de pago. Ya que en su mayoría se encuentran enfocadas a realizar servicios al sector público despreocupándose del sector privado.
- Para la penetración de mercado en el sector privado de las Mipymes, la consultora optará por realizar publicidad vía Web, Facebook y blogs, generando contenido que capten la atención de los posibles clientes, se usará adwords, se participará de foros, congresos y ferias para hacer conocido el producto enfatizando que somos conocedores de las Mipymes del sector de turismo y podemos incrementar la rentabilidad desde la primera sesión, dando facilidades de pago, buscando y presentando casos de éxito que respalde a la empresa.
- Para desarrollo de producto la consultora optará primero por demostrar la necesidad de servicios de LMS a los clientes, esto se logrará mostrando estadísticas de otros países del sector o mostrar los resultados de casos de éxito de empresas que hayan recibido la capacitación o haber participado de programas piloto.

- Para el desarrollo de mercado se propone publicidad boca a boca en el sector público porque la presentación personal y física es importante para generar redes de mercadeo y un nivel de confianza adecuado, se realizará presentaciones del portafolio de servicios mediante reuniones de negocios e incentivos, demostrando experiencia profesional resaltando el conocimiento de trabajar con Mipymes del sector, ofreciendo posibilidades de servicios complementarios o futuros.
- Para la diversificación, la consultora una vez que se haya tenga la suficiente confianza del cliente podrá ofrecer el productos de LMS, que serán programas actualizables, los contenidos serán de cualquier producto del portafolio. para esto se debe contar con casos de éxitos tangibles y cercanos al cliente.
- En el sector de consultoría especializada en turismo se considera que existe alta amenaza de ingreso de nuevos competidores; poder de negociación de los proveedores bajo, posibilidad de productos sustitutos bajo; baja rivalidad entre competidores y alto poder de negociación de los clientes.
- Desde la perspectiva externa existe gran cantidad de oportunidades, pero la mayor amenaza es la desconfianza de clientes nuevos, así como la falta de información y data para realizar una consultoría adecuada.
- Desde la perspectiva interna existen más fortalezas que debilidades, ya que la empresa ingresará a un mercado desatendido en su mayoría por los consultores, se tendrán productos con resultados de corto, mediano y largo plazo. La mayor debilidad es el no ser una empresa conocida y el riesgo de mala publicidad por incidentes ajenos a la empresa.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1. Introducción

El plan de marketing de la empresa de consultoría especializada en turismo parte de los puntos clave detectados en las entrevistas a expertos que se analizan a la luz de los conceptos de base de la pirámide como mercado, teniendo en cuenta que se trata de prestación de servicios de empresa a empresa. Lo anterior indica que el cliente espera que los consultores entiendan la industria turística y sus problemas, y las decisiones se toman de manera racional, sin embargo quienes toman las decisiones son seres humanos afectados por la “irracionalidad predecible”, estudiados por el profesor de psicología y economía conductual de la universidad de Duke, Dan Ariely; el efecto de esta realidad que afecta la toma de decisiones, se presenta especialmente en el caso de micro y pequeñas empresas familiares en las que propiedad y administración se confunden.

Se analizan las necesidades de consultoría especializada en turismo, el tipo de consultoría y la innovación requerida para ofrecer el mejor servicio. Se aborda el producto de consultoría desde el marketing mix de producto, precio, comunicación y canales de distribución; adicionando el mix ampliado de persona, proceso, evidencia física y satisfacción del cliente, analizados desde el punto de vista de un servicio de empresa a empresa.

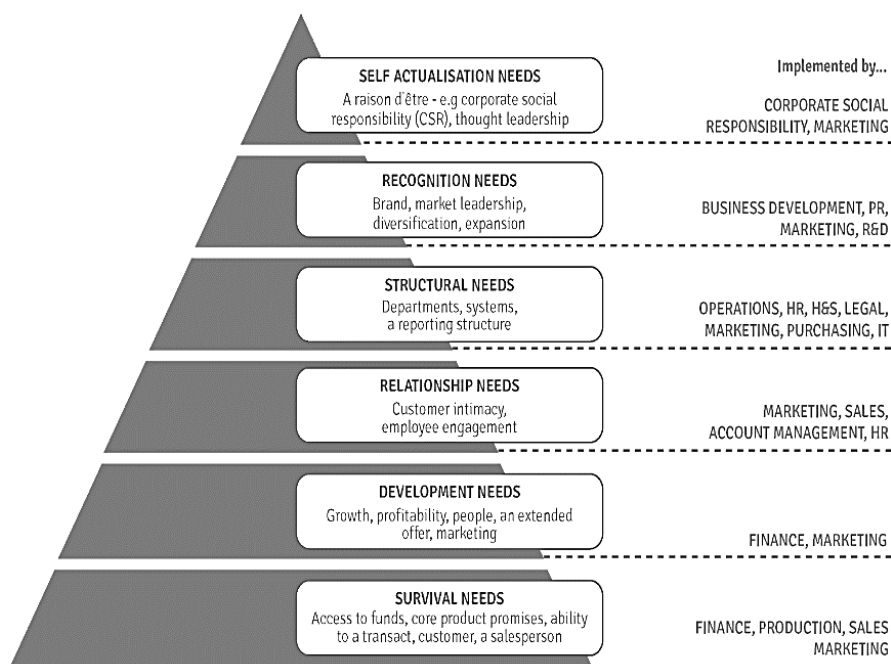
El plan de marketing toma como insumos y bases los resultados del estudio de mercado y los conceptos de algunos autores:

- Resultados de entrevistas
 - Tipo de necesidades de las Mipymes
 - Modo y capacidad de pago de las Mipymes
 - Características de la contratación con entidades estatales
- Conceptos de bibliografía:
 - Pirámide de Maslow empresarial
 - Consumidores de la base de la pirámide
 - Irracionalidad predecible en la toma de decisiones

5.1.1. Base de la pirámide empresarial

El concepto de base de la pirámide, de acuerdo con Rufin (2016) y Jenkins et al. (2008) corresponde al grupo humano que tiene ingresos anuales inferiores a 1,500 USD y cuentan con al menos una de las necesidades básicas insatisfechas; en este sentido la pirámide de ingresos guarda relación con la pirámide de las necesidades de Maslow. Para el caso de la base de la pirámide empresarial, es viable utilizar la adaptación de la pirámide de Maslow propuesta por Harrison y Firth (2017) que se muestra en la **figura 5.1.** en la cual, las necesidades básicas (o fisiológicas) corresponden a necesidades de supervivencia empresarial, para lo cual requieren oferta de productos y servicios, clientes, fuerza de ventas, financiamiento, y cobro (producción, ventas, finanzas y mercadeo); las de seguridad, a necesidades de desarrollo determinadas por rentabilidad, crecimiento, personal idóneo, mercadeo (finanzas y marketing); las de amor y pertenencia que corresponden a relacionamiento mediante la fidelización de clientes y compromiso de los empleados a través de manejo de cuentas de clientes, recursos humanos, ventas y marketing; luego de llegar a este punto, surge una escala para las empresas denominada necesidades estructurales, en la que se presenta la formalización de la estructura empresarial, se definen las áreas, los sistemas y la utilización de tecnologías de la información, pasos necesarios como preparación para un escalamiento en su tamaño, por ello involucra las áreas legal, de recursos humanos, tecnologías de la información, mercadeo, compras y operaciones; las de reconocimiento por parte de la sociedad, por ello es importante el branding, el liderazgo, la diversificación y la expansión, para ello son cruciales las áreas de desarrollo de negocios, investigación y marketing; por último la autorrealización corresponde a la razón de ser o el propósito de la empresa frente a los grupos de interés, expresada por la responsabilidad social empresarial.

Figura 5.1. Jerarquía empresarial de necesidades



Fuente: Harrison y Firth (2017)⁸

De acuerdo con los conceptos de Rufin Carlos (2016), el consumo de la base de la pirámide se caracteriza por unos patrones que siguen la pirámide de Abraham Maslow, con la mayor proporción del gasto enfocado en la alimentación que se presenta como consumo anhelado, con sesgo en la toma de decisiones condicionado por el reconocimiento de sus bajos ingresos; el consumo de las élites la impacta con una cultura consumista; los productos deben diseñarse en porciones pequeñas; deben tener una adecuación cultural, deben tener un costo (precio) adecuado a la realidad del segmento y contar con productos complementarios para su adecuada utilización (por ejemplo energía o acceso a internet); se debe segmentar por nivel de renta, tener en cuenta la inestabilidad de ingresos y reconocer que existe el regateo no sólo en precio, sino en forma, lugar y plazos para el pago, es sensible al desembolso (ticket promedio); el marketing se adapta a las tasas de alfabetización, y a la importancia que tiene el grupo social, así como a las relaciones personales y de confianza que el consumidor crea con el vendedor o proveedor local; la logística y distribución igualmente se adaptan a la realidad de la infraestructura y redes de comercialización existentes, o se desarrollan plataformas multiproducto; ejemplos de empresas que tienen a la base de la pirámide como segmento son Unilever, Cemex o Codensa. Jenkins et al. (2008) mencionan que

⁸ <https://www.b2binternational.com/publications/introducing-the-business-to-business-hierarchy-of-needs/>

las compañías que efectúan ventas a pequeñas y medianas empresas de la base de la pirámide encuentran oportunidades de aumentar sus rendimientos al desarrollar nuevos mercados, ejemplos son Tribanco, Real Microcrédito en Brasil, Amanco en México y Smart Communications en Filipinas entre otros.

Con base en lo anterior, y de acuerdo con las entrevistas a expertos, se puede decir que las micro y pequeña empresa del sector turismo cuentan con al menos una necesidad básica insatisfecha (oferta de productos y servicios, clientes, fuerza de ventas, financiamiento, y cobro), por lo que se pueden incluir en la base de la pirámide empresarial; que con un producto que cumpla con los patrones de consumo se accede a un nuevo mercado que no es considerado por la generalidad de los consultores, se amplían las posibilidades a los no clientes, y tiene potencial de generar rentabilidad.

En el sector público la base de la pirámide está compuesta por las municipalidades distritos de menor población y presupuesto, en éstos las carencias que impiden la contratación de consultoría en turismo son el desconocimiento de la importancia de esta industria, del alcance o posibilidades que ofrece la asesoría, de las fuentes de recursos, las instituciones disponibles para apoyarlos, y los trámites necesarios; por ende, en este sentido, es importante la comunicación y diseño del producto apropiado a esta realidad.

5.1.2. Necesidades de consultoría en el sector público y privado

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, existe la necesidad de consultoría especializada en turismo tanto en el sector privado como en el público; las micro, pequeñas y medianas empresas requieren apoyo para mejorar los procesos empresariales, diseñar productos, formalizar las actividades, capacitar y actualizar al personal.

La utilización de la consultoría es baja principalmente por limitaciones económicas y presupuestales; quiere ello decir que se deben crear productos, canales y formas de pago innovadores, para que los precios reflejen tanto el valor entregado, como las posibilidades de pago de los clientes. Igualmente, el sector público contrata consultoría en los niveles nacional (ministerios entidades del gobierno nacional), departamental,

regional, municipal y distrital; con el objeto de diseñar políticas, planes y programas, estudios de mercado, perfiles de cliente, marca-país y otras que tienen un alcance superior a la empresa individual y tienen potencial de beneficiar a poblaciones enteras.

5.1.3. Tipos de consultoría en el sector turismo

Los servicios de consultoría en turismo que se encuentran en el mercado pueden clasificarse desde varios puntos de vista, no obstante, para efectos de la propuesta de valor y la estrategia, es útil clasificar los que se presten al sector privado en consultoría para cumplir normatividad y consultoría para mejorar el desempeño empresarial.

La primera se incluye todo lo relacionado con los requisitos legales, tributarios, contables, ambientales, laborales, certificaciones (ISO y otras), códigos de ética, responsabilidad social empresarial y otras normas, o estándares obligatorios o voluntarios que establezcan las autoridades del estado o supranacionales, actualmente vigentes o lo que se prevea con una probabilidad razonable.

Las segundas están compuestas, entre otras, por estrategia y posicionamiento empresarial, análisis de cadena de valor, sistemas y buenas prácticas operativas, de mercadeo, de estructura y funcionamiento empresarial, diseño de productos, capacitación, servicio al cliente, finanzas, oportunidades de crecimiento, diversificación, concentración, reacomodamiento, segmentación, y demás situaciones que de acuerdo con el entorno y las capacidades de la empresa sea aconsejable proponer.

La tercera clasificación (consultoría para aplicar a recursos de fomento) incluye las dos anteriores, dado que se trata de ayudar a cumplir los requisitos establecidos para acceder a los créditos y subsidios, con el objeto de mejorar la competitividad en la actividad turística de las empresas.

Para el sector público la clasificación más adaptada a la propuesta de valor está dada por el tipo de estudio requerido, es decir, estudios de mercado, creación del componente turismo de los planes de desarrollo, de posicionamiento, puesta en valor de atractivos, conocimiento de la demanda, de la oferta, brechas en el servicio, necesidades de apoyo a las empresas, y demás que surjan de los planes de gobierno.

5.1.4. Especialización en el sector turismo

Las respuestas de los expertos entrevistados y las tendencias evidenciadas al consultar data secundaria en la fase de investigación de mercados; indican que, incluso en el caso de consultorías enfocadas a la gestión empresarial, legal, contable o tributaria, los profesionales que presten tal servicio deben estar familiarizados con los ciclos y funcionamiento propios de las empresas que participan en el mercado turístico. Desde este punto de vista, se identifican oportunidades para anticiparse a las necesidades en el caso de normatividad, y adaptación con innovaciones incrementales en el caso de consultoría en marketing, formalización, crecimiento empresarial, contable y tributario. En la dimensión de producto aumentado se encuentran oportunidades de innovación transformacional, así como en canales y formas de pago. Lo anterior indica que el entorno en el que se desarrolla el sector turismo (político/legal, tecnológico, económico, social, ecológico y demográfico) obliga a adaptar las empresas a nuevas realidades y retos, con el apoyo de consultoras que entiendan la realidad del sector.

Las necesidades de consultoría de las empresas y entidades del sector turismo en el Perú son de diversa índole; la vinculación al sector turismo se puede dar de manera evidente y directa, tal como sucede con los hoteles, agencias de viaje, hostales, restaurantes, empresas de transporte u operadores turísticos; otras de forma menos evidente, como asesores legales, contables, entidades financieras, que pueden requerir asesoría el diseño de servicios adaptados a los tipos y ciclos de actividad propios de las empresas del sector turismo; otra fuente de necesidades en consultoría surge del rápido progreso y la globalización puesto que los cambios tecnológicos, de normatividad o de comportamiento del consumidor, especialmente cuando éste es extranjero, impactan a las empresas en cualquier ubicación geográfica y éstas deben estar preparadas para responder a las nuevas realidades. El ajuste a las normas supranacionales, a las tendencias en preferencias del consumidor, a los requerimientos del crecimiento y formalización de las empresas requieren conocimiento y sensibilidad a las características propias del negocio del sector turismo.

5.1.5. Innovación

Los nuevos productos deben ser diseñados teniendo en cuenta las necesidades del cliente, para ello la innovación es fundamental; se puede innovar el producto (bien o servicio) al crear uno que no exista en el mercado, al mejorar los existentes, los procesos de producción o servicios de apoyo, o de la estructura empresarial que permita entregar el bien o servicio de forma más apropiada y que ofrezca mayor valor al cliente. De acuerdo con Cravens y Piercy (2007), existen tres tipos de innovación: transformadora, sustancial e incremental; e indican que el proceso de planificación de nuevos productos inicia con las necesidades del consumidor que deben ser analizadas, sigue la generación de ideas, de las cuales se escogen y evalúan las que se consideren mejores, se continúa con el análisis de las capacidades y adaptación de la empresa para producirlos, se desarrolla el producto y la estrategia de marketing, se efectúan los ensayos y se comercializan.

5.2. Modelo de negocio

De acuerdo con las entrevistas a expertos, la mayor cantidad de empresas que requieren consultoría son la micro y pequeña en el sector privado, y los distritos y municipalidades que deben incluir dentro de sus planes la atención al sector turismo. El concepto de atender la base de la pirámide empresarial con innovaciones en producto mediante la modularidad, las asesorías que presentan resultados medibles en términos de ingresos, el desembolso reducido, la posibilidad de pago con servicios, la hace novedosa y permite incursionar en un mercado potencialmente grande y que no es tenido en cuenta por los consultores.

- **Propuesta de valor:** “Conocemos las Mipymes del sector turismo”. Conocer esta categoría de empresas implica ser consciente de sus necesidades, de sus características, del entorno, del funcionamiento de la industria. Con esta propuesta de valor estas empresas se sienten comprendidas y consideran que el servicio que se les brinda coincide con su realidad; adicionalmente, empresas que consideran apropiado enfocar sus acciones de responsabilidad social empresarial al sector turismo encuentran que la consultora es experta en el tipo de empresas que representa más del 95% del universo empresarial del país. Por otro lado, el estado en cualquiera

de sus niveles encuentra una consultoría especializada en el tipo de empresas con más presencia y que tiene las mayores tasas de necesidades de asesoría, y que requieren de políticas, planes, programas y proyectos para potencializar su desempeño y aporte a la generación de riqueza, bienestar y tributación.

Esta propuesta de valor permite un mercado que incluye las Mipymes del sector turismo, las comunidades, las entidades del estado en todos sus niveles y empresas grandes que requieren asesoría en responsabilidad social empresarial.

- **Clientes:** En el sector privado las empresas del sector turismo, hospedajes, hoteles, restaurantes, agencias, operadores, transportadores de cualquier tamaño, y comunidades; en el sector público entidades del orden nacional, regional y local.
- **Oferta:** La constituye la consultoría en aspectos turísticos, como diseño de productos, precios, costos, puesta en valor de atractivos, perfiles de clientes, operaciones, aspectos legales, financieros y contables, capacitación en diferentes temas, y asesoría para lograr certificaciones.
- **Infraestructura:** Se trata de los consultores especializados en áreas de gestión, de turismo, finanzas, contabilidad y derecho. Los aspectos de infraestructura física toman relevancia en el momento de una consultoría en operaciones que incluya la puesta en funcionamiento de programas especializados.
- **Viabilidad económica:** La fuente de ingresos de la consultora es la facturación directa a los clientes, que tendrá en cuenta las características propias de los mismos, es decir, si se trata de entidades del sector público, se siguen los cronogramas de pago acordados con los planes de caja, y los ciclos presupuestales; en el caso de las empresas privadas, acorde con los ciclos económicos y de ventas, si la negociación incluye pagos en especie o canjes, se valorizan y comercializan estos servicios a través de la empresa aliada (agencia de viajes) perteneciente al mismo grupo económico.

5.3. Público objetivo

En la cuantificación de las empresas de turismo hay que tener en cuenta la alta informalidad que se presenta en el sector. Según la información obtenida, no oficial, de los expertos y fuentes secundarias consideran un universo de empresas del sector privado estimado en 50 empresas grandes; de 100 a 150 medianas; pequeñas: 5,000

agencias de viaje, 20,000 restaurantes, y entre 5,000 y 10,000 hoteles; adicionalmente las comunidades presentes en los distritos que tienen atractivos turísticos. En el sector público, se cuenta con unas 2,200 entidades, de las cuales aproximadamente entre 50 y 100 contratan consultoría, por otro lado, las empresas con mayor probabilidad de contratación de consultorías son las empresas familiares pequeñas o medianas.

En cuanto a la utilización de servicios de consultoría, la cantidad de empresas es baja, tanto en el sector público como privado, especialmente por razones presupuestales.

5.4. Objetivos de marketing

5.4.1. Objetivos cuantitativos

Los objetivos de consultorías brindadas por la empresa se definirán por la ocupación del tiempo en horas de los consultores, es decir el objetivo es llegar a 120 horas por servicio de consultoría, dividido en asesorías con una duración específica de acuerdo con las necesidades de cada empresa, sea ella pequeña, mediana o grande, privada o estatal; o de acuerdo con el tipo, tema o materia de la consultoría.

5.4.2. Objetivos cualitativos

Los objetivos cualitativos buscan adquirir imagen de marca y posicionamiento en el mercado; en el caso de la empresa de consultoría especializada en turismo.

- **Reconocimiento entre las entidades estatales:** Como empresa especializada en Mipymes del sector turismo. Es importante dada la proporción de este tipo de empresas en la economía peruana, su impacto en la generación de empleo y el desarrollo de las comunidades presentes en los distritos que cuentan con atractivos turísticos. Este reconocimiento se logra a través de los casos de éxito con las consultorías que se brinden a comunidades y Mipymes del sector turismo.
- **Reconocimiento de la especialización en sector turismo:** De acuerdo con las entrevistas con expertos, para los empresarios es importante que los consultores conozcan de la industria y la realidad del mercado; por ello es primordial que los consultores de áreas contable, legal, de gestión y otras tengan la experticia en el

sector turismo; se logra a través del trabajo interdisciplinario con el experto en turismo, con el contacto con la realidad del sector.

- **Trabajo con comunidades:** Teniendo en cuenta la vocación minera del país, la presencia de grandes empresas que deben cumplir con planes sociales y ambientales, y el potencial turístico, es importante que la consultora adquiera experiencia en trabajo con comunidades, formulación de proyectos de desarrollo turístico de atractivos y regiones; logrado con la participación de profesionales del sector turismo, con sensibilidad social conocimiento de las comunidades, su cultura, costumbres (incluso idioma).
- **Reconocimiento entre las Mipymes como consultora que se adapta a su realidad:** La importancia de este objetivo estriba en que este tipo de empresas representa el 98% en el Perú, por consiguiente, ser reconocido por ellas como el experto para prestarle asesoría abre la puerta a un mercado grande, al que se puede extraer valor con servicios diseñados teniendo en cuenta sus patrones de consumo.

5.5. Perfil del cliente

Los clientes de la consultoría son de dos tipos, públicos y privados; los públicos comprenden las entidades del orden nacional, regional local, incluyendo comunidades; las del sector privado son las grandes empresas interesadas en apoyar proyectos del sector turismo, las empresas del sector turismo representadas por empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas, clasificadas según ventas anuales descritas en la **Tabla 5.1** muchas con el carácter de empresas familiares.

Tabla 5.1. Clasificación y representación porcentual de empresas formales

Tipo de Empresa	Ventas Anuales (Ley N° 30056)	Representacion Empresarial en %
Micro	Hasta 150 UIT	94.6%
Pequeña	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	4.6%
Mediana	Más de 1,700 UIT y hasta 2,300 UIT	0.2%
Grande	Más de 2,300 UIT	0.5%

Fuente: SUNAT, Registro único del Contribuyente 2013

Elaboración: Autores de la tesis

5.6. Posicionamiento competitivo

Una vez definida la estrategia de diferenciación, dado que en el momento no existen consultoras que propongan soluciones que presenten retornos económicos desde el inicio de la asesoría, ni brindan facilidades de pago, se estudian y proponen los mecanismos para lograr el liderazgo. Es así como siendo líder en el producto (servicio de consultoría), también busca un posicionamiento alto en intimidad con el cliente al conocer los patrones de consumo de las Mipymes del sector turismo, para ofrecerle las mejores condiciones para la consultoría. Igualmente se busca un equilibrio en los procesos operativos del servicio de consultoría, con el fin de conseguir una adecuada rentabilidad.

5.7. Nombre de la empresa

La marca es parte integral del producto, en el caso de los negocios de empresa a empresa (B2B), prima el posicionamiento de los consultores, su formación y experiencia; no obstante, dado el número de empresas y entidades que constituyen el mercado, es importante la diferenciación a través de la marca. La consultora, como parte de un grupo que incluye una agencia de viajes, toma la marca paraguas y se diferencia con el término “consulting”. El logo y la marca se presenta en la **figura 5.2**.

Figura 5.2. Logo y marca de Q'ente Consulting



Elaboración: Autores de la tesis

5.7.1. Escalera de beneficios

Para los productos es importante encontrarse fijamente en la mente del consumidor, en el caso de los negocios y el marketing de empresa a empresa (B2B), con una toma

de decisiones racional, este posicionamiento se configura por la experiencia formación de los consultores y por los resultados obtenidos en anteriores consultorías; no obstante, lo anterior, se puede considerar la siguiente escalera de beneficios:

- **Atributo del servicio:** Consultoría a empresas del sector turismo, en temas como procesos, productos turísticos, atractivos y puesta en valor, perfiles del cliente, organización empresarial, asesoría legal, contable, tributaria, de marketing y ventas, capacitación
- **Beneficio del servicio:** La especialización de los consultores en la industria turística (incluyendo los de rubros diferentes de turismo), lo que les permite ofrecer asesorías y orientación enfocada a la realidad del sector.
- **Beneficio emocional:** El empresario del sector turismo siente que los consultores comprenden el sector, la empresa, sus necesidades, ciclos del negocio; por otra parte, las Mipymes encuentran una asesoría especializada en su tipo, ya que el consultor demuestra su experiencia en el medio.

5.8. Marketing Mix

5.8.1. Producto

El servicio de consultoría propuesto inicia con el diagnóstico de la situación de la empresa contratante, con base en él y en las necesidades sentidas del cliente se presenta una propuesta de trabajo. Debido a las particularidades de cada empresa, incluso de cada momento dentro de la misma empresa, las asesorías son no estandarizadas y no estandarizables, dado que empresas de similares características de un mismo rubro presentan particularidades. Es probable que la consultora sea requerida para asesorar en un tema, pero el diagnóstico arroje brechas de desempeño en otros aspectos no percibidos por el cliente; sin embargo, dada la experticia de los consultores, determinan la importancia de completar la oferta de servicio, cuidando de iniciar las actividades por los asuntos que puedan presentar resultados en un menor lapso de tiempo, con el objeto de que la consultoría sea percibida como una inversión que brinda réditos en el corto plazo. Adicionalmente a lo anterior, y teniendo en cuenta el entorno cambiante y la velocidad con la que se genera el conocimiento, se plantea ofrecer a los clientes el

servicio de actualización mediante cursos en plataforma LMS; este servicio actúa como diferenciador, y agrega valor al impactar en la fuente de ventaja competitiva (el personal), especialmente porque los cursos se diseñarán con base en las normas de competencia laboral.

El proceso para ofrecer un curso a través de LMS, inicia con la identificación de las necesidades de capacitación más frecuentes y relevantes de las empresas del sector turismo, lo que se logra con las entrevistas a los empresarios y el contacto con los empleados; posteriormente se definen los temas y contenidos; se diseña el programa en lo relacionado con tiempo dedicado a cada tema, las metodologías pedagógicas y las herramientas de comunicación que se utilizarán; se elaboran los materiales y se suben a la plataforma. La siguiente fase corresponde a la utilización, para lo cual se asignan contraseñas para acceder a la plataforma y sus contenidos.

Los cursos pueden contener módulos o momentos interactivos que requieren la participación del instructor, o diseñarse para ser desarrollados íntegramente por el alumno. Se utilizará el segundo caso para incluirlo en los paquetes ofrecidos como componente “gratuito” diferenciador del producto de consultoría.

La consultoría para las micro, pequeñas y medianas empresas tendrá en cuenta los conceptos de base de la pirámide, por ello, se innovará en el diseño del servicio de tal manera que se presenten como pequeñas asesorías, con un pago pequeño que se acomoda a los ingresos de la empresa; creando relaciones con las empresas de tal manera que la consultoría completa se extiende en el tiempo dividida en varias asesorías, teniendo en cuenta los ciclos económicos y de ventas, brindando facilidades de pago en forma de pagos en especie.

Si se tiene en cuenta la falta de estandarización en la consultoría, para la proyección de servicios brindados por año se estima una consultoría promedio o tipo de 120 horas, que tiene en cuenta imprevistos, crecimiento de la demanda y trabajo en ventas, con unos costos variables de personal que representan aproximadamente un 91,5%, mostrados en la **Tabla 5.2**.

Tabla 5.2. Presupuesto de servicios prestados y costos anuales

	AÑO				
	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
Consultoría	56	59	62	65	68
Costo promedio	6,715	6,591	6,479	6,384	6,305

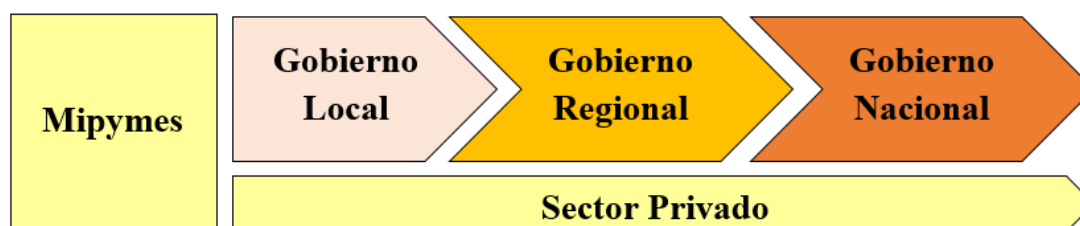
Elaboración: Autores de la tesis

No obstante, la presentación de la anterior tabla, las consultorías están sujetas a las condiciones de cada empresa y cada negociación, por lo tanto, las cifras de consultoría se ajustan a eventos de 120 horas.

Existen diferencias en la forma como la empresa privada y las entidades públicas toman las decisiones de adquirir bienes y servicios; el sector público se rige por normas, los empleados públicos pueden desarrollar las acciones que expresamente les permita la ley, y adicionalmente están condicionados por motivaciones políticas; el sector privado está en libertad de desarrollar la actividad económica que a bien tenga, siempre y cuando sea legal. En este orden de ideas, para prestar servicios al sector público se requiere, entre otras, cumplir con requisitos de experiencia representada en contratos por montos determinados y por tipo de consultorías desarrolladas; y mientras mayor el valor del contrato, más experiencia se exige.

La vocación de las empresas es crecer, tener ventas superiores y ticket promedio elevado; ello se logra con clientes cada vez mayores; en el sector público el mayor cliente es la Nación y sus entidades, lo que las hace el objetivo de la empresa consultora. Para cumplir con los requisitos exigidos por estas entidades, se debe acumular experiencia de contratación con el sector privado y con el sector público; esta experiencia se puede reflejar en la cronología de la **figura 5.3.**

Figura 5.3. Cronología de Servicios.



Elaboración: Autores de la tesis

5.8.1.1.Sector privado

Las empresas del sector privado, entre ellas las Mipymes, requieren apoyo a través de consultores para cumplir con las obligaciones tributarias, legales de certificación y demás que impone el estado, o de certificaciones ante entidades supra o multinacionales; igualmente tienen necesidades de asesoría para mejorar la competitividad de sus servicios, de su estructura empresarial, financiación, marketing y demás aspectos de gestión empresarial.

➤ Consultoría para mejorar competitividad

Las empresas privadas mejoran la competitividad a través de la capacitación de su personal, y de la mejoría de la estructura empresarial, infraestructura y equipos; el estado y algunas entidades, como ONG, ofrecen apoyo a través de fondos de fomento a los que las Mipymes pueden aplicar. Para ello requiere consultoría específica y recursos.

• Consultoría para aplicar a fondos de fomento

Existen fondos de fomento a nivel nacional e internacional para apoyar los procesos de creación y desarrollo de las iniciativas y emprendimientos en el sector turismo; las entidades que ofrecen estos recursos suelen privilegiar o condicionar su otorgamiento a la organización de las empresas o comunidades en asociaciones, agremiaciones cooperativas u otro tipo de formas que permitan ampliar el impacto de los recursos asignados, como es el caso de la embajada de Alemania o Japón en Bogotá; de Australia o Finlandia en el Perú (2017). Para aprovechar estas oportunidades se ofrecerá, además de la asesoría en la oportunidad, tipo de fondo o entidad oferente y presentación de la solicitud, la consultoría para la creación de agremiaciones o asociaciones, estatutos, organización, figura societaria; y aplicaciones para los recursos de los fondos de fomento; y la consultoría para promover la asociatividad, poniendo en evidencia las ventajas y experiencias en otros países.

- Consultoría en estructura, productos, procesos, marketing

La consultoría en procesos y marketing que arroja resultados a corto plazo, consiste en organizar las actividades de manera eficiente de acuerdo con los recursos disponibles y la oferta de servicios; la consultoría en marketing incluye asesoría en fijación de precios, marketing digital, asistencia a ferias y eventos, presentaciones de paquetes a mayoristas individualmente o en paquetes. La consultoría con resultados en el largo plazo incluye todo lo relacionado con estrategia empresarial, diseño de productos, inversión o desinversión, enfoque, tipo de clientes.

- Consultoría para cumplimiento de normas

Los cambios que traen la globalización y los adelantos tecnológicos vienen acompañados por leyes y normas voluntarias que con el paso del tiempo se tornan necesarias, como sucede con las normas ISO.

- Consultoría legal, contable y tributaria

Para ajustarse a los requerimientos de la superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria (SUNAT) se propone una consultoría contable y tributaria ofrecida por contadores expertos en el funcionamiento de las empresas del sector turismo, y en las normas que apoyan y fomentan el ejercicio de esta actividad en el Perú.

- Consultoría para lograr certificaciones

La exigencia de certificaciones de diversa índole es una tendencia mundial; contar con ISO 9000, 14000 o 18000 da tranquilidad a los clientes acerca de la consistencia del servicio, el cumplimiento de las leyes y de estándares en diversas áreas. La consultoría propuesta incluye el levantamiento de información, preparación de la documentación y el diseño de manuales de procedimientos e instrumentos de control.

5.8.1.2. Sector público

➤ Consultoría técnica en turismo

Las entidades estatales del sector turismo requieren consultoría para determinar el potencial de atractivos turísticos, diseñar rutas, determinar capacidades de carga, diseñar campañas de promoción, asistencia a eventos, creación y promoción de imagen de una región.

➤ Consultoría para componente de turismo en planes de gobierno

De acuerdo con la ley 29408, los entes territoriales deben incluir en sus planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones, el impulso y apoyo al sector turismo; para ello requieren consultoría para crear planes y programas de fomento al sector, que atiendan además la realidad de las necesidades de las empresas que predominan Mipymes; así como los principios de desarrollo sostenible, inclusión social y económica, la no discriminación, el fomento a la actividad privada, la descentralización turística, la calidad en los servicios al turista, competitividad, comercio justo, cultura turística, identidad nacional y conservación.

➤ Consultoría para apoyo estatal a emprendedores

Los entes territoriales interesados en que en sus jurisdicciones se ejecuten recursos de cooperación o fomento nacional o internacional, y que exijan criterios de asociatividad, estandarización o formalización pueden establecer servicios que ayuden a que los interesados de sus zonas de influencia puedan cumplir dichos requisitos; para ello se les ofrecerá un servicio de consultoría que puede ser cubierto en su totalidad por el ente territorial (una forma de apoyo gubernamental a la iniciativa privada), o parcialmente (subsidio a la demanda), que contemple formas creativas de pago por el componente privado.

5.8.1.3. Consultoría en competencias laborales

Dentro de los servicios de capacitación se implementará la preparación para

afrontar el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales, enfoque que promueve la organización internacional del trabajo (OIT) que en la recomendación 195 de la 92 reunión convocada en Ginebra, Suiza el 1 de junio de 2004 en busca del concepto de “trabajo decente” establece que los estados adopten medidas para “promover el desarrollo, la aplicación y el financiamiento de un mecanismo transparente de evaluación, certificación y reconocimiento de las aptitudes profesionales, incluidos el aprendizaje y la experiencia previos, cualquiera que sea el país en el que se obtuvieren e independientemente de que se hubiesen adquirido de manera formal o no formal”; por otra parte el concepto de “empresas que aprenden” requiere la formación continua en competencias y habilidades principalmente laborales, pero también básicas, conductuales y funcionales. La organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) consideran que el desarrollo de las competencias permite eliminar las incompatibilidades entre las competencias de los trabajadores y los requerimientos de los empleos (OECD 2015). Competencia laboral es «la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo». (Organización Internacional del Trabajo – OIT–, Ducci, 1997), citado por Irigoin, M.; Vargas, F. (2002). La consultoría en competencias laborales para el sector público incluye la estructuración del sistema de competencias (organismo normalizador, organismo acreditador, organismo certificador, auditores, evaluadores y mesas sectoriales; elaboración de las titulaciones y normas de competencia laboral, caracterización ocupacional, análisis funcional, participación del sector público, privado y academia, capacitación y acompañamiento); para el sector privado, capacitación y preparación de evaluadores y de personal para presentar las evaluaciones.

5.8.2. Precio y forma de pago

En el sector público el precio está determinado por el tipo de contratación, debido a que la contratación directa está sometida a unos topes, y la licitación se rige por la competencia entre los diferentes oferentes. De esta manera, se establecerán inicialmente servicios de consultoría que se puedan prestar por contratación directa.

En el sector privado, los precios están determinados por la competencia, con referentes de precios de mercado, y con la limitante de los reducidos presupuestos de las empresas, no obstante, se encuentran manifestaciones acerca del interés en contar con los servicios de consultoría. En este sentido, se presenta la innovación en la forma de pago, al aceptar pagos en especie (servicios o canjes), que se convertirán en ingresos efectivos a través de Q'ente Travel, empresa relacionada, perteneciente a la misma corporación. Esta es la forma de diferenciar en precio y forma de pago a través de la estructura corporativa.

Para aprovechar el efecto que produce el precio cero (gratis) en la toma de decisiones, se incluirá el componente de formación virtual en las propuestas de manera gratuita.

5.8.3. Plaza (canales de comercialización)

Serán los principales canales de distribución para las empresas prestadoras de servicios, que de acuerdo con Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007) son productor - consumidor y productor – agente – consumidor; de acuerdo con Pelton (2002), citado por Cardona y Victoria (2011), son productor - consumidor y productor – agente – consumidor y productor – mayorista – agente – consumidor, como en el caso de servicios de hospedaje y otros servicios turísticos. Para el caso de la consultoría para el sector turismo, se utilizará el canal directo del prestador de servicios al cliente, dada la naturaleza especializada del servicio, la poca estandarización y la personalización del mismo al de ajustarse a las necesidades del cliente, de tal forma que el cliente participa y afecta la prestación del servicio de consultoría, pero también el diseño de la consultoría que requiere y que mejor se adapta a sus necesidades.

Para Kotler (2012), el concepto de canal de comercialización está superado por el de “red general de transferencia de valor al cliente” del cual el canal de comercialización hace parte al lado de los proveedores de productos (bienes y servicios) y los procesos propios de la empresa. Desde este enfoque, la forma de llevar el servicio al cliente debe ser el que más valor aporte en forma de tipo de servicio, información adecuada, lugar, manera y formato de presentación, forma de pago, de presentación de la propuesta; lo

que coincide con lo propuesto por Zeithaml, Bitner y Gremler (2013) en el sentido de que todos los actores involucrados en la prestación del servicio (incluyendo el cliente) influyen en la prestación, calidad y percepción de la calidad del servicio.

5.8.4. Promoción (comunicación)

Se realiza mediante la comunicación, forma mediante la que se llega al cliente, que difiere cuando se trata de sector oficial o privado, y de acuerdo con el tamaño de la empresa, o nivel del estado (nacional, regional, departamental, municipal o distrital); en el sector público adicionalmente se debe tener en cuenta el monto presupuestado, pues esto determina la forma de contratación (directa o licitación). Para el sector público, se utilizará el contacto directo (venta personal y relaciones públicas) con las autoridades de los diferentes niveles del estado, con presentación del portafolio de servicios.

La comunicación dirigida al sector privado igualmente se dará por venta personal, pero también se hará presencia en la web, con página web, blog, canal de videos, cuentas en las principales redes sociales con perfiles y páginas de negocio local, y haciendo uso de los sistemas de promoción con que cuentan estas empresas. Los socios de la consultora, por su parte, harán presencia en las redes de profesionales.

5.8.5. Personal

En el mix ampliado del marketing de servicios de empresa a empresa, la evidencia física, el proceso y el personal tienen una importancia diferente de los servicios empresa a persona o persona a persona. El grado de especialización, la forma como se verifican la experiencia e idoneidad, los momentos y la forma de interacción en los servicios de consultoría, hacen que el aspecto del personal se valore en momentos diferentes de la prestación del servicio, es decir, en la fase previa a la prestación del servicio, cuando se analiza la propuesta con las hojas de vida de los consultores.

5.8.6. Proceso

En la consultoría el proceso se desarrolla principalmente en la esfera del consultor, se presentan interacciones con el cliente en el diagnóstico; si bien hay un orden lógico

en el proceso de la consultoría, no puede decirse que se encuentre o pueda encontrar estandarizado, cada empresa asesorada tiene características únicas que el consultor debe reconocer, saber involucrar en su trabajo y enfocar las recomendaciones teniendo en cuenta este hecho.

5.8.7. Evidencia física

La evidencia física corresponde a la línea de interacción con el cliente, debe comunicarle los valores y la propuesta de valor,

En el caso de la empresa de consultoría especializada en turismo, la tangibilización del servicio se da a través de la presentación de los consultores en el momento de efectuar las visitas a los clientes, del diseño de la página web, de la presentación de propuestas (brochure), de la ubicación y mobiliario de las oficinas para atención al público. Dado que es un servicio de empresa a empresa, lo primordial es el conocimiento y experiencia de los consultores, por lo tanto, es el aspecto que se debe resaltar en las visitas, en la información disponible en la página web y en los portafolios de servicios.

5.8.8. Alianzas estratégicas

En el sector público del Perú es de suma importancia concretar alianzas estratégicas, es por esto que tener clientes satisfechos, es lo primordial, para ello en las reuniones introductorias con el potencial cliente se buscará no solo su satisfacción sino resaltar las potencialidades de consultoría no divisadas; por el lado del sector privado se buscarán clientes estratégicos, es decir que impacten a otros mediante la publicidad boca a boca, según el crecimiento de la empresa se explorará oportunidades de alianzas con consultoras de nivel internacional.

5.9. Satisfacción y calidad del servicio de consultoría

Los “encuentros de servicio” o “momentos de la verdad” en la consultoría son diferentes en cantidad, intensidad y calidad; la intervención del cliente también difiere, dado que en oportunidades se limita a la entrega de los términos de referencia y a la

recepción de los resultados, por lo tanto, en el diseño del producto se debe dar énfasis a la calidad y buena presentación de estos dos documentos. En la consultoría los encuentros de servicio principalmente se dan en forma personal, pero cada vez adquiere mayor importancia la impresión que deja la presencia en internet, dado que la investigación en fuentes secundarias se da principalmente en este medio.

En lo relacionado con la conformidad o inconformidad del cliente con el servicio, la adaptabilidad inicia en el diseño de la consultoría, pues desde el inicio se da respuesta a las necesidades del cliente en las diferentes dimensiones, desde el tipo de consultoría, hasta el momento de la prestación, forma, lugar y plazo de pago; no obstante, el consultor debe estar en la capacidad de hacer las modificaciones necesarias para responder a los requerimientos del cliente, sin perder de vista la calidad del servicio y la rentabilidad; la espontaneidad igualmente nace en el diseño, pero también se puede dar en el desarrollo de la consultoría, fruto de los hallazgos de la misma; la recuperación y el hacer frente a los clientes difíciles son temas más propios de servicios prestados a personas naturales, dado que los servicios prestados a empresas se rigen por términos de referencia; sin embargo, dada la naturaleza de las micro, pequeñas y empresas familiares, es posible que se presenten más oportunidades de interacción y surjan dificultades que el consultor debe gestionar.

Un producto bien diseñado en todos los componentes del marketing mix, así como unos procesos ceñidos a las necesidades del cliente, unos prestadores que superan las expectativas por sus conocimientos técnicos, de la industria y del entorno, y que ajusten el producto a los requerimientos del cliente en el transcurso de la consultoría; así como una firma consultora en la que encuentren soluciones integrales son los cimientos para una relación de largo plazo entre las partes.

5.9.1. Flor de Servicio

La aplicación del modelo de la flor del servicio de Lovelock permite que el diseñador del producto tenga en cuenta todos los momentos y medios de contacto con el cliente para brindarle un adecuado servicio; en la empresa de consultoría, se obtiene lo siguiente:

El producto básico es la consultoría; los pétalos de información, consulta y toma de pedidos se satisfacen con la utilización de los medios de comunicación integral de marketing, a través de los cuales se brinda la información acerca de los servicios, precios, formas de pago, experiencia de los consultores y demás datos de interés para el cliente, es de anotar que en este caso el contacto directo con la venta personal es el principal medio, seguido de cerca por la página web. El desarrollo de acciones que tienen que ver con los pétalos de hospitalidad y cuidado (más propios de servicios personales) se produce en los momentos de interacción con el cliente principalmente en la sede de la consultora, en la página web con el diseño, colores, disposición agradables, pero fundamentalmente, con contenidos útiles y pertinentes y que generen confianza. El pétalo de las excepciones lleva a que los consultores sean flexibles ante las inconformidades, sepan entender los puntos de vista del cliente y actúen para satisfacerlas teniendo en cuenta su experiencia y los conceptos técnicos y la ética. Los pétalos de facturación y formas de pago llevan a considerar que estos puntos deben estar claros desde el momento de la contratación, especialmente en los servicios prestados a las entidades públicas; y en los casos en los que se brinden plazos especiales o se convengan formas de pago alternativas a las Mipymes del sector privado.

5.10. Presupuesto

Los costos del plan de marketing se encuentran representados primordialmente por los gastos de comunicación para una consultora especializada en turismo en el Perú, teniendo en cuenta el tipo de clientes, la realidad de los servidores públicos, y que se trata de un modelo de negocio de empresa a empresa (B2B) en el cual son fundamentales el conocimiento y relaciones personales directas entre consultor y cliente, dándose el reconocimiento mediante casos de éxito, experiencia y preparación de los consultores. Por lo anterior, los presupuestos incluyen material de presentación (portafolio de servicios, tarjetas de presentación, gastos de viaje y de representación), y una página web; los primeros dirigidos a entidades públicas y empresas privadas medianas y grandes, los segundos para todo tipo de clientes que busquen una consultora especializada en el sector turismo; pues internet es una herramienta en la cual inician todas las investigaciones como fuente de información secundaria.

El presupuesto estimado de marketing y ventas en soles para cinco años, son los mostrados en la **Tabla 5.3**.

Tabla 5.3. Presupuesto estimado del plan de marketing y ventas

ITEM	2018	2019	2020	2021	2022
Tarjetas presentación	98	101	104	107	110
Gastos de viaje, representación y portafolio de Servicios	9,600	9,888	10,185	10,490	10,805
Página web	460	474	488	503	518
Hosting	943	971	1,000	1,030	1,061
Banner	3,521	3,626	3,735	3,847	3,963
Brochure	1,380	1,421	1,464	1,508	1,553
TOTAL	16,002	16,481	16,976	17,485	18,010

Elaboración: Autores de la tesis.

5.11. Los KPIs (Key Performance Indicators) en el marketing y ventas.

Para hacer financieramente viable la creación y funcionamiento de la empresa consultora especializada en turismo, se deben cumplir metas de prestación de servicios utilizando eficientemente la capacidad de los consultores, es por ello que las metas en horas de consultoría brindadas a los diferentes clientes se indican en la **Tabla 5.4**.

Tabla 5.4. Horas de consultoría estimada para cinco años

AÑO	HORAS CONSULTORÍA
2018	7,800
2019	8,520
2020	8,760
2021	9,480
2022	9,960

Elaboración: Autores de la tesis.

Teniendo en cuenta que la consecución de clientes es crucial, los indicadores deben estar alineados con el plan de marketing y el plan de ventas; por lo tanto, se debe utilizar como indicador de gestión comercial la cantidad de clientes, y como indicador de gestión operativa, las horas de consultoría brindadas.

Para la gestión comercial:

- Prospectos contactados y visitados. Permite medir si se realizan actividades para conseguir nuevos clientes.
- Clientes nuevos/total de clientes. Permite medir la efectividad de las acciones de consecución de clientes
- Clientes retenidos/total de clientes. En las actividades comerciales, conseguir nuevos clientes implica una mayor inversión en todo tipo de recursos que servir a clientes antiguos; por otro lado, la estrategia de ofrecer servicios de consultoría modulares y de costo promedio bajo, implica que se busca mantener cada cliente por un periodo de tiempo largo.

Para la gestión operativa:

Horas de consultoría contratada/número de empresas atendidas. Este indicador permite medir la eficiencia de la utilización del recurso, no obstante, dada la estrategia de buscar atender el mercado de Mipymes, debe ser evaluado a la luz de la evolución de la rentabilidad y las expectativas de crecimiento del mercado de consultoría a pequeñas empresas frente a medianas, grandes y sector estatal en sus tres niveles.

Para mejorar la competitividad y rentabilidad de las Mipymes del sector turismo se requiere que accedan a servicios de consultoría; lograrlo implica acciones de la oferta, de la demanda y de las entidades relacionadas.

- **Oferta:** Las consultoras diseñan productos apropiados para este tipo de empresas, como los propuestos en el presente trabajo.
- **Demanda:** 1.) Asociatividad, para algunos asuntos comunes a las Mipymes en general o de alguna región en particular, asociaciones de Mipymes, a través de economías de escala, pueden contratar consultoras que asesoren a varias empresas logrando costos unitarios asequibles. 2.) Agremiación, las Mipymes deben constituir agremiaciones representativas, que tengan capacidad de interlocución ante organizaciones no gubernamentales, de gestión ante las autoridades y entidades estatales al constituirse en grupos de presión que consigan apoyo en forma de

subsidios a la oferta de consultoría y otros servicios. Adicionalmente lograr que las políticas públicas, los planes, programas y proyectos sean fruto de estudios realizados por empresas especializadas en Mipymes del sector turismo.

- **Entidades relacionadas:** Los entes públicos nacionales, regionales o locales y las entidades multilaterales pueden ofrecer apoyo a las Mipymes a través de la contratación de consultoras que les brinden asesoría en los temas de interés.

5.12. Conclusiones del plan de marketing

- El plan de marketing atiende las observaciones de los expertos entrevistados con lo siguiente:
- Se crea un producto especializado en Mipymes, ofrecido por profesionales vinculados con el sector.
- Dada la cantidad de Mipymes (99,4%) se tienen en cuenta como un mercado potencial que se puede atender y hacer rentable con un producto adaptado a su realidad.
- Para gestionar el hallazgo de las dificultades económicas aducidas para no contratar consultoría, se presenta la innovación en modularidad, atención al efecto gasto, forma de pago y subsidio a la oferta (o demanda) por parte del estado en cualquier nivel.
- El número y proporción de Mipymes y su importancia como generadoras de empleo las hace un mercado potencial de interés para las consultoras, y un segmento que el estado tiene interés en apoyar, formalizar y fomentar con políticas, planes y proyectos en los que la consultora puede intervenir.
- Para acceder al mercado que representan las Mipymes del sector turismo, se diseñó un producto que consulta sus necesidades (no sólo de consultoría, sino de forma, lugar y momento de pago) y características propias, así como de la industria turística con sus ciclos. Con un adecuado servicio, la consultora puede establecer relaciones de largo plazo con las Mipymes, crecer a la par con ellas, incursionando además en la consultoría al sector público como experta en Mipymes del sector turismo, favorecida por el hecho de ser pionera en este campo, y aprovechando la relativa falta de competencia.

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

6.1. Objetivos del plan de operaciones

El plan de operaciones para una empresa consultora es muy especial porque no hace referencia a una producción de bienes, o a maquinas, sino a protocolos de servicios.

Entonces, los objetivos son los siguientes:

- Definir los protocolos de servicios.
- Organizar los recursos humanos en los protocolos.
- Definir el equipamiento virtual y físico de la empresa de acuerdo con su propuesta de valor.

Las actividades presentadas están planificadas en un horizonte de 5 años.

6.2. Descripción de los procesos de producción o protocolos de servicios

La empresa se dedica a los servicios de consultoría: por lo tanto, no existe procesos operativos de producción sino protocolos de servicios.

Se habla de un servicio por brindar los conocimientos y habilidades de los gerentes y colaboradores de Q'ente Consulting en proyectos definidos por las necesidades de los clientes.

Cada cliente tendrá un protocolo personal en función de:

- La naturaleza pública o privada del cliente.
- Como se obtiene el cliente (el cliente solicita el servicio a la empresa consultora, o la empresa ofrece sus servicios al cliente).
- El tipo de servicio que necesita:
 - Estructura organizacional
 - Operaciones y procesos.
 - Marketing
 - Contabilidad y tributación.

- Formalización y acceso a fondos
 - Capacitaciones
- El personal involucrado: la repartición de las tareas entre los socios y los colaboradores dependiendo del tipo de consultoría solicitada, como se muestra en la.

Tabla 6.1. Personal según servicio solicitado

Servicio o Productos	Personal	Supervisión
Estructura Organizacional	Socio: Experto en Gestión (Gerente)	Socio: Experto en Turismo
Operaciones y procesos		
Marketing	Especialista en marketing	
Contabilidad y Tributación	Especialista en contabilidad	
Formalización y Acceso a Fondos	Especialista legal	
Capacitaciones	especialista en capacitaciones	

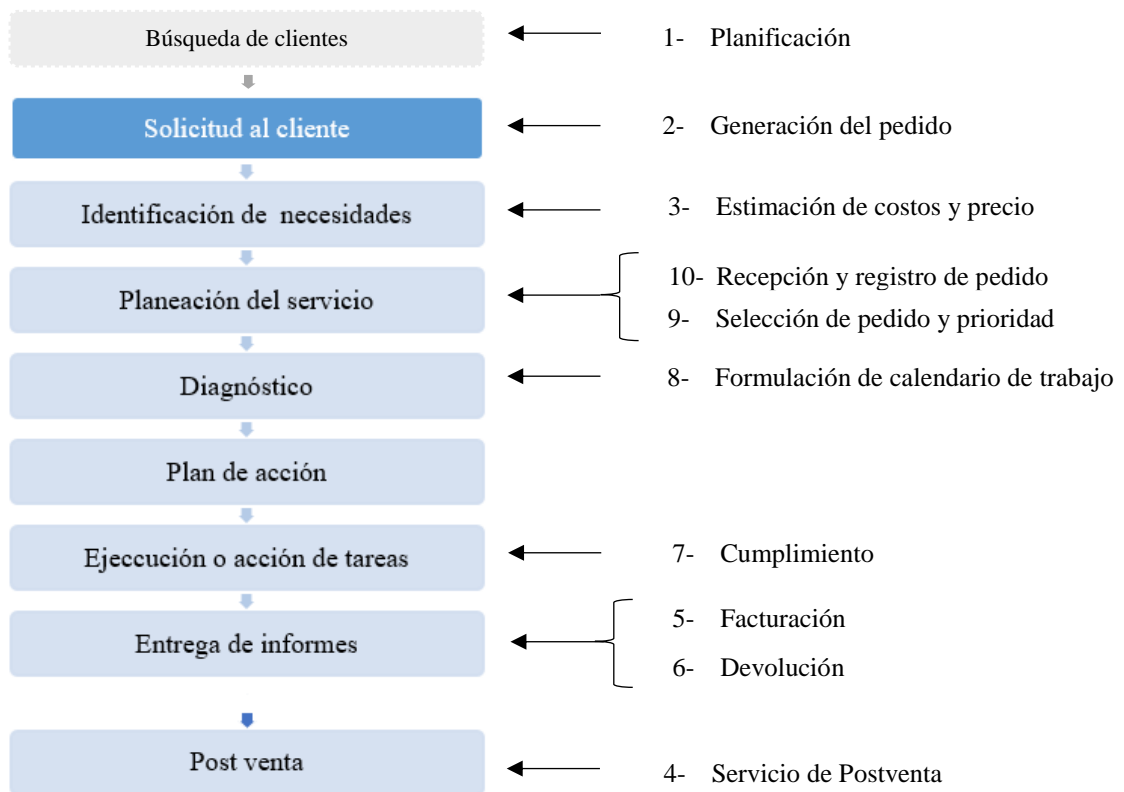
Elaboración: Autores de la Tesis.

Se define a dentro de los protocolos el Ciclo de Gestión del Pedido (u Order Management Cycle OMC) para ayudar Q'ente Consulting a definir las políticas y estrategias de prestación de servicio. En el artículo “¿Producto o cliente? ¡Recuerde el pedido!”⁹, se enuncia como aplicar el ciclo de gestión permite mantener el control sobre los objetivos de su empresa, y da las etapas claves.

⁹ <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/09/13/producto-o-cliente-recuerde-el-pedido/>

6.2.1. El cliente privado

Figura 6.1. Protocolo básico de servicio de consultoría para el cliente privado según OMC



Elaboración: Autores de la tesis, a partir de OMC

➤ Búsqueda del cliente.

La creación de la empresa implica la búsqueda de clientes y de servicios alineados a la capacidad de la empresa con información del mercado y partir de allí construir la reputación de la empresa consultora especializada en turismo. Esta tarea será compartida entre todo el personal. Se debe hacer uso de la red de contactos en el sector y buscar los clientes con necesidades de consultoría para convencerlos de contratar servicios de la consultora que a su vez se compromete a mejorar la rentabilidad de los clientes. A partir de las entrevistas conducidas durante la investigación de mercado, muchas empresas del sector turístico desean crecer, pero no tienen claro la manera de cómo alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo además tienen una capacidad económica limitada. La penetración de mercado empezará con las empresas asociadas a los gremios que se encuentran en la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur); o aquellos que se encuentran en la base de datos del Mincetur.

➤ Solicitud del cliente.

Es la colocación de la venta con el compromiso de firma por parte del cliente, se anticipa que el buen servicio de la consultora construirá un provechoso prestigio para la empresa, acompañado de publicidad en la web, redes y relaciones públicas a partir del cual los clientes solicitarán servicios por iniciativa propia. La gestión de los clientes será responsabilidad del gerente.

➤ Identificación de necesidades.

Esta fase de identificación de necesidades es la primera en el servicio de consultoría. Incluye los primeros contactos con el cliente, y las visitas a su empresa. Se divide en dos temas: la atención al cliente y la preparación del caso.

Se empieza con una atención al cliente: es necesario tener reuniones con el cliente para entender lo que busca. Hay un intercambio entre las dos partes sobre las expectativas, metas, roles y responsabilidades. Se habla de lo que el cliente desearía modificar en su organización, y como el consultor puede prestarle ayuda o asesoría. Es muy posible que el cliente no identifique el problema real de su empresa ya que sólo ve las manifestaciones de los problemas, cuyas raíces pueden estar escondidas. Pero, es clave escucharle porque su visión dará muchos indicios sobre la consultoría que se debería dar, además de crear un vínculo de respeto y confianza con el cliente. Se debe también explicar cómo se va a solucionar el problema, las herramientas que se utilizarán, y qué datos se tiene que proveer al consultor para que tenga toda la información del funcionamiento de la empresa.

La preparación del caso es la fase de descubrimiento de la empresa: el experto de turismo debe entender todo el ambiente en el que se desenvuelve el cliente: el lugar geográfico del negocio, su mercado, sus procesos, etc. Empieza el trabajo con los datos confidenciales que le remite el cliente: sus resultados, sus informes sobre sus productos, etc. Esto se realiza independientemente de la situación del mercado.

En esta etapa, también se realiza paralelamente un diagnóstico preliminar donde se

analiza las raíces de los problemas del cliente, en base la identificación de necesidades se estimará los costos resultando en la determinación del precio.

➤ Planeación del servicio.

Según la informaciones recabada, el gerente de gestión planea un cronograma tentativo de actividades que Q'ente Consulting va a realizar. Para eso, utiliza un diagrama de Gantt.

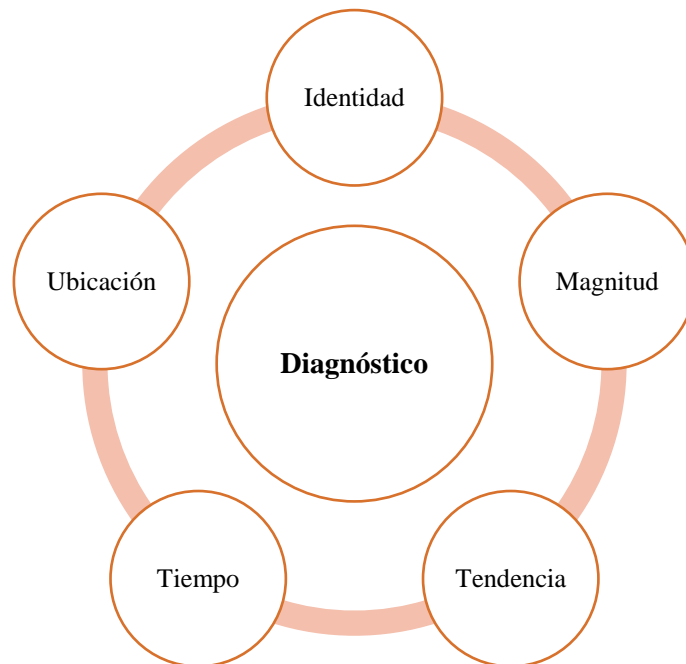
En base a lo anterior, se entrega un presupuesto del servicio prestado al cliente y después de las observaciones al respecto se firma un contrato con él sobre los términos del servicio. Entre ellos, son establecidos el número de horas hombre trabajadas, las garantías, los objetivos, el alcance, las limitaciones, entre otros.

Así, en esa etapa se realizará la recepción y registro del pedido, y en base los trabajos en proceso se deberán priorizar los pedidos.

➤ Diagnóstico.

En esta fase, el experto de turismo y de gestión debe realizar un diagnóstico efectivo de la situación de la empresa cliente. Debe detectar los problemas estratégicos y conectarlos a los intereses organizacionales. Los consultores deben determinar si la problemática está bien determinada o si es necesario analizar la situación nuevamente. El problema debe ser identificado en 5 dimensiones: identidad (¿Cuál es el problema?); magnitud (¿Cuánto afecta?); ubicación (¿Dónde afecta?); tiempo (¿desde cuándo afecta y con qué frecuencia aparece?) y la tendencia.

Figura 6.2. Diagnóstico del problema de la empresa cliente de consultoría



Elaboración: Autores de la tesis

Se necesita la colaboración eficaz del cliente. En efecto, los socios y el cliente cooperarán para determinar el tipo de solución que se necesita. Además, con un diagnóstico acertado, el propio cliente percibirá la solución y comenzará a resolverlo, a su vez, en esta etapa se afinará el cronograma de actividades propuestas en el paso anterior.

En base al estudio de mercado se estiman que las necesidades de consultoría en el Perú giran en torno de los siguientes temas: operaciones y procesos, marketing estructura organizacional, formalización y acceso a fondos, contabilidad y tributación, así como capacitaciones.

➤ **Plan de acción**

El experto de turismo en colaboración con el gerente definirá el plan de acción, teniendo en consideración lo siguiente:

- Como se actuará sobre las causas del problema.
- Como se reunirá información y como se verificará.
- En caso de ser necesario se determina los colaboradores requeridos para el proyecto.

Después el consultor presentará al cliente una propuesta breve, consistente y clara para solucionar el problema.

➤ Ejecución o acción de tareas

Según el caso de consultoría, la ejecución será de acuerdo al plan de acción. Por ejemplo, si el problema es de marketing, la ejecución, será un trabajo conjunto la supervisión del experto de turismo y el experto en marketing, de la misma manera, dependiendo de cada tipo de necesidad, implicará un trabajo personalizado con especialistas de diferentes disciplinas. La ejecución de estas tareas se deberá realizar en confidencialidad.

Esa etapa corresponde a la séptima etapa del Ciclo de Gestión de Pedido: el cumplimiento.

➤ Entrega de informes

Al fin del servicio, se debe entregar informes claros que especifican:

- Cuáles fueron los problemas al principio.
- Qué causas fueron determinadas.
- Cómo se desarrolló la solución.
- Cuáles herramientas fueron utilizadas y cómo.
- Las recomendaciones “más allá del problema”.

Al fin de esa reunión, se entrega la última factura del servicio dependiendo del plazo de servicio. Es posible la existencia de “devoluciones” en este caso llamadas inconformidades o discrepancias, lo cual debe ser responsabilidad de la consultora estar listos para ejecutar el plan de contingencia respecto a las políticas de facturación en el numeral 6.2.3.1.

➤ Servicio de post venta

Al momento de la entrega de servicio, se define una reunión con el cliente después de un tiempo (estimado de seis meses) para verificar como se implementó las soluciones y los resultados de la consultoría, paralelamente el gerente verificará el desempeño del cliente, y ver si este necesita más ayuda, u otro tipo de consultoría.

Corresponde a la última etapa del Ciclo de Gestión del Pedido: el servicio de postventa.

6.2.1.1.A lo largo del servicio

Durante todo el servicio, se responsabiliza al gerente de:

- Encargarse de la facturación de los servicios.
- Reservar los hoteles y vuelos para los viajes de los expertos.
- Manejar toda la relación con la oficina virtual, y el aspecto legal de la empresa.

6.2.1.2. Visualización de los protocolos de servicio

Para conceptualizar el proceso de manera visual, se utiliza la herramienta del Blueprint. La herramienta identifica el área del “OnStage”, que son todas las actividades visibles que realiza el equipo de consultoría para el cliente; y el área del “BackStage” que son todas las actividades que el equipo de consultoría hace para la prestación del servicio pero que el cliente no visualiza. ¹⁰Para el caso de la consultora se presenta el Blueprint de los procesos de servicio en la **figura 6.3**.

¹⁰ <https://www.clavei.es/blog/2014/disenio-de-servicios-que-es-el-blueprint-y-para-que-sirve>

Figura 6.3. Blueprint de los procesos de servicio de consultoría

Evidencia física	Correos electrónicos o teléfono	Viaje profesional / visita de la empresa	Oficina en San Isidro	Contrato	Reuniones, informes y visita a la empresa			Entrega de Informes	Reunión de Cierre
Acciones del cliente	Responder a la solicitud de servicio de Qente Solicitar servicio a Qente	Recepción del consultor y entrega de información	Visita a Lima para conversar con Qente Consulting	Evaluación de la propuesta de Qente Consulting	Ayuda a los consultores			Evaluación del desempeño actual de la empresa	
Acciones visibles del empleado	Solicitud de prestación del servicio al cliente Solicitud al cliente	Solicitud y recepción de información	Aceptación de servicio y primera reunión	Propuesta de contrato de consultoría	Realización del diagnóstico	Plan de Acción	Ejecución de Tareas	Redacción de Informes	Cumplimiento de objetivos del Servicio
Acciones invisibles del empleado	Busca de información sobre el cliente	Análisis de las necesidades del cliente	Organización y preparación de la reunión	Evaluación del trabajo necesario, redacción del contrato					
Procesos de soporte	Sitio Web	Organización del viaje y de los gastos	Servicio del viaje y de los gastos	Administración de los gastos, de las visitas					

Elaboración: Autores de la tesis

6.2.1.3. Ejemplo del servicio de marketing

Para dar más visibilidad al producto que Q'ente Consulting vende, se toma el ejemplo del servicio de marketing.

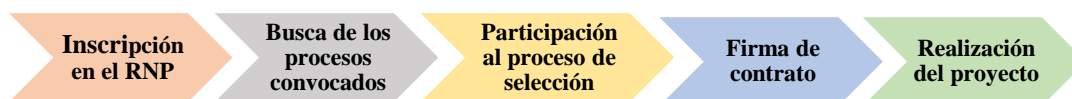
Por ejemplo la agencia de viaje Lorem Ipsum, ubicada en Lima, quien solicita a Q'ente Consulting el servicio de marketing. Durante la fase de identificación de necesidades, los dos expertos van a visitar la agencia. Durante dos días, hablan con los dirigentes de la empresa, y se informan sobre los problemas. Pasan tiempo con los empleados, miran los procesos existentes, las herramientas utilizadas, las paginas Facebook, Twitter, entre otros, de la empresa. Se construye después la planificación con la propuesta., dónde el experto de turismo ha identificado que el problema de Lorem Ipsum está en el marketing digital: los procesos funcionan, los clientes están satisfechos, pero Lorem Ipsum no consigue atraer a nuevos clientes debido al marketing online. El experto en gestión entonces propone un cronograma de etapas para la estrategia de marketing, con fechas y plazos, así como, se estima un servicio con resultados a corto plazo, requiriendo 120hh de trabajo (incluyendo las horas ya trabajadas). Se firma el contrato.

Con el diagnóstico y el plan de acción, el gerente pide el servicio del especialista marketing. Juntos, explican a los dirigentes de Lorem Ipsum cuales fueron los obstáculos del éxito de su empresa y como sobrepasarlos. Imaginan una estrategia de marketing digital con una renovación de la página Facebook, una creación de la página Instagram, una sesión de fotografía, y crean un diseño gráfico y estándares de publicación. Trabajan una semana sobre el proyecto, empiezan a formar a los empleados sobre esos procesos. A las 110 horas del proyecto, proponen una reunión para finalizar el proyecto. Entregan el informe de servicio: cuál fue el diagnóstico, cuáles fueran las medidas tomadas, y qué se debe hacer en el futuro. Formulan también recomendaciones para ir más allá: por ejemplo, crear un servicio de presupuesto automático en el sitio web de Lorem Ipsum. Con las conclusiones, proyectan el futuro de la empresa, con los objetivos de crecimiento esperados. El experto en gestión, de ser posible, realiza también una encuesta de satisfacción, a Lorem Ipsum.

Seis meses después, Q'ente Consulting se entrevista con Lorem Ipsum para hacer el balance de la experiencia: cuales fueron los resultados, cuáles son los nuevos obstáculos; y de identificar una oportunidad propone un nuevo servicio de consultoría.

6.2.2. *El servicio al Estado*

Figura 6.4. Proceso para ser proveedor del Estado



Elaboración: Autores de la tesis

6.2.2.1. *Introducción al servicio prestado al Estado*

La estrategia de Q'ente Consulting en su prestación de servicios es llegar a los clientes privados al comienzo de la vida de la empresa, y después al Estado. Los casos resueltos y los clientes satisfechos permitirán a la empresa consultora ganar experiencia y referencias. Podrán cumplir con los términos de referencia requeridos por el Estado.

El Estado exige el perfil del consultor y del personal en los términos de referencia donde demanda de una experiencia suficiente: justificando especialización y/o capacitación relacionada al servicio de consultoría, objeto de la contratación; el tiempo mínimo de dicha experiencia o la cantidad mínima de servicios prestados. Aunque cada uno de los empleados de Q'ente Consulting tiene experiencia personal, es importante la reputación de la empresa como conjunto de esas personas, desarrollando servicios efectivos; y con casos de consultoría exitosos.

6.2.2.2. *Inscripción en el Registro Nacional de Proveedores*

La contratación por las entidades públicas es contratada por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) con pasos establecidos.

Primero, se debe inscribir Q'ente Consulting en el Registro Nacional de

Proveedores (RNP). Este sistema de información registra y mantiene actualizada la “información de personas y jurídicas nacionales y extranjeras que están interesadas en contratar con entidades del estado peruano”. Para esa inscripción, es necesario identificar y presentar el trámite de Q’ente Consulting, y pagar una tasa de 160 soles llamada “Inscripción/ Renovación RNP Servicios” (monto definido por la inscripción de Q’ente Consulting en el Registro Único de Contribuyente RUC, ver constitución jurídica de la empresa). Más precisamente, Q’ente Consulting será registrada en el Registro de Proveedores de Servicios, para la contratación de servicios en general y de servicios de consultoría.

6.2.2.3. Búsqueda de los procesos convocados

Una vez que se obtiene la habilitación de Q’ente Consulting, se busca los procesos convocados por las entidades públicas para participar en el proceso de selección. En el sitio web del OSCE, se encuentra las listas de las “convocatorias cuyas fechas de participación se encuentran vigentes”. Dentro de ellas, se puede encontrar servicios de consultoría en turismo para el Estado.

En las convocatorias de agosto 2017, se encuentra 63 servicios de consultoría publicados por el Mincetur¹¹. Por ejemplo, “Servicio de consultoría para la formulación del estudio de pre inversión a nivel perfil referido al mejoramiento de los servicios turísticos públicos del circuito turístico ruta 01 y ruta 02 del Camino Inca, distritos de Ollantaytambo y Machu Picchu, de las prov. ce Urubamba y la Convención, región Cusco” por un valor de 295,500 nuevos soles.

6.2.2.4. Obtener el contrato del Estado

Por cada convocatoria solicitada por el estado, es definido por un cronograma con las etapas para el proceso de selección:

- Registro de participantes (Electrónico).
- Formulación de consultas y observaciones (Presencial).

¹¹ <http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>

- Absolución de consultas y observaciones
- Integración de las Bases
- Presentación de ofertas(Presencial)
- Evaluación y calificación
- Otorgamiento de la Buena Propuesta

La contratación se rige bajo la Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado.

La propuesta de oferta es responsabilidad del experto en turismo, con la ayuda potencial de un especialista según el tipo de servicio pedido por la entidad pública. El experto en gestión ayudará en los temas tales como “la estructura de costos del proveedor”, requeridos en la propuesta de oferta.

Es responsabilidad del experto en turismo estar al tanto de las oportunidades de negocios para el Estado. Cuando encuentra una oportunidad posible y rentable para Q’ente Consulting se la propondrá al gerente de administración y los dos estimarán juntos si el proyecto es factible en el contexto de la empresa (tomando en cuenta los proyectos en desarrollo al momento, beneficios esperados para el proyecto, entre otros), se decidirá por realizar la propuesta.

Una vez que se ponen de acuerdo para un proyecto, el experto en gestión tomará el liderazgo del proyecto y organizará la propuesta. Así como la proyección del proyecto, que incluye las personas que se deberán contratar y el presupuesto respectivo. Una vez que se hace la propuesta, de ganar la oferta, se firma el contrato.

6.2.2.5.Prestación del servicio

Los proyectos van a ser supervisados por los socios de Q’ente Consulting, según la necesidad del Estado, se realizará el servicio siguiendo el protocolo básico de servicio de consultoría del numeral 6.2.1 del presente capítulo.

Siendo clave para el orden y la eficiencia de la empresa, en todos sus servicios prestados.

6.2.3. El plan de contingencia

El mundo de los negocios es arriesgado para cualquier empresa, por la incertidumbre relacionada a los proveedores, a los clientes, al medio ambiente y otros. Para proteger Q'ente Consulting en este medio arriesgado, se propone un plan de contingencia. Donde se presenta un conjunto de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, para ayudarla a controlar una situación de emergencia y reducir las consecuencias negativas. Por lo tanto se propone el conjunto de medidas siguientes.

6.2.3.1. Políticas para la facturación

- En el contrato firmado con los clientes, se dará un crédito de 30 días a los clientes en todos los productos, en el caso de productos con resultados a mediano plazo se facturará en dos partes de 50% cada una y en el de largo en 3 partes iguales. Después de seis meses de impago, se empieza un recurso legal con el apoyo del especialista legal de Q'ente Consulting.
- En caso de insatisfacción por parte del cliente, debidamente fundamentada, sobre el servicio prestado, se espera que Q'ente Consulting, se reserve dos meses para mejorar su propuesta de servicio con modificaciones sustanciales en las conclusiones, recomendaciones e informes entregados al cliente. También se considera después de un análisis económico, a un posible descuento, para satisfacer al cliente, ya que su satisfacción es primordial para el prestigio de la empresa.

6.2.3.2. Políticas contra la pérdida de datos oficiales

- Se almacenarán todos los documentos oficiales de la empresa en el Cloud.
- Se prevé un sistema de archivos de los correos electrónicos exterior a la aplicación Outlook.

6.2.3.3. Políticas para la seguridad de los empleados y de la empresa

- Se recopilan los datos de los empleados y sus contactos de emergencia en una lista.
- Contratación de seguros: debido al trabajo de campo que se requiere para alguna consultoría, la empresa debe contratar seguros contra accidentes personales, así como seguros contra el deterioro del equipamiento tecnológico, y seguros de salud.

6.2.4. Los KPIs (Key Performance Indicators) en las operaciones

Para toda empresa, es necesario definir KPIs con el objetivo de evaluar el desempeño del negocio, y buscar vías de mejora al largo del tiempo.¹² Estos indicadores son datos claves para tomar decisiones. Cuando las estimaciones o supuestos no se cumplen, los KPIs alertan, de modo que se pueda actuar con mayor rapidez, realizando los cambios en los procesos y en los proyectos para alcanzar los objetivos.

En la parte operativa, los KPIs son:

- Aumento del volumen de negocios

Es un indicador claro del desempeño de la empresa. Cuando aumenta el volumen, indica que el negocio funciona en las operaciones de manera más eficiente. Es responsabilidad del gerente de analizar los beneficios y pérdidas de la empresa con mediciones de rendimiento claras. Se espera una tasa de aumento del 5% por año del volumen de las ventas. En caso de no alcanzar este crecimiento, se recurrirá a medidas drásticas, como bajar los márgenes, bajar de los sueldos, mayor publicidad, entre otras.

- Varianza del calendario de proyectos

La supervisión de los plazos en los proyectos y el cálculo de las varianzas en el calendario propuesto son considerados también el tiempo facturado al cliente, los gastos y recursos utilizados. Una varianza significativa demuestra errores en la planificación u operaciones ineficientes. Ya que el experto de turismo conoce sobre los plazos, por lo

¹² <http://more.delttek.com/10-KPIs-Every-Consulting-Firm-Should-Measure-confirm>

tanto es su responsabilidad calcular estas varianzas. Una varianza superior al 10% es el umbral límite para ese KPIs.

- Tiempo para obtener un contrato

Es decir, el tiempo pasado entre la primera vez en la que uno de los socios se entera de un cliente potencial y el momento en el que firma el contrato. Es un indicador claro de la eficiencia de la reputación de la empresa: si después, no se necesita tiempo pasado para convencer a empresas del sector para brindarles servicios, sería un avance enorme. Se espera una mejora de este índice del 3% al año.

- Realización

Es la variación entre el número previsto de horas hombre necesitadas y las reales. Denota la eficiencia de los empleados y la buena gestión del trabajo. Es responsabilidad del gerente.

En caso de una variación de más del 20%, ya sea por abajo o por encima de lo presupuestado, se deberá imponer cambios en los procesos. Esta variación es visible para el cliente que puede quejarse por más horas que fueran facturadas de lo que fue previsto; o para el gerente como resultado de eficiencia si calculó demás horas.

- La ratio de contratos firmados

Es un indicador que compara el número de propuestas redactadas por la empresa y el número que fueron efectivamente firmados por los clientes. Cuando el número de contratos perdidos es importante, revela problemas en las ventas o en el pricing de la empresa. El gerente se encarga de este indicador. Si este ratio es inferior al 80%, se debe estudiar los motivos por los cuales se perdió contratos: por lo cual se realizará una encuesta, y se tomará las medidas correctivas como un precio inferior al habitual; o más garantías en el servicio prestado, entre otros

Cada tres meses, los gerentes se reúnen para estudiar esos informes y así estudiar

cuales son los fallos y deficiencias, y como se puede mejorar.

6.3. Infraestructura y equipamiento requeridos

6.3.1. Una oficina virtual

En términos de infraestructuras, una oficina no es necesaria. No hay producción de bienes sino de servicios: la infraestructura clave será la sede social de la empresa, es decir su oficina.

En ese sentido, se debe fijar la ubicación ideal de la oficina. Concentrando el tercera parte de la población peruana y encarnando el centro político-económico del país, Lima es el destino evidente para la sede de la empresa. El distrito de San Isidro en particular concentra la mayoría de las oficinas y sedes sociales de las empresas consultoras. En la lista elaborada por el sitio web consultingcase101 presentado en la **Tabla 6.2**. Se cita las empresas de consultoría cuya sede social está en Lima, siendo el 84.21% de las sedes en San Isidro.

Tabla 6.2. Lista de las empresas consultoras en Lima

Lista de las empresas consultoras en Lima, Perú	Distrito de la sede social
Affiliated Computer Services (ACS)	San Isidro
Aon Consulting	San Isidro
<i>Computer Associates</i>	<i>en Virginia, Estados Unidos</i>
Computer Sciences Corporation (CSC)	San Isidro
Deloitte Consulting	San Isidro
Ernst & Young	San Isidro
Everis	San Isidro
Grant Thornton	San Isidro
<i>Harris & Associates</i>	<i>Información no encontrada</i>
Hatch Associates	San Isidro
Hay Group	Miraflores
IMS Health	San Isidro
KPMG Consulting	San Isidro
Manpower	Santiago de Surco
McKinsey & Company	San Isidro
Millward Brown	San Isidro

MWH Consulting	San Isidro
PriceWaterhouseCoopers (PwC)	San Isidro
Protiviti	San Isidro
SAP Consulting	Santiago de Surco
Unisys Consulting	San Isidro

Elaboración: autores de la tesis, en base sitio web consultingcase101¹³

Esta concentración se explica por algunos factores. Primero, San Isidro goza de una reputación de centro financiero de Lima. Agrupa las principales empresas y entidades financieras del país. Segundo, es ocupado por hoteles y restaurantes de buena reputación, lo que es importante para los clientes que viajan a Lima para encontrar empresas consultoras. Finalmente, es considerado un distrito muy seguro de Lima. Entonces, la elección de San Isidro es evidente para Q'ente Consulting.

Sin embargo, el negocio de consultoría no necesita una presencia a tiempo completo en oficina. De hecho, los socios de la empresa se movilizarán según la necesidad de los clientes. Los colaboradores contratados por servicios especiales tampoco necesitarán un lugar físico para trabajar. Lo más relevante para Q'ente Consulting es tener un lugar físico para reuniones con clientes, una central telefónica y el manejo de la correspondencia de la empresa. En ese sentido, la elección de una oficina virtual es pertinente ya que incluye los gastos por seguridad y mantenimiento de la oficina y el edificio, además de contar con los permisos de funcionamiento necesarios. Da una dirección comercial y fiscal a la empresa, clave para la constitución jurídica de la consultora. Por lo tanto la consultoría no tiene grandes necesidades de almacenamiento o un gran tamaño, lo más importante es la imagen profesional y la flexibilidad.

6.3.2. Insumos necesarios

Por un tema de confidencialidad y de practicidad, Q'ente Consulting proveerá a los 2 socios de laptops y teléfonos profesionales. Para eso, tendría que encontrar una empresa dedicada a la venta de computadoras para exponerle sus necesidades, especialmente en términos de seguridad. Ya que la consultora tendrá acceso a

¹³ <http://www.consultingcase101.com/list-of-consulting-firms-in-lima-peru/>

información confidencial de su cliente además de sus propias informaciones confidenciales, según la necesidad de la consultoría.

Además, se tiene equipará con softwares, como el Pack Office para tener acceso a PowerPoint, Excel, Outlook y Word, por lo que, se tiene que solicitar a Microsoft para un correo empresarial, con el acceso a una bandeja de correo al nombre de la empresa.

6.3.3. El sitio internet

Q'ente Consulting necesitará un sitio web, vinculado al fanpage, blogs, canal de youtube, entre otras redes sociales, presentando los socios de la empresa, y explicando la naturaleza del servicio que presta a su cliente. Debe mencionar como contactar a la empresa por medio de los socios (correos electrónicos), la dirección comercial de la empresa, presentar los puestos disponibles cuando hay. En la web, el experto de turismo publicará artículos sobre el sector turístico motivando a clientes potenciales a solicitar servicios y tener confianza.

6.4. Presupuesto de operaciones

En base a las encuestas realizadas en la investigación de mercado se determinó la necesidad de productos de las Mipymes y se puede clasificar mediante los plazos en los que se puede verificar los resultados de la consultoría, por lo tanto dichos servicios se estandarizaron en horas hombre como se observa en la **Tabla 6.3**.

Tabla 6.3 Estandarización de servicios de consultoría

Servicio o Productos	Plazo de Resultados	Cantidad	Unidad
Estructura Organizacional	Corto	120	Hh
Operaciones y procesos	Corto	120	Hh
Marketing	Corto	120	Hh
Contabilidad y Tributación	Mediano	240	Hh
Formalización y Acceso a Fondos	Mediano	240	Hh
Capacitaciones	Largo	360	Hh

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación se consolida el presupuesto asignado para la implementación

operativa de la empresa, con fin de agrupar los gastos asociados al proceso operativo descritos anteriormente.

6.4.1. Costos operativos

6.4.1.1. Costos operativos iniciales de puesta en marcha

En los gastos de puesta en marcha, el plan de operaciones implica la inscripción en el Registro Nacional de Proveedores del Estado y una parte de gastos en imprevistos, incluidos en el anexo i respecto a la inversión inicial y que se presenta en la **Tabla 6.4.**

Tabla 6.4. Costos operativos iniciales de puesta en marcha

ITEM	Costo Unitario
Inscripción registro proveedores	S/. 160
Imprevistos operativo	S/. 80

Elaboración: Autores de la tesis

6.4.1.2. Costos de los equipamientos o activos fijos

Se estiman también los activos fijos: las computadoras y los teléfonos. Se compra dos iPhone 7 por su seguridad y su prestigio, uno para cada socio. Se compra laptops para el personal, una impresora, y mobiliario para guardar los archivos, incluidos en el anexo i respecto a la inversión inicial y que se presenta en la **Tabla 6.5.**

Tabla 6.5. Costos de equipos o activos fijos

ITEM	Cantidad	Costo Unitario	Total Activo Fijos
Computadoras	5	S/. 1,599	S/. 7,995
Impresora	1	S/. 449	S/. 449
Mobiliario	1	S/. 1,400	S/. 1,400
Teléfono iPhone 7	2	S/. 3,189	S/. 6,378
Total			S/. 16,222

Elaboración: Autores de la tesis

6.4.1.3. Importe de los costos operativos fijos

Reflejado en el plan financiero, se estiman los costos fijos operativos mensuales. Para más detalles, se puede ver a los anexos ii respecto a la proyección de los costos

operativos fijos que se presenta en la **Tabla 6.6** y los costos que se invierte en publicidad que se presenta en la **Tabla 6.7**.

Tabla 6.6. Descripción de los costos operativos

ITEM	Mensual	Costos Fijos (Inflación Promedio Anual 3%)				
		2018	2019	2020	2021	2022
Alquiler de local virtual	S/. 750	S/. 9,000	S/. 9,270	S/. 9,548	S/. 9,835	S/. 10,130
Plan teléfono iPhone 7	S/. 58	S/. 696	S/. 717	S/. 738	S/. 761	S/. 783
Cloud storage 50 GB.	S/. 200	S/. 2,400	S/. 2,472	S/. 2,546	S/. 2,623	S/. 2,701
Material de oficina	S/. 300	S/. 3,600	S/. 3,708	S/. 3,819	S/. 3,934	S/. 4,052
Seguros multiriesgo pymes	S/. 50	S/. 600	S/. 618	S/. 637	S/. 656	S/. 675
Imprevistos	S/. 100	S/. 1,200	S/. 1,236	S/. 1,273	S/. 1,311	S/. 1,351
Total	S/. 1,458	S/. 17,496	S/. 18,021	S/. 18,562	S/. 19,118	S/. 19,692

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 6.7. Descripción de los costos de publicidad

ITEM	Gastos de Publicidad				
	2018	2019	2020	2021	2022
		Afecto a la Inflación 3%			
Página WEB (Anual)	S/. 460	S/. 474	S/. 488	S/. 503	S/. 518
Hosting (Anual)	S/. 943	S/. 971	S/. 1,000	S/. 1,030	S/. 1,061
Banner WEB	S/. 3,521	S/. 3,626	S/. 3,735	S/. 3,847	S/. 3,963
Brochure	S/. 1,380	S/. 1,421	S/. 1,464	S/. 1,508	S/. 1,553
Tarjetas Presentación (Millar)	S/. 98	S/. 101	S/. 104	S/. 107	S/. 110
Total Publicidad	S/. 6,402	S/. 6,594	S/. 6,792	S/. 6,995	S/. 7,205
Relaciones Publicas	S/. 9,600	S/. 9,888	S/. 10,185	S/. 10,490	S/. 10,805
Total	S/. 16,002	S/. 16,482	S/. 16,976	S/. 17,486	S/. 18,010

Elaboración: Autores de la tesis

6.4.1.4. Costos operativos variables

Para la prestación de servicios, existen costos variables de recursos humanos; estimados por el número de contrato por año, incluidos en el anexo iii que se presenta en la **Tabla 6.8**.

Tabla 6.8. Costo Variable de Personal

Cargo u Ocupación	Remuneración incluyendo Comisiones	Costos Variable (Personal) (Inflación Promedio Anual 3%)				
		2018	2019	2020	2021	2022
Experto Turismo	S/. 5,400	S/. 82,080	S/. 84,542	S/. 87,079	S/. 89,691	S/. 92,382
Experto en Gestión	S/. 5,000	S/. 76,013	S/. 78,294	S/. 80,643	S/. 83,062	S/. 85,554
Experto Marketing	S/. 4,950	S/. 59,580	S/. 61,367	S/. 63,208	S/. 65,105	S/. 67,058
Abogado	S/. 3,750	S/. 22,590	S/. 23,268	S/. 23,966	S/. 24,685	S/. 25,425
Contador	S/. 3,750	S/. 22,590	S/. 23,268	S/. 23,966	S/. 24,685	S/. 25,425
LMS	S/. 4,500	S/. 27,090	S/. 27,903	S/. 28,740	S/. 29,602	S/. 30,490
Asistente operaciones	S/. 2,000	S/. 24,180	S/. 24,905	S/. 25,653	S/. 26,422	S/. 27,215
Asistente marketing	S/. 2,000	S/. 12,090	S/. 12,453	S/. 12,826	S/. 13,211	S/. 13,607
Total Mano Obra	S/. 31,350	S/. 326,213	S/. 336,000	S/. 346,080	S/. 356,462	S/. 367,156

Elaboración: Autores de la tesis

6.4.2. Estructura de costos y precio por producto

A continuación se presenta en la **Tabla 6.9** los costos unitarios variables, fijos y por producto, para más detalles, se puede ver el anexo vii con las proyecciones de ventas totales.

Tabla 6.9. Estructura de costos y precio por producto

Productos	Costo Variable unitario			Costo Fijo unitario		Costo total unitario	Precio
	Remuneraciones	Supervisión	Gastos viaje	Gastos servicios	Gastos publicidad		
Operaciones y procesos	S/. 3,713	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 285	S/. 6,059	S/. 6,500
Estructura organizacional	S/. 3,713	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 285	S/. 6,059	S/. 6,500
Marketing	S/. 3,541	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 285	S/. 5,888	S/. 6,500
Formalización y acceso a fondos	S/. 6,697	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 285	S/. 9,043	S/. 10,000
Contabilidad y Tributación	S/. 6,697	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 285	S/. 9,043	S/. 10,000
Capacitaciones	S/. 12,047	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 285	S/. 14,393	S/. 15,000

Elaboración: Autores de la tesis

6.5. Conclusiones del plan de operaciones

- La estrategia de Q'ente Consulting es concentrarse sobre los clientes privados para empezar, y después llegar a dar servicio prestado al Estado.
- El servicio será personal a cada cliente, según su rubro y el tipo de consultoría que necesita.
- La consultora mediante el plan de operaciones tiene interés en generar al cliente una mayor rentabilidad desde la primera sesión.
- La excelencia de cada servicio con resultados a corto, mediano y largo plazo sería necesaria para construir la reputación de la empresa y ampliar una red de clientes.
- La imagen del consultor es clave: tiene que ser cooperativo, respetuoso del cliente y debe ser fuente de iniciativas. Tiene que ser atento a los deseos del cliente.
- La elección de los colaboradores será muy importante porque representarán la empresa en los ojos del cliente.
- La infraestructura y equipamiento requeridos para Q'ente Consulting se resume a equipamientos tecnológicos (teléfonos, computadores y softwares) además de una oficina virtual.

CAPÍTULO VII: PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Objetivos del plan administrativo y de recursos humanos

- Describir el proceso de la constitución jurídica de una empresa consultora especializada en turismo, así como definir la cantidad de colaboradores, sus puestos y roles.
- Presentar las políticas de selección, contratación y remuneración teniendo en cuenta las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con los puestos y roles descritos.
- Organizar al personal de la consultora mediante un organigrama cuya estructura se dispondrá por puesto de trabajo, determinando el orden jerárquico, relacional y de dependencia.

7.2. Constitución jurídica de la empresa

Primero se deberá elegir el tipo de persona con la que se iniciará la empresa. En este caso, se elegirá el de persona jurídica, es decir que, se requiere de escritura pública inscrita en registros públicos.

La forma societaria de la empresa que se elegirá es la de Sociedad Anónima Cerrada S.A.C, debido a que no es imperativo tener un directorio, no necesita más de 750 accionistas y que el capital social no está representado por participaciones. La S.A.C. en términos generales tiene las características que se muestra en la **Tabla 7.1**.

Tabla 7.1. Características de Modalidad Empresarial “Sociedad Anónima Cerrada”

CARACTERÍSTICAS	De 2 a 20 accionistas.
DENOMINACIÓN	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Cerrada", o de las siglas "S.A.C."
ÓRGANOS	Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia
CAPITAL SOCIAL	Aportes en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles.
DURACIÓN	Determinado o Indeterminado
TRANSFERENCIA	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

Fuente: Proinversión¹⁴

Para que tenga validez legal, la empresa deberá realizar lo siguiente:

7.2.1. Minuta de constitución

- **Reserva de nombre en registros públicos:** La reserva de nombre tiene una duración de 30 días.

- “Qente Consulting S.A.C.”

- **Documentos personales:** fotocopia simple del Documento Nacional de Identidad de los socios, y en caso de ser casados se deberá presentar el de los cónyuges.

La empresa consultora especializada en turismo tendrá dos accionistas como sigue:

- Socio Accionista, experto en Gestión.
 - Socio Accionista, experto en Turismo.

- Declaración voluntaria de formar una empresa: En un acta simple.

- **Monto de aportes:** Pueden ser en bienes dinerarios o no dinerarios que formarán parte del Capital Social.

En este caso, el aporte dinerario total será de 85,453 soles según detalle a continuación:

- Socio Accionista, experto en Gestión con el aporte del 20%.
 - Socio Accionista, experto en Turismo con el aporte del 80%.

- **Estatuto de la empresa:** Respecto a la administración, lineamientos, políticas, directrices, entre otros, que ayudarán al desarrollo de la empresa.

¹⁴ <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?prf=0&jer=5732&sec=1>

7.2.2. Escritura pública

Una vez realizada la minuta de constitución, junto con el pago por los servicios notariales y los documentos personales de los socios y conyugues, si es el caso; serán presentados ante el notario para que éste último eleve la minuta a escritura pública. Los costos asociados son aproximadamente 400 soles.

7.2.3. Inscripción en los registros públicos

Una vez obtenida la escritura pública junto con los documentos de identidad y el pago de los derechos registrales, los titulares o el notario, presentarán la documentación en la oficina de registro de personas jurídicas de la SUNARP, luego de la calificación del título, la oficina entregará:

- Una constancia de inscripción.
- Copia simple del asiento registral.

Los costos asociados son:

- Por derechos de calificación 1.08% de unidad impositiva tributaria (valor de la UIT: 4,050 soles para el 2017¹⁵) siendo: 43.8 soles.

7.2.4. Inscripción en el Registro Único de Contribuyente RUC¹⁶

Para la empresa consultora especializada en turismo se considerará lo siguiente:

- El representante legal será el gerente general.
- La empresa en sus inicios será una microempresa, puesto que, sus ventas anuales no serán superiores a 150 UIT es decir 607,500 soles como lo indica la ley N°30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial” publicada el 02 de Julio del 2013 en diario “El Peruano”.

¹⁵ <http://peru21.pe/economia/nuevo-valor-uit-2017-aprobado-gobierno-2265661>

¹⁶ <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/ruc-empresas/inscripcion-al-ruc-empresas>

- La empresa contará con el régimen MYPE¹⁷ tributario debido a que el rubro es de servicios de consultoría y no de comercio de productos y tiene las siguientes características:
 - Aplica para persona natural y jurídica.
 - Límite de ingresos: hasta 1,700 UIT de ingresos netos.
 - Límite de Compras: Sin límite.
 - Comprobantes de pago que pueden emitir: factura, boleta de venta y los demás permitidos.
 - Declaración anual – Renta: Sí.
 - Pago de tributos mensuales: hasta 300 UIT, 1% a los ingresos netos mensuales y entre 300 UIT a 1,700 UIT, 1.5% de los ingresos netos mensuales.
 - Impuesto general a la venta (IGV): 18% que incluye el impuesto de promoción municipal.
 - Libros Obligados a llevar: hasta 300 UIT (registro de ventas, registro de compras, libro diario de formato simplificado) y más 300 UIT de acuerdo al régimen general.
 - Impuesto a la renta anual: 10% de las utilidades anuales.
 - Activos fijos: Sin límite.
 - Trabajadores: Sin límite.

Seguidamente, obtenida la ficha o partida electrónica certificada por registros públicos en el paso anterior 7.2.3, cuya antigüedad no debe sobrepasar los 30 días calendario; junto con el documento nacional de identidad DNI vigente del representante legal y el documento privado o público, donde se declare la dirección del domicilio fiscal; se realizará la inscripción en la SUNAT, finalmente se les entregará el RUC y la clave del sistema de operaciones en línea (SOL) de la empresa.

7.2.5. Registro nacional de la micro y pequeña empresa REMYPE¹⁸.

Vía online con la clave SOL y el RUC, se registrará la empresa en el Remype, en la cual se colocará los datos de la empresa, los datos de los socios y colaboradores, así

¹⁷ <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario>

¹⁸ <https://mep.pe/remype-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa/>

como su modalidad contractual. Finalmente se podrá imprimir la constancia de registro respectiva.

Será necesario este registro para obtener los siguientes beneficios:

- Se puede acceder al 40% de las compras estatales destinados a las MYPE.
- Acceso a capacitaciones de: organización, comercialización, producción, asociación entre otros.
- Reducción de sanciones laborales y tributarias, amnistía durante los tres primeros años siempre cumplan con la corrección de las infracciones.
- Acceso al mercado financiero y al mercado de capitales.
- Acceso al régimen laboral especial, donde te exonera del pago por asignación familiar, además de la opción donde se puede elegir el sistema de Salud entre el Sistema Integral de Salud SIS y el Seguro Social de Salud (Essalud).

7.2.6. Registro de trabajadores seguro integral de salud SIS Microempresas¹⁹

Una vez que la empresa se haya inscrito al Remype, indicando al SIS como sistema de salud elegido, se recibirá un correo indicando el código de usuario, clave y ruta de acceso para ver reporte de pago o cuotas de pago mensual, las cuales se deberán ser realizadas en el Banco de la Nación con el reporte de cuotas por pagar, dónde se recibirá un Boucher por cada trabajador y deberá ser entregado al respectivo afiliado.

Se considera que es conveniente el registro de los trabajadores al SIS en vez de Essalud debido a la naturaleza intermitente de la actividad de consultoría, que, en vez de aportar a Essalud el 9% de la remuneración mensual del trabajador, en el SIS la microempresa aportará 15 soles por trabajador incluyendo su familia, siendo subvencionados con otros 15 soles por el Estado.

7.2.7. Registro de planilla de trabajadores²⁰

Con la clave SOL y el RUC por medio de las plataformas informáticas desarrolladas por la SUNAT, se registrará la información en la planilla electrónica de

¹⁹ http://www.sis.gob.pe/portal/productos/sis-microempresas/web_AUS/index.html

²⁰ <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/informacion-general-planilla-electronica>

todos los colaboradores, incluyendo derechohabientes, pensionistas, terceros, personal en modalidad formativa entre otros.

A su vez la Planilla electrónica²¹ tiene dos componentes:

- **T-Registro:** Se denomina al registro de información laboral, donde se indica la información de todos los colaboradores, incluye seguridad social y datos de la modalidad de ingresos.
- **Plame:** Se denomina a la planilla mensual de pagos, es decir la información de los ingresos del personal inscrito en el T-Registro, incluye personal que brinda servicios y generen impuesto a la renta de 4ta Categoría, así como tiempos de trabajo, horas extras, descuentos, días laborados y conceptos de tributación.

7.2.8. Lugar de funcionamiento

La empresa consultora especializada en turismo debido a su actividad alterna, es decir el cambio de lugar de trabajo de los proyectos que podrían ser en el local del cliente o desde el hogar del consultor y, además de la poca cantidad de colaboradores necesarios en una oficina, no se considerará una ubicación permanente para sus oficinas, pero se optará por un servicio de oficina virtual con licencia de funcionamiento, ubicadas en los distritos de San Isidro, donde se contratará los servicios de:

- Dirección comercial y fiscal.
- Correspondencia.
- Desvío de llamadas a un celular o recepción de secretaria.
- Salas de Reuniones.
- Internet, copias, impresiones, escaneos, aire acondicionado.
- Cochera para invitados.

El contrato de servicio de una oficina virtual tiene un costo asociado aproximado mensual de 300 soles²².

²¹ <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/informacion-general-planilla-electronica>

²² <http://www.limacoworking.com/tarifas.html>

7.2.9. Legalización de libros contables.

Una vez que entra en funcionamiento la empresa consultora, se abrirá el libro contable éste debe ser legalizado por un notario público (según Ley N° 26501, artículo 112), además, ya que la empresa se acogerá al régimen MYPE tributario.

Hasta 300 UIT se deberá llevar los siguientes libros de forma obligatoria:

- Registro de compras.
- Registro de ventas.
- Libro diario de formato simplificado

Más de 300 UIT se deberá llevar los libros de acuerdo al régimen general.

Estos libros permitirán el seguimiento de las operaciones y transacciones de la empresa, así como su estado en cualquier momento durante la actividad de la empresa.

7.3. Puestos y roles del personal

7.3.1. Análisis previo de las necesidades del personal

Se considera que la empresa consultora especializada en turismo tendrá como público objetivo tanto el sector público como privado en los cuales se brindarán servicios de gestión y otros más especializados.

- **Sector público o institucional:** conformado principalmente el ministerio de comercio exterior y turismo (Mincetur), la comisión de promoción del Perú para la exportación y turismo (PromPerú) y las tres regiones más visitadas por el turista extranjero según el perfil del turista extranjero 2015, que son Lima, Cusco y Tacna; así como asociaciones nacionales con financiamiento privado y asociaciones internacionales. a estos se brindará servicios no excluyentes de diagnóstico, puesta en valor y productos turísticos.

- **Sector privado:** conformado principalmente por las PYMES a fines con el sector turístico, a estas se brindará servicios de marketing digital, tributario, contable, legal, operaciones, organizacional y de capacitaciones.

7.3.2. Definición de los puestos y roles del personal

La función principal de una consultora es hacer investigación y análisis externo, con el objetivo de guiar a los clientes ayudándoles a alcanzar el éxito deseado, mediante la evaluación y planteamiento de soluciones o formas distintas de realizar la labor de las empresas.

De acuerdo al análisis previo de las necesidades del personal expuestas en el punto 8.3, la empresa consultora especializada en turismo iniciará sus operaciones con dos colaboradores: un gerente general es decir un experto en gestión y un experto en turismo.

Cuando sean necesarios se contratarán los servicios de más colaboradores con experiencia en el sector de turismo, los cuales serán: un especialista legal, de marketing digital, de tributación y de Learning Management System (LMS). Brindarán servicios orientados al cliente y deberán demostrar profesionalismo, facilidad de comunicación y obtener resultados.

7.3.2.1. Cargo: Gerente general o experto en Gestión

Perfil Profesional: graduado de la carrera de ingeniería industrial o administración, con experiencia mínima de dos (02) con experiencia de trabajo de gestión en el ámbito público del sector de turismo.

Perfil Ocupacional: liderazgo carismático, proactivo, visión a corto, mediano y largo plazo, capacidad de negociación, gestión y análisis estratégico; comunicación efectiva a todo nivel, orientación hacia los resultados. Conocimiento del idioma inglés con nivel avanzado, tanto oral como escrito; desarrollo de redes con clientes, diagnóstico, puesta en valor, planeamiento, desarrollo y control de proyectos.

7.3.2.2.Cargo: experto en turismo

Perfil Profesional: licenciado de la carrera de turismo, de preferencia graduado de la carrera profesional de administración turística, con experiencia mínima de trabajo de campo y administrativo de quince (10) años en el ámbito privado del sector de turismo.

Perfil Ocupacional: liderazgo de prestigio, diagnóstico, capacidad de gestión, análisis de operaciones y estructura organizacional, comunicación efectiva a todo nivel, orientación hacia resultados. Conocimiento del idioma inglés con nivel avanzado, tanto oral como escrito; capacidad de resolución de problemas, desarrollo de proyectos y productos turísticos.

7.3.2.3.Cargo: especialista en marketing

Perfil Profesional: profesional con especialización en marketing digital. Con experiencia mínima de tres (03) años en cargos similares, con amplia experiencia en campañas de marketing y publicidad, de preferencia en el sector de turismo.

Perfil Ocupacional: orientación hacia resultados, comunicación efectiva a todo nivel, social media, analítica web, email marketing, herramientas digitales, publicidad digital, Search Engine Optimatization (SEO) y Search Engine Marketing (SEM), desarrollo de campañas y productos de marketing digital.

7.3.2.4.Cargo: especialista en contabilidad y tributación

Perfil Profesional: licenciado en contabilidad con especialidad en tributación, con experiencia mínima de tres (03) años en cargos similares, con experiencia en el tratamiento tributario en entidades y/o empresas del sector de turismo.

Perfil Ocupacional: orientación hacia resultados, comunicación efectiva a todo nivel, beneficios tributarios en servicios, aspectos tributarios para agencias de viajes, hotelería, operadoras turísticas, impuesto general a la venta, exportación de Servicios,

saldo a favor del exportador, tratamiento en la zona de amazonia, impuesto a la renta, comprobantes de pago, jurisprudencia e informes a la SUNAT.

7.3.2.5.Cargo: especialista legal

Perfil Profesional: abogado con especialidad en derecho registral, con experiencia mínima de tres (03) años en cargos similares, con experiencia en el acceso a fondos de financiamiento y formalización de entidades, asociaciones y/o empresas, de preferencia del sector de turismo.

Perfil Ocupacional: orientación hacia resultados, comunicación efectiva a todo nivel, principios y procedimiento registral de personas naturales, jurídicas, bienes inmuebles y predios; calificación registral, partida registral, análisis de resoluciones judiciales y administrativas, aplicación a fondos de inversión privados y públicos.

7.3.2.6.Cargo: especialista en capacitaciones

Perfil Profesional: profesional con especialidad en Learning Management System LMS, con experiencia mínima de tres (03) años en cargos similares, con experiencia en producción de contenidos didácticos y herramientas informáticas para capacitaciones, de preferencia del sector turismo.

Perfil Ocupacional: orientación hacia resultados, comunicación efectiva a todo nivel, paquetes Shareable Content Object Reference Model (SCORM), contenidos estructurados y cursos e-learning, google apps for educations (GAFE), plataforma de repositorios, teleconferencias y video vía streaming.

7.3.2.7. Cargo: Asistente de operaciones y marketing

Perfil Profesional: bachilleres con experiencia en el área de marketing y operaciones respectivamente, con experiencia de (06) meses como mínimo de preferencia del sector turismo.

Perfil Ocupacional: Orientación a los resultados, conocimiento de herramientas de Microsoft Office, proactivo y con deseos de aprender del sector.

7.4. Políticas de reclutamiento y selección

Las políticas de reclutamiento y selección permiten la estandarización de los procedimientos, garantizando la contratación de personal adecuado en el lugar y momento correcto, identificando en los postulantes las habilidades y experiencias deseadas para cubrir con el cargo. Será diseñado con el objetivo de conseguir transparencia durante el proceso, evitando discriminación o favoritismo alguno.

El procedimiento de reclutamiento y selección de personal que se sugiere es el siguiente:

- En base a la necesidad del proyecto de consultoría, se solicitará la colaboración del profesional según perfil detallado.
- Según localización del proyecto se publicará la necesidad de profesionales de preferencia de la zona, mediante publicaciones en diarios locales o páginas web, de conocer personas con las características deseadas se las invitará al proceso de selección.
- Se recibirá vía e-mail o presencialmente, los currículums no documentados para su preselección según el perfil solicitado.
- Se comunicará a las personas cuyos currículos hayan sido pre seleccionados para desarrollar:
 - Evaluación psicológica.
 - Evaluación de conocimientos.
- Se agradecerá su participación a las personas que no aprueben las evaluaciones anteriores y a las demás se les invitará a participar a una entrevista laboral, dónde se dará a conocer las expectativas de la empresa respecto a los resultados deseados del candidato.
- Durante la entrevista se evaluarán y se calificarán a no más de dos candidatos aspectos como:
 - Desempeño y Comunicación efectiva a todo nivel.
 - Relevancia de objetivos y resultados obtenidos de experiencias profesionales.

- Expectativas Salariales y Laborales.
- Negociación y Contratación al mejor candidato.

7.5. Política de contratación

La contratación se realizará por medio del gerente general, a través de un contrato a tiempo parcial o temporal del tipo servicio en la modalidad específico con base legal en el artículo 63° de la ley de la productividad y competitividad laboral.

En el contrato se definirán el servicio además del objeto y un tiempo determinado de ejecución acordado entre el empleador y el colaborador, donde se exigirá un resultado, sin perjuicio que las partes convengan la duración, hasta que se cumpla con el objeto del contrato.

Se podrá contratar a personas que no cumplan con la totalidad de los requisitos solicitados, siempre y cuando su experiencia garantice su buen desempeño en el cargo.

Se tiene restringido la contratación de personas con vínculo familiar o cónyuge, de alguno de los colaboradores contratados bajo cualquier modalidad, con excepción de la voluntad expresa de todos los socios.

Los contratos celebrados pueden incluirse horarios y lugar de trabajo según especificaciones de los clientes, por lo tanto, podrán ser:

- In House: “en casa” En la cual, el consultor usará sus propios medios e infraestructura de para realizar su trabajo, pero se definirá un lugar de trabajo y medio de comunicación formal además de hitos de supervisión.
- En la empresa del Cliente: en el cual, el consultor trabajará, usando la infraestructura del cliente y se definirá un horario laboral incluyendo la hora de almuerzo de ser necesario.
- Por Producto: en la cual, el consultor o personal contratado, tendrá la flexibilidad en la localización y horario laboral, pero se definirá el día y la hora de presentación del producto o servicio solicitado.

Se tendrá como personal mínimo a dos personas, siendo estas: el gerente general y experto de turismo siendo ambos socios. Según requerimiento de servicios se realizará los contratos temporales o de tiempo parcial necesarios como se indica en la **Tabla 7.2.**

Tabla 7.2. Contratación según servicio

Servicio	Personal	Tipo de Contrato
Supervisión General	Experto de Turismo	Indefinido o Parcial
Estructura Organizacional	Experto en Gestión (Gerente)	Indefinido o Parcial
Operaciones y procesos		
Marketing	Especialista en marketing	Temporal
Contabilidad y Tributación	Especialista en contabilidad	Temporal
Formalización y Acceso a Fondos	Especialista legal	Temporal
Capacitaciones	especialista en capacitaciones	Temporal

Elaboración: Autores de la tesis

7.6. Política de remuneración

La política de remuneración, tendrá como finalidad definir la retribución económica por los servicios brindados al personal involucrado de acuerdo al proyecto de consultoría demandado por el cliente.

El salario base incluirá, si corresponde al tipo de contrato, CTS, AFP, SIS; además se considerará un monto variable de comisión porcentual, como incentivo respecto a la cuota por conseguir proyectos de nuevos clientes, según **Tabla 7.3.**

Tabla 7.3. Remuneraciones base según cargo

Personal	Salario		
	Base	Unidad	Variable
Experto en Gestión	5,000	S/.	
Experto en Turismo	30	S/. por Hora	Depende de las horas que trabaje
Especialista en capacitaciones	3,000	S/.	Comisión por proyecto nuevo 50%
Especialista en marketing	4,500	S/.	Comisión por proyecto nuevo 10%
Especialista en contabilidad y tributación	3,000	S/.	Comisión por proyecto nuevo 25%
Especialista legal	3,000	S/.	Comisión por proyecto nuevo 25%
Asistente	2,000	S/.	

Elaboración: Autores de la tesis

Los sueldos base podrán ser modificados de acuerdo a la cantidad de nuevos proyectos conseguidos por el personal, calidad de los servicios y resultados obtenidos. Así como tamaño, complejidad y presupuesto del proyecto de consultoría.

7.7. Estructura y organigrama

La estructura organizacional en la empresa consultora especializada en turismo se definirá sabiendo que tendrá dos (02) accionistas propietarios, que además serán trabajadores de la misma.

Según la necesidad de los proyectos de consultoría, se podrá contratar hasta cuatro (04) trabajadores más, el organigrama se dará de acuerdo a la funcionalidad estructural, como se indica en la **figura 7.1**.

Figura 7.1. Organigrama de empresa consultora en turismo propuesta



Elaboración: Autores de la tesis

7.8. Conclusiones del plan administrativo y de recursos humanos

- La empresa será constituida como una sociedad anónima cerrada S.A.C, debido a que no es imperativo tener un directorio, no necesita de más de 750 accionistas y que el capital social no está representado por participaciones.
- La empresa en sus inicios será considerada como una microempresa y se acogerá al régimen MYPE tributario de impuestos a la renta y al régimen laboral especial.
- La empresa en sus inicios contará con dos personas como mínimo bajo contrato indefinido y tiempo parcial. Además, según sea la demanda del proyecto de consultoría, se integrará a otros cuatro profesionales bajo contrato temporal por servicios.
- La empresa tiene como política de remuneraciones salarios base y comisiones porcentuales de acuerdo a la cantidad de nuevos proyectos conseguidos por el personal, calidad de los servicios y resultados obtenidos.

CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO

8.1. Objetivos del plan financiero

El plan financiero tendrá como objetivo principal determinar si el proyecto es viable o no, tanto económicamente como financieramente, para esto se medirá la generación de valor, se ha realizado una proyección de **5 años** de los estados financieros, determinado los principales indicadores como el valor actual neto (**VAN**), La tasa interna de retorno (**TIR**).

Con la finalidad de que se pueda tomar buenas decisiones se evaluara financieramente el negocio realizando un análisis de sensibilidad bajo tres escenarios, el optimista, esperado y el pesimista.

8.2. Supuestos generales y políticas

8.2.1. Supuestos generales

- El negocio de la consultoría especializada en turismo se constituirá en octubre del 2017 con un periodo pre operativo de **2 meses**. Se estima que las ventas de los productos iniciaran en enero de 2018.
- Las proyecciones de crecimiento del sector turismo son alentadoras.
- Para que la empresa logre la madurez se ha considerado un horizonte de **5 años**.
- La depreciación de equipo y mobiliario se considera de **5 años**.
- Las horas improductivas será de **8.8%** del total de horas operativas anuales.
- Se utilizará el 82% de la capacidad instalada del Staff
- El volumen y el precio de las ventas de los productos se incrementará a razón de **5% y 2% anual**, en base a que la industria del viaje y turismo a nivel global representó el 9.8% y a nivel nacional 3,8% del Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2015, las políticas del gobierno para incentivar el turismo en nuestro país en el 2017, crecimiento de un 7,49% en la cantidad de visitantes entre 2014 y 2015 al país, el tope de 150 UIT en las ventas por ser microempresa y el servicio diferenciador y personalizado que se brindara.

- Con respecto al impuesto a la renta la empresa se inscribirá con el régimen MYPE tributario cuyo impuesto a la renta anual es de **10%** anual.²³
- El socio mayoritario ganara 30 soles por hora, porque desea aportar en el desarrollo y crecimiento de la empresa y por ende considera reinvertir las utilidades anuales en el negocio.
- Las utilidades se capitalizarán anualmente y se reinvertirán.

8.2.2. Políticas

- Para determinar el capital de trabajo se utilizará el método de desfase del ciclo operativo.
- Se contará con una caja mínima a razón de **30 días** del costo de ventas
- La empresa se liquidará al final del periodo, los activos fijos se liquidan a razón de **60%** de su costo y el capital de trabajo se recupera el **90%** de su valor en libros.
- El precio de venta y los costos operativos serán ajustadas a la inflación anual a partir del año 2019.
- La financiación de la inversión se realizará con capital propio, considerando un spread del **6%** por parte de los accionistas,
- Se estipulará en una cláusula del contrato con la MYPE, la modalidad de cobranzas por el servicio, las consultorías de mediano y largo plazo se cobrarán en dos y tres partes iguales respectivamente.
- Cada consultoría se compondrá de **1 fase** de diagnóstico siendo obligatorio, **1** servicio de procesos y **1** servicio de postventa.
- El salario base incluirá, si corresponde al tipo de contrato, CTS, Gratificación, SIS; además se considerará un monto variable de comisión porcentual, como incentivo respecto a la cuota por conseguir proyectos de nuevos clientes.
- Se tomará como referencia la inflación promedio de los últimos 20 años, según diario gestión es 2.9% anual.²⁴, se considerará **3%**.
- El sistema de salud elegido será el seguro integral de salud subvencionado (SIS)²⁵ por haberse constituido como microempresa, el cual según ley la empresa aportará con **15 soles** y el estado **15 soles** por trabajador incluye la familia.

²³ <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario>

²⁴ <http://gestion.pe/mercados/peru-cumple-20-anos-inflacion-anualizada-digito-2181553>,

²⁵ http://www.sis.gob.pe/portal/productos/sis-microempresas/web_AUS/index.html

- La empresa iniciará sus actividades con **2** accionistas cuya inversión inicial será de **20%** por parte del experto en gestión y **80%** por el experto en turismo.
- El contrato de los socios será del tipo Indefinido y del personal adicional será Temporal según necesidades de mercado.
- Se ha considerado para el cálculo de los gastos de personal (**SIS: 15 Soles**), (**CTS: 8,33%**) y (**AFP: 12.83%**). El pago de la gratificación se hará en el mes de julio y diciembre y el depósito de la CTS en mayo y noviembre.

8.3. Desarrollo del plan financiero

8.3.1. Inversión inicial

Dado que la empresa es netamente de servicios la inversión está compuesto por gastos de puesta en marcha, activos fijos y capital de trabajo operativo, como se detalla en el anexo I, para la puesta en marcha de la consultoría especializada en turismo se ha calculado la suma de **1,208 soles** en amortizables (gastos de puesta en marcha), constituido por escritura pública, derecho de calificación, derecho de inscripción en registros públicos, e imprevistos en parte administrativa y operativa, como se muestra en la **Tabla 8.1**, en cuanto a los activos fijos se ha estimado gastar **16,222 soles**, donde se contempla la compra de computadoras personales, impresora, mobiliario, teléfonos para los socios como se observa en la **Tabla 8.2**, y con respecto al capital de trabajo operativo se ha evaluado de acuerdo a la política de la empresa como se muestra en la **Tabla 8.3**, se está considerando la suma de **68,024 soles** que se detalla en **Tabla 8.4**. Como resultado se ha estimado una inversión inicial de **85,453 soles**.

8.3.2. Proyección de los ingresos

En base a las entrevistas con los expertos no existen consultorías especializadas en turismo que apoyen a las pymes, lo que hace complicado la estimación de las ventas de la empresa, pero según los resultados de las encuestas existen muchas expectativas del mercado respecto al servicio, por lo que se ha previsto alcanzar **56 consultorías** el primer año y se ha considerado un incremento a razón del **5%** anual.

8.3.3. *Proyección de los costos operativos*

Entre los costos operativos se tiene los costos fijos y costos variables.

De acuerdo a la política de remuneración con respecto a la mano de obra se contará con **2 colaboradores** y socios, además de **4 colaboradores** en aras de diversificar la oferta y se realizará según demanda del servicio. En el anexo ii se detalla los costos operativos.

Costos Fijos: “Son los que permanecen constantes a cualquier nivel de producción o del servicio”.²⁶ Para efectos del negocio de la consultoría se está considerando los siguientes costos fijos:

- **Los costos administrativos** como el alquiler de local virtual, plan mensual teléfono e internet, cloud storage, material de oficina, seguros multiriesgo pymes e imprevistos.
- **Los costos de publicidad** que contempla la creación de una página web, la confección de brochure y gastos por representación.

Estos costos se observan en la **Tabla 8.5 y Tabla 8.6** respectivamente del anexo ii, estos estarán afectos a la inflación anual.

Costos variables: “son aquellos que cambian en forma directamente proporcional al volumen de producción o prestación de servicio”.¹ Para efectos del negocio de la consultoría se está contemplando los siguientes costos variables:

- **Gastos variables:** se tiene los costos de viajes a provincia como al Cusco y Tacna, viáticos, etc.
- **Costo del personal consultor:** se tiene el costo de las remuneraciones de los consultores que están afectos a la inflación anual y al incremento de la demanda del servicio mediante comisiones.

²⁶ <http://es.calameo.com/read/002271387de39db260c76>

Estos costos se aprecian en la **Tabla 8.7 y Tabla 8.9** respectivamente en el anexo iii los que están afectos a la inflación anual, en la **Tabla 8.8** en el mismo anexo se observa la dotación de personal, el tipo y periodo de contrato y el producto asignado a brindar, como en el caso del experto en gestión que se encargara de brindar consultorías de operaciones y procesos y estructura organizacional con el apoyo de un asistente. El experto en marketing brindara las consultorías de marketing con el apoyo de un asistente. El abogado se encargara de brindar los servicios de formalización y acceso a fondos. El contador se encargará de las consultorías de contabilidad y tributación y el experto en sistema de gestión de aprendizaje (learning manager system) brindara las consultorías de las capacitaciones.

8.4. Estructura de financiamiento

8.4.1. Inversión total

En vista que la empresa no requiere de mucha inversión el financiamiento será cubierto por en su totalidad por aporte propio, por lo que no se recurrirá a ninguna fuente de financiamiento externo, la suma considerada es de **85,453 soles**, este aporte será dividido entre **2 socios**, **20%** por parte del experto en gestión y **80%** por el experto en turismo, se detalla en la **Tabla 8.10** del anexo iv.

8.4.2. Capital de trabajo

Se considera como los fondos con que cuenta la organización para atender los gastos de las operaciones hasta que se complete el ciclo del negocio e ingresen fondos a través de las ventas, el capital de trabajo se mantendrá constante en cada periodo, la necesidad de capital está condicionado de acuerdo al cierre de cada ciclo comercial.

Para el negocio de consultaría en turismo se ha considerado mantener un efectivo mínimo de caja a razón de **30 días** del costo de ventas anuales, las cuentas por cobrar se realizarán a razón de **60 días** de las ventas anuales, y las cuentas por pagar se efectuarán a **30 días** del costo de ventas anuales, como se había mostrado en el anexo i en la **Tabla 8.3**. Se realizó el análisis de la inversión de capital de trabajo operativo

dando como resultado de **68,024 soles**, el cual se detalla en la **Tabla 8.11** del anexo iv.

8.5. Pronostico de ventas

En la actualidad no existen datos históricos de empresas especializadas en brindar consultorías de turismo a las Mipymes lo que hace difícil que se estimen las ventas de la empresa, por lo que se ha realizado entrevistas a profundidad a expertos y encuestas a empresas del sector turismo en lima y cusco, de acuerdo al estudio de mercado, a la pregunta ¿Qué tipo de consultoría necesitaría? se obtuvo de **100 encuestados 174** respuestas donde el **60.42%** en operaciones y procesos, **58.33%** en marketing, **23.96%** en estructura organizacional, **20.83%** en formalización y acceso a fondos y **17.71%** en contabilidad y tributación, se atenderán todas las necesidades de consultoría según el estudio realizado en la siguiente proporción, en operaciones y procesos **30%**, estructura organizacional **10%**, marketing **30%**, formalización y acceso a fondos **10%**, contabilidad y tributación **10%** y capacitaciones **10%** iniciara sus actividades con **1** experto en turismo, **1** experto en gestión, **1** experto en marketing, **1** contador, **1** abogado y **1** experto en sistema de gestión de aprendizaje LMS y **2** asistentes.

8.5.1. Premisas para las ventas

8.5.1.1. Capacidad operativa mensual

De acuerdo a las entrevistas a expertos se considera como productos de corto plazo a la consultoría de operaciones y procesos, estructura organizacional y marketing que durara **120 horas**, los de mediano plazo a formalización de acceso a fondos y contabilidad y tributación que durara **240 horas** y la de largo plazo a las capacitaciones cuya duración será de **360 horas**, como se muestra en la **Tabla 8.12** del anexo v. La capacidad efectiva anual actual en horas hombre es de **9,840**, como se detalla en la **Tabla 8.13** del anexo v.

8.5.1.2. Proyección de las ventas (unidades)

para determinar el volumen anual de consultorías en la actualidad se ha

multiplicado la capacidad efectiva anual en horas por la participación de cada producto según el resultado de las encuestas y se ha dividido los resultados por la duración de cada producto, resultando un total de **68 consultorías anuales** como muestra en la **Tabla 8.14** del anexo v, pero la empresa por política va a trabajar a un **82% de su capacidad operacional en el primer año**, ya que la diferencia de tiempo se dedicara a buscar nuevos clientes, en los siguientes años se ira cubriendo esta diferencia por el incremento de las cantidades vendidas (se ha considerado en **5% anual** a partir del Año 2019) hasta alcanzar su capacidad total en el quinto año tal como se observa en la **Tabla 8.15 y 8.16** del anexo vi, siendo las cantidades vendidas para el primer año de 56 consultorías hasta alcanzar en el quinto año las 68 consultorías.

8.5.1.3. Precio de venta del producto

Para determinar el precio de venta de cada producto se ha realizado entrevistas a expertos y encuestas además de considerar los costos en que se ha incurrido para la puesta en marcha del negocio, siendo el precio de venta de los productos de corto plazo de **6,500 soles**, los de mediano plazo de **10,000 soles** y los de largo plazo de **15,000 soles**, Como se mencionó en los supuestos, los precios de los productos se incrementarán en **4% anual** a partir del año 2019 tal como se muestra en la **Tabla 8.17** del anexo vi.

8.5.1.4. Pronostico de las ventas totales

Se ha calculado el pronóstico de ventas por un periodo de **5 años** incorporando la inflación en el precio de venta de cada producto como se observa en la **Tabla 8.18** del anexo vii, siendo en el primer año **408,141 soles** para llegar **597,776 soles** el quinto año, cabe señalar que se está cumpliendo con la ley PYME estando dentro del rango de las **150 UIT en ventas**, además se detalla en la **Tabla 8.19** del anexo vii la estructura de costos y precio por producto, siendo el costo unitario de **6,059 soles** en las consultorías de operaciones y procesos y de estructura organizacional, el de marketing **5,888 soles**, el de formalización y acceso a fondos y de contabilidad y tributación de **9,043 soles**, y el de las capacitaciones de **14,393 soles**.

8.6. Estado de utilidades y pérdidas

8.6.1. Recuperación de activos

8.6.1.1. Depreciación.

Se está considerando una vida útil de **5 años** para los activos fijos (equipos de cómputo, impresora y mobiliario) estos se depreciarán en línea recta, como se muestra en la **Tabla 8.20** del anexo viii.

8.6.1.2. Activo circulante:

Se recuperará el **90%** del valor en libros del capital de trabajo al final del periodo, se detalla en la **Tabla 8.21** del anexo viii.

8.6.1.3. Activo fijo.

Se liquidará al quinto año el **60%** del costo del activo tal como se detalla en la **Tabla 8.22** del anexo viii.

8.6.1.4. Activo diferido.

Se amortizará los gastos de puesta en marcha en línea recta considerando el periodo de **5 años** del proyecto, se detalla en la **Tabla 8.23** del anexo viii.

8.6.2. Estado de pérdidas y ganancias

Se puede concluir que la utilidad neta en el primer año de operación es mayor a cero siendo de **25,757 soles**, que representa el **6%** sobre las ventas, se observa que mejora en la rentabilidad neta en los siguientes años hasta alcanzar los **148,969 Soles** de utilidad neta, que representa el **25%** de las ventas en el quinto año, se detalla en la **Tabla 8.24** del anexo ix.

8.6.3. Punto de equilibrio anual

“Se puede definir al punto muerto o umbral de rentabilidad como el volumen de producción donde se logra que los ingresos totales de una empresa se igualen a los

costes totales de la misma o, de donde los costes asociados a dos procesos productivos alternativos, alcanzan la misma cuantía para una determinada cantidad fabricada.”²⁷

Se observa en la **Tabla 8.26** del anexo x, el cálculo del punto de equilibrio anual en soles, se puede notar que estos están por debajo de las ventas anuales, y en la **Tabla 8.27** del anexo x, se detalla el cálculo del punto de equilibrio de cada producto en soles y unidades por año, de la misma manera se observa que las unidades vendidas son menores con el transcurso de los años para lograr el punto de equilibrio, el primer año es de **30 consultorías** reduciéndose a **13** en el quinto año.

8.7. Flujo de caja económico

8.7.1. Tasa de descuento

En la actualidad, no hay información financiera disponible de las empresas que brindan servicio de consultoría en turismo a las PYMES, porque estas no cotizan en bolsa y menos aún publican sus estados financieros, por lo que no es posible determinar la rentabilidad que generan estas empresas. Para realizar la evaluación económica del proyecto, se utilizará el costo de capital económico **KOA**, de acuerdo a la clase del Dr. Luis Piazon, el costo de oportunidad de capital del accionista se calculará de la siguiente manera:

$$Koa = (1+Kd)*(1+Spread)-1^{28}$$

Donde el spread es la tasa por la prima de riesgo que asumirá el accionista, el cual es en promedio **6%** en las empresas consultoras, “según la entrevista al profesor y consultor Walter Eyzaquirre de la Universidad ESAN quien ha trabajado en Cenfortur muchos años, consultor Luis Herrera Romero, gestor de proyectos del área de consultoría del vicerrectorado de investigaciones de la Universidad ESAN y entrevista al profesor de Finanzas Carlos Aguirre”²⁹, se considerara una tasa explícita (Kd) del

²⁷http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTEyNLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA2todIzUAAAA=WKE

²⁸ http://esanvirtual.edu.pe/pluginfile.php/712602/mod_resource/content/0/Sesi%C3%B3n%202012.CPPC%20-%20Rev.pdf

²⁹ Entrevista 13/11/2017, Profesor y Consultor Walter Eyzaquirre y Profesor Finanzas Carlos Aguirre, entrevista 15/11/2017, Consultor Luis Herrera Romero.

banco de crédito, de acuerdo al reporte de la superintendencia de banca y seguros (SBS) se ha considerado una tasa de interés promedio (Kd) del banco de crédito del Perú (BCP) para préstamos a cuota fija a más de 360 días con fecha 04/08/2017 de **16.11%**³⁰ de las entidades financieras para las PYMES como se observa en el anexo xix.

8.7.2. Flujo de caja económico

En la **Tabla 8.28** del anexo xi se observa que el retorno mínimo que esperan los inversionistas por haber invertido ya sea en deuda o patrimonio es **Koa = 23%** de la inversión, y esta es menor a la rentabilidad sobre el capital invertido **TIRE = 60%**, se ha generado valor económico agregado para los accionistas **VANE = 140,228 soles**.

8.7.3. Punto muerto

Se ha considerado el punto muerto o umbral de rentabilidad, en los parámetros del precio de venta, cantidad y los costos variables, cuyos valores mínimos logren cubrir todos los costos en que se ha incurrido, de tal manera que no genere pérdidas ni ganancias.

Tabla 8.29 del anexo xii se observan el porcentaje mínimo de los parámetros para que el valor generado por los flujos futuros del proyecto descontados a la tasa **Koa = 23%** sea **0**, en el caso del **precio de venta es 84%**, **la cantidad 92%** y **los costos variables 121%**.

8.8. Balance general

No se pagarán dividendos: se capitalizarán y reinvertirán las utilidades, ya que la empresa es nueva en el mercado. Además, se observa que la ratio de liquidez aumenta con el transcurrir de los años, porque la brecha se va incrementando en mayor proporción entre el activo corriente y el pasivo corriente debido al incremento de las ventas. En la **Tabla 8.30** del anexo xiii, se muestra el balance general.

³⁰ <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

8.9. Análisis de riesgos financieros

8.9.1. Evaluación de rentabilidad

De acuerdo a la **Tabla 8.25** del anexo ix, se observa los siguientes índices de rentabilidad:

El Margen de contribución de la empresa es de **16%** en el primer año y va creciendo hasta llegar al **35%** el último año lo que permite absorber el costo fijo generando el beneficio esperado, ante el crecimiento del margen bruto sobre las ventas se observa mayor ganancia bruta esto por el costo fijo que no varía con el tiempo.

El margen operativo del negocio es del **7%** el primer año incrementándose hasta el **28%** el quinto año, quiere decir que nos queda un amplio margen luego de haber cubierto los gastos operativos, lo que indica que el primer año por **cada sol** vendido se reportaran **0.07 soles** de utilidad operacional.

El margen neto en el primer año es del **6%** mostrando un aumento en los próximos años, llegando al **25%** en el último año, lo cual es aceptable ya que se es nuevo en el negocio, al inicio del periodo se está recibiendo por **cada sol** en las ventas **0,06 soles**.

ROE (rentabilidad sobre los recursos) el resultado del primer año significa que la utilidad neta corresponde al **23%** del patrimonio mientras que la utilidad neta del segundo año corresponde al **35%** del patrimonio y se va reduciendo hasta llegar al **24%** del patrimonio al quinto año, lo que significa que los socios de la empresa obtuvieron el **23%**, el **35%** hasta el **24%** **el último año** de rendimiento sobre su inversión hecha en dichos años.

ROA (rentabilidad del activo) se puede observar que en el primer año la rentabilidad sobre los activos es **20%** y en el segundo año es **32%**, y se reduce a **25%** en el último año, lo que significa que por **cada sol** invertido en los activos de la empresa

hay **0.2 soles** de rentabilidad para los accionistas en el primer año.

8.10. Análisis de sensibilidad

“Se pueden visualizar diversos escenarios al modificar los valores de las variables más representativas y así medir que tan sensible es el proyecto a tal o cual evento. Esta aplicación prevé el comportamiento del flujo de caja libre y de la rentabilidad y se le conoce como análisis de sensibilidad”³¹, Esta herramienta sirve para medir las variaciones del negocio ante la ocurrencia de algunos cambios que puedan suceder en los principales parámetros financieros que afecten al flujo de fondos, para el análisis de sensibilidad del proyecto se ha considerado dos análisis, unidimensional y bidimensional, con una variación en el precio de venta, la cantidad y los costos variables de más y menos 5%, en el rango de 60% a 140%.

8.10.1. Análisis de sensibilidad unidimensional

Se detalla el análisis de sensibilidad unidimensional en la **Tabla 8.31 y la Grafica 8.1** en el anexo xiv, se puede observar que ante una disminución del **20%** en el precio de venta y **10%** en la cantidad el **VANE** es negativo, en cambio ante un aumento del **25%** de los costos variables el **VANE** se torna negativo, lo que hace que el proyecto no sea viable.

8.10.2. Análisis de sensibilidad bidimensional

Se detalla el análisis de sensibilidad bidimensional en la **Tabla 8.32 y la Grafica 8.2 y 8.3** en el anexo xv y xvi respectivamente, se observa que ante un aumento del **30%** y una disminución del **20%** de los parámetros precio de venta y cantidad respectivamente el proyecto no es viable, también se puede apreciar ante una reducción del **40%** y un aumento del **15%** en los parámetros del precio de venta y la cantidad respectivamente el proyecto no es viable. En cuanto a los parámetros precio de venta y costos variables ante una reducción del **35%** y **20%** respectivamente el **VANE es negativo** y ante una disminución del **5%** y un incremento del **20%** de los parámetros

³¹ <http://www.contabilidadyfinanzas.com/analisis-de-sensibilidad.html>

precio de venta y costos variables respectivamente el **VANE es negativo**, lo que hace el que el proyecto no sea viable.

8.10.3. Análisis de sensibilidad de escenarios

En la **Tabla 8.33** en el anexo xvii, se observa el análisis de sensibilidad de escenarios, en el escenario **pesimista** bajo las siguientes condiciones: disminución del precio de venta de **4%** y la cantidad del **4%** más un incremento del **4%** de los gastos variables, arroja un **VANE de 11,014 soles** y una **TIRE de 26%**, en el escenario **optimista** bajo las siguientes condiciones: incremento del precio de venta de **4%** y de la cantidad del **4%** más una disminución de los costos variables de **4%**, arroja un **VANE de 277,977 soles** y una **TIRE de 95%**.

8.11. Conclusiones del plan financiero

A pesar de la exigencia de una amplia información, manejo y análisis para la evaluación financiera del negocio, la evaluación económica ofrece simples resultados y suelen ser de fácil interpretación, de acuerdo a la evaluación de los indicadores tanto en el escenario pesimista esperado y optimista los valores del VAN económico resultaron positivos y la TIR económica resultaron mayores al costo de oportunidad de capital del accionista (Koa), se concluye que el negocio de consultoría de turismo es factible porque genera valor para los accionistas y resulta atractivo por su nivel de rentabilidad. Las ratios financieras se detallan en la **Tabla 8.34** del anexo xviii, donde el **VAN económico es 140,228 soles** y la **TIR económica es 60%**, y el periodo de recuperación la inversión (**PRI**) según los resultados del flujo de caja se realizará el 28 de abril del **año 2020**, como se detalla en la **Tabla 8.35** del anexo xviii.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

Seguidamente se menciona las conclusiones del plan de negocio de la empresa de consultoría especializada en turismo que cumple con los objetivos específicos.

- De la investigación de mercado se puede diagnosticar que el sector público considera a la consultoría como un servicio necesario para el desarrollo de competitividad del país, además que las entidades estatales tienen mayor presupuesto para consultoría y es por lo que los consultores tienen mayor interés de brindar su servicio a este sector. Por otro lado en el sector privado, existe una brecha entre el crecimiento del sector de las empresas dedicadas al turismo y las empresas de consultoría lo que hace notar una necesidad, donde las grandes empresas del sector privado tienen sus propios consultores o aéreas especializadas de mejora, mientras que las Mipymes consideran a la consultoría como un gasto más que una inversión por no entender el beneficio que conllevaría.
- De acuerdo con las entrevistas a expertos, en el sector público los servicios de consultorías se contratan primordialmente a inicios de año, de acuerdo con el ciclo presupuestal; el rango de precios de consultoría por contratación directa (sin necesidad de licitación) se encuentra por debajo de 30,000 soles; en caso del sector privado, las consultoras premium como Deloitte, Ernst & Young y KPMG se estima un precio de alrededor de 300 soles por hora, monto que solo pueden pagar las empresas grandes, dejando de lado a las Mipypes. Según las encuestas realizadas en la investigación de mercado las Mipymes pagarían menos de 10,000 soles por consultoría.
- La consultora especializada en turismo tendrá como primera estrategia de penetración de mercado en el sector privado haciendo publicidad, indicando que le interesa generar resultados medibles a través de rentabilidad para el cliente desde la primera sesión, y con el tiempo será respaldada mediante casos de éxito, para luego enfocarse al sector público; una vez se obtenga la confianza del cliente en ambos casos, se ofrecerán servicios de capacitaciones periódicas a la Mipymes financiados por el sector público mediante el programa (Cultur).

- Según el investigación y el análisis estratégico realizado, se encuentra que existe una oportunidad de negocio por el mercado desatendido de las Mipymes además que se ofrece servicios de acuerdo con su necesidad, con facilidades de pago por servicios con resultados a corto (operaciones y procesos; marketing; estructura organizacional), mediano (Contabilidad y tributación; Formalización y acceso a fondos) y largo plazo (capacitaciones), siendo una gran amenaza la desconfianza por parte de los potenciales clientes y siendo la debilidad más resaltante el no ser una empresa conocida al principio.
- El enfoque del marketing y ventas será respecto a todas las empresas y entidades que necesiten servicio de consultoría especializada en turismo, dentro de las Mipymes las empresas medianas y familiares serán las de mayor importancia puesto que al haberse desarrollado hasta un mercado competitivo necesitan y pueden costear una consultoría.
- La consultora tendrá como meta establecer relaciones de largo plazo con las Mipymes y crecer a la par con ellas, incursionando además en la consultoría al sector público como experta en Mipymes del sector turismo, favorecida por el hecho de ser pionera en este campo, y aprovechando la relativa falta de competencia.
- Al ser una empresa de servicio el “front office” debe ser tan importante como el “back office”, por lo que el personal colaborador no solo debe ser experto en la materia sino que debe demostrar una imagen impecable frente a los clientes, además serán remunerados con un sueldo base más comisiones motivándolos.
- El negocio es económicamente viable, así está reflejado en los indicadores como el valor actual neto económico igual a 140,228 soles y la tasa interna de retorno de 60%. Además el análisis de sensibilidad dio resultados alentadores, por lo tanto los indicadores determinaron que la empresa genera valor para los accionistas en un periodo de 5 años.

9.2. Recomendaciones

- Adelantar futuros estudios acerca de la formalización de empresas del sector turismo, detectar razones para formalizar o para no formalizarlas y encontrar oportunidades de consultoría para apoyar este proceso.

- Para que el desarrollo de la consultoría en el sector turismo se desarrolle de manera óptima debe concientizar a la Mipymes en la importancia de elevar su calidad en servicios como diferenciador, mediante capacitaciones brindadas en programas del Mincetur a través de las direcciones de turismo locales.
- El nivel de formalidad se debe aumentar para que los consultores puedan segmentar de mejor manera el mercado y brindar servicios acorde a la condición empresarial.
- Se debe normar con mayor rigurosidad el sector de la consultoría ayudando a que se brinde servicios de calidad, de forma que se aumente la competitividad del sector turístico en el Perú.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo Nacional (2014) *Consensos para enrumbar al Perú*. Lima: Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional.

A Donde Vivir (2017) *Oficinas Exclusivas de Estreno*.
<http://www.adondevivir.com/propiedades/oficinas-exclusivas-de-estreno-centro-empresarial-51966233.html> (31/07/2017; 12:22h).

Altair (2013) *La elaboración del plan estratégico*. Valencia: Eco3 colecciones.

Apotur Perú (2017) *Socios*. <http://apoturperu.org/socios/> (02/03/2017; 12:35h).

Ariely, D. (2008) *Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions* (280p.). New York : Harper.

Banco Central de Reserva del Perú (2017) *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Lima, Perú.

Boyer, M. (2005) *Histoire générale du tourisme du XVIe au XXIe siècle*. Paris: Editions L'Harmattan.

Bureau International des Expositions (2017) *1851 London*. <http://www.bie-paris.org/site/en/1851-london> (22/02/2017 08:45h).

Cámara de Comercio del Cusco (2017) *Lista de Asociados - Julio 2016*.
<http://camaracusco.org/asociados/> (02/03/2017; 11:01h).

Cámara de Comercio Industria y Producción de Tacna (2017) *Directorio Comercial*.
http://www.camaratacna.org.pe/web/asociados_dir.php?id=2&c=7#det (02/03/2017; 10:34h).

Claro (2017) *Moderniza el internet de tu casa y despega*
<http://www.claro.com.pe/personas/hogar/dia-del-padre/?gclid=CPC1w4K-39QCFQgHhgodM7gJWA#2Play8Mbps> (25/06/2017; 15:36h).

Colletta, L. (2015) *The Legacy of the Grand Tour: New Essays on Travel, Literature, and Culture*. Lanham: Rowman & Littlefield.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú (2017) *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx> (02/02/2017; 9:58h).

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú (2017) *El Perú en el Índice de Competitividad Turística 2017*. (06/06/2017; 8:45h).

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú (2016)

Perfil del Turista Extranjero 2015. Lima, Perú.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú (2015) *El Perú como destino para la operación turística*. Lima, Perú.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú (2015) *Perfil del Vacacionista Nacional 2015*. Lima, Perú.

Compumatic Ingenieros (2017) *Elige tu plan Páginas Web*.
<http://www.sisasoftsac.com/> (25/05/2017; 14h39).

Consulting Case (2017) *List of consulting firms in Lima, Perú*.
<http://www.consultingcase101.com/list-of-consulting-firms-in-lima-peru/>
(09/05/2017; 10:46h).

Contabilidad y Finanzas (2017) *Análisis de sensibilidad*.
<http://www.contabilidadyfinanzas.com/analisis-de-sensibilidad.html> (31/05/2017;
17:57h).

Cravens, D., Piercy, N. (2007) *Marketing estratégico* (604p.)(8a ed). Madrid:
Mcgraw-Hill/Interamericana.

Deloitte (2017) *Nuestras oficinas*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/footerlinks/office-locator.html> (09/05/2017; 16:27h).

Descuadrando (2017) *Diamante de Porter*.
http://descuadrando.com/Diamante_de_Porter (01/07/2017; 10:31h).

Dinero (2017) *La consultoría*. <http://www.dinero.com/edicion-impresia/management/articulo/la-consultoria/14019> (24/04/2017; 15:53h).

Diseño Gráfico Perú (2017) *Precios por diseño*.
http://mundograficoperu.blogspot.fr/p/precios_5.html (25/05/2017; 10:57h).

Dyma, A. (2014) *Un análisis de la oferta turística en la ciudad de Málaga para el turismo joven: nuevas tendencias de consumo*. Tesis de Grado. Universidad de Málaga. Málaga, España.

Embajada de Alemania en Bogotá (2017) *Proyectos de la Embajada Alemana*.
http://m.bogota.diplo.de/Vertretung/bogota/es/07EZ/InfoUeberKleinprojekte/_UebInfoUeberKleinstprojekte.html (29/06/2017 ; 10:54h).

Embajada de Australia en Lima (2017) *Programa de Ayuda Directa - DAP apoya proyectos inclusivos de desarrollo en Perú y Bolivia*.
<http://peru.embassy.gov.au/limacastellano/Development.html> (29/06/2017; 11:04h).

Embajada de Finlandia en Lima (2017) *Fondo Finlandés de Cooperación Local ha cerrado*.
<http://www.finlandia.org.pe/public/default.aspx?nodeid=38075&contentlan=9&culture=es-ES> (29/06/2017; 10:32h).

- Embajada de Japón en Bogotá (2017) *Asistencia para Proyectos Comunitarios*. <http://www.colombia.emb-japan.go.jp/ESP/cooperacion/apc.htm> (29/06/2017; 11:28h).
- Embajada del Perú en España (2017) *Directorio de agencias de viajes y servicios turísticos que operan en el Perú*. <http://www.embajadaperu.es/noticias/turismo/directorio-de-agencias-de-viajes-y-servicios-turisticos-que-operan-en-el-peru/> (04/06/2016; 16:54h).
- Falabella (2017) *All in One Computadora*. <http://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat1590484/All-in-One> (25/06/2017; 14:11h).
- Fernández R.A. (2008) *Manual del Consultor de Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Forbes (2017) *6 rasgos claves de los millennials, los nuevos consumidores* <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.8nDI9vY>. (14/01/2017, 15:32h).
- Gráfica (2017) *Impresión de tarjetas de presentación*. http://grafica.pe/tarjetas-personales.html?gclid=EAIaIQobChMIwKaw0Kff1AIViUwNCh1Hzwf8EAAYASA AEgJ23fD_BwE (25/05/2017; 10:28h).
- Gestión (2017) *Perú cumple 20 años con inflación anualizada de un dígito*. <http://gestion.pe/mercados/peru-cumple-20-anos-inflacion-anualizada-digito-2181553> (26/06/2017; 13:25h).
- Gestión (2017) *Nuevas Proyecciones del MEF, 2017-2019*. <http://blogs.gestion.pe/economiaaparatodos/2017/05/nuevas-proyecciones-del-mef-2017-2019.html> (22/06/2017; 14:10h).
- Gestión (2017) *Soy una mype, ¿qué sistema tributario me conviene?* <http://gestion.pe/tu-dinero/soy-mype-que-sistema-tributario-me-conviene-2124111> (27/04/2017; 11:45h).
- Gestiopolis (2017) *¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?* <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/> (28/05/2017; 10:27h).
- Gonzales Delgadillo E. (2017) *Derecho laboral*. <http://slideplayer.es/slide/3153616/> (26/05/2017; 11:12h).
- Go to Perú (2017) *Los 10 mejores destinos del Perú* http://www.go2peru.com/spa/top_10_peru.htm (09/05/2017; 14:54h).
- Harrison, M. y Firth, C. (2017) *Introducing the Business-To-Business Hierarchy of Needs. B2B International* <https://www.b2binternational.com/publications/introducing-the-business-to-business-hierarchy-of-needs/> (10/06/2017 ; 16:53h).

- Indra Business Consulting (2017) *Home*.
<http://businessconsulting.indracompany.com/en> (03/04/2017; 15:26h).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017) *Estadísticas sobre el turismo en Perú*. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/> (14/01/2017, 13:58h).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016) *Población y vivienda*. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/> (08/12/2016; 09:56h).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2001) *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población. 1950 - 2050*. Boletín de Análisis Demográfico N° 36. Lima, Perú.
- Irigoin, M., Vargas, F. (2002) *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Cinterfor: Montevideo.
- Jenkins, B. Ishikawa E. Barthes, E y Giacomelli, M. (2008) *Business Linkages: Supporting entrepreneurship at the base of pyramid. Report of roundtable dialogue*. June 10 – 12 2008, Rio de Janeiro, Brazil. Washington, D.C: International Finance Corporation, International Business Leaders Forum, and the CSR initiative at the Harvard Kenned School.
- Junco, C. (2015). *Turismo y capital social: el caso de turismo vivencial comunitario en Chacán*. Tesis de Maestría en Cooperación al Desarrollo. Universidad de Jaume I. Castellón de la Plana.
- Kotler, P y Armstrong, G (2012) *Marketing*. (14 ed.). México: Pearson Educación.
- Kubr, M. (dir.) (1997) *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, tercera edición (revisada).
- La República (2013) *El Perú y sus seis destinos turísticos más visitados*
<http://larepublica.pe/15-06-2013/el-peru-y-sus-seis-destinos-turisticos-mas-visitados>
 (09/05/2017; 14:52h).
- La Voz de Houston (2017) *¿Qué es un plan estratégico de negocios?*
<http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-plan-estrategico-de-negocios-13477.html>
 (12/06/2017; 15:47h).
- La Voz de Houston (2017) *La importancia del diamante de Porter y de las cinco fuerzas de Porter en los negocios*. <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-del-diamante-de-porter-y-de-las-cinco-fuerzas-de-porter-en-los-negocios-6308.html>
 (12/06/2017; 15:25h).
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos: una visión integral* (346p.)(4a ed). México, D.F.: Cengage Learning.

- Listoprint (2017). *Brochures empresariales*. <http://listoprint.com/brochures.html> (25/05/2017; 10:15h).
- Mailxmail (2017) *Plan de negocios. Manual*. <http://www.mailxmail.com/curso-plan-negocios-manual/planificacion-estrategica-mision-vision> (23/05/2017; 19:42h).
- Malhotra, N. (2008) *Investigación de mercados* (811p.)(5a ed). México, DF: Pearson Educación.
- Mercado Libre (2017). *Escritorios, Libreros De Oficina Muebles En Melamine*. (31/07/2017; 09:56h).
- McIntosh, R.W. y Goeldner, C.R. y Brent Ritchie, J. R. (1999) *Turismo: planeación, administración y perspectivas*. 2ª ed, México.
- Mi Empresa Propia (2017) *Promulgan Ley N° 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas*. <https://mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/> (07/05/2017; 09:37h).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017) *Plan operativo institucional 2017*. San Isidro, Perú.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016) *Catálogo de Productos Turísticos en Regiones 2014-2016*. San Isidro, Perú.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. San Isidro, Perú.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) *Directorio de Establecimiento de Prestadores de Servicios Turísticos – Agencias de Viajes y Turismo Clasificadas*. San Isidro, Perú.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008) *Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú*. San Isidro, Perú.
- Observatorio turístico del Perú (2017) *El turismo en números*. <http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros> (14/01/2017; 11:27h).
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (2009), *El mercado de la Consultoría en Perú*. (Lima, agosto 2009).
- Oh Perú (2017). *Publicidad con banners*. <http://www.ohperu.com/publicidad/infbanners.htm> (25/05/2017; 09:37h).
- Organización Mundial de Turismo OMT (2017) *Definición del turismo sostenible*. <http://www2.unwto.org/es/content/definicion> (14/01/2017; 12:05h).

Organización Mundial de Turismo OMT (2017) *El turismo internacional mantiene un crecimiento sostenido pese a las dificultades*. <http://www2.unwto.org/es/press-release/2017-01-17/el-turismo-internacional-mantiene-un-crecimiento-sostenido-pese-las-dificul> (20/02/2017; 11:21h).

Organización Mundial de Turismo OMT (2017) *Entender el turismo: Glosario Básico*. <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico> (20/02/2017; 13:13h).

Organización Mundial de Turismo OMT (2017) *Historia*. <http://www2.unwto.org/es/content/historia> (21/02/2017 15:46h).

Organización Mundial de Turismo OMT (2017) *¿Por qué el Turismo?* <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo> (20/02/2017; 12:18h).

Organización Mundial de Turismo OMT (2016) *International Calendar 2017*.

Organización Mundial del Turismo (mayo 2016) *Arribos de Turistas Internacionales al Mundo, Sudamérica y al Perú 2011 – 2015*. Madrid, España.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2017) *Perspectivas de las competencias en la OCDE 2015. La juventud, las competencias y su empleo*. http://www.oecd-ilibrary.org/sites/c93edc09-es/index.html?itemId=/content/summary/c93edc09-es&_csp_=c8f60c20dc7dabc89007ea99fb3e9f6a (29/06/2017; 13:47h).

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) (2017) *¿Cómo venderle al Estado?* <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/guia-de-como-venderle-al-estado> (05/09/2017; 10:05h).

Pascal Paruada (2017) *Matriz de Ansoff, cómo hacer crecer tu startup*. <http://www.pascualparada.com/matriz-de-ansoff-como-hacer-crecer-tu-startup/> (26/05/2017; 17:32h).

Pascal Paruada (2017) *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> (26/05/2017; 16:05h).

Planeta Hosting (2017) *Planes para Empresas / Corporativo*. <https://www.planetahosting.pe/hosting-corporativo.php> (15/05/2017; 15:34h).

Perú (2017) *La marca Perú*. <https://peru.info/es-pe/marca-peru> (12/12/2016; 12:24h).

Perú 21 (2017) *¿Cuántos tipos de contrato laboral hay en el Perú?* <http://peru21.pe/mis-finanzas/cuantos-tipos-contrato-laboral-hay-peru-2283892> (25/06/2017; 12:27h).

Porter M.E., Condo A. (2002) *La Competitividad y el Ambiente Empresarial*

Nacional. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Alajuela, Costa Rica.

Rankia (2014) *Principales destinos turísticos de Perú*
<https://www.rankia.pe/blog/mejores-opiniones-peru/2234126-principales-destinos-turisticos-peru> (09/05/2017; 14:55h).

Regalado, M.A. (2013) *Elaboración del Plan de Negocio II: análisis estratégico*. Informe para el Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad. Madrid, España.

Reyes, F. M. C. (2011). *Identidad territorial y el turismo vivencial. Caso departamento de Ancash*. Investigaciones Sociales, 15(27), 105-119.

Rincón Bermúdez, R. D. (1996) *La consultoría de empresas en perspectiva*. Revista Universidad EAFIT, 32, 71 - 85.

Rodríguez Romo, P. por Las Exposiciones Universales (2017)
<http://lasexposicionesuniversales.weebly.com/londres-1851.html> (22/02/2017 08:43h).

Rufín, C. (2016). *Entrepreneurship for the base of the pyramid*. Boston : Suffolk University.

Shampanier, K. y Ariely, D. (2007) *How Small is Zero Price? The True Value of Free Products*. Marketing Science.

Secretaría de Turismo de México (2017) *Glosario de los principales conceptos utilizados en el sector del turismo en México*.
<http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx> (14/01/2017 15:05h).

Semana Económica (2017) *Economía peruana en el 2017*.
<http://semanaeconomica.com/tema/economia-peruana-en-el-2017/> (21/04/2017; 11:02h).

Solidaires Matmut (2017) *Histoire de vacances*.
<http://solidairesmatmut.wifeo.com/histoire-de-vacances.php> (22/02/2017 09:07h).

Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007) *Fundamentos de marketing* (14a ed). México, D.F. : McGraw Hill.

SUNAT (2017) *Ley de impuesto a la renta*.
<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capxv.pdf> (31/05/2017; 18:56h).

Superintendencia Nacional de Migraciones (2016) *Movimientos migratorios de ingreso y salida, ciudadanos extranjeros, según país de nacionalidad, periodo 2016* (Lima, agosto 2016).

Thomas Cook (2017) *About: History*. <https://www.thomascookgroup.com/history/> (22/02/2017 08:38h).

Turner, A.N. (1982) *Consulting Is More Than Giving Advice*. Harvard Business

Revue, Edition 1982. <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice> (01/03/2017 16:43h).

Turismo Vivencial (2017) *El turismo vivencial ha pasado de ser una tendencia del turismo a una nueva categoría en el sector*
<http://www.turismovivencial.com/blog/?p=75> (14/01/2017, 15:59h).

Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. (2001) *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Cinterfor: Montevideo.

Vásquez, Laura (2015) *El boom del turismo en el Perú: de solo Machu Picchu a un país multideestino* <http://gestion.pe/economia/boom-turismo-solo-machu-picchu-pais-multideestino-2138679> (02/03/2017, 17:20h).

Vault (2017) *Vault Consulting 50*. <http://www.vault.com/company-rankings/consulting/vault-consulting-50> (10/06/2017; 08:47h).

Velásquez Salazar, Germán (2017) *¿Producto o cliente? ¡Recuerde el pedido!*
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/09/13/producto-o-cliente-recuerde-el-pedido/> (15/09/2017; 13:04h).

Vizarreta Vilcarromero, W. (2012) *Manual del Consultor en Turismo*. La Molina: Universidad San Ignacio de Loyola.

World Economic Fórum (2017) *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. Geneva, Switzerland.

World Tourism Organization (2016) *UNWTO Annual Report 2015*, UNWTO, Madrid.

Werner, Alejandro (2017) *Navegando las contracorrientes en la economía mundial: Perspectivas más recientes para América Latina y el Caribe*. <http://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=7033> (20/02/2017; 11:52h).

Zeithaml V., Bitner M. y Gremler D. (2013) *Services Marketing*. (6 ed). McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO I

INVERSION INICIAL

Tabla 8.1:

Gastos de puesta en marcha

Derecho de inscripción: 3/1000 del ca **0.003**

ITEM	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Total Amortizables	Amortizable
Escritura publica	Cantidad	1	S/. 400	S/. 400	
Derecho de calificación	Cantidad	1	S/. 44	S/. 44	
Derecho de Inscripción	Cantidad	1	S/. 204	S/. 204	5 Años
Inscripción registro proveedores	Cantidad	1	S/. 160	S/. 160	
Imprevistos administrativo	Cantidad	1	S/. 320	S/. 320	
Imprevistos operativo	Cantidad	1	S/. 80	S/. 80	
Total				S/. 1,208	

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.2:

Activos Fijos

ITEM	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Total Activo Fijos	Depreciación
Computadoras	Cantidad	5	S/. 1,599	S/. 7,995	
Impresora	Cantidad	1	S/. 449	S/. 449	5 Años
Mobiliario	Cantidad	1	S/. 1,400	S/. 1,400	
Teléfono iphone 7	Cantidad	2	S/. 3,189	S/. 6,378	
Total				S/. 16,222	

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.3:

Capital de Trabajo Operativo

ITEM	Unidad	Cantidad
Efectivo Mínimo	Días de Costo de Ventas	30
Inventario	Días de Costo de Ventas	0
CxC	Días de Ventas	60
CxP	Días de Costos de Ventas	30

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.4:

Capital de trabajo operativo

1 Año (Días) **360**

ITEM	Monto
Efectivo mínimo	S/. 28,545
Inventario	S/. 0
CxC	S/. 68,024
CxP	S/. 28,545
Total	S/. 68,024

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO II

PROYECCION DE LOS COSTOS OPERATIVOS FIJOS

Tabla 8.5:
Costos Fijos

Inflación		0%	3%	3%	3%	3%
1 Año (Meses)		12 Meses				
ITEM	Mensual	Costos Fijos (Inflación Promedio Anual 3%)				
		2017	2018	2019	2020	2021
Alquiler de local virtual	S/. 750	S/. 9,000	S/. 9,270	S/. 9,548	S/. 9,835	S/. 10,130
Plan teléfono iphone 7	S/. 58	S/. 696	S/. 717	S/. 738	S/. 761	S/. 783
Cloud storage 50 GB.	S/. 200	S/. 2,400	S/. 2,472	S/. 2,546	S/. 2,623	S/. 2,701
Material de oficina	S/. 300	S/. 3,600	S/. 3,708	S/. 3,819	S/. 3,934	S/. 4,052
Seguros multiriesgo pymes	S/. 50	S/. 600	S/. 618	S/. 637	S/. 656	S/. 675
Imprevistos	S/. 100	S/. 1,200	S/. 1,236	S/. 1,273	S/. 1,311	S/. 1,351
Total	S/. 1,458	S/. 17,496	S/. 18,021	S/. 18,562	S/. 19,118	S/. 19,692

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.6:
Costos de Publicidad

Inflación		0%	3%	3%	3%	3%		
ITEM	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Gastos de Publicidad				
				2018	2019	2020	2021	2022
Afecto a la Inflación 3%								
Pagina WEB (Anual)	1	S/. 460	S/. 460	S/. 460	S/. 474	S/. 488	S/. 503	S/. 518
Hosting (Anual)	1	S/. 943	S/. 943	S/. 943	S/. 971	S/. 1,000	S/. 1,030	S/. 1,061
Banner WEB	2	S/. 1,760	S/. 3,521	S/. 3,521	S/. 3,626	S/. 3,735	S/. 3,847	S/. 3,963
Brochure	1000	S/. 1,380	S/. 1,380	S/. 1,380	S/. 1,421	S/. 1,464	S/. 1,508	S/. 1,553
Tarjetas Presentación	2	S/. 49	S/. 98	S/. 98	S/. 101	S/. 104	S/. 107	S/. 110
Total Publicidad			S/. 6,402	S/. 6,402	S/. 6,594	S/. 6,792	S/. 6,995	S/. 7,205
Relaciones Publicas	1	S/. 9,600	S/. 9,600	S/. 9,600	S/. 9,888	S/. 10,185	S/. 10,490	S/. 10,805
Total			S/. 16,002	S/. 16,002	S/. 16,482	S/. 16,976	S/. 17,486	S/. 18,010

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO III

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS VARIABLES

Tabla 8.7:

Gastos Variables (Viajes a Provincia, Viáticos, etc.)						
Gastos Variables	4% Ventas					
Inflación Anual		0%	3%	3%	3%	3%

ITEM	Unidad	Cantidad	Costos y Gastos Variables				
			2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Variables	% Ventas	4%	S/. 16,326	S/. 18,362	S/. 20,052	S/. 21,897	S/. 23,911

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.8:

Personal de Consultoría					
Cargo u Ocupación	Cantidad	Contrato	Periodo de contrato por año	Producto	
Experto Turismo*	1	Indefinido		Supervisión	
Experto en Gestión	1	Indefinido		Operaciones y procesos, Estructura organizacional	
Asistente de operaciones	1	Temporal	1		
Experto Marketing	1	Temporal	1	Marketing	
Asistente de marketing	1	Temporal	0.5		
Abogado	1	Temporal	0.5	Formalización y acceso a fondos	
Contador	1	Temporal	0.5		
LMS	1	Temporal	0.5	Capacitaciones	
Total	8				

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.9:

Costo Variable Anual de Personal de Consultoría								
Inflación				0%	3%	3%	3%	3%
Cargo u Ocupación	Remuneración Bruta Mensual	Costos Variable (Personal) (Inflación Promedio Anual 3%)						
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Experto Turismo*	S/. 5,400	S/. 82,080	S/. 84,542	S/. 87,079	S/. 89,691	S/. 92,382		
Experto en Gestión	S/. 5,000	S/. 76,013	S/. 78,294	S/. 80,643	S/. 83,062	S/. 85,554		
Experto Marketing	S/. 4,950	S/. 59,580	S/. 61,367	S/. 63,208	S/. 65,105	S/. 67,058		
Abogado	S/. 3,750	S/. 22,590	S/. 23,268	S/. 23,966	S/. 24,685	S/. 25,425		
Contador	S/. 3,750	S/. 22,590	S/. 23,268	S/. 23,966	S/. 24,685	S/. 25,425		
LMS	S/. 4,500	S/. 27,090	S/. 27,903	S/. 28,740	S/. 29,602	S/. 30,490		
Asistente de operaciones	S/. 2,000	S/. 24,180	S/. 24,905	S/. 25,653	S/. 26,422	S/. 27,215		
Asistente de marketing	S/. 2,000	S/. 12,090	S/. 12,453	S/. 12,826	S/. 13,211	S/. 13,607		
Total Mano Obra	S/. 31,350	S/. 326,213	S/. 336,000	S/. 346,080	S/. 356,462	S/. 367,156		

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO V

PRONOSTICO DE VENTAS

Tabla 8.12:

Consultoría según Plazo

Plazo	Unidad	Cantidad
Corto (Operaciones, Estructura, Marketing)	Horas	120
Mediano (Legal, Tributario)	Horas	240
Largo (Capacitaciones)	Horas	360

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.13:

Capacidad efectiva anual

1 año 12 meses

Nº colaboradores 5

ITEM	Unidad	Cantidad mensual	Cantidad anual
Capacidad anual	Horas	180	10800
Tiempo improductivo anual	Horas	16	960
Capacidad efectiva anual	Horas	164	9840

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.14:

Capacidad anual actual (unidades)

Año actual	Participación (%)	Duración Unitaria(H)	Capacidad anual	Venta anual (Ud.)
Producto				
Operaciones y procesos	30%	120	2952	25
Estructura organizacional	10%	120	984	8
Marketing	30%	120	2952	25
Formalización y acceso a fondos	10%	240	984	4
Contabilidad y Tributación	10%	240	984	4
Capacitaciones	10%	360	984	3
Total			9840	68

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO VI

PROYECCIÓN Y PRECIO DE VENTAS DEL PRODUCTO

Tabla 8.15:

Capacidad Operativa Anual

Capacidad Instalada Primer Año	82%
Incremento Anual Ventas (Unidades)	5%
1 Año (Meses)	12
Tiempo improductivo	9%
Capacidad al 100%	68

Capacidad Total x Año	Ventas Anuales
2018	56
2019	59
2020	62
2021	65
2022	68

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.16:

Proyección de Ventas en Unidades

Incremento Anual Ventas (Unidades) 5%

Producto	% Participación	Ventas en Unidades					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
					Incremento 5% Anual		
Operaciones y procesos	30%		20	21	22	23	25
Estructura organizacional	10%		7	7	7	8	8
Marketing	30%		20	21	22	23	25
Formalización y acceso a fondos	10%		3	4	4	4	4
Contabilidad y Tributación	10%		3	4	4	4	4
Capacitaciones	10%		2	2	2	3	3
Total		0	56	59	62	65	68

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.17:

Precios de venta anuales por servicio

Incremento anual precio venta (Soles) 4%

Producto	Precio	Precios Anuales					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
					Incremento de Precio 4% Anual		
Operaciones y procesos	S/. 6,500		S/. 6,500	S/. 6,760	S/. 7,030	S/. 7,312	S/. 7,604
Estructura organizacional	S/. 6,500		S/. 6,500	S/. 6,760	S/. 7,030	S/. 7,312	S/. 7,604
Marketing	S/. 6,500		S/. 6,500	S/. 6,760	S/. 7,030	S/. 7,312	S/. 7,604
Formalización y acceso a fondos	S/. 10,000		S/. 10,000	S/. 10,400	S/. 10,816	S/. 11,249	S/. 11,699
Contabilidad y Tributación	S/. 10,000		S/. 10,000	S/. 10,400	S/. 10,816	S/. 11,249	S/. 11,699
Capacitaciones	S/. 15,000		S/. 15,000	S/. 15,600	S/. 16,224	S/. 16,873	S/. 17,548
Total			S/. 54,500	S/. 56,680	S/. 58,947	S/. 61,305	S/. 63,757

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO VII

PRONOSTICO DE VENTAS TOTALES

Tabla 8.18:

Proyección de Ventas Anual (Soles)

Inflación		0%	3%	3%	3%	3%
Producto	% Participación	Ventas en Soles				
		2017	2018	2019	2020	2021
Incremento (anual): Ventas 5%, Precio 4% e Inflación 3%						
Operaciones y procesos	30%	S/. 131,550	S/. 147,962	S/. 161,574	S/. 176,439	S/. 192,672
Estructura organizacional	10%	S/. 43,850	S/. 49,321	S/. 53,858	S/. 58,813	S/. 64,224
Marketing	30%	S/. 131,550	S/. 147,962	S/. 161,574	S/. 176,439	S/. 192,672
Formalización y acceso a fondos	10%	S/. 33,731	S/. 37,939	S/. 41,429	S/. 45,241	S/. 49,403
Contabilidad y Tributación	10%	S/. 33,731	S/. 37,939	S/. 41,429	S/. 45,241	S/. 49,403
Capacitaciones	10%	S/. 33,731	S/. 37,939	S/. 41,429	S/. 45,241	S/. 49,403
Total		S/. 408,141	S/. 459,061	S/. 501,295	S/. 547,414	S/. 597,776

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.19:

Estructura de costos y precio por producto

1 año (mes):	12						
Productos	Costo Variable unitario			Costo Fijo unitario		Costo total unitario	Precio
	Remuneraciones	Supervisiones	Gastos viaje	Gastos servicios	Gastos publicidad		
Operaciones y procesos	S/. 3,713	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 284.64	S/. 6,059	S/. 6,500
Estructura organizacional	S/. 3,713	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 284.64	S/. 6,059	S/. 6,500
Marketing	S/. 3,541	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 284.64	S/. 5,888	S/. 6,500
Formalización y acceso a fondos	S/. 6,697	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 284.64	S/. 9,043	S/. 10,000
Contabilidad y Tributación	S/. 6,697	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 284.64	S/. 9,043	S/. 10,000
Capacitaciones	S/. 12,047	S/. 1,460	S/. 290	S/. 311	S/. 284.64	S/. 14,393	S/. 15,000

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO VIII

RECUPERACIÓN DE ACTIVOS

Tabla 8.20:

Depreciación activos fijos (Línea Recta)

Periodo	5					
ITEM	Depreciación Anual					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activos Fijos	S/. 16,222					
Depreciación		S/. -3,244	S/. -3,244	S/. -3,244	S/. -3,244	S/. -3,244
Depreciación Acumulada		S/. -3,244	S/. -6,489	S/. -9,733	S/. -12,978	S/. -16,222

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.21:

Recuperación de Capital de Trabajo Operativo

Recuperación	90% Valor en Libros
Impuesto a la Renta	10%

ITEM	Recuperación del capital de trabajo					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Venta						S/. 89,666
Valor Real en Libros						S/. 99,629
Utilidad						-S/. 9,963
Impuestos						-S/. 996.29
F. Caja						S/. 90,663

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.22:

Recuperación de Activo Fijo

Liquidación de Activo Fijo	60% Valor en libros
Activos Fijos	S/. 16,222

ITEM	Recuperación de Activo Fijo					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Venta						S/. 9,733
Valor Real en Libros						S/. 0
Utilidad						S/. 9,733
Impuestos						S/. 973
Caja						S/. 8,760

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.23:

Amortización gastos de puesta en marcha (Línea Recta)

Periodo	5					
ITEM	Amortización Anual					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Diferido	S/. 1,208					
Amortización		S/. -242	S/. -242	S/. -242	S/. -242	S/. -242
Amortización Acumulada		S/. -242	S/. -483	S/. -725	S/. -966	S/. -1,208

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO IX

ESTADO DE UTILIDADES Y PÉRDIDAS

Tabla 8.24:

Estado de perdidas y ganancias

Impuesto a la Renta 10% Ley MYPE
Periodo 5

Estado de Perdidas y Ganancias						
ITEM	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas		S/. 408,141	S/. 459,061	S/. 501,295	S/. 547,414	S/. 597,776
Costos y Gastos Variables		S/. 342,539	S/. 354,362	S/. 366,132	S/. 378,359	S/. 391,067
Margen Bruto		S/. 65,602	S/. 104,699	S/. 135,163	S/. 169,055	S/. 206,709
Costos y Gastos Fijos		S/. 33,498	S/. 34,503	S/. 35,538	S/. 36,604	S/. 37,702
Depreciación		S/. 3,244	S/. 3,244	S/. 3,244	S/. 3,244	S/. 3,244
Amortizaciones		S/. 242	S/. 242	S/. 242	S/. 242	S/. 242
Utilidad Operacional		S/. 28,619	S/. 66,710	S/. 96,140	S/. 128,965	S/. 165,521
Intereses		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Utilidad Antes de Impuestos		S/. 28,619	S/. 66,710	S/. 96,140	S/. 128,965	S/. 165,521
Impuestos		S/. 2,862	S/. 6,671	S/. 9,614	S/. 12,897	S/. 16,552
Utilidad Neta		S/. 25,757	S/. 60,039	S/. 86,526	S/. 116,069	S/. 148,969

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.25:

Ratios Financieros de Rentabilidad

ITEM	Ratios				
	2018	2019	2020	2021	2022
Margen Contribución	16%	23%	27%	31%	35%
Margen Operativo	7%	15%	19%	24%	28%
Margen Neto	6%	13%	17%	21%	25%
ROE - Rentabilidad sobre los Recursos	23%	35%	34%	31%	24%
ROA - Rendimiento de los Activos	20%	32%	32%	31%	25%

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO X

PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 8.26:

Punto de Equilibrio

ITEM	Punto de Equilibrio					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		S/. 408,141	S/. 459,061	S/. 501,295	S/. 547,414	S/. 597,776
Costos Fijos		S/. 33,498	S/. 34,503	S/. 35,538	S/. 36,604	S/. 37,702
Costos Variables		S/. 342,539	S/. 354,362	S/. 366,132	S/. 378,359	S/. 391,067
Costos Totales		S/. 376,037	S/. 388,865	S/. 401,669	S/. 414,963	S/. 428,769
Pto. Equilibrio		S/. 208,404	S/. 151,280	S/. 131,803	S/. 118,526	S/. 109,030
Pto. De Equilibrio		51%	33%	26%	22%	18%

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.27:

Punto de equilibrio en soles y unidades por año

Productos	Participación (%)	Precio (Soles)	Pto. Equilibrio (Soles)	Pto. Equilibrio (Ud.)	Año - Consultorías
Operaciones y procesos	36%	S/. 6,500	S/. 75,026	12	2018 - 30
Estructura organizacional	12%	S/. 6,500	S/. 25,009	4	
Marketing	36%	S/. 6,500	S/. 75,026	12	
Formalización y acceso a fondos	6%	S/. 10,000	S/. 12,504	1	
Contabilidad y Tributación	6%	S/. 10,000	S/. 12,504	1	
Capacitaciones	4%	S/. 15,000	S/. 8,336	1	
Operaciones y procesos	36%	S/. 6,760	S/. 54,461	8	2019 - 21
Estructura organizacional	12%	S/. 6,760	S/. 18,154	3	
Marketing	36%	S/. 6,760	S/. 54,461	8	
Formalización y acceso a fondos	6%	S/. 10,400	S/. 9,077	1	
Contabilidad y Tributación	6%	S/. 10,400	S/. 9,077	1	
Capacitaciones	4%	S/. 15,600	S/. 6,051	0	
Operaciones y procesos	36%	S/. 7,030	S/. 47,449	7	2020 - 18
Estructura organizacional	12%	S/. 7,030	S/. 15,816	2	
Marketing	36%	S/. 7,030	S/. 47,449	7	
Formalización y acceso a fondos	6%	S/. 10,816	S/. 7,908	1	
Contabilidad y Tributación	6%	S/. 10,816	S/. 7,908	1	
Capacitaciones	4%	S/. 16,224	S/. 5,272	0	
Operaciones y procesos	36%	S/. 7,312	S/. 42,670	6	2021 - 15
Estructura organizacional	12%	S/. 7,312	S/. 14,223	2	
Marketing	36%	S/. 7,312	S/. 42,670	6	
Formalización y acceso a fondos	6%	S/. 11,249	S/. 7,112	1	
Contabilidad y Tributación	6%	S/. 11,249	S/. 7,112	1	
Capacitaciones	4%	S/. 16,873	S/. 4,741	0	
Operaciones y procesos	36%	S/. 7,604	S/. 39,251	5	2022 - 13
Estructura organizacional	12%	S/. 7,604	S/. 13,084	2	
Marketing	36%	S/. 7,604	S/. 39,251	5	
Formalización y acceso a fondos	6%	S/. 11,699	S/. 6,542	1	
Contabilidad y Tributación	6%	S/. 11,699	S/. 6,542	1	
Capacitaciones	4%	S/. 17,548	S/. 4,361	0	

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO XI

FLUJO DE CAJA ECONOMICO KOA

Tabla 8.28:

Flujo de caja económico Koa (Soles)						
Periodo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de Caja Operativo						
Total Ventas (Soles)	S/. 408,141	S/. 459,061	S/. 501,295	S/. 547,414	S/. 597,776	
Costos y Gastos Variables	S/. 342,539	S/. 354,362	S/. 366,132	S/. 378,359	S/. 391,067	
Utilidad Bruta	S/. 65,602	S/. 104,699	S/. 135,163	S/. 169,055	S/. 206,709	
Costos y Gastos Fijos	S/. 33,498	S/. 34,503	S/. 35,538	S/. 36,604	S/. 37,702	
Utilidad Op Antes Dep. y Amor.	S/. 32,105	S/. 70,196	S/. 99,625	S/. 132,451	S/. 169,007	
(-) Depreciación y amortización	-S/. 3,486	-S/. 3,486	-S/. 3,486	-S/. 3,486	-S/. 3,486	
Utilidad Operativa	S/. 28,619	S/. 66,710	S/. 96,140	S/. 128,965	S/. 165,521	
(-) Impuesto a la Renta	-S/. 8,586	-S/. 20,013	-S/. 28,842	-S/. 38,690	-S/. 49,656	
Utilidad Neta	S/. 20,033	S/. 46,697	S/. 67,298	S/. 90,276	S/. 115,865	
(+) Depreciación y amortización	S/. 3,486	S/. 3,486	S/. 3,486	S/. 3,486	S/. 3,486	
Flujo de Caja Operativo	S/. 23,519	S/. 50,183	S/. 70,784	S/. 93,762	S/. 119,351	
Flujo de Inversiones						
(-) Inversiones en Activos Fijos	-S/. 16,222	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
(+) Valor de Recuperación						S/. 9,733
(-) Impuesto						S/. 973
(-) Inversión en Capital de Trabajo	-S/. 68,024	-S/. 8,487	-S/. 7,039	-S/. 7,687	-S/. 8,394	S/. 0
(-) Inversiones en Capital de W						S/. 99,629
(+) Valor de Recuperación						S/. 89,666
(-) Impuesto						-S/. 996
Flujo de Caja Inversiones	-S/. 84,246	-S/. 8,487	-S/. 7,039	-S/. 7,687	-S/. 8,394	S/. 199,006
Flujo de Caja Económico	-S/. 84,246	S/. 15,032	S/. 43,144	S/. 63,097	S/. 85,368	S/. 318,357

Elaboración: Autores de la tesis.

VAN y TIR

Costo de Oportunidad del Accionista	23%	Estimación del Koa		
		Koa = (1+Kd) * (1+Spread)-1		
		Spread 6%	Kd	16%
Tasa Impuesto a la Renta	10%	Koa 23%		

VANE	S/. 140,228
TIRE	60%

Estimación Capital de Trabajo						
Periodo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Efectivo Mínimo	-S/. 28,545	-S/. 29,530	-S/. 30,511	-S/. 31,530	-S/. 32,589	-S/. 32,589
Inventario	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
CxC	-S/. 68,024	-S/. 76,510	-S/. 83,549	-S/. 91,236	-S/. 99,629	-S/. 99,629
CxP	S/. 28,545	S/. 29,530	S/. 30,511	S/. 31,530	S/. 32,589	S/. 32,589
Total Capital de Trabajo	-S/. 68,024	-S/. 76,510	-S/. 83,549	-S/. 91,236	-S/. 99,629	-S/. 99,629
Variación del Capital de Trabajo	-S/. 68,024	-S/. 8,487	-S/. 7,039	-S/. 7,687	-S/. 8,394	-S/. 8,394
Inversión en Capital de W	-S/. 68,024	-S/. 8,487	-S/. 7,039	-S/. 7,687	-S/. 8,394	S/. 0

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO XII

PUNTO MUERTO

Tabla 8.29:

Punto Muerto

ANALISIS DE PUNTOS CRITICOS

Factor	Base	Pto. Muerto	VAN
Factor precios de venta	100%	84%	0
Factor Cantidad	100%	92%	0
Costos y gastos variables	100%	121%	0

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO XIII

BALANCE GENERAL

Tabla 8.30:

Balance General

ITEM	Balance General					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente						
Efectivo Generado	S/. 68,024	S/. 32,105	S/. 90,952	S/. 176,868	S/. 292,019	S/. 539,158
Efectivo Mínimo	S/. 28,545	S/. 28,545	S/. 29,530	S/. 30,511	S/. 31,530	S/. 32,589
Inventario	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
CxC	S/. 0	S/. 68,024	S/. 76,510	S/. 83,549	S/. 91,236	S/. 99,629
Amortizaciones	S/. 1,208	S/. 966	S/. 725	S/. 483	S/. 242	S/. 0
Total Activo Corriente	S/. 97,776	S/. 129,639	S/. 197,718	S/. 291,411	S/. 415,026	S/. 671,376
Activo No Corriente						
Propiedad, Maquinaria y Equipo	S/. 16,222	S/. 16,222	S/. 16,222	S/. 16,222	S/. 16,222	S/. 16,222
Depreciación Acumulada	S/. 0	-S/. 3,244	-S/. 6,489	-S/. 9,733	-S/. 12,978	-S/. 16,222
Total Activos No Corriente	S/. 16,222	S/. 12,978	S/. 9,733	S/. 6,489	S/. 3,244	S/. 0
Pasivo Corriente						
CxP	S/. 28,545	S/. 28,545	S/. 29,530	S/. 30,511	S/. 31,530	S/. 32,589
Impuestos Por Pagar	S/. 0	S/. 2,862	S/. 6,671	S/. 9,614	S/. 12,897	S/. 16,552
Total Pasivo Corriente	S/. 28,545	S/. 31,407	S/. 36,201	S/. 40,125	S/. 44,426	S/. 49,141
Pasivo No Corriente						
Obligaciones Bancarias	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Pasivo No Corriente	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Patrimonio						
Capital Social	S/. 85,453	S/. 85,453	S/. 85,453	S/. 85,453	S/. 85,453	S/. 184,876
Utilidades Retenidas	S/. 0	S/. 25,757	S/. 85,796	S/. 172,322	S/. 288,391	S/. 437,359
Total Patrimonio	S/. 85,453	S/. 111,210	S/. 171,250	S/. 257,775	S/. 373,844	S/. 622,235
Activo	S/. 113,998	S/. 142,617	S/. 207,451	S/. 297,900	S/. 418,270	S/. 671,376
Pasivo + Patrimonio	S/. 113,998	S/. 142,617	S/. 207,451	S/. 297,900	S/. 418,270	S/. 671,376
Diferencia	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO XIV

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIDIMENSIONAL

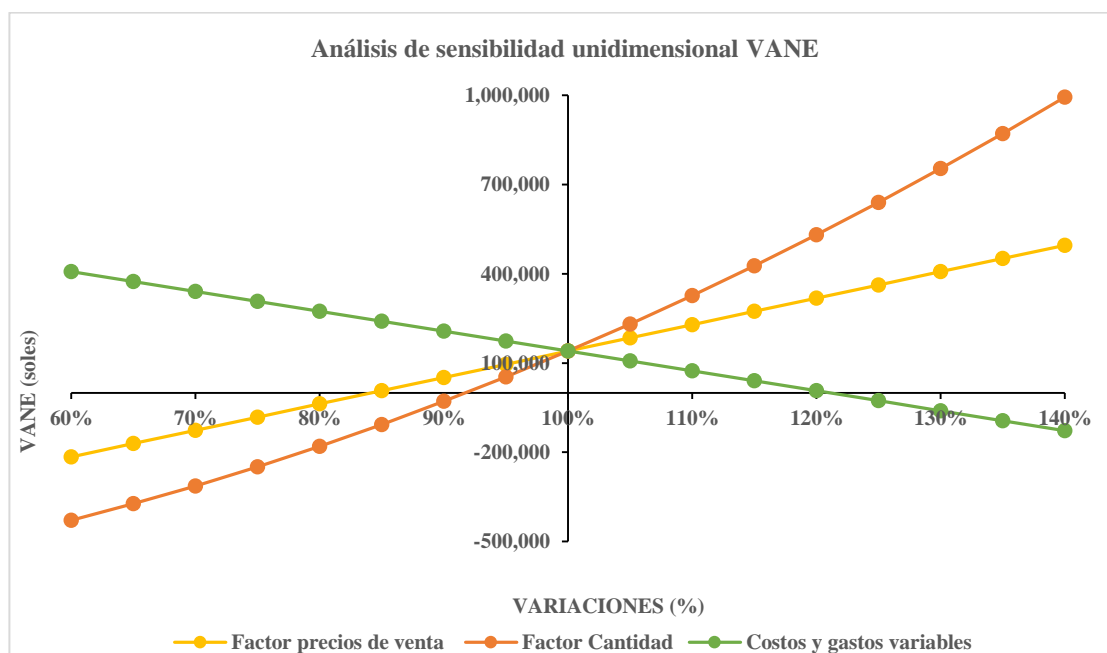
Tabla 8.31:
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

I. Unidimensional

* Valores en soles (S/.)		Variación	5%			
Factor precios de venta	VAN	VAN	VAN			
	S/. 140,228	S/. 140,228	S/. 140,228			
	60%	-215,417	60%	-428,805	60%	407,539
	65%	-170,962	65%	-373,235	65%	374,125
	70%	-126,506	70%	-313,220	70%	340,711
	75%	-82,050	75%	-248,759	75%	307,297
	80%	-37,595	80%	-179,853	80%	273,883
	85%	6,861	85%	-106,501	85%	240,470
	90%	51,317	90%	-28,704	90%	207,056
	95%	95,772	95%	53,539	95%	173,642
	100%	140,228	100%	140,228	100%	140,228
	105%	184,684	105%	231,362	105%	106,814
	110%	229,139	110%	326,942	110%	73,400
	115%	273,595	115%	426,967	115%	39,987
	120%	318,051	120%	531,438	120%	6,573
	125%	362,506	125%	640,354	125%	-26,841
	130%	406,962	130%	753,716	130%	-60,255
135%	451,418	135%	871,524	135%	-93,669	
140%	495,874	140%	993,777	140%	-127,083	

Elaboración: Autores de la tesis.

Grafico 8.1



Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO XV

ANALISIS DE SENSIBILIDAD BIDIMENSIONAL

Tabla 8.32:

II Bidimensional

* Valores en soles (S/.)

		Factor Cantidad									
		140,228	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
Factor precios de venta	60%		-407,466	-363,455	-316,776	-267,431	-215,417	-160,737	-103,389	-43,374	19,309
	65%		-379,014	-331,336	-280,767	-227,309	-170,962	-111,725	-49,598	15,419	83,325
	70%		-350,563	-299,216	-244,758	-187,188	-126,506	-62,712	4,194	74,211	147,341
	75%		-322,111	-267,097	-208,749	-147,067	-82,050	-13,700	57,985	133,004	211,357
	80%		-293,659	-234,978	-172,740	-106,946	-37,595	35,313	111,776	191,797	275,373
	85%		-265,208	-202,859	-136,731	-66,824	6,861	84,325	165,568	250,589	339,390
	90%		-236,756	-170,739	-100,722	-26,703	51,317	133,337	219,359	309,382	403,406
	95%		-208,305	-138,620	-64,713	13,418	95,772	182,350	273,151	368,175	467,422
	100%		-179,853	-106,501	-28,704	53,539	140,228	231,362	326,942	426,967	531,438
	105%		-151,401	-74,382	7,306	93,661	184,684	280,375	380,733	485,760	595,454
	110%		-122,950	-42,263	43,315	133,782	229,139	329,387	434,525	544,552	659,470
	115%		-94,498	-10,143	79,324	173,903	273,595	378,399	488,316	603,345	723,487
	120%		-66,046	21,976	115,333	214,024	318,051	427,412	542,107	662,138	787,503
	125%		-37,595	54,095	151,342	254,146	362,506	476,424	595,899	720,930	851,519
130%		-9,143	86,214	187,351	294,267	406,962	525,437	649,690	779,723	915,535	
135%		19,309	118,334	223,360	334,388	451,418	574,449	703,482	838,516	979,551	
140%		47,760	150,453	259,369	374,509	495,874	623,461	757,273	897,308	1,043,568	

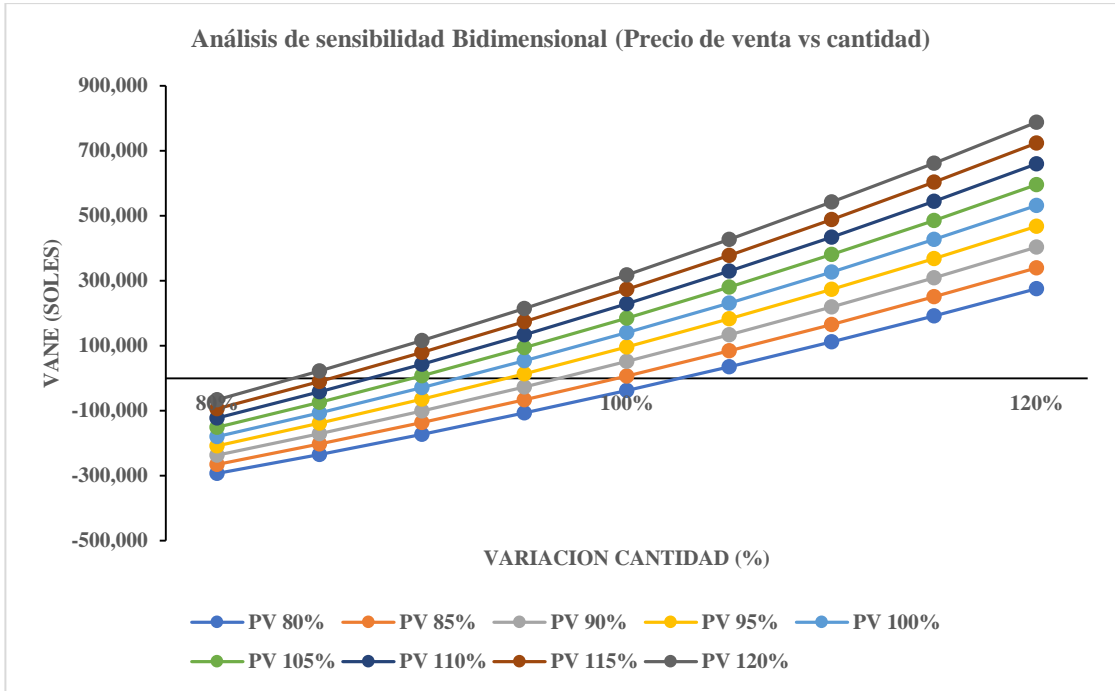
		Costos y gastos variables									
		140,228	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
Factor precios de venta	60%		-81,762	-115,176	-148,590	-182,004	-215,417	-248,831	-282,245	-315,659	-349,073
	65%		-37,306	-70,720	-104,134	-137,548	-170,962	-204,376	-237,789	-271,203	-304,617
	70%		7,149	-26,265	-59,678	-93,092	-126,506	-159,920	-193,334	-226,748	-260,161
	75%		51,605	18,191	-15,223	-48,637	-82,050	-115,464	-148,878	-182,292	-215,706
	80%		96,061	62,647	29,233	-4,181	-37,595	-71,009	-104,422	-137,836	-171,250
	85%		140,516	107,102	73,689	40,275	6,861	-26,553	-59,967	-93,381	-126,794
	90%		184,972	151,558	118,144	84,731	51,317	17,903	-15,511	-48,925	-82,339
	95%		229,428	196,014	162,600	129,186	95,772	62,359	28,945	-4,469	-37,883
	100%		273,883	240,470	207,056	173,642	140,228	106,814	73,400	39,987	6,573
	105%		318,339	284,925	251,511	218,098	184,684	151,270	117,856	84,442	51,028
	110%		362,795	329,381	295,967	262,553	229,139	195,726	162,312	128,898	95,484
	115%		407,250	373,837	340,423	307,009	273,595	240,181	206,767	173,354	139,940
	120%		451,706	418,292	384,878	351,465	318,051	284,637	251,223	217,809	184,395
	125%		496,162	462,748	429,334	395,920	362,506	329,093	295,679	262,265	228,851
130%		540,617	507,204	473,790	440,376	406,962	373,548	340,134	306,721	273,307	
135%		585,073	551,659	518,245	484,832	451,418	418,004	384,590	351,176	317,762	
140%		629,529	596,115	562,701	529,287	495,874	462,460	429,046	395,632	362,218	

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO XVI

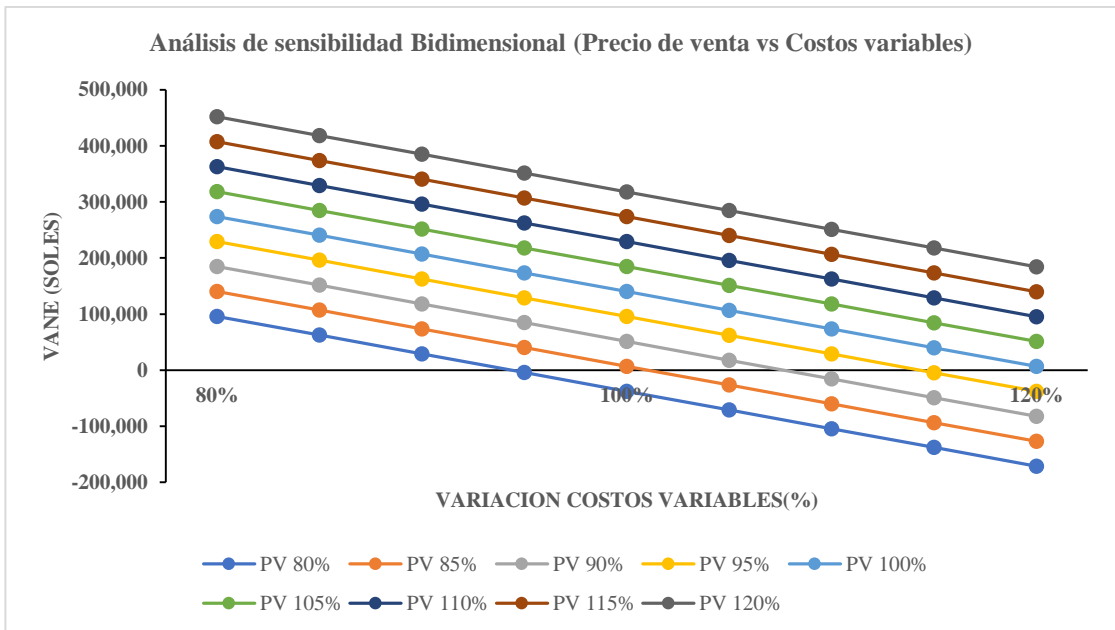
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD BIDIMENSIONAL GRAFICOS

Grafico 8.2



Elaboración: Autores de la tesis.

Grafico 8.3



Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO XVII

ANALISIS DE SENSIBILIDAD DE LOS ESCENARIOS

Tabla 8.33:

Resumen de escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Factor precios de venta	96%	100%	104%
Factor Cantidad	96%	100%	104%
Costos y gastos variables	104%	100%	96%
VANE	S/. 11,014	S/. 140,228	S/. 277,977
TIRE	26%	60%	95%

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO XVIII

CONCLUSIÓN DEL ANALISIS FINANCIERO

Tabla 8.34:

Ratios Financieros - VAN y TIR

ITEM	Indicadores financieros				
	2018	2019	2020	2021	2022
Koa		23%			
VANE	S/. 140,228				
TIRE		60%			

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.35:

Periodo de recuperación de la inversión

Periodo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FCE sin perpetuidad	-84,246	15,032	43,144	63,097	85,368	318,357
FCE acumulado	-84,246	-69,213	-26,069	37,028	122,396	440,753
Periodo anterior al cambio de signo		2				
Valor absoluto del flujo acumulado		26,069				
Flujo de caja siguiente periodo			63,097			
Periodo de recupero de la inversión		2.4132		28 de Abril de 2020		

Elaboración: Autores de la tesis.

ANEXO XIX

REPORTE DE TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO DE LA SBS

TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO																	
Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Operación																	
Tasa Anual (%)	Banco	Comercio	Crédito	Financiero	BIF	Abank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander	Ripley	Azteca	Cencosud	ICBC	Promedio
Corporativos	6.16	-	4.29	7.96	5.74	4.65	5.96	5.56	-	7.45	-	6.49	-	-	-	5.52	4.97
Descuentos	6.04	-	4.91	-	6.39	5.48	-	6.68	-	-	-	7.89	-	-	-	-	6.40
Préstamos hasta 30 días	7.66	-	4.89	-	-	4.63	7.77	4.98	-	5.79	-	5.10	-	-	-	-	6.48
Préstamos de 31 a 90 días	4.26	-	4.94	8.00	5.16	4.21	7.98	4.60	-	8.38	-	6.77	-	-	-	-	4.66
Préstamos de 91 a 180 días	5.09	-	3.92	7.50	4.79	4.47	5.13	5.06	-	-	-	5.69	-	-	-	5.52	4.23
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	3.51	8.17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.54
Préstamos a más de 360 días	8.18	-	5.87	-	7.75	5.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.41
Grandes Empresas	7.65	10.02	6.83	7.89	7.21	6.47	6.15	6.69	-	8.34	-	8.16	-	-	-	-	7.06
Descuentos	10.18	10.00	5.59	8.20	7.69	6.17	-	7.06	-	10.37	-	8.88	-	-	-	-	7.18
Préstamos hasta 30 días	6.05	-	7.00	11.00	6.38	5.60	5.54	5.69	-	9.00	-	8.63	-	-	-	-	6.54
Préstamos de 31 a 90 días	7.73	10.23	7.44	8.12	6.59	6.37	6.58	6.43	-	8.03	-	7.76	-	-	-	-	7.22
Préstamos de 91 a 180 días	6.81	10.00	6.40	7.52	7.03	6.02	5.99	6.31	-	7.88	-	7.62	-	-	-	-	6.58
Préstamos de 181 a 360 días	7.59	-	7.41	9.86	7.66	6.84	-	6.45	-	9.63	-	8.59	-	-	-	-	7.52
Préstamos a más de 360 días	7.25	-	7.71	-	8.05	7.45	-	7.30	-	8.32	-	8.16	-	-	-	-	7.68
Medianas Empresas	11.19	9.68	10.06	9.51	8.49	10.90	6.28	9.51	17.06	13.00	-	9.00	-	-	-	-	10.35
Descuentos	13.64	11.96	7.30	9.39	8.38	9.60	-	9.12	-	15.86	-	6.48	-	-	-	-	9.19
Préstamos hasta 30 días	10.03	14.00	11.37	13.38	6.38	11.75	6.40	6.90	-	-	-	-	-	-	-	-	10.32
Préstamos de 31 a 90 días	11.05	10.52	10.78	9.46	8.18	10.34	5.86	10.27	-	11.33	-	-	-	-	-	-	10.42
Préstamos de 91 a 180 días	11.70	6.70	10.16	9.02	9.19	10.40	-	9.81	20.06	10.90	-	9.00	-	-	-	-	10.54
Préstamos de 181 a 360 días	11.11	-	10.31	7.56	8.46	11.87	-	6.63	17.33	12.50	-	-	-	-	-	-	10.55
Préstamos a más de 360 días	9.42	-	11.10	14.11	9.25	12.63	-	10.22	16.68	16.32	-	12.00	-	-	-	-	10.92
Pequeñas Empresas	15.17	-	16.42	23.35	12.29	18.65	-	19.15	24.58	16.94	-	-	-	-	-	-	20.68
Descuentos	15.77	-	6.00	13.92	12.21	13.12	-	10.83	-	13.98	-	-	-	-	-	-	10.60
Préstamos hasta 30 días	14.57	-	13.64	42.79	-	13.70	-	26.72	-	-	-	-	-	-	-	-	14.16
Préstamos de 31 a 90 días	16.49	-	18.30	27.80	12.36	17.05	-	16.97	31.96	16.10	-	-	-	-	-	-	18.19
Préstamos de 91 a 180 días	16.49	-	19.25	24.54	14.00	16.32	-	19.09	31.63	15.35	-	-	-	-	-	-	19.90
Préstamos de 181 a 360 días	18.01	-	20.44	24.99	11.57	18.11	-	17.00	27.46	19.07	-	-	-	-	-	-	25.16
Préstamos a más de 360 días	11.86	-	16.41	23.04	12.00	19.14	-	19.73	23.45	16.95	-	-	-	-	-	-	20.51
Microempresas	26.67	-	23.91	35.02	12.00	20.51	-	19.36	39.76	22.69	-	-	-	-	-	-	36.60
Tarjetas de Crédito	36.59	-	26.86	45.03	-	30.16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28.03
Descuentos	16.94	-	9.37	-	12.00	16.02	-	9.42	-	-	-	-	-	-	-	-	12.48
Préstamos Revolventes	-	-	-	-	-	-	-	22.12	-	-	-	-	-	-	-	-	22.12
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	-	-	-	65.00	-	8.47	-	-	59.60	-	-	-	-	-	-	-	25.82
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	18.25	-	21.56	40.16	-	22.71	-	-	58.79	-	-	-	-	-	-	-	47.56
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	20.96	-	20.33	45.14	-	11.33	-	24.00	56.47	-	-	-	-	-	-	-	50.43
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	20.19	-	23.65	46.19	-	25.04	-	16.00	46.43	-	-	-	-	-	-	-	46.22
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	10.92	-	16.11	33.46	-	18.25	-	21.22	33.30	22.69	-	-	-	-	-	-	31.54
Consumo	47.67	19.20	32.02	44.39	18.63	27.52	-	46.49	55.59	32.31	64.77	-	64.17	#####	75.32	-	47.12
Tarjetas de Crédito	60.26	22.36	36.85	65.91	30.00	30.20	-	49.74	-	36.05	64.90	-	70.71	#####	75.32	-	52.43
Préstamos Revolventes	18.04	-	-	-	-	-	-	22.12	-	-	-	-	-	-	-	-	18.39
Préstamos no Revolventes para automóviles	11.03	-	12.31	9.57	11.09	10.77	-	10.95	-	10.50	10.78	-	-	-	-	-	11.54
Préstamos no Revolventes para libre disposición	7.35	13.69	15.77	42.42	16.68	10.64	-	23.34	67.83	11.53	33.25	-	47.80	#####	-	-	55.77
Préstamos no Revolventes para libre disposición	16.42	19.18	15.56	36.90	14.91	19.35	-	22.31	44.21	11.85	20.24	-	30.10	#####	-	-	22.63
Créditos pignoraticios	-	63.15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	63.15
Hipotecarios	7.65	9.59	8.24	9.54	9.23	8.21	-	8.45	15.71	8.32	-	-	-	-	-	-	8.36
Préstamos hipotecarios para vivienda	7.65	9.59	8.24	9.54	9.23	8.21	-	8.45	15.71	8.32	-	-	-	-	-	-	8.36

ANEXO XX

**LISTA DE CONSULTORÍAS DE TURISMO AL SECTOR PÚBLICO LOS ÚLTIMOS
3 AÑOS**

AÑO	Entidad	Descripción de Objeto	Moneda	Valor Estimado
2017	GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA Sede Central	CONSULTORIA PARA EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION EN TURISMO	S/.	10,000.00
	PROMPERU	SERVICIO DE ELABORACION DE PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL, PLAN DE CAPACITACION Y PLAN DE PROMOCION EN EL SEGMENTO DE TURISMO DE REUNIONES PARA LA CIUDAD AREQUIPA	USD	9,000.00
	PROMPERU	SERVICIO DE DESARROLLO DEL TURISMO DE REUNIONES - MICE EN DESTINO BRASIL	USD	10,000.00
	PROMPERU	SERVICIO DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACION TURISMO IN - GOOGLE	USD	1,000.00
	PROMPERU	SERVICIO DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACION TURISMO IN - LINKEDIN	USD	3,300.00
2016	PROMPERU	SERVICIO DE APOYO EN LA DIFUSION DE LA ACTIVIDAD PERU WEEK EN LAS REDES SOCIALES DE TURISMO DE PROMPERU - MERCADO BRASIL	USD	2,950.00
	PROMPERU	SERVICIO DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN - PUBLICIDAD DIGITAL: "TURISMO INTERNO"	USD	7,052.60
	PROMPERU	SERVICIOS DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN - PUBLICIDAD DIGITAL: "TURISMO INTERNO"	USD	1,500.00
	PROMPERU	SERVICIO DE PUBLICIDAD FIEXPO - PUBLICIDAD TURISMO DE REUNIONES_2016	USD	10,764.00
	PROMPERU	SERVICIO DE PUBLICIDAD TURISMO INTERNACIONAL USA 16	USD	10,000.00
	PROMPERU	SERVICIO DE PUBLICIDAD EN TEMAS DE TURISMO	USD	2,800.00
	PROMPERU	SERVICIO DE PUBLICIDAD TURISMO CAMPAÑA MALETA - FRA04	USD	10,560.00
2015	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMALIES - LLATA	Elaboracion del Estudio de pre Inversion a Nivel de Perfil del Proyecto Instalacion y Ampliacion del Servicio Acuicola con Turismo Vivencia en el CC.PP de Libertad Distrito de Llata - Huanmalies Huanuco	S/.	30,000.00
	GOBIERNO REGIONAL DE CUSCO SEDE CENTRAL	SERVICIO DE UN CONSULTOR EN TURISMO PARA EL DESARROLLO Y COORDINACIÓN DEL ASPECTO TURÍSTICO META 143 IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE ORDENAMIENTO TERRITORIA	S/.	22,500.00
	MINCETUR	Contratacion del Servicio de Mejora a nivel BACK-END y FRONT-END de la página WEB www.turismoruralcomunitario.com.pe y www.communityruraltourism.com	S/.	25,000.00
	MINCETUR	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, MECANISMOS Y PROTOCOLO PARA LA CALIFICACIÓN Y DISTINCIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO RURAL COMUNITARIO DEL PERÚ	S/.	19,942.00
	MINCETUR	CONTRATACION DEL SERVICIO DE IMPLEMENTACION DEL ESCALONAMIENTO EN BUENAS PRACTICAS EN SERVICIOS DE ALOJAMIENTO EN EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO RURAL COMUNITARIO EN LA REGION AREQUIPA	S/.	23,000.00
	MINCETUR	CONTRATACION DEL SERVICIO DE IMPLEMENTACION DEL ESCALONAMIENTO EN BUENAS PRACTICAS EN SERVICIOS DE ALOJAMIENTO EN EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO RURAL COMUNITARIO EN LA REGION AREQUIPA	S/.	23,000.00
	MINCETUR	SERVICIO DE IMPLEMENTACION DEL ESCALONAMIENTO EN BUENAS PRACTICAS EN SERVICIOS DE ALIMENTACION EN EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO RURAL COMUNITARIO EN LA REGION AREQUIPA	S/.	23,000.00
	MINCETUR	SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA ESPECIALIZADA PARA LA FORMULACION DE DOS (02) PROPUESTAS DE DOS (02) CITES DE ARTESANIA Y TURISMO PARA LA APLICACION AL PROGRAMA NACIONAL DE INNOVACION PARA LA COMPETITIVIDAD (INNÓVATE PERÚ)	S/.	18,500.00
	MINCETUR	CONTRATACION DEL SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA Y SEGUIMIENTO DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL DESTINO TAMBOPATA - REGION MADRE DE DIOS	S/.	24,900.00
	MINCETUR	SERVICIO DE CONCEPTUALIZACION Y DISEÑO GRAFICO DE UN CATALOGO DE LOS CITES DE ARTESANIA Y TURISMO	S/.	25,000.00
	MINCETUR	CONTRATACION DEL SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA ESPECIALIZADA VIA INDICADORES PARA LA EVALUACION DEL IMPACTO CUANTITATIVO DE LA CAMPAÑA DE MANTENIMIENTO PARA PROMOVER LA CULTURA TURISTICA -TODOS SOMOS PARTE DEL TURISMO	S/.	20,350.00
	MINCETUR	SERVICIO DE CONCEPTUALIZACION Y DISEÑO GRAFICO DE UN CATALOGO DE LOS CITES DE ARTESANIA Y TURISMO	S/.	25,000.00
	MINCETUR	CONTRATACION DEL SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA Y SEGUIMIENTO DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL DESTINO TAMBOPATA - REGION MADRE DE DIOS	S/.	24,900.00
MINCETUR	SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL DESTINO TURISTICO CORDILLERA BLANCA - REGION ANCASH	S/.	26,581.00	

ANEXO XXI

Gilda Ortiz Velásquez

MBA en la Universidad ESAN

Trabajo actual: Ejecutiva Senior de la Dirección de Comunicaciones de Imagen País en Promperú.

Trabajos pasados: Docente de Investigación de Mercados en “ISIL”, Ejecutiva del Departamento de Gestión de Marca de “PromPerú”, Consultora en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

➤ Preguntas respecto a la Demanda.

- ¿Qué problemas tienen las empresas del sector turístico que se pueden resolver con consultoría? ¿Qué tipo de consultoría necesitan? (Planificación, Diagnóstico, Marketing, Investigación de Mercado, Estructura Empresarial)
 - Dentro de Promperú y de la Dircetur, cuando hablamos de servicios de consultoría es un tema muy amplio, todo es referente a promocionar y dar una imagen positiva del Perú que debería generar tres cosas en general: incremento en el turismo, exportaciones o inversiones.
 - Las Consultorías pueden ser promoción de turismo interno, receptivo o de inteligencia, por ejemplo, relacionadas a que publicidad que se da más en el extranjero, o que países son la competencia, que marcas están interesadas en invertir en Perú, otra puede ser el de saber qué países son mercados prioritarios donde se debería promocionar el Perú o donde se reditúa mejor.
 - Consultorías y estudios de indicadores económicos y financieros para saber cuánto dinero invertir en cada país, también investigación de mercados de manera cuantitativa todos para determinar el perfil del turista extranjero, consultoría temas de segmentación turistas potencial que está interesado en visitar al Perú en los 5 años siguientes con cuotas de mercado la descripción completa de estas personas,

- Hay Consultoría Internas, como gastronomía, consultorías de rutas, perfiles de viajeros segmentados, como los millenials estadounidenses que desean visitar a Perú.
 - La consultoría actualmente es usada por el Mincetur para desarrollar productos turísticos dando un valor agregado al atractivo turístico, y Promperú lo promociona para lo cual también usa consultoría, así como para desarrollar una comunidad a través de la Dircetur, pero en cuanto a infraestructura y aprobación de desarrollo de rutas lo hace Mincetur, por norma solo se puede promocionar los productos turísticos que estén dentro de la cartera del Mincetur.
 - La consultoría puede intervenir en la formalización no en las agencias de turismo receptivo que en su mayoría son formales, pero sí en las operadoras porque hay de todo, cabe resaltar que la mayor parte de agencias serias no trabajan con operadoras formales.
- ¿Cuáles y cómo son las empresas que necesitan los servicios (qué tipo de empresa, en qué sector, qué tema, qué tamaño o sobre qué actividad)?
- Según su percepción de empresas privadas que operan en la cadena, todas necesitan consultoría pero no saben que lo necesitan, los Gobierno locales y regionales también pero el estado te traba en el tema administrativo, por lo general, el 70% de las oportunidades en el gobierno salen a buscar consultorías y 30% se adjudica a consultores que ofrecen servicios en base a aspectos que se pueden hacer y que no sabíamos que se podía hacer, por ejemplo en la música, en un principio se asume que la promoción de la música peruana es muy interesante, pero no sabe porque, entonces el consultor te llevan un paso más atrás para saber si lo que estás haciendo dará resultados, y suele suceder eso, es decir no saben lo que necesitan.
 - Las Dircetur si tienen presupuesto para investigación de mercado, por ejemplo se puede desarrollar capacidades en la regiones, manuales de capacitaciones a los operadores, se le da el mapa para poder certificar a todos los operadores de calidad, hay un montón de creatividad, y en el camino se va a haciendo con la consultoría, y descubriendo otras maneras de dar servicios.

- Todas las empresas de la cadena necesitarían para consultoría, porque se sabe que no tienen acceso a investigación de mercado pero puede ser por falta de presupuesto,
 - Sabemos que las agencias grandes ya cuentan con servicios de consultoría pero muchas MYPES incluso las familiares se han quedado, por otro lado hay las que no quieren dar el cambio, es por eso también que las agencias van a ir desapareciendo, pero aún persisten debido a turistas de lugares muy distantes, los latinoamericanos ya no vienen con agencias de viajes, a no ser de lujo; entonces un conocimiento que debe ser pasado a las empresas si quieren sobrevivir deben cambiar, entonces podría ser también el tema digital, por ejemplo hay como 5 grandes agencias como Cóndor Travel o Lima Tours, las empresas medianas no tienen web para el turista final, sino es para tenerla nada más, se puede trabajar con ellos de cara a requerir con lo que necesita el mercado, o para comunicarse con otras agencias, se podría hacer online, algo que ya este hecho y poder sistematizar la cadena, se debería usar más el tema de Marketing.
 - Las empresas de toda la cadena desde mi punto de vista están organizadas pero todavía les falta la tecnología o los estándares, desde el mayorista, minorista y operador que está directamente vinculado con el turista, las asociaciones como la Asociación de Hoteles Restaurantes y Afines AHORA, Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur), y los gremios nacionales son los que necesitan de Consultoría.
- ¿En cuántas estimaría la cantidad de empresas que tomarían el servicio? ¿Cuáles podrían ser los obstáculos para que contraten estos servicios?
- Según mi parecer debería se debería contar con las empresas de todos los gremios que se encuentran en el (Canatur). Ellos son los formales y tienen más posibilidad de pagar una consultoría.
 - En realidad es la parte económica la que importa en las empresas privada se, en Promperú no es el caso sino es más bien el tema administrativo, el mayor obstáculo de una consultora es la confianza, que lo que hacen realmente debe estar respaldado por casos de éxito.
 - Existe el obstáculo de hacer seguimiento de consultoría, por lo que sólo queda confiar en lo que dice el consultor es verdad de lo contrario se debería monitorear

y gestionar, es por esto que algunas empresas no confían y no invierten en consultoría.

- Ya que el consultor solo vende un intangible, sus conocimientos. su experiencia, debe indicar en su informe factores externos que influirán, por lo tanto dice que tu lograrás esto o aquello si haces primero esto o aquello, pero si hay una consultoría que ya es un servicio de prensa, que cubra y que me rebote tantos millones ahí sí se paga cuando se muestre los resultados, pero en realidad una consultoría te aconseja los caminos a seguir y los lineamientos estratégicos, entonces lo intangible no está condicionado a los resultados, salvo que en la consultoría se incluya eso también, los resultados entonces ya no sería solo consultoría sino un servicio condicionado, lo cual involucraría un costo mayor haciendo del servicio, algunas veces, inviable.
- ¿Cree que las empresas consideran presupuesto para consultoría? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar en su opinión por consultoría?; ¿Cómo considera la forma de calcular el precio de los servicios? (por hora, porcentaje de contrato, complejidad, producto, por fondos)
- Para Promperú el sector de las consultoría internas como gastronomía, definición de rutas, perfiles segmentados, focus, pre-test, son pequeñas, la de menos precio es de 11,500 soles que no se necesita licitar solo concursar y puede llegar a ser de 20,000 o 30,000 soles, pero las grandes como el de obtener el Perfil del Turista extranjero puede costar entre 500,000 a 1 millón de soles.
 - Algunas empresas no entienden porque tienen el área de Marketing y mucho menos ven la necesidad de consultoría.
 - Las empresas pequeñas y medianas que no invierten en investigación, es porque nadie le ha dicho que es lo que les podría brindar una consultoría, el precio depende del cliente, depende del perfil de la persona, que han hecho antes.
- Preguntas respecto a la Oferta.
- ¿Conoce a empresas consultoras en turismo? En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Qué piensa de ellas?

- Algunas empresas consultoras de turismo pueden ser: Madison Inteligencia, Grupo Inmark , Apoyo Consultoría, Arellano Marketing.
 - Para conseguir consultores puede haber dos formas la primera que presentan su servicio y demuestran que puede ser de interés para Promperú o se puede llamar directamente a consultores conocidos, y consultar respecto a cómo hacer Términos de Referencia, pero las mismas que trabajan con el sector turismo en cuanto a investigación de mercado, también trabaja con Gloria y otras empresas importantes.
 - Las empresas consultora en el sector público no lo evalúan de manera puntual, no se tiene poder de decisión sobre la empresa que se va a contratar, porque Promperú es una empresa pública entonces se rigen de acuerdo a la ley general de contrataciones con el estado y en ese sentido, se tiene cero injerencia de la empresa que se contrata, lo que se puede hacer es perfilar en los términos de Referencia TDR pero nada más, solo se pone número de años de experiencia pero no se pone la cantidad de consultorías que desarrollaron, pero cuando se abre los sobres no se evalúa el que tiene más o menos consultorías en su haber; pasa de todo; hay empresas que nunca han hecho nada respecto al sector turismo pero se tiene que creer la experiencia porque es una declaración Jurada y no nos compete a Promperú si es verdad o mentira, entonces se puede poner requisitos puntuales pero es relativo, porque si pasan el filtro, gana el precio más bajo.
- ¿Conoce fondos de cofinanciación u otra intervención del Estado en el sector del turismo que implica servicios de consultoría?
- La consultoría para acceso de fondos, es interesante porque Produce tiene fondo para industrias creativas, que va junto con tecnología, hay un montón de fondos, solo se tiene que buscar fondos por ejemplo en la cooperación belga entre otros y descubrir qué tipo de empresas pueden aplicar.
 - El tema de consultoría se podría trabajar con la DIRCETUR, mostrando el potencial que pueden desarrollar en sus comunidades de mano con el municipio, y como se debería desarrollar el proyecto y ser presentado al MINCETUR, para poder ganar fondos.

- ¿Cuáles son según usted los rasgos claves de una empresa consultora para asegurar su éxito?
 - Los factores de éxito de una empresa consultora, es experiencia, conseguir clientes contentos del trabajo del consultor, el boca a boca, antes de contratar al consultor se llama y se averigua sus referencias, y se investiga que hizo de bueno que hizo de malo y desde un principio se debe tener en claro que es lo que se espera del consultor, es hacer feliz al cliente, y poco a poco se va haciendo de más.
 - Para asegurar el éxito debería haber consultoría especializada en el sector turismo y no en general, yo sí creo que debería haber una especializada, la especialización le da un plus en general para cualquier sector, porque los consultores generales no entienden cosas específicas de la industria, lo cual genera una pérdida de tiempo, otra cosa que se debe tomar en cuenta es que debe haber o ser consultor de gestión y de turismo, para ser complementarios.
 - Finalmente si yo supiera que necesito, lo haría yo no llamaría a un consultor, entonces se contrata para ayudar a definir cuál es el camino, y ayudarme cómo lograr mí objetivo, el consultor te guía que es lo que necesita para llegar a tal o cual cosa, por ejemplo las DIRCETUR la tienen más clara, cuál es su función, pero no saben el camino.

➤ Análisis de la entrevista

- Respecto a la Demanda
 - En el caso del sector público su tarea principal es brindar el entorno propicio para que el sector de turismo del país se desarrolle, es por esto que se invierte más que nada en investigación de mercados y asesoramiento, por otro lado es indispensable la consultoría para poder diversificar la oferta turística en el desarrollo de productos que es responsabilidad de las direcciones regionales de turismo a través de presentación de proyectos al Mincetur, en cuanto al sector privado es importante dar a conocer a las MYPES los beneficios de la formalización.
 - Las empresas que tienen la capacidad adquisitiva y que necesitan mayor apoyo de la consultoría son las MYPES familiares, porque ya crecieron lo suficiente para

llegar a un entorno competitivo de calidad, de tal modo que necesitan mejorar sus servicios para desarrollarse, respecto a la disciplina que más se necesita en el mercado es la estandarización de procesos y operaciones.

- El mercado potencial son las empresas que pertenecen a los gremios del (Canatur), además el esencial obstáculo de no contratar consultoría es la falta de confianza de las empresas que las consideran como un gasto y no como una inversión, a diferencia del sector público que lo ve necesario y lo tiene incluido en el presupuesto.

- Respecto a la Oferta

- Las empresas más conocidas en el ámbito de la consultoría en investigación de mercados son: Madison Inteligencia, Grupo Inmark, Apoyo Consultoría, Arellano Marketing.
- En el sector público cuando manda solicitud de consultoría envían los términos de referencia de manera general y abierta para que haya más postores debido a que no hay especialización en el sector y ganando siempre el precio más bajo, sin importar si tiene cierta cantidad de consultorías en su haber.
- Hay pocas consultoras o se desconoce que haya consultoras que brinden apoyo a empresas o asociaciones en el acceso a fondos de inversión.
- Para que una empresa consultora tenga éxito es importante la confianza de su trabajo y el buen prestigio con casos de éxito, que sepa lo que hace y que lleve al cliente más allá de sus expectativas, además debe ser un servicio especializado en el sector de turismo, caso contrario demora conocer el sector.

ANEXO XXII

Erika María Hurtado y Milagros Freyre

Erika Hurtado: Licenciado en Administración y Licenciado en Economía en la Universidad Andina de Cusco (ambas carreras). Master en Turismo Internacional en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España. Estudiante del Programa de Especialización de Ejecutivos (PEE) de la Universidad ESAN.

Es especialista en el desarrollo de proyectos de hospitalidad, venta relacional y operaciones turísticas (aviación, ferrocarril y agencias de viaje) con casi 25 años de experiencia en la actividad turística.

Trabajo actual: Commercial Manager, Casa San Blas Boutique, hotel in Cusco

Trabajos pasados: Operations Manager, Setours Handcrafted Journeys; Senior Operations Manager, G Adventures; Gerente de Ventas Tour & Travel, Peru Rail; Jefe de Operaciones Peru-Orient Express Experiences

Milagros Freyre: Licenciada como Contador Publica de la Universidad Católica del Perú; Asociado en Adminsitacion en Tunxis Community College; Magister en Finanzas de ESAN

Trabajo actual: Jefe de Administración y Finanzas, Seytours Handcrafted Journeys.

Trabajos pasados: Administradora, Charter Oak Metals Corporation; Gerente de Administracion y Finanzas, Aon Affinity Peru Corredores de Seguros; Jefe de Administracion y Finanzas, London Consulting Group (10 años)

➤ Preguntas respecto a la demanda.

- ¿Qué problemas tienen las empresas del sector turístico que se pueden resolver con consultoría? ¿Qué tipo de consultoría necesitan? (Planificación, Diagnóstico, Marketing, Investigación de Mercado, Estructura Empresarial)
 - En nuestro caso es una empresa familiar con 33 años en el mercado, que es un operador turístico (la madre de todos los negocios) este no ha crecido mucho, se ha mantenido con sus clientes desde hace 30 años, lo que se puede hacer con una consultoría es:
 - Reforzar la parte de los procesos dentro de la empresa, hacer una actualización del sistema la que necesita nuevas herramientas, nuevas aplicaciones, para el mejor uso del equipo y entrar a otros mercados.
 - Hay ciertas partes de la operación, o de la gestión de un futuro operador que necesita reclutamiento como es el caso del tema tributario, no todos lo comprenden, lo entienden, lamentablemente los contadores no son especialistas en la parte tributaria en un futuro operador, entonces es altamente apreciado para un futuro operador contar con la asesoría de alguien que realmente sepa asesorarlos como van sus tributaciones y aplicar los tributos de la manera adecuada.
 - Otra parte que es muy importante es el servicio al cliente, esto es muy informal todavía, es decir cada uno lo hace a su modo, pero no se fija mucho en estándares, en que el servicio sea más pulido, más limpio.
 - Otra parte que también veo que es una necesidad última en estos días es la parte de sistemas de procesos dentro de la empresa, como manejo de base de datos, centro de costos, procesos contable, facturación, flujos de caja, todo eso los operadores grandes lo tienen en un sistema, algunos han comprado paquetes de trabajo, otros han hecho su propio sistema de información in house.

- ¿Cuáles y cómo son las empresas que necesitan los servicios (qué tipo de empresa, en qué sector, qué tema, qué tamaño o sobre qué actividad)?
 - La pymes, no las grandes porque o ya se han asociado con corporaciones más grandes o su nivel de ingresos les permite pagar profesionales altamente calificados.
 - Lo que dice Erika a mí también me suena razonable, yo también me enfocaría en que la consultoría sería para empresas medianas y pequeñas, porque como dice

Erika una grande efectivamente puede pagar profesionales más calificados, pero no lo hace una pequeña porque a veces dicen “yo no contrato profesionales porque este me cuesta muy caro” por darte un ejemplo uno de 1000 en vez de uno de 2000, pero el de 1000 no es lo mismo que el de 2000, porque el de 1000 estudio en el instituto fulano de tal mientras que el de 2000 estudio una maestría y no por decirte que el de 1000 sea menos inteligente que el de 2000, pero si tiene una mayor experiencia el de 2000 y el de 2000 te puede aportar más cosas y no solamente se va enfocar en su trabajo sino que va a trabajar en conjunto con las otras personas calificadas para hacer la consultoría en equipo y decidir cuál es la mejor solución al problema.

- ¿En cuántas estimaría la cantidad de empresas que tomarían el servicio? ¿Cuáles podrían ser los obstáculos para que contraten estos servicios?
 - El principal obstáculo para que la empresa de turismo acceda a una consultoría no es el tema económico, yo diría que la idiosincrasia de la gente, la forma de pensar, porque de alguna forma era una limitante en nuestro trabajo, porque a veces uno decía esto, pero igual querían hacerlo como querían, entonces uno decía porque me han contratado aquí. Pero no siempre pasa eso, creo que si la empresa opta por querer escuchar a un consultor, es porque de alguna forma tiene la intención de escuchar la opinión de un tercero, hay que saber el propósito, de nada sirve que yo sea una empresa que va a invertir 1000 en una consultoría si yo simplemente voy a pagar para que los consultores me vayan a dar toda su recomendación si yo no voy a hacer nada, no sirve de nada.
 - Porque la consultoría en mi opinión es más que un negocio, ósea la razón principal de una consultoría es mejorar algo, no necesariamente ganar dinero, ganar dinero es una consecuencia de algo que tu estas mejorando dando resultados, por eso es importante saber cuál es la razón por la que te buscan, cuando captan al cliente se tiene que preguntar qué cosa es lo que quieres, ahora si ustedes proponen las alternativas y el cliente ya no lo hace, pero eso ya no tiene que ver con ustedes, porque ustedes ya se lo dijeron. Por eso si yo tuviera una consultora lo primero que le diría al cliente que vamos a lograr con esto, vamos a lograr que tus hijos trabajen, vamos a lograr que tu empresa mejore, la vamos a poner bonita y la vamos a vender, que cosa quieres hacer, dependiendo de eso tú tienes que dar tus

recomendaciones para que eso se aplique y lo tienen que tener claro, tiene que haber un compromiso.

- ¿Cree que las empresas consideran presupuesto para consultoría? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar en su opinión por consultoría?; ¿Cómo considera la forma de calcular el precio de los servicios? (por hora, porcentaje de contrato, complejidad, producto, por fondos)
 - No, no tenemos presupuesto asignado a consultoría, recién el otro año para el 2018 va a ver una partida para consultoría, la única consultoría que llevamos es la consultoría legal, principalmente es tributario.
 - En la empresa grande donde estábamos dentro del presupuesto había una partida, no al comienzo, el presupuesto se implementó hace poco, cuando yo ingrese en el 2014 y en el 2016 ya empezaron a considerar el tipo de asesorías, es en el 2016 donde sí se dio esta asesoría de dos señores y una chica, lo que pasa es que un consultor no necesariamente tiene que ser especialista, he trabajado mucho tiempo en una empresa consultora de productividad, ya no con “Consulting Group” y no era que un consultor era minero, por eso se iba a la mina, el consultor puede ir a todo tipo de empresas, lo que ve es mejorar los procesos por lo tanto áreas de oportunidad, entonces es un poco lo que paso con esos señores.
 - En cuanto a la partida destinada a consultoría no está estandarizado, lo que pasa es que esa parte lo maneja cada empresa, en el caso específico tú lo puedes determinar, tú sabes que tu ingreso va a ser 1000, tú puedes destinar un porcentaje de lo que tú ganaste, la consultoría no está vista como una inversión en nuestro país, esta vista como un gasto, lo que normalmente he visto que hacen es, este año voy a ganar 1000 y de ese 1000 cuando estoy dispuesto a invertir en consultoría, el 10% asea 100, pero no lo ven como inversión sino como gasto.

➤ Preguntas respecto a la oferta.

- ¿Conoce a empresas consultoras en turismo? En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Qué piensa de ellas?
 - Si claro, BDO se encarga de consultoría en empresas de turismo.

- Hoy en día las empresas de turismo tienden a ser menos informales, nadie es bien visto siendo informal, inicialmente puedes empezar haciendo una empresa informal, lo que pasa que si quieres ir creciendo tienes que adecuarte a las normas, si se me ocurre contactarme con alguien, lo recojo en el aeropuerto, lo llevo al hotel y mañana le digo te hago un Citytour y lo llevo en mi carro, nadie se va a enterar que me pago 50 o 100 dólares por hacerle el Citytour, pero si yo ya quiero poner una empresa tengo que hacer todas las cosas más formales, ese el tema, ahora por ejemplo si tú me dices que eres un consultor especialista en turismo tienen que estar involucrados también en temas tributarios que tiene mucho que ver sobre todo si es turismo receptivo, porque no todos se atreven hacerlo, es solicitar el saldo a favor del exportador, no todo el mundo se atreve hacerlo porque no se quieren meter con la Sunat, y no quieren que la Sunat vayan a fiscalizarlos.
- ¿Conoce fondos de cofinanciación u otra intervención del Estado en el sector del turismo que implica servicios de consultoría?
- No, En turismo tú puedes abrir una empresa de turismo con muy poco dinero, porque el turismo tiene una particularidad tu manejas mucho dinero que no es tuyo, te conviertes en un administrador de plata, llega la plata y distribuyes, te quedas con tu dinero, no necesitas tener ningún fondo de inversión, no se dé chico, cuando vas creciendo si tienes que hacer una inversión importante a nivel personal, tienes que hacer una inversión importante a nivel de tu sistema, ya no puedes hacerlo todo con el Excel, ya no puedes hacerlo todo por computadora, necesitas un sistema y ahí ya empiezan otras necesidades, saber cómo tributar bien.
 - Quisiera acotar lo siguiente, las empresas prácticamente manejan dinero de otros, esto se refiere a que las empresas piden mucho antes de elaborar un tour piden anticipos a los clientes, ósea si tú eres el cliente de fuera y quieres un paquete, yo te digo ok, pero me tienes que abonar el 30 % antes de eso, para yo con eso manejarme, a eso se refiere, se maneja mucho con anticipos, manejas mucho dinero que nos es tuyo.
 - No hemos revisado eso, porque obviamente es toda la maquinaria para el trabajo operativo lo tenemos, probablemente si estuviera empezando a abrir un operador debería, pero las entidades financieras no te prestan para servicios, las entidades

financieras te prestan para cuestiones físicas, es decir te pueden prestar para financiar tu carro, pero no te prestan para tus sistemas.

- Claro que no, por ejemplo posada amazonas de reding forest, a ellos si les prestaron dinero pero con la condición de que trabajaran con la gente de la zona.
 - Pero eso es un hotel, eso es físico. Pero que vaya un futuro tour que diga yo voy hacer un tour por todos los restaurantes de Miraflores, para esto no te prestan.
 - Particularmente vuelvo a mi experiencia que he tenido en esa empresa, es la única empresa de turismo en la que he trabajado y nunca me entere de algún financiamiento, de repente son financiamientos particulares para promover el turismo en ciertas zonas, pero ahí como dice Erika también es de repente, si tú pones un lodge yo te ayude a que no pagues el IGV, o que este exonerado de esto, es decir es atribuir a ciertas condiciones como vas a tener que dar trabajo a cierta gente, pero que te financie un banco para pongas una empresa de turismo no he escuchado.
 - No estoy segura de esto, no lo he buscado tampoco, el hecho es que ningún banco te va a prestar dinero para un proyecto pequeño de inversión que no tenga la seguridad que te va a reeditar, entonces cuando empiezas a entrar en un negocio nuevo que tú no conoces muy bien, es muy difícil que obtengas financiamiento, generalmente vas a tener que invertir lo que has ahorrado, vas a tener que prestarte de tus papas de tus amigos en fin.
- ¿Cuáles son según usted los rasgos claves de una empresa consultora para asegurar su éxito?
- Pienso que sí un consultor tiene que saber, porque si es especialista del turismo tiene que saber varias cosas del turismo, a mi criterio no tienes que dominar el tema legal porque tampoco eres un abogado, porque es imposible que le ganes a un abogado en temas legales, lo importante es saber cosas básicas o tener de repente los contactos que sepan del tema, si saber algo, como en todas las profesiones.
 - Por ejemplo con Erika, ella era operaciones yo era finanzas, hemos tenido muchas reuniones trabajando, porque yo le tenía que decir oye dile tu eso, o necesito contable o financieramente necesito esto, entonces ella tenía que saber los temas porque eran parte de la operatividad, igualmente yo aprendí bastante de la parte

operativa, porque eso es lo que compete sin llegar a que tu tengas que dominar el tema tributario más que un abogado, porque tendrías que estudiar todas las normas, obviamente tienes que saber, pero no es que tu tengas que ser el experto en esto.

➤ Análisis de la entrevista

- Respecto de la demanda

- El operador turístico no ha crecido mucho en los últimos 30 años, este ha crecido horizontalmente más no verticalmente, sin embargo ha creado otros negocios que giran alrededor del negocio principal. Las empresas del sector turismo necesitan apoyo en la parte de procesos, actualizar su sistema para optimizar sus recursos, otro problema es la parte tributaria, estas desconocen o simplemente no lo entienden, y la parte del servicio al cliente la que se maneja de manera informal.
- Las empresas medianas y pequeñas son las que necesitan este tipo de asesorías ya que no tienen la solvencia como para contratar a profesionales altamente calificados como si lo tienen las empresas grandes.
- El principal obstáculo que tienen muchas empresas de turismo para acceder a este tipo de consultoría no es el tema económico sino la manera de pensar que tienen para implementar lo que el consultor recomienda, por eso, es tarea de las empresas consultoras involucrar a las empresas turísticas en el logro de los objetivos.
- Las empresas turísticas no cuentan con una partida estándar del presupuesto destinado para la consultoría, porque no está visto como un gasto y no como una inversión

- Respecto de la oferta

- Las empresas de turismo están tendiendo a formalizarse, ya que las exigencias del mercado hoy en día está haciendo cambiar la manera de pensar del cliente, para esto si se quiere ser una empresa especialista en consultoría se tiene que estar involucrado con normas de tributación, ya que como parte del trabajo es precisamente meterse con la Sunat al solicitar el saldo a favor del exportador.
- Es muy difícil que las entidades financieras presten dinero a un negocio de turismo, es decir para un proyecto pequeño de inversión, lo más probable es que

la inversión sea propia, en el negocio de un operador de turismo se maneja mucho dinero ajeno, por lo que se necesita muy poca inversión para abrir una empresa de turismo.

- La clave del éxito es saber de todo un poco, tener a la mano especialistas que sepan de los temas que se van a brindar en la consultoría.

ANEXO XXIII

Walter Vizarreta

MBA of The University of Texas at Austin - Red McCombs School of Business

Trabajo actual: Subdirector de Inteligencia y Prospectiva Turística en Promperú.

Trabajos pasados: Director ejecutivo y fundador de “Vizarreta Consultores”, director de Cuenta en “Lidera: Consultoría Integral”, director de cuenta VIP en “Alfavía”, gerente de imagen y marketing en “Promperú”.

➤ Preguntas respecto de la demanda.

- ¿Qué problemas tienen las empresas del sector turístico que se pueden resolver con consultoría? ¿Qué tipo de consultoría necesitan? (Planificación, Diagnóstico, Marketing, Investigación de Mercado, Estructura Empresarial)
 - No nos podemos comparar con potencias turísticas, como: Barcelona, Sevilla, New York, La Florida, cada uno tiene un Promperú es decir hay abundancia de Clientes donde se puede ofrecer herramientas como marketing relacional, softwares, Big Data, estrategias comerciales, Marketing Turístico.
 - El primer producto es debe ser el de Operaciones y procesos que se deben profesionalizar, estandarización internacional, añadir sofisticación, buenas prácticas, en el proceso de compra de insumos, almacenamiento, traslados, manejo de mermas, manejo de tiempos, porque las personas todavía no entienden el beneficio de la sistematización, en los restaurantes, colas, en los hoteles la limpieza, aún se concentran en la parte artística, que debe ser bueno y bonito. Se debe llegar a usar la tecnología como forma de conocimiento ni como soporte, para mejorar la competitividad.
 - En las MYPES, no se entiende el beneficio de la consultoría a largo plazo como planes de marketing, análisis de Porter, etc, como si se hace a las grandes empresas. piden soluciones rápidas porque para ellos cada hora se pierde dinero,

el enfoque de vender la parte conceptual ha fallado, por lo tanto el diagnóstico debe ser igualmente rápido e impresionar con preguntas.

- En las MYPES, (Queirolo, Perú Visión, Alfresco, Cala) si necesitan o hay una necesidad oculta, pero no pagarían 1,000 dólares mensuales, debe tener tarifas accesibles y debe ser a partir de una labor de educación respecto a lo que se trata una consultoría, es complejo hacer entender a los clientes que las credenciales son importantes.
 - Es un buen momento para sensibilizar a las MYPES, debido a la coyuntura boom gastronómico y graves problemas de salubridad, de colas, del aumento de turistas en el Perú.
- ¿Cuáles y cómo son las empresas que necesitan los servicios (qué tipo de empresa, en qué sector, qué tema, qué tamaño o sobre qué actividad)?
- En lo Público la demanda es pequeña está conformada de Promperú, Mincetur, porque tienen presupuesto.
 - En lo Público, Ni Regiones, Ni Municipios estos tienen presupuesto limitado y consideran al turismo como una actividad complementaria.
 - En lo privado principalmente como Agencias de Cooperación Internacional (SwissContact, Asociación Peruano Japonés, etc) o Asociaciones como Los Andes de Cajamarca (apoyo de la minera Yanacocha).
 - El Mincetur tiene base de datos de empresas de turismo, se debería empezar por esas.
 - El verdadero Target son empresas medianas y familiares, porque empezaron pequeñas y ahora cómo han crecido tienen recursos pero tienen una necesidad de profesionalización y eso son los más rentables, sobre todo en turismo.
 - Para las Microempresas, existen programas de capacitación, de apoyo, o de cooperación entonces ya no tiene sentido para la consultora además que no habría forma de cobrar.
 - En lo Privado, No en las Grandes, como cadenas hoteleras porque ya tienen contactos internacionales
- ¿En cuántas estimaría la cantidad de empresas que tomarían el servicio? ¿Cuáles podrían ser los obstáculos para que contraten estos servicios?

- Para saber de cuantos podrían ser posibles clientes deben ver las asociaciones y gremios reguladas, como el APOTUR (La Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno) (49 inscritos), AHORA (Asociación Peruana de Hoteles y Restaurantes y Afines) (más de 2000 inscritos), respecto al cantidad de empresas pequeñas y medianas es engañoso.
- ¿Cree que las empresas consideran presupuesto para consultoría? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar en su opinión por consultoría?; ¿Cómo considera la forma de calcular el precio de los servicios? (por hora, porcentaje de contrato, complejidad, producto, por fondos)
- Los consultores estándar cobran 15,000 Soles los que tienen un buen nivel 10,000 USD. pero la calidad de tu producto debe estar respaldado.
 - Para las MYPES se debe poner el precio, por la parte marginal, parte efectivo y parte especias, en un principio para ser un caso de éxito, o realizar trabajos a clientes estratégicos para hacerse conocidos.
 - La regiones pagan por planes de marketing entre 20,000 a 30,000 Soles, el precio de una trabajo de calidad es alrededor de 15,000 USD
- Preguntas respecto de la oferta.
- ¿Conoce a empresas consultoras en turismo? En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Qué piensa de ellas?
- En Perú nada funciona por el lado de la Oferta, sino es la demanda la que manda allí se equivocan las consultoras de turismo.
 - La consultoría es un sector altamente competitivo debido a los Free Lance en Perú donde ser consultor es sinónimo de desempleado no como en EEUU o Europa.
 - Las firmas de consultoría grandes son Mckinsey, M.Jhon Consulting, Deloitte Perú.
 - Las grandes Consultoras cobran 10,000 USD por Nombre y Diseño de Marca.
- ¿Conoce fondos de cofinanciación u otra intervención del Estado en el sector del turismo que implica servicios de consultoría?

- Otra manera trabajar con las MYPES es el de buscar fondos de financiación, que te dan parte efectivo y de acceder al fondo recibes un porcentaje, hay muchos fondos de todo tipo para turismo y se puede ganar mucho dinero, y pueden generar clientes permanentes.
- ¿Cuáles son según usted los rasgos claves de una empresa consultora para asegurar su éxito?
- Los consultores especializados están la base de contrataciones de Promperú.
 - El consultor debe demostrar desde el principio sus credenciales, maestría MBA de dónde, experiencia en el sector, con casos de éxito, logros, cantidad y calidad de personal que sería asignado al proyecto así como sus horarios, dar garantía, y de acuerdo a eso poner un precio; los consultores baratos ven temas muy superficiales.
 - Para la MYPES es importante que el consultor demuestre casos de éxito con otros clientes, lo que se hizo y los resultados cuantificables y poco a poco comenzar a tener un portafolio de clientes.
 - Para la MYPES es importante que el consultor debe demostrar soluciones muy concretas en el campo y deben ser desde el primer día de frente al objetivo y con resultados en cada sesión, y estratégicamente vender productos a largo plazo como planeamiento Estratégico.
 - Para hacer consultoría en turismo es importante tener conocimiento de formación y sobretodo de campo. (cadena comercial, expertis en la diversidad cultural, cómo se negocia, comercio, funcionamiento del sector), las grandes firmas si lo pueden hacer pero se demorarán.

➤ Análisis de la entrevista

- Respecto de la demanda
- Los problemas que se pueden solucionar con consultoría son diversas pero se debe sensibilizar a las empresas y hacer notar lo beneficioso de una consultoría de calidad, para empezar el tipo de consultoría que necesitan las MYPES son respecto a la sistematización y estandarización de operaciones y procesos apoyados en el uso de tecnologías.
 - En el sector público las entidades que tienen presupuesto para este tipo de servicio

son Promperú, Mincetur y muy poco gobiernos regionales que tienen presupuesto pero lo usan en otras prioridades, en el sector privado las agencias de cooperación binacionales y asociaciones privadas o que sean sostenidas económicamente por empresas mineras, pero el verdadero target son las MYPES en especial las empresas medianas y familiares, para competir con empresas extranjeras.

- Los posibles clientes deben ser lo que se encuentran regulados y que pertenezcan a gremios como Apotur y Ahora-Perú, aunque la cantidad inscritas en éstas entidades suelen ser engañosas.
 - Los consultores estándar ganan 15,000 soles cada 6 meses, pero los especializados y certificados deberían ganar 10,000 USD, por lo que hay gran variedad de calidad de servicio de consultoría, para las MYPES se debe buscar formas de pago accesibles ya sea fraccionado, en especies, efectivo o con descuentos si se trata de clientes estratégicos.
- Respecto de la oferta
- Las firmas más grandes que conoce en el Perú son Mckinsey, M.Jhon Consulting, Deloitte Perú.
 - Respecto al acceso a fondos de financiamiento se debe prever servicios que será pagado parte efectivo y otra parte al lograr que el potencial cliente acceda al fondo, estos fondos existen de muchos tipos y de ser un caso de éxito generará clientes permanentes.
 - Para el éxito de la consultoría se debe trabajar con servicios que muestren resultados cuantificables a corto plazo desde la primera sesión, así como el éxito también surge con la preparación académica del personal y su experiencia en campo. Es clave generar casos de éxito.

ANEXO XXIV

Roció Lombardi Valle

Máster en Dirección y Planificación del Turismo Sostenible en la Universidad Española de Alicante como becaria de la Fundación Carolina. Con más de quince años de experiencia en el desarrollo de empresas turísticas inclusivas.

Trabajo actual: Directora de la Escuela Académico Profesional de Turismo en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya.

Trabajo Anterior: Consultora en desarrollo de productos turísticos, proyecto “Vive Conchucos”, Docente de turismo en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya.

➤ Preguntas respecto de la demanda.

- ¿Qué problemas tienen las empresas del sector turístico que se pueden resolver con consultoría? ¿Qué tipo de consultoría necesitan? (Planificación, Diagnóstico, Marketing, Investigación de Mercado, Estructura Empresarial)
 - En este país el abanico es sumamente amplio todo depende de lo que quiera el cliente por ejemplo desde el estado (Mincetur) hay consultorías para desarrollo de productos turísticos, para diagnósticos e incluso para desarrollo de documentos, libros para luego hacer capacitaciones eso es súper amplio, esto se da en el Mincetur, puedes tener consultorías para gobiernos regionales que lo que quieren hacer es un expediente fijo un proyecto de inversión pública también es aparte.
- ¿Cuáles y cómo son las empresas que necesitan los servicios (qué tipo de empresa, en qué sector, qué tema, qué tamaño o sobre qué actividad)?
 - Son empresas grandes.
 - En verdad las empresas grandes demandan consultorías en buenas prácticas ambientales, si quieren lograr una certificación, en procesos, en buenas prácticas de manipulación de alimentos, temas bien cortitos y específicos

- Las empresas pequeñas la apuesta es para tema más visibles a corto plazo que el turismo, queremos mostrar una apuesta a largo plazo, en realidad las empresas pequeñas no están listas para ser invertir en ello, las empresas tienen que ser grandes, básicamente son mineras además, en este país hay varias empresas mineras, petroleras que han decidido en orientar el tema de responsabilidad social al desarrollo del producto turismo.
- ¿En cuántas estimaría la cantidad de empresas que tomarían el servicio? ¿Cuáles podrían ser los obstáculos para que contraten estos servicios?
- Muy pocas empresas tomarían el servicio, porque no hay turismo, la pequeñas empresas desean resultados al corto plazo y el turismo no te lo da, por ejemplo las empresas pequeñas que quieren tener un impacto a corto plazo en la comunidad local lo que hacen es de repente capacitarlos en la mejora de la artesanía que tienen, ósea como en temas súper específicos, el turismo es una concepción mucho más larga.
- ¿Cree que las empresas consideran presupuesto para consultoría? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar en su opinión por consultoría?; ¿Cómo considera la forma de calcular el precio de los servicios? (por hora, porcentaje de contrato, complejidad, producto, por fondos)
- Lamentablemente las pequeñas empresas no consideran una partida en el presupuesto destinado a la consultoría. yo pago, ósea trabajo a tiempo completo aquí en la dirección de la universidad, es un tiempo completo pero no es dedicación exclusiva, tengo 20 años además trabajando en turismo entonces por allí, y generalmente no son las municipalidades, ósea quieren hacer cosas pero no tienen el dinero, ósea consiguen una empresa detrás que respalde eso, por ejemplo las mineras que son las que pagan el expediente o la consultoría, de hecho son ellas las que llaman a convocatoria y por allí te dicen oye yo conozco a alguien y te van pasando la voz.
- Preguntas respecto de la oferta.

- ¿Conoce a empresas consultoras en turismo? En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Qué piensa de ellas?
 - Sí, claro que conozco empresas consultoras en turismo, kmceros es una de ellas, especialista en turismo, son 3 socios, una de ellas es la anterior directora de escuela, esta piasa consultores que son gente mayor con mucha trayectoria en temas de turismo e incluso han ocupado cargos públicos en algún momento y tienen mucha fuerza e incidencia, también tienes propias empresas que tienen diferentes rubros uno de ellos es consultoría, como responsibility travel que tiene el área de agencias de viajes pero también tiene el área de consultoría ósea hay también varias empresas que son como sistemáticas.

- ¿Conoce fondos de cofinanciación u otra intervención del Estado en el sector del turismo que implica servicios de consultoría?
 - Frente a la propuesta del presidente de incrementar al doble el turismo en el país, yo soy la primera persona que discrepa con ese término de que el turismo se mide en números, ósea que el turismo no tiene que ser un indicador cuantitativo, de nada me sirve a mí que vengan 10.000.000 de turistas cuando no van a gastar nada, el turismo tiene que tener un indicador cualitativo. Pero si el turismo ha crecido dicen, claro que sí, pero antes la gente se quedaba 15 días, ahora solo se quedan 7 días, el nivel de gasto es menor, creo que los indicadores no se están mirando con la importancia debida en turismo y te lo acabo de mencionar en la entrevista, ósea el turismo necesita de una planificación, el problema es que en este país esa planificación es de arriba hacia abajo, yo papa te digo lo que tienes que hacer en las regiones, lo que necesitas es bajar y planificar de abajo hacia arriba, una planificación concertada, participativa con mesas de dialogo.

- ¿Cuáles son según usted los rasgos claves de una empresa consultora para asegurar su éxito?
 - La clave del éxito está fuera de la oficina, porque no trabajo desde mi escritorio, porque tengo una serie de herramientas metodológicas que me permiten a mí en el lugar poder desarrollarlos, ósea un consultor se tiene que poner los zapatos.
 - Por eso te digo los precios quedan claro, ósea un precio es si alguien va a ser un trabajo sentado desde su escritorio investigando por internet y otro precio es si va

a tocar las puertas de los vecinos y preguntarles que desarrollo turístico quieren en su zona.

➤ Análisis de la entrevista

- Respecto *de* la demanda

- Las necesidades del cliente en el Perú son amplias en cuanto a la asesoría en turismo, la necesidad de consultoría en el estado como por ejemplo el Mincetur, en el desarrollo de documentos, libros, productos turísticos, capacitaciones, etc. En los gobiernos regionales la necesidad de consultoría en proyectos de inversión pública.
- Las empresas grandes son las que demandan asesoramiento en temas específicos, tales como buenas prácticas ambientales, manipulación de alimentos. La pequeñas empresas apuestan en temas de corto plazo, mientras las grandes a temas de largo plazo.
- Una barrera que existe en las empresas pequeñas de turismo es que desean resultados a corto plazo en cuanto a la consultoría lo que es prácticamente imposible.
- Las empresas turísticas no consideran una partida en el presupuesto, ya que no tienen los medios, lo que hacen algunas es buscar una empresa que los avale, por ejemplo las empresas mineras.

- Respecto de la oferta

- Existen empresas especialistas en turismo como “km cero”, “piasa consultores”, además de empresas que tienen diferentes rubros como “responsability travel” que tiene agencia de viajes y consultoría.
- En el país lamentablemente el turismo se mide de manera cuantitativamente y no cualitativamente, el turismo ha crecido pero el nivel de gasto es menor por turista, el turismo necesita de una planificación de abajo hacia arriba y no al contrario.
- La clave del éxito no está en realizar un trabajo desde el escritorio sino en terreno de acuerdo a la realidad de la zona.

ANEXO XXV

Erick Paulet

Magister en Marketing, Licenciatura en Negocios Internacionales, Agente Aduanal, Profesor, Empresario, Estrategista, Consultor de Negocios.

Trabajo actual: Docente de tiempo parcial de postgrado en ESAN graduate School of Business.

Trabajo anterior: Jefe de desarrollo económico en ESAN graduate School of Business, consultor asociado senior en Consultoría Estratégica – Outsourcing

➤ Preguntas respecto de la demanda.

- ¿Qué problemas tienen las empresas del sector turístico que se pueden resolver con consultoría? ¿Qué tipo de consultoría necesitan? (Planificación, Diagnóstico, Marketing, Investigación de Mercado, Estructura Empresarial)
 - El entrevistado, como consultor y académico presenta una visión de la consultoría de acuerdo con la cual, tanto el sector público como el privado tienen necesidad del servicio, el nivel y el tipo de servicio (complejidad) dependen del tamaño de la empresa, o el nivel del ente público (nación, región, municipio o distrito). El alcance de la consultoría, o su nivel de abstracción o de aplicabilidad práctica difiere entre formulación o apoyo para formulación de política pública cuando se asesoran entidades del orden nacional.
 - En el sector público tres tipos de actores se necesitan tres tipos de consultoría: el primero se trata de lineamientos y políticas públicas que se presta a entidades no dependientes, especialmente del orden nacional; el segundo es respecto a ejecutar políticas públicas que se presta a entidades dependientes del orden regional y nacional, este tipo de consultoría se trata de la manera de traducir la política pública para transformarla en actividades; el tercero es para los gobiernos locales (las municipalidades y distritos), donde se ayuda a articular los planes y

programas con la normativa marco, por último es interesante la identificación de fondos nacionales e internacionales para aplicar a ellos.

- Políticas públicas deben ordenar todas las acciones pero no recogen la realidad por desconocimiento del sector es así que se solicita consultoría.
 - En sector privado se necesitan planes comerciales, diversificación de productos y su adaptación a los perfiles de los clientes.
 - El sector privado tiene como característica la informalidad, la alta proporción de micro, pequeñas y medianas empresas en el universo, con fuerte presencia de empresas familiares; estas empresas necesitan crecer, adaptarse a las reglamentaciones oficiales a los estándares internacionales, acceder a crédito en el sistema financiero, al mercado de los mayoristas de turismo, y en general al circuito moderno para hacer negocios; esto hace cada día más complejos los campos de acción que deben afrontar las empresas, y dificultan contar con los especialistas de planta, debiendo recurrir a los servicios de consultoría o asesores externos. La utilización de los recursos de consultoría implica costos efectivos lo que para empresas que tienen una operación ajustada y trabajan en mercados que compiten por precio dificulta la contratación aduciendo razones de costos.
 - No hay incentivos para formalizar desde el punto de vista de tributación. Sin embargo, para acceder al crédito en el sector financiero se necesita ser formal; esta situación es percibida por los pequeños que pasan a ser medianos y medianos que pasan a ser grandes
- ¿Cuáles y cómo son las empresas que necesitan los servicios (qué tipo de empresa, en qué sector, qué tema, qué tamaño o sobre qué actividad)?
- En lo relacionado al mercado en el sector público, la estructura tiene figura piramidal en número de entidades, pero en monto es una pirámide invertida. Si bien las necesidades de consultoría se dan en todos los niveles, las entidades nacionales tiene más tendencia a contratar estos servicios, el reto es convertir los entes territoriales en clientes diseñando una propuesta fácilmente medible y que presente resultados en corto plazo, tal como la presentación de proyectos a los fondos de que disponen los ministerios y otros entes del estado; de esta forma, se puede aprovechar el número de municipios y distritos, y la posibilidad de utilizar

la contratación directa para crear un mercado con unos actores desatendidos y que están fuera de la consideración de los actuales consultores.

- Existe una necesidad de realización en capacitación como en normas, además las empresas objetivo vive en el día a día, no observan los problemas de conceptualización, por ejemplo respecto a calidad, no encuentran brechas en relación con el estándar; sin embargo detectan problemas en operaciones, personal, financieros.
- ¿En cuántas estimaría la cantidad de empresas que tomarían el servicio? ¿Cuáles podrían ser los obstáculos para que contraten estos servicios?
- El tamaño de mercado en el sector privado, considerando un universo de 10.000 empresas, pero se estima que 20 estarían dispuestas a tomar servicios de consultoría en su mayoría empresas grandes.
 - El tamaño de mercado en el sector público, es un número pequeño, pero en la inversión de dinero en consultoría es alta. En el nivel no nacional (regional), la probabilidad de ser contratado depende de la relación con las autoridades. Unos 100 gobiernos regionales y distritales es el número dispuesto a contratar consultoría, por contar con los recursos, la necesidad y la conciencia de la necesidad. El presupuesto total de estos entes territoriales puede ser de 40 a 50 millones de soles.
- ¿Conoce fondos de cofinanciación u otra intervención del Estado en el sector del turismo que implica servicios de consultoría?
- Las entidades públicas no se comunican, lo que da duplicidad de ofertas en planes programas fondos.
- Respecto de la oferta
- ¿Conoce a empresas consultoras en turismo? En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Qué piensa de ellas?
- Para ser contratado en el sector público, depende de a quién se conoce, de las conexiones con las autoridades.

- La consultoría para las entidades territoriales del nivel regional o local presenta mayor viabilidad para realizarse en los primeros estadios de la empresa, se puede aplicar a asesorías por contratación directa, se tiene amplio conocimiento de los actores administrativos y del sector turístico y de la realidad local, lo que permite presentar planes proyectos adaptados a la situación de la localidad debidamente articulados y enmarcados en las políticas nacionales las tendencias internacionales. En este nivel es posible sugerir la aplicación de ideas, planes y conceptos exitosos en otras regiones o países, con la debida adaptación al entorno, y la cultura locales, constituyéndose en innovaciones, que si son exitosas, pueden aplicarse en otros entes territoriales, convirtiéndose la experiencia positiva en referente que facilita el proceso de contratación.
- ¿Conoce fondos de cofinanciación u otra intervención del Estado en el sector del turismo que implica servicios de consultoría?
- Respecto a los fondos se considera que las entidades públicas no se comunican, lo que da duplicidad de ofertas en planes programas fondos.
- ¿Cuáles son según usted los rasgos claves de una empresa consultora para asegurar su éxito?
- Para ofrecer consultoría acerca de política pública, se requiere una visión holística, multidisciplinaria, que fije objetivos que trascienden la esfera del sector turismo, pues involucra y tiene en cuenta aspectos extra sectoriales como la situación y perspectivas políticas, económicas, demográficas, y ambientales de la región y el mundo, máxime con la globalización, pues las tendencias, exigencias de los clientes, las entidades multilaterales, las empresas o asociaciones tienden a aplicarse en todos los territorios cada vez con mayor rapidez y en todas las áreas, de tal forma que las normas ambientales, laborales, de calidad, seguridad y protección de la información y la intimidad se aplican a todas las industrias, incluyendo el turismo, requiriendo que la normatividad las políticas sectoriales tengan en cuenta aspectos aparentemente no relacionados. Por otro lado, los términos de referencia llevan a restringir la participación en este tipo de contratos a empresas consultoras muy grandes, con experiencia generalmente internacional y altos perfiles de los consultores; esta realidad indica que en fases iniciales de la

empresa se debe participar en estos contratos en asociación con consultoras grandes y de amplia trayectoria, con el fin de acumular experiencia y generar los contactos en las instancias donde se toman las decisiones, con el objetivo de aplicar para este tipo de contratos en momentos en los que se cumplan los requisitos de capital experiencia. No obstante, los entes nacionales también requieren consultoría en aspectos operativos, por montos que permiten contratación directa, y puede accederse a este tipo de contratos con el fin de dar a conocer los servicios de la empresa y comenzar a construir la experiencia y la base de contactos.

ANEXO XXVI

Jaime Quiroz

Graduado de Toulouse Lautrec, profesional en comunicación gráfica y fotografía con experiencia en marketing y colaborador en desarrollo de productos de consumo.

Trabajo Actual: Gerente del estudio de diseño TruMedia, propietario de Lima Adventours, operadora de turismo de aventura en bicicleta.

Trabajo Pasado: Guía especializado y consultor en desarrollo de rutas turísticas, jefe de Marketing en la operadora de turismo Perú Bike.

➤ Respecto de la demanda

- ¿Cuáles y cómo son las empresas que necesitan los servicios (qué tipo de empresa, en qué sector, qué tema, qué tamaño o sobre qué actividad)? ¿Qué tipo de consultoría necesitan?
 - Sector privado solicita consultoría principalmente en el rubro de hospedaje y desarrollo de productos y destinos, atado a fondos de mineras; muchas veces queda en papel y no se lleva a práctica; solo es por cumplir. Por ejemplo el turismo rural comunitario, dónde las comunidades tienen diferentes motivaciones y razones para nacer, ya que unas nacen por acuerdo de ellos mismos, otros por una persona emprendedora, otros por fondo exterior, otras por ONG que al finalizar su ciclo, surge el problema comercial. No de marketing ya que el estado hace mucho como las ferias, sino que falta conexión entre canales importantes (mayoristas) y los empresarios de turismo independiente que no entran en este mercado o circuito de volumen.
 - La mayoría de operadores de aventura comenzaron como un gusto personal y luego observaron que había una oportunidad.
 - Las empresas como la de Jaime Quiroz necesitan consultoría en organización empresarial para poder crecer. No se necesita tanto consultoría en Marketing, pues conocen a sus clientes que son especializados, pero depende del tipo de empresa.

Algunas empresas pequeñas necesitan desarrollo de producto, operaciones, ventas, administración y operación durante el servicio.

- En la cadena para llegar a clientes tradicionalmente había (y hay) agencias pequeñas o medianas especializadas que cobran comisión promedio 10% a 20%. Hoy con internet y redes la información está disponible, esta es una gran oportunidad para la consultoría.
 - Actualmente se debe ser tour operador y agencia las mismas que requieren asesoría financiera así como los hoteles necesitan asesoría en operaciones, esta es una gran oportunidad para la consultoría
 - Existe necesidades en estandarización y calidad, para esto el (Canatur) ha hecho capacitaciones en calidad y servicio, en ventas (comercial) y marketing sin mucho éxito.
 - Se requiere formalización, especialmente en zona rural, existe problemas de comercialización, si llegan más clientes, los que ofrecen los servicios ven la necesidad de crecer y formalizarse.
 - El perfil de los clientes debe ser empresas de familias, rangos de edad jóvenes.
 - Consultoría para hacer responsabilidad social empresarial. Consultoría en operaciones (se ve necesidad en hotelería y restaurante), mucha necesidad en capacitación, legal, contable
 - Diferencia entre cliente de 5 y 3 estrellas: atención al cliente, agencias de 5 estrellas ponen guías adicionales que son sobre costo y a veces no son necesarios.
- ¿En cuántas estimaría la cantidad de empresas que tomarían el servicio? ¿Cuáles podrían ser los obstáculos para que contraten estos servicios?
- Los operadores turísticos no ven la necesidad de consultoría. Utilizan asesoría para crear proyectos y presentarlos a fondos; y luego mejorar la calidad de los servicios.
 - Las empresas grandes tienen área de responsabilidad social y tienen personas que han estudiado consultoría en la ONU, este podría ser un obstáculo.
 - Las empresas entregan los términos de referencia TDR, cuyos resultados son difícilmente medibles, haciendo difícil la contratación de servicios de consultoría de calidad.

- ¿Cree que las empresas consideran presupuesto para consultoría? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar en su opinión por consultoría?; ¿Cómo considera la forma de calcular el precio de los servicios? (por hora, porcentaje de contrato, complejidad, producto, por fondos)
 - Precios de consultoría: promedio de S/. 15.000 por proyecto. En un rango entre S/.10.000 y S/. 20.000 por una consultoría que implique una semana de trabajo de campo. La utilidad es aproximadamente 50%, el problema es el ciclo, no se tiene trabajo todo el año, pues depende del ciclo de inicio cierre de los presupuestos. Hay trabajo de mayo a noviembre.
 - El Mincetur es quien más consultoría contrata, en diferentes rubros, hay que estar en relación con las personas que definen las contrataciones, pues tienen un margen de 0 a S/.30.000 de contratación directa.
 - Actualmente se cobra calculando los costos involucrados, más horas de oficina para hacer el reporte.

➤ Respecto de la oferta

- ¿Conoce a empresas consultoras en turismo? En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Qué piensa de ellas?
 - Hay consultores que son netamente académicos que salen de las universidades que enfocan los planes curriculares a cómo se deben hacer las cosas pero hay poco enfoque en la realidad. Falta formación para trabajar con el estado, que relacione la necesidad del estado para hacer que los planes funcionen y se lleven a la práctica efectivamente.
- ¿Cuáles son según usted los rasgos claves de una empresa consultora para asegurar su éxito?
 - Para hacer consultoría para el estado y ser exitoso se requiere conocer la parte legal y facilita la contratación el amiguismo o buena relación y que conozcan el trabajo de la consultora. También existe el direccionamiento de licitaciones.
 - Estar al tanto de la tendencia del marketing mediante la web y Facebook para proyectos independientes.

- Debería haber consultoría especializada en turismo, porque es un negocio muy amplio, pero hay mucha falta de conocimiento para crecer y entrar en la formalidad (entrar en el sistema) fiscal, tributaria.

➤ Análisis de la entrevista

- El entrevistado presenta un panorama amplio del sector turismo con énfasis en el de aventura (rubro de su negocio); aporta experiencias con diferentes tipos de clientes (los clasifica por estrellas); explica cómo es la relación de los diferentes tipos de agencias con los operadores turísticos; analiza el fenómeno de la informalidad desde las causas, las consecuencias, los estímulos para formalizarse o no; aborda las acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) de las mineras y el tipo de consultoría que requiere y se le presta al sector oficial en nivel nacional; además presenta su visión acerca de las necesidades y tipos de consultoría de acuerdo con los clientes y sus necesidades, teniendo como ejemplo su propia empresa.
- De su disertación se puede colegir que las empresas de todos los niveles, públicas y privadas tienen necesidad de consultoría, que incluso los asesores en aspectos “no turísticos” deben conocer el sector turismo, las características propias del negocio, sus ciclos, actores, y realidades propias; considera que una necesidad de las empresas es crecer, para crecer requieren financiación, para adquirirla se necesita formalizarse.
- De acuerdo con la entrevista se puede considerar que existen dos ciclos empresariales y de negocio, el formal (de mayor valor y margen) y el informal (de menor valor y que compite por precio); en algunas oportunidades prestan servicios similares con costos diferentes, lo que se constituye en una competencia no equilibrada, lo cual es común en los sectores rurales; la imposibilidad de que el sector formal incluya los pagos a prestadores informales dificulta y limita su accionar en algunos lugares, impidiendo que los beneficios de una oferta de mayor valor se riegue a través de todo el territorio y la cadena de valor; perpetuando las diferencias socioeconómicas. Igualmente existen estímulos perversos para permanecer informal, pues los trámites, los costos no efectivos de la formalización (incluyendo la obligación de tributar) y las altas tasas impositivas

llevan a desincentivar el ingreso al círculo formal; adicional a ello, algunos informales no consideran necesario el acceso a financiación del sistema financiero por considerarlo difícil y costoso; esto configura un círculo vicioso en el cual el estado debe intervenir reduciendo los requisitos y costos de la formalidad, con más empresas formales se puede ampliar la base tributaria, disminuir las tasas, mantener o aumentar el recaudo y crear una cultura de legalidad. Para lograrlo se deben adelantar acciones en diferentes niveles, en el nacional, expedir las normas que reduzcan los requisitos, trámites y costos para la formalización, en el nivel local, diseñar planes, programas y proyectos encaminados a apoyar a las empresas en el proceso, ejerciendo la función de crear capacidades para que sean aprovechadas por el sector privado.

- Desde el punto de vista de las empresas privadas, existen oportunidades de ofrecer consultoría a las mineras en el área de RSE, en la organización comunitaria con miras al turismo, para construir estructuras empresariales sólidas y productos atractivos que puedan seguir funcionando una vez termine la financiación de la empresa patrocinadora.

ANEXO XXVII

Paula Andrea Sánchez

Técnica en hotelería y turismo, graduada del servicio nacional de aprendizaje (SENA)

Trabajo actual: Secretaria de competitividad de Manizales, capital del departamento de Caldas en Colombia.

Trabajo Pasado: Secretaria de Contabilidad de Casablanca, departamento de Tolima en Colombia.

➤ Preguntas respecto de la demanda.

- ¿Qué problemas tienen las empresas del sector turístico que se pueden resolver con consultoría? ¿Qué tipo de consultoría necesitan? (Planificación, Diagnóstico, Marketing, Investigación de Mercado, Estructura Empresarial)
 - Como sucede en el Perú, hay una falta de coordinación en el gobierno nacional de Colombia que quiere que el paisaje cultural cafetero presente iniciativas, programas y proyectos coordinados, para esto se necesita mesas de coordinación, donde deben participar las gobernaciones y las cámaras de comercio; de igual modo los municipios deben estar articulados con estas entidades.
 - Los problemas del sector público que se puede resolver con consultoría se manifiesta al momento de definir productos turísticos, asesorías para fomentar la integración entre entes territoriales (municipios y departamentos), señalización, y mercadeo.
 - Específicamente la alcaldía de Manizales que adelanta acciones para constituir el clúster de turismo, requiere consultoría para construir el plan estratégico del clúster; reformular la marca ciudad, la marca departamento o la marca región; adelantar estudios de perfil del turista; y construir las bases de datos, procesamiento y análisis de la información.
 - En el sector privado se necesita consultoría para cumplir con las normas técnicas, con la norma de sostenibilidad para renovar el registro nacional de turismo, y el

manual del paisaje cultural cafetero (si quieren acceder a la marca del PCC). Adicionalmente para adelantar el proceso de sofisticación de la oferta turística; marketing (segmentación del mercado) ya que en general existen falencias

- El gremio de guías requiere capacitaciones y actualizaciones para el cumplimiento de las normativas y acceder al registro nacional de turismo, capacitaciones en emprendimiento y empresarismo; desarrollar bilingüismo.
 - El sector de hotelería requiere capacitaciones para su personal.
 - Respecto a los tipos de consultoría que necesitan en general las empresas privadas requieren consultorías para efectuar las adecuaciones de infraestructura, capacitación (certificaciones), manuales y procedimientos para cumplir con la normatividad y conseguir el registro nacional de turismo. Adicionalmente, asesorías en finanzas, costos, marketing. El sector público requiere consultoría para adelantar los planes estratégicos, planes de desarrollo, marca ciudad, departamento o región, puesta en valor de atractivos, agremiación e integración de comunidades, determinación de productos, rutas y circuitos turísticos.
- ¿Cuáles y cómo son las empresas que necesitan los servicios (qué tipo de empresa, en qué sector, qué tema, qué tamaño o sobre qué actividad)?
- Los tipos de empresas y rubros en los que se necesita consultoría se encuentran en el sector público, las alcaldías municipales, gobernación. En el sector privado, son pequeñas y medianas empresas, con un componente de empresas familiares aproximadamente del 60% al 70%. En el municipio de Manizales se encuentran formalmente constituidas 268 empresas del sector turismo (incluyendo 79 guías). Se calculan unas 200 empresas informales.
- ¿En cuántas estimaría la cantidad de empresas que tomarían el servicio? ¿Cuáles podrían ser los obstáculos para que contraten estos servicios?
- Contratación de consultoría: El sector público contrata consultorías en turismo para crear los planes estratégicos, proyectos específicos y otros planes; el municipio de Manizales utiliza la figura de convenios interadministrativos con Cámara de Comercio, universidades (Católica, Nacional, de Caldas), o con la Corporación para el Desarrollo de Caldas, quienes cuentan con profesionales con

estudios y experiencia en el sector turístico y en la formulación de planes y proyectos.

- El obstáculo para contratar consultoría es de orden económico, y no ser consciente de la necesidad (especialmente en aspectos financieros y de costos).
- ¿Cree que las empresas consideran presupuesto para consultoría? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar en su opinión por consultoría?; ¿Cómo considera la forma de calcular el precio de los servicios? (por hora, porcentaje de contrato, complejidad, producto, por fondos)
- El sector privado utilizó los servicios gratuitos de la cámara de comercio hasta el 31 de marzo de 2017 para cumplir con los requisitos de registro nacional de turismo. A partir de esta fecha los empresarios deben pagar. La asesoría en este aspecto está estimada entre U\$130 y U\$200, y tiene un plazo estimado de una semana de duración (revisión de documentos y evaluación de la empresa, recomendaciones para cumplir con la normatividad).
 - Los contratos de los entes territoriales se realizan por contratación directa, invitación o licitación pública dependiendo del monto y del calendario electoral (ley de garantías electorales que fija restricciones a la contratación en época preelectoral).

➤ Análisis de la entrevista

- La entrevistada es la encargada del sector turismo en la alcaldía de la ciudad de Manizales, capital del departamento de Caldas, Colombia; una parte importante del territorio de Manizales se encuentra en el Paisaje Cultural Cafetero, Patrimonio de la Humanidad reconocido por la UNESCO desde 2011; adicionalmente es la puerta de entrada al Parque Nacional Natural Los Nevados, y cuenta con otros atractivos como el avistamiento de aves, termalismo y la feria anual.
- Como experta en el tema, aporta ideas de procesos que se adelantan en su territorio que pueden ser incorporados a la propuesta de consultoría en Perú. Aspectos como la agremiación de los actores privados, la creación de certificaciones (norma de sostenibilidad o de competencias laborales) o utilización de la marca del atractivo

turístico (marca Paisaje Cultural Cafetero). Igualmente la experiencia de la asesoría brindada por entidades oficiales o contratadas por ellas (universidades, cámaras de comercio o corporaciones) para que los empresarios cumplan con los requisitos exigidos por la norma vigente; ese caso es de subsidio a la oferta, que puede transformarse en subsidio a la demanda, o un esquema de copagos.

ANEXO XXVIII

Oscar Gamarra

Licenciado en Turismo especializado en proyectos de desarrollo, proyectos de inversión pública y planes de desarrollo turístico a nivel nacional.

Trabajo actual: Director ejecutivo del Centro de investigación en turismo y desarrollo sostenible.

Trabajo Pasado: Encargado de la coordinación de eventos y publicidad de la Casa O'Higgins de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

➤ Entrevista

- El sector en general necesita conocimiento especializado más relacionado a lo que son negocios y marketing y ventas; las empresas que usan consultoría son las medianas hacia arriba; necesitan soluciones más que procedimientos;
 - Es importante tener conocimiento del mercado, es decir que la consultora conozca el sector turismo cómo funciona, e incluso tener contactos que ayuden a resolver problemas; que puedan traer ideas de otros países; en Perú no hay muchas empresas especializadas en temas turísticos.
- Necesidades de consultoría en las empresas del sector turismo
- Las empresas pequeñas tienen necesidad de consultoría, pero no tienen presupuesto (costos), no están profesionalizadas, por ello no ven a necesidad; adicionalmente el consultor da unas pautas, y si la empresa no cuenta con los recursos para implementarlas, no se aprecia el beneficio. Una buena salida para que las pequeñas empresas accedan a consultoría es la asociatividad, dado que tienen la necesidad pero la barrera es el costo, al encontrarse asociadas, se crea economía de escala. Las pequeñas empresas operan por intuición, no responden a planes de negocios, no tienen expectativas altas de retorno de la inversión, las

proporciones de cierre de estas empresas son altas.

- Sector público

- En el sector público las necesidades de consultoría son muchas, incluso muchas más; se trata de gobiernos locales, regionales, (1.800 distritos, 500 provincias, aproximadamente 2.200 instituciones públicas) que tienen, por ley, que trabajar en temas turísticos, pero que no hay muchos profesionales que manejen estos temas, es un asunto de gestión pública especializada en turismo, en donde ya solamente hay que tener conocimiento del mercado, sino también de la gestión pública, planificación de proyectos de inversión pública, normatividad, incluso de cómo funciona la gestión y la gobernanza en todos los niveles del gobierno, se vuelve mucho más especializado, más complejo y más desconocido, y son pocos quienes se dedican a ello. Por otro lado los recursos están centralizados de tal manera que los recursos del impuesto específico se manejan desde Lima (se contrata y decide desde Lima); las regiones tienen recursos, pero no específicos, están dentro del presupuesto general; pero los políticos y gobernantes no tienen en cuenta el sector.

- Tamaño del mercado público

- De las 2.200 instituciones, entre 50 y 100 contratan consultoría; hay que tener en cuenta que no hay diferencias de capacidad de contratación por el tamaño de los presupuestos; pero más de la mitad podrían trabajar en aspectos relacionados (turismo, recreación, cultura, parques públicos, regionales o temáticos). La proporción de los recursos utilizados en turismo está determinada por la voluntad de los gobernantes, y depende de las necesidades en otros sectores; no hay directrices desde el gobierno central.

- Tamaño del mercado privado

- Grandes, ni 50; medianas (más de 20 trabajadores) unas 100 a 150; las pequeñas son miles, la mayoría en informalidad (se habla de un 60%); llegar al mercado informal es difícil al tratarse de Mipymes. Por ello el estado tiende a trabajar con las medianas grandes, al ser más accesibles y mueven más dinero y turistas. Hay unas 5.000 agencias de viajes, en restaurantes como 20.000, en hoteles entre 5.000

y 10.000. Se genera mucho empleo, informal. La disponibilidad para contratar consultoría es muy poca por la informalidad.

- Las empresas no contratan servicios, por razones presupuestales, muchas trabajan al día, a muy corto plazo, es decir, trabajan para vivir, no capitalizan su negocio, no tienen un horizonte de crecimiento, no tienen visión a largo plazo; en mi concepto los pequeños empresarios del turismo no llegan a ser empresarios realmente, son emprendedores, pero sin mentalidad empresarial, no entran en la línea de mejora continua, mejora de calidad. El sector oficial no contrata consultorías en turismo por falta de visión y desconocimiento en todo sentido desde la importancia del turismo, hasta cómo funciona el sector.

- Tipos de consultoría que se requieren

- Se debe segmentar.
 - Contabilidad, aclarar ingresos y gastos
 - Inversiones
 - Operación, cómo mejorar operación reduciendo costos
 - Mejoramiento del servicio
- Se requiere enseñar a los empresarios el negocio en el que están, para luego mejorar sus ingresos en función de eso. Estamos en un ecosistema de informalidad, donde el estado no premia la formalidad, ni la mejora continua, ni la calidad y mucho menos la sostenibilidad. De hecho la mayoría de empresas formales trabajan de manera informal, si pueden operar de manera informal, lo van a hacer, porque la competencia es informal.

- Factores claves para un consultora

- Las consultorías las divido en operación de servicios turísticos y gestión del turismo desde la parte pública; tienen objetivos diferentes, lo privado está enfocado en la rentabilidad, lo público al bienestar de la sociedad. Se debe tener una visión multidisciplinaria. En la consultoría para el sector público hay que saber incluso la manera de llegar a las entidades, cómo conseguir cosas, dónde conseguir la financiación; incluso tener las conexiones en Lima, dada la centralización y concentración de las entidades y los fondos de recursos; por lo tanto a provincia no llega o llega tardíamente. Por ello son importantes las redes

de contactos.

- La mayor cantidad de empresas con necesidades de consultoría está en el sector privado; la mayor cantidad de recursos para consultoría se encuentra en el estado; para operar con el estado has que ser un “operador político” en el buen sentido de la palabra. En el sector oficial incluso se desconoce qué es una política pública o una política de estado; como máximo se observan políticas sectoriales, pues no se ve el sector turismo como una actividad integradora.
- En la academia falta enfoque en turismo, no hay facultades en turismo, lo que hay es en hotelería. En temas de gestión pública en turismo no hay ninguna universidad trabajando. Se necesita proponer algo diferente, se requiere investigación, especialmente en gestión pública, gobernanza, descentralización,
- El potencial turístico de Perú es inmenso, calcula que se está explotando un 10%.
- En lo relacionado con normas técnicas y certificaciones, es incipiente, voluntario, pero el empresario no ve resultados económicos al cumplirlas; son buenas intenciones.
- Hay potencial muy grande en consultoría en turismo, pero se necesita transparencia, ponerlo sobre la agenda pública para que el estado reaccione; hay presupuesto, capacidad de gasto.

➤ Análisis de la entrevista.

- Es importante el conocimiento del mercado y la industria para que la consultora sea más efectiva, sin importar el área en la que se brinde la asesoría.
- Existe un mercado potencial para la consultoría en las micro, pequeñas y medianas empresas privadas, con un producto que tenga en cuenta las características propias de este tipo de empresas, teniendo en cuenta que necesitan soluciones con retorno económico rápido, y con unos costos de implementación razonables y adaptados a sus condiciones.
- La asociatividad es una buena alternativa para que la consultoría sea negocio para las empresas y para los consultores.
- En el sector público, las necesidades de consultoría se da en planificación de proyectos, planes de turismo.
- La consultoría en el sector privado debe entregar resultados económicos en el

corto plazo.

- De otro lado, es necesario demostrar la necesidad de consultoría especializada a los entes territoriales (municipios, distritos, regiones); si se logra, se ingresa a un mercado que cuenta con el presupuesto.

ANEXO XXIX

Dayana Auccacusi

Licenciada de la carrera profesional de turismo de la Universidad San Antonio Abad del Cusco, licenciada en administración hotelera en (Cenfotur).

Trabajo actual: Gerente General de la operadora de turismo Q'ente Travel.

Trabajo anterior: Jefe de operaciones en la Agencia "Abercrombie & Kent: Luxury Travel", Planificadora en la Agencia "Lima Tours".

➤ Respecto a la demanda

- ¿Qué problemas tienen las empresas del sector turístico que se pueden resolver con consultoría? ¿Qué tipo de consultoría necesitan? (Planificación, Diagnóstico, Marketing, Investigación de Mercado, Estructura Empresarial)
 - Las empresas del sector como operadoras, su principal problema son las operaciones, la falta de sistematización es evidente, el manejo de datos de los turistas demora demasiado al momento de pasar de una entidad a otra, los tours no son estandarizados, se realizan a pesar, que se sabe que la cantidad de turistas en un atractivo a una hora específica al día es insostenible, es decir no hay una comunicación, ni coordinación de las empresas, la informalidad del sector es bastante, hay agencias que no tienen certificación alguna para operar, otro deficiente es que las operadoras nacionales compiten en precios por lo que el marketing es agresivo e improvisado, en todos estos factores la consultoría es importante siempre y cuando se lleve a la práctica y no se quede como teoría.
- ¿Cuáles y cómo son las empresas que necesitan los servicios (qué tipo de empresa, en qué sector, qué tema, qué tamaño o sobre qué actividad)?
 - Yo solo puedo hablar de mi sector que es el de operación de turismo y manejo de tours, como ya lo señalé principalmente se puede hacer un trabajo interesante en operaciones ya que afecta más rápido en la rentabilidad y el servicio al turista, respecto al tamaño de la empresa, conozco que empresas más grandes que la mía

también adolecen del tema operativo, yo creo que se da por que el turismo ha crecido tan rápido, que no hemos tenido el suficiente tiempo para desarrollarnos en aspectos internos de las empresas.

- ¿En cuántas estimaría la cantidad de empresas que tomarían el servicio? ¿Cuáles podrían ser los obstáculos para que contraten estos servicios?
 - Considero que todas las empresas del sector lo necesitan, independientemente de su tamaño, no sé cuántas serán hay pero en Cusco somos alrededor de 200 asociados en la Asociación de Agencias de Turismo del Cusco (AATC), los principales obstáculos creo que es el tema económico, nosotros no podemos más de lo necesario, además muchos colegas viven de los ingresos de día a día, sería importante que seamos financiados por el estado para tener las capacitaciones.

- ¿Cree que las empresas consideran presupuesto para consultoría? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar en su opinión por consultoría?; ¿Cómo considera la forma de calcular el precio de los servicios? (por hora, porcentaje de contrato, complejidad, producto, por fondos)
 - No conozco a alguna empresa peruana que tenga presupuesto para recibir consultoría, pero me imagino que las grandes si deben tener, pero creo que si deberíamos tener presupuesto no solo para consultoría sino para actualizaciones, mejoras, infraestructura y otros. Hubo un año que pague 7,000 soles por una consultoría en marketing, ya que la competencia era dura, resultado buena pero el consultor no hizo seguimiento así que tuve que dejar de lado el plan después de un tiempo, respecto a la forma me cobraron por todo el servicio no por horas de trabajo.

- Respecto a la oferta
 - ¿Conoce a empresas consultoras en turismo? En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Qué piensa de ellas?
 - Si conozco a una que me ofreció el servicio de marketing, se llama Citdes y uno del sector hotelero llamado MiraMartin, creo que no son buenas no porque den un mal servicio sino que son de Lima, es decir no conocen de la realidad de las empresas cusqueñas, se les tuvo que explicar mucho el tema operativo para que

hicieran su trabajo, me gustaría que una consultora ya sepa como es el negocio, porque eso me hace dudar de su trabajo y de su calidad, al momento de hacer el seguimiento de implementación fue deficiente porque para ellos era un costo adicional salir de Lima.

- ¿Conoce fondos de cofinanciación u otra intervención del Estado en el sector del turismo que implica servicios de consultoría?
 - No conozco respecto a los fondos solo de los programas de capacitación mediante el (Cultur) que da el Mincetur, pero que básicamente lo hacen en manejo de personal pero no saben de la altísima rotación de personal, lo cual me dejo decepcionada.

- ¿Cuáles son según usted los rasgos claves de una empresa consultora para asegurar su éxito?
 - Debe ser realmente conocedora de nuestra realidad de las micro y medianas empresas, deben ser realmente especialistas en turismo, nosotros tenemos tiempo para explicarles todo el entorno, a veces nos quieren explicar herramientas académicas, que muchos de nosotros nos interesa más la aplicación y dudamos que estas sirvan, a una empresa consultora se le debe pagar no tanto por la informe que se nos va a dar sino por cuanto dinero nos va hacer ganar.

➤ Análisis de la entrevista

- La entrevistada cree que las operaciones y el marketing es de lo más adolecen las empresas de turismo.
- La cantidad de las empresas que les debería interesar es en general todas las del sector independientemente de su tamaño.
- Las empresas consultoras deben ser especializadas y sus servicios deben verse reflejadas en mayores ingresos.
- El servicio no se debe cobrar por hora sino por el total del servicio.