

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA



“CREACIÓN DE LA EMPRESA DE GUÍAS DE TURISTAS “MARAYO TOURS””

PLAN DE NEGOCIOS QUE, PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

DAVID OMAR PÉREZ SOLÓRZANO

DIRECTOR: MTRO. JUAN CARLOS FLORES TREJO

CO-DIRECTORA: MTRA. MARTHA OFELIA LOBO RODRÍGUEZ

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

SEPTIEMBRE DE 2015

FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA

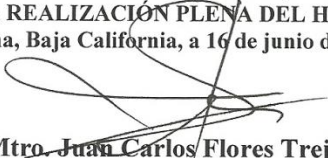
MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR
PRESENTE.

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: **PLAN DE NEGOCIOS "CREACIÓN DE LA EMPRESA DE GUÍAS DE TURISTAS "MARAYO TOURS"**. El cual es presentado por el **C. DAVID OMAR PÉREZ SOLÓRZANO** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación de la aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

ATENTAMENTE,
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE"
Tijuana, Baja California, a 16 de junio de 2015



Mtro. Juan Carlos Flores Trejo
Director de trabajo terminal

c.c.p. Dr. José Gabriel Ruíz Andrade. Coordinador de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Mtro. Omar L. Valladares Icedo.- Coordinador de la Maestría en Administración.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA**

**MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.**

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: **CREACIÓN DE LA EMPRESA DE GUÍAS DE TURISTAS "MARAYO TOURS"**. El cual es presentado por el **C. DAVID OMAR PÉREZ SOLÓRZANO** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuyente titulación de la aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

A t e n t a m e n t e,
"Por la Realización Plena del Hombre"
Tijuana, B.C. a 17 de julio de 2015


Mtra. Martha Ofelia Lobo Rodríguez
LECTORA

C.c.p. Mtro. Omar L. Valladares Icedo. Coord. de la Maestría en Administración.
C.c.p. Interesado
C.c.p. Expediente

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA**

**MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.**

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: **PLAN DE NEGOCIOS "CREACIÓN DE LA EMPRESA DE GUÍAS DE TURISTAS "MARAYO TOURS"**. El cual es presentado por el C. **DAVID OMAR PÉREZ SOLÓRZANO** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación de la aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

A t e n t a m e n t e,
"Por la Realización Plena del Hombre"
Tijuana, B.C. a 16 de agosto de 2015



**Mtra. María Ramona Valle Ascencio
LECTORA**

C.c.p. MBA Omar Valladares Icedo. Coord. de la Maestría en Administración.
C.c.p. Interesado
C.c.p. Expediente

DEDICATORIA

A Nadira

AGRADECIMIENTOS

Al Verdadero Dios por Quien se Vive. Principal compañía, el amigo que Nunca Falla. Mi guía y mi todo.

Al maestro Juan Carlos Flores Trejo, por su apoyo incondicional en la elaboración de este documento.

A mis hermanos Mojhamed y Arturo, así como a sus esposas Lo Ammy y Alejandra, por su ayuda incondicional con los elementos tecnológicos a cualquier hora del día o de la noche.

A mis compañeros docentes de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia, por su constante apoyo y paciencia, especialmente por aceptarme como a un invitado a compartir con ustedes una excelsa profesión. De manera muy especial a la maestra Margarita Ramírez Torres y a la maestra Martha Ofelia Lobo Rodríguez.

A mis alumnos y exalumnos de las licenciaturas en Turismo y Gestión Turística, por contagiarme de las más excelsas pasiones por medio de la actividad turística.

A mis compañeros de clase, por los momentos alegres, de trabajo y de éxito que vivimos a lo largo de dos años.

Al Padre Israel Ángeles Gil, por su apoyo y guía.

RESUMEN

El presente plan de negocios trata de la creación de una empresa dedicada a la organización de actividades de excursionismo y turismo, en Baja California. La ventaja competitiva que presenta es el servicio de animadores turísticos.

De acuerdo al estudio de mercado que se realizó y por los valores y objetivos que se persiguen en una visión al año 2018, el nicho de mercado específico es de jóvenes de entre 18 y 24 años de edad.

El problema que se plantea en la elaboración de este trabajo es congruente a lo establecido por la Comisión Nacional para la defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, 2015 (CONDUSEF): "con un plan de negocios se asegura de que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha". Dicho de otra manera, toda vez que se pretende poner en marcha la empresa denominada *Marayo Tours*, se pretende conocer la factibilidad de su fundación y operación. Para ello, se aplicó un instrumento en el que se encontró las actividades de interés que el conjunto de sujetos encuestados sugirió y la factibilidad del éxito financiero de la empresa al realizar el plan financiero correspondiente.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	VII
LISTA DE TABLAS	X
LISTA DE GRÁFICAS Y FIGURAS	XI
INTRODUCCIÓN	1
1. Contexto y antecedentes	2
2. Planteamiento del estudio	4
3.- Objetivos del trabajo terminal	5
4.- Justificación del estudio	6
1 Naturaleza del proyecto.	8
1.1 Nombre de la empresa.	9
1.1.1. Lema y logotipos.	10
1.2 Descripción de la empresa	11
1.2.1. Giro o sector	11
1.2.2. Tamaño	12
1.2.3. Ubicación	12
1.2.4. Descripción breve del servicio	12
1.3 Misión y visión de la empresa	13
1.4 Objetivos de la empresa.	14
1.5 Ventajas competitivas.	15
1.6 Análisis de la industria o sector.	15
1.7 Servicios de la empresa	18
1.8 Impacto tecnológico, económico y ambiental	18
Capítulo 2. El mercado	20
2.1 Investigación de mercados.	21
2.2 Estudio de mercado	39
2.3 Distribución y puntos de venta.	42
2.4 Promoción del servicio	43
2.5 Fijación y políticas de precio.	43
2.6 Plan de introducción al mercado	45
2.7 Riesgos y oportunidades del mercado.	45
2.8 Sistema y plan de ventas	47
2.9 Plan de abastecimiento	48
Capítulo 3. Producción	49
3.1 Especificaciones del servicio	50

3.2 Descripción de la prestación del servicio	50
3.3 Diagrama de flujo del proceso	51
3.4 Características de la tecnología	54
3.5 Equipo e instalaciones	54
3.6 Materia prima	54
3.7 Capacidad instalada	54
3.8 Manejo de inventarios	55
3.9 Ubicación de la empresa	55
3.10 Diseño y distribución de la planta y oficina.	55
3.11 Mano de obra requerida	56
3.12 Programa de producción	56
Capítulo 4. Organización	60
4.1 Estructura organizacional	61
4.2 Funciones específicas por puesto	62
4.3 Capacitación del personal	65
4.4 Desarrollo del personal	66
4.5 Administración de sueldos y salarios	66
4.6 Evaluación del desempeño	67
Capítulo 5. Finanzas	69
5.1 Sistema contable de la empresa	70
5.2 Flujo de efectivo	71
5.3 Estados financieros proyectados	72
5.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras	75
5.5 Sistema de financiamiento	77
Capítulo 6. Riesgos críticos	79
Capítulo 7. Aspectos legales de implementación y operación.	84
7.1 Definición del régimen de constitución de la empresa	85
7.2 Trámites de apertura	85
7.3 Trámites fiscales	86
7.4 Trámites laborales	86
CONCLUSIÓN	87
ANEXOS	89
REFERENCIAS	91

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Empresas de transporte turístico terrestre en Baja California.	18
Tabla 2: Lugares de Baja California desconocidos por los encuestados.	39
Tabla 3: Paquetes de excursión	44
Tabla 4: Flujo de efectivo	71
Tabla 5: Balance general proyectado.	73
Tabla 6: Estado de resultados proyectado.	74
Tabla 7: Ingresos proyectados	75
Tabla 8: Gastos de operación.	75
Tabla 9: Costos del personal requerido.	76
Tabla 10: Calificación de riesgos	81
Tabla 11: Estrategias de administración de riesgos.	82

LISTA DE GRÁFICAS Y FIGURAS

	Pág.
Gráfica 1: Frecuencia de paseos realizados por año	23
Gráfica 2: Dinero gastado en paseos de un día, con comidas y bebidas.	24
Gráfica 3: Compañía deseada en los paseos.	25
Gráfica 4: Destino de paseo preferido.	26
Gráfica 5: Lugar preferido para salida de tour.	27
Gráfica 6: Me gustan los paseos; pero no me agrada un camino aburrido.	28
Gráfica 7: Gusto de asistir a campamentos para conocer otras personas.	29
Gráfica 8: Deseo de conocer lugares interesantes en B.C.	30
Gráfica 9: En los paseos y campamentos prefiero llevar mi propia bebida	31
Gráfica 10: En los paseos y campamentos prefiero llevar mi propia comida.	32
Gráfica 11: Me gustaría que me ofrecieran paquetes para realizar paseos y viajes de dos días o más en el estado de Baja California.	33
Gráfica 12: La seguridad es muy importante en un viaje.	34
Gráfica 13: Me interesan paseos en los que puedo aprender sobre el estado de Baja California.	35
Gráfica 14: Frecuencia de realización de campamentos fuera de la ciudad.	36
Gráfica 15: Cantidad de dinero que se está dispuesto a gastar en un campamento fuera de la ciudad	37
Gráfica 16: Compañía preferida en campamentos	38
Figura 1: Diagrama de flujo de registro	52
Figura 2: Diagrama de flujo de excursión a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe.	53
Figura 3: Organigrama empresarial	61

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

1. Contexto y antecedentes.

En el concierto mundial de las naciones la actividad del sector turismo es de capital importancia. Para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) es una función central y decisiva “el desarrollo del turismo con el fin de contribuir al crecimiento económico, a la comprensión internacional, a la paz y a la prosperidad de los países” (Organización Mundial del Turismo [OMT], 1999).

El incremento de la pertinencia de la creación y consolidación de empresas de índole turística en México va en aumento, a título de ejemplo, puede mencionarse que, según lo externa la Secretaría de Turismo (SECTUR), 2015: “en cuanto al primer cuatrimestre del año 2015, la balanza turística presentó un saldo positivo de 3,240 millones de dólares, monto récord para el mismo periodo de años anteriores”. En ese mismo orden de ideas, según lo reportan Lichtle, P., Sánchez, J. y Guzmán, M. (2015), “los 16,258 millones de dólares que entraron a México gracias a la exportación en el rubro viajeros internacionales contribuyeron a que la balanza turística presentara un saldo positivo de 6,601 millones de dólares en 2014”.

Puede notar el lector la importancia creciente de la actividad turística en México, pues los viajeros internacionales han generado ingresos en 2014 por un monto superior al 16.6%, respecto del año 2013 (Lichtle, P., Sánchez, J. y Guzmán, M., 2015). Este comportamiento seguramente rompe el paradigma del comercio en nuestro país.

Brau (2013), citado por Lichtle, P., Sánchez, J. y Guzmán, M. (2015), establece que "el individuo cruza las fronteras para consumir los bienes y servicios promovidos en el destino visitado" lo cual exige que en una zona fronteriza como lo es Baja California haya una buena cantidad de empresas que provean con la calidad pertinente los servicios que demandan los visitantes y turistas extranjeros.

Pese a lo anterior, como lo indican Luque, E., Moreno, L. y González, M. (2013), "no otorgar un peso apropiado a la promoción del turismo doméstico (...) para diversificar la demanda y no depender en gran medida del turismo estadounidense, presenta serios retos para México". Esto, a pesar de que hay una constante evolución del sector terciario de la economía, específicamente en lo relacionado a servicios turísticos.

El flujo de turistas y visitantes al estado ha crecido en forma vertiginosa en el último lustro. Esta realidad estatal no debe ser motivo para la autocomplacencia o para crear un pernicioso confort que provoque pasividad. Por el contrario, la realidad sobre el crecimiento turístico en la región debe dar lugar a la creatividad para responder a las necesidades del sector.

La creación de una empresa que ofrece una ventaja competitiva frente a la competencia creciente es ampliamente justificable, toda vez que las tendencias del turismo citadas con antelación ponen a las empresas del sector como las de mayor augurio positivo en el país. Estudiar su viabilidad, es la intención principal de un plan de negocios como el que aquí se presenta.

2. Planteamiento del estudio.

En virtud de lo planteado por el Manual para el Desarrollo y la Elaboración del Trabajo Terminal en la Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Baja California (s.f.), el plan de negocios “es un documento que comprende la obtención y análisis de información de mercado, tecnologías y sistemas de producción, así como técnico-financiera y de organización, que permita determinar el grado de factibilidad de la creación de un nuevo negocio (...)”.

El análisis del mercado al que se pretende dirigir los servicios es de capital importancia, toda vez que las empresas dedicadas a actividad turística ofrecen preponderantemente productos intangibles, “la selección de un destino turístico está condicionada por la imagen que el turista se haya formado del mismo”. Luque, E., Moreno, L. y González, M. (2013).

El presente plan de negocios pretende analizar la viabilidad de emprender una empresa dedicada a la prestación de servicios de guías de turistas, tanto en la modalidad de excursionismo, como de turismo. Cabe, en este planteamiento hacer la clara distinción, entre un turista y un excursionista. Ambos, de acuerdo al glosario de la OMT (s.f.) son visitantes. El primero, pernocta fuera de su lugar habitual de residencia, mientras que el segundo, también llamado visitante de un día, no lleva a cabo la diferenciadora pernocta.

Se realizará un análisis de los trámites legales para el inicio de la operación, acorde al derecho público, privado y social que convergen en el derecho turístico aplicable para dar inicio a las operaciones de la empresa, determinando, mediante un ejercicio de comparación de las diversas sociedades mercantiles, la figura que provea mayores beneficios fiscales y financieros.

Finalmente, tras definir el mercado-meta al que se dirigirán las actividades de la empresa en los primeros tres años, habrá de estudiarse el tipo de servicios específicos que se brindarán, para con ello realizar el análisis contable y financiero, para poder determinar la factibilidad de la multicitada empresa.

3.- Objetivos del trabajo terminal.

Para determinar la viabilidad de la empresa "Marayo Tours", se debe comenzar con una sólida filosofía institucional, que incluye una visión, una misión y los valores, cimentados en principios morales que permitirán su funcionamiento, crecimiento y permanencia, por lo que el planteamiento del estudio se centra en la determinación de lo factible que puede ser la creación y operación de una empresa de guías de turistas especializados.

Los objetivos del presente plan de negocios son los siguientes:

a) Objetivo general: Evaluar la factibilidad de la creación y operación rentable de una empresa de guías de turistas especializados en Baja California.

b) Objetivos específicos:

1.- Delimitar el segmento de mercado con el que es factible comenzar la operación, mismo que permita la operación rentable de la empresa en un lapso de 3 años.

2.- Establecer mediante un estudio de mercado, las necesidades y deseos de los clientes potenciales.

3.- Determinar la cantidad de dinero que el segmento de mercado desea y puede pagar por los servicios turísticos ofertados por la empresa.

4.- Medir la factibilidad financiera considerando los gastos corriente y de operación que sean necesarios para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes potenciales.

4.- Justificación del estudio.

La justificación del presente plan de negocios se presenta en las tres vertientes que plantea Ibañez, B. (2013), a saber: la relevancia científica, la humana y la contemporánea. En cuanto a la parte científica, el estudio que se realiza en el presente plan de negocios es relevante porque al comenzar una empresa se debe considerar la importancia que juega en ella la administración, entendida ésta, como lo plantean Koontz, H. y Wehrich, H. (2013), como "el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados".

Emprender un negocio ya no admite la mera intuición ni la vía enteramente empírica. Por el contrario, "todas las organizaciones requieren de excelente administración, independientemente de su giro o actividad económica o social" (Garza, J., 2011). Los lineamientos metodológicos que persigue el presente trabajo pretenden, en su conjunto, dar la solidez a la empresa y estrechar la brecha de su éxito.

Van Der Marel (2011) citado por Lichtle, P., Sánchez, J. y Guzmán, M. (2015) afirma que "son contados los estudios que analizan con rigor las ventajas comparativas para el caso del comercio de servicios". Es por ello que el sustento teórico de esta investigación centrada en un negocio de índole turística, pretende también dar elementos científicos que coadyuven al incremento de los conocimientos teóricos de la prestación de servicios y su comercialización.

En cuanto a la relevancia humana, se parte del potencial turístico que tiene el estado de Baja California. Es menester explotarlo de manera sustentable y con toda responsabilidad social. Como lo recalcan Bringas, N. y González, J. (2004), "la idea de desarrollo sustentable atraviesa de manera crucial a la actividad turística".

A pesar de que Baja California cuenta con diversos destinos turísticos, de manera especial en la zona rural, "no existe coordinación entre los diferentes destinos ni tampoco operan estructuras efectivas entre prestadores de servicios que generen e incentiven el turismo rural" (Verján, R., Valderrama, J. y Ruíz, G., 2008). Es, pues justificable la creación de una empresa que pretenda ser vínculo entre los diversos actores del turismo en Baja California, que coadyuve a la creación de actividades y estrategias sinérgicas para con ello incrementar la dinámica económica de los diversos actores del hecho turístico.

Finalmente, en cuanto a la relevancia contemporánea se refiere, el presente estudio pretende que la citada empresa en creación fomente el turismo y excursionismo de los propios habitantes del estado de Baja California, con la finalidad de incentivar el mejoramiento de la imagen de la entidad propiciando con ello formas de realizar actividades turísticas que enaltezcan la región. La gestión turística y la promoción de los destinos locales debe quedar en manos de las personas de la localidad, pues debe tenerse en cuenta que "la ausencia de una política pública (...) unida a los grandes grupos empresariales sin vínculo con lo local, acaba por deteriorar las características culturales del lugar al atraer personas de otras regiones para gestionar esta actividad" (Filho, M., Nascimento, R. y Segre, L. 2010). He aquí la motivación e interés de que la empresa en comento no solamente busque el ánimo de lucro, sino dar prioridad a la educación turística de la juventud de la entidad.

CAPÍTULO 1:

NATURALEZA DEL PROYECTO

1 Naturaleza del proyecto.

1.1 Nombre de la empresa.

El nombre comercial es MARAYO TOURS. En su inicio y en el corto plazo, 3 años, el régimen fiscal al que se sometería es el de persona física con actividad empresarial. Una vez probada su factibilidad en lo empírico, se pretende la conformación de una persona moral, compuesta de socios industriales y capitalistas, bajo el régimen de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Así pues, la denominación sería, previos trámites en la Secretaría de Economía, para la posterior constitución de la sociedad ante corredor público, Marayo, S. de R. L.

Volviendo al nombre comercial y marca identificadora, "Marayo Tours", la explicación de la semántica de la palabra "Marayo" hace alusión a los vocablos mar, amor, Yadira y Omar. La palabra mar es incluida, puesto que la empresa pretende coadyuvar a la promoción del estado de Baja California, situado en una península. La palabra amor hace alusión al valor fundamental de la empresa, mientras que Yadira y Omar son los nombres propios de los esposos dueños de la empresa. Según lo establece, Chaves, N. (2010), la "pertinencia" del signo a la identidad de su propietario es siempre tipológica y estilística". La palabra tours, se usa como plural de tour, vocablo que proviene del francés y que, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (RAE) (s.f.) significa "excursión, gira o viaje por distracción". Hace alusión al giro de la empresa, que es la realización de actividades de turismo y excursionismo.

1.1.1. Lema y logotipos.

a) Lema: ¡Ven con nosotros y asómbrate!

Un lema es la "letra o mote que se pone en los emblemas y empresas para hacerlos más comprensibles" (RAE, s.f.). Se compone el de la citada empresa por dos enunciados bimembres que conforman una oración compuesta yuxtapuesta. El primer enunciado de la oración, "ven con nosotros", pretende dar la idea de viajar en conjunto. El segundo, "asómbrate", señala una de las pretensiones de la empresa: aumentar la capacidad de asombro ante los elementos naturales y humanos del patrimonio turístico.

b) Logotipo:



El logotipo, además de contener el nombre de la marca, se compone de elementos gráficos que hacen alusión a figuras icónicas del estado de Baja California: el minarete del Centro Escolar Agua Caliente en Tijuana, una botella de vino, y una ola, que guarda simetría con otra que forma parte de la letra "M", inicial del nombre comercial. Esa simbología se ha implementado dado que incluir uno o más paradigmas socialmente reconocidos, definen con espontaneidad el sentido de la empresa (Chaves, N., 2010). En ese mismo orden de ideas, los colores utilizados hacen alusión a iconos bajacalifornianos: el azul del mar, el ocre del desierto y el morado, de las uvas.

1.2 Descripción de la empresa

Para lograr una correcta descripción de la empresa, debe aclararse que la tipología empresarial puede ser abordada desde diversas perspectivas. Para Rivas J. (2012), debe considerarse "la forma jurídica, tamaño, ámbito geográfico y sector de la actividad". Explicada que fue la parte jurídica, se procederá a explicar los demás elementos.

Marayo Tours es una empresa dedicada a prestar servicios especializados en excursión y turismo, incluyendo animación turística, en el estado de Baja California. Se busca ser intermediarios entre los consumidores finales y los prestadores de servicios turísticos. La conformación de un producto turístico debe considerar diversos fabricantes básicos de elementos unitarios, entre ellos, los guías de turistas (Muñoz. F. 2000).

1.2.1. Giro o sector.

Al dedicarse la empresa en comento al turismo, ha de tenerse en cuenta, como lo señala Rivas, J. (2012) que el elemento más representativo de la industria turística es que pertenece al tercer sector

de la economía o de servicios, de manera mayoritaria, aunque no exclusiva.

1.2.2. Tamaño.

Marayo Tours es una microempresa, con un dueño-administrador y tres colaboradores, contratados vía *outsourcing*.

La calificación sobre el tamaño de la empresa está basada en lo establecido por lo establecido en el Diario Oficial de la Federación (2009) en el que se establece que las microempresas, independientemente del sector tendrán un rango de diez trabajadores y cuyo rango de monto de ventas anuales es de cuatro millones de pesos. Reiterando en teoría la clasificación de microempresa, Bravo, J. (2007) determina que tiene este calificativo "la organización que tiene de 1 a 9 personas empleadas".

1.2.3. Ubicación.

La oficina de la organización, se sitúa en el fraccionamiento Villa Fontana, de la ciudad de Tijuana, Baja California. Toda vez que la contratación de los servicios por parte del cliente se llevará a cabo de manera electrónica, es irrelevante la accesibilidad que puedan tener los consumidores. Aunado a lo anterior, toda vez que el establecimiento se otorgó mediante contrato de comodato, es la pertinencia de la ubicación.

1.2.4. Descripción breve del servicio.

Tal como se justificará más adelante, mediante el estudio de mercado realizado, para el inicio de operaciones y el trabajo de la empresa durante los primeros tres años, se realizarán excursiones a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, Baja California.

Se pretende que en el mediano plazo se realicen tours de uno a tres días a diversos destinos turísticos dentro del estado de Baja California, en modalidad de excursión, campamento o paseos con pernocta en establecimientos de hospedaje.

1.3 Misión y visión de la empresa.

Para Münch, L. (2011) la misión de una empresa "es la razón de ser de la organización". Así, la misión de Marayo Tours queda redactada en los siguientes términos:

Misión: somos una empresa que promueve la satisfacción del cliente por medio de experiencias de excursión y turismo en Baja California, que incluyen una constante animación turística, a partir de prácticas ecoamigables.

En cuanto a la visión, es un enunciado que plasma las aspiraciones del estado de la empresa en el futuro (Münch, L., 2011). Así pues, la visión de la empresa queda en los siguientes términos:

Visión: Marayo tours es la empresa líder en el estado de Baja California en servicios de excursionismo y turismo local.

Un elemento más a considerar en la planeación de la empresa son los valores. Precisamente es el fomento de valores éticos basados en principios morales la principal razón de emprender el negocio que aquí se plantea. Si bien es cierto el ánimo lucrativo está presente, no por ello constituye la motivación principal. La empresa de nuestros tiempos debe buscar no sólo el beneficio individual y egoísta, centrado en los intereses de los empresarios, menos aún en tratándose de negocios de índole turística.

Es precisamente el turismo una excelente actividad económica que debe buscar el engrandecimiento integral del ser humano, independientemente del tipo específico de destino o actividad. Los valores en los que se basa la filosofía empresarial son la piedra angular sobre la que descansa el ser y quehacer de toda organización, especialmente una de tipo turístico. Tal como lo manifestara el presidente del Comité Mundial de Ética del Turismo, Dawid De Villers: "el sector turístico puede aportar una valiosa contribución a la paz y al progreso" (OMT, 2013).

Considerando que los valores son "pautas de comportamiento o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización" (Münch, 2011), los que orientan la actividad de Marayo Tours son los siguientes:

Valores: amor, entusiasmo, patriotismo, espiritualidad, servicio, respeto.

1.4 Objetivos de la empresa.

Los objetivos son los fines importantes hacia los cuales se dirigen las empresas (Koontz, H. y Weihrich, 2013). Se aclara que la definición de los mismos debe atender a una jerarquización. Para los fines de este apartado, se establecen los objetivos generales de mediano plazo, específicamente, para los primeros tres años de operación.

Son objetivos de Marayo Tours:

1.- Comenzar a operar, de tal manera que el primer viaje de excursión se lleve a cabo en septiembre de 2015.

2.- Llevar a cabo, en el primer año de operaciones, 20 viajes de excursión a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe.

3.- Aumentar la cantidad de excursiones, 30 para el segundo año y 40 para el tercero.

4.- Lograr la satisfacción del 80% de los clientes en el primer año, el 90 para el segundo y el 95 para el tercero.

5.- Realizar, después del segundo año de operaciones, el estudio de mercado pertinente para la implementación de actividades tanto de excursionismo como de turismo al iniciar el cuarto año.

1.5 Ventajas competitivas.

La ventaja competitiva que ofrece Marayo Tours es la implementación de actividades de animación turística en momentos de traslados y en los lugares de visita. A lo largo de los recorridos se pretende tener diversos momentos con programas equilibrados entre el descanso y la diversión.

1.6 Análisis de la industria o sector.

Ya se ha apuntalado en la parte introductoria del presente trabajo un conjunto de características sobre el turismo en México y concretamente, en Baja California. Cabe señalar, sin embargo características del sector que resultan importantes para la empresa en comento.

En los primeros 5 meses del año 2015, la llegada de turistas internacionales aumentó en un 9.9%, respecto del mismo lapso en 2014 (SECTUR, 2015). Cabe resaltar también que la competitividad

turística de nuestro país ha mejorado a pasos agigantados. Se puede citar, a título de ejemplo que pasó del lugar 44 al 30 a nivel mundial y ocupa el cuarto en el continente, sólo después de Estados Unidos, Canadá y Brasil, información dada a conocer en el Décimo Foro Económico Mundial para América Latina (SECTUR, 2015).

En México, el turismo contribuye con el 8.4 % del Producto Interno Bruto (PIB), 728 mil millones de pesos, y de esta cantidad, el 82%, fue generado por el turismo interno (Observatorio Turístico de Baja California, 2013).

En cuanto a Baja California se refiere, hay un incremento en la actividad turística. De manera especial se destaca en los rubros de turismo de salud, enología, gastronomía y elaboración de cerveza artesanal (UNIRADIO, 2015). La ruta más importante es la Ruta del Vino; sin embargo, hay otras más: la ruta gastronómica, la ruta de las misiones, la ruta rural, la ruta del Valle de los Gigantes y la ruta de Bahía de los Ángeles. Son diversos los atractivos turísticos, tanto naturales, como culturales.

Bringas y Tourdet, (2011) especifican que los principales motivos de viaje a Baja California son las compras, ocio o placer y visitas a familiares y amigos. La empresa que se implementará ofertará servicios de ocio o placer, poniendo énfasis en el turismo local.

Para dar un servicio más especializado a los diversos nichos posibles se consideró la variable demográfica de la edad. La segmentación demográfica es la más socorrida en los estudios de mercado (Rodríguez, A., 2013). El factor demográfico de la edad es considerado en virtud del desarrollo humano y el tipo de interés y diversión que buscan las personas.

Así pues, se decidió segmentar el mercado en tres grupos de edades: el primer segmento se denomina "jóvenes en edad universitaria". Las edades con las que cuentan son entre 18 y 24 años; hay que considerar que este grupo demográfico, según lo muestra la evidencia empírica, son personas mayores de edad, algunas de ellas trabajan y estudian o solamente estudian, por lo que los ingresos son menores o dependen de la economía familiar.

El segundo segmento, se denomina "jóvenes maduros" y las edades van de los 24 a los 45 años. Si bien el rango de las edades es mayor al del primer segmento, es porque se abarca tanto la juventud que pudo haber ya egresado del nivel licenciatura, como la adultez joven, según el estudio realizado por Saavedra, E. y Villalta M. (2008). Según se deduce de la evidencia empírica, este segmento está en posibilidades de haber formado una familia, con la que realizará los viajes y excursiones. Un factor más a considerar en este rango de edad es la independencia económica.

El tercer segmento se denomina "adultos maduros". Saavedra, E. y Villalta, M. (2008) hacen alusión a los grupos denominados adultez media y adultez tardía. Por la edad de los hijos, considerando lo expuesto en el párrafo que antecede, los viajes de excursiones podrían hacerse en familia, aunque también en parejas de matrimonios o las personas solas. No solamente puede deducirse la independencia económica, sino también una mayor libertad en el gasto personal.

Ahora bien, en el estado de Baja California hay transportadoras terrestres de índole turística, que no necesariamente realizan actividades de animación especializada, mismas que se citan en el cuadro siguiente:

Tabla 1: Empresas de transporte turístico terrestre en Baja California

Mexicali	Ensenada	Tijuana	Tecate	Playas de Rosarito
* Mexitours * TTV Tours * MG Tours * Terra-transportación * Ecobaja Tours	* Baja Mar de México. * Calibaja Tours. * Las dunas tours.	* Cucapah tours	* No hay	* Tours in Baja

Fuente: elaboración propia (2014)

1.7 Servicios de la empresa.

Como pudo ya apuntarse en el apartado que describe la empresa, los servicios que ésta prestará son de índole turística, tanto en la modalidad de excursión como de actividad turística. En los primeros tres años de operación se habrá de dedicar a la realización de excursiones a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, atendiendo, preponderantemente a jóvenes de entre 18 y 24 años.

1.8 Impacto tecnológico, económico y ambiental.

Por el giro al que se habrá de dedicar la empresa multicitada, no tendrá un impacto tecnológico.

En cuanto al impacto económico, se pretende contribuir a la sinergia entre las empresas que ofrecen servicios a los turistas y excursionistas de la región. En cuanto al aspecto laboral, si bien es cierto, se trata de una microempresa, se pretende que en el mediano y largo plazos pueda generar empleos que den posibilidades de crecimiento a los trabajadores.

Finalmente, en cuanto al impacto ambiental se refiere, se tiene presente lo que afirman Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F. (2012) en el sentido de que los intereses de los empresarios y los de los ambientalistas no están en conflicto. Se pretende tener el mínimo impacto ambiental, lo cual se ve reflejado en la misma filosofía

empresarial descrita en párrafos anteriores. De manera especial se tendrá presente el ínclito compromiso de fomentar el patriotismo y el respeto, lo cual impactará el cuidado del medio ambiente.

CAPÍTULO 2.

EL MERCADO

2. EL MERCADO

2.1 Investigación de mercados.

Para investigar el mercado potencial, se establecen tres segmentos, clasificados por edades y uno más referente a gerentes de recursos humanos de diversas empresas. El primer segmento abarca a jóvenes en edad universitaria (de entre 18 y 24 años); el segundo, abarca a jóvenes maduros (de entre 24 y 45 años); el último segmento abarca a adultos maduros (de 46 años en adelante).

Es común en Baja California, de acuerdo a la percepción empírica, que diversas empresas lleven a cabo convivios para incentivar al personal, por lo que se busca ofrecer servicios de índole turística, de tipo social, accesible para personas de los diversos estratos sociales. Este nicho se pretende abarcar una vez consolidados los segmentos antes descritos.

Para los fines del presente plan de negocios, el estudio se realizará con los sujetos pertenecientes al primer segmento, toda vez que los valores de la empresa, entre los que se incluye el patriotismo, sean fomentados en los más jóvenes, con la intención de acrecentar, en el largo plazo la empresa.

Para la determinación de la muestra, debe tenerse en cuenta que de acuerdo al Gobierno Municipal de Tijuana (s.f.) en la ciudad hay 201729 jóvenes de entre 18 y 24 años de edad. Para el estudio general del primer segmento de mercado, con el cual habrá de trabajarse en los primeros 3 años de la empresa, en términos estadísticos ha de considerarse una población infinita. Se aclara que se consideran como infinitas aquellas poblaciones que superan los 100,000 elementos (Parra, E. y Calero, F., 2007).

Lind, Marchal y Wathen (2008) establecen, para el establecimiento de la muestra para poblaciones infinitas la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \alpha (p) (q)}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza

p = Variabilidad positiva

q = Variabilidad negativa

e = Margen de error

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.962 (0.5) (0.5)}{0.052}$$

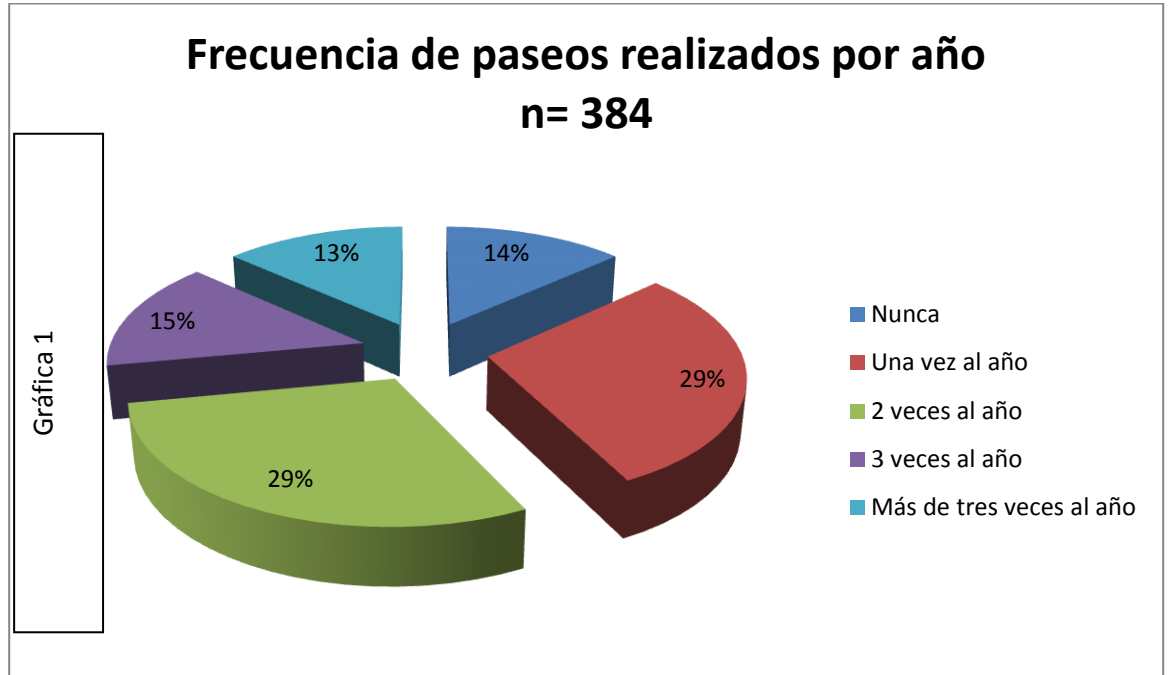
$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384.16$$

Se deben aplicar 384 encuestas considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se aplicaron esas mismas encuestas entre el 3 de octubre y el 5 de noviembre de 2014, en lugares en los que, según la experiencia empírica, son frecuentados por las personas del nicho ya indicado, de acuerdo al siguiente cuadro:

El instrumento fue probado por 5 personas que cumplieron con el perfil. A continuación se presentan los resultados de tipo descriptivo para los fines del estudio de mercado correspondiente. Con posterioridad se podrá avanzar en el estudio.

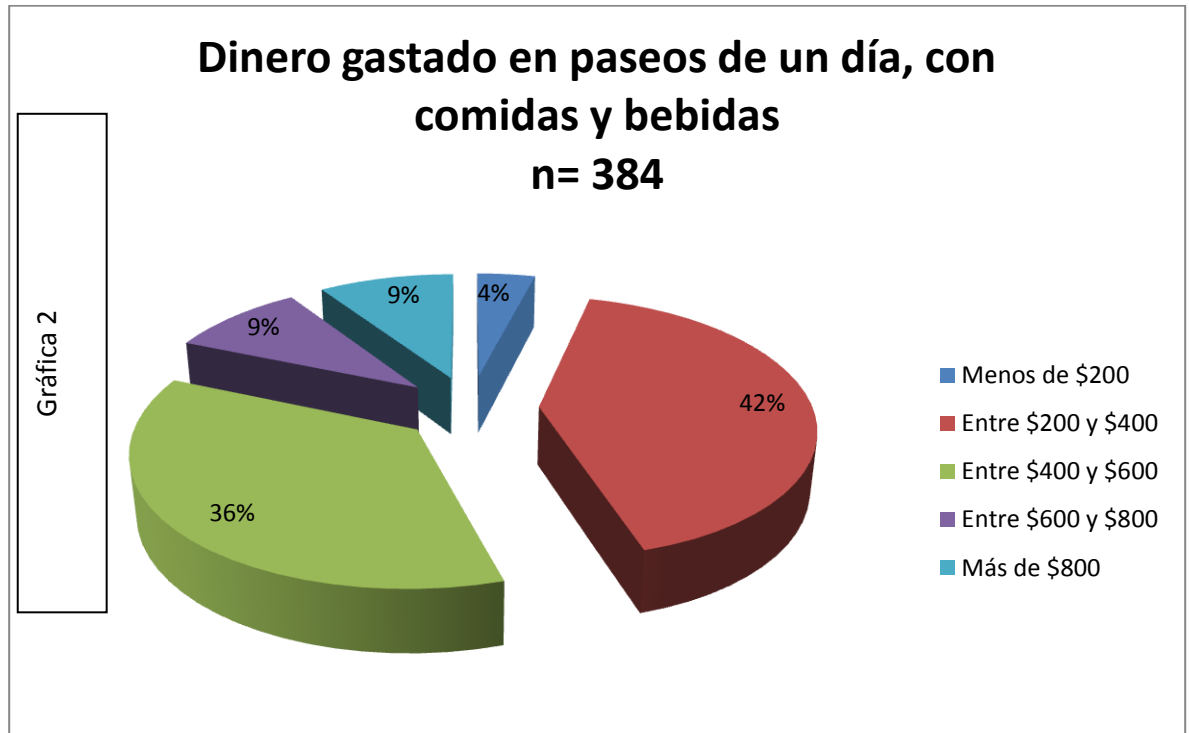
1.- ¿Con qué frecuencia realizas paseos de un día, fuera de la ciudad?



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Puede observarse en la gráfica 1 que el 58% de los encuestados realiza uno o dos paseos por año en destinos fuera de la ciudad, ya sea en calidad de excursionistas o en calidad de turistas. Sólo dos de los encuestados no realiza este tipo de paseos, por lo que no representan un número significativo.

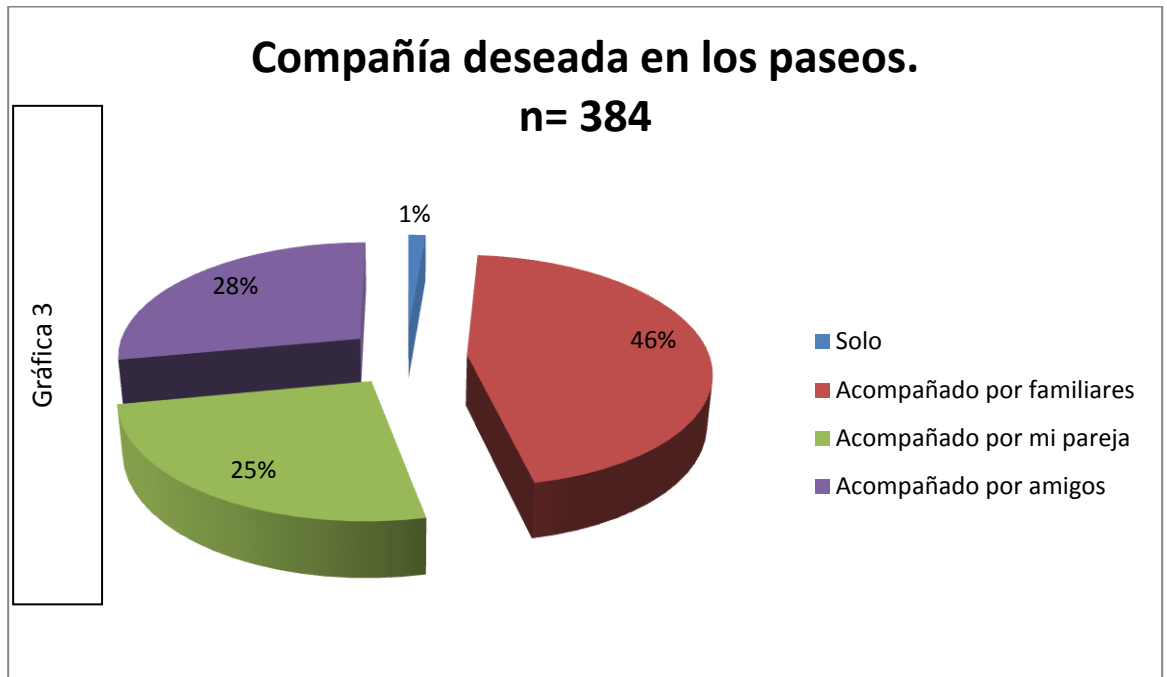
2.- ¿Cuánto dinero gastas en un paseo de un día, incluyendo comidas y bebidas (pesos)?



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Puede apreciarse que el 78% de los encuestados está dispuesto a gastar entre \$200 y \$600. En virtud de lo que el 36% de los encuestados está dispuesto a pagar y a los costos que deben cubrirse, parece factible ofrecer en excursiones el precio máximo de \$600.

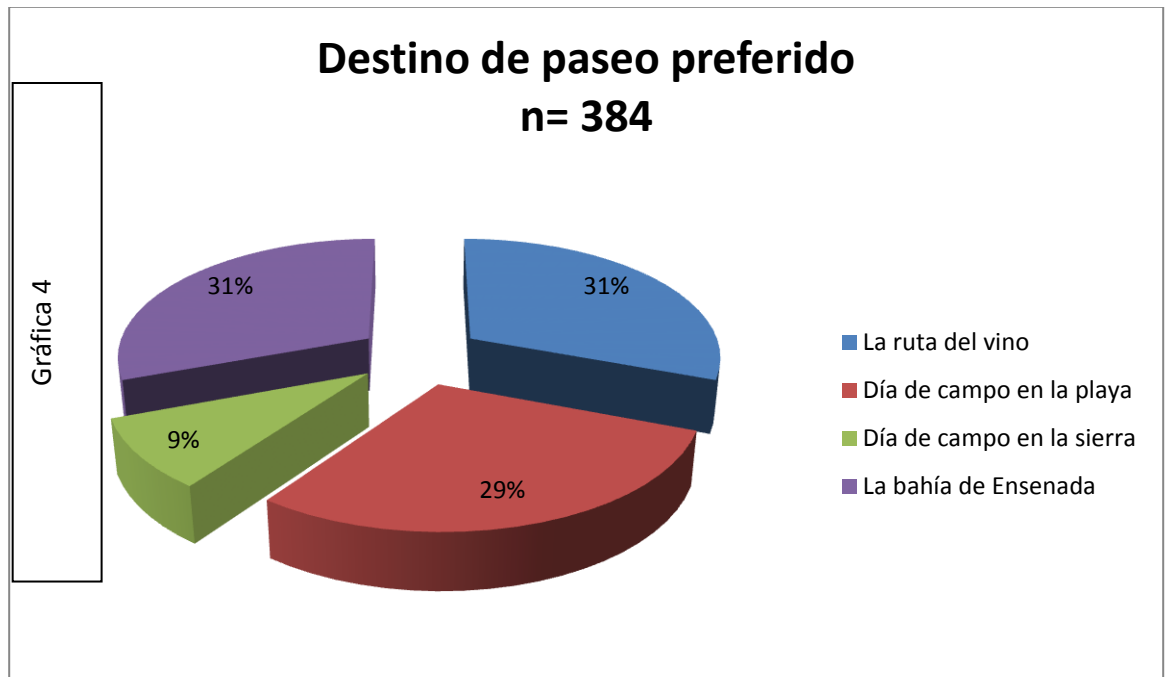
3.- Personas con las que prefieres salir



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El 99% de los encuestados prefiere salir de paseo acompañado, prioritariamente gustan de hacerlo con familiares y amigos, lo que representa un 71%.

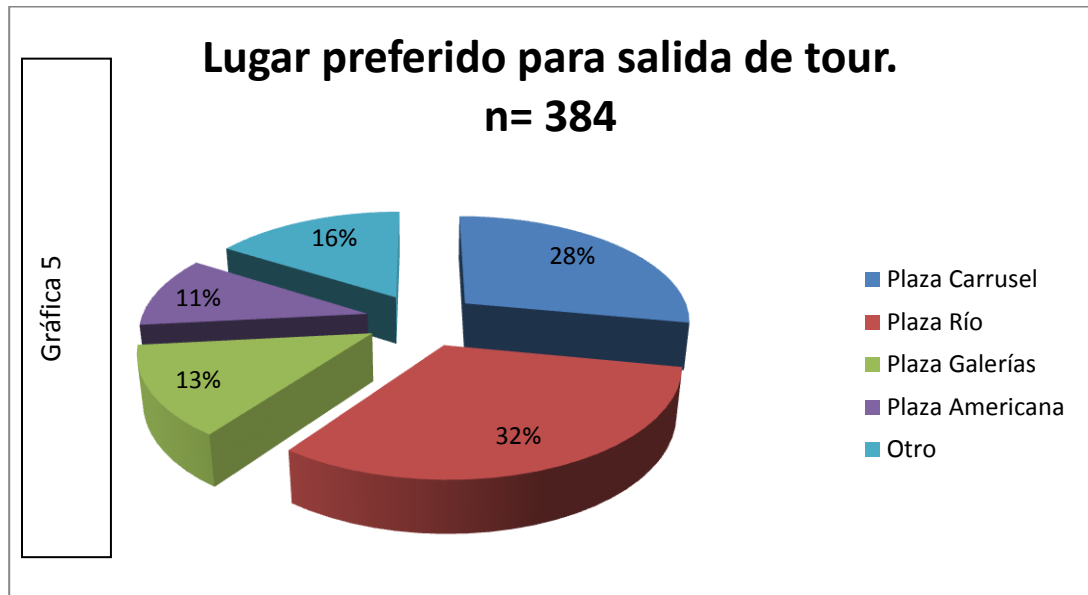
4.- En paseos de un día por Baja California, prefiero ir a:



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En paseos de un día (excursionismo) se prefiere tener un día de campo en la playa. Sin embargo, se puede observar que el 62% de los encuestados opta conjuntamente por la ruta del vino y la Bahía Ensenada.

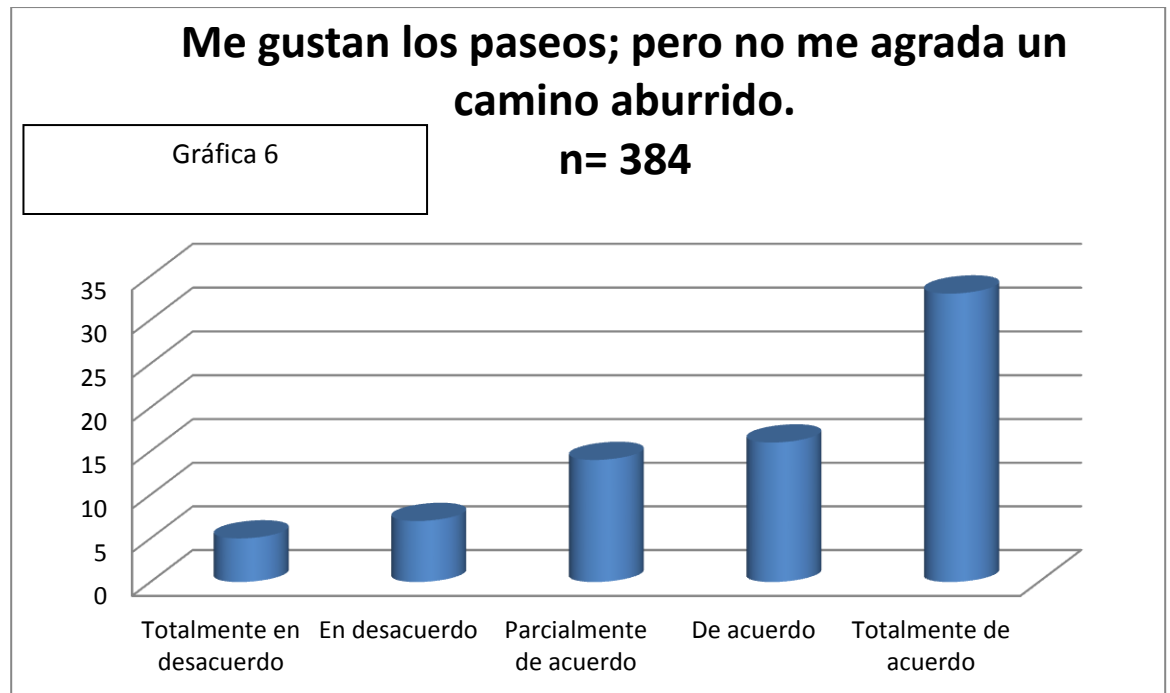
5.- El lugar que prefiero para ser recogido por el transporte terrestre es:



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se puede observar que la mayoría de los encuestados prefiere la Plaza Río como el lugar idóneo para ser recogidos por el transporte terrestre, en segundo término está Plaza Carrusel, con un 28%. Los demás porcentajes son mínimos.

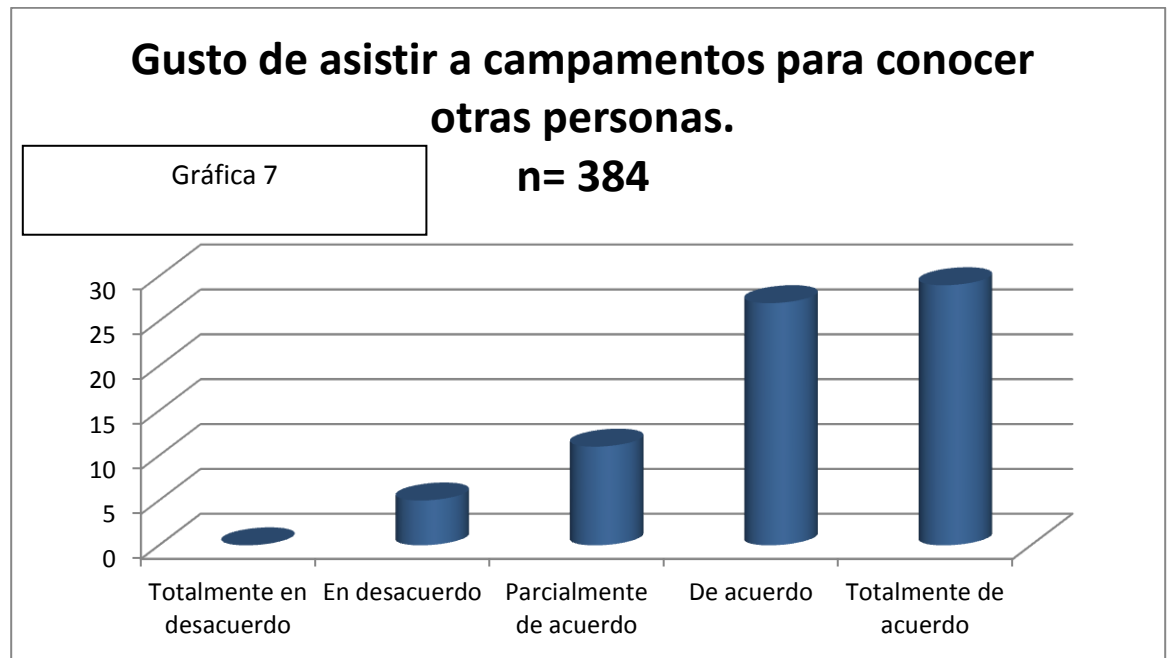
6.- Me gustan los paseos; pero no me agrada un camino aburrido.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El 65% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que a pesar de que les gustan los paseos, no les agrada que el trayecto sea aburrido. Lo que representa una mayoría significativa.

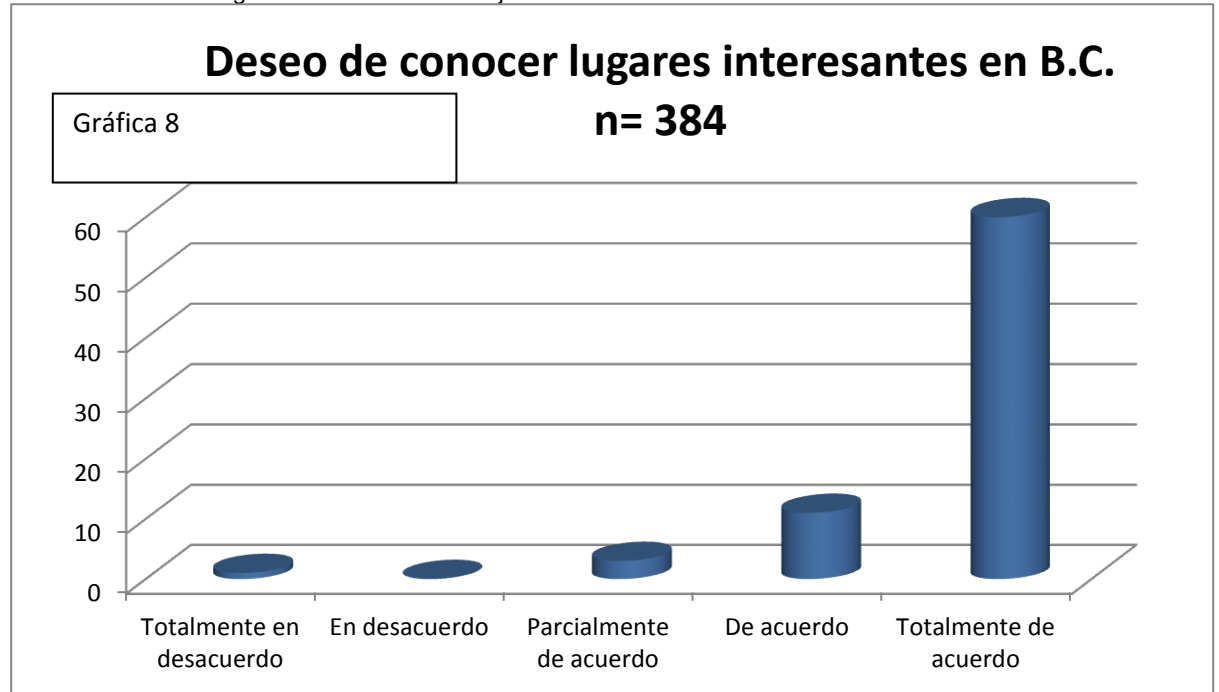
7.- Me gusta asistir a campamentos en los que puedo conocer a otras personas de mi edad y convivir con ellas.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Es significativo que el 75% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la idea de asistir a campamentos para conocer a otras personas de la misma edad y convivir con ellas.

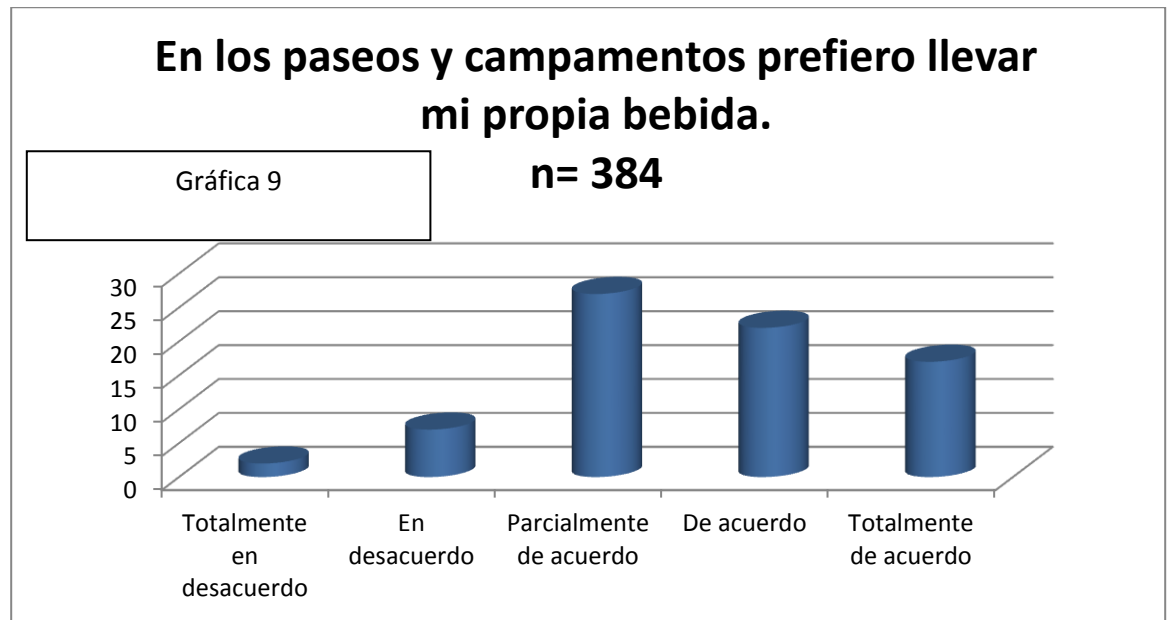
8.- Deseo conocer lugares interesantes de Baja California.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Es muy significativo que el 95% de los encuestados presenta un alto interés en conocer lugares interesantes del estado de Baja California. A pesar de que no se abordan otros destinos nacionales o internacionales, por no ser el objetivo de la presente investigación, si es de notarse el interés de los jóvenes por ahondar en su conocimiento de los destinos de la entidad.

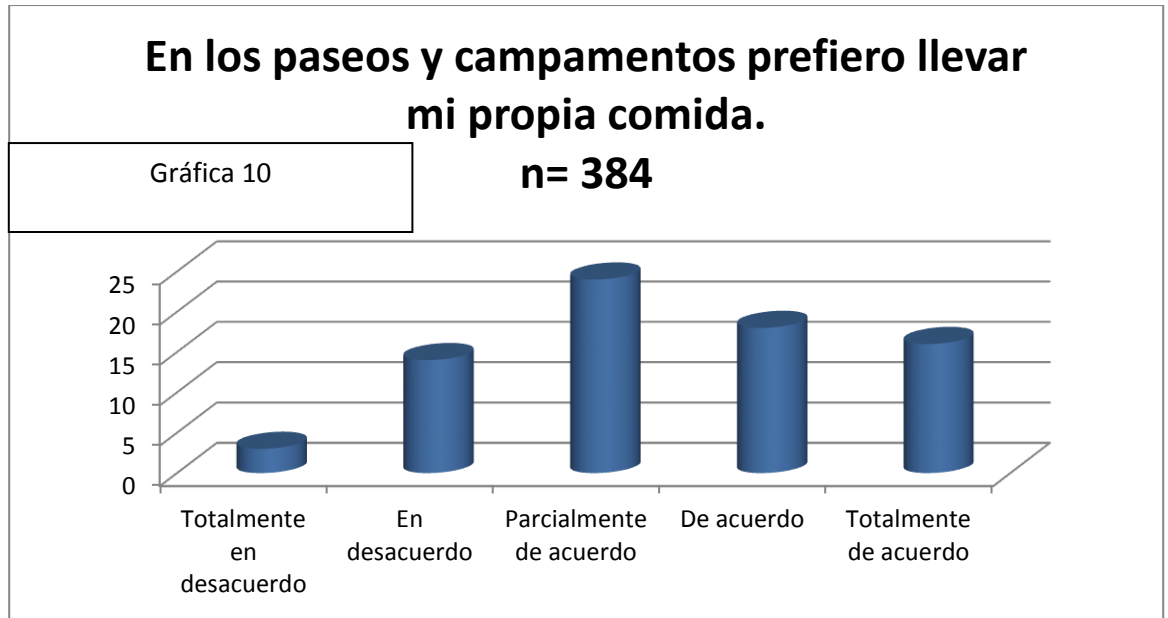
9.- En los paseos y campamentos prefiero llevar mi propia bebida.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El 88% de los encuestados está de parcialmente de acuerdo a totalmente de acuerdo en llevar su propia bebida a los campamentos y paseos.

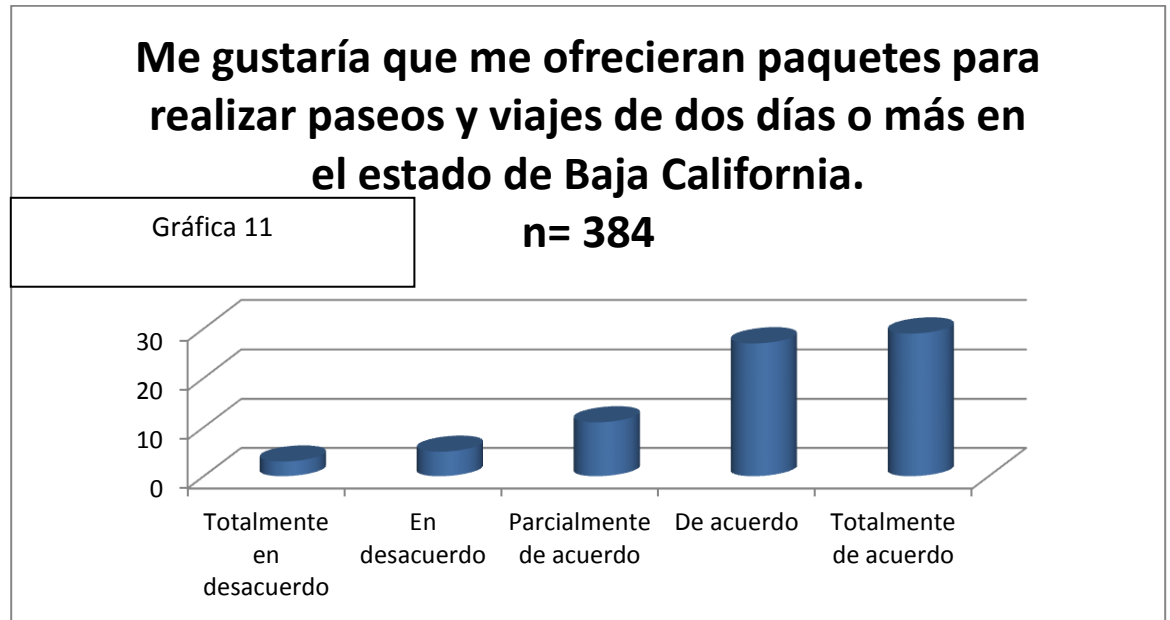
10.- En los paseos y campamentos prefiero llevar mi propia comida.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En notable que el 77% de los encuestados está, desde parcialmente de acuerdo a totalmente de acuerdo en llevar su propia comida. Un número poco significativo es el de quienes califican esta afirmación como totalmente en desacuerdo.

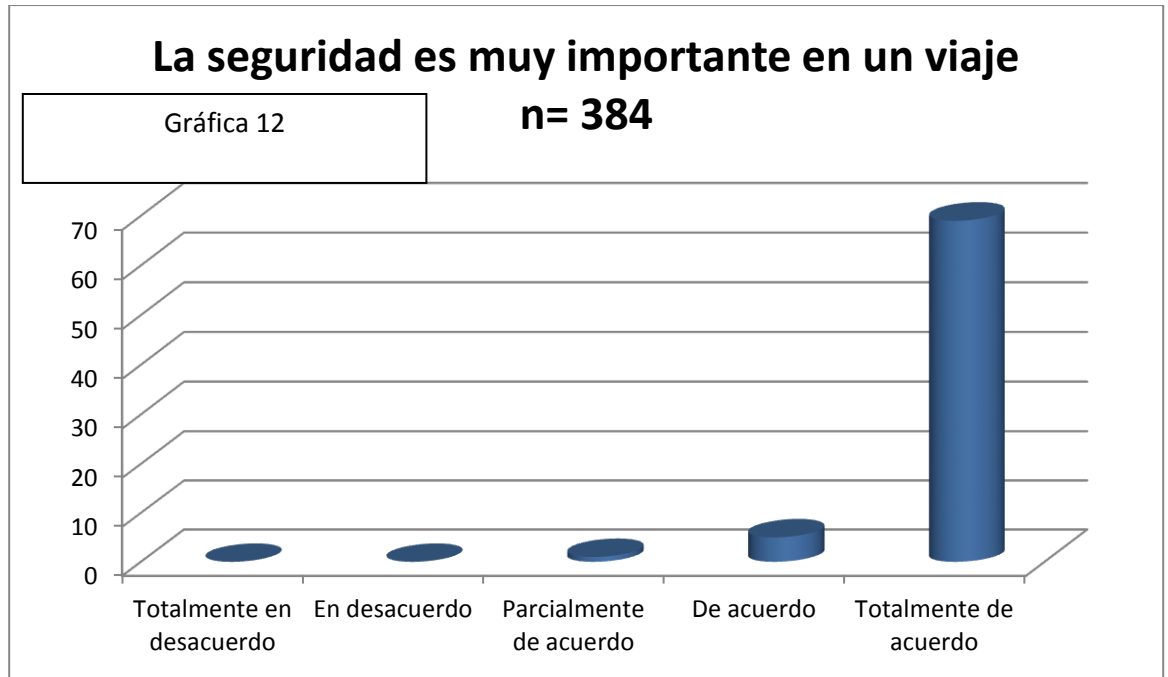
11.- Me gustaría que me ofrecieran paquetes para realizar paseos y viajes de dos días o más en el estado de Baja California.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El 89% de los encuestados está desde parcialmente hasta totalmente de acuerdo en el gusto por que se les ofrezcan paquetes para realizar actividades turísticas, con pernoctas de 1 ó 2 noches.

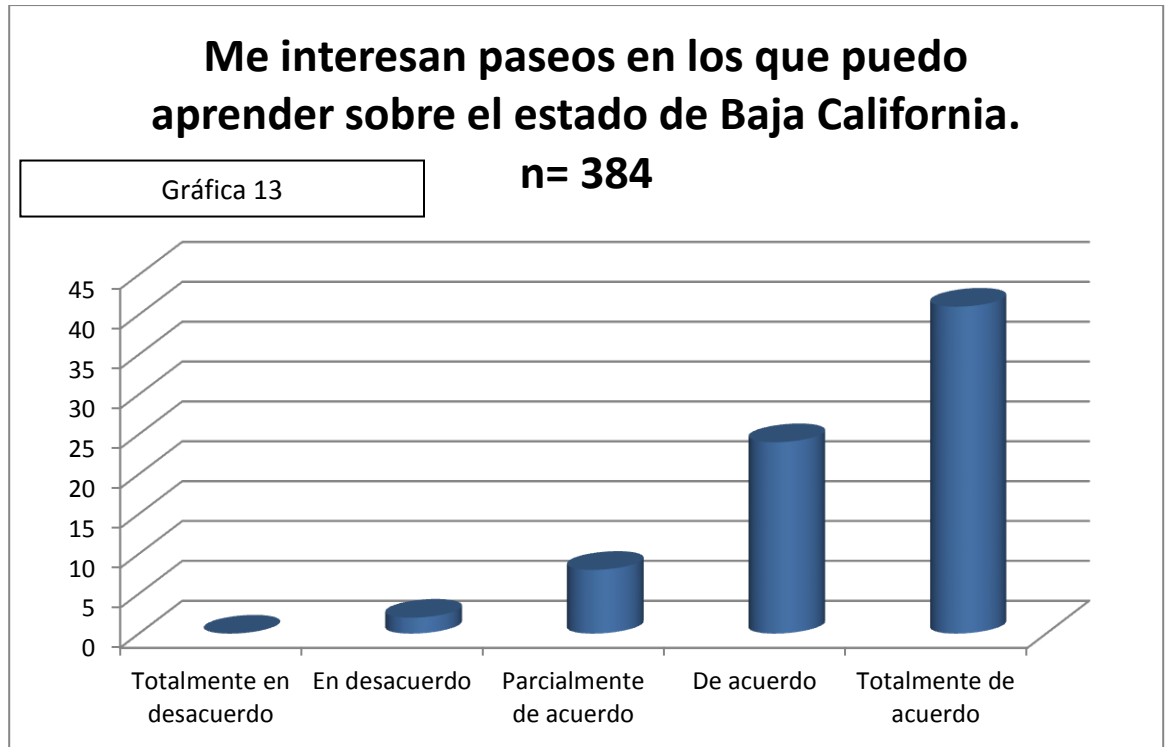
12. La seguridad es muy importante en un viaje.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El 92 % de los encuestados está totalmente de acuerdo con el hecho de que la seguridad es un aspecto de mucha importancia en un viaje. Ninguno estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

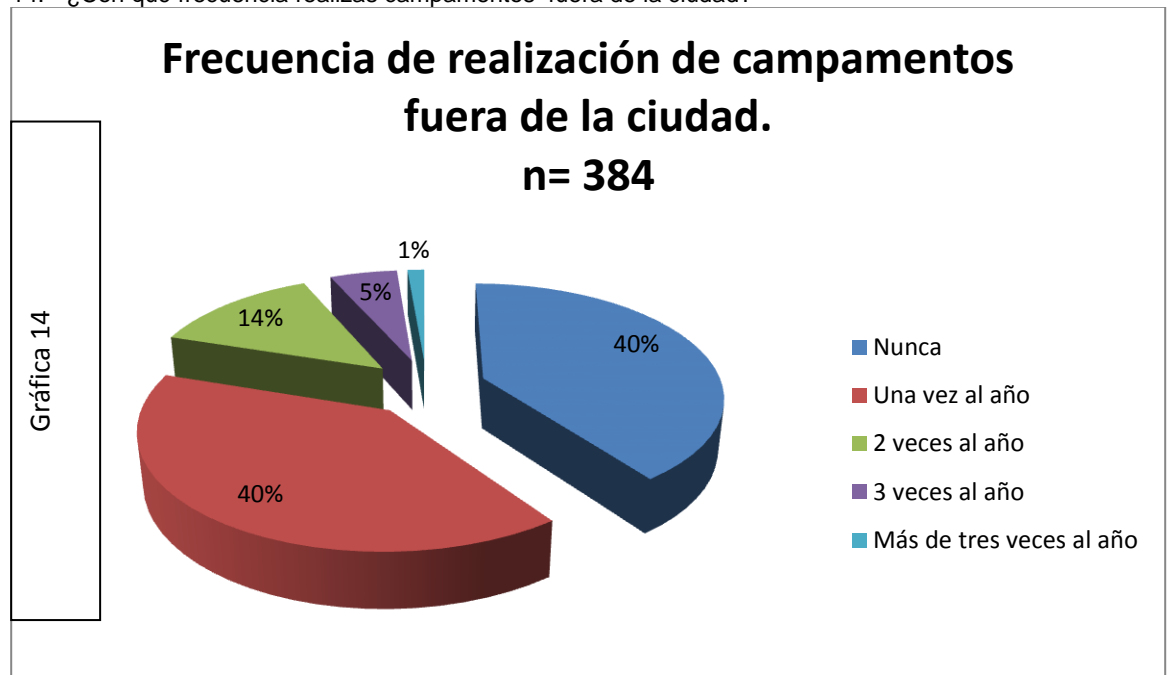
13.- Me interesan paseos en los que puedo aprender sobre el estado de Baja California.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

La mayoría de los encuestados opina estar totalmente de acuerdo en estar interesados por aprender sobre el estado de Baja California. Quienes están parcialmente de acuerdo a totalmente de acuerdo representan un 97%.

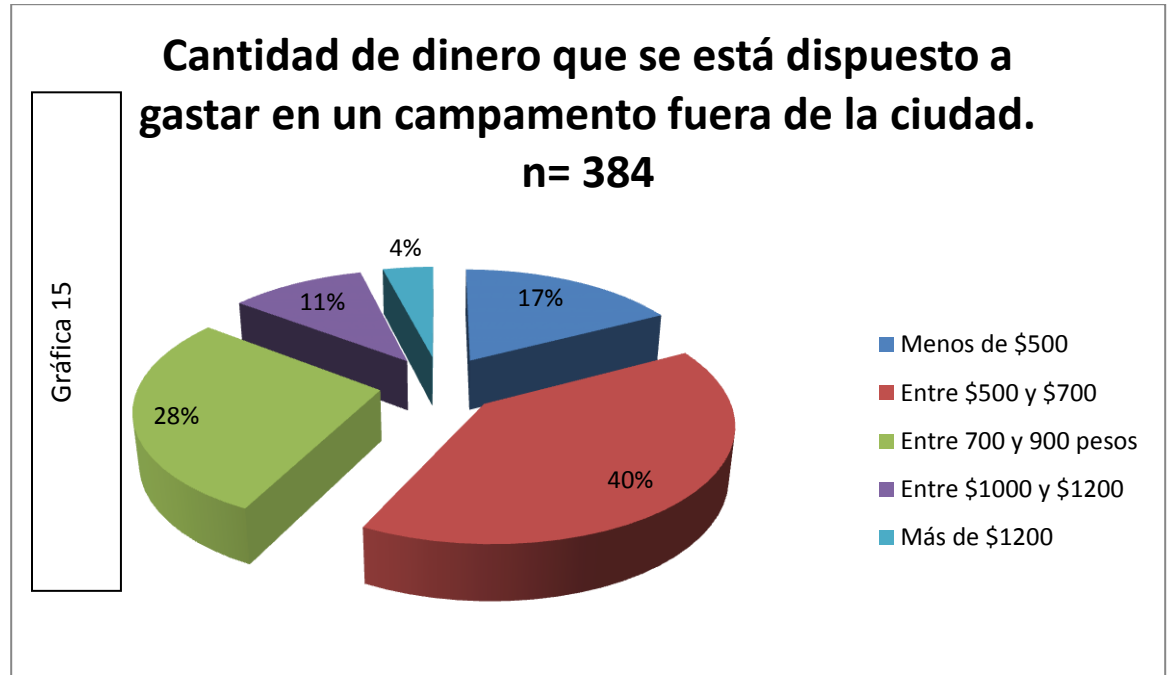
14.- ¿Con qué frecuencia realizas campamentos fuera de la ciudad?



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Puede observarse que el 60% de los encuestados realiza campamentos fuera de la ciudad. Al año, preponderantemente es una actividad única, en la mayoría de los casos.

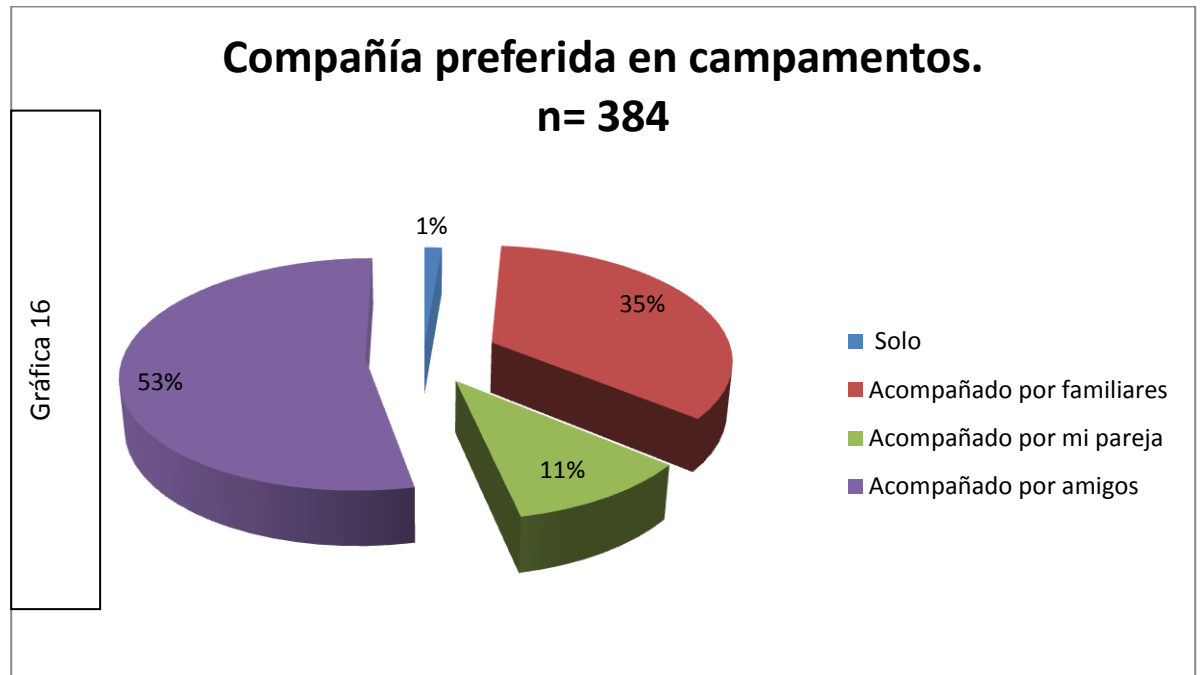
15.- ¿Cuánto dinero estás dispuesto a gastar en un campamento de dos días, sin incluir comidas y bebidas?



Fuente: Elaboración propia, 2014.

La mayoría de los encuestados está dispuesta a pagar entre \$500 y \$700 pesos por un campamento, sin que se incluya en el precio la comida y la bebida. Nuevamente, tomando la media aritmética, el precio ideal sería de \$600 pesos.

16.- En los campamentos prefieres salir:



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como puede observarse, en tratándose de campamentos, los jóvenes prefieren altamente ir acompañados por amigos. Esto deberá tenerse en cuenta tanto en las promociones como en la publicidad.

Tabla 2: Lugares de Baja California desconocidos por los encuestados.

n= 384

Lugar	% de encuestados que no lo conocen
Laguna Hanson	37%
Cañón de Guadalupe	47%
Bahía de Ensenada	16%
La Bufadora	11%
San Felipe	28%
Valle de Guadalupe	28%
Antigua Ruta del Vino	28%
Playas de Rosarito	3%
Tecate	8%
Sierra San Pedro Mártir	43%
Hacienda Santa Verónica	41%
Playa La Misión	24%
"Las Cañadas"	25%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como puede apreciarse en la tabla anterior, el lugar menos conocido por los jóvenes es el Cañón de Guadalupe y el más conocido, Tecate. De acuerdo a los presupuestos dados a conocer anteriormente y los lugares de interés, lo más viable para el presente plan de negocios, en los términos expuestos en los capítulos anteriores y nicho de mercado específico, es realizar la excursión a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe.

2.2 Estudio de mercado.

1.- Casi el 60% de los encuestados estaría dispuesto a llevar a cabo entre uno o dos tours, dado su comportamiento, por lo que es importante contar con los detalles del siguiente viaje, con un espaciado de entre 5 y 6 meses, con la finalidad de dar respuesta a la demanda detectada con el estudio de mercado.

2.- El precio idóneo por excursiones es, para el nicho de personas de entre 18 y 24 años, de \$600 pesos, que es el tope máximo que están dispuestos a pagar el 36% de los encuestados. Se debe tener en claro

que el 42% gastaría entre \$200 y \$400 pesos, por lo que las excursiones que pudiesen realizar serían dentro de la misma ciudad.

3.- Es conveniente ofrecer paquetes grupales, por ejemplo en universidades o combos familiares, así como animaciones para quienes vayan en pareja toda vez que el 99% de los encuestados prefiere ir acompañado.

4.- Dado que los destinos preferidos por los encuestados son la Bahía de Ensenada y la Ruta del Vino, el paquete idóneo es uno que incluya ambos lugares. Dada la corta distancia entre los dos sitios, es viable la visita en un día.

5.- El lugar que la mayoría de los encuestados escogió para ser recogido es Plaza Río, en segundo, Plaza Carrusel, por lo que es conveniente comenzar con la sede Plaza Río, con la posibilidad logística de pasar por los clientes a Plaza Carrusel y continuar con los recorridos.

6.- La animación turística parece ser una ventaja competitiva, pues el 65% de los encuestados no quieren un trayecto aburrido y la estrategia de animación obedece a sus deseos.

7.- En tratándose de los campamentos, mediante la animación, deberá propiciarse la socialización entre los participantes, por ejemplo, mediante la participación de juegos en equipo. Esto porque la mayoría de los encuestados muestra interés por conocer personas y convivir con ellas. Debe también implementarse una estrategia para aglutinar a personas de entre 18 y 24 años, pues la edad es un factor determinante en la convivencia sana.

8.- Hay viabilidad en el ofrecimiento de tours en el estado, pues una mayoría equivalente al 95% está interesada en la realización de

actividades que les permitan conocer lugares interesantes del estado. Debe, mediante la animación, observar lo que a los clientes les parezca interesante para que la información que durante el trayecto y la estancia en el destino se ofrezca sea equilibrada. Ni tan escueta, ni tan abundante, según se externe e interés.

9.- La mayoría de las personas expresa el deseo de llevar a los campamentos y paseos su propia bebida, por lo que no es viable aumentar el precio del paquete por la implementación de barra libre. Se llevará, sin embargo, una hielera para quienes gusten comprar bebidas alcohólicas y no alcohólicas, de manera limitada, equivalente al consumo promedio del 12% de los clientes totales.

10.- La mayoría de las personas expresa el deseo de llevar a los campamentos y paseos su propia comida, por lo que no es viable aumentar el precio del paquete por la implementación de comida preparada. Se llevarán botanas y comida no perecedera (si no se vende, puede servir para un viaje posterior).

11.- La realización de campamentos o estancias en hoteles con pernoctas de una o dos noches es viable, por lo que se armarán paquetes dirigidos al nicho de personas de entre 18 y 24 años.

12.- Dada la gran importancia que los encuestados muestran por la seguridad, se usarán unidades de transporte nuevas, en excelentes condiciones mecánicas y que incluyan seguro de viajero. También se hará mucho hincapié en el seguro básico con el cuentan los clientes, tanto en la promoción como durante la bienvenida y despedida del tour. En ese mismo sentido, se proporcionará un reglamento de seguridad para evitar contingencias lamentables.

13.- El aprendizaje sobre el estado de Baja California es importante para los encuestados, por lo que los guías especializados deben tener

la credencial que los acredita como tales, por parte de la Secretaría de Turismo del Estado y en la etapa de selección de personal, se considerará ampliamente el conocimiento que tengan sobre los lugares de trayecto y de destino.

14.- La mayoría de los encuestados realiza viajes fuera de la ciudad, por lo que se reitera la viabilidad de dar a los jóvenes el tratamiento de turistas, ofreciendo paquetes a la medida de sus posibilidades, las cuales...

15.- Lo que se está dispuesto a gastar por el segmento citado se encuentra entre los \$500 y \$ 700 pesos, tratándose de campamentos que no incluyen comida ni bebida.

16.- Los campamentos pueden ofrecerse en paquetes individuales o colectivos ya que la preferencia de compañía en ellos se encuentra dividida; se insiste en su viabilidad.

17.- El Cañón de Guadalupe y la Sierra San Pedro Mártir son los lugares menos conocidos, por lo que dichos destinos son los que generan mayor interés para campamentos. Mientras que se insiste en que la excursión que puede tener mayores posibilidades de éxito es la de visitar la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, pues el 28% de los encuestados no lo conoce. Si bien es cierto, hay desconocimiento de otros lugares, el precio es más alto. Por otra parte, a pesar de que otras empresas realizan excursiones a la región vitivinícola citada, resulta conveniente aprovechar la publicidad del destino, con la finalidad de trabajar en él en los primeros años de la empresa.

2.3 Distribución y puntos de venta.

Se pretende que las ventas se realicen vía electrónica y telefónica. Para esos efectos se creará la página de internet de la empresa y una

página de la red social *Facebook*. La oficina se ubicará en el Fraccionamiento Villa Fontana de la ciudad de Tijuana, Baja California.

2.4 Promoción del servicio

La promoción consiste en las comunicaciones de *marketing* que informan a los consumidores potenciales sobre la empresa y los servicios que ésta ofrece con la finalidad de persuadirlos de comprar (Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F., 2012).

Así pues, se tendrán tres vías de comunicación promocional: página de internet de la empresa, página de *Facebook* y la promoción directa mediante folletos y carteles publicitarios. En cuanto a la asignación del presupuesto que se implementará para este rubro, se puede clasificar en dos momentos: al inicio de las operaciones de la empresa y una vez que se realicen ventas.

Se ha establecido que se pagará a un particular la cantidad de \$4500 pesos, con impuesto al valor agregado (IVA) incluido, por concepto de creación de la página de internet de la empresa y la cuenta en la red social *Facebook*.

Además de ello, se invertirá la cantidad de \$5500 pesos por concepto de carteles publicitarios y folletos.

2.5 Fijación y políticas de precio.

Los precios indicados se calcularon considerando los que se establecen por la competencia. Se reitera también que en los próximos tres años se realizará solamente el paquete denominado "Ruta del Vino en el Valle de Guadalupe", por lo que no son descritos en este documento los servicios que ofrece la empresa en los demás; sin embargo, se considera conveniente incluir su mención para justificar la elección del destino antes mencionado, dadas las características del

nicho de mercado que se ha escogido para trabajar en los inicios de la empresa.

Quedan, pues indicados los precios de los paquetes en la modalidad de excursión, en el siguiente cuadro.

Tabla 3: Paquetes de excursión

PAQUETE	INCLUYE	PRECIO EN M.N.
Antigua ruta del vino	<ul style="list-style-type: none"> * Transportación desde la ciudad de destino. * Paseo con animadores. * Degustación en tres casas vinícolas. * Comida buffet. * Taller de maridaje. * Seguro básico. 	\$ 700 \$ 350 (sólo transporte y seguro)
Ruta del vino en Valle de Guadalupe	<ul style="list-style-type: none"> * Transportación desde la ciudad de destino. * Paseo con animadores. * Visita de cuatro casas vinícolas, con degustación incluida en una de ellas. * Comida buffet. * Taller de maridaje. * Seguro básico. 	\$ 600
Paseo en barco Ensenada	<ul style="list-style-type: none"> * Transportación desde la ciudad de destino. * Paseo con animadores. * Desayuno en Rosarito. * 6 horas de paseo en barco. * Préstamo de equipo de pesca (no incluye carnada). * Ambigú y bebidas no alcohólicas. 	\$1250
Día de campo en Laguna Hanson	<ul style="list-style-type: none"> * Transportación desde la ciudad de destino. * Paseo con animadores. * Excursión por la Sierra Juárez. * Carne asada y bebidas no alcohólicas. * Seguro básico. 	\$ 650
Día de campo en Sierra San Pedro Mártir	<ul style="list-style-type: none"> * Transportación desde la ciudad de destino. * Paseo con animadores. * Excursión por la Sierra San Pedro Mártir. * Carne asada y bebidas no alcohólicas. * Seguro básico. 	\$750
Paseo La Bufadora-Ensenada	<ul style="list-style-type: none"> * Transportación desde la ciudad de destino. * Paseo con animadores. * Visita al malecón y zona de artesanías. * Recorrido en barco por la bahía de Ensenada. * Seguro básico 	\$700
Día de playa en Rosarito	<ul style="list-style-type: none"> * Transportación desde la ciudad de destino. * Paseo con animadores. * Barra libre de cerveza. * Carne asada y bebidas no alcohólicas (otras bebidas alcohólicas se permiten sólo en la zona de destino y pueden ser llevadas por los clientes, bajo su costo y responsabilidad). * Fogata de despedida en la playa. * Seguro básico. 	\$600

Fuente: Elaboración propia 2014

Los precios de los paquetes turísticos quedan pendientes, puesto que, toda vez que no hay empresas que los oferten, se deben realizar detalladas cotizaciones que, de acuerdo a lo que la empresa pretende trabajar en los primeros 3 años de operación, no es factible, dada la fluctuación de los precios y demás factores económicos. Se insiste en que al iniciar operaciones, la empresa solamente realizará excursiones a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe. Una vez cumplido el lapso mencionado, se realizará el estudio de mercado y la cotización correspondiente para poder determinar el precio de los paquetes de actividades turísticas.

2.6 Plan de introducción al mercado.

La introducción al mercado de los servicios que oferta Marayo tours se llevará a cabo a través de un sistema de redes. A partir de la realización del primer paseo, que será al Valle de Guadalupe, con familiares y amigos, se propiciará la recomendación para realizar un paseo a la Antigua Ruta del Vino, ofreciendo la promoción 3+1: Por cada tres personas que lleven, una más es gratis.

Se continuará con esa forma de crecimiento, además de la promoción que se realizará mediante la creación y alimentación continua de una página de internet y una más en la red social *Facebook*. Las ventas se propiciarán tanto desde la oficina de la empresa, así como también a partir de la realización de visitas para promover los servicios en universidades públicas y privadas.

2.7 Riesgos y oportunidades del mercado.

El riesgo del mercado puede encuadrarse dentro de los diversos riesgos de un negocio. Para los fines de este trabajo, el riesgo de

mercado es "la incertidumbre asociada con una decisión de inversión" Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F. (2012).

Dentro de los factores económicos que implican un riesgo de mercado podemos encontrar lo relacionado a la fluctuación de precios. De manera preponderante, los precios dependen de las leyes de la oferta y la demanda. Sin embargo, deben considerarse otros factores.

Las fluctuaciones de los precios pueden ser en el corto y en el largo plazo. Entre los primeros, puede afectar a la empresa los cambios de demanda en el corto plazo y la disponibilidad de los prestadores de servicios con quienes se tiene contemplado trabajar. En el largo plazo, amenazas tales como el cambio en la legislación o incluso, el estado del tiempo o la época del año.

Sherphed, (2001) externa que en cuanto a las cuestiones relacionadas con la agricultura "existe un comportamiento estacional de los precios de la mayor parte de los productos, especialmente de los cultivos anuales". Uno de los principales riesgos que se rescata es el tan cambiante estado del tiempo en la región, lo que puede provocar que un viaje ya programado no se pueda realizar o no se pueda cumplir con todo el itinerario.

Al realizar viajes por carretera, los riesgos de accidentes automovilísticos constituyen un riesgo inminente, si se considera, además que la mayoría de los paseos se realizarán en fin de semana, lapso en el cual es mayor la ingesta de bebidas alcohólicas.

En Tijuana solamente hay tres empresas dedicadas al arrendamiento de camiones, por lo que un riesgo es no contar, en la fecha estipulada, con las unidades de transporte necesarias.

Ahora bien, tratándose de las oportunidades, una muy fuerte dentro del mercado, es la del manejo de destinos locales a los cuales los administradores conocen, mismos que tienen gran impulso y promoción por parte de la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California.

Una oportunidad más es que el Gobierno Federal acaba de implementar el pasado 27 de septiembre una estrategia para continuar con el apoyo financiero para el fortalecimiento económico de los Pueblos Mágicos, entre los cuales se encuentra Tecate.

2.8 Sistema y plan de ventas

Para la realización de las ventas, se contará con una página de internet de la empresa y una página en la red social *Facebook*. Además de ello, se recurrirá con los directivos de universidades públicas y privadas para ofrecer los servicios y repartir publicidad.

Las ventas se realizarán mediante depósitos o transferencias electrónicas a una cuenta a nombre del dueño, en el banco BANORTE. Cabe destacar que se hizo un estudio previo en otros 5 bancos: Santander, Banamex, Bancomer, Banco del Bajío y HSBC, encontrando como más conveniente el elegido. Una vez realizado el pago, el cliente se comunica, ya sea por teléfono o por correo electrónico a la oficina para que le tomen sus datos y esté listo su lugar. Dichas transferencias o depósitos pueden ser también parciales (para apartar el lugar con el 50% del costo total), debiendo liquidar, para respetar la reservación, 48 horas antes del viaje.

En caso de que la persona lo desee podrá pagar al momento de realizar el tour, lo cual está sujeto a disponibilidad.

2.9 Plan de abastecimiento.

Después de haber realizado diversas cotizaciones, quien ofrece un mejor precio por la renta de autobuses es la empresa Real Ejecutivo, a quienes se le solicita con al menos una semana de anticipación, el servicio deseado. Al realizar la solicitud se debe hacer un anticipo de cuando menos, el 20% del costo total del servicio para poder apartar fecha y horario. Si la empresa no tuviera unidades de transporte disponibles, se recurrirá al proveedor Eco Baja Tours y, en su caso, se recurriría a Cucapáh tours.

Se requerirán gafetes para poder llamar por su nombre a los turistas y excursionistas, por lo que se recurrirá a los servicios de la imprenta de la empresa Trofeos de Baja California, quienes ofrecen gratuitamente el diseño. También en esa empresa se mandarían a hacer los carteles publicitarios y folletos.

CAPÍTULO 3:

PRODUCCIÓN

3. PRODUCCIÓN.

3.1 Especificaciones del servicio.

El servicio de la empresa debe ser abordado desde lo general a lo particular. En el primer sentido, la empresa habrá de dedicarse a la prestación de servicios de excursionismo y turismo en el estado de Baja California. Por las diferentes justificaciones y argumentos presentados en este documento, especialmente en el apartado dedicado al estudio del mercado, se ha decidido que el servicio particular que se prestará en los primeros tres años de operación de la empresa es un paquete para realizar excursiones a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, mismas que incluirán la transportación terrestre (misma que cuenta con un seguro básico en caso de accidentes), la participación durante el viaje y los lugares de destino de animadores turísticos, la visita de tres casas vinícolas, con degustación en una de ellas, comida buffet, taller de maridaje y una visita guiada al museo del vino.

3.2 Descripción de la prestación del servicio.

Marayo tours es una empresa que presta servicios de excursionismo y turismo. Se agrega que el usuario de los servicios de la organización podrá gozar durante el trayecto y diversos momentos de animación turística, así como información oral y escrita del viaje que realiza, de forma especializada y atendiendo a diversos estados de ánimo, con la finalidad de otorgar un servicio integral de esparcimiento.

Las excursiones (viajes sin pernocta) fijas son a los siguientes destinos: primera ruta del vino (viñedos Santo Tomás y alrededores), segunda Ruta del Vino (Valle de Guadalupe), Paseo en barco Ensenada (pesca y avistamiento de especies marinas), día de campo

en Laguna Hanson, día de campo en Sierra San Pedro Mártir, Paseo La Bufadora-Ensenada, *Picnic* en Rosarito.

Los servicios turísticos son: Campamento Puerto de San Felipe, Puerto de San Felipe Plus, Campamento en Las cañadas, Campamento Laguna Hanson, Campamento Hacienda Santa Verónica, Campamento en Sierra San Pedro Mártir, Campamento en Cañón de Guadalupe, Fin de semana en Ruta del Vino, Campamento en misiones bajacalifornianas.

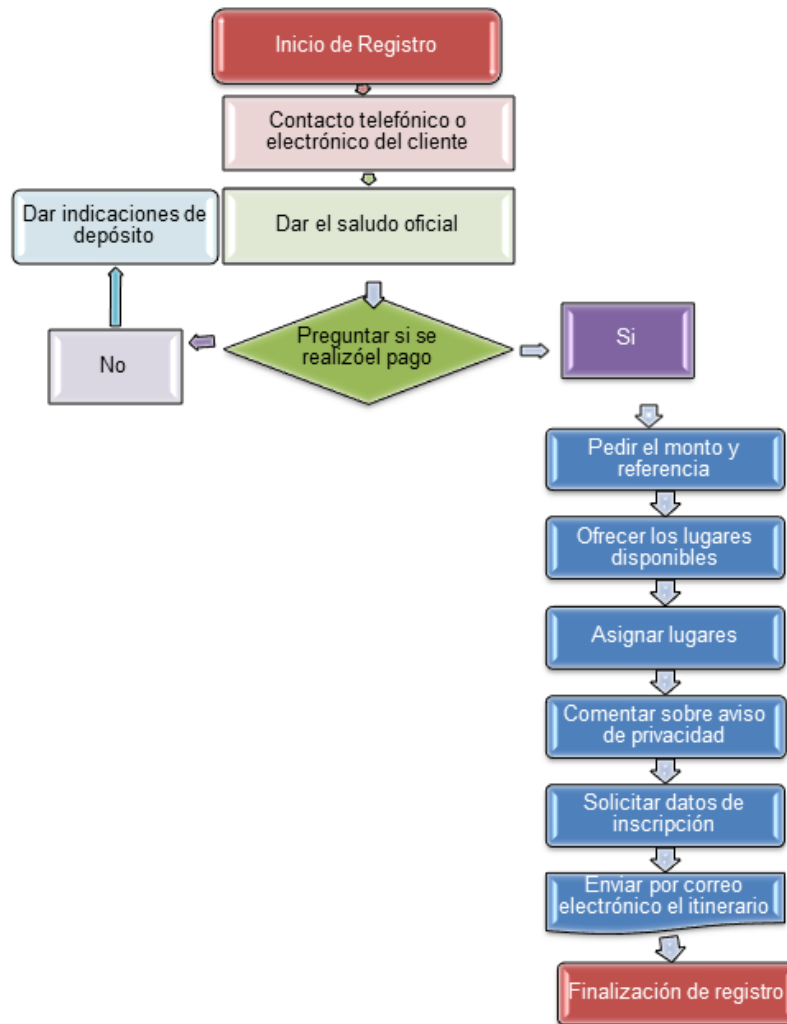
Por enésima ocasión se aclara que el presente plan de negocios, con una proyección a tres años prestará solamente el servicio de excursiones a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe.

3.3 Diagrama de flujo del proceso.

Se ha comentado ya que la empresa en comento estará dedicada a los servicios. Como tal, está sometida a procesos. Cabe destacar que el resultado de la aplicación de un proceso de transformación es un producto o un servicio (Amaru, A., 2010). Si bien es cierto, en el mundo empresarial se trabaja mayormente con procesos industriales, hay un conjunto muy amplio de actividades enfocadas a los servicios (Cuatrecasas, L., 2012).

En este apartado se consideran dos procesos: el del registro de los clientes y el de la excursión a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe. En el primero se tendrá como encargada a la persona que funja como secretaria. Cabe destacar que el proceso no sólo se aplicaría para la excursión citada, sino para cualquiera de los paquetes, tal como se muestra en la siguiente figura.

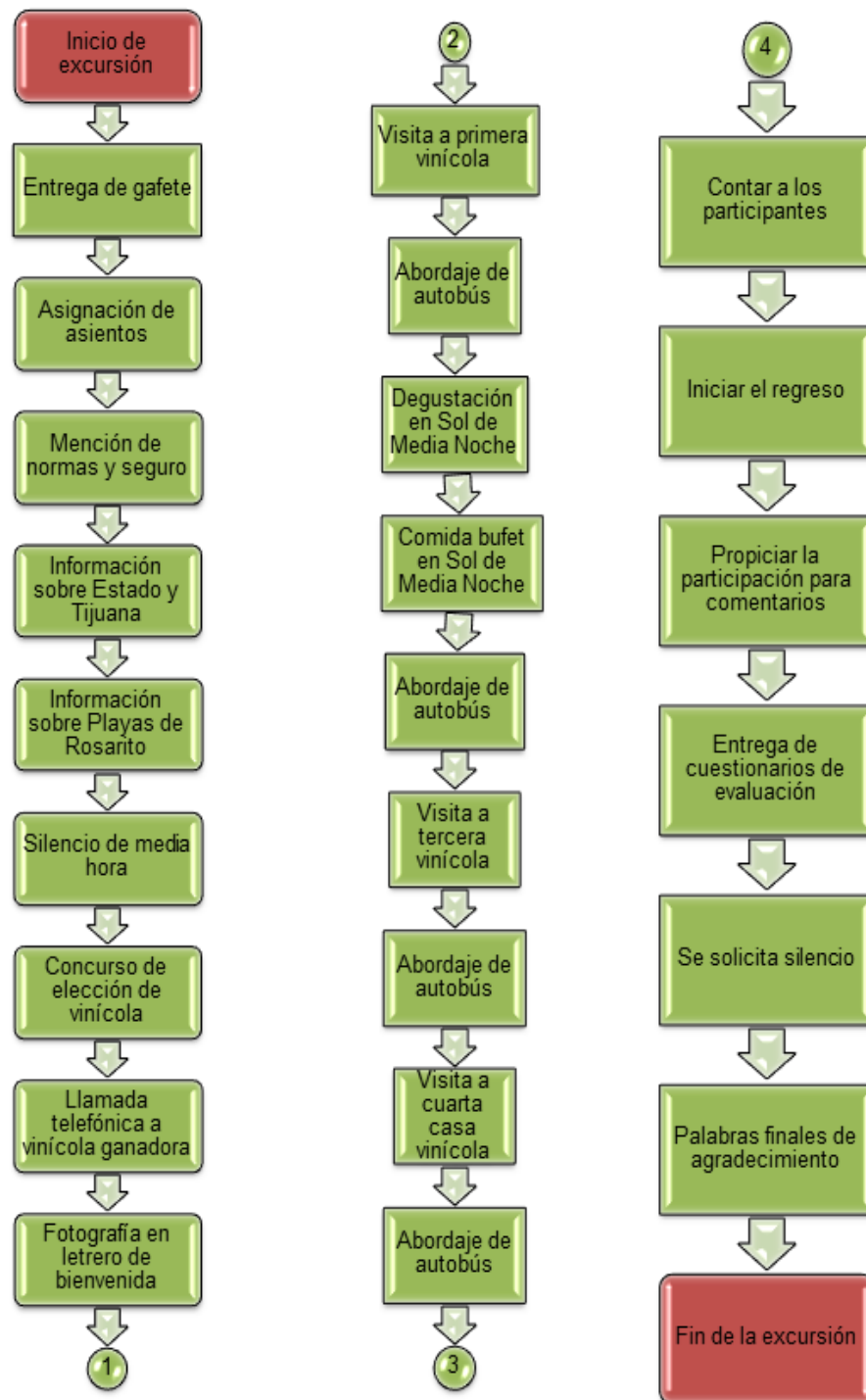
Figura 1. Diagrama de flujo para el proceso de registro de clientes.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Ahora bien, para ilustrar el proceso que se llevará a cabo en la excursión a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, los encargados de llevar a cabo el proceso serán los animadores, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2. Proceso del servicio de excursión a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.4 Características de la tecnología

Los autobuses para el transporte de los excursionistas son de la marca Mercedes Benz con vista panorámica, modelo 2008.

En cuanto a la tecnología de la oficina, se contará con una computadora personal con procesador Intel y conexión telefónica a internet, así como una línea telefónica comercial y teléfono inalámbrico, marca sony y un multifuncional a color marca HP.

3.5 Equipo e instalaciones.

El equipo quedó descrito en el párrafo anterior y, en cuanto a las instalaciones, se trata de una oficina ubicada en el fraccionamiento Villa Fontana.

3.6 Materia prima.

Toda vez que Marayo Tours es una empresa dedicada a la prestación de servicios, no requiere materia prima.

3.7 Capacidad instalada.

Entendida la capacidad instalada para este plan de negocios como la cantidad de viajes y excursionistas por viaje, se pretende que para el cada viaje asistan 50 excursionistas y que se realicen, en el primer año de operaciones, 20 excursiones, por lo que se pretende ofrecer el servicio a 1000 personas.

Para el segundo año se pretende realizar 30 viajes con el mismo número de excursionistas, llegando a 1500 personas y para el tercer año, realizar 40 viajes, con un total de 2000 personas.

Así pues, la capacidad instalada para los primeros tres años de operación es de 4500 personas y 90 viajes.

3.8 Manejo de inventarios

En la empresa no se manejan inventarios. Lo anterior se justifica, toda vez que se ubica como prestadora de servicios que a diferencia de las industriales, el servicio, al terminarse, ya está vendido, "no pasa a un inventario de producto terminado, pues en las empresas de servicios no existe este inventario" (Rincón, S., 2011).

3.9 Ubicación de la empresa

La empresa estará ubicada en la Calle Armería, número 23527-A del Fraccionamiento Villa Fontana, en la delegación La Presa, de Tijuana, Baja California. Esta ubicación se debe a que parte del inmueble será dado en comodato por parte de la dueña del mismo. La existencia de esta oficina es solamente para resguardo del equipo y como base o centro de atención telefónica y electrónica de los clientes.

Una función más sobre la ubicación de la empresa es el manejo del domicilio fiscal. Toda vez que dicho domicilio fiscal es el que el dueño-administrador tiene, facilitará el trámite de cambio de actividad de la persona física, como se detallará en el apartado de trámites legales.

3.10 Diseño y distribución de la planta y oficina.

Para los efectos del funcionamiento de la empresa no se requiere de planta. La oficina contará con un escritorio, sesto para basura, teléfono,

internet, computadora y archivero. La capacidad es para la secretaria y tres personas

3.11 Mano de obra requerida.

Se entenderá, para los fines de este apartado como mano de obra, el "esfuerzo del trabajo humano que se aplica a la elaboración del producto" Rincón, S. (2011). Para nuestro caso, para la prestación del servicio.

Además del dueño administrador, se requerirá, para el funcionamiento de la empresa de una secretaria y dos guías de turistas. Las características específicas y perfiles de puesto, están descritos en el apartado de organización, en el siguiente capítulo.

3.12 Programa de producción.

1.- Tanto por vía telefónica, como vía internet, los clientes serán atendidos e inscritos a cada tour, dependiendo de su adelanto o pago total. Una vez inscritos, se les asigna el lugar del autobús que se solicite, para lo cual se contará con un croquis de ubicación. Se les tomarán sus datos personales. El aviso de privacidad estará disponible en la página de internet. Dichos datos serán: nombre, apodo (cómo gustan que les digan en el paseo, servirá para tener gafetes personalizados), teléfonos y correo electrónico.

2.- Vía correo electrónico se les enviará el itinerario correspondiente.

3.- Se citará a las personas media hora antes de la salida del transporte del tour para su registro, cuando sean excursiones y una hora antes, en el caso de pernocta (con la finalidad de documentar equipaje y éste sea guardado).

(A partir de este punto se plantea solamente la continuación del plan operativo para la excursión al Valle de Guadalupe, dadas las condiciones y operación de la empresa durante los primeros 3 años).

4.- Se aborda el autobús (de 8:30 a 9:00 a.m.). Mientras que uno de los animadores coloca el gafete, el otro está pendiente de que se respeten los lugares asignados.

5.- Los animadores dan la bienvenida a los excursionistas y les hacen hincapié en la capacidad de asombro y que su viaje no comienza en el destino, sino en el momento de abordar.

6.- Los animadores mencionarán las normas del viaje, haciéndoles saber de manera especial de los alcances de su seguro de viajero.

7.- Los animadores explican generalidades del estado de Baja California y en el trayecto se dan datos sobre Tijuana, de acuerdo al punto en el que se encuentren. Se les pide que pongan atención porque se les realizarán preguntas alusivas a la información. El ganador tendrá un premio (los premios se colocarán previamente en una caja de plástico en el guarda-equipaje correspondiente al asiento de los animadores (ubicados en los primeros asientos del lado del conductor).

8.- Se repite el último proceso del paso anterior, pero ahora explicando información sobre el municipio de Playas de Rosarito. Invitar al tour de día de campo en la playa. Se invita a asombrarse con el paisaje de mar que de lado derecho pueden contemplar. Los animadores estarán atentos, pero sin interactuar durante el lapso de media hora.

9.- Se comunica a los asistentes que falta decidir una casa vinícola. Se admiten las propuestas de quienes conocen alguna diferente a las marcadas en el itinerario. Mediante un juego, se les pedirá que

promocionen la vinícola y todos votarán por la que más les haya convencido. De acuerdo al resultado se verifica el orden de visita. Las vinícolas que se visitarán con itinerario previo son tres, una de las cuales será Sol de Media Noche (en donde se realiza la degustación incluida en el paquete) y las otras dos, podrán ser algunas de las siguientes: Viñedos L.A. Cetto, Barón Balcé, Monte Xanic, Bodegas Bibayoff, El Cielo y Casa de Doña Lupe.

10.- Se hace una parada en el letrero "Bienvenidos a la Ruta del Vino" en donde se tomará una fotografía grupal y las individuales. Para ello se dispondrá de diez minutos.

11.- Al llegar a la primera casa vinícola se darán quince minutos para pasar a los baños y tomar fotografías. Posteriormente se realizará el recorrido y degustación (quien quiera hacerla, el precio no la incluye).

12.- En el camión se realizará el primer juego con premio y será sobre los datos de Tijuana y Rosarito. El ganador se hace acreedor de una copa para vino tinto.

13.- Al llegar a Sol de Media Noche y antes de bajar del autobús, se les aclara que además de vino, pueden también degustar quesos, mermeladas, aceites, aceitunas, etc. y que al entrar les entregarán una copa y una tablilla de degustaciones. Realizan la degustación y se da media hora para ingresar al comedor para realizar la comida buffet.

14.- Una hora y media después los animadores invitarán a los excursionistas a abordar el autobús para partir a la tercera vinícola.

15.- Se realiza el recorrido y degustación (no incluida) en la tercera casa vinícola.

16.- Una hora después se invita a los participantes a abordar el autobús para partir a la cuarta y última casa vinícola.

17.- Una hora después se invita a bordar el autobús. Se cuentan los participantes, verificando que no falte nadie. Se pide a tres participantes que comenten cómo la pasaron. Qué fue lo que más les gustó.

18.- Se solicita que contesten el cuestionario de control administrativo.

19.- Se solicita que no se haga mucho ruido para respetar a las personas que deseen dormir.

20.- Al llegar nuevamente a Tijuana se dan las gracias y se invita al próximo tour, especificando que se visitarán casas vinícolas diferentes. Se hace mención de cuidar de no dejar nada en el autobús y se pone una copa de aluminio con un letrero destinada para las propinas de los animadores.

CAPÍTULO 4.

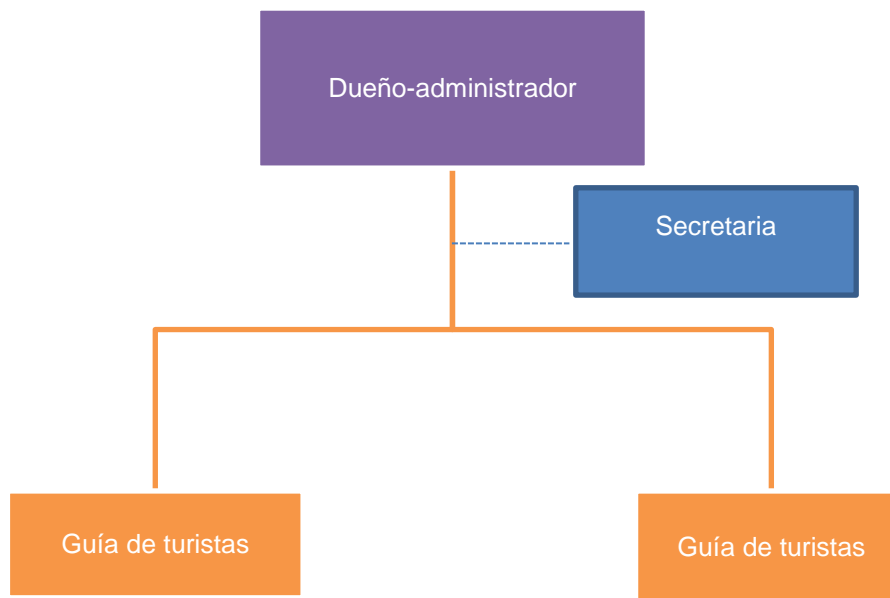
ORGANIZACIÓN

Capítulo 4. Organización

4.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional es muy simple, pues se trata del trabajo de cuatro personas: un dueño-administrador, una secretaria y dos guías de turistas. Para un mejor entendimiento de la estructura, se presenta el siguiente organigrama:

Figura 3: Organigrama empresarial



Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2 Funciones específicas por puesto

I. DEL ADMINISTRADOR

El administrador tendrá el siguiente perfil:

- a) Grado académico de maestría en administración o área afín.
- b) Mayor de 35 años

c) Conocedor y probada experiencia en tours dentro del Estado de Baja California.

d) Compromiso social y actitud de servicio.

Funciones:

a) Establecer vínculos y convenios de colaboración con entidades públicas y privadas.

b) Dirigir las acciones administrativas de la empresa.

c) Hacer nombramiento y contrataciones en los diversos puestos.

d) Signar los contratos y convenios correspondientes con los proveedores y clientes.

e) Gestionar los permisos, sus renovaciones y la pertenencia a las cámaras y asociaciones relacionadas con el sector.

f) Decidir, sobre la adquisición de instalaciones, material y equipo.

g) Vigilar el buen funcionamiento de la empresa y propiciar el cumplimiento de la filosofía institucional.

h) Planear las estrategias y actividades de la empresa, basándose en la filosofía institucional (misión, visión, valores).

i) Contabilizar la cantidad de participantes y suministrar los insumos que se requieran para cada viaje.

j) Coordinar las acciones de capacitación y actualización del personal.

k) Medir la pertinencia de los convenios que se establecen con proveedores y tomar las decisiones, en comunión con el presidente, que sean pertinentes.

l) Emitir las facturas individuales y las de denominación "clientes diversos", así como llevar al corriente los cuadros financieros y contables de la empresa.

m) Hacer las declaraciones parciales y anuales ante el Sistema de Administración Tributaria, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

III.- DE LA SECRETARIA.

Para ser secretaria se requiere:

- a) Grado mínimo de preparatoria o equivalente.
- b) Facilidad de palabra en idioma español e inglés.
- c) Habilidad para el manejo de la paquetería Office de Windows y administración de redes sociales.
- d) Compromiso social y actitud de servicio.

Funciones:

- a) Atender llamadas, correos electrónicos, mensajes de todo tipo, para dar información certera y confiable sobre los paquetes de excursión y turismo.
- b) Inscribir a las personas que hayan hecho los pagos correspondientes.
- c) Tomar los datos personales de los clientes, haciendo alusión al aviso de privacidad.
- d) Asignar los asientos que sean acordados con el cliente.

- e) Elaborar los gafetes que se requieran con el nombre o apodo de cada cliente.
- f) Ayudar en el registro de los clientes el día de salida de cada tour.
- g) Entregar una copia de la lista de clientes a los animadores.
- h) Contactar a los proveedores para detallar los insumos y sus características.
- i) Solicitar los datos fiscales para los clientes que soliciten factura y hacerlos llegar, inmediatamente al dueño-administrador para la inmediata emisión del comprobante fiscal de manera electrónica.

IV. DE LOS ANIMADORES.

Para ser animador se requiere:

- a) Contar con credencial vigente de guía especializado, emitida por la Secretaría de Turismo del Estado o con credencial de guía general.
- b) Grado mínimo de preparatoria.
- c) Tener una edad de entre 18 y 40 años.
- d) No tener antecedentes penales.
- e) Excelente presentación.
- f) Conocer y aplicar conocimientos de protocolo social.
- g) Tener amplios conocimientos sobre los atractivos turísticos del estado de Baja California.
- h) Habilidades excelentes para el manejo y control de grupos.
- i) Manejo excelente del idioma español e inglés.

Funciones:

- a) Llegar puntualmente al lugar de inicio del tour.
- b) Identificar a los clientes, colocando gafetes y asignar sus lugares correspondientes en los autobuses.
- c) Elaborar el guión de los tours y las diversas animaciones.
- d) Determinar en conjunto con el compañero animador las acciones a realizar al tener que tomar decisiones.
- e) Organizar y animar al grupo de paseantes durante el recorrido y durante su estancia en el lugar de destino.
- f) Realizar las compras de boletos o cupones que sean necesarios para la realización de las visitas y entregar respectivamente a los clientes.
- g) Solicitar las facturas en el sitio de visita y entregarlas a la administración inmediatamente después de terminado el viaje.

4.3 Capacitación del personal.

La capacitación inicial versará sobre tres tópicos: filosofía institucional, protocolo social y aspectos operativos.

De acuerdo al diagnóstico de clima organizacional, que se llevará a cabo cada año. Se contratará a un facilitador por parte de una universidad o bien, se darán las facilidades para que los animadores asistan a los cursos que promueve la Secretaría de Turismo del Estado.

4.4 Desarrollo del personal.

El desarrollo del personal está íntimamente ligado con la motivación del capital humano de la empresa. Por la propia filosofía institucional, la persona está en el centro de la actividad. El turismo, el lucro son para el ser humano y no, el ser humano para el turismo y el lucro.

Para mantener la motivación y lograr el involucramiento del personal se debe "favorecer y conservar un clima laboral en el que las personas se sientan parte de la organización y se identifiquen con la consecución de los fines" (Albarrán, J. y Márquez, B. 2014). He aquí que se reitera el profundo conocimiento que cada uno de los participantes debe tener sobre las pretensiones de la empresa.

El crecimiento de la empresa deberá también propiciar el crecimiento de los trabajadores que prestarán en ella sus servicios. Al ser una empresa de nueva creación no maneja, en los primeros tres años un complejo organigrama por el cual se pueda escalar a puestos más altos; sin embargo, al ir creciendo, como se pretende que sea, se requerirán líderes que sepan crear y desarrollar otros paquetes de excursiones y de actividades turísticas, lo que podrá brindar oportunidades de ascenso.

4.5 Administración de sueldos y salarios

El dueño-administrador no percibe sueldo, puesto que absorberá las ganancias finales. El resto de los integrantes de la empresa estarán en un sistema de *outsourcing*. A la secretaria se le afiliará al seguro social, se le pagará aguinaldo y prima vacacional.

El modelo de *outsourcing* consiste en la contratación de los servicios de una empresa que ofrece el servicio de subcontratación. Es

decir, los colaboradores son inscritos como socios industriales de una sociedad de responsabilidad limitada y sus erogaciones son otorgadas no como sueldo o salario, sino por concepto de viáticos, lo que permite no generar impuestos adicionales como el denominado "impuesto sobre el producto del trabajo. Como contraprestación se pagará el 5% de la nómina al corporativo que ofrece el servicio a la empresa. Este modelo también permite no tener una relación laboral, sino de tipo mercantil, evitando con ello las obligaciones propias de la relación de trabajo.

Los animadores percibirán un pago de \$500 pesos de honorarios cada uno más lo que perciban como propinas. Éstas serán entregadas por partes iguales y se llevará el control de lo percibido, mediante el conteo del dinero en presencia del administrador y los guías.

Al finalizar el año, antes del 20 de diciembre se podrán hacer acreedores a un bono de productividad y resultados, cuyo monto se determinará al cierre del año y será absorbido de las ganancias obtenidas.

4.6 Evaluación del desempeño.

La evaluación del capital humano debe ser un proceso permanente. Es un enjuiciamiento necesario para la toma de decisiones empresariales. Se trata, de conformidad con lo que afirman Albarrán, J. y Márquez, B. (2014) de "un proceso continuo y sistemático que valore la aportación individual a la consecución de los fines organizacionales".

Para llevar a cabo esta evaluación, se contará con tres instrumentos: un cuestionario para clientes, la narración libre para la autoevaluación y coevaluación y, cada determinado número de viajes, se recurrirá a la técnica de consumidor oculto.

En cuanto al cuestionario, lo contestarán los clientes al término de cada viaje. Algunas de las preguntas irán dirigidas a la atención recibida por parte de la secretaria y de los guías.

Para propiciar la autoevaluación, se pedirá a los tres colaboradores que escriban una narración de lo que ocurre en su actuación y se realizará una reunión para compartir las percepciones.

Finalmente, se asignará a una persona de confianza para que sea un consumidor oculto a quien, después de realizar el viaje, se le pedirá que llene una bitácora, en la que se pondrá especial atención a la actuación de los colaboradores.

CAPÍTULO 5.

FINANZAS

Capítulo 5. Finanzas.

5.1 Sistema contable de la empresa.

Dentro de las decisiones financieras de una empresa, debe hacerse alusión a su contabilidad. Ésta tiene dos objetivos fundamentales: por un lado permite el registro de la información contable y por el otro, el análisis de los costes y la gestión contable (Domínguez, E., 2014).

El sistema contable que implementa una empresa debe sus decisiones a l régimen fiscal al que está sujeta. En el corto plazo, el dueño-administrador fungirá como persona física con actividad empresarial. Ya en el mediano plazo, una vez transcurridos los tres primeros años de actividad de la empresa, se estudiará la factibilidad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.

Las obligaciones fiscales, así como el control de las finanzas de la empresa no requieren de la contratación de un profesionalista adicional (contador público), pues los clientes que soliciten factura, les será otorgada y, para compensar los ingresos de quienes no la solicitaron, en cada declaración se emitirá una factura con la denominación "clientes diversos" que permita comprobar claramente los ingresos, mismos que deberán empatar con los de la cuenta bancaria en la que se realizarán los depósitos por concepto de pago de servicios.

Para la comprobación de los gastos, se tendrá la información contable como facturas y recibos de honorarios, debidamente actualizada.

Cabe resaltar que los impuestos a los que está sujeta la persona física con actividad empresarial son el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Sobre la Renta (ISR). Sin embargo, la actividad que realiza la empresa como intermediaria le exenta del IVA y se destaca

que, como estímulo fiscal para las empresas de nueva creación, el primer año de operaciones se les exenta del ISR.

Se aclara, para evitar la confusión que la obligación del pago del Impuesto Empresarial de Tasa Única (IETU) quedó derogado en 2014, por lo que la empresa ya no tendría esta obligación fiscal (Servicio de Administración Tributaria, 2014).

5.2 Flujo de efectivo.

El flujo de efectivo es uno de los estados financieros más importantes, ya que permite conocer "cómo la entidad genera y utiliza el efectivo y los equivalentes de efectivo, aparte de la naturaleza de sus actividades" (Álvarez, M. y Morales, J., 2014).

A continuación se presenta el flujo de efectivo de la empresa, proyectado a tres años. En el primero se pretende realizar 20 excursiones a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, en el segundo 25 y, en el tercero, 30. A pesar de que el autobús a contratar, como se indicó en el apartado correspondiente, tiene una capacidad para 50 clientes, se maneja una proyección de 40 excursionistas por viaje.

Tabla 4: Flujo de efectivo.

	Gastos preoperativos	Año 1	Año 2	Año 3
Entradas de efectivo				
Saldo del ejercicio anterior		\$ 9,165	\$ 140,973	\$ 295,504
Aportaciones de socios	\$ 30,000			
Ingresos por servicio	\$ -	\$ 480,000	\$ 624,000	\$ 778,752
Total Ingresos	\$ 30,000	\$ 489,165	\$ 764,973	\$ 1,074,256
Salidas de efectivo				
Gastos de personal	\$ -	\$ 92,492	\$ 102,498	\$ 112,605
Comida Buffete		\$ 80,000	\$ 104,000	\$ 124,800
Renta de autobús		\$ 160,000	\$ 208,000	\$ 249,600

Energía eléctrica	\$ 200	\$ 1,200	\$ 1,248	\$ 1,298
Servicio telefónico e internet	\$ 400	\$ 4,800	\$ 4,992	\$ 5,192
Agua corriente	\$ 100	\$ 100	\$ 104	\$ 108
Agua purificada	\$ 35	\$ 2,400	\$ 2,496	\$ 2,596
Art. De aseo y limpieza	\$ 100	\$ 100	\$ 104	\$ 108
Publicidad y propaganda	\$ 10,000	\$ 5,500	\$ 5,720	\$ 5,949
Rep. y mant. De equipo	\$ -	\$ 300	\$ 312	\$ 324
Honorarios a profesionistas	\$ -	\$ 300	\$ 312	\$ 324
Copas		\$ 700	\$ 728	\$ 757
Papelería	\$ -	\$ 300	\$ 312	\$ 324
Adquisición de equipo	\$ 10,000	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos			\$ 38,642	\$ 57,052
Total de salidas	\$ 20,835	\$ 348,192	\$ 469,468	\$ 561,038
Saldo	\$ 9,165	\$ 140,973	\$ 295,504	\$ 513,218

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como puede observarse, el flujo de dinero que hay en entradas y salidas de efectivo permite a la empresa tener la posibilidad de tener una dinámica que permite su crecimiento. El saldo en los tres años evidencia esta afirmación.

5.3 Estados financieros proyectados.

En este apartado se analizarán los estados financieros proyectados desde la apertura de la empresa, hasta el cierre del tercer año de operación. Tal como lo afirman Álvarez, M. y Morales, J. (2014), "el objetivo esencial de la información de los estados financieros y sus

notas respectivas a una fecha determinada, es la de proveer información a los usuarios para tomar decisiones de diversa índole". Es por ello que el balance general y el estado de resultados se presentan a continuación.

Tabla 5: Balance general proyectado.

ACTIVO				
Activo a corto plazo				
Bancos	\$ 140,973	\$ 295,504	\$ 513,218	
Activo a largo plazo				
Equipo de computo	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	
Dep. Acum. Equipo de computo	-\$ 3,000	-\$ 6,000	-\$ 9,000	
Total de activo	\$ 147,973	\$ 299,504	\$ 514,218	
PASIVO				
Pasivo a corto plazo				
Impuestos por pagar	\$ 38,642	\$ 57,052	\$ 81,530	
Total Pasivo	\$ 38,642	\$ 57,052	\$ 81,530	
CAPITAL				
Capital social	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	
Resultado de ejercicios anteriores	-\$ 10,835	\$ 79,330	\$ 266,244	
Resultado del ejercicio	\$ 90,165	\$ 133,122	\$ 190,236	
Total de capital	\$ 147,973	\$ 299,504	\$ 568,010	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 6: Estado de resultados proyectado.

	Gastos preoperativos	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		\$ 480,000	\$ 624,000	\$ 778,752
Gasto directos				
Gastos de personal	\$	\$ 92,492	\$ 102,498	\$ 112,605
Comida buffet		\$ 80,000	\$ 104,000	\$ 124,800
Renta de autobús		\$ 160,000	\$ 208,000	\$ 249,600
Gastos indirectos				
Energía eléctrica	\$ 200	\$ 1,200	\$ 1,248	\$ 1,298
Servicio telefónico e internet	\$ 400	\$ 4,800	\$ 4,992	\$ 5,192
Agua corriente	\$ 100	\$ 100	\$ 104	\$ 108
Agua purificada	\$ 35	\$ 2,400	\$ 2,496	\$ 2,596
Art. De aseo y limpieza	\$ 100	\$ 100	\$ 104	\$ 108
Publicidad y propaganda	\$ 10,000	\$ 5,500	\$ 5,720	\$ 5,949
Rep. y mant. De equipo	\$ -	\$ 300	\$ 312	\$ 324
Honorarios profesionistas	\$ -	\$ 300	\$ 312	\$ 324
Copas		\$ 700	\$ 728	\$ 757
Papelería	\$ -	\$ 300	\$ 312	\$ 324
Depreciaciones		\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Sumatoria	\$ 10,835	\$ 351,192	\$ 433,826	\$ 506,986
Total de gastos	\$ 10,835	\$ 351,192	\$ 433,826	\$ 506,986
Utilidad antes de impuestos	-\$ 10,835	\$ 128,808	\$ 190,174	\$ 271,766
ISR		\$ 38,642	\$ 57,052	\$ 81,530
Utilidad Neta	-\$ 10,835	\$ 90,165	\$ 133,122	\$190,236

Fuente: Elaboración propia: 2015.

5.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.

Dentro de las aclaraciones que han de hacerse al lector se encuentran los supuestos que fueron utilizados para el cálculo de las proyecciones financieras que fueron descritas en el apartado que antecede.

Para ello, a continuación se detallan tres supuestos: los ingresos que se proyectan en los primeros tres años de operación, con la realización, respectivamente de 20, 25 y 30 excursiones, en cada una de las cuales se le otorgaría el servicio a 40 excursionistas; además, los gastos de operación y los costos del personal requerido.

Tabla 7: Ingresos proyectados.

	Año 1	Año 2	Año 3
Número de excursionistas	800	1000	1200
Precio por persona	\$ 600	\$ 624	\$ 649
Incremento inflacionario		0.04	0.04
Ingresos por servicios	\$ 480,000	\$ 624,000	\$ 778,752

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 8: Gastos de operación.

	Gastos pre operativos	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento inflacionario			0.04	0.04
Gasto directos				
Gastos de personal	\$ -	\$ 92,492	\$ 102,498	\$ 112,605
Comida buffet		\$ 80,000	\$ 104,000	\$ 124,800
Renta de autobús		\$ 160,000	\$ 208,000	\$ 249,600
Gastos indirectos				
Energía eléctrica	\$ 200	\$ 1,200	\$ 1,248	\$ 1,298

Servicio telefónico e internet	\$ 400	\$ 4,800	\$ 4,992	\$ 5,192
Agua corriente	\$ 100	\$ 100	\$ 104	\$ 108
Agua purificada	\$ 35	\$ 2,400	\$ 2,496	\$ 2,596
Art. De aseo y limpieza	\$ 100	\$ 100	\$ 104	\$ 108
Publicidad y propaganda	\$ 10,000	\$ 5,500	\$ 5,720	\$ 5,949
Rep. y mant. De equipo		\$ 300	\$ 312	\$ 324
Honorarios a profesionistas		\$ 300	\$ 312	\$ 324
Copas		\$ 700	\$ 728	\$ 757
Papelería		\$ 300	\$ 312	\$ 324
Sumatoria	\$ 10,835	\$ 348,192	\$ 430,826	\$ 503,986
Depreciaciones		\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Total de gastos	\$ 10,835	\$ 351,192	\$ 433,826	\$ 506,986

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 9: Costos del personal requerido.

	Sueldo base	Gastos pre-operativos	Año 1	Año 2	Año 3
Secretaria		1	1	1	1
Animador 1		1	1	1	1
Animador 2		1	1	1	1
Número de trabajadores		3	3	3	3
Factor de incremento salarial				0.04	0.04
Costo semanal del personal					
Secretaria	\$ 800		\$ 800	\$ 832	\$ 865
Animador 1	Costo por viaje (500)				
Animador 2	Costo por viaje (500)				

Importe de sueldo semanal					
Costo anual del personal (52 semanas)					
Dos animadores			\$ 20,000	\$ 25,000	\$ 30,000
			\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ 41,600	\$ 43,264	\$ 44,995
Importe de sueldos		\$ -	\$ 61,600	\$ 68,264	\$ 74,995
Bono de eficiencia anual			\$ 6,160	\$ 6,826	\$ 7,500
		\$ -	\$ 67,760	\$ 75,090	\$ 82,495
Seguridad social		\$ -	\$ 20,328	\$ 22,527	\$ 24,748
Gastos de personal		\$ -	\$ 88,088	\$ 97,617	\$ 107,243
Outsourcing			0.05	0.05	0.05
Subtotal			\$ 4,404	\$ 4,880.85	\$ 5,362.15
Total			\$ 92,492	\$102,497.85	\$112,605.07

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.5 Sistema de financiamiento

Las fuentes y, por ende, el sistema de financiamiento de una empresa dependen de diversos factores entre los cuales destaca la madurez y el tamaño de la empresa (Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F., 2012). Debe recordar el lector que se trata de una microempresa de nueva creación y que además actúa como intermediaria.

Además se trata de una empresa de servicios que no requiere, para las actividades que realizará los primeros tres años de su existencia y operación de fuertes inversiones.

Como siguen comentando Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F. (2012), "en los primeros años de una empresa, la mayoría de

los emprendedores financian sus necesidades con sus propios recursos...sólo después de que la empresa se ha consolidado... la mayoría de los banqueros y otras instituciones financieras están dispuestos a financiarla".

No habrá un sistema de financiamiento externo para el inicio de operaciones para la empresa en comento. El capital inicial de 30 mil pesos será aportado por el dueño-administrador y dependiendo del crecimiento que se vaya a implementar una vez cumplidos los tres años de operación se contemplará un financiamiento externo, ya sea por parte de instituciones gubernamentales como la Secretaría de Economía o la Secretaría de Turismo, así como por parte de instituciones bancarias o inversionistas.

CAPÍTULO 6

RIESGOS CRÍTICOS.

6. RIESGOS CRÍTICOS.

Ya se ha apuntado que un riesgo en los negocios es la “posibilidad de pérdidas asociadas con los activos y las utilidades potenciales de una empresa” Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F., 2012). La empresa que se pretende crear no está exenta de tales posibilidades. Habrá , en consecuencia, la necesidad de administrar el riesgo de la empresa, con la finalidad de darle certeza de crecimiento y que las correctas decisiones redunden también en la imagen hacia el mercado.

Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F. (2012) establecen un proceso de administración del riesgo empresarial, conformado por cinco pasos, mismos que se retoman para la administración de los riesgos que pudiese afrontar Marayo Tours. A continuación se dará aplicación a cada uno de ellos, de acuerdo a la realidad de la empresa y a la situación económica que hay en México y la región.

a) Identificación y entendimiento de los riesgos.

Los riesgos que se identifican para la empresa son: contingencias ambientales, amenazas a la tecnología, nuevos competidores, pérdida inesperada de los colaboradores, hurtos, accidentes en los viajes, problemas ante la Procuraduría Federal del Consumidor, fluctuación de precios y falta de ventas para alcanzar el punto de equilibrio.

b) Evaluación de los riesgos.

Para llevar a cabo una correcta evaluación de los riesgos es menester considerar el impacto posible de cada uno de ellos, con la finalidad de tomar decisiones que lleven a una correcta administración.

Dimensionar lo crítico que puede ser un riesgo es un elemento fundamental en su evaluación. Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy,

F. (2012) clasifican los riesgos en tres grupos: críticos, extremadamente importantes y moderadamente importantes.

Toda vez que la empresa actúa como intermediaria, no se considera que pudiese tener otros riesgos críticos que el de no realizar las ventas necesarias para solventar su gasto, y una acumulación de demandas ante la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), pues habría que pagar multas a la institución e indemnizaciones o devoluciones a los clientes. En la tabla 10 se especifican las calificaciones dadas a los riesgos empresariales.

Tabla 10: Calificación de riesgos

Riesgos críticos	Riesgos extremadamente importantes	Riesgos moderadamente importantes
Problemas ante PROFECO	Nuevos competidores	Contingencias ambientales
Falta de ventas para alcanzar el punto de equilibrio.	Pérdida inesperada de los colaboradores	Amenazas a la tecnología
	Hurtos	
	Accidentes en los viajes	
	Fluctuación de precios	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

c) Elección de métodos para la administración de los riesgos.

Para determinar el método que permita administrar el riesgo Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F. (2012) proponen dos enfoques: el control del riesgo y el financiamiento del riesgo. El primero consiste en acciones de prevención y se logra por medio de la prevención de, elusión y reducción de pérdidas. Por otra parte, el financiamiento del riesgo consiste en contar con un financiamiento del riesgo, lo cual es aplicable a situaciones en las que no es posible el control. Para lograrlo incluye transferir, retener o autoasegurar el riesgo.

d) Implementación de la decisión.

Una vez que se ha elegido el método de administración del riesgo, se debe utilizar una técnica pertinente para hacer frente a las contingencias. "El no actuar o simplemente dejar las cosas para último momento, podría ser fatal" (Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F. 2012).

El método a aplicar depende de la problemática que genera el riesgo. Ante todo se pretenderá tener control en la medida de lo posible. En la tabla 11 se plasman las estrategias de administración del riesgo que se pretenden aplicar para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 11: Estrategias de administración de riesgos.

Riesgo	Estrategia de administración
Contingencias ambientales	La temporada de excursiones queda en receso en los meses diciembre, enero y febrero, debido a que estacionalmente hay lluvias y tormentas. (Elusión de pérdidas)
Amenazas a la tecnología	Las amenazas latentes son los virus informáticos y el llamado jaeo o invasión externa de las páginas de la empresa. Para evitarlas, desde su creación, se instalarán los programas pertinentes que evitan las amenazas. (Reducción de pérdidas).
Nuevos competidores	Se estará pendiente de las actividades de la competencia para determinar el impacto que tendría y actuar en consecuencia. (Reducción de pérdidas)
Pérdida inesperada de los colaboradores	Independientemente de los motivos de separación, se tendrá una base de datos de personas que cubran el perfil para propiciar la inmediata sustitución temporal o permanente. (Prevención de pérdidas).
Hurtos	El equipo de cómputo es el de mayor riesgo. En el caso de la computadora, tendrá un sistema antirrobo. (Reducción de pérdidas).
Accidentes en los viajes	Los autobuses que se contratarán ofrecen, sin cargo adicional, seguro de viajero. Si los accidentes no ocurren en el trayecto, el cliente estará sujeto a un contrato que libera a la empresa de responsabilidades. (Transferencia del riesgo).
Problemas ante PROFECO	El 10% de las utilidades de la empresa será destinado a una reserva contra este tipo de litigios. (Autoaseguramiento).
Fluctuación de precios	Se realizarán contratos con los proveedores para que respeten los precios anualmente y se convendrá el aumento del precio, respetando como parámetro el incremento inflacionario. (Transferencia del riesgo)
Falta de ventas para	Se deberá indicar a los clientes de que en caso de no contar con e mínimo necesario de usuarios para llegar al punto de equilibrio, no

alcanzar el punto de equilibrio.	se realiza el viaje. (Elusión de pérdidas).
----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia, 2015.

e) Revisión y evaluación de las técnicas de administración del riesgo.

Para finalizar con el proceso de administración de riesgos es necesario revisar de manera continua su pertinencia y eficacia, toda vez que el mercado es cambiante, así como las condiciones económicas y decisiones gubernamentales. Así mismo, revisar las decisiones que se tomaron permitirá "identificar errores que se hayan cometido con anterioridad" (Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F., 2012).

CAPÍTULO 7.

ASPECTOS LEGALES DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN.

7. Aspectos legales de implementación y operación.

7.1 Definición del régimen de constitución de la empresa.

Para comenzar, la empresa tendrá un dueño único quien fiscalmente actuará como persona física con actividad empresarial. Toda vez que no se requiere un espacio especializado para la oficina, no es menester el permiso de uso de suelo municipal.

En el mediano plazo se contempla la posibilidad de constituir una sociedad, misma que se crea mediante acta constitutiva, en escritura pública, protocolizada ante notario. Ésta deberá ser inscrita en el Registro Público de Comercio. Dadas sus características, la constitución se habrá de realizar como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.).

7.2 Trámites de apertura.

Los trámites de apertura de la empresa son aquéllos necesarios para que ésta pueda llevar a cabo sus funciones sin que haya alguna sanción gubernamental. A pesar de que no hay en la estructura planteada un rubro dedicado al derecho especializado, en este caso, derecho turístico, la apertura de la empresa requiere como trámite de apertura la inscripción al Registro Nacional de Turismo, ante la Secretaría de Turismo, dependiente del Ejecutivo Federal. De manera no obligatoria, pero sí conveniente, se realiza la inscripción al Registro Estatal de Turismo, ante la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California.

En los siguientes subtítulos quedarán descritos los trámites que se deben llevar a cabo para la implementación y operación de la empresa.

7.3 Trámites fiscales.

El cambio de régimen fiscal del dueño de la empresa al de persona física con actividad empresarial, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En el mismo acto se ratifica el domicilio fiscal y se tramita la firma electrónica.

Se realiza el alta ante la Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California.

7.4 Trámites laborales.

Se hace la nota para los lectores, de que el hecho de trabajar con el modelo de *outsourcing* evita las obligaciones parafiscales del contrato individual de trabajo como el alta y seguimiento ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto Nacional del Fondo para la Vivienda del Trabajador (INFONAVIT).

Se realiza la contratación de una empresa de *outsourcing*.

Se firman las cartas-compromiso de los colaboradores, quienes tendrán el rol de socio industrial de una sociedad independiente a la empresa para no generar relación de trabajo.

CONCLUSIÓN.

La conclusión del presente plan de negocios se centra en los objetivos, tanto general como específicos que sustentan la presente investigación.

En cuanto a la evaluación de la factibilidad de la creación y operación rentable la empresa de guías de turistas especializados en Baja California la viabilidad de la empresa, al menos en el paquete para excursiones de visita a la Ruta del Vino en el Valle de Guadalupe, saliendo de la ciudad de Tijuana, se puede implementar. Se muestra una utilidad positiva, pues "los beneficios económicos históricos recibidos son positivos" Rincón, S. (2011).

Además, la utilidad es efectiva, toda vez que como lo indica Rincón, S. (2011): "los beneficios entregados a los inversionistas por utilidades, superan el valor de las inversiones realizadas".

Por otra parte, se logró delimitar el segmento de mercado con el que es factible comenzar la operación, considerando no sólo el ánimo de lucro, sino la contribución al ámbito educativo y al cumplimiento de la filosofía de la organización. Se logró el objetivo específico, ya que se pudo determinar que es rentable el trabajo con clientes de entre 18 y 24 años de edad en un lapso de 3 años.

Por otra parte, se logró establecer mediante un estudio de mercado, las necesidades y deseos de los clientes del segmento descrito en el párrafo que antecede, con la finalidad de ajustar las actividades de la empresa.

Se logró determinar la cantidad de dinero que el segmento de mercado está dispuesto a pagar por los servicios ofertados por la empresa,

pudiendo con ello ofertar un paquete de excursionismo a la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe.

ANEXOS



Cuestionario de estudio de mercado.

Encuestador: _____

Fecha: __/__/__

Instrucción: Escribe en el paréntesis el número de la respuesta que más se acerque a tu opinión.

1.- () ¿Con qué frecuencia realizas paseos de un día, fuera de la ciudad?

- 1) Nunca 2) Una vez al año 3) 2 veces al año 4) 3 veces al año 5) Más de tres veces al año

2.- () ¿Cuánto dinero gastas en un paseo de un día, incluyendo comidas y bebidas (pesos)?

- 1) Menos de \$200 2) Entre \$200 y \$400 3) Entre 400 y 600 pesos 4) Entre \$600 y \$800 5) Más de \$800

3.- () En los paseos prefieres salir:

- 1) Solo 2) Acompañado por familiares 3) Acompañado por mi pareja 4) Acompañado por amigos

4.- () En paseos de un día por Baja California, prefiero ir a:

- 1) La ruta del vino 2) Día de campo en la playa 3) Día de campo en la sierra 4) La bahía de Ensenada

5.- () El lugar que prefiero para ser recogido por el transporte terrestre es:

- 1) Plaza Carrusel 2) Plaza Río 3) Plaza Galerías 4) Plaza Americana 5) Otro. Especifica:

Instrucción: Marca con una "X" la opción que consideres conveniente, en relación a cada afirmación.

Afirmaciones	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6.- Me gustan los paseos; pero no me agrada un camino aburrido.					
7.- Me gusta asistir a campamentos en los que puedo conocer a otras personas de mi edad y convivir con ellas.					
8.- Deseo conocer lugares interesantes de Baja California.					
9.- En los paseos y campamentos prefiero llevar mi propia bebida.					
10.- En los paseos y campamentos prefiero llevar mi propia comida.					
11.- Me gustaría que me ofrecieran paquetes para realizar paseos y viajes de dos días o más en el estado de Baja California.					
12.- La seguridad es muy importante en un viaje.					
13.- Me interesan paseos en los que puedo aprender sobre el estado de Baja California					

Instrucción: Escribe en el paréntesis el número de la respuesta que más se acerque a tu opinión.

14.- () ¿Con qué frecuencia realizas campamentos fuera de la ciudad?

- 1) Nunca 2) Una vez al año 3) 2 veces al año 4) 3 veces al año 5) Más de tres veces al año

15.- () ¿Cuánto dinero estás dispuesto a gastar en un campamento de dos días, sin incluir comidas y bebidas?

- 1) Menos de \$500 2) Entre \$500 y \$700 3) Entre 700 y 900 pesos 4) Entre \$1000 y \$1200 5) Más de \$1200

16.- () En los campamentos prefieres salir:

- 1) Solo 2) Acompañado por familiares 3) Acompañado por mi pareja 4) Acompañado por amigos

Instrucción: Marca con una "X" los lugares de Baja California que NO conoces.

_____ Laguna Hanson _____ Cañón de Guadalupe _____ Bahía de Ensenada

_____ La Bufadora _____ San Felipe _____ Valle de Guadalupe

_____ Antigua Ruta del Vino _____ Playas de Rosarito _____ Tecate

_____ Sierra San Pedro Mártir _____ Hacienda Santa Verónica _____ Playa La Misión

_____ Parque de diversiones "Las Cañadas"

REFERENCIAS.

Acerenza, M. (2012). *Funcionamiento y organización institucional del turismo*. México: Trillas.

Albarrán, J. y Márquez, B. (2014). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. España: Ra-Ma

Álvarez, M. y Morales, J. (2014). *Contabilidad avanzada*. México: Larousse.

Amaru, A. (2010). *Administración para emprendedores*. México: Pearson Prentice Hall.

Beltrán, R. (2010). *Creatividad publicitaria. Técnicas para aprender a crear anuncios publicitarios*. México: Trillas.

Bravo, J. (2007). *El plan de negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Bringas, N. y Tourdert (2011) *Atlas: Ordenamiento territorial para el estado de Baja California*. México: El Colegio de la Frontera Norte.

Bringas, N. y González, J. (2004). El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local en dos comunidades indígenas de Baja California. *Revista Economía, sociedad y territorio*. 4 (15).

Chaves, N. (2010). *Marca: los significados de un signo identificador*. Argentina: Ediciones Infinito.

Comisión Nacional para la defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (2015). *Plan de negocios y cómo hacerlo*. Disponible en:

<http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo>

Cuatrecasas, L. (2012). *Los servicios. Gestión de los procesos de servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Domínguez, E. (2014). *Aplicaciones informáticas de contabilidad. UF0516*. España: Tutor Formación.

Filho, M., Nascimento, R. y Segre, L. (2010) ¿Cuál es el papel del turismo en el desarrollo local? *Estudios y perspectivas en turismo*. 19(5), 812-834

Garza, J. (2011). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.

Gobierno Municipal de Tijuana (s.f.). *Plan Municipal de Desarrollo 2011-2013*. Disponible en: <http://www.tijuana.gob.mx/PlanMpal2011-2013/desarrollo.asp>

Ibáñez, B. (2013). *Manual para la elaboración de tesis*. México: Trillas.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México: Mc Graw Hill.

Levine, Krehbiel y Berenson (2006). *Estadística para administración*. México: Pearson Prentice Hall.

Ley General de Turismo.

Ley General de Sociedades Mercantiles.

Lichtle, P., Sánchez, J. y Guzmán, M. (2015). *El turismo en el contexto del comercio internacional: la balanza turística en México*. Disponible en: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Iniciobanner1.aspx>.

Lind, Marchal y Wathen (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: Mc Graw Hill.

Longenecker, J. Petty, J Palich, L y Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México: CENGAGE Learning.

Luque, E., Moreno, L. y González, M. (2013). La promoción del turismo doméstico. Caso San Felipe, B.C. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. 6 (2), 119-130.

Mariño, M. (2004). *El plan de negocio: caso práctico*. México: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Münch, L. (2011). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México: Pearson.

Muñoz. F. (2000). *Marketing turístico*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Observatorio Turístico de Baja California (2013). Boletín Informativo, Noviembre de 2013. (4).

Organización Mundial del Turismo. (1999). *Código ético mundial para el turismo*. Disponible en: http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/gcetbrochuregl_gcetbrochu.pdf

Organización Mundial del Turismo (2013). *El Comité Mundial de Ética del Turismo elogia el creciente compromiso del sector privado*. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-03-11/el-comite-mundial-de-etica-del-turismo-elogia-el-creciente-compromiso-del-s>

Organización Mundial del Turismo. (s.f.). *Entender el Turismo: glosario básico*. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Parra, E. y Calero F. (Coord.) (2007). *Estadística para turismo*. España: Mc Graw Hill.

Real Academia Española (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Disponible en: www.rae.es.

Reglamento de la Ley Federal de Turismo.

Rincón, S. (2011). *Presupuestos empresariales*. Colombia: Ecoe ediciones.

Rivas, J. (2012). *Organización, gestión y creación de empresas turísticas*. España: Septem ediciones. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=VNSoBAAAQBAJ&pg=PT7&dq=tipos+de+empresas+tur%C3%ADsticas&hl=es-419&sa=X&ei=76KeVazQlcy4sAXqz7rIBQ&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=tipos%20de%20empresas%20tur%C3%ADsticas&f=false>

Rodríguez, A., (2013). *Fundamentos de mercadotecnia. Antología dirigida a estudiantes de mercadotecnia*. México: Universidad de Guanajuato.

Saavedra, E. y Villalta M. (2008). Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas entre 15 y 65 años. *Revista Liberabit*. 14, 31-40.

Sherphed, (2001). *Interpretación y uso de la información de mercados*. Italia: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Secretaría de Turismo (2015) *Resultados de la actividad turística. Resultados a abril de 2015*. Disponible en:
[http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2015-04\(ES\).pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2015-04(ES).pdf)

Secretaría de Turismo (2015). *Comunicado de prensa 114/2015*. Disponible en:
<http://www.sectur.gob.mx/sala-de-prensa/2015/07/02/boletin-114-en-los-primeros-cinco-meses-de-2015-el-arribo-de-turistas-internacionales-por-via-aerea-a-mexico-crecio-9-9-por-ciento/>

Secretaría de Turismo (2015). *México pasó del lugar 44 al 30 en el índice de competitividad de viajes y turismo en 2014*. Disponible en:
<http://www.datatur.sectur.gob.mx/Contenedor%20de%20Noticias/M%C3%89XICO%20PAS%C3%93%20DEL%20LUGAR%2044%20AL%2030%20EN%20EL%20%C3%8DNDICE%20DE%20COMPETITIVIDAD%20DE%20VIAJES%20Y%20TURISMO%20EN%202014.aspx>

Servicio de Administración Tributaria (2014). *Declaraciones mensuales*. Disponible en:
http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/personas_fisicas/info_gral/Paginas/declaraciones_mensuales.aspx

UNIRADIO (2015). *BC líder nacional en desarrollo turístico*. Disponible en: <http://www.uniradioinforma.com/noticias/bajacalifornia/347704/bc-lider-nacional-en-desarrollo-turistico.html>

Universidad Autónoma de Baja California (s.f.). Manual para el desarrollo y la elaboración del trabajo terminal en la Maestría en Administración.

Verján, R., Valderrama, J. y Ruíz, G., (2008). Consideraciones en torno a la viabilidad del turismo rural sustentable para comunidades localizadas en el municipio de Ensenada, Baja California. En Ruíz, G. (Coord.). *Experiencias universitarias de acercamiento e involucramiento con las organizaciones*. México: Universidad Autónoma de Baja California.