



FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA DE VIAJES

VILLARNA LUXURY & TRAVELS EIRL”

PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

YATACO TORRES, HUMBERTO HENRRY

ASESORA:

MG. ROCHA RIVEO GLORIA ISABEL

CHINCHA – PERÚ, 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, motivación y apoyo durante todo este proceso de aprendizaje

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	5
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
2.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	7
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
4.	MARCO TEÓRICO.....	8
5.	MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS.....	11
5.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
5.2	VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA.....	16
5.3	ANÁLISIS INTERNO	18
5.4	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP)	21
5.5	MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)	23
5.6	MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	24
6.	RESULTADOS	25
6.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
6.2	MATRIZ DE RUMELT	26
6.3	MATRIZ ÉTICA.....	26
6.4	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS VS OLP	28
6.5	TABLERO DE CONTROL BALANCEADO.....	28
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	30
7.1	CONCLUSIONES	30
7.2	RECOMENDACIONES	30
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	31
9.	ANEXOS	33
9.1	FICHA RUC	33
9.2	REGISTRO MINCETUR.....	34
9.3	FAN PAGE DE VILLARNA LUXURY&TRAVELS	35
9.4	WEB SITE DE VILLARNA LUXURY&TRAVELS.....	36

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se presenta el planeamiento estratégico de la agencia de viajes Villarna Luxury & Travels, que se ubica físicamente en la provincia de Chincha. Asimismo, este trabajo es el resultado del análisis detallado de los factores externos e internos de la mencionada empresa. Se identificaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Además, a partir del estudio de la situación actual de esta actividad, se definieron la visión y la misión, así como los valores y los códigos de ética de la empresa en mención. También, en consonancia con esta información, se propusieron los objetivos de largo plazo para alcanzar la situación futura de la empresa.

El desarrollo del plan estratégico fue definido a través del análisis de las matrices respectivas que son parte del proceso estratégico, las cuales conforman las estrategias representadas por objetivos de corto plazo. Finalmente se presenta un cuadro de mando integral, para poder controlar en una fase de implementación, el avance de los objetivos propuestos y poder establecer acciones que conlleven a la consecución de la visión deseada por la empresa.

El crecimiento económico del país en los últimos años, la masificación del acceso a créditos de consumo y el desarrollo de las herramientas tecnológicas fundamentan y sostiene el desarrollo del presente Plan Estratégico, que servirá como modelo de acción para que la empresa pueda afrontar de manera exitosa los cambios que trae consigo este mundo empresarial globalizado y competitivo. Ya que actualmente son numerosas las agencias de viajes que operan en el país y se hace necesario establecer estrategias coherentes para diferenciar a Villarna Luxury & Travels de los demás participantes del sector.

2. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Actualmente la industria del turismo en el Perú viene experimentando un crecimiento sostenible, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo el sector turismo ha experimentado un crecimiento del 7% para el año 2015 y se espera que el sector turismo crezca en un 10%. Las agencias de viajes que forman parte del sector turismo, han visto un incremento en sus ventas de 200% en los últimos 3 años, y esto se debe al crecimiento económico del país, los gustos y preferencias del consumidor peruano y la facilidad para acceder a créditos de consumo que muchas veces están asociados a las tarjetas de crédito.

Las agencias de viajes ofrecen sus servicios de venta de pasajes y paquetes de viaje, de los cuales el 20% son para destinos nacionales y el 80% son para destinos internacionales. Actualmente el crecimiento de las plataformas tecnológicas han re direccionado el negocio, ya que sólo 15% de los clientes realizan sus compras de pasajes y/o paquetes de viaje a través de un canal de ventas tradicional (físico) y el 85% de las ventas del sector son realizadas a través de canales web.

Son numerosas las empresas que compiten en el sector de agencias de viajes, según los datos proporcionados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, actualmente existen 3881 agencias de viajes certificadas para poder operar en el territorio nacional, lo cual indica que la competencia dentro del sector es alta; por ello es necesario e imperativo establecer mecanismos estratégicos para poder participar del sector de manera competitiva y sostenible. La empresa Villarna Luxury&Travels es una empresa que tiene localización física en la ciudad de Chincha Alta y también cuenta con presencia web a través de su portal web y de su fanpage en la red social Facebook, pero carece de estrategias comerciales y de gestión que le permita captar un mayor número de clientes a lo largo de todo el territorio nacional.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema planteado para la presente investigación es el siguiente: Ausencia de estrategias comerciales y de gestión en la empresa Villarna Luxury&Travels.

En el presente trabajo de investigación se propone establecer un Plan Estratégico para la empresa Villarna Luxury&Travels, con el fin de mejorar su perfil competitivo de manera sostenible y rentable.

2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica en el crecimiento sostenido del sector de las agencias de viajes, en el crecimiento económico del país y en los gustos de una porción significativa del consumidor peruano que gusta de realizar turismo nacional e internacional. Se aprovechará que en la ciudad de Chincha sólo existen 2 agencias de viajes, para fomentar el turismo interno y poder diversificar la gama de productos que ofrece Villarna Luxury&Travels.

Se aprovecharán las herramientas online que ofrecen el mercado tecnológico, para poder promocionar los servicios de la empresa y poder tener cobertura nacional e internacional y así poder incrementar las ventas de la empresa.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular un Plan Estratégico para la agencia de viajes Villarna Luxury&Travels

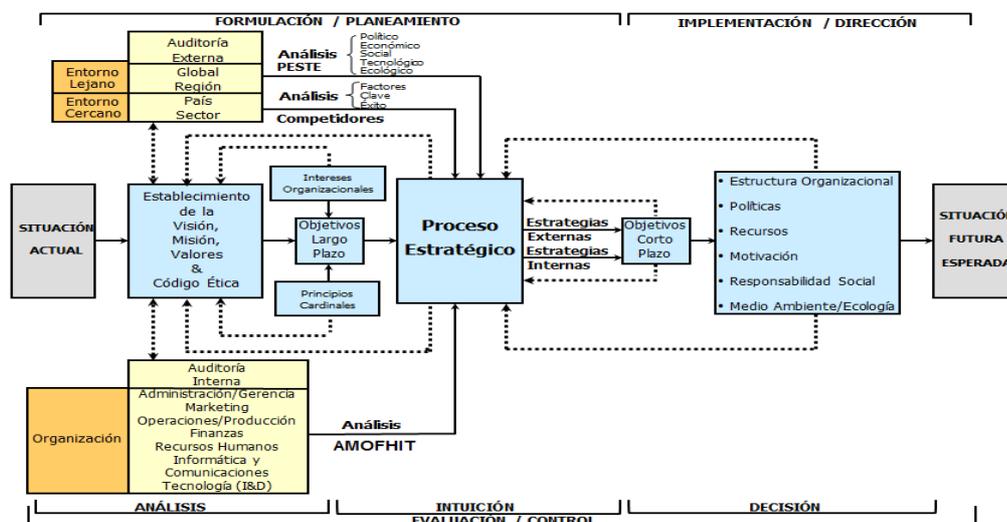
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las fortalezas de la empresa
- Determinar las debilidades de la empresa
- Establecer estrategias que fomenten el crecimiento y posicionamiento de la empresa
- Establecer métricas de control para la fase de implementación del Plan Estratégico

4. MARCO TEÓRICO

En presente capítulo se expondrá el modelo secuencial para poder establecer el planeamiento estratégico de una empresa, adicionando los conceptos requeridos para el desarrollo del presente trabajo de investigación. El modelo propuesto recoge las mejores prácticas administrativas y fue complementado por D'Alessio (2013).

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La siguiente figura muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.



Modelo secuencial del proceso estratégico

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTEC (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas, y Competitivas). Del análisis PESTEC deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales en base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2

se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas. Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que

las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (BalancedScorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

5. MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS

5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para analizar el entorno se analizaron las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Competitivas.

Análisis Político, Gubernamental y Legal: La estabilidad política del país se ha mantenido en forma relativa después del reinicio de la democracia en el año 1980. Por el contrario, en el periodo poselectoral se ha dado la mayor estabilidad política. Es así que el Perú, en el año 2013, tuvo el segundo riesgo político más bajo en América Latina después de Chile (Andina, 2013).

Según afirmó el Centro de Desarrollo Global, el gobierno del presidente Ollanta Humala tuvo un alto respaldo en el país y los inversionistas internacionales percibieron una política amigable a las inversiones. Asimismo, el Perú no se vio contagiado ni afectado por la inestabilidad política en otros países como Venezuela, Bolivia y Ecuador. Sin embargo, se considera que uno de los principales riesgos políticos de Perú es la falta de institucionalidad de los partidos políticos, por lo que se percibe mucha inestabilidad entre los inversionistas en el momento de cada elección presidencial (Andina, 2013).

El marco legal del sector en estudio se ve regulado por la Constitución Peruana, que es el documento supremo que norma el actuar de las personas y empresas. Dentro de las leyes promulgadas para el sector de agencias de viajes tenemos:

- Ley General de Turismo, aprobada por Ley N° 29408.
- Reglamento de la Ley General de Turismo, aprobado por D.S. N° 003-2010-MINCETUR
- Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR.– Reglamento que establece las disposiciones administrativas para la adecuada prestación del servicio de la Agencia de Viajes y Turismo que opera en el país y para su supervisión

Análisis Económico: El Estado peruano mantiene niveles de crecimiento positivo, que tienen como antecedentes los finales del gobierno del expresidente Alan García e inicios del gobierno del expresidente Albero Fujimori. En el año 1990, el gobierno de turno concluyó su mandato con hasta casi 7,481.7% de inflación y una tasa anual de crecimiento negativa menor a -12.3%, las cuales representan hasta ahora cifras astronómicas únicas en la historia del Perú. A partir del año 1990, la economía peruana empieza a recuperar su estabilidad. La historia hace referencia a una situación de crisis, fundamentalmente influenciada por la actividad del terrorismo de aquellos años, el cual también tiene un quiebre de su influencia con las capturas de sus principales líderes terroristas en el año 1992. Es así que en el año 2000 el Perú logra reactivar su economía con resultados y tendencias positivas de su macroeconomía, que a la fecha mantienen un nivel estable.

Por lo tanto, debido a las políticas actuales democráticas, se tiene una muy baja probabilidad de que la tendencia estable de la economía peruana se vea afectada por aspectos de índole interno no controlables. De esta manera, la evaluación del potencial nacional económico otorga un panorama positivo para la estabilidad de la actividad de las industrias, representado por un PBI (PPA) de 376,736 millones USD; con PBI per cápita de USD 10'679,199. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), se estima una inflación anual para el 2016 de entre 2.0% y 4.0% (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2015).

Para el horizonte 2016-2018 se proyecta que la inflación se aproxime gradualmente a 2.0 %. En la siguiente tabla se muestran las proyecciones de las principales variables económicas del país.

		2015	2016	2017	2018
Var. % real					
			R1 may. 15	R1 set. 15	R1 may. 15
				R1 set. 15	R1 set. 15
1	Producto bruto interno	2.4	3.9	3.1	6.3
					4.2
					5.0

2	Demanda interna	2.2	3.8	2.7	4.4	3.1	3.7
	a. Consumo privado	4.1	3.7	3.5	4.1	3.5	3.8
	b. Consumo público	10	8.3	6.5	4	5.3	4
	c. Inversión privada fija	-1.7	1	-5.5	4.4	2	4.4
	d. Inversión pública	-2.4	4	-2	7.2	8.5	5.0
3	Exportaciones de bienes y servicios	-1	1.7	0.1	8.4	7	9.5
4	Importaciones de bienes y servicios	-1.5	1.5	-1.3	4.5	2.6	4.2
5	Crecimiento de los socios comerciales	2.4	2.3	1.9	2.8	2.6	2.8
	Brecha del producto (%)	-1.0 ; 0.0	-2.5 ; 0.0	-1.5 ; 0.0	-1.0 ; 0.0	-1.5 ; 0.0	-1.0 ; 0.0
	Var. %						
6	Inflación	3.2	2.0 - 3.0	3.5 - 4.0	1.5 - 2.5	2.5 - 3.0	2.0 - 2.5
7	Precio promedio del petróleo	-4.9	-40.9	-45.5	12.7	-3.6	8.5
8	Tipo de cambio nominal esperado	6.4	8.8	12.5	1.3	3	0.5
9	Tipo de cambio real multilateral	-0.6	4	3.2	0.4	4.2	1.4
10	Términos de intercambio	-5.4	-2	-4.4	-0.6	-4.5	0.2
	a. Precios de exportación	-6.9	-9	-13.4	1.9	-4.5	2.3
	b. Precios de importación	-1.5	-7.2	-9.4	2.5	-0.1	2
	Var. % nominal						
11	Circulante	11.2	9	8	9	8	8
12	Crédito al sector privado	10.4	11.5	9	11.5	9.5	9.5
	% PBI						
13	Inversión bruta fija	25.9	25.4	24.2	25.2	24.2	24.2
14	Cuenta corriente de la balanza de pagos	-4	-3.9	-3.2	-3.3	-3.1	-2.3
15	Balanza comercial	-0.6	-0.8	-1.1	-0.2	-1	0
16	Entrada de capitales extremos de largo plazo	7.2	5.3	3.9	4.5	3.8	3.9
17	Ingresos corrientes del gobierno general	22.2	20.3	20	20.4	20	20
18	Gastos no financieros del gobierno general	21.5	21.4	21.3	21	21.5	21.2
19	Resultado económico sector público no financiero	-0.3	-2	-2.2	-1.8	-2.7	-2.6
20	Saldo de deuda pública total	20.1	20.7	22.4	21	24.2	24.2

Análisis Social: De acuerdo con las fuentes primarias registradas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI, 2015a), hasta el 30 de junio de 2014 la población peruana censada y estimada asciende a 31'151,643.0 personas. Del total de la población peruana, 15'605,814.0 son hombres y 15'545,829.0 son mujeres. Para un territorio de 1'285,215.60 km² que conforma la superficie del estado peruano, la densidad promedio es 24 habitantes por km² y a un crecimiento anual de habitantes ascendente a 337,995.0 y, por lo tanto, la tasa de crecimiento anual es de 1,1 %.

Del total de la población en referencia, según Marcos Robles, economista del BID, la clase media es el grupo poblacional que más ha crecido entre el 2004 (16.2%) y el 2014 (40.1%), a un ritmo que fue incluso más rápido que la reducción de la pobreza. El concepto para definir “clase media” es monetario. Definirlo apropiadamente ha generado complicaciones al igual que “pobreza”. Por ello, se ha optado por una definición monetaria con el ingreso y el gasto. Entonces, para el caso de la clase media o grupos vulnerables también se ha seguido una definición monetaria (Semana Económica, 2015a). Ahora recién se habla de medidas multidimensionales para definir a la clase media. Sin embargo, no hay todavía un estándar o metodología que todos compartan. A partir de las líneas de pobreza que los trabajos previos hechos por el Banco Mundial y otros, se han definido como las líneas o puntos de corte apropiados para la población (Semana Económica, 2015a). Para Rolando Arellano, los datos resultantes son aún más positivos al obtener que un 57% de la población peruana pertenece a la clase media. Según Arellano, no existe una sola definición de clase media. La clase media es un grupo de personas que tienen poder económico para elegir, es decir, que sus ingresos les alcanzan para tener gastos discrecionales, y además que tiene un sentimiento de afirmación de contar con una fuerza social importante. El crecimiento de la clase media potencia el negocio de las agencias de viaje, ya que conforman un sector económico importante del país, con poder adquisitivo para comprar servicios de turismo.

Análisis Tecnológico: Desde el año 2001, el Informe Global de Tecnología de la Información del World Economic Forum (WEF) viene realizando el análisis mundial de los avances de la tecnología de la información y comunicaciones, y cómo esta influye en la competitividad, desarrollo y progreso de los estados. De esta manera, para el WEF, la productividad es uno de los factores principales que determina el crecimiento de los países, incluso más que el capital mismo. Aunque los factores que determinan la productividad son muchos, las investigaciones han demostrado que uno de los principales factores principales es la tecnología de la información y comunicaciones. El sector de las agencias de viajes es importante el manejo y acceso a plataformas virtuales que faciliten la interacción con el cliente, y actualmente el acceso a esas plataformas está disponible en el Perú.

Análisis Ecológico: En el Perú, se tiene toda una estructura referida al tema ambiental, y en proceso de ordenamiento y complementación a raíz de la

creación del Ministerio del Medio Ambiente (MINAM). Las actividades de las agencias de viaje no tienen un impacto negativo sobre el medio ambiente en el cual operan.

Análisis Competitivo: Analizando las fuerzas competitivas del mercado, se observa que la competencia en la industria de agencias de viajes es alta, debido a que las agencias de viajes ofrecen productos similares, que pueden diferenciarse en la facilidad de acceso a distintos medios de pago. Se puede observar que existen 3881 agencias de viaje que tienen licencia para operar en el litoral peruano y sólo 2 de estas agencias están localizadas en la ciudad de Chincha. Las empresas medianas y pequeñas del sector compiten con grandes empresas como Despegar.com, Solways, Nuevo Mundo, etc. que ya se encuentran posicionadas en el mercado.

En el mercado existen proveedores (mayoristas) como CTM Tours, Costamar, Destinos Mundiales, Lan (mayorista), etc. que venden los productos que comercializan las agencias de viajes. Una manera de proteger a sus clientes es que los mayoristas sólo le venden a agencias de viajes.

Después de realizar el análisis externo se establecen las oportunidades y amenazas de la empresa:

Oportunidades:

- Crecimiento económico del país
- Crecimiento del sector turismo
- Crecimiento de la clase media
- Estabilidad Política
- Disponibilidad de tecnología virtual

Amenazas:

- Tasa de cambio inestable
- Competencia agresiva
- Nuevos entrantes a la industria

Después de establecer y analizar las oportunidades y amenazas de la empresa, se establece la Matriz de Evaluación de Factores Externos:

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento económico del país	0.12	3	0.36
2. Crecimiento del sector turismo	0.2	3	0.6

3. Crecimiento de la clase media	0.15	2	0.3
3. Estabilidad Política	0.12	2	0.24
4. Disponibilidad de tecnología virtual	0.08	3	0.24
Subtotal			1.74
Amenazas			
1. Tasa de cambio inestable	0.05	2	0.1
2. Competencia agresiva	0.15	1	0.15
3. Nuevos entrantes a la industria	0.13	1	0.13
Subtotal			0.38
Total	1		2.12

Nota. 4=Responde Muy bien; 3= Responde bien; 2=Responde promedio; 1=Responde mal.

Se puede observar que el valor que arroja la Matriz de Evaluación de Factores Externos (2.12) está por debajo del promedio 2.5, lo cual indica que es necesario diseñar estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que presenta el entorno.

5.2 VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

A continuación se presentan la Visión, Misión y Valores para la agencia de viajes Villarna Luxury&Travels.

Visión

Al 2022 posicionarse como una agencia de viajes competitiva en mercado nacional de agencia, velando siempre por la satisfacción total de nuestros clientes.

Misión

Somos una agencia de viajes que brinda las mejores alternativas para turismo nacional e internacional, trabajando con altos estándares de calidad y comprometidos con el desarrollo de nuestros colaboradores.

Valores

Respeto y temor de Dios: Todas las relaciones y decisiones de la organización se basan en el respeto y amor a Dios.

- **Disciplina:** Se promueve la puntualidad y se otorga la oportunidad de alcanzar los objetivos personales del recurso humano. Con este fin, se incorpora la motivación a los colaboradores para que terminen y no dejen a medias las cosas que sean importantes para el éxito personal y de la organización.
- **Integridad:** El respeto por la seguridad en general y el cuidado de la salud de los colaboradores de la empresa son prioridad en cada una de las decisiones y actividades por realizar.
- **Proactividad:** Se busca tomar acción sobre las oportunidades que se presentan diariamente, prever, intuir y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en la organización.
- **Perseverancia:** La organización debe levantarse y luchar todos los días en contra de las adversidades y de los problemas que se puedan presentar.
- **Disponibilidad al cambio:** Cuando las cosas no salen como se espera, se necesita estar dispuesto a pequeños o grandes ajustes planteados por el mismo grupo humano y por externos a la organización.
- **Responsabilidad:** Se promueve la responsabilidad y respeto por los reglamentos internos y normas laborales vigentes, de tal manera que se vincule armonía con el entorno en el que la organización se desenvuelve, con las personas que interactúa y con el medio ambiente.
- **Innovación:** Se promueve el aprendizaje constante, mediante capacitación y actualización de todas las tecnologías, y el uso de los recursos necesarios para lograr una sostenibilidad del negocio y el éxito de las familias que conforman la organización.

Código de Ética

A continuación se presentan los lineamientos éticos del Código de Ética de Villarna Luxury&Travels.

- **Honestidad:** Se propone actuar con temor a Dios, con honradez y honestidad, en concordancia a los intereses legítimos de la empresa, a los clientes y a la sociedad en su conjunto, a través del cumplimiento estricto de las normas vigentes. El provecho o ventaja personal es una conducta inapropiada, sujeta a sanciones internas.

- Lealtad y obediencia: Se actuará con temor a Dios, fidelidad y solidaridad frente a todos los colaboradores de la empresa, cumpliendo las órdenes vinculadas al aspecto laboral que imparta el superior jerárquico competente. Los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad se pondrán en conocimiento de la administración de la empresa.
- Uso adecuado de los bienes de la empresa: Se actúa con temor a Dios, protegiendo y conservando los bienes de la empresa. Se deben utilizar los bienes que le fueran asignados para el desempeño de sus labores de manera racional y evitando su uso indiscriminado o el derroche.
- Comunidad, responsabilidad social y medio ambiente: Los miembros de la empresa están obligados a realizar una operación segura, eficiente y responsable con la comunidad y el medio ambiente, sobre la base del respeto y cumplimiento estricto de las normas vigentes emitidas por el estado peruano.

5.3 ANALISIS INTERNO

El análisis interno se realiza mediante el análisis AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología).

Administración y Gerencia: La gerencia de la empresa la conforman un administrador de empresas y una licenciada en Marketing, que cuentan con los conocimientos necesarios para poder implementar planes de mejora de procesos y planes estratégicos. Las decisiones se toman por intuición, mas no se cuenta con sistemas definidos que apoyen la toma de decisiones y la empresa no cuenta con un plan estratégico que oriente su actuar.

Los estilos de dirección que se han detectado es el liderazgo democrático, ya que se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores. Cabe mencionar que la empresa, no cuenta con una imagen empresarial fuerte en la provincia de Chincha.

Marketing y Ventas: Analizando el Marketing y las Ventas de la empresa se obtiene que la empresa realiza sus ventas de manera directa, estableciendo las siguientes alternativas de pago: POS en el mismo local (tarjeta de débito y

crédito), efectivo en el mismo local y depósito en la cuenta corriente de la empresa. La empresa realiza la promoción de sus servicios a través de su fanpage en Facebook y su página web que aún se encuentra en etapa de construcción.

Los servicios que ofrece la agencia de viajes son los siguientes: venta de boletos aéreos y terrestres todo destino (nacional e internacional), venta de paquetes todo incluido que incluye alojamiento, boletos aéreos y alimentación, venta de paquetes personalizados y venta de seguros de viaje.

La participación del mercado con que cuenta la empresa es baja, su nivel de ventas anual ascendió a \$54,320.00 en el 2015 y \$33,540.00 en el 2014. Si bien es cierto hubo un crecimiento en el 2015 respecto al 2014, el nivel de ventas es bajo en comparación de las grandes agencias de viajes, ya que la empresa carece de convenio o relaciones con instituciones públicas o privadas que potenciarían sus ventas.

Operaciones, Logística e Infraestructura: Las instalaciones de la agencia de viaje se encuentran en la ciudad de Chincha, siendo la dirección exacta Calle Grau 568 – Chincha Alta. El local es propio cuenta con un área de 45 m², contando con ambientes administrativos y de atención al público. Entre los muebles y equipos con los que cuenta la empresa tenemos escritorios, sillas para los escritorios, sillas para el público, computadores, teléfono fijo y celular, POS para procesar pagos con tarjeta y conexión a internet.

Los proveedores de la empresa son grandes mayoristas que realizan la venta de manera directa y el pago se les realiza a través de su cuenta corriente o de un POS virtual. Al ser servicios lo que venden no se considera procesos de almacenaje.

Finanzas y Contabilidad: Todas las ventas de la empresa se realizan al contado, ya que el financiamiento al cual acceden los clientes es asumido por el banco (compras con tarjeta de crédito), por lo cual la empresa no cuenta con cartera morosa. La empresa no cuenta con deudas de corto plazo, salvo las deudas que mes a mes se pagan como telefonía, internet, pago de personal, etc. La empresa cuenta con capital de trabajo para cubrir la compra de pasajes y/o paquetes y está al día en sus obligaciones tributarias y municipales. La empresa solicitó un préstamo bancario en enero del 2016, para poder remodelar las instalaciones de la empresa y comprar equipamiento, el préstamo solicitado asciende a S/. 20,000.00 para cancelarlo en 36 cuotas mensuales, por el cual se

paga mensualmente el monto de S/. 746.20. Las labores contables son tercerizadas a un estudio contable de la provincia.

Recursos Humanos: El recurso humano con el que cuenta la empresa cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para cumplir con sus labores. La empresa cuenta con un Administrador de Empresas y una Licenciada en Marketing, que se encargan de la parte administrativa y comercial de la empresa. Adicionalmente se cuenta con un practicante quien se encarga de realizar cotizaciones y realizar visitar a clientes potenciales.

El administrador y la licenciada en marketing son trabajadores propietarios, y se encuentran en planilla con todos los beneficios laborales que contempla la ley 728 y el practicante cuenta con un convenio de prácticas laborales entre la empresa y su centro de estudios.

Sistemas de Información y Comunicaciones: La empresa cuenta con sistemas de información ágiles que le brindan información relevante en tiempo real. Los sistemas de comunicación interna son físicos y virtuales. Los físicos están compuestos por comunicación escrita que se coloca en lugares estratégicos con el fin que todos los colaboradores puedan leerla. Los virtuales están compuestos por el correo electrónico, programas de mensajería instantánea y la comunicación telefónica. Por último, los sistemas de comunicación externa están conformados generalmente por las páginas web, correo electrónico y boletines o publicaciones realizadas en los medios. Es importante mencionar que la empresa tiene acceso a internet las 24 horas del día.

Tecnología y Desarrollo: La tecnología que se utiliza en la empresa es tecnología de nivel medio, orientada al uso de plataformas virtuales para poder realizar las cotizaciones y compras a los mayoristas. Se usa el internet como medio tecnológico, aprovechando las herramientas que brinda esta plataforma como redes sociales, sistemas de consulta de vuelos, base de datos de hoteles entre otros.

Después de realizar el análisis interno se fortalezas y debilidades de la empresa:
Fortalezas:

- Personal capacitado

- Acceso a la tecnología
- Conocimiento del negocio
- Capital de trabajo
- Infraestructura propia

Debilidades:

- Ausencia de sistemas para la toma de decisiones
- Página web no terminada
- Bajo nivel de ventas
- Ausencia de clientes institucionales

Después de establecer y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, se establece la Matriz de Evaluación de Factores Internos:

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Personal capacitado	0.12	4	0.48
2. Acceso a la tecnología	0.10	3	0.3
3. Conocimiento del negocio	0.13	3	0.39
4. Capital de trabajo	0.09	3	0.27
5. Infraestructura propia	0.08	3	0.24
Subtotal			1.68
Debilidades			
1. Ausencia de sistemas para la toma de decisiones	0.13	1	0.13
2. Página web no terminada	0.10	2	0.2
3. Bajo nivel de ventas	0.12	1	0.12
4. Ausencia de clientes institucionales	0.13	2	0.26
Subtotal			0.71
Total	1.00		2.39

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Se puede observar que el valor que arroja la Matriz de Evaluación de Factores Internos (2.39) está por debajo del promedio 2.5, lo cual indica que la empresa no cuenta con una estructura interna fuerte para participar de manera competitiva en el sector. La empresa tiene que mejorar sus debilidades para mejorar su posición competitiva.

5.4 OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP)

A continuación se presentan los objetivos a largo plazo propuestos para la empresa Villarna Luxury&Travels, para que logre la visión propuesta.

- OLP1: Incrementar el nivel de ventas en 50% dentro de los próximos 4 años.
- OLP2: Captar 2 clientes institucionales por año, dentro de los próximos 4 años.
- OLP3: Implementar una página web dinámica dentro de los próximos 3 años.
- OLP4: Implementar un programa de turismo interno dentro de los próximos 3 años.

Para la consecución de los objetivos a largo plazo es necesario formular objetivos a corto plazo (OCP) para cada objetivo a largo plazo.

OLP1: Incrementar el nivel de ventas en 50% dentro de los próximos 4 años.

- OCP1.1: Implementar un POS virtual dentro del próximo año (El POS virtual se utilizará para que los clientes pueden efectuar el pago a través de tarjetas de crédito y/o débito en la página web de la empresa)
- OCP1.2: Establecer una base de datos de los colegios que realizarán viajes de promoción (La base datos debe ser actualizada constantemente y debe establecerse el contacto comercial para poder cerrar ventas)
- OCP1.3: Participar todos los años en las actividades que programe la Dirección Regional de Turismo (Se busca ganar presencia y mejorar la imagen de la empresa en la provincia de Chincha)

OLP2: Captar 2 clientes institucionales por año, dentro de los próximos 4 años.

- OCP2.1: Establecer 2 alianzas estratégicas por año con empresas privadas de la región Ica (Se busca establecer vínculos comerciales con empresas privadas de la región estableciendo tarifas preferenciales).
- OCP2.2: Establecer 2 alianzas estratégicas por año con empresas públicas de la región Ica (Se busca establecer vínculos comerciales con empresas privadas de la región estableciendo tarifas preferenciales).

OLP3: Implementar una página web dinámica dentro de los próximos 3 años.

- OCP3.1: Promocionar los servicios de la empresa a través de la fanpage constantemente.
- OCP3.2: Contratar a una empresa especializada en el diseño de páginas web dentro del próximo año.

OLP4: Implementar un programa de turismo interno dentro de los próximos 3 años.

- OCP4.1: Detectar todos los atractivos turísticos de Chincha dentro del próximo año (Con el fin de establecer rutas turísticas).
- OCP4.2: Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad Provincial de Chincha y la Dirección Regional de Turismo, dentro de los 2 próximos años, para fomentar el turismo interno.

5.5 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y

AMENAZAS (FODA)

La matriz FODA se utiliza para formular estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa, contrarrestando amenazas y potenciando las debilidades. A continuación se presenta la matriz FODA para la empresa Villarna Luxury&Travels

	Fortalezas	Debilidades
	1. Personal capacitado	1. Ausencia de sistemas para la toma de decisiones
	2. Acceso a la tecnología	2. Página web no terminada
	3. Conocimiento del negocio	3. Bajo nivel de ventas
	4. Capital de trabajo	4. Ausencia de clientes institucionales
	5. Infraestructura propia	
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Crecimiento económico del país	E1: Penetrar en el mercado de la clase media de la región Ica (O3, F1, F3)	E5: Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas y del estado (O2, O3, D3, D4)
2. Crecimiento del sector turismo	E2: Aperturar una sucursal en la ciudad de Ica (O2, O3, F4)	E6: Establecer sistemas inteligentes para la toma de decisiones (O4, A1)
3. Crecimiento de la clase media	E3: Brindar nuevas alternativas de pago a los clientes (O4, F1, F4)	
3. Estabilidad Política		
4. Disponibilidad de tecnología virtual		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Tasa de cambio inestable	E4: Abrir sucursales a nivel nacional (A2, A3, F4)	E7: Realizar benchmarking (A2, A3, D3)
2. Competencia agresiva		E8: Fusionarse con una gran empresa (A2, D3)
3. Nuevos entrantes a la industria		

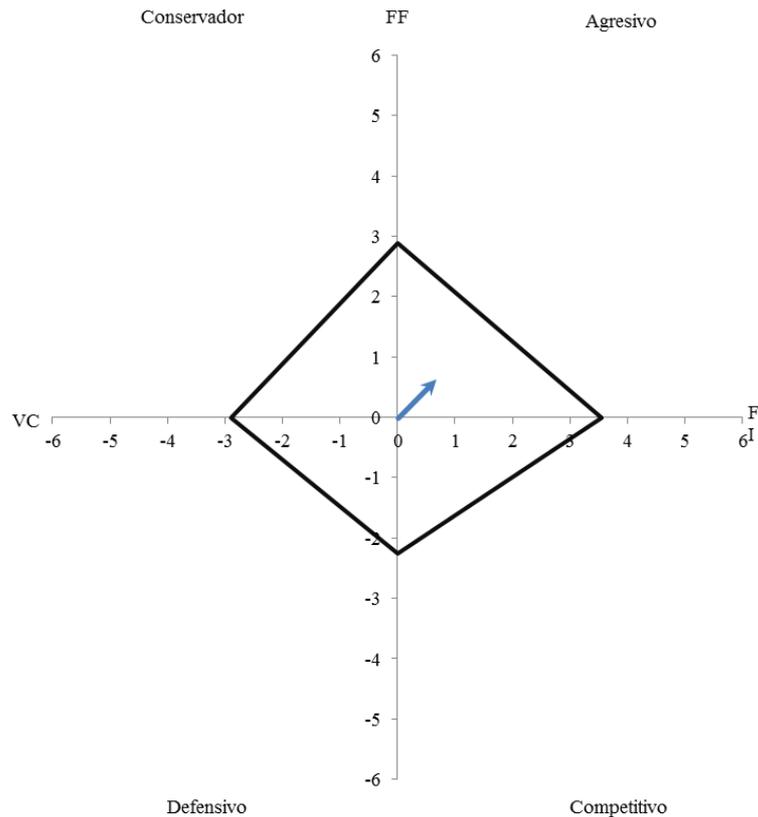
Se puede observar que después de elaborar la matriz FODA se obtienen 8 posibles estrategias para su evaluación y posterior aplicación.

5.6 MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).

Esta matriz es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización. Posee dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos alto y bajo, que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

A continuación se muestra la valoración de la matriz PEYEA, así como la matriz.

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los proveedores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	3.56	Promedio - 6 =	-2.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio - 6 =	-2.25	Promedio =	2.89
X = FI + VC	0.67	Y = EE + FF	0.64



Como se puede observar en la matriz PEYEA, la empresa debe adoptar una posición agresiva para poder participar de manera competitiva en el mercado. Al adoptar una posición agresiva, se recomienda que la empresa pueda optar por implementar alguna de estas estrategias.

- Penetrar en el mercado de la clase media en la Región Ica
- Brindar nuevas alternativas de pago para los clientes
- Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas y estatales

6. RESULTADOS

Después de haber realizado la etapa de análisis y de formulación de posibles estrategias para lograr la visión deseada, se evalúan las estrategias para seleccionar cuáles tendrá que aplicar Villarna Luxury & Travel.

6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se muestra la matriz de Decisión Estratégica, la cual nos dirá que estrategias debe utilizar Villarna Luxury&Travels.

Estrategias	FODA	PEYEA
-------------	------	-------

E1: Penetrar en el mercado de la clase media de la región Ica	X	X
E2: Aperturar una sucursal en la ciudad de Ica	X	
E3: Brindar nuevas alternativas de pago a los clientes	X	X
E4: Abrir sucursales a nivel nacional	X	
E5: Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas y del estado	X	X
E6: Establecer sistemas inteligentes para la toma de decisiones	X	
E7: Realizar benchmarking	X	
E8: Fusionarse con una gran empresa	X	

Las estrategias seleccionadas son:

- E1: Penetrar en el mercado de la clase media en la Región Ica
- E3: Brindar nuevas alternativas de pago para los clientes
- E5: Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas y estatales

6.2 MATRIZ DE RUMELT

La Matriz de Rumelt se utiliza para hacer una evaluación de las estrategias retenidas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. A continuación se muestra la matriz de Rumelt

Estrategias seleccionadas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1: Penetrar en el mercado de la clase media de la región Ica	Si	Si	Si	Si	Si
E3: Brindar nuevas alternativas de pago a los clientes	Si	Si	Si	Si	Si
E5: Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas y del estado	Si	Si	Si	Si	Si

De acuerdo a los criterios que propone Rumelt, las e estrategias seleccionadas deben aceptarse para su implementación.

6.3 MATRIZ ÉTICA

La Matriz de Ética ayuda a realizar una auditoría a las estrategias, verificando que aquellas que han sido seleccionadas no impacten negativamente a los derechos, la justicia y el utilitarismo. Esta matriz se toma como filtro. Es decir, si

alguna de las estrategias, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse, sino descartarse. A continuación se muestra la matriz Ética para las estrategias seleccionadas.

Derechos	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
1. Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral
2. Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral
4. Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral
7. Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia			
8. Impacto en la distribución	Neutral	Neutral	Neutral
9. Equidad en la administración	Neutral	Neutral	Neutral
10. Normas de compensación	Neutral	Neutral	Neutral
Utilitarismo			
11. Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes
12. Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes
Se Acepta	Si	Si	Si

De acuerdo a los criterios Éticos establecidos, las estrategias seleccionadas están aptas para ser aplicadas.

6.4 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS VS OLP

A continuación se verifica si los objetivos a largo plazo propuestos se alcanzarán con las estrategias seleccionadas.

Estrategias seleccionadas	OLP1: Incrementar el nivel de ventas en 50% dentro de los próximos 4 años	OLP2: Captar 2 clientes institucionales por año, dentro de los próximos 4 años	OLP3: Implementar una página web dinámica dentro de los próximos 3 años	OLP4: Implementar un programa de turismo interno dentro de los próximos 3 años.
E1: Penetrar en el mercado de la clase media de la región Ica	X	X	X	X
E3: Brindar nuevas alternativas de pago a los clientes	X		X	
E5: Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas y del estado		X		X

Cómo se puede observar, la aplicación de las estrategias supondría la consecución de los objetivos a largo plazo trazados, por lo cual las estrategias a considerar en la implementación estratégica son:

- E1: Penetrar en el mercado de la clase media de la región Ica
- E3: Brindar nuevas alternativas de pago a los clientes
- E5: Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas y del estado

6.5 TABLERO DE CONTROL BALANCEADO

A continuación se presenta el Tablero de Control Balanceado, una herramienta que se usa para establecer métricas de control en la consecución de los objetivos a corto plazo propuestos.

Objetivos	Indicadores	Unidades
<i>Perspectiva del financiera</i>		
Implementar un POS virtual dentro del próximo año	Unidades	Unidades físicas
Establecer una base de datos de los colegios que realizarán viajes de promoción	Colegios	N° de colegios
<i>Perspectiva del cliente</i>		
Promocionar los servicios de la empresa a través de la fanpage constantemente.	Usuarios	N° de usuarios

Contratar a una empresa especializada en el diseño de páginas web dentro del próximo año.	Contrato	N° de contratos
<i>Perspectiva interna</i>		
Establecer 2 alianzas estratégicas por año con empresas privadas de la región Ica	Alianzas	N° de Alianzas
Establecer 2 alianzas estratégicas por año con empresas públicas de la región Ica	Alianzas	N° de Alianzas
Establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad Provincial de Chincha y la Dirección Regional de Turismo, dentro de los 2 próximos años, para fomentar el turismo interno.	Alianzas	N° de Alianzas
<i>Perspectiva de la organización</i>		
Detectar todos los atractivos turísticos de Chincha dentro del próximo año	Locaciones	N° de Locaciones
Participar todos los años en las actividades que programe la Dirección Regional de Turismo	Actividades	N° de Actividades

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- El sector turismo en el Perú está en crecimiento por lo cual es de vital importancia que la empresa Villarna Luxury&Travels adopte una posición competitiva para aprovechar este crecimiento y así poder traducirlo en un incremento de su participación en el mercado.
- Los sectores sociales de clase alta y, sobre todo, media están creciendo progresivamente. Por consiguiente, la empresa debe aprovechar la oportunidad para captar mayores ingresos.
- Es de vital importancia ofrecerle al cliente diferentes alternativas de pago, por lo cual se hace imperativo que la empresa implemente el POS virtual en su página web, con el fin de darle dinamismo a las ventas y satisfacer las necesidades del cliente.
- Con el avance tecnológico y el auge de las plataformas virtuales, es más fácil llegar a los clientes a nivel nacional; por lo cual se debe inspirar confianza en los clientes para que puedan efectuar sus compras por canales virtuales.
- Es importante que le empresa realice alianzas estratégicas con organismos del estado con el fin de promover el turismo interno y de esta manera potenciar el negocio.
- Es importante establecer alianzas estratégicas con empresas privadas y/o públicas con el fin de aumentar la cartera de clientes y potenciar el canal de ventas corporativas, ofreciendo productos personalizados que se ajusten a los requerimientos de los clientes.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el presente Plan Estratégico, para que la empresa Villarna Luxury&Travel adopte una posición competitiva en el mercado, cuya competencia es agresiva y constante.
- Se recomienda revisar periódicamente el Tablero de Control Balanceado con el fin de monitorear el avance del cumplimiento de los objetivos, para efectuar las correcciones y ajustes pertinentes si fuera necesario y así asegurar el éxito de Villarna Luxury&Travels.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alva, C. H. (2015). Una mirada a nuestra clase media a fines del 2015. Actualidad Gubernamental, 14(86), recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/86_57_JFSGYABMDLBGDBYWEEJGGERDGSPYCFEMLWTKWVWZGYGKZFGEJP.pdf
- Andina. (2013). Perú y Chile comparten el riesgo político más bajo en América Latina. Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-y-chile-comparten-riesgo-politico-mas-bajo-america-latina-461287.aspx>
- Arellano Marketing. (2013). ¿Dónde vive la clase media en el Perú? La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/infografias/caracteristicas-de-la-poblacion-de-clase-media-07-08-2013>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). Reporte de inflación. Setiembre 2015, recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf>
- Banco Mundial. (2015). Doing Business 2016: Midiendo la calidad y eficiencia regulatoria., recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016>
- D'Alessio, F. A. (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Gestión (2015), Tendencias de viajes de los peruanos, recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/peruanos-prefieren-armar-sus-propios-paquetes-viaje-segun-despegarcom-2158666>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). Estado de la población peruana 2015, recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). Reporte de principales indicadores macroeconómicos, recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona, España: Gestión 2000.
- MINCETUR (2016), Agencias de viaje, recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/turismo/directorios-manuales/>

- MINCETUR (2016), Normas legales, recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/turismo/normas-legales/>
- Porter, M. (1986). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, D. F., México: Continental.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Barcelona, España: Deusto.

9. ANEXOS

9.1 FICHA RUC

CONSULTA RUC: 20540725544 - VILLARNA LUXURY & TRAVELS E.I.R.L.			
Número de RUC:	20540725544 - VILLARNA LUXURY & TRAVELS E.I.R.L.		
Tipo Contribuyente:	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	23/10/2014	Fecha Inicio de Actividades:	23/10/2014
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.MIGUEL GRAU NRO. 568 (A MEDIA CDRA DE LUIS MASSARO)ICA - CHINCHA - CHINCHA ALTA		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 63040 - AGENCIAS DE VIAJES Y GUIAS TURISTIC.		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones :	NINGUNO		

9.2 REGISTRO MINCETUR

 **PERÚ** Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Directorio Nacional de Prestadores de Servicio Turístico

Agencias de Viajes y Turismo

20540725544	Villarna Luxury & Travels E.I.R.L.	Servicios Complementarios
	Nombre Comercial : Villarna Luxury & Travels E.I.R.L.	   
	Dirección : Calle Grau Nro. 568 - Cl. Ica/Chincha/Chincha Alta	
	Teléfono / Fax : 267385 /	
	E-Mail :	
	Página Web : www.villarnaluxurytravels.com	
	Clasificación : Minorista	
	Repre. Legal : Villar Navarro Milagros De Jesus	
# Establecimientos : 1		Página: 1 de 1

9.3 FAN PAGE DE VILLARNA LUXURY&TRAVELS

Villarna Luxury & Travels EIRL
@villarnaluxurytravels

Inicio
Información
Fotos
Me gusta
Videos
Publicaciones
[Crear una página](#)

Te gusta ▾ · Enviar mensaje · Guardar · Más ▾ · [Llamar](#)

Villarna Luxury & Travels EIRL
7 de septiembre a las 18:16 · 🌐

Viaja y disfruta del maravilloso Cusco a precio de promoción, desde Setiembre a Diciembre.
Confirmación inmediata de vuelo y hotel.

El programa incluye:
* Ticket aéreo Lima – Cusco – Lima... Ver más

Agencia de viajes · Chincha Alta

Busca publicaciones en esta página

A 11 150 personas les gusta esto
Jorge Armando Altamirano García y 29 amigos más

9.4 WEB SITE DE VILLARNA LUXURY&TRAVELS

<http://villarnaluxurytravels.com/>

