

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA INNOVACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN EN
EL SECTOR TURISMO DE MÉXICO MEDIANTE LOS VIAJES FOTOGRÁFICOS”**

Tesis que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan: Leopoldo Tiyacauhtzin Díaz Victoria

Asesor: Dr. Juan Mejía Trejo

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Octubre de 2016.

Resumen de contenido

Éste documento presenta un plan de negocios para apertura y operación de viajes fotográficos en México. Documenta y sustenta, mediante análisis del mercado y proyecciones financieras, la viabilidad de combinar, en una oportunidad empresarial rentable, una pasión personal del autor por el mundo de la fotografía artística y la tendencia mundial hacia el turismo de especialización.

En la primera parte del texto encontrará información que describe en detalle el marco contextual como los tipos de cámaras fotográficas, los tipos de fotógrafos y un análisis de la industria turística en México.

Posteriormente como punto clave de esta tesis, la propuesta de valor, que elabora en los factores diferenciadores del proyecto.

Como parte medular de éste documento, se encuentra el Plan Estratégico General y el Plan de Negocios con múltiples análisis del mercado, proyecciones financieras y un Plan de Operaciones.

Como conclusión, el proyecto de negocio resulta rentable a partir de los 5 años de operación, con un punto de equilibrio (basado en el número de participantes) cercano a 100 personas por año.

Tabla de contenidos

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO CONTEXTUAL.....	5
2.1. Conceptos básicos y tendencias de la industria de la fotografía digital	5
2.1.1. Tipos de cámaras digitales	6
Imagen 1. Cámara de lentes fijos ó <i>point-and-shoot</i>	6
Imagen 2. Cámara Réflex Digital ó de lentes intercambiables de última generación.....	7
Imagen 3. Lentes intercambiables.	7
2.1.2. Tipos de fotógrafos	9
2.1.3. Tendencias de producción y consumo de cámaras digitales en el mundo y Norteamérica	12
Tabla 1. Mezcla de ventas de cámaras en el mundo	12
Tabla 2. Ventas de cámaras digitales en el mundo.....	13
Tabla 3. Ventas de cámaras digitales (réflex) por geografía	14
2.2. Análisis del entorno competitivo de la industria turística en México	16
2.2.1. Regulaciones Gubernamentales	16
2.2.2. Norma Oficial Mexicana (NOM)	18
2.2.3. La Industria Turística en México	19
Tabla 4. Número de turistas por año	20
Tabla 5. Visitantes a México por país de origen.....	22
2.2.4. Turismo convencional vs. Turismo Fotográfico	23
2.3. Descripción del problema	25
Tabla 6. Turismo como porcentaje del PIB.....	25
3. PROPUESTA DE VALOR.....	27
Tabla 7. Modelo de Negocios.....	28
4. PLAN ESTRATÉGICO GENERAL	29
4.1. Modelo de negocios	29
4.2. Misión y Visión	34
4.3. Adaptación del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter y su relación con la empresa	36
4.4. Análisis del entorno basado en el modelo FODA, definición de estrategias y objetivos	38

Tabla 8. Fortalezas / Oportunidades	39
Tabla 9. Debilidades / Amenazas	40
4.5. Descripción Organizacional	46
5. PLAN DE NEGOCIOS	55
5.1. Plan de mercadotecnia	55
5.1.1. Mercado meta / cliente ideal.....	55
5.1.2. Análisis de la competencia.....	57
5.1.3. Valor del mercado meta.....	64
Tabla 11. Valor de Mercado	65
5.1.4. Productos sustitutos.....	66
5.1.5. Rivalidad entre empresas	67
5.1.6. Producto	68
Tabla 10. Itinerario	69
5.1.7. Precio.....	75
5.1.8. Plaza.....	77
5.1.9. Promoción.....	80
5.2. Plan de operaciones.....	82
5.2.1. Diseño, promoción y ventas de los viajes.....	82
5.2.2. Entrega del servicio, es decir, la ejecución de los viajes.....	83
Tabla 11. Organigrama	85
5.2.3. Ubicación e Instalaciones	85
5.2.4. Prestación del servicio: Minuto a minuto	87
Tabla 12. Prestación del servicio: Minuto a minuto.....	87
5.2.5. Compras / Inventario	109
5.2.6. Manejo de accidentes/enfermedades	110
5.2.7. Control de calidad y servicio al cliente	112
5.3. Plan Financiero	114
5.3.1. Proyección de ventas.....	114
Tabla 13. Escenarios de ventas	115
5.3.2. Análisis Financiero	116
Tabla 14. Descuentos	116
Tabla 15. Ingresos Netos por escenario	117

Tabla 16. Costos de venta por escenario	119
Tabla 17. Gastos de Operación	120
Tabla 18. Gastos de Operación por escenario	121
Tabla 19. Gastos de Mercadotecnia y Ventas por escenario	122
Tabla 20. Estado de Resultados por escenario.....	123
Tabla 21. Estado de Resultados Proyectado	124
Tabla 22. Inversión inicial.....	125
Tabla 23. Rendimientos Anuales.....	125
Tabla 24. Razones financieras	125
6. CONCLUSIÓN	127
Bibliografía.....	129

1. INTRODUCCIÓN

Los viajes y la fotografía han sido dos fascinaciones de la humanidad desde el principio de su existencia; los primeros, como una forma de subsistencia de nuestros antepasados nómadas; y la segunda como una forma de expresión y de retener al menos en dos dimensiones la esencia de lugares, personas y en algunos casos hasta emociones.

Aun cuando pareciera obvia la correlación entre estas dos actividades humanas, existe en la actualidad en nuestro país, poca o nula oferta de viajes fotográficos. Empresas de gran prestigio y reconocimiento, como *National Geographic*, ofrecen sólo un viaje al año a nuestro país con el objetivo de realizar un viaje fotográfico. Por si fuera poco, estaría de más, en este texto, el tratar explicar la gran variedad de destinos turísticos con un gran valor fotográfico con los que cuenta México, ya que estos resultan obvios para prácticamente cualquier habitante nuestro país.

Por esa razón, el objetivo de este plan de negocios es el de analizar la viabilidad de un negocio cuya oferta será la de ofrecer a turistas extranjeros la posibilidad de internarse en el corazón del país y explotar al máximo sus imágenes.

2. MARCO CONTEXTUAL

Para proporcionar un marco de referencia a este plan de negocios, es necesario abarcar dos grandes variables: la fotografía digital y los viajes (turismo), y para esto es necesario definir algunos conceptos básicos relacionados a los estos, así como un análisis de su condición actual.

2.1. Conceptos básicos y tendencias de la industria de la fotografía digital

La mejor forma de empezar a entender el mundo de la fotografía es empezar por definir las principales categorías de tipo de fotógrafo así como los tipos de cámaras en el mercado. Cabe mencionar que esta categorización está fundamentada en una base apreciativa sustentada en las observaciones, experiencias y conocimientos técnicos del tema por parte del autor de ésta tesis.

2.1.1. Tipos de cámaras digitales

- *Point-and-Shoot* ó como se traduciría literalmente “Apunta y dispara”, son las cámaras más comerciales, con rangos de precios entre los 100 y 500 dólares estadounidenses. Se distinguen por tener **lentes fijos** (no intercambiables) y la mayoría de los ajustes de imagen ocurren de forma automática. También son ligeras y de tamaño pequeño, aproximadamente en el rango de 10 a 15 centímetros en diagonal por sus lados más largos. El objetivo de este tipo de cámara es el de proporcionar la forma de tomar fotos más sencilla (véase *Imagen 1*).



Imagen 1. Cámara de lentes fijos ó *point-and-shoot*.

Imagen adquirida del sitio web de Canon www.canon.com

- Réflex (ó DSRL en inglés), aunque es un rango amplio de cámaras en cuanto a precios, calidad de imagen, cantidad de ajustes posibles, resolución, tamaño del sensor, etc., hay un factor común en todas ellas: son de **lentes intercambiables**, lo cual permite un sin fin de opciones tanto a profesionales como aficionados serios a la fotografía. El rango de precios de estas cámaras es de los 600 dólares para un equipo básico de entrada, hasta 10,000 dólares estadounidenses o más, para el equipo profesional de mayor calidad. Los lentes empleados por estas cámaras se encuentran en

un rango de precios similar y varía significativamente dependiendo de las características como apertura máxima y distancia focal (véase *Imagen 2 y 3*).



Imagen 2. Cámara Réflex Digital ó de lentes intercambiables de última generación.

Imagen adquirida del sitio web de Canon www.canon.com



Imagen 3. Lentes intercambiables.

Imagen adquirida del sitio web de Canon www.canon.com

Existen otros tipos de cámaras digitales, especialmente para el uso profesional, tales como cámaras de gran formato, formato medio y de placas, pero el volumen de las mismas es mínimo y de un uso sumamente especializado, por lo cual se consideran fuera del enfoque de este proyecto.

2.1.2. Tipos de fotógrafos

- Fotógrafos casuales, es aquel que encuentra un gusto por documentar sus viajes, familiares y experiencias con fotografías, es donde la mayor parte de la población se encuentra. Estos fotógrafos buscan y usan el equipo de uso más sencillo posible, generalmente en equipos “apunta y dispara” o como es conocido en inglés, “*point-and-shoot*”, donde como su nombre lo indica el usuario no tiene que preocuparse por ninguno de los ajustes de la cámara, simplemente tenerla disponible en el momento adecuado y disparar. Buscan que su cámara sea de tamaño reducido y fácil de transportar, incluso en condiciones adversas como mal clima o bajo el agua. En resumen, la foto es importante para documentar la experiencia, pero el usuario no desea invertir más que un clic a su documento fotográfico, y por lo tanto la foto se toma al instante sin necesidad de invertir tiempo en ensayos, esperar la iluminación adecuada o simplemente ajustar los atributos de la cámara; todo pasa en automático y al instante.
- Fotógrafos profesionales, como su nombre lo indica, se refiere a profesionistas cuya fuente de ingresos proviene de la toma de fotografías. Existe un amplio rango de campos de aplicación prácticos para estos fotógrafos, tales como: fotografía de eventos sociales y familiares, foto-periodismo, fotografía artística, fotografía comercial o de producto, fotografía de moda y un sin fin más de

aplicaciones remuneradas. Resulta evidente, que este tipo de fotógrafo usa el equipo más avanzado y especializado que su presupuesto le permite, generalmente usando cámaras réflex (DSLR *Digital Single Lens Réflex*) ya sea de sensor completo o recortado, formato medio o gran formato, así como una amplia variedad de lentes intercambiables, para ajustarse a los requerimientos y objetivos del proyecto en curso. Estos tipos de fotógrafos invierten horas, días e incluso algunas veces hasta semanas en lograr una fotografía o una serie de las mismas.

- Aficionados serios a la fotografía, si bien un concepto subjetivo y que puede variar de acuerdo a la óptica de quien lo describa, para fines de este proyecto se define de la siguiente forma: son aficionados a la fotografía, generalmente han tomado cursos presenciales y/o virtuales en colegios especializados. Están dispuestos a invertir en su afición por lo que adquieren mínimamente una cámara réflex (DSLR) entre el nivel de entrada y el nivel pro-consumidor (*prosumer*), es un término utilizado en Estados Unidos para categorizar equipo, en este caso fotográfico, donde el equipo tienen tal calidad que podría ser utilizado para fines profesionales, pero sin embargo es comercializado en el mercado de consumidor). Invierten en equipo, cursos, software y cualquier otra cosa relacionada con su afición. Ya sea en su casa, en la calle o de viaje, emplean tanto tiempo como sea necesario para lograr la *mejor* fotografía, no sólo

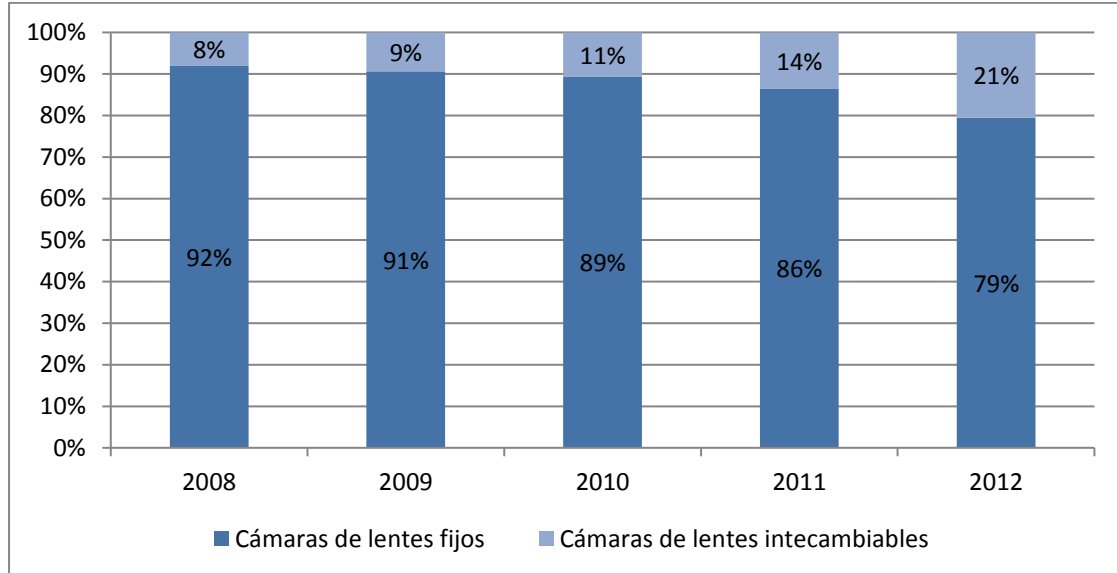
apuntan y disparan, sino que controlan y adecuan tantas variables como sean posibles hasta quedar satisfechos con sus fotografías.

Y es éste último segmento, el que resulta de interés, desde un punto de mercado meta para este plan de negocios.

2.1.3. Tendencias de producción y consumo de cámaras digitales en el mundo y Norteamérica

Estadísticas recientes muestran que el consumo de cámaras réflex (o lentes intercambiables) ganan terreno en comparación con las de lentes fijos (*point-and-shoot*), esto de acuerdo con estadísticas publicadas por CIPA (*Camera & Imaging Products Association*), que es una organización en Japón formada por miembros involucrados en la producción y distribución de cámaras digitales. Como se aprecia en la siguiente gráfica, entre 2008 y 2010, las cámaras de lentes intercambiables ganaron aproximadamente tres puntos porcentuales contra las cámaras de lentes fijos (véase *Tabla 1*).

Tabla 1. Mezcla de ventas de cámaras en el mundo



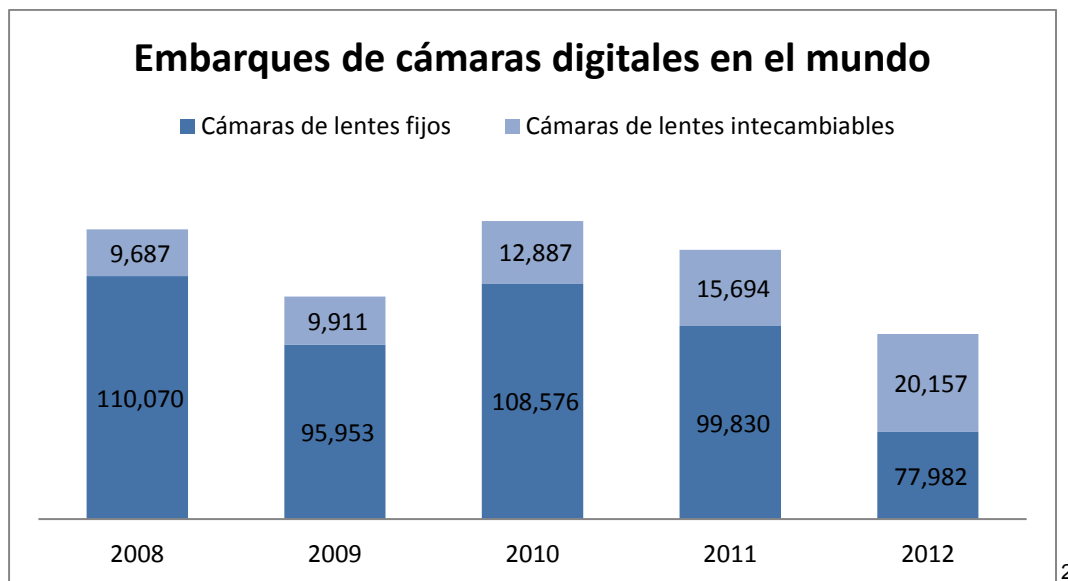
Si bien tres puntos porcentuales podrían aparentar no ser mucho, en 2010 se produjeron y embarcaron más de 121 millones de cámaras digitales en el

¹ <http://www.cipa.jp/> Camera & Imaging Products Association. Obtenido el 11 de agosto de 2013

mundo, por lo cual cada punto porcentual representa aproximadamente 1.2 millones de cámaras, y por lo tanto para 2009, 3.6 millones de personas más, sobre el 2008, prefirieron adquirir una cámara de lentes intercambiables sobre una de lentes fijos. Esto sin duda muestra una clara tendencia en un mercado que no sólo cambia sus factores de consumo, sino que también crece año con año.

Estadísticas provistas por la CIPA, también muestran que el crecimiento del mercado de cámaras réflex es constante, a pesar del decremento en la venta total de cámaras digitales, atribuido al uso de cámaras digitales integradas en celulares, para el 2012, las cámaras réflex mostraron un crecimiento en ventas totales (superior al 33% año con año) así como porcentaje de la mezcla total de venta de cámaras.

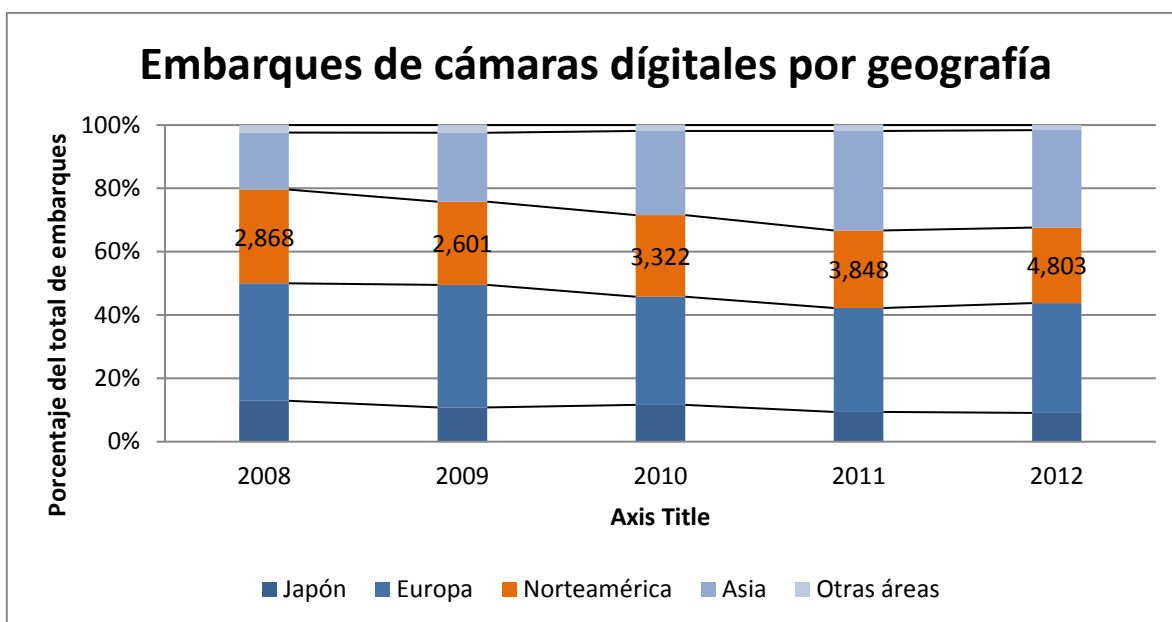
Tabla 2. Ventas de cámaras digitales en el mundo



² <http://www.cipa.jp/> Camera & Imaging Products Association. Obtenido el 11 de agosto de 2013

Para este proyecto de negocios, se considerará como la geografía del mercado meta principal a Estados Unidos y Canadá, es decir, Norteamérica de habla inglesa principalmente. Por lo cual también resulta interesante ver, que de acuerdo a las estadísticas de la *CIPA*, las ventas de cámaras de lentes intercambiables en esta región casi se han duplicado con respecto al 2009 y muestran una tendencia constante de crecimiento aumentando casi un 25% de 2011 a 2012 (véase *Tabla 3*).

Tabla 3. Ventas de cámaras digitales (réflex) por geografía



3

Otro elemento estadístico relevante para este proyecto, es el de discernir, cuántas de esos más de tres millones de cámaras terminaron en manos de profesionales y cuántas en manos de “pro-consumidores” o como se definió previamente, aficionados serios a la fotografía. De acuerdo con estadísticas de la

³ <http://www.cipa.jp/> Camera & Imaging Products Association. Obtenido el 11 de agosto de 2013

Oficina de Estadísticas de Empleo⁴ (*Bureau of Labor Statistics*), en 2008, el número de profesionales dedicados a la fotografía era de tan sólo 152 mil. Incluso si asumimos que éste número no creció en el 2010 y que cada fotógrafo compró dos cámaras en promedio, quedan tres millones de cámaras tan sólo en el 2010, que fueron potencialmente compradas por aficionados. Cabe mencionar que las estadísticas incluyen no sólo “fotógrafos de bodas”, sino también profesionales del medio en áreas de especialización como manufactura, transporte e incluso arte entre varias otras.

De las gráficas y estadísticas anteriores se pueden obtener dos conclusiones fundamentales en cuanto a la industria fotográfica:

1. Existe un incremento en la demanda de cámaras de lentes intercambiables (réflex o DSRL)
2. El mercado muestra una tendencia de crecimiento en el mundo y en Norteamérica.
3. De los 3.3 millones de cámaras de lentes intercambiables distribuidas en el 2010, se estima que tan solo un 10% fue comprada por profesionales, de lo cual se infiere que el resto o al menos un porcentaje alto fueron compradas por aficionados.

⁴ <http://www.bls.gov/oco/ocos264.htm> Bureau of Labor Statistics, Photography Professionals. 20 de Septiembre de 2011

2.2. Análisis del entorno competitivo de la industria turística en México

Cómo se menciona al inicio de este capítulo, la otra gran variable en la que se sustenta este plan de negocios, adicionalmente a la fotografía, es el turismo y en este caso específico, la industria del turismo en México.

2.2.1.Regulaciones Gubernamentales

La industria turística en México se ha visto beneficiada recientemente por la tenencia en los últimos sexenios a eliminar la burocracia y regulación excesiva. La institución encargada de la verificación y vigilancia de los servicios de esta índole es la Secretaría de Turismo (SECTUR), aunque debido a los ya mencionados esfuerzos para agilizar la industria, se busca descentralizar la vigilancia mediante la incorporación de los Gobiernos Estatales como órganos reguladores.

El enfoque actual, en cuanto a lineamientos para la prestación de servicios turísticos, constituyen "...medidas sencillas a cargo de los prestadores de servicios tendientes a garantizar la correcta operación de éstos, siendo su propósito principal la satisfacción y seguridad de los turistas.⁵" de acuerdo a la Secretaria Federal.

Existen otras instituciones que deben ser consideradas al momento de prestar servicios turísticos, estas son la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) que como su nombre lo indica, vela por los intereses de los clientes

⁵ http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_8415_verificacion_de_serv Secretaría de Turismo México, obtenido el 17 de marzo de 2011

finales; así como la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) encargada de verificar que los servicios turísticos seas sustentables y no dañen el lugar dónde se prestan.

2.2.2. Norma Oficial Mexicana (NOM)

“Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM)..., son regulaciones técnicas que establecen especificaciones y procedimientos para garantizar que los servicios cumplan, en el contexto de los propósitos y funciones para los que fueron diseñados, con características de seguridad, intercambiabilidad, confiabilidad y calidad, entre otros aspectos.⁶”

Estas normas tienen la finalidad de crear una estandarización y confianza entre los usuarios de servicios, para estos fines, turísticos. Las normas vigentes se encuentran localizadas en la página electrónica de la Secretaría de Turismo⁷.

A pesar de ser estas instituciones y leyes mexicanas, la regulación en otros países del mundo es relativamente similar, por lo que se obviarán para esta investigación, pero queda también implícito que se deberán investigar las específicas para cada país antes de cualquier viaje.

⁶ http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_8521_que_son_las_noms_t Secretaría de Turismo México, obtenido el 17 de marzo de 2011

⁷ http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_5281_catalogo_de_normas_o Secretaría de Turismo México, obtenido el 17 de marzo de 2011

2.2.3.La Industria Turística en México

Un hecho que no puede dejarse de lado al analizar la situación de la industria turística en nuestro país, es el hecho de la declaración del ex Presidente de la República Felipe Calderón de nombrar el 2011 como el Año del Turismo en México, con la finalidad de atraer más turismo al país; lo que en términos prácticos representará una mayor inversión (22% año a año) y apoyo del Gobierno a la industria local donde ya, en el año 2010 se invirtieron 4 mil millones de pesos en este sector.⁸

A pesar del escenario de inseguridad que enmarca al país, México es el octavo lugar mundial en cuanto a recepción de visitantes extranjeros, con 20 millones de visitas anuales, sin embargo el doceavo en cuanto a la captación de divisas, de lo cual se infiere que un área de desarrollo puede ser la derrama *per cápita* que los extranjeros hacen en el territorio nacional. Los empleos generados por este sector son 1.8 millones mientras que los ingresos al país rondan los 10 mil millones de dólares⁹.

De acuerdo con un estudio la Secretaria de Turismo¹⁰, la inversión privada en turismo en México creció 19.22% en el 2010 en comparación con el 2009, si bien resulta difícil hacer comparaciones contra el 2009, año dónde se sufrió una crisis de salud debido a la influenza AH1N1, se aprecia un considerable

⁸ <http://www.presidencia.gob.mx/?DNA=85&Contenido=62785> Presidencia de la República, México, obtenido el 17 de marzo de 2011

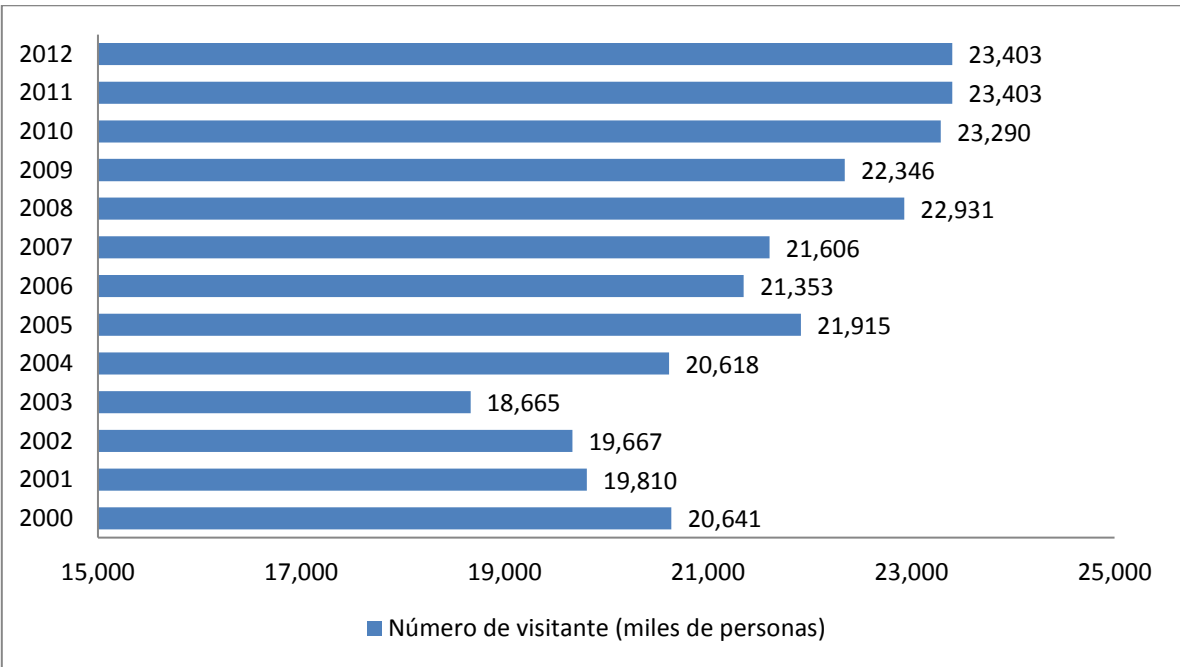
⁹ <http://www.pwc.com/mx/es/industrias/turismo.jhtml> PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers México, la cual es firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada firma miembro constituye una entidad legal independiente; obtenida el 30 de marzo del 2011

¹⁰ <http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/705/1/images/2010.pdf> "Inversión Privada Identificada En El Sector Turístico", Secretaría de Turismo México, obtenido el 17 de marzo de 2011

crecimiento. La institución también revela que es Jalisco el estado que captó la mayor parte de esta inversión (13.25%), seguido por el Distrito Federal y Nayarit. En el documento también se muestra que siguen siendo los destinos de playa en los que más se invierte. Aunque no se proveen detalles de las posibles causas, una cifra de llamar la atención, es que en el 2009 la inversión extranjera representaba el 25% del total, mientras que para el 2010 sólo el 17%, con un decrecimiento en términos absolutos de \$122 millones de pesos.

En cuanto al número de turistas que llegan a nuestro país, se mantiene de forma muy constante con respecto a 2010 y 2012, a pesar de los hechos de violencia que se presentan de forma constante en el país¹¹.

Tabla 4. Número de turistas por año



12

¹¹<http://data.un.org/DocumentData.aspx?q=tourism&id=252> UNdata. Obtenido el 11 de agosto de 2013

Sin embargo, y de acuerdo a publicaciones recientes de la Secretaría de Turismo de México (SECTUR)¹³, el número de visitantes a México para 145 países aumentó en el mes de agosto. Entre los países de mayor crecimiento se encuentran Brasil, Rusia y Ecuador. Otros dato relevante mencionado en tal boletín, es que México es el país más visitado por estadounidenses, de acuerdo al Departamento de Comercio de tal país.

En este comunicado, también se incluye lo siguiente; *“De acuerdo con encuestas de satisfacción, el 98 por ciento de los turistas que nos visitan manifiestan que repetirían su estancia en nuestro país, mientras que el 99 por ciento nos recomendarían con familiares y amigos.”* Este es un dato altamente relevante, ya que sustenta declaraciones¹⁴ realizadas por la secretaria de turismo de México, Gloria Guevara Manzo, nuestro país tiene un 97% de repetición de turistas extranjeros, esto quiere decir que prácticamente todos los visitantes de otros países repiten México como destino.

¹² <http://data.un.org/DocumentData.aspx?q=tourism&id=252> UNdata. Obtenido el 15 de Septiembre de 2011

¹³ http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_175 Boletín Informativo 175/2011. Obtenido el 25 de Septiembre de 2011

¹⁴ <http://www.informador.com.mx/economia/2010/231957/6/el-97-por-ciento-de-turistas-que-visitan-mexico-regresan.htm> El Informador. Obtenido el 23 de Septiembre de 2011

De acuerdo al INEGI¹⁵, los visitantes a México, son principalmente del resto de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá), seguidos por el Reino Unido y España (véase *Tabla 5*).

Tabla 5. Visitantes a México por país de origen

Posición	País de origen	Número de visitantes (2009)
1	Estados Unidos	5,380,813
2	Canadá	1,222,184
3	Reino Unido	257,377
4	España	215,673
5	Francia	164,240
6	Alemania	140,750
7	Argentina	127,112
8	Italia	108,550
9	Venezuela	83,488
10	Colombia	68,502

16

En resumen, México registra un flujo constante y creciente de turistas, principalmente de Estados Unidos y Canadá.

15

http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas10/Tema14_Turismo.pdf INEGI. Obtenido el 24 de Septiembre de 2011

16

http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas10/Tema14_Turismo.pdf INEGI. Obtenido el 24 de Septiembre de 2011

2.2.4. Turismo convencional vs. Turismo Fotográfico

Para fines de este proyecto resulta relevante señalar las diferencias entre el turismo convencional y el turismo fotográfico:

- El primer punto aunque obvio, en un viaje fotográfico, es la elección del destino. Este debe contar con algún valor estético, que resulte atractivo por algún motivo, para ser fotografiado.
- En un viaje fotográfico, los horarios de visita o estadía van en función a las condiciones de luz que se desea para la fotografía, por ejemplo el equipo y tipo de fotografía varia bastante si se quiere capturar un amanecer, atardecer, fotografía nocturna o a simple luz del día.
- El guía o líder de la excursión en un viaje fotográfico, debe tener conocimientos al menos básicos de fotografía y ser sensible a las necesidades y características de un grupo de viajeros con fines fotográficos. Busca llevar a los viajeros a los mejores lugares y circunstancias para obtener mejores fotografías.
- En un viaje fotográfico se tiene la oportunidad de convivir en un ambiente donde todos los participantes tienen un objetivo y pasatiempo en común, lo cual deriva en una sensación de camaradería entre “colegas” que da un valor agregado a los participantes. En un viaje

convencional los paseantes pueden tener objetivos y expectativas de un viaje muy distintas.

- Uno de los factores más importantes y diferenciados de un viaje fotográfico sobre uno convencional, es el tiempo que se puede pasar en un mismo lugar. Mientras que por lo general, los tours convencionales son una secuencia de visitas y actividades con prisa y sobre el reloj, en un viaje fotográfico se requiere de mucho tiempo en un mismo sitio, para dar oportunidad a los fotógrafos de preparar los ajustes de su equipo, buscar el mejor ángulo y retratar pequeños detalles que la mayoría de la gente deja pasar de lado.
- En algunos viajes fotográficos participan reconocidos fotógrafos quienes durante el viaje brindan consejos y guía a los participantes. Obviamente esto no existe en un plan de viajes convencional.

2.3. Descripción del problema

Nuestro país cuenta con un gran potencial turístico debido varios factores, tales como: cercanía con un mercado con ingresos de nivel de primer mundo como Estados Unidos; amplia variedad de destinos turísticos, incluyendo playa, arqueológicos, culturales, coloniales, etc.; aceptable infraestructura turística, de telecomunicaciones, financiera; entre otros factores. Sin embargo, el turismo representa tan sólo poco más del 2%¹⁷ de nuestro Producto Interno Bruto (Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas). Y al analizar la tendencia de los últimos tres años, se puede apreciar que no hay crecimiento de este sector, en relación al resto de las actividades que conforman el PIB de acuerdo a cifras del INEGI¹⁸ (véase *Tabla 6*).

Tabla 6. Turismo como porcentaje del PIB

(Millones de pesos a precios corrientes)	2008	2009	2010
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	1,096,184	1,053,899	1,125,505
PIB total	48,725,024	47,551,397	52,303,193
% del PIB Total	2.2%	2.2%	2.2%

¹⁷ <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/495?s=est&c=24400> INEGI, Producto interno bruto nominal trimestral según actividad. Obtenido el 3 de Octubre de 2011.

¹⁸ <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/495?s=est&c=24400> INEGI, Producto interno bruto nominal trimestral según actividad. Obtenido el 3 de Octubre de 2011.

Por otro lado, de acuerdo a las cifras presentadas con anterioridad en el punto 1.1, se puede apreciar un cambio en la tendencia de consumo de las cámaras de fotografía, hacia cámaras que requieren de un manejo más avanzado y en la mayoría de los casos hasta capacitación, ya sea formal o informal, de lo cual se infiere que hay un número creciente de personas con interés fotográfico más serio, y que mejor oportunidad de tomar fotografías que durante un viaje de placer, cuando se tiene mayor disponibilidad de tiempo que en la vida diaria y lugares atractivos y de acuerdo a los intereses de cada viajero/fotógrafo.

Una de las tendencias con mayor crecimiento en los últimos años, es el de turismo de especialidad, donde actualmente existe turismo enológico, gastronómico, arqueológico, ecológico de pesca y caza, así como un gran número más de especialidades. Sin embargo y a pesar del gran número de fotógrafos y de cámaras que se venden anualmente, existe una oferta muy limitada de viajes especializados.

En nuestro país, a pesar del gran número de destinos posibles, la oferta de viajes fotográficos especializados es virtualmente inexistente y se desaprovecha el gran número de destinos turísticos disponibles, así como la cercanía con uno de los mayores mercados del mundo.

3. PROPUESTA DE VALOR

“Para aficionados serios a la fotografía que habitan en Estados Unidos y Canadá y que buscan viajes y talleres fotográficos organizados con una logística principalmente enfocada en la toma de fotografías, es decir, con la habilidad de pasar varias horas en un solo destino turístico donde pueden encontrar, paisajes, personas, flora y fauna, cultura y gente diferentes a los de sus lugares de origen.

Diferente a los paquetes vacacionales regulares proporcionados por las agencias de viajes actuales, los participantes, destinos, tiempos y movimientos así como los guías y líderes de talleres, están enfocados completamente a que los participantes sólo se dediquen a la toma de sus fotografías y no por transportarse, alimentarse, perderse o simplemente no tener el tiempo suficiente en un lugar.

Ya que *Photo Journey* cuenta con un grupo de especialistas que desarrollaran un detallado plan de viaje, así como personal y guías con experiencia en fotografía para su ejecución.”

Tabla 7. Modelo de Negocios

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Agencias de viajes</p> <p>Hoteles</p> <p>Prestadores de servicios turísticos</p> <p>Colegios de fotografía</p> <p>Agencias de mercadotecnia</p>	<p>Promoción</p> <p>Prestación del servicio</p> <p>Interacción "intensiva" de los guías/instructores</p> <p>Seguimiento de los clientes después del viajes</p> <p>Planeación y diseño de viajes</p> <hr/> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Gente: guías/instructores</p> <p>Plan logístico para la excursión</p> <p>Disponibilidad de destinos turísticos</p> <p>Vehículos y artículos necesarios durante una excursión</p> <p>Capital Neto de Trabajo</p> <p>Oficinas equipadas y con acceso a internet</p>	<p>Tomar fotografías en un lugar increíble, sin tener que preocuparse por nada más...,</p> <p>...compartiendo otras personas interesadas en fotografía y con asistencia de guías expertos en fotografía</p>	<p>Promoción en colegios de fotografía</p> <p>Promoción en agencias de viajes</p> <p>Trato directo y personalizado de guías/instructores</p> <p>Logística completa provista de inicio a fin del viaje</p> <p>Uso de redes sociales / Blogs (tips y técnicas) de fotógrafos reconocidos</p> <p>Concursos de fotografía</p> <hr/> <p>CANAL</p> <p>Ventas directas: página web, ventas directas (visitas a colegios de fotografía)</p> <p>Ventas indirectas: Servicio de "concierge" en hoteles cercanos a los destinos, agencias de viajes</p>	<p>Nicho de mercado</p> <p>Enfocado en clientes que ya son aficionados a los viajes, sin embargo se subsegmenta en las personas que al mismo tiempo tienen la fotografía "seria" como pasatiempo</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Transporte y alojamiento</p> <p>Alimentos</p> <p>Honorarios/viáticos guías</p> <p>Sitio web</p> <p>Costos oficina</p> <p>Nómina</p> <p>Promoción y ventas (gastos)</p>			<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Ventas de viajes</p> <p>Venta de mercancías (playeras, tazas, fotografías, etiquetas, etc.)</p>	

19

¹⁹ Tabla elaborada por Leopoldo Díaz

4. PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

Este capítulo está enfocado a revisar, mediante el uso de herramientas analíticas desarrolladas por autores reconocidos, el potencial de esta oportunidad de negocio. Se analizan factores internos y externos y la correlación entre sí para el posible éxito o fracaso de la empresa.

4.1. Modelo de negocios

Dadas las variables en las tendencias de consumo y uso de las cámaras fotográficas por parte de los usuarios serios en Norteamérica, y a manera de solución al problema descrito en el capítulo anterior, se define en este capítulo el modelo de negocios propuesto.

Este análisis está basado en lo propuesto por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, reconocidos escritores y consultores en el área del diseño de negocios, en su libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Julio 2013). Cabe mencionar que este modelo, ya ha sido usado y probado por grandes empresas, tales como IBM, Ericsson y Deloitte entre otras, así como en el servicio público, por el departamento de Obras y Servicios públicos de Canadá.

De acuerdo con los autores, el Modelo de Negocios, “describe la lógica de cómo un organización crea, entrega y captura valor”. Esto quiere decir, que interacciones y procesos son los que llevarán a la organización, o para fines de este texto, a la empresa propuesta a generar y entregar valor para agentes

externos (clientes, proveedores, otros involucrados) y como consecuencia generar valor también internamente (utilidad).

En el libro se definen nueve bloques los cuales conforman un modelo de negocios:

1. Segmentos de mercado; las organizaciones se deben enfocar en uno o varios, pero deben ser plenamente identificados.
2. Propuesta(s) de valor; que es lo que va a resolver los problemas de los clientes, así como satisfacer sus necesidades.
3. Canales; la forma que se hace accesible la propuesta de valor hasta los clientes.
4. Relaciones con los clientes. Se deben se propiciar, pero sobre todo conservar.
5. Fuentes de ingresos, son las entradas de dinero como resultado de entregar valor a los clientes de forma exitosa.
6. Recursos clave: todos los involucrados en hacer posible la generación de valor y la entrega a los clientes.

7. Actividades clave, son todas las ejecutadas por los recursos clave, tienen el mismo objetivo.
8. Socios clave. Reconocer que algunas actividades y recursos necesitan venir de otros, así la empresa podrá enfocarse en sus actividades principales.
9. Estructura de costos, la cual contiene la descripción de las salidas de dinero de la organización con fin de ejecutar su propuesta de valor y entregarla.

Para la empresa propuesta en este Plan de Negocios, *Photo Expeditions*, los nueve bloques se identifican de la siguiente forma (véase *Tabla 7*):

1. Segmentos de mercado

- Estrategia de **nicho de mercado**, es decir, enfocado en clientes que ya son aficionados a los viajes, sin embargo se sub-segmenta en las personas que al mismo tiempo tienen la fotografía "seria" como pasatiempo. Toda la organización se enfoca en satisfacer las necesidades específicas y a la medida del nicho de mercado específico.

2. Propuesta(s) de valor

- Véase *Capítulo 2: Propuesta de Valor*

3. Canales

- Ventas directas: página web, ventas directas (visitas a colegios de fotografía)
- Ventas indirectas: Servicio de "*concierge*" en hoteles cercanos a los destinos, agencias de viajes

4. Relaciones con los clientes

- Promoción en colegios de fotografía
- Promoción en agencias de viajes
- Trato directo y personalizado de guías/instructores
- Logística completa provista de inicio a fin del viaje
- Uso de redes sociales
- Blogs (*tips* y técnicas) de fotógrafos reconocidos
- Concursos de fotografía

5. Fuentes de ingresos

- Ventas de viajes
- Venta de mercancías (playeras, tazas, fotografías, etiquetas, etc.)

6. Recursos clave

- Gente: guías/instructores
- Plan logístico para la excursión
- Disponibilidad de destinos turísticos

- Vehículos y artículos necesarios durante una excursión
- Capital Neto de Trabajo
- Oficinas equipadas y con acceso a internet

7. Actividades clave, son todas las ejecutadas por los recursos clave, tienen el mismo objetivo

- Promoción
- Prestación del servicio: toda la experiencia del cliente, desde que se registra hasta que termina el viaje y el seguimiento
- Interacción constante de los guías/instructores
- Seguimiento de los clientes después de viajes
- Planeación y diseño de viajes
- Seguimiento a preguntas, quejas y comentarios de clientes y clientes potenciales

8. Socios clave

- Agencias de viajes
- Hoteles
- Prestadores de servicios turísticos
- Colegios de fotografía
- Agencias de mercadotecnia

9. Estructura de costos

- Transporte, alojamiento y alimentos de los clientes y personal participando en el viaje
- Honorarios y viáticos de guías invitados
- Mantenimiento de sitio *web*
- Costos oficina, papelería
- Nómina de los empleados
- Gastos de promoción y ventas
- Potenciales comisiones y descuentos
- Costos de mercancías (playeras, tazas, fotografías, etiquetas, etc.)

4.2. Misión y Visión

- **Misión:**

“Photo Journey es una empresa creativa y enfocada en satisfacer las necesidades de viaje de verdaderos amantes a la fotografía. Nuestros viajes son una experiencia única, sólo repetible a través de las fotos de nuestros clientes y por ello aprecian el valor agregado de nuestro servicio; sus recomendaciones y su reiterada participación son nuestra mejor estrategia de mercado y nos convierten en una empresa rentable.”

- **Visión:**

“Ser reconocido en los Estados Unidos y Canadá como el mejor proveedor de viajes fotográficos en México”

4.3. Adaptación del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter y su relación con la empresa

El análisis del entorno basado en el modelo de las 5 fuerzas de Porter es un marco de referencia generalmente utilizado en un entorno industrial o de producto, sin embargo, puede ser aplicado para el análisis de la industria de servicios y específicamente el turismo. El modelo se enfoca en determinar la intensidad de la competencia y su resultante atractivo (o no) en un mercado. Cabe mencionar que desde el punto de vista de un plan de negocios, el atractivo se encuentra en función de la rentabilidad del proyecto.

La primera parte del modelo que se menciona en el párrafo anterior es en relación con la **amenaza de productos sustitutos**, en el caso del proyecto propuesto en este Plan de Negocios, la amenaza es substancial ya que para el mercado meta de este proyecto puede elegir un estilo de viaje convencional, aun con la oportunidad de sacar ventaja es su equipo fotográfico avanzado. Las causas por las que un cliente potencial podría elegir un viaje de este tipo en lugar de uno especializado en fotografía puede ser por limitaciones económicas (le resulta muy caro realizar un viaje “adicional” a sus viajes familiares o de descanso). Para mitigar este riesgo, Photo Journey deberá hacer especial énfasis en llegar al mercado meta correcto, es decir, las personas con los recursos económicos suficientes con la capacidad financiera de agregar un viaje de este tipo a sus planes en adición a su agenda regular de viaje.

Otra sección del modelo es la del **poder de los compradores**, que para fines de este análisis se enfoca en el poder de los clientes potenciales. En el caso

de esta empresa se considera que su poder es *débil* ya que estos no se encuentran concentrados (no hay un grupo que represente una parte importante de la participación de mercado), sino que se encuentra completamente segmentados y las decisiones de compra de unos no impactan directamente a los demás. Tampoco tienen un peso directo en las decisiones de precio de la empresa.

La siguiente parte por ser analizada es la del **poder de los proveedores**. Los proveedores de Photo Journey pertenecen principalmente al ramo del turismo, tales como hoteles, empresas de renta de vehículos (camionetas tipo *van*) y alimentos. México recibe aproximadamente 20 millones de viajeros al año²⁰, por lo que se puede asegurar que nuestro país cuenta ya con una gran variedad de proveedores en los tres ramos recién mencionados. De acuerdo al marco de operaciones de la empresa no resultará costoso cambiar de proveedores cuando la calidad o los costos de operación así lo requieran ya que los volúmenes y frecuencia de viajeros permiten una amplia capacidad de planeación por adelantado, así como flexibilidad para cambiar de proveedores en un tiempo relativamente rápido. Un ejemplo de la gran cantidad de proveedores en el sector turístico mexicano puede ser Puerto Vallarta, donde al menos existen 113 diferentes hoteles de 5 estrellas²¹, esto sin considerar otras categorías de hoteles

²⁰ <http://www.pwc.com/mx/es/industrias/turismo.jhtml> PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers México, la cual es firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada firma miembro constituye una entidad legal independiente; obtenida el 30 de marzo del 2011

²¹ <http://www.tripadvisor.com/> Resultado de búsqueda de Hoteles en Puerto Vallarta

de menos estrellas, *bed & breakfast*, renta de casas o departamentos. Debido a esto se considera que el poder de los proveedores es *débil*.

Otro factor que debe analizarse es el de las barreras de entrada a este sector, ¿qué tan difícil es entrar (y salir) de esta industria?, es decir, entender cuáles son las posibilidades que otras empresas empiecen a competir en el mismo ramo que Photo Journey. La entrada y salida de este sector y en especial el giro de negocio de la empresa son fáciles debido a que la tecnología o conocimientos técnicos necesarios para prestar el servicio, son relativamente comunes y el acceso a los canales y distribuidores planeados es también sencillo. También en caso de que se decida salir del negocio los costos son bajos ya que en gran parte, la estrategia de negocio de la empresa consiste en la renta y no compra de activos.

4.4. Análisis del entorno basado en el modelo FODA, definición de estrategias y objetivos

El análisis del entorno basado en el modelo FODA es un estudio de la situación competitiva de la empresa donde se identifican cualidades y circunstancias internas y externas de la misma. Aun cuando este modelo es relativamente sencillo y lleva ya varios años de existencia (se acredita su origen en la década de los setentas), se considera relevante y complementario a otros análisis realizados en este texto.

La siguiente tabla contiene una lista jerárquica de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa de este plan de negocios (véase *Tabla 8 y 9*).

Tabla 8. Fortalezas / Oportunidades

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de un sector de mercado específico para el cual la oferta es prácticamente nula en destinos nacionales • Producto innovador • Conocimiento del medio fotográfico local • Inversión inicial accesible • Bajo riesgo, la mayor parte de los gastos son variables • Infraestructura, destinos y socios comerciales fácilmente accesibles • No requiere inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia disponibilidad de atractivos destinos turísticos en el estado y el país • Tendencia al uso de equipos fotográficos más avanzados (vs. “<i>point-n-shoot</i>”) • Flujo actual de turistas a México • Políticas gubernamentales enfocadas a promover el turismo en México • Identificación pre-existente de México como destino turístico

<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de un método científico de negocios en una región y país donde la mayor parte de las empresas trabajan con bases empíricas 	
---	--

Tabla 9. Debilidades / Amenazas

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de no desarrollar una promoción adecuada debido a limitaciones financieras • Confusión con productos sustitutos • Nicho de mercado altamente específico • Requiere niveles altos de Capital de Trabajo • Altos costos de viáticos y honorarios de “guías invitados” 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que otras agencias intenten copiar el modelo de negocio • Actos ilegales y de violencia que identifican al país como un destino de riesgo para viajes • Crisis económicas en Estados Unidos y Canadá, reducción en presupuestos familiares/personales para viajar • Saturación de agencias de viajes en México

Luego de identificar y jerarquizar los elementos en los cuatro espectros, se pueden definir estrategias específicas, con la meta de aprovechar los factores favorables y minimizar el impacto de los desfavorables, combinando los factores internos y externos:

1. Estrategia para **maximizar** las **fuerzas** y las **oportunidades**

- Desarrollar una campaña promocional en redes sociales y páginas de búsqueda en “puntos” en línea relacionados a la fotografía, centrada en las características detalladas del producto y aprovechando al máximo los atractivos destinos turísticos de México que ya son promocionados por otras agencias y gobiernos estatales y nacionales.

○ Objetivo: “Contar con presencia, actualización constante y retroalimentación con clientes actuales y potenciales en Facebook, Twitter, página *web* y *blog* de Photo Journey”

- Dueño: Gerente general (*outsourced*)
- Contribuyentes: Gerente General, Ventas/Relaciones Públicas y Guías
- Recursos: Costos de mantenimiento de página *web*, equipo de cómputo, cámara fotográfica y de video

2. Estrategia para **maximizar** las **fuerzas** y **minimizar** las **amenazas**

- Tener un seguimiento constante con los clientes. Propiciar relaciones cordiales y personales entre el *staff* y los clientes para crear una relación a largo plazo y ganar la preferencia de los clientes sobre potenciales empresas que decidan entrar en el mismo sector. Los clientes no son un número más.

- Objetivo: “Seleccionar y contratar personal y/o proveedores para la entrega del servicio (guías, conductores, ayudantes) que se ajusten a un perfil que facilite la interacción entre los clientes y la empresa de manera cordial y personalizada”

- Dueño: Gerente general
- Contribuyentes: Gerente General, Ventas/Relaciones Públicas

- Objetivo: “Crear una base de datos de los clientes. Se contarán con datos de identificación básicos, formas de contacto y también sus preferencias de destinos”

- Dueño: Ventas/Relaciones Públicas
- Contribuyentes: Ventas/Relaciones Públicas
- Recursos: Costos de mantenimiento de página *web*, equipo de cómputo

3. Estrategia para **minimizar** las **debilidades** y **maximizar** las oportunidades

- Maximizar el enfoque de mercadeo en la diferenciación. Usar la plataforma actual de promoción turística al país, combinada con las características específicas de la compañía, para llegar al nicho de mercado deseado y ganar reconocimiento en el mismo.

- Objetivo: “Contratar una agencia de mercadotecnia con experiencia en el mercado estadounidense y canadiense para desarrollar una campaña de mercadotecnia no en medios masivos sino de alcance a escuelas de fotografía y artes, agencias de viaje y otros puntos de reunión de aficionados a la fotografía”

- Dueño: Gerente general (*outsourced*)
- Contribuyentes: Gerente General
- Recursos: Gastos de mercadotecnia y ventas (se definirá como un porcentaje de ventas)

4. Estrategia para **minimizar** las **debilidades** y **amenazas**

- Mantener bajos los costos fijos de operación, de esta manera evitar el riesgo de bancarrota en caso de bajos flujos. Evitar sobre endeudamiento y buscar la rentabilidad de doble dígito. Combinar con una flexibilidad operativa que permita cambiar destinos rápidamente.

- Objetivo: “Operar de forma rentable desde el punto de vista financiero. Es decir obtener rendimientos en utilidad neta antes de impuestos de al menos 10%. Mantener niveles mínimos de deuda (menor al 10% de los ingresos brutos)”
 - Dueño: Gerente general
 - Contribuyentes: Gerente General, Contabilidad
 - Recursos: Gastos de Contabilidad

- “Aprovechar al máximo los servicios de sub-contratación o pago por honorarios para los departamentos de mercadotecnia, contabilidad y transporte”
 - Dueño: Gerente general
 - Contribuyentes: Gerente General, Ventas/Relaciones Públicas

Principios y valores rectores

- “Ofrecer un servicio diferenciado donde las expectativas de **valor agregado** descritas en la misión y exceden cuando es rentable”
- “Fomentar un ambiente de **orgullo** y satisfacción profesional en los empleados y socios comerciales”
- “**Escuchar respetuosamente** al cliente, mediante mecanismos de retroalimentación constantes, formales e informales entre los clientes y la empresa; y convertir en acciones correctivas, cuando haga sentido, los comentarios de los clientes”
- “Buscar el crecimiento del negocio basado en la **integridad** hacia los clientes, proveedores y empleados”
- “**Trato justo** y valoración de las sugerencias de todos los empleados directos e indirectos así como de cualquiera de las personas involucradas en los procesos de la empresa”
- “Ser una empresa social y ambientalmente responsable”

4.5. Descripción Organizacional

De acuerdo al concepto de valor agregado y alineado al plan estratégico del modelo de negocios, se constituirá legalmente la una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.) en caso de contar con socios dispuestos a invertir en el proyecto. La razón social será la de “Photo Journey”.

Photo Journey declara que está de acuerdo en adoptar las leyes, normas, reglamentos, códigos internos, externos y políticas que se apliquen para el buen funcionamiento de la empresa, incluyendo pero no limitadas a:

- Leyes
 - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
 - Locales y Estatales
 - Ley Federal del Trabajo
 - Ley del Impuesto Sobre la Renta
 - Ley del Seguro Social

- Normas
 - Norma Oficial Mexicana
 - Normas oficiales de seguridad e higiene

- Reglamentos y manuales
 - Reglamento interno de trabajo
 - Código de conducta de los empleados

- Manuales de procedimientos internos

La empresa contará con un esquema organizacional pequeño y evitando barreras jerárquicas (sólo 1 nivel jerárquico) que pudieran limitar la comunicación.

Roles y Responsabilidades

Los roles y responsabilidades del personal de la empresa incluyen, pero no se limitan a:

- Gerente General (propietario o socio mayoritario)
 - Departamento:

Gerencia
 - Funciones:
 - Toma de decisiones estratégicas
 - Definición de objetivos
 - Responsable legal
 - Administración financiera de la empresa
 - Será responsable de definir los planes a mediano plazo así como de elegir los destinos, número de participantes y fotógrafos invitados para dirigir los viajes
 - Selección y contratación del personal

- Participar en el diseño y mantenimiento de la página web, blog y redes sociales
- Perfil:

Socio mayoritario o propietario legal de la empresa. Estudios de licenciatura o posgrado en el área administrativa. Conoce el medio de la fotografía y las necesidades de los fotógrafos durante un viaje.
- Auxiliar Contable y Tesorería
 - Departamento:

Contabilidad
 - Funciones:
 - Pago a proveedores
 - Pago de nómina
 - Registro contable
 - Administración de comprobantes fiscales
 - Preparar documentación para análisis fiscales y contables en general
 - Manejo de caja, chequera y cuentas de banco

- Perfil:

Licenciado(a) en contabilidad

- Responsable de ventas y relaciones públicas

- Departamento:

- Ventas
- Relaciones Públicas

- Funciones:

- Planear, ejecutar y controlar los esfuerzos de ventas
- Mantenimiento de la base de datos de clientes
- Selección, contratación y relación con proveedores
- Desarrollo de canales de ventas
- Selección, contratación y relación con fotógrafos invitados
- Participar en el diseño y mantenimiento de la página web, blog y redes sociales

- Perfil:

- Licenciatura en área administrativa o comunicación
- Experiencia en ventas en el área de servicios

Experiencia en relaciones públicas

- Asistente Administrativo

- Departamento:
 - Soporte a todas las áreas funcionales
- Funciones:
 - Responsable de recepción y canalización de llamadas y correos electrónicos
 - Apoyo en actividades de oficina
 - Responsable de teléfono “800” para clientes
- Perfil:
 - Experiencia como asistente ejecutiva
 - Dominio del idioma inglés

4.5.1. Contratación de servicios externos

En adición a los empleados permanentes, se contratarán temporalmente y de forma externa los servicios profesionales para las siguientes funciones:

- **Mercadotecnia**

Se contratarán los servicios de consultoría de una empresa de mercadotecnia en los Estados Unidos, para que ayude a diseñar y a ejecutar la introducción de la propuesta de servicio. Aun cuando no se buscará la promoción en medios masivos, como radio o televisión, si será necesario el manejo de una imagen corporativa en todos los medios de difusión (impreso o electrónico), así como el desarrollo de la marca.

- **Diseñador gráfico y servicios Web**

Responsable de la creación de la página web y su mantenimiento así como asegurarse las transacciones que en ella se ejecutan sean de forma segura y confiable para los clientes y la empresa. La página web será la cara al público y clientes potenciales en el extranjero, por lo que la ejecución exitosa de este rol es crítica para el negocio.

- **Agentes de ventas y relaciones públicas**

Se contratarán en el país meta, en este caso en Estados Unidos y Canadá; deberán ser personas nativas del país con

experiencia probada en el campo de las ventas y relaciones públicas que puedan ayudar a gestionar y mantener viva la imagen de la empresa con clientes potenciales y socios comerciales tales como agencias de viajes y escuelas de fotografía.

Enfoque internacional

Como ya se ha abordado en los primeros capítulos, el mercado meta principal del proyecto se encuentra en Estados Unidos y Canadá; por lo cual, la habilidad de tener una página web y una oferta atractiva para fotógrafos independientemente de su nacionalidad, es la premisa de la empresa.

Contar un sitio en línea que permita acceso desde virtualmente cualquier parte del mundo, así como la posibilidad de reservar y pagar de manera remota serán las claves para esta internacionalización. Lo anterior aunado a los múltiples y variados destinos sujetos a fotografía social, artística, paisajista, naturaleza, arqueológica y muchos más que ofrece México, serán el producto clave para atraer gente desde sus países de origen.

Capacidad de prestación del servicio

Con la premisa de menos es más, el objetivo es el de organizar seis viajes/excursiones durante el año, al menos durante los primeros años de operación. El número de participantes (clientes) estará siempre sujeto a las características del destino, pero se calcula que cada viaje consistirá de grupos de 20 fotógrafos como máximo. Esto con la finalidad de proporcionar un trato personalizado y por parte de los guías y los fotógrafos anfitriones, eso sin mencionar que brindará una mayor comodidad a los clientes en el momento de la toma de fotografías.

Tomando en cuenta las cifras anteriores, el volumen total de personas servidas durante el año será de entre 200 a 240 aproximadamente.

5. PLAN DE NEGOCIOS

En este capítulo se desarrolla de forma detallada la forma en que se comercializará y entregará el servicio. La forma en que la empresa será operada e incluso proyecciones para determinar la rentabilidad de la empresa.

5.1. Plan de mercadotecnia

En este sub-capítulo se definen y analizan las variables de mercado relevantes para la empresa.

5.1.1. Mercado meta / cliente ideal

El mercado meta al que van dirigidos los esfuerzos y ofertas de la empresa son personas que habitan en Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, entre 20 a 59 años de edad con una marcada afición por la fotografía y los viajes (“aficionados serios a la fotografía”, definido en el primer capítulo).

Cuentan con equipo profesional o consumidor-profesional para la toma de fotografías. Con un nivel socioeconómico medio a medio-alto. Sin restricciones de género o grupo étnico, hablan el idioma inglés o castellano.

Buscan realizar el viaje sin acompañantes a menos que también sean aficionados serios a la fotografía ante la promesa de participar en una experiencia donde todos los participantes compartan el gusto por la fotografía.

Son dedicados y pacientes en obtener la mejor fotografía desde el mejor ángulo, ya que invierten hasta horas para conseguirlo. Están dispuestos a trabajar

en horarios poco habituales como el amanecer y el atardecer en búsqueda de la mejor iluminación.

En síntesis, si se le preguntara, el cliente potencial de Photo Journey respondería sí a todas y cada una de las preguntas siguientes: “¿Te gusta viajar?”, “¿Te gusta la fotografía?”, “¿Quieres aprovechar al máximo lo invertido en tu equipo fotográfico?”

5.1.2. Análisis de la competencia

Se puede considerar como un competidor de la empresa a las agencias de viajes, ya sean estas físicas o en-línea; esto desde la perspectiva que los viajeros potenciales pueden elegir invertir su dinero y tiempo mediante el uso de una agencia de viajes convencional.

Sin embargo, y de manera paradójica, las agencias de viaje son también consideradas para fines de este proyecto como un área de oportunidad y específicamente socios comerciales con los cuales se intentará crear alianzas estratégicas para que agreguen la opción de viajes fotográficos como un complemento en su portafolio de productos. Esto quiere decir, que cuando los clientes en busca de viajes asistan a ellas, puedan ser documentados de opciones específicas como las que Photo Journey ofrece, de esta forma pueden considerarse a las agencias de viaje con las que se obtenga un convenio de colaboración, como otro canal de ventas.

Existen también competidores directos que ofrecen ya viajes fotográficos en el mundo, sin embargo al parecer no tienen considerado nuestro país como un destino fotográfico, ya que sólo National Geographic cuenta con un destino mexicano, el cual es el mar de Cortez, para la toma de fotografía de mamíferos marinos como ballenas y leones marinos. De cualquier forma, las empresas que han sido identificadas como competencia directa en el mundo, con base la investigación en línea realizada para este proyecto son principalmente:

- Photo Travel Experiences (*véase Imagen 4*)

Es una empresa española, ofrece viajes fotográficos principalmente para el mercado español y potencialmente latinoamericano ya que sus guías hablan castellano únicamente. Tienen excursiones de manera más frecuente en el interior de España, pero también al norte de África a países como Marruecos, pero también hacia India y recientemente a Ecuador. México no se encuentra entre los destinos.

Un ejemplo de uno de sus viajes es un recorrido de 11 días por Marruecos por todo el interior del país, visitando pueblos y ciudades con atractivo fotográfico. Incluye las transferencias entre ciudades, casi todos los alimentos y así como alojamiento, los guías y talleres fotográficos. No incluye la transportación en avión desde o hacia España. El precio de este viaje por persona es de 1,260 euros (1,782.62 dólares estadounidenses, 30 Oct. 12).²²

En pocas palabras, la oferta de servicio y valor agregado es sumamente parecida a la de Photo Journey, sin embargo el mercado meta y los destinos, son muy diferentes. Photo Journey se enfoca en clientes de habla inglesa en Norteamérica y destinos en México, mientras que Photo

²² <http://www.phototravel experiences.com/caracolesp.html> Página oficial de "Photo Travel Experiences", obtenido el 10 de abril de 2011

Travel Experiences lo hace en clientes españoles y no tiene de momento viajes a nuestro país.

Realizan el 100% de su promoción por medio de su página web, la cual es también su único canal de ventas.

- Fuerzas
 - Varios años experiencia en el mercado
 - Página web completa, organizada, informativa y con presencia en los buscadores de internet
 - Operan en el mismo país de su mercado meta

- Debilidades
 - Limitados al mercado español
 - Viajes y contenido en castellano únicamente

PHOTO TRAVEL EXPERIENCES
Una nueva forma de fotografiar y viajar




NUEVOS VIAJES PROGRAMADOS

PROGRAMA 2011

Descarga el dossier fotográfico (contenidos, consejos, recomendaciones, etc.)

PROGRAMA 2011

La **Semana Santa**, llena de fervor y color muchos países del mundo. En España muchas poblaciones nos ofrecen una oportunidad fotográfica para acercarnos a esta celebración. Te proponemos visitar La Semana Santa de la Línea de la Concepción, junto al fotógrafo linense **Marcos Moreno**. Ha publicado en 2008 el libro "Amén, Otra visión de la Semana Santa Linense", financiado por la Obra Social de Caja Madrid y está a punto de publicar "Sábado Santo en Sevilla".

El objeto del viaje es acercarnos a una de las fiestas más populares de

bajar pág. subir pág.

Copyright 2009 © Caracol Roads. Fotografía de viaje Permisos & Privacidad Sonido | OFF

Imagen 4. Sitio web de Photo Travel Experiences. Imagen adquirida del sitio web www.phototravelexperiences.com

- National Geographic Expeditions (véase Imagen 5)

Su nombre lo dice todo; es el competidor potencial más poderoso. Ofrece expediciones guiadas en inglés a varios lugares del mundo y cuenta con toda una maquinaria mercadológica y de tradición fotográfica de 121 años de historia que la avalan.

Adicionalmente al viaje y modelo de operación gran parte de su valor agregado reside en los invitados que asisten en cada excursión, que son reconocidos fotógrafos de la revista que han tenido publicaciones importantes en la misma.

Su modelo de negocios radica principalmente en el valor de su marca ya que se subcontrata prácticamente toda la operación y entrega del servicio a empresas de excursiones ya existentes y dedicadas al turismo en general. La adición en estos viajes es la participación de fotógrafos reconocidos (en algunos de sus viajes) y el estar avalado por National Geographic.

Sin embargo, actualmente sólo ofrecen una opción de viaje a nuestro país, y esa es en el golfo de Cortez, para la observación de ballenas principalmente, pero también incluye visitas a pueblos y comunidades locales.

Este viaje se ofrece a manera de un crucero, aunque la embarcación es diferente y de menos tamaño a las de un crucero convencional, el cual durante 6 días (más dos en tierra) lleva a los clientes alrededor de la península de Baja California incluye alimentos y la estancia en el barco, no

incluye transportación aérea hacia el punto de llegada y salida.

El precio de una excursión como esta se encuentra en el rango de 5,240 a 6,460 dólares estadounidenses.²³

- Fuerzas
 - El valor de su marca
 - Posibilidad de incluir en el viaje a grandes y reconocidos fotógrafos que ya colaboran con la revista
 - Varios años experiencia en el mercado
 - Página web completa, organizada, informativa y con presencia en los buscadores de internet
 - Oferta del producto a virtualmente todo el mundo

- Debilidades
 - Precios altos e inaccesibles para un sector de la población que tiene aspiración a estos viajes
 - Viajes y contenido en idioma inglés únicamente
 - Poca personalización

²³ <http://www.nationalgeographicexpeditions.com/about> Página oficial de “National Geographic Expeditions”, obtenido el 10 de abril de 2011

- Riesgo de poca fidelidad de sus clientes debido al alto volumen y poco trato personalizado

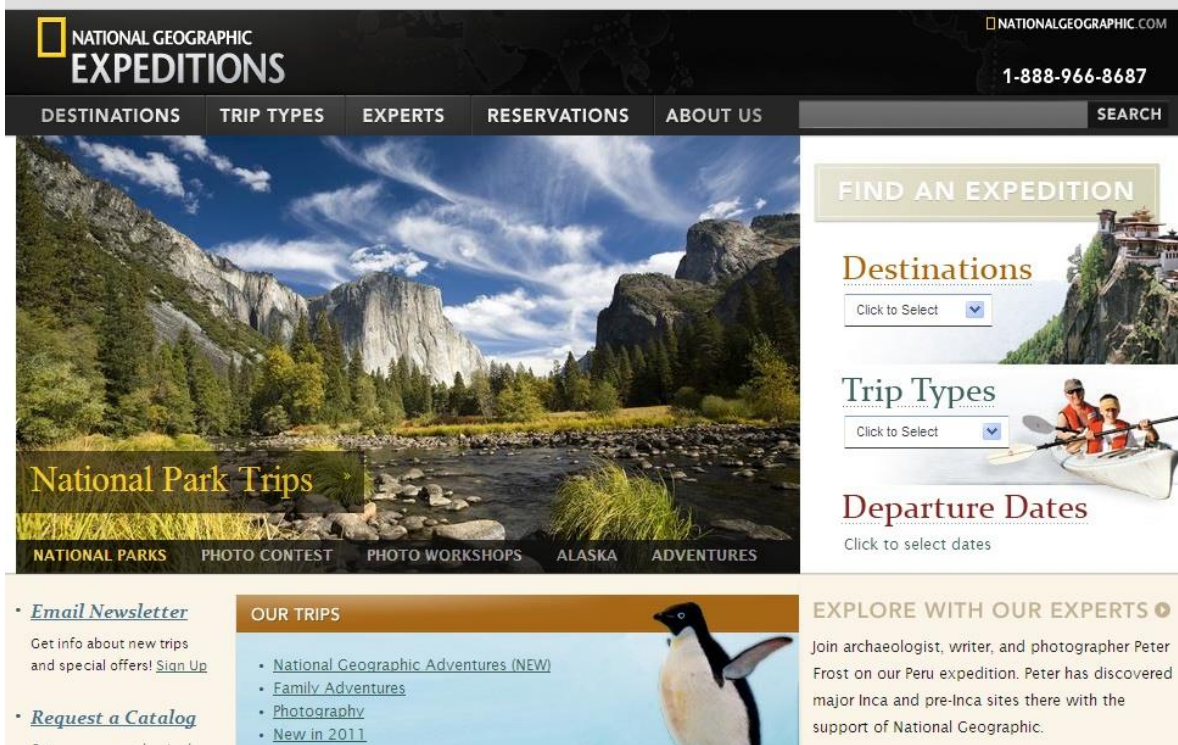


Imagen 5. Sitio web de National Geographic Expeditions. Imagen adquirida del sitio web www.nationalgeographicexpeditions.com

5.1.3. Valor del mercado meta

Como se definió en el capítulo anterior, el mercado meta de este proyecto es para habitantes de habla inglesa en Estados Unidos y Canadá. Dadas las limitaciones técnicas y económicas para incluir una investigación de mercado entrevistando directamente a habitantes de esos países, se emplean otros métodos alternativos con la idea de sustentar en la medida de lo posible el valor del mercado meta.

El primer supuesto es con relación al número de personas que tienen un interés potencial en el producto. Para eso se hace uso de una herramienta tecnológica altamente confiable provista por una empresa seria como Google. La herramienta tiene el nombre de “AdWords”, con una traducción relativamente similar a “Palabras para Anuncios”. La herramienta está disponible en línea y no tiene ningún costo. Su objetivo principal es dar una referencia a clientes potenciales que buscan anunciarse en Google, cuantas búsquedas mensuales se realizan de alguna palabra o frase clave. Una de las características más atractivas es que permite delimitar la búsqueda a un país e idioma específico. Estas son estadísticas duras y comprobables.

De acuerdo a tales estadísticas, en promedio, cada mes se buscan en el mundo 74,000 veces los términos “travel photography”, cabe mencionar que estos datos son solamente para el idioma inglés y evidentemente sólo personas usando el buscador de Google. Para el mercado en cuestión para este proyecto, el

número de búsquedas haciende a 27,100 mensuales en Estados Unidos y 4,400 en Canadá (véase *Tabla 11*). Si bien es difícil determinar de forma precisa cuantas personas de las que buscan esos términos están realmente interesadas en realizar el viaje, se pueden hacer algunos supuestos conservadores para determinar el valor del mercado, asumiendo un precio promedio, basado en los costos de compañías líderes en este sector como National Geographic.

Tabla 11. Valor de Mercado

Número de búsquedas	Porcentaje de personas que realizan el viaje	Precio promedio (USD)	Valor del mercado meta (USD), mensual	Valor del mercado meta (USD), anualizado	Valor del mercado objetivo (USD), anualizado	Mercado objetivo como % del mercado meta
31,500	4.00%	\$2,500	\$2,520,000	\$30,240,000	200,000	0.66%
31,500	2.00%	\$2,500	\$1,260,000	\$15,120,000	200,000	1.32%
31,500	1.00%	\$2,500	\$630,000	\$7,560,000	200,000	2.65%
31,500	0.50%	\$2,500	\$315,000	\$3,780,000	200,000	5.29%

24

Basado en tales supuestos, se estima que el valor promedio del mercado meta se encuentra en un rango de los \$315 mil a los \$2 millones y medio, si bien estos valores son basados en cifras mensuales. Asumiendo un escenario conservador, se espera capturar al menos un 5% del valor de mercado (anualizado) donde se asume que tan sólo un porcentaje muy bajo de personas realizan el viaje luego de haber investigado sobre viajes fotográficos.

²⁴ Tabla elaborada por Leopoldo Díaz

5.1.4.Productos sustitutos

El principal producto sustituto para el servicio ofrecido es la opción que tiene cualquier persona de organizar un viaje recreacional por cuenta propia y llevar su cámara consigo. Aunque se identificarán marcadas diferencias en la propuesta de valor, es una opción válida para cualquier persona que guste de practicar la fotografía y los viajes por su cuenta y a su propio ritmo.

5.1.5. Rivalidad entre empresas

Basado en lo innovador del concepto y el bajo número de empresas que lo ofrecen, concluyó que el nivel de rivalidad entre las empresas existentes es prácticamente nulo. Otra conclusión es que después de una investigación por internet, no existe una propuesta similar para los destinos de nuestro país.

5.1.6.Producto

El producto o línea de productos principales consiste en proveer el servicio de guía-fotográfico, logística, alojamiento, traslados locales, alimentación, amenidades y talleres de técnica fotográfica prestados en un destino con atractivo desde el tipo de vista fotográfico es decir, reúne uno o varios de los siguientes elementos o tipos de fotografía existentes: paisajismo, fotografía socio-cultural, arqueología y/o biodiversidad. El servicio no incluye transporte a la locación definida como el punto de partida de cada expedición, por ejemplo, transporte aéreo.

La entrega del servicio consiste en brindar todas las facilidades logísticas a los fotógrafos para que su única preocupación sea la de disfrutar el destino y aprovechar al máximo su técnica y equipo fotográfico contando en todo momento con un guía de probada experiencia fotográfica para asistirles y guiarlos en el proceso de la toma de fotografías. Además, será clave brindar todas las comodidades posibles al iniciar y terminar los recorridos diarios, ya que luego de un largo día, generalmente expuestos a las inclemencias del clima, los fotógrafos necesitarán retomar energía y descansar para la siguiente jornada.

Adicionalmente a un foto-guía, deberá acompañar al grupo en todo momento, al menos un representante de la empresa, que puede ser el agente de relaciones públicas o el gerente mismo. La infraestructura para el alojamiento y alimentos será subcontratado a hoteles, restaurantes y otros prestadores de servicios turísticos locales.

Para fines de este documento, se realizará el análisis mercadológico basado en una excursión de 5 días a la reserva ecológica de Isla Isabel y alrededores, teniendo como punto de partida y regreso la ciudad de Puerto Vallarta. Este será un producto complementario para personas que ya tienen el plan de visitar México y que tengan posibilidad de acomodar una excursión adicional en su viaje.

El itinerario del primer destino piloto se integra de la siguiente forma (véase *Tabla 12*):

Tabla 10. Itinerario

Horario		Día -1
12:00	13:00	Registro oficial de participantes (estimado de 15 a 20 minutos por participante):
13:00	14:00	- Entrega de paquetes de participantes
14:00	15:00	- Entrega de gafete y brazalete de participación
15:00	16:00	- Entrega de gafete y brazalete de participación
16:00	17:00	- Presentación con el <i>staff</i> de guías y asistentes de viaje
17:00	18:00	- Llenado de cuestionarios médicos y de liberación de responsabilidades
18:00	19:00	- Llenado de cuestionarios médicos y de liberación de responsabilidades
19:00	20:00	- Registro en el hotel y asignación de habitaciones
20:00	21:00	- Registro en el hotel y asignación de habitaciones

Horario		Día 1
06:00	07:00	

07:00	08:00	Reunión en lobby hotel
08:00	09:00	Presentación grupal, actividad de integración, desayuno
09:00	10:00	
10:00	11:00	
11:00	12:00	Recorrido por el centro de Puerto Vallarta: Malecón, Restaurantes, Arquitectura, Mercados, Muelles
12:00	13:00	
13:00	14:00	
14:00	15:00	
15:00	16:00	<i>Comida en hotel</i>
16:00	17:00	Libre
17:00	18:00	
18:00	19:00	Fotografía de atardecer y nocturna en el centro de Puerto Vallarta
19:00	20:00	
20:00	21:00	
21:00	22:00	<i>Cena</i>

Día 2

Horario		
06:00	07:00	Transportación del hotel a Boca de Camichín, Nayarit (desayuno ligero en el transporte)
07:00	08:00	Toma de fotografías en el pueblo
08:00	09:00	
09:00	10:00	

10:00	11:00	Visita a las granjas de ostiones
11:00	12:00	Transporte en lancha hacia la Isla Isabel / Búsqueda de Ballenas
12:00	13:00	
13:00	14:00	
14:00	15:00	
15:00	16:00	
16:00	17:00	<i>Comida</i>
17:00	18:00	Taller de foto diversidad y técnica fotográfica
18:00	19:00	Fotografía del atardecer en el extremo poniente
19:00	20:00	
20:00	21:00	
21:00	22:00	Cena, resumen del día y revisión de la agenda del día siguiente

Horario		Día 3
06:00	07:00	Excursión al extremo oriente de la isla para fotografía del amanecer
07:00	08:00	<i>Desayuno</i>
08:00	09:00	
09:00	10:00	Fotografía de aves a la zona de "El Faro" (punto más elevado de la isla y donde anidan diversas especies de aves)
10:00	11:00	
11:00	12:00	
12:00	13:00	Libre (actividades de playa)

13:00	14:00	
14:00	15:00	<i>Comida</i>
15:00	16:00	Excursión al lado poniente de la isla, fotografía de aves y paisajismo
16:00	17:00	
17:00	18:00	Fotografía del atardecer en el extremo poniente
18:00	19:00	
19:00	20:00	Resumen del día y revisión de la agenda del día siguiente
20:00	21:00	
21:00	22:00	<i>Cena</i>

Día 4

Horario		
08:00	09:00	<i>Desayuno</i>
09:00	10:00	Embarque y salida de la isla con destino a la isla de Mezcatitlán, se buscarán ballenas durante el trayecto
10:00	11:00	
11:00	12:00	
12:00	13:00	<i>Recorrido por los manglares, toma de fotografías de biodiversidad desde las lanchas</i>
13:00	14:00	<i>Comida en la isla de Mezcatitlán</i>
14:00	15:00	<i>Recorrido por el pueblo. Toma de fotografía documental con tintes sociales y culturales</i>
15:00	16:00	
16:00	17:00	<i>Regreso a San Blas</i>

17:00	18:00	Regreso a hotel en Puerto Vallarta
18:00	19:00	
19:00	20:00	Libre
20:00	21:00	
21:00	22:00	Fiesta de cierre y entrega de reconocimientos

Horario		Día +1
07:00	08:00	Proceso de " <i>check-out</i> " y despedida del <i>Staff</i>
08:00	09:00	
09:00	10:00	
10:00	11:00	
11:00	12:00	

Idealmente se espera contar con dos tipos de destinos con repeticiones de cada uno durante el año. Los otros destinos adicionales a Isla Isabel se encuentran, Sierra Tarahumara, Ciudades Coloniales del Bajío Mexicano y el Sureste Mexicano (Chiapas, Yucatán y Quintana Roo).

Otras entradas de dinero o líneas de productos son relacionadas con la venta de mercancía promocional (merchandising) de Photo Journey, esta mercancía consistirá en playeras, gorras, sombreros, chalecos de fotografía, tazas, *pines*, llaveros y estampas alusivas e impresas con los logotipos de la empresa.

Se estima que la mezcla de ingresos entre la línea de productos sea de la siguiente manera:

- Ingresos por viajes: 95%
- Ingresos por mercancías: 5%

5.1.7.Precio

Este es un sector donde no existen actualmente, limitaciones en cuanto al precio por parte del gobierno, por lo que la fijación del precio consistirá de cinco elementos acumulativos:

- Componente para cubrir los costos, es decir, la base mínima que se requiere para cubrir los costos operativos, administrativos, salarios y comisiones.
- Componente para promociones y comisiones de ventas, el cuál representará alrededor de un 20% del componente del precio final. La idea es obtener un fondo constante para ser utilizado en costos de promoción y publicidad.
- Componente de utilidad, calculado para obtener una utilidad neta de al menos 10%.
- Componente de “estatus”, para algunas de las excursiones y de acuerdo a las condiciones del mercado, se incrementarán los precios a un rango de -10% cuando competencia por parte de compañías con renombre como National Geographic ofrezcan viajes similares, el motivo de este incremento en el precio será el de ofrecer una imagen competitiva y al nivel de la marca “*top of mind*” y evitar ser reconocida como una empresa “barata” o de bajo perfil.

- Impuestos, en este caso 16% adicional al precio total de lista por concepto de Impuesto al Valor Agregado.

Los precios estarán definidos en el equivalente a una moneda dura (dólares americanos) para evitar fluctuaciones debido al tipo de cambio en el aspecto de los ingresos.

5.1.8.Plaza

La plaza será uno de los principales pilares para la internalización de la compañía, y es que se espera llegar a virtualmente todo el mundo, aunque con el enfoque en Norteamérica, mediante una página de internet con una imagen atractiva, bien organizada, informativa, actualizada y segura para transacciones de pago electrónico.

La página será creada por una compañía de diseño de sitios web subcontratada, dónde se solicitará se cumplan las primicias enlistadas en el párrafo anterior. Adicionalmente, el sitio contará con los siguientes contenidos y características específicas:

- Formato HTML (no Flash como plataforma principal)

- Página Principal
 - Un *slide show* de las fotos más atractivas de los destinos disponibles en primer plano

 - Menú principal con acceso a las siguientes secciones:
 - Destinos
 - Biografía/currículo de los foto-guías
 - Información acerca de la compañía (ubicación, historia, empleados)

- Reservasiones
- Foto blog

- También en la primera página deberán haber *banners* con acceso a las últimas noticias, tips, recomendaciones, próximos viajes y cualquier información que se quiera hacer llegar a los visitantes de primera mano.

- Adicionalmente se incluirá iconos para seguir a la compañía en Facebook, Twitter, Google+ y otras redes sociales.

- En la sección de destinos, se incluirá un listado de todas las opciones de viaje disponibles, con la posibilidad de obtener detalles de cada uno de los mismos como:
 - Síntesis del recorrido
 - Mapa del recorrido
 - Itinerario
 - Costos
 - Información sobre que está y que no está incluido
 - Información del foto-guía para ese destino
 - Botón de acceso a la página de reservasiones

- En la sección de biografía/currículo de los foto-guías se proporcionarán detalles curriculares y profesionales de los guías que

participan en las excursiones, acompañada de una fotografía de cada uno de ellos así como muestras de su trabajo fotográfico.

- Reservas, esta sección es **crítica para el éxito**, ya que es aquí donde se cierra la venta. En esta parte del sitio web, estarán disponibles las opciones de fechas y lugares disponibles, al seleccionarse se mostrará en pantalla el costo, en caso de existir diferentes paquetes para el mismo viaje el cliente podrá elegir el que más le convenga. La segunda parte será una sección de datos generales para ser llenada por los clientes. El siguiente paso será el de confirmar la reserva mediante un pago por medio de tarjeta de crédito o de *Paypal* de 30% del precio total del viaje, la transacción será cargada en dólares estadounidenses (Nota: los precios también serán exhibidos en dólares).

5.1.9.Promoción

La promoción de la empresa y de los productos será en dos vertientes principales. La primera dentro del mundo digital:

- Despliegue del *link* de la compañía acompañado de una breve descripción al realizar búsquedas en Google que incluyan palabras clave como “*photography*”, “*photo*”, “*travel*”, “*tour*”, “*México*”, por citar algunos ejemplos.
- Inclusión de *banners* de la compañía y/o productos en páginas de agencias de viajes, tiendas de fotografía, escuelas de fotografía y blogs de fotografía de Estados Unidos.
- Uso de las redes sociales (facebook, twitter y youtube), para crear una comunidad entre empleados de la empresa, guías, personas que hayan participado en viajes previos y personas interesadas en futuros viajes. Se compartirán comentarios, experiencias, información relevante, fotos y videos de viajes previos. En Facebook, se etiquetarán las fotografías tomadas a los participantes para que sean compartidas con sus amistades, las fotos estarán marcadas con la dirección de internet de la empresa.

La segunda parte, será desarrollada por los contactos de ventas/relaciones públicas en Estados Unidos, quienes serán responsables de visitar colegios de

fotografía tales como la New York Film Academy, New York Institute of Photography, Academy of Art en San Francisco, California por mencionar algunas, ya que existen literalmente cientos de escuelas de fotografía en los Estados Unidos.

Los representantes de ventas y relaciones públicas en el país buscarán negociar acuerdos mediante los cuales las escuelas promoverá a la empresa y sus viajes a cambio de descuentos e incluso viajes gratis para los profesores de la misma con la finalidad de que éstos tenga la oportunidad de viajar y al igual que sus alumnos desarrollar aún más su fotografía.

Otro aspecto que los representantes de ventas y relaciones públicas serán responsables, es la de visitar a la administración de las agencias de viaje más importantes (enlistadas en la sección de competencia) para buscar crear alianzas comerciales para que mediante una comisión de por medio, promuevan las excursiones de Photo Expeditions a los viajeros.

En cuanto a seguir fomentando la relación con los clientes, cada año se publicara y enviará a cada uno de los participantes de viajes anteriores una agenda fotográfica con las mejores fotografías de los clientes, con la finalidad de que las compartan con amigos y familiares y mantener una constante difusión de la empresa.

5.2. Plan de operaciones

5.2.1. Diseño, promoción y ventas de los viajes.

Este bloque comprende actividades clave pero no requieren un involucramiento cara a cara con el cliente.

En la etapa de **diseño**, el gerente general, el coordinador de logística y el responsable de ventas se reunirán a diseñar el destino, los tiempos y movimientos, capacidades máximas de participantes, requerimientos de transporte, alimentación y alojamiento requeridos e ideales para un nuevo destino. Deberán evaluar también, en una base comparativa y subjetiva, el atractivo que puede representar para clientes potenciales.

Una vez definida la logística completa, se enviará a la asistente administrativa para que realice una investigación de costos y proveedores en conjunto con el coordinador de logística.

El siguiente paso es el de realizar un análisis financiero de viabilidad y retorno de inversión, esta actividad será realizada por el gerente general, quien determinará si se implementa o no el nuevo destino.

Cuando el nuevo destino es aprobado financieramente, se realizará un viaje piloto donde participaran los empleados de la empresa, en el mismo se probaran y validaran los supuestos realizados en la etapa de planeación. Otro objetivo de realizar el viaje, será el de recabar fotografías que serán posteriormente utilizadas en la promoción del recorrido.

En cuanto a la promoción y ventas del viaje, se usarán los canales definidos en el plan de mercadotecnia, es decir, principalmente promoción por medios electrónicos como anuncios en buscadores y redes sociales.

1. Actividades día a día (funciones administrativas y logísticas)

Estas actividades representan las actividades del día a día en la operación, es decir, el seguimiento constante a labores administrativas como el contacto y pago de los proveedores, la validación de pagos de los clientes, respuesta a correos y llamadas telefónicas con preguntas, comentarios y solicitudes de los clientes. Comprende también el seguimiento post-venta o post-prestación del servicio con clientes que ya han participado en viajes anteriores.

En resumen esta parte de la operación capturará todas aquellas actividades que no entran en la categoría de planeación del portafolio de productos y servicios, ni la entrega misma del producto central de la empresa.

5.2.2. Entrega del servicio, es decir, la ejecución de los viajes

Este es el momento de la verdad, en su sentido más amplio. El momento crítico dónde se marca la diferencia y se pone a prueba toda la planeación así como las promesas hechas a los clientes durante la promoción y ventas.

Esta actividad inicia desde el primer segundo en cuanto un empleado de la compañía entra en contacto con el cliente, hasta el momento en que finaliza la excursión.

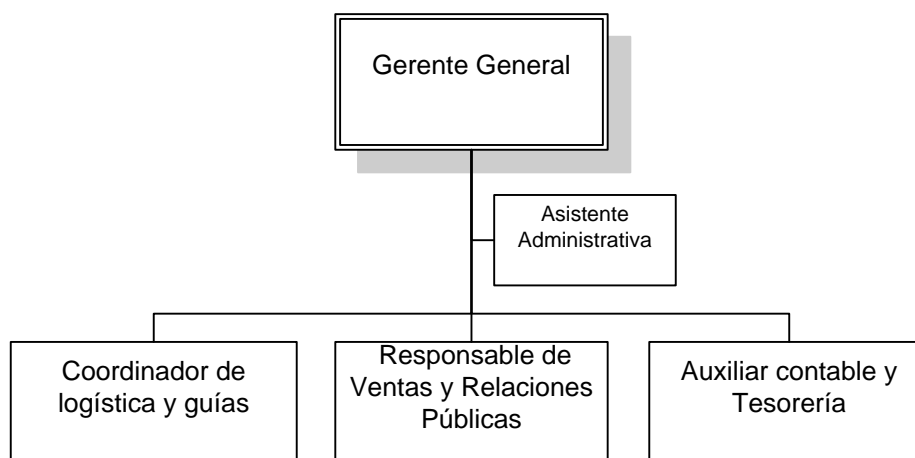
En esta parte de la operación, la participación del gerente general, coordinador de logística y guías es clave en dos sentidos: 1) interacción con los clientes, 2) observar y asegurar que los prestadores de servicios subcontractados como los transportistas, asistentes y cualquier otra empresa contratada presten el servicio de acuerdo a los principios y estándares definidos por la empresa.

La **estructura orgánica** está definida de la siguiente manera:

1. Gerente General
 - i. Asistente Administrativo
2. Coordinador de logística y guías
3. Responsable de Ventas y Relaciones Públicas
4. Auxiliar Contable y Tesorería

Con el siguiente organigrama jerárquico (*véase Tabla 10*):

Tabla 11. Organigrama



5.2.3. Ubicación e Instalaciones

La mayor parte de la operación en el lado administrativo es en ámbitos virtuales, es decir, gran parte de la promoción y transacciones de compra se realizan por medio de una plataforma electrónica (sitio web con soporte para negocios electrónicos), por lo cual la existencia de un lugar físico donde converjan constantemente los empleados no es indispensable.

El único empleado de tiempo completo de la empresa es el/la asistente administrativo, por lo cual es la única persona que necesitará una oficina establecida, el resto de los empleados serán dotados de oficinas móviles (computadoras portátiles, teléfonos celulares y cualquier otro equipo de oficina necesario).

La oficina debe contar con los siguientes atributos:

- Ubicada en la zona metropolitana de Guadalajara, su objetivo principal no es de ventas, sin embargo, debe estar ubicada en una zona comercial de

ingreso medio o superior para garantizar la existencia de todos los servicios así como la relativa seguridad de la zona.

- La renta debe ser en el rango de los \$5,000 M.N.
- Los metros cuadrados necesarios son aproximadamente 30 a 40.
- El mobiliario necesario es una mesa con escritorio individual, así como una mesa de trabajo para 6 personas con sillas, con la finalidad de albergar un lugar para reuniones cara a cara del equipo de trabajo. Anaqueles para el almacenamiento de documentos y de mercancía promocional.
- Computadora de escritorio actualizada (software y hardware)
- Conmutador y al menos 3 líneas telefónicas.
- Conexión a internet de alta velocidad (10MB mínimo)
- Aire acondicionado

5.2.4. Prestación del servicio: Minuto a minuto

Como se hace mención en el punto anterior, este es el momento crítico, donde se entrega el producto resultante de todas las funciones y actividades de soporte de la empresa. A continuación se describen las experiencias y retroalimentación deseada que se espera experimente un cliente de Photo Journey. Se incluye también los requerimientos operativos que necesitará proveer la empresa (véase *Tabla 13*):

Tabla 12. Prestación del servicio: Minuto a minuto

Tiempo	Narrativa	Requerimientos operativos
6 meses hasta 2 semanas antes del viaje	<p>Encontré una anunciación en internet sobre viajes fotográficos, al principio no estaba muy claro de que se trataba, sin embargo me sentí atraído por la fotografía y entré a su sitio web.</p> <p>La información era clara, la oferta de servicio interesante y la relación valor-precio razonable. No estaba seguro de inscribirme, así que pedí más detalles por teléfono.</p> <p>La persona que me atendió hablaba</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Banners</i> en sitios de búsqueda como Google y Yahoo, relacionado con palabras clave como (fotografía, viaje, viaje fotográfico, tour fotográfico, etc) • Sitio web funcional con la mayor cantidad de información disponible, organizada de forma clara y concisa. Con capacidades de e-

	<p>claramente y tenía un trato cálido, me ayudó a terminar de convencerme.</p> <p>Pude realizar mi pago por internet de forma sencilla y segura.</p> <p>Desde entonces recibo un correo de Photo Journey con fotos atractivas, detalles de otras excursiones y enlaces a su blog, el cual tiene temas interesantes para un fotógrafo serio como yo.</p>	<p><i>commerce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistente administrativo capacitado para recibir llamadas de clientes • Sistema de seguimiento a clientes pasados, presentes y futuros (correo electrónico cada 2 semanas) • Blog de Photo Journey actualizado constantemente por el <i>staff</i>
<p>3 semanas antes del viaje</p>	<p>Recibí detalles específicos sobre mi viaje vía correo electrónico, me siento más tranquilo ahora que se los lugares y tiempos en gran detalle, también se qué tipo de ropa y otros artículos llevar.</p> <p>Los guías fotográficos también me enviaron información sobre qué tipo de lentes y otros accesorios de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador de logística envía un programa detallado a los participantes inscritos.

	fotografía debo llevar. Eso me ayudará a llevar sólo lo que necesito y estar preparado.	
1 día antes del inicio del viaje	Ya tengo todos los datos sobre el hotel al cual debo llegar, en Photo Journey me ayudaron a encontrar las mejores opciones de transporte y logística para tener un viaje más placentero y sin estrés.	<ul style="list-style-type: none"> • El asistente administrativo y el equipo están disponibles y preparados para las dudas o asistencia de último minuto requerida por los viajeros antes de viajar. • Correo electrónico y líneas telefónicas son necesarias.
Día 0 – Registro	Hoy por fin llego al hotel donde inicia mi aventura en otro país, estaba nervioso al principio, pero me sentí mejor cuando llegué al hotel y vi el <i>stand</i> de Photo Journey. Por fin conocí en persona al <i>staff</i> con el que estuve intercambiando correos y llamadas telefónicas. Me	<ul style="list-style-type: none"> • Reservas por adelantado para cada uno de los participantes. • Preparación de un paquete de bienvenida, identificaciones y brazaletes • Todo el <i>staff</i> disponible al

	<p>hicieron sentir como en casa y me siento más tranquilo a pesar de viajar sólo.</p> <p>El proceso de registro tomó el tiempo necesario, la playera, el gafete y el brazalete que me dieron me hace sentir más identificado con el viaje, el equipo y Photo Journey.</p> <p>Tengo el resto del día libre, es bueno después de un viaje de más de cuatro horas.</p>	<p>momento de la llegada de los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesa y sillas necesarias para realizar los trámites • Cartel o manta con el logotipo de la empresa para fácil identificación de los viajeros
Día 1 – 7hrs	<p>Me levanté temprano, pero ha valido la pena, ya estoy empezando a reconocer a mis compañeros de excursión, todos cuentan con equipo fotográfico <i>pro-sumer</i> o superior. Me siento identificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un punto de reunión para todos los participantes situado en el hotel
Día 1 – 8hrs	<p>El equipo de trabajo de Photo Journey se presentó, yo y todos mis compañeros lo hicimos también, hay gente de Estados Unidos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reservar una sala de conferencias con capacidad para presentaciones en

	<p>Canadá, todos hablamos en inglés.</p> <p>Las actividades de integración fueron divertidas y ayudaron a romper el hielo, ya no somos desconocidos, realmente disfruto la compañía de otros fotógrafos.</p> <p>Por si fuera poco, el desayuno estuvo delicioso.</p>	<p>proyector en el hotel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al hotel servicio de desayuno • Representante de ventas y R.P. responsable de preparar y coordinar actividades de integración
<p>Día 1 – 10hrs</p>	<p>Salimos a caminar y tomar fotos por el centro de Puerto Vallarta, nunca antes había estado ahí. Hay muchas opciones para fotografía: arquitectura, social, cultural, gastronómica, paisajes de playa, fotografía humana, paisaje urbano y documental.</p> <p>Tuvimos el tiempo suficiente para recorrer todos esos géneros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador de logística será responsable de administrar y asegurar el correcto funcionamiento de los servicios subcontratados de transporte de acuerdo a los requerimientos de cada viaje. • Camionetas con capacidad de 8 a 12 personas, en buenas condiciones con

		<p>conductores con manejo del idioma inglés básico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los guías y el <i>staff</i> acompañan a los participantes durante el recorrido de las calles de Puerto Vallarta
Día 1 – 15hrs	<p>Las camionetas que nos llevaron de vuelta al hotel para comer, estuvieron a tiempo. Son cómodas, cuentan con aire acondicionado y el conductor es muy amable.</p> <p>Maneja de forma segura.</p> <p>Disfruté la comida con el resto de los compañeros en el bufet del hotel. El personal de Photo Journey nos explicó lo que eran algunos platillos típicos de la región desconocidos para mí.</p> <p>Mis compañeros y yo compartimos experiencias y fotografías del día,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Camionetas y conductores a tiempo en punto de reunión previamente establecido • Bufet regular del hotel accesible a los participantes, mesas reservadas para el grupo

	algunos cuentan ya con cientos de fotos sin haber terminado el primer día.	
Día 1 – 17hrs	Tengo un poco de tiempo libre, buena oportunidad para descargar mis fotografías a la computadora, dormir, ir a la alberca o simplemente relajarme. Vienen más recorridos más tarde.	
Día 1 – 18hrs	Salimos de nuevo en las camionetas hacia el centro de Puerto Vallarta, excelente oportunidad para tomar alguna foto que no haya salido como esperaba en la primera sesión, pero sobre todo para jugar con la luz del atardecer y fotografía nocturna. Cuento con las mismas opciones del recorrido de la mañana, pero los diferentes tipos de iluminación lo hace un lugar completamente distinto desde el punto de vista	<ul style="list-style-type: none"> • Camionetas a tiempo en estacionamiento del hotel, tanque de combustible lleno • Los guías y el <i>staff</i> acompañan a los participantes durante el recorrido de las calles de Puerto Vallarta

	<p>fotográfico.</p> <p>Conseguí varias fotografías que me gustaron mucho en el atardecer.</p> <p>También pude fotografiar sombras y siluetas. Mi portafolio del viaje se está enriqueciendo.</p> <p>Es interesante conocer la vida nocturna de la ciudad.</p>	
Día 1 – 21hrs	Regresamos al hotel, tuvimos una cena ligera y a dormir, mañana hay que levantarse temprano.	<ul style="list-style-type: none"> • Camionetas y conductores a tiempo en punto de reunión previamente establecido • Bufet regular del hotel accesible a los participantes, mesas reservadas para el grupo
Día 2 – 6hrs	Me costó un poco de trabajo levantarme, pero la ilusión del viaje ayudó. Salimos muy temprano de Puerto Vallarta hacia Boca de Camichín, un pequeño pueblo	<ul style="list-style-type: none"> • Camionetas y conductores a tiempo en punto de reunión previamente establecido • Asegurar el equipaje no

	<p>pesquero.</p> <p>El recorrido duró aproximadamente dos horas y media, pero fue una buena oportunidad para comer los emparedados y otros refrigerios ligeros proporcionados por el equipo de Photo Journey.</p>	<p>necesario para la excursión en el hotel</p>
<p>Día 2 – 8hrs</p>	<p>Llegamos al pueblo, todavía hay neblina en el ambiente. Hay muchas opciones de fotografía, por un lado tengo las chozas y casas del pueblo, por otro lado tengo la laguna con algunas aves alimentándose por primera vez en el día.</p> <p>Tengo un par de horas para aprovechar todas estas opciones, debe ser suficiente.</p> <p>El equipo de Photo Journey se encarga de transportar todo mi equipaje y equipo pesado. Tienen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar 2 personas locales que asistan en actividades manuales como transporte del equipaje y los víveres que serán transportados a la isla • Los guías llevan a los participantes a través del pueblo

	personas contratadas para eso.	
Día 3 – 10hrs	<p>Abordamos las embarcaciones que nos transportarán hasta la Isla, al principio no se veía muy seguras, pero me platicaron que han hecho el recorrido cientos de veces sin accidentes. De cualquier forma todos contamos con chalecos salvavidas y las lanchas viajan en formación en caso de que hubiera algún problema con alguna de ellas.</p> <p>La primera parada es en las granjas de ostiones, el principal sustento del pueblo, es interesante fotografiar el modo de vida de la gente local.</p> <p>Además pude probar los mariscos recién salidos del mar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lanchas y operadores a tiempo en punto de reunión previamente establecido (contratados previamente por el coordinador de logística) • Asegurar que todos los participantes porten el chaleco salvavidas correctamente • Asegurar por adelantado que los operadores de la lancha se detengan en la graja de ostiones
Día 2 – 11hrs	<p>Por fin salimos en búsqueda de las ballenas. Las primeras dos horas, no vimos nada, luego por fin pudimos ver un par a lo lejos.</p>	

	<p>Los operadores de las lanchas hicieron un gran trabajo en acercarnos. Pude tomar decenas de fotos a una relativa corta distancia.</p> <p>El uso de mi equipo avanzado de fotografía me ayudó a superar los retos del momento, como la rapidez con la que las ballenas entran y salen del agua, así como los movimientos de la lancha por la velocidad y el movimiento de las olas.</p> <p>El recorrido fue largo, pero no tedioso debido a la emoción de fotografiar a los mamíferos gigantes.</p>	
<p>Día 2 – 15hrs</p>	<p>Llegamos a la Isla, a excepción de un pequeño grupo de pescadores está completamente deshabitada.</p> <p>Trabajamos junto con el <i>staff</i> y la tripulación de las lanchas para descargar las provisiones y levantar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de las lanchas y asistentes para actividades manuales descargan el equipaje y los víveres. También

	<p>el campamento.</p> <p>Se puede apreciar, incluso en esta zona transitada de la isla la gran cantidad y variedad de aves.</p> <p>Hay muchas especies que nunca había visto y puedo acercarme realmente cerca.</p>	<p>levantan el campamento</p>
<p>Día 2 – 16hrs</p>	<p>Para sorpresa de todos, uno de los pescadores llega con la pesca del día. Pescados recién capturados son preparados para la comida, el olor es increíblemente atractivo.</p> <p>La comida fue excepcional, preparada al estilo local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar personas que puedan cocinar durante la estancia en la isla • Acordar, previamente, con los pescadores la compra de pescados para ser consumidos durante la estancia
<p>Día 2 – 17hrs</p>	<p>Ha sido un largo día y el recorrido en lancha a pesar de productivo (fotográficamente hablando) ha sido desgastante.</p> <p>El guía fotográfico aprovecha para proporcionarnos un interesante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y revisar por adelantado la presentación del guía • Llevar fotos en tamaño 36x28 pulgadas impresas para realizar la

	<p>taller de técnica fotográfica aplicable a las situaciones de la isla.</p> <p>Recibimos también una explicación sobre bio-diversidad en la isla. Hace aun más interesante la experiencia el saber que estamos fotografiando.</p>	<p>presentación sobre bio-diversidad</p>
<p>Día 2 – 19hrs</p>	<p>Una nueva sesión de fotografía, realizamos una excursión a pie al extremo poniente de la isla, ideal para capturar el atardecer.</p> <p>Es una gran primera oportunidad para visualizar posibles puntos de interés y perspectivas interesantes.</p> <p>Una vez se mete el sol, los guías y el <i>staff</i> nos divierten con algunos “trucos” fotográficos usando exposiciones largas y lámparas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El guía y el <i>staff</i> dirigen y asisten al equipo en la excursión, preparan un par de sorpresas para los participantes, mostrándoles como “pintar” siluetas usando exposiciones largas en la cámara
<p>Día 2 – 21hrs</p>	<p>Luego de un muy largo día otra oportunidad para compartir experiencias y seguir conociendo a mis compañeros de viaje y el <i>staff</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de cocineros tiene una cena ligera lista

	<p>durante la cena.</p> <p>Estoy listo para dormir en mi casa de acampar.</p>	
Día 3 – 6hrs	<p>Una vez más a levantarse temprano, pero la motivación es grande: fotografiar el amanecer desde el extremo oriente de la isla.</p> <p>La iluminación del amanecer genera oportunidad para excelentes fotografías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El guía y el <i>staff</i> dirigen y asisten al equipo en la excursión
Día 3 – 8hrs	<p>Una vez que el sol está sobre el horizonte, nos da el espacio de tiempo necesario para desayunar.</p> <p>El café preparado desde temprano inunda el campamento, es casi anecdótico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de cocineros tiene un desayuno ligero listo • Comprar café de buena calidad
Día 3 – 9hrs	<p>Salimos en una excursión al punto más elevado de la isla. Durante la caminata tuve oportunidad de fotografiar una gran variedad de aves. Algunas apenas habían salido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El guía y el <i>staff</i> dirigen y asisten al equipo en la excursión

	<p>del cascarón.</p> <p>Una vez en el faro, la vista es increíble. Puedo ver nuestro campamento, puedo ver el mar rompiendo contra el risco y las aves tanto en tierra como en vuelo.</p> <p>Es una maravillosa oportunidad para fotografiar aves y también paisajes.</p>	
Día 3 – 12hrs	<p>La excursión nos ha dejado cansados. A pesar de no ser un destino turístico, esta isla tiene una hermosa playa. Tenemos una oportunidad para disfrutarla por un par de horas.</p> <p>De cualquier forma la luz solar se ha vuelto “dura” (genera muchas sombras verticales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar recomendaciones e instrucciones a los participantes sobre qué zonas de la playa pueden visitar y vigilar que no haya daño ambiental.
Día 3 – 14hrs	<p>Comida de nuevo, y también de nuevo otro manjar del mar. La gente que cocina realmente sabe cómo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de cocineros tiene una comida con la pesca del día lista

	preparar los tesoros culinarios locales.	
Día 3 – 15hrs	Salimos en dirección al punto más alejado de la isla, es una larga excursión, durante el recorrido puedo fotografiar más aves así como hermosos paisajes marinos e incluso una laguna en el camino. Las pláticas y bromas con mis compañeros en el camino son también muy entretenidas. He aprendido un par de trucos para obtener mejores fotografías de ellos.	<ul style="list-style-type: none"> • El guía y el <i>staff</i> dirigen y asisten al equipo en la excursión
Día 3 – 18hrs	Caminamos de nuevo al mejor lugar de la isla para una nueva posibilidad de fotografiar el atardecer. Esta vez puedo enfocarme en mejorar las fotos del día anterior y probar algunas cosas para las que no tuve tiempo en el primer atardecer.	<ul style="list-style-type: none"> • El guía dirige y asiste al equipo en la excursión

<p>Día 3 – 20hrs</p>	<p>Una jornada fatídica, pero gratificante. Estamos muy cansados y morimos de hambre.</p> <p>Al llegar al campamento me he llevado la sorpresa de mi vida. El equipo de Photo Journey ha puesto mesas, sillas y antorchas, todo junto a una gran fogata.</p> <p>Además, la cena está servida, un delicioso bufet. Y para los que lo deseen cerveza y vino blanco espumoso.</p> <p>Si bien el objetivo de nuestro viaje era francamente fotográfico, este tipo de detalles y comodidades después de un largo día son muy gratificantes. ¡Ya estoy pensando cual será mi próxima aventura con Photo Journey!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del <i>staff</i> de Photo Journey no participan en la excursión anterior ya que se quedan a preparar la ambientación y puesta de la cena. • Los cocineros cocinan una variedad de platillos para el bufet • Se enfrían y sirven cervezas y vino blanco espumoso adicionalmente a las bebidas regulares
<p>Día 4 – 8hrs</p>	<p>Luego de la cena de la noche anterior, es bueno poder levantarse un poco más tarde que los días</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de cocineros tiene un desayuno ligero

	<p>anteriores.</p> <p>Tiempo para comer algo ligero y levantar el campamento.</p>	<p>listo</p>
<p>Día 4 – 9hrs</p>	<p>De nuevo a la mar, segunda oportunidad de ver y fotografiar ballenas.</p> <p>Esta vez las encontramos más pronto. Pasamos un par de horas siguiéndolas y obteniendo fotografías formidables.</p> <p>Una vez satisfechos con las fotografías, continuamos el recorrido hacia el manglar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lanchas y operadores a tiempo en punto de reunión • Personal de las lanchas y asistentes para actividades manuales cargan el equipaje en las lanchas. También levantan el campamento
<p>Día 5 – 13hrs</p>	<p>Cuando pensaba que ya lo había visto todo, descubrí una nueva gran variedad de paisajes y vida animal que proporciona el ecosistema del manglar.</p> <p>Hay que estar preparados con la cámara en todo momento, pude</p>	

	fotografiar un par de águilas.	
Día 4 – 14hrs	<p>Llegamos a una pequeña isla, llamada Mezcatitlán, esta si se encuentra completamente poblada, sin embargo los colores, las personas la atmósfera, es casi surrealista.</p> <p>¡Encuentro una oportunidad de foto en cualquier dirección!</p> <p>Además la gente local es sumamente amistosa, nunca olvidaré esto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El guía y el <i>staff</i> dirigen y asisten al equipo en la excursión
Día 4 – 15hrs	<p>Luego de un rato de caminar por la pequeña isla, la comida cae bastante bien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El guía y el <i>staff</i> dirigen y asisten al equipo en la excursión
Día 4 – 16hrs	<p>De vuelta a las lanchas. Esta vez vamos directo a tierra firme.</p> <p>El recorrido prácticamente ha terminado, pero todavía pude tomar varias fotografías del atardecer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lanchas y operadores a tiempo en punto de reunión

	desde la lancha.	
Día 4 – 17hrs	<p>Llegamos a Boca de Camichín, aun otra oportunidad para capturar la forma de vida de los locales y los pescadores llegando con sus cargamentos.</p> <p>Abordamos las camionetas de regreso a nuestro hotel en Puerto Vallarta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de las lanchas y asistentes para actividades manuales transportan el equipaje de las lanchas a las camionetas • Camionetas y operadores a tiempo en punto de reunión
Día 4 – 19hrs	<p>Llegamos a nuestro hotel sede.</p> <p>Tengo un par de horas para descansar o cualquier otra actividad, es tiempo libre.</p>	
Día 4 – 21hrs	<p>Ahora si realmente terminó la aventura, no queda otro evento más que la cena de despedida.</p> <p>Recibí un reconocimiento en frente de todos mis compañeros.</p> <p>El equipo de Photo Journey</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cena e instalaciones proporcionados por el hotel • El <i>staff</i> de Photo Journey se despide y agradece a los participantes

	<p>proyecta un video con fotografías del viaje, salí en varias de ellas.</p> <p>Realmente sentí nostalgia al terminar esta experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El <i>staff</i> presenta fotografías tomadas a los participantes durante el recorrido
Día +1	<p>El viaje terminó, antes de irme quiero llevarme un par de recuerdos de la experiencia. Me regalaron un CD con la copia de las fotos proyectadas la noche anterior. Pero también decidí comprar una playera y un gorro con el logotipo de Photo Journey.</p> <p>Me despedí de mis compañeros de viaje y el <i>staff</i> de Photo Journey, espero verlos de pronto.</p> <p>Me voy a casa con una gran cantidad de fotos impresionantes, satisfecho por lo que obtuve por mi dinero y esperando participar en un futuro viaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El <i>staff</i> se asegura de estar disponible para despedidas, proporcionar información o cualquier otra atención que requieran los participantes • El asistente administrativo pone a la venta productos con el logotipo de Photo Journey • El gerente general entrega una copia en CD a cada uno de los participantes conteniendo las fotos proyectadas en la noche anterior. Las

		fotos también estarán disponibles en Facebook
--	--	--

5.2.5. Compras / Inventario

Dado que esta es una empresa servicios, los inventarios son mínimos y están compuestos únicamente de artículos promocionales los cuales serán adquiridos aproximadamente tres semanas previas a cada viaje con base en el número de participantes inscritos.

Las compras estarán compuestas en dos partes. La primera será la de los componentes que se entregarán a los participantes, como una playera, un brazalete y un gafete, como parte de su paquete de participación.

La segunda parte estará disponible a la venta para los participantes durante el viaje y al final del mismo, estará compuesto de los siguientes productos, con la siguiente mezcla del total del inventario:

- Camisetas sin cuello – 30%
- Camisas tipo polo – 15%
- Sudaderas – 5%
- Chalecos para fotógrafos – 5%
- Mochila para cámara – 15%
- Tazas y vasos – 20%
- Gorros para fotógrafos – 10%

Se espera contar con un valor total de inventario promedio mensual no superior a los \$7,000 M.N.

5.2.6. Manejo de accidentes/enfermedades

Como toda actividad física humana, durante un viaje con un grupo de personas, existen riesgos de accidentes y riesgos en la salud de los participantes, ya sean crónicas o adquiridas anteriormente como diabetes o problemas cardiacos; como adquiridas durante el viaje por alergia o intoxicación. Para mitigar dichos riesgos se tomarán las siguientes medidas:

- Los guías y *staff* que tienen participación directa en las excursiones deberá recibir un curso de primeros auxilios y re-animación cardiaca cada año. De ser posible se obtendrán certificaciones.
- En cada viaje se contará con un equipo de primeros auxilios básico. El inventario será de acuerdo a las recomendaciones de la Cruz Roja Mexicana. El gerente general será responsable de validar la vigencia de los componentes perecederos.
- Previo a cada viaje, los participantes llenarán un cuestionario donde deberán incluir cualquier enfermedad crónica o temporal padecida. El cuestionario también incluirá información sobre alergias.
- El grupo de viajeros será supervisado en todo momento por al menos un guía o miembro del *staff*.

- El equipo de Photo Journey contará en todo momentos radios encendidos para comunicación entre el equipo durante las excursiones.
- Durante la estancia en la isla, habrá en todo momento una lancha disponible y lista para salir a tierra firme en caso de emergencia médica.
- Se contratará un seguro de gastos médicos mayores para cada uno de los participantes durante la duración de la excursión, con cobertura para situaciones de urgencia y transportación médica a su lugar de origen en caso de ser requerido.

5.2.7. Control de calidad y servicio al cliente

En adición a la filosofía y procedimientos de atención al cliente definidos en capítulos anteriores, tres días posteriores a la finalización del viaje se enviará una encuesta de satisfacción al cliente a todos los participantes a través de correo electrónico, las áreas sobre las que se solicitará retroalimentación y se dirigirán las preguntas son:

- Logística del viaje (servicios, tiempos, duración)
- Calidad del hotel
- Calidad de los alimentos
- Calidad de los medios de transporte
- Conocimiento de los guías
- Calidad de atención de los guías, staff, conductores y personal de apoyo (amabilidad, disponibilidad, capacidad de resolver problemas)
- Valor fotográfico de los destinos visitados
- Comentarios abiertos

Los resultados serán revisados por el equipo de trabajo de Photo Journey, luego de ser consolidadas por el responsable de ventas y relaciones públicas.

Se crearán planes de acción específicos asignados a un miembro del equipo específico y con una fecha de vencimiento no posterior al próximo viaje, de

forma que la siguiente excursión vea reflejadas las soluciones y mejoras propuestas por clientes anteriores.

5.3. Plan Financiero

5.3.1. Proyección de ventas

En el primer año de operación de la empresa sólo se tendrá disponible el destino de Isla Isabel, sin embargo, la expectativa es que el modelo de negocio y la estructura de costos sean relativamente idénticos para futuros nuevos destinos.

Por lo tanto, para los primeros doce meses, se espera generar suficiente demanda como para llenar seis excursiones con al menos el número mínimo de visitantes en cada una.

En caso de que la demanda para un viaje sea menor al mínimo requerido para realizarse (8 personas) está se cancelará y se reembolsará el 100% del anticipo a los clientes, no sin antes ofrecer una nueva fecha donde se puedan unificar a los participantes de dos grupos para tener así una excursión con el número mínimo de participantes.

Esta proyección de ventas es la variable más difícil de predecir de todo este documento, por lo cual conlleva riesgo en ambos sentidos, tener mayor demanda que la capacidad que se piensa tener para prestar el servicio o aun peor, no contar con demanda necesaria para sufragar los gastos fijos y la inversión inicial.

Para mitigar los riesgos inherentes a la variabilidad en la demanda, será una prioridad operacional y financiera mantener los costos y gastos fijos al mínimo y permitir una estructura de costos cargada tanto como sea posible en costos

variables. Para el modelaje de resultados financieros se evaluarán tres escenarios con diferentes grados de niveles de ventas.

En el escenario 1, se asumirá el peor caso, es decir, cuatro excursiones en el año. Cada una con sólo 11 participantes. Para el escenario 2, se consideran resultados de ventas muy favorables, es decir, seis excursiones con 20 participantes (capacidad máxima) cada uno. Finalmente se usará un escenario promedio, asumiendo cinco viajes con 13 participantes cada uno. Cabe agregar que el precio no es un supuesto que se considera variable. Independientemente a la demanda, este permanecerá fijo durante el año fiscal (véase *Tabla 14*).

Tabla 13. Escenarios de ventas

Concepto	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
No. de viajes en el año	4	6	5
Promedio de participantes por viaje	11	20	16
Precio unitario (USD)	\$2,499	\$2,499	\$2,499
Ventas brutas (USD)	\$109,956	\$299,880	\$199,920²⁵

²⁵ Tabla elaborada por Leopoldo Díaz

5.3.2. Análisis Financiero

Se proyectarán tres escenarios financieros utilizando las proyecciones de ventas brutas mencionadas en el capítulo anterior.

- Ingresos Netos:

Se compone de las ventas brutas, que son el resultado de multiplicar el número de viajes, por el número de participantes en cada uno y finalmente por el precio unitario de lista.

Posteriormente se deducirán dos elementos: descuentos a clientes y comisiones de tarjetas de crédito u otros medios de pago electrónico como Paypal.

Para los descuentos, se estima que se aplicarán de la siguiente forma (véase Tabla 15):

Tabla 14. Descuentos

Concepto	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Ventas precio completo	50%	85%	70%
5% de descuento	30%	10%	20%
10% de descuento	20%	5%	10% ²⁶

²⁶ Tabla elaborada por Leopoldo Díaz

La comisión promedio de tarjeta de crédito y Paypal, es aplicable al 100% de las ventas. Se espera tener un ratio de conversión (Precio de lista a Ingreso Neto por unidad) en el rango del 94 al 96%, dependiendo del nivel de descuentos. Finalmente se incluyen los ingresos proyectados por venta de artículos promocionales, se asume que el 50% de los visitantes comprará en promedio, productos por un valor de \$30USD (véase *Tabla 16*).

Tabla 15. Ingresos Netos por escenario

	Esc 1 2014	Esc 2 2014	Esc 3 2014
Ejercicio Fiscal 2013			
Número de viajes	4	6	5
Número de participantes por viaje (promedio)	11	20	16
Volumen (viajeros pagados)	44	120	80
Volumen (viajeros invitados)	4	6	5
Volumen (<i>staff</i> 1 por cada 5 viajeros por viaje)	9	24	16
<i>Números en dólares (\$ USD)</i>			
Precio unitario	\$ 2,499	\$ 2,499	\$ 2,499
Ingresos			
Ventas brutas	\$ 109,956	\$ 299,880	\$ 199,920
Descuentos	\$ 3,848	\$ 2,999	\$ 3,998
Comisión pago TDC/Paypal	\$ 3,299	\$ 8,996	\$ 5,998
Venta de artículos promocionales	\$ 660	\$ 1,800	\$ 1,200
Ingresos Netos	103,469	289,685	191,124
Tasa de conversión de precio de lista a ingreso net por unidad	94%	97%	96%

27

- Costo de ventas:

²⁷ Estado financiero elaborado por Leopoldo Díaz

Se consideran como costo de ventas, los directamente relacionados con la prestación del servicio (o venta de bienes). El primer componente es el del hospedaje, para este se asume un promedio de \$100USD por noche por visitante, basado en la estructura de costos del primer año de operación con sólo el destino de Isla Isabel, se proporcionaría a los visitantes hospedaje por tres noches, en paquetes “todo incluido”, por tres noches (dos noches son en campamento). La otra gran categoría de costos es evidentemente el transporte. De acuerdo a las investigaciones de costos realizadas con proveedores, se estima que el costo por persona para transporte persona sea de \$99USD y el del transporte marino de \$80USD por toda la excursión.

En el caso de los alimentos, sólo se genera costo los días que no se encuentra en el hotel el grupo, en el caso del paquete de Isla Isabel, tan solo son dos días completos. Se estima un costo promedio por comida de \$15USD aplicable a 2 días por tres comidas por día.

En esta sección del Estado de Resultados, se incluyen también los costos de la mercancía promocional, la cual se estima que sea del 50% del precio de Photo Journey.

Dado que se considera un elemento fundamental de la prestación del servicio, se incluyen en esta sección los costos relacionados con brindar un foto-guía calificado desde Estados Unidos o Canadá. Se asumen los honorarios y los viáticos del mismo.

Por último se incluyen los costos relacionados con contratar personal de soporte para apoyar en labores manuales como cargar equipo, levantar campamentos, manejo de equipaje entre otras.

Sólo los costos relacionados con contratar un foto-guía son fijos, el resto son variables, lo cual permitirá una flexibilidad a la empresa para ajustarse de acuerdo al número de personas inscritas y reducir el impacto financiero en caso de no contar con suficientes clientes o viajes durante el año (véase *Tabla 17*).

Tabla 16. Costos de venta por escenario

Ejercicio Fiscal 2013	Esc 1 2014	Esc 2 2014	Esc 3 2014
Costos			
Hospedaje	\$ 17,100	\$ 45,000	\$ 30,300
Transporte Terrestre	\$ 5,630	\$ 14,815	\$ 9,975
Transporte Marino	\$ 4,560	\$ 12,000	\$ 8,080
Alimentos	\$ 5,130	\$ 13,500	\$ 9,090
Costo de ventas artículos promocionales	\$ 330	\$ 900	\$ 600
Honorarios foto-guía	\$ 8,000	\$ 12,000	\$ 10,000
Viáticos foto-guía	\$ 3,600	\$ 5,400	\$ 4,500
Personal de soporte de las excursiones	\$ 2,200	\$ 4,000	\$ 3,200
Costos de venta totales	46,550	107,615	75,745
Utilidad Bruta	56,919	182,070	115,379
<i>% del Ingreso Neto</i>	<i>55%</i>	<i>63%</i>	<i>60%</i>

28

- Gastos de operación:

Se consideran los costos de mantener un sitio web funcional y actualizado.

De acuerdo a precios del 2011, el costo promedio de un servicio de *hosting*

²⁸ Estado financiero elaborado por Leopoldo Díaz

con capacidad de almacenamiento ilimitado, ronda en los \$200USD al mes. Adicionalmente, se espera pagar aproximadamente \$100USD mensuales a la empresa o persona en funciones de *web master*.

En cuanto al costo mensual de servicio de internet de alta velocidad (10mb) y llamadas Nacionales e Internacionales ilimitados para contratarse en la modalidad de negocio para la oficina es de \$115USD al mes. Además se incluirá el costo del acceso a internet y telefonía de cada uno de los empleados, consistente con la política de trabajo remoto o en un entorno virtual.

El siguiente gran rubro es el de salarios y comisiones de los empleados. Se espera contar con la siguiente estructura (véase *Tabla 18*):

Tabla 17. Gastos de Operación

Puesto	Salario Anual estimado USD	Modalidad
Gerente General (Socio Mayoritario)	\$7,385	Parcial
Coordinador de Logística	\$11,077	Parcial
Ventas / Relaciones Públicas	\$9,231	Parcial
Auxiliar Contable	\$7,385	Parcial
Asistente Administrativo	\$15,692	Completo
Total	\$50,769	²⁹

Cabe mencionar que los supuestos para el salario son relativamente bajos, ya que el gerente general, como socio mayoritario, recibirá un salario muy

²⁹ Tabla elaborada por Leopoldo Díaz

bajo. Los puestos de Coordinador de Logística, Ventas/R.P. y Auxiliar contable, son de medio tiempo, por lo cual son también relativamente bajos. El único puesto de tiempo completo es el de Asistente Administrativo, de tiempo completo, por ese motivo es superior al resto.

Se espera gastar aproximadamente \$100USD al mes en papelería y mensajería, por cada concepto. También se incluye una línea para gastos imprevistos, se usa un porcentaje del 2% de las ventas netas para su estimación (véase *Tabla 19*).

Tabla 18. Gastos de Operación por escenario

Ejercicio Fiscal 2013	Esc 1 2014	Esc 2 2014	Esc 3 2014
Gastos Operación			
Mtto. y hosting sitio web	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio internet/Teléfono	\$ 4,260	\$ 4,260	\$ 4,260
Papelería	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Mensajería	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Salarios (incluye IMSS y AFORE)	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000
Miscelaneos/imprevistos	\$ 2,069	\$ 5,794	\$ 3,822
Gastos de Operación totales	72,329	76,054	74,082

30

- Gastos de Mercadotecnia y ventas:

El rubro principal es la inversión en gastos de publicidad en línea. Sitios web como Google y Facebook, manejan programas muy flexibles donde se puede iniciar desde un presupuesto de \$5USD al mes. La forma en cómo se cargan a la empresa es en función del número de clics realizado por usuarios, por ejemplo 10 centavos de dólar cada vez que alguien entra al

³⁰ Estado financiero elaborado por Leopoldo Díaz

sitio. El financiamiento de este gasto está en función de un porcentaje de entre 5% al 10% de las ventas netas. Lo cual cubriría el equivalente a 25,000 a 70,000 clics al año.

El siguiente gasto es el de las agendas promocionales, se espera que tengan un costo (incluyendo envío) en promedio de \$20USD. Se entregará una a cada participante en el año (véase *Tabla 20*).

Tabla 19. Gastos de Mercadotecnia y Ventas por escenario

Ejercicio Fiscal 2013	Esc 1 2014	Esc 2 2014	Esc 3 2014
Gastos de Mercadotecnia y Ventas			
Publicidad en línea	10,347	14,484	14,334
Agendas	960	2,520	1,700
Gastos de Merc. y Vtas. totales	11,307	17,004	16,034
Utilidad de Operación	- 26,717	89,012	25,262
<i>% del Ingreso Neto</i>	<i>-26%</i>	<i>31%</i>	<i>13%</i>

31

Se estima el pago de impuestos por alrededor de 35% la utilidad neta. La utilidad o pérdida neta para cada escenario se calculan de la siguiente forma (véase *Tabla 21*):

³¹ Estado financiero elaborado por Leopoldo Díaz

Tabla 20. Estado de Resultados por escenario

	Esc 1	Esc 2	Esc 3
Ejercicio Fiscal 2014	2014	2014	2014
Número de viajes	4	6	5
Número de participantes por viaje (promedio)	11	20	16
Volumen (viajeros pagados)	44	120	80
Volumen (viajeros invitados)	4	6	5
Volumen (<i>staff</i> 1 por cada 5 viajeros por viaje)	9	24	16
<i>Números en dólares (\$ USD)</i>			
Precio unitario	\$ 2,499	\$ 2,499	\$ 2,499
Ingresos Netos	103,469	289,685	191,124
Tasa de conversión de precio de lista a ingreso net por unidad	94%	97%	96%
Costos de venta totales	46,550	107,615	75,745
Utilidad Bruta	56,919	182,070	115,379
<i>% del Ingreso Neto</i>	<i>55%</i>	<i>63%</i>	<i>60%</i>
Gastos de Operación totales	72,329	76,054	74,082
Gastos de Merc. y Vtas. totales	11,307	17,004	16,034
Utilidad de Operación	26,717	89,012	25,262
<i>% del Ingreso Neto</i>	<i>-26%</i>	<i>31%</i>	<i>13%</i>
Impuestos	-	31,154	8,842
Utilidad/Pérdida Neta	26,717	57,858	16,420

32

En términos de crecimiento, se espera aumentar el tamaño de los participantes en un 25% aproximado anualmente por los próximos 5 años, esto corresponde a agregar una excursión más al año.

A medida que el volumen aumenta, sin aumentar considerablemente los costos fijos, se espera aumentar la rentabilidad (véase Tabla 22):

³² Estado financiero elaborado por Leopoldo Díaz

Tabla 21. Estado de Resultados Proyectado

Ejercicio Fiscal 2013	Esc 3				
	2014	2015	2016	2017	2018
Número de viajes	5				
Número de participantes por viaje (promedio)	16				
Volumen (viajeros pagados)	80	88	97	106	117
Volumen (viajeros invitados)	5	6	6	7	7
Volumen (<i>staff</i> 1 por cada 5 viajeros por viaje)	16	18	19	21	23
<i>Números en dólares (\$ USD)</i>					
Precio unitario	\$ 2,499				
Ingresos Netos	191,124	210,236	231,260	254,386	279,825
Tasa de conversión de precio de lista a ingreso net por unidad	96%	96%	96%	96%	96%
<i>Crecimiento anual</i>		<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>
Costos de venta totales	75,745	81,710	88,263	96,913	104,824
Utilidad Bruta	115,379	128,527	142,997	157,473	175,001
<i>% del Ingreso Neto</i>	<i>60%</i>	<i>61%</i>	<i>62%</i>	<i>62%</i>	<i>63%</i>
Gastos de Operación totales	74,082	104,705	110,150	115,602	121,637
Gastos de Merc. y Vtas. totales	16,034	17,638	19,402	21,342	23,476
Utilidad de Operación	25,262	6,184	13,446	20,529	29,888
<i>% del Ingreso Neto</i>	<i>13%</i>	<i>3%</i>	<i>6%</i>	<i>8%</i>	<i>11%</i>
Impuestos	8,842	2,164	4,706	7,185	10,461
Utilidad/Pérdida Neta	16,420	4,020	8,740	13,344	19,427

33

Se estima una inversión inicial de aproximadamente \$20,110 dólares (USD), los cuales se espera recuperar en un horizonte de 3 años, asumiendo una inflación del 4.5% en los primeros dos años, los gastos iniciales estimados son (véase *Tabla 23*):

³³ Estado financiero elaborado por Leopoldo Díaz

Tabla 22. Inversión inicial

Números en dólares (\$ USD)

Inversión Inicial

Gastos Legales/Fiscales	\$	2,310
Consultoría Mercadotecnia	\$	4,580
Creación sitio web	\$	3,620
Equipo de oficina y papelería	\$	1,500
Equipo de cómputo	\$	3,200
Viaje piloto	\$	4,000
Otros gastos	\$	900
	\$	20,110

Por los cuales se esperan obtener los siguientes rendimientos a lo largo de los primeros cinco años de operación (véase *Tabla 2*), también se puede apreciar que el periodo de recuperación de la inversión inicial es de aproximadamente 2 años:

Tabla 23. Rendimientos Anuales

Números en dólares (\$ USD)

Año	Concepto	Cantidad
0	Inversión Inicial	-20,110
1	Utilidad Neta	16,420
2	Utilidad Neta	4,020
3	Utilidad Neta	8,740
4	Utilidad Neta	13,344
5	Utilidad Neta	19,427

Con las siguientes razones financieras (véase *Tabla 25*):

Tabla 24. Razones financieras

<i>Números en dólares (\$ USD)</i>	2 años	3 Años	5 Años
Tasa interna de retorno	1%	25%	51%
Valor Presente Neto	-685	6,169	28,769
Retorno de Inversión	-3%	31%	143%
<i>Inflación anual</i>	<i>4.50%</i>	<i>5.50%</i>	<i>6.50%</i>

La tasa interna de retorno ha sido calculada usando los flujos de efectivo de forma directa. Para el valor presente neto se asume una tasa de descuento (inflación) del 4.5% para los primeros dos años, y luego un punto porcentual más para el horizonte de 3 años hasta llegar a 6.5% en el horizonte a 5 años, con la intención de ser más conservador en el cálculo y bajo el supuesto de que a mayor plazo existe menor predictibilidad.

El retorno de inversión es el resultado de dividir los ingresos futuros traídos a valor presente con la inversión inicial como denominador para determinar el rendimiento de la inversión luego de la inflación.

De lo anterior se puede concluir la rentabilidad del negocio, sobre todo después de dos años, cuando se incrementa el volumen de ventas, sin embargo la base instalada de prestación de servicio, por ejemplo la página web, no incrementa sus costos al mismo ritmo, ya que evidentemente el uso de esa plataforma no genera gastos variables relativos al número de visitas o usuarios. Se ganan también ventajas en la estructura de costos ya que tampoco es necesario incrementar significativamente el personal para acomodar más viajes.

6. CONCLUSIÓN

A pesar de los retos económicos, sociales, políticos y de inseguridad que aquejan a México; existen por otro lado excelentes destinos turísticos que siguen siendo del agrado de viajeros de todo el mundo, ya sea en destinos de playa, arqueológicos, culturales o de negocios, el flujo es constante.

Otro factor obvio para nuestro país es el de ser vecinos de una de las economías más grandes del mundo, es decir, gente con posibilidades económicas de realizar viajes al extranjero. Aunado a esas dos variables macroeconómicas, existe una tendencia en aumento a la fotografía seria, donde se invierte no sólo dinero, sino tiempo y dedicación por parte de sus practicantes.

El proyecto presentado en este texto reconoce y toma ventaja de las circunstancias recién descritas y demuestra mediante el uso herramientas de administración y presentación de datos estadísticos, que es viable y real una oportunidad de negocios con una sustentabilidad financiera como se demuestra en el plan financiero y de mercadotecnia.

Tabla 25. Resumen de datos Clave.

<i>Resumen de datos clave</i>	Horizonte		
	2 años	3 Años	5 Años
Tasa interna de retorno	70%	97%	117%
Valor Presente Neto, sobre utilidades proyectadas	37,339	77,837	199,016
Retorno de Inversión	104%	217%	556%
Valor del mercado meta (USD), anualizado	\$ 3,780,000	\$ 3,780,000	\$ 3,780,000
Punto de equilibrio (número de paseantes)	71	93	132
Punto de equilibrio ventas netas (USD)	\$ 166,257	\$ 218,758	\$ 309,218 ³⁴

³⁴ Tabla preparada por Leopoldo Díaz

Por lo anterior se concluye que es este un plan de negocios viable y rentable que con una ejecución disciplinada y basada siempre en métodos científicos de administración puede y debe ser llevada a cabo.

Bibliografía

- Balanko-Dickson, G. (2007). *Como Preparar Un Plan De Negocios Exitoso*.
- Camera and Imaging Products Association. (2013, Julio 17). *Camera and Imaging Products Association*. Retrieved from Camera and Imaging Products Association: <http://www.cipa.jp/english/>
- Castañeda Martínez, L. (2005). *IMPLEMENTACIÓN: EL ARTE DE CONVERTIR LOS PLANES DE NEGOCIOS EN RESULTADOS RENTABLES*. Ediciones Poder.
- Cavusgil, T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2007). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *International Business Environments And Operations*.
- Finch, B. (2002). *CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS*. Barcelona.
- Harvard Business School Press. (2007). *Creating a Business Plan*.
- Maitland, I. (1998). *PLANES EFICACES DE NEGOCIOS EN UNA SEMANA*. México.
- National Geographic. (2013, Abril 20). *National Geographic Expeditions*. Retrieved from National Geographic Expeditions: <http://www.nationalgeographicexpeditions.com/about>
- O'Hara, P. D. (1992). *EL PLAN EMPRESARIAL INTEGRAL: CÓMO PREPARARLO, REDACTARLO Y REVISARLO*. Madrid: Deusto.
- Pérez Soto, J. M. (1994). *BUSINESS PLAN: MÁS ALLÁ DEL PRESUPUESTO*. Barcelona: Gestión y Planificación Integral.
- Photo Travel Experiences. (2011, Abril 10). *Photo Travel Experiences*. Retrieved from Photo Travel Experiences: <http://www.phototravelexperiences.com/caracolesp.html>
- Presidencia de la República. (2011, Marzo 18). *Presidencia de la República*. Retrieved from Presidencia de la República: <http://www.presidencia.gob.mx/?DNA=85&Contenido=62785>
- Pricewaterhouse Coopers México. (n.d.). *Pricewaterhouse Coopers México*. Retrieved from Pricewaterhouse Coopers México: <http://www.pwc.com/mx/es/industrias/turismo.jhtml>
- Secretaría de Turismo México. (2011, Marzo 17). *Secretaría de Turismo México*. Retrieved from http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_8415_verificacion_de_serv
- Secretaría de Turismo México. (n.d.). *Inversión Privada Identificada En El Sector Turístico*. Retrieved from Secretaría de Turismo México: <http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/705/1/images/2010.pdf>

Siegel, E. S. (1994). *EL PLAN EMPRESARIAL: LA GUÍA DE ERNST & YOUNG*. Madrid.

Stutely, R. (2000). *PLAN DE NEGOCIOS: LA ESTRATEGIA INTELIGENTE*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.