ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN DE NEGOCIO YACHAY WASI GASTRONOMIA
PERUANA**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

GABRIELA NINA FUENTES

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

PAULO CESAR PUMA QUISPE

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de
Empresas de Servicios**

JHOEL HENDERSON QUISPE HERRERA

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de
Empresas de Servicios**

Asesor:

Mgt. Gino Dodero Ortiz de Zevallos

Lima – Perú

2018

“PLAN DE NEGOCIO: YACHAY WASI GASTRONOMÍA PERUANA”

DEDICATORIA

Para mis amados padres Cornelio y Catalina, ejemplos de superación, perseverancia y trabajo, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

Paulo

Para mi familia, por su amor y apoyo incondicional, quienes son el soporte para alcanzar mis metas; especialmente para mi amado hijo Arturo Salvador, quien es mi máxima inspiración.

Gabriela

Para mis padres que me brindaron siempre su apoyo constante, mi esposa y mi hijita que nació durante todo este proceso, quienes ahora son mi inspiración y mis ganas de salir adelante.

Jhoel

Asimismo, agradecemos a nuestro asesor, profesor Gino Dodero Ortiz de Zevallos por su paciencia, motivación y sabiduría brindada en este proceso de aprendizaje.

Paulo, Gabriela y Jhoel

Resumen Ejecutivo

Se trata de un negocio que busca complementar a los tours tradicionales e involucrar al turista extranjero en el conocimiento de la gastronomía peruana, reconocida a nivel mundial, a través de su preparación interactiva, utilizando ingredientes oriundos del país, cuya característica principal es la exquisitez de sus sabores y bondades para la salud, dentro de un ambiente cordial y vivencial con plena participación de los visitantes, la que quedará plasmada en un documento fotográfico siendo nuestro eslogan “ustedes son los protagonistas”.

El tour gastronómico durará cuatro horas, iniciará con la visita al mercado de San Pedro, el principal centro de abastos de la ciudad, a fin de conocer la variedad de alimentos nativos; luego en el local del negocio se enseñará a través de clases didácticas de cocina la preparación de platos peruanos.

El negocio puede localizarse en la urbanización Santa Mónica del distrito de Wanchaq o en la urbanización Magisterio del distrito de Cusco, ambas en la provincia de Cusco, región Cusco, ubicadas a 15 minutos del centro de la ciudad, caracterizadas por ser zonas residenciales, comerciales y seguras; el local contará con un área mínima de 200 metros cuadrados, seis ambientes (entre ellos una sala de espera, una sala de exposiciones, una cocina interactiva, un comedor, un almacén, un área administrativa y de limpieza), un pequeño biohuerto y una cochera.

Para llevar a cabo este negocio se requiere una inversión inicial de S/ 175,081.57 que permitirá cubrir el capital de trabajo como el alquiler del local, la adquisición de activos fijos (equipos, muebles, enseres y útiles de cocina), y los gastos pre operativos.

La fuente principal de ingresos será la venta de tours gastronómicos que incluye la visita al mercado y las clases de cocina, del cual se proyecta vender 2,592 tours gastronómicos en el primer año.

El público objetivo estará compuesto por turistas entre 20 a más años de edad, que estén hospedados en hoteles de tres y cuatro estrellas. Asimismo; los aliados estratégicos serán las agencias de viaje y hoteles que se encuentren interesados en ofrecer un servicio diferente e innovador.

Luego de estimar la tasa de costo de capital de 22.07 %, el VAN alcanza los S/ 30,177.63 y la TIR es de 26.65%, por lo que se decide favorablemente sobre el proyecto “Yachay Wasi Gastronomía Peruana”.

El punto de equilibrio contable en el primer año, es decir cuando la utilidad operativa es igual a cero se conseguirá al vender 1,807 tours gastronómicos, lo que nos da una holgura frente a riesgos y factores de contingencia.

Esta idea de negocio fue elaborada considerando el reconocimiento a nivel mundial de la cocina peruana como una de las más privilegiadas del mundo y la existencia de una demanda creciente e insatisfecha que busca complementar el turismo cultural, con una alternativa innovadora como el turismo gastronómico.

Tabla de contenidos

Capítulo I: Generalidades	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Determinación del problema u oportunidad	5
1.3. Justificación del proyecto	6
1.4. Objetivos generales y específicos	6
1.4.1. Objetivos generales.....	6
1.4.2. Objetivos específicos.	7
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	7
1.5.1. Alcances.....	7
1.5.2. Limitaciones.....	7
Capítulo II: Estructura Económica del Sector.....	8
2.1. Descripción del estado actual de la industria	8
2.1.1. Segmentación de la industria	10
2.1.2. Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.)	12
2.1.2.1. Peruvian Cooking Class.....	12
2.1.2.2. Cusco Culinary.....	13
2.1.2.3. Cusco Restaurant.	14
2.1.2.4. Cusco Dining	15
2.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)	16
2.3. Análisis estructural del sector industrial.	18
2.3.1. Competidores potenciales.	19
2.3.2. Competidores actuales en el sector industrial.....	20
2.3.3. Productos sustitutos.	21
2.3.4. Poder de negociación de los compradores.	22
2.3.5. Poder de negociación con los proveedores.	22
2.4. Análisis de la competencia.....	23
2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa	24
2.4.2. Matriz de perfil competitivo.	24
2.5. Análisis del contexto actual y esperado	29
2.5.1. Análisis externo general.....	29
2.5.1.1. Análisis político.	29

2.5.1.2. Análisis económico.....	30
2.5.1.3. Análisis social.....	30
2.5.1.4. Análisis tecnológico.....	31
2.5.1.5. Análisis de la biodiversidad.....	31
2.6. Oportunidades.....	31
2.7. Amenazas.....	32
2.8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	32
Capítulo III: Estudio de Mercado.....	34
3.1. Descripción del servicio.....	34
3.2. Selección del segmento de mercado.....	35
3.3. Investigación cualitativa.....	35
3.3.1. Proceso de muestreo.....	36
3.3.2. Diseño de instrumentos (entrevistas a profundidad y focus group).....	38
3.3.3. Análisis y procesamiento de datos obtenidos en las entrevistas a profundidad y focus group.....	42
3.3.3.1. OE1: Conocer los platos preferidos de nuestra gastronomía por parte de los turistas.....	42
3.3.3.2. OE2: Saber cuáles son los platos que les interesa aprender a detalle.....	43
3.3.3.3. OE3: Averiguar si este servicio es aceptado por las agencias de viajes.....	44
3.3.3.4. OE4: Conocer nuestra competencia directa e indirecta.....	44
3.4. Investigación cuantitativa.....	45
3.4.1. Proceso de muestreo.....	45
3.4.2. Diseño de instrumento.....	49
3.4.3. Análisis y procesamiento de datos.....	49
3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo.....	58
3.5.1. Conclusiones.....	58
3.5.2. Recomendaciones.....	60
3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes.....	61
Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo.....	63
4.1. El ámbito de la proyección.....	63
4.2. Selección del método de proyección.....	63
4.2.1. Mercado potencial.....	64
4.2.2. Mercado disponible.....	66
4.2.3. Mercado efectivo.....	66

4.2.4. Mercado objetivo.	67
4.3. Pronóstico de ventas	69
4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas	70
4.4.1. Variables económicas.	70
4.4.2. Situación de la industria.....	71
4.4.3. Ingreso de nuevos competidores.....	71
4.4.4. Políticas gubernamentales.....	71
Capítulo V: Ingeniería del Proyecto	73
5.1. Estudio de ingeniería.....	73
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivo.	73
5.1.2. Selección del equipamiento.	75
5.1.3. Distribución de equipos y maquinarias.....	75
5.2. Determinación del tamaño	77
5.2.1. Proyección de crecimiento.....	77
5.2.2. Recursos.....	78
5.2.3 Tecnología.....	79
5.3. Estudio de localización	79
5.3.1. Definición de los factores localizacionales.....	80
5.3.2. Consideraciones legales.	81
5.4. Determinación de la localización óptima.....	83
Capítulo VI: Aspectos Organizacionales	86
6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada	86
6.1.1. Visión.....	86
6.1.2. Misión.	86
6.1.3. Principios.	87
6.2. Determinación de las ventajas competitivas críticas	88
6.3. Diseño de la estructura organizacional deseada.....	90
6.4. Diseño de los perfiles de puesto clave	90
6.5. Remuneraciones, compensaciones e incentivos	91
6.6. Política de recursos humanos.....	93
Capítulo VII: Plan de Marketing.....	94
7.1. Estrategias de marketing	95
7.1.1. Estrategia de producto.....	95
7.1.2. Estrategia de precio.....	98

7.1.3. Estrategia de distribución.....	99
7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.....	102
7.2. Estrategia de ventas.....	103
7.2.1. Plan de ventas.	103
7.2.2. Políticas de servicio y garantía	104
7.2.3. Alianzas estratégicas con restaurantes.	104
Capítulo VIII: Planificación Financiera.....	106
8.1. La inversión	106
8.1.1. Inversión pre operativa.	106
8.1.2. Inversión en capital de trabajo.	106
8.1.3. Costo del proyecto.	108
8.1.4. Inversiones futuras	110
8.2. Financiamiento.....	110
8.2.1. Endeudamiento y condiciones.	110
8.2.2. Capital y costo de oportunidad.	110
8.2.3. Costo de capital promedio ponderado.....	112
8.3. Presupuestos base.....	113
8.3.1. Presupuesto de ventas.	113
8.3.2. Presupuesto de compras.	113
8.3.3. Presupuesto de costo de ventas.	119
8.3.4. Presupuesto de gasto administrativo.....	122
8.3.5. Presupuesto de marketing y ventas.	125
8.3.6. Presupuesto de gastos financieros.....	125
8.4. Presupuestos de resultados.....	125
8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	126
8.4.2. Balance proyectado.	126
8.4.3. Flujo de caja proyectado.	127
Capítulo IX: Evaluación Económica	129
9.1. Evaluación económica	129
9.1.1. Tasa interna de retorno (TIR).....	129
9.1.2. Valor actual neto (VAN).....	129
9.1.3. ROE (Return On Equity).	129
9.1.4. Ratios.	130
9.2. Análisis de riesgo.....	132

9.2.1. Análisis de punto de equilibrio.	132
9.2.2. Análisis de sensibilidad.....	134
9.2.3. Análisis de escenarios.	134
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	136
10.1. Conclusiones.....	136
10.2. Recomendaciones	136
Referencias.....	137
Anexos	140

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz de atractividad	19
Tabla 2 Matriz de perfil competitivo	26
Tabla 3 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	33
Tabla 4 Relación de productos.....	35
Tabla 5 Entrevistas a profundidad	40
Tabla 6 Focus group.....	41
Tabla 7 Turistas extranjeros que arribaron a hospedaje en la provincia de Cusco	46
Tabla 8 Número de turistas encuestados, hospedados en hoteles de tres y cuatro estrellas	48
Tabla 9 Género de los encuestados	49
Tabla 10 Edad de los encuestados.....	50
Tabla 11 Nacionalidad de los encuestados	51
Tabla 12 Encuestados interesados en conocer la gastronomía	52
Tabla 13 Encuestados interesados en conocer productos locales, cuando visitan un nuevo destino	52
Tabla 14 Encuestados interesados en conocer el mercado local.....	53
Tabla 15 Encuestados interesados en aprender a cocinar comida (peruana)	53
Tabla 16 Turistas que gustan adquirir un servicio de paquete turístico cultural gastronómico	54
Tabla 17 Encuestados que toman en cuenta la cantidad de personas por grupo, cuando adquieren un tour	54
Tabla 18 Encuestados que disponen de tiempo para realizar actividades no programadas	55
Tabla 19 Encuestados que consideran importante la duración del paquete turístico.....	55
Tabla 20 Encuestados que recomiendan un paquete turístico cuando ha cubierto sus expectativas.....	56

Tabla 21 Los factores mas importantes en un servicio turístico para los encuestados	56
Tabla 22 Precios aceptables por los encuestados por un tour gastronómico	57
Tabla 23 Medios utilizados para informarse sobre productos turísticos?	57
Tabla 24 Valores adicionales que los encuestados quisieran encontrar en un tour gastronómico.....	58
Tabla 25 Encuestados que adquirirían un tour gastronómico con un excelente servicio al cliente y buenas instalaciones	58
Tabla 26 Estudio Cuantitativo	60
Tabla 27 Turistas extranjeros que arribaron a los establecimientos de hospedaje de la provincia de Cusco.....	65
Tabla 28 Cálculo de mercado disponible.....	66
Tabla 29 Cálculo de mercado efectivo.....	67
Tabla 30 Cálculo de mercado objetivo en porcentaje de participación y número de tours	69
Tabla 31 Cálculo de las ventas para el primer año con un porcentaje de participación de 1.06%	69
Tabla 32 Cálculo del pronóstico de ventas con un incremento de 1.60 % anual durante cinco años	70
Tabla 33 Turistas a ser atendidos en el primer año.....	77
Tabla 34 Tours gastronómicos durante el primer año.....	78
Tabla 35 Proyección de tours gastronómicos con un incremento de 1.60 % anual.....	78
Tabla 36 Distribución del recurso humano en una semana	78
Tabla 37 Equipos y maquinaria a utilizar	79
Tabla 38 Ponderación cualitativa de los factores - método QFR.....	84
Tabla 39 Recursos y capacidades del Yachay Wasi Gastronomía Peruana.....	88
Tabla 40 Identificación de recursos y capacidades según análisis VRIO	89

Tabla 41 Perfil de puestos claves	91
Tabla 42 Remuneración, incentivos y otros en un año	92
Tabla 43 Política de recursos humanos.....	93
Tabla 44 Estrategias de producto	98
Tabla 45 Comparación de precios.....	99
Tabla 46 Estrategia de distribución.....	101
Tabla 47 Estrategia de promoción de competidores y Yachay Wasi Gastronomía Peruana.	102
Tabla 48 Presupuesto del plan de ventas	104
Tabla 49 Gastos pre operativos.....	106
Tabla 50 Inversión en capital de trabajo	107
Tabla 51 Variación de capital de trabajo	107
Tabla 52 Costo total de proyecto	108
Tabla 53 Activos fijos	109
Tabla 54 Capital propio	110
Tabla 55 Rendimiento histórico de bonos EEUU de lo últimos cinco años (Rf)	111
Tabla 56 Beta del sector.....	111
Tabla 57 Rentabilidad de mercado de los últimos cinco años (Rm).....	111
Tabla 58 Cálculo de CAPM, COK \$ y COK S/.....	112
Tabla 59 Presupuesto de venta para el Año 1	113
Tabla 60 Presupuesto de venta proyectado	113
Tabla 61 Presupuesto de compra para el Año 1	114
Tabla 62 Carta de menú A	117
Tabla 63 Carta de menú B	118
Tabla 64 Presupuesto de compras proyectado	118
Tabla 65 Mano de obra directa para el primer año	120

Tabla 66 Mano de obra directa proyectado.....	120
Tabla 67 Costo indirecto para el primer año.....	121
Tabla 68 Costo indirecto proyectado	121
Tabla 69 Presupuesto de costo de ventas para el primer año.....	122
Tabla 70 Presupuesto de costo de ventas proyectado	122
Tabla 71 Presupuesto de gastos administrativos para el primer año	123
Tabla 72 Presupuesto de gastos administrativos proyectado	124
Tabla 73 Presupuesto de marketing y ventas para el primer año.....	125
Tabla 74 Presupuesto de marketing y ventas proyectado	125
Tabla 75 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	126
Tabla 76 Balance general.....	127
Tabla 77 Flujo de caja proyectado	128
Tabla 78 ROE - Return On Equity.....	130
Tabla 79 Ratio de liquidez	130
Tabla 80 Ratios de solvencia	131
Tabla 81 Rendimiento sobre el patrimonio.....	131
Tabla 82 Rendimiento sobre la inversión	132
Tabla 83 Análisis punto de equilibrio.....	133
Tabla 84 Análisis de escenario - reducción de ventas en 3%	134
Tabla 85 Análisis de Escenario 5 %	135

Lista de figuras

Figura 1. Factores de análisis del contexto externo	29
Figura 2. Proceso de diseño del muestreo.....	45
Figura 3. Distribución de ambientes en un área de 200 metros cuadrados	76
Figura 4. Mapa de la localización Yachay Wasi gastronomía peruana, extraído de Google maps	80
Figura 5. Estructura organizacional.	90
Figura 6. Marketing mix	94
Figura 7. Canal de distribución indirecta, elaboración propia	100
Figura 8. Canal de distribución directa	101

Introducción

Cusco es el principal destino turístico del Perú y uno de los más importantes del mundo, pues cuenta con un abundante legado histórico; a diario arriban una gran cantidad de turistas para visitar la ciudadela inca de Machupicchu declarada una de las siete maravillas de la humanidad.

En los últimos años la actividad turística en la ciudad del Cusco ha ido creciendo, permitiendo crear empresas que buscan diversificar la oferta turística con nuevos servicios y alternativas para los visitantes.

Por otro lado la gastronomía peruana es reconocida a nivel mundial, permitiendo que muchos turistas elijan al Perú no solamente como un destino cultural sino también gastronómico.

En ese contexto el presente plan de negocio utiliza la gastronomía peruana para diversificar la oferta turística, creando una nueva experiencia para los visitantes, quienes de forma interactiva aprenderán a preparar platos peruanos, conocerán los productos andinos, y degustarán de los mismos.

El plan de negocio está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: En este capítulo se describen las generalidades, antecedentes, objetivos, justificación, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Analiza la estructura económica del sector, la competencia, así como también las amenazas y oportunidades.

Capítulo III. Se presenta el estudio de mercado haciendo una investigación cualitativa y cuantitativa.

Capítulo IV: Se proyecta el mercado objetivo, seleccionando el método adecuado.

Capítulo V: En este capítulo se describe de forma detallada los productos, maquinarias a usar en el proyecto, tal como los muebles de escritorio, cocinas, etc. Así como también se determina el tamaño ideal del local donde se implantará el proyecto.

Capítulo VI: Detalla aspectos organizacionales, formulando nuestra misión y visión, determinando ventajas competitivas y políticas de recursos humanos.

Capítulo VII: Se define el plan de marketing.

Capítulo VIII: Capítulo importante donde se detalla la parte financiera del proyecto, como el financiamiento, presupuestos y resultados.

Capítulo IX: Se detalla la evaluación económica financiera y el punto de equilibrio.

Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I: Generalidades

1.1. Antecedentes

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo, según (La Organización Mundial del Turismo, 2015).

Es decir, el turismo ha tenido un crecimiento prácticamente ininterrumpido, a pesar de situaciones adversas que ocasionalmente se producen; debido a que las llegadas de turistas internacionales a escala mundial han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 527 millones en 1995 y 1,133 millones en 2014; además según las previsiones a largo plazo de la OMT, incluidas en Tourism Towards 2030 (Turismo hacia el 2030), las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un 3.30% anualmente entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1,800 millones de turistas.

Asimismo, se aprecia que, en el 2015, el impacto económico del turismo en el mundo ha tenido buenas perspectivas, pues constituyó el 9% del PBI, generando 1 de cada 11 empleos en el mundo, según (La Organización Mundial del Turismo, 2015).

En el 2014, América registró el mayor crecimiento, con un aumento del 8% en llegadas internacionales, seguida de Asia y Pacífico; es decir las mejores perspectivas para el 2015 correspondieron a Asia, el Pacífico y América (ambas entre el 4% y 5%), según (La Organización Mundial del Turismo , 2015).

Este crecimiento en la actividad turística mundial se ve reflejado también en el crecimiento del turismo en el Perú; el cual ha tenido un comportamiento progresivo en las últimas décadas, creciendo de 359 mil turistas en 1988, a 944 mil en 1999, 2 millones 242 mil en 2011 hasta alcanzar los 3 millones 229 mil en el 2015; es decir la tasa de crecimiento de arribos de visitantes al Perú entre los años 1988 – 2015 ha tenido un comportamiento medio de 8.48%, según (BADATUR – OTP , 2015).

Según estudios realizados se ha identificado que hoy en día los viajeros están en la búsqueda de nuevos destinos culturales, gastronómicos, viajes temáticos y deseo por experiencias que sean auténticas, aunadas con el confort, calidad y altos estándares de servicio, según (PENTUR, 2013).

El Perú es un país pluricultural, diverso, por ello en la actualidad tiene una oferta variada de entretenimiento, cultura, arte, diseño, música; además cuenta con una de las gastronomías más ricas y prestigiosas del mundo.

Tal es así que el año 2017 Perú fue elegido por sexto año consecutivo como el "mejor destino culinario" en los WTA, conocidos como los premios "Oscar del Turismo", según (GESTIÓN, 2017).

Además, el Perú cuenta con lugares turísticos atractivos, dentro de los cuales se encuentra la ciudad del Cusco, considerada una de las urbes turísticas más visitadas, ofrece diversos servicios para los foráneos como por ejemplo visitas guiadas, hospedajes y restaurantes. Entre las principales actividades turísticas que se ofertan se tienen las de tipo cultural, vivencial, aventura y místico, los cuales son considerados como tours tradicionales debido a que no se evidencia mayor diversificación en la oferta.

Según (La República, 2018) Cusco no solo cuenta con destinos turísticos impresionantes como Machu Picchu o Sacsayhuamán, sino además es reconocido por su excelente gastronomía que deleita a peruanos y extranjeros. Pepián de Cuy o Conejo, lechón al horno, tamales, entre otros platos típicos son realizados a diario por cocineros experimentados de la región. Es decir, la comida cusqueña se está dando a conocer y es degustada por los turistas; sin embargo, existe el interés de conocer y aprender a preparar los platos más representativos de la gastronomía peruana, de acuerdo a (PROMPERU, 2018) existen 20 platos típicos del Perú mas reconocidos: Ceviche, pollo a la brasa, causa rellena, papa a la huancaína, ají de gallina, anticuchos, lomo saltado.

Por lo señalado, en la actualidad se ha identificado un segmento creciente de turistas que buscan complementar su visita cultural con una alternativa diferente; asimismo, muestran interés en conocer la gastronomía peruana.

En ese entender, esta idea de negocio pretende integrar la visita cultural con la gastronomía al considerar el auge de la comida peruana.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Para identificar el problema y la oportunidad de este plan de negocio se tomará en cuenta como ámbito de intervención la ciudad del Cusco.

Actualmente, en Cusco se encuentran agencias de viaje que ofrecen paquetes turísticos tradicionales como city tour, tour de Valle Sagrado, Machupicchu, Valle Sur, Chincheros, Maras, Moray, etc.; existiendo pocas alternativas, que permitan al turista diversificar su estadía y cubrir la expectativa de conocer la gastronomía peruana, generando que los mismos elijan visitar otras ciudades o países; de allí surge la necesidad de fusionar la actividad turística con la gastronomía, proponiendo una nueva forma de conocer la cultura peruana.

Es por ello que este plan de negocio propone una alternativa diferente que permita diversificar la oferta turística del Cusco y ofrecer al turista conocer de manera interactiva la cultura a través de la gastronomía peruana, visitando el mercado central del Cusco, principal centro de abastos, donde se oferta una variedad de productos oriundos de la zona; conociendo la historia de los alimentos más importantes de la región en la sala de exposición del Yachay Wasi Gastronomía Peruana mediante paneles y pantallas informativas, y aprendiendo a preparar comida peruana con insumos andinos ecológicos; asimismo, se contará con un biohuerto que contendrá plantas andinas aromáticas utilizadas en la preparación de alimentos, por último se degustará los platos preparados en las instalaciones del negocio.

1.3. Justificación del proyecto

Según (Comercio, 2010) La gastronomía peruana influyó en la decisión de 42% de los turistas extranjeros a la hora de elegir a Perú como destino turístico, y el 93% afirmó que la comida peruana cubrió sus expectativas; asimismo, según (GESTIÓN, 2017) el 82% de los visitantes considera a Perú como un destino gastronómico y el 25% afirma que el conocimiento sobre la gastronomía peruana estaría creciendo en sus países. Como se observa el turista que visita el Perú llega con gran expectativa por conocer y degustar los diferentes platos típicos del país, por tanto es muy probable que ellos quieran aprender a prepararlos; en el estudio del Capítulo III se analizará que tan probable es esa afirmación.

Actualmente, el turista que viene a Cusco se limita a realizar tours a diversos centros arqueológicos y cubre la expectativa de degustar diferentes platos típicos en restaurantes que constituyen una oferta pasiva, más no les permite aprender la receta ni la preparación de estos.

En ese entender, el proyecto busca cubrir la necesidad de muchos turistas de aprender la receta y preparar platos típicos, dado que existen turistas insatisfechos por que la oferta no se adecua a sus expectativas, este proyecto propone diversificar la oferta complementando los tours tradicionales con la gastronomía aprovechando el boom de la cocina peruana a nivel internacional, creando un producto innovador; asimismo, permitirá diversificar la oferta turística en la ciudad de Cusco.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivos generales.

Elaborar un plan de negocios a fin de constituir el Yachay Wasi Gastronomía Peruana, ofreciendo una alternativa turística a los visitantes del Cusco y satisfaciendo la necesidad del segmento creciente de turistas que buscan opciones diferentes durante su estadía.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Identificar los factores que garanticen la preferencia del turismo gastronómico.
- Determinar el grado de aceptación del servicio.
- Identificar y analizar las capacidades de los competidores.
- Analizar la viabilidad económico – financiera.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances.

La presente investigación explorará las necesidades de los turistas de habla inglesa o española, que se hospedan en hoteles de tres y cuatro estrellas, con enfoque en el interés por la gastronomía peruana; asimismo, se incluirán agencias de viajes y otras organizaciones que trabajan con este tipo de clientes.

1.5.2. Limitaciones.

- Escasa información sobre las necesidades de los turistas.
- Poca investigación relacionada a la diversificación de la oferta turística.
- Falta de datos de inteligencia de mercado.
- Información restringida por parte de los competidores.

Capítulo II: Estructura económica del sector

2.1. Descripción del estado actual de la industria

El turismo según (Organización Mundial del Turismo), es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios.

La industria del turismo a nivel mundial en las últimas décadas ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez en el mundo. Además se ha consolidado como una industria que genera empleo y riqueza.

De acuerdo a lo manifestado por (La Organización Mundial del Turismo , 2015), el turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

Es decir, el turismo a nivel mundial presenta una demanda creciente generando mayor competencia entre los diferentes destinos turísticos; siendo el factor determinante para elegir el lugar a visitar, la cultura de cada localidad. En ese entender, a fin de innovar y conocer la cultura de una localidad la actividad turística convencional se está complementando con la gastronomía de cada localidad, al cual se le considera la industria del turismo gastronómico.

Al respecto, según (Organización Mundial de Turismo, 2017), la gastronomía, es un componente esencial de la historia, la tradición y la identidad, se ha convertido también en un motivo importante para visitar un destino. De acuerdo al segundo informe mundial de la OMT sobre turismo gastronómico, este segmento turístico ofrece un enorme potencial para estimular las economías locales, regionales y nacionales y promover la sostenibilidad y la inclusión.

Adicionalmente, la (Organización Mundial del Turismo, 2017) señala en el primer informe mundial sobre turismo gastronómico que el 88.2% de los destinos consideran la gastronomía como un elemento estratégico para definir su imagen y su marca. La Asociación Mundial de Turismo Gastronómico estima que la gastronomía genera cada año 150,000 millones de dólares. Y según el informe sobre el turismo gastronómico en el mundo elaborado por MINTEL (Agencia de Inteligencia de Mercado), hay 27.3 millones de turistas estadounidenses cuyo principal motivo para viajar es disfrutar de actividades gastronómicas.

Es decir, la gastronomía ha pasado de ser considerado como un conjunto de alimentos que satisfacen el hambre, a ser una manera de conocer la cultura de una localidad; es decir, la gastronomía ha tomado relevancia a lo largo de los años, pues no solo satisface necesidades si no también permite conocer la diversidad de alimentos en una zona, la sostenibilidad de un territorio y las costumbres de su población.

El Perú, no es ajeno al nuevo enfoque de la gastronomía, pues es reconocido a nivel mundial por la variedad de platos, calidad de sus productos, origen de sus ingredientes, aspectos que permiten conocer la cultura peruana. Según (GESTIÓN, 2017), PROM PERÚ destacó que este es el sexto año consecutivo que Perú recibe el premio como mejor destino culinario en los WTA, conocidos como los premios Oscar del Turismo.

De acuerdo a la evaluación del turismo gastronómico en el Perú realizado por (PROM PERU, 2016), el 82% de los vacacionistas considera que el Perú es un destino gastronómico y valora la gastronomía y/o comida tradicional del Perú; asimismo, dichos turistas manifiestan que el conocimiento de la gastronomía peruana estaría creciendo en sus países de origen, en tal sentido, el 25% de los turistas brasileños consideran que existe un crecimiento de la gastronomía peruana, en Colombia el 21%, mientras que en Francia, EEUU y Argentina no alcanzaría al 15%.

Adicionalmente, (PROM PERU, 2016) en dicha evaluación señala que dentro de los principales aspectos de interés y motivadores de viaje se encuentran conocer Machupicchu, la ciudad del Cusco, la naturaleza/los paisajes, la gastronomía y la variedad de atractivos turísticos.

Por lo señalado, la industria del turismo gastronómico está en pleno crecimiento, teniendo mayor relevancia a nivel nacional e internacional y complementándose perfectamente con la actividad turística convencional pues ambas permiten conocer la cultura, orígenes y costumbres del Perú.

2.1.1. Segmentación de la industria.

En la actualidad el sector turismo es una de las principales actividades económicas para la región del Cusco, se sustenta debido a la gran cantidad de recursos turísticos, históricos, culturales y naturales que posee, es por ello que en la ciudad del Cusco, el turismo se segmenta en (a) cultural, (b) místico, (c) vivencial y (d) aventura, los cuales se describen a continuación:

- Turismo Cultural: según (Talaya, 2011) este segmento engloba todas aquellas manifestaciones artísticas, monumentos, museos, exposiciones, visitas a lugares históricos y arqueológicos, festivales y todo aquello que cubra motivaciones culturales y artísticas.
- Los sub segmentos que se contemplan en este segmento de turismo cultural son: (a) sub segmento de monumentos y museos (visita al Museo Inka, Museo del Qoricancha, Museo Histórico Regional etc.); (b) gastronomía (degustación de platos típicos), (c) turismo etnográfico y (d) folklórico referido a fiestas y costumbres (Fiesta Virgen del Carmen, Qoyllorriti, Corpus Christi, Inti Raymi, etc.).
- Turismo místico: O espiritual se basa en el desarrollo de la persona utilizando conocimientos ancestrales de una determinada región, en el Cusco la oferta se ubica

generalmente en el valle sagrado y el distrito de Huasao donde se utilizan diversas plantas nativas para la realización de ceremonias como pago a la tierra, sanaciones y purificaciones.

- Turismo vivencial: Es una forma de ofrecer al turista experiencias que le permite vivir la realidad de una comunidad andina y conocer su forma de vida como por ejemplo convivencias en la comunidad de Raqchi, comunidad de Willoq y comunidad de Qeros.
- Turismo de aventura: Es un tipo de turismo que consiste en explorar y vivir experiencias extremas en determinados espacios naturales, en la ciudad se recurre a diferentes prácticas de aventura como canotaje, andinismo (escalar en nieve), cabalgatas, caminatas etc.

De acuerdo al plan de negocio que se está elaborando y la demanda de la ciudad del Cusco que se pretende satisfacer el sub segmento de la industria turística donde se desarrollará el negocio es el turismo gastronómico ubicado dentro del turismo cultural, pues permite conocer la cultura peruana a través de los sabores, productos locales es decir su gastronomía.

Según (El Secretario General de la OMT, 2016), el turismo gastronómico es uno de los segmentos más consolidados del sector que abre un sinfín de oportunidades en la promoción de destinos; Perú es un claro ejemplo que ha sabido promocionar esta disciplina para aumentar su visibilidad y posicionamiento.

En ese entender el turismo gastronómico constituye una gran oportunidad para consolidar el vínculo entre el turismo y la gastronomía en el Cusco.

2.1.2. Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.).

La industria del turismo es muy amplia y variada; sin embargo, para hacer un correcto análisis del proyecto se estudiará al sub segmento gastronómico de la ciudad del Cusco, debido a que complementa la experiencia cultural del turista.

En ese entender, en el presente numeral se considera a los competidores directos que son: Peruvian Cooking Class y Cusco Culinary; y competidores indirectos como las cadenas de restaurantes turísticos que ofrecen una experiencia gastronómica al turista interesado en conocer la cultura peruana ofreciendo servicios similares al propuesto; es preciso mencionar que para este caso no se considera a las agencias de viaje debido a que no ofrecen algún tipo de servicio (tours) gastronómico; no obstante posteriormente serán considerados como aliados estratégicos del plan de negocio.

A continuación, se describe las características de los competidores directos:

2.1.2.1. Peruvian Cooking Class.

Considerado como uno de los competidores directos, es una empresa local que ofrece clases de cocina en horarios por la mañana y por la tarde, está ubicado en la calle San Juan de Dios S/N del distrito, provincia y región de Cusco, tiene cuatro años en el mercado y su público objetivo está conformado por pasajeros extranjeros de edad joven, cabe señalar que el precio ofrecido por un tour culinario es de 49 dólares americanos. El local cuenta con un solo ambiente de 50 m²; asimismo, cuenta con cinco trabajadores, entre chef, guía de turismo y personal administrativo.

Su volumen de ventas en el 2017, ascendió a 4,032 tours culinarios, es decir \$ 157,248.00, teniendo una participación en el mercado de 1.65%, siendo su estrategia principal las alianzas con los hospedajes donde encuentran su público objetivo.

Dentro de las principales fortalezas destacan: (a) la ubicación del local, situada a una cuadra de la plaza de mayor de Cusco, (b) experiencia en el turismo gastronómico y (c) buen trato a sus clientes.

Dentro de sus principales debilidades están: (a) infraestructura inadecuada, por estar acondicionada en un espacio reducido, y (b) no todo el personal habla inglés.

Una de las principales oportunidades para su negocio es el crecimiento del turismo gastronómico; sin embargo, por la ubicación de su local, a media cuadra de la Municipalidad Provincial de Cusco y la Plaza de Armas del Cusco, se encuentran expuestos a constantes protestas sociales, lo que constituye una amenaza por el peligro que representa.

2.1.2.2. Cusco Culinary.

Esta empresa es el segundo competidor directo, su local tiene menos de un año y medio en la ciudad del Cusco, está ubicada en la calle San Andrés 477, del distrito, provincia y región de Cusco, su horario de atención es por la mañana y por la tarde, su precio por tour gastronómico es de 69 dólares americanos. El público objetivo de Cusco Culinary es el pasajero con mejores ingresos a comparación del cliente de Peruvian Cooking Class. El local cuenta con tres ambientes en un área total de 110m²; con siete trabajadores, encargados de las reservas, la cocina, el tour al mercado San Pedro etc.

Su volumen de ventas en el 2017, ascendió a 2,880 tours culinarios, es decir \$ 198,720.00, teniendo una participación en el mercado de 1.18 %.

Dentro de sus principales fortalezas están el contar con un local cómodo, con buen equipamiento; asimismo, cuentan con personal bilingüe.

Dentro de sus debilidades se han identificado dos: (a) el servicio brindado no cubre la expectativa del cliente, y (b) el profesional a cargo de las clases de cocina no realiza un acompañamiento a cada turista en la elaboración de su plato.

Una de las principales oportunidades para su negocio es el crecimiento del turismo gastronómico; sin embargo, la ubicación de su local constituye una amenaza por la cercanía a la calle Kuychipunku, del distrito de Cusco, lugar donde se ubican una gran cantidad de bares.

Por otro lado, los competidores indirectos son los siguientes:

2.1.2.3. Cusco Restaurant.

Es la cadena de restaurantes turísticos líder en la ciudad del Cusco, ofrece una experiencia gastronómica a través de los ocho restaurantes especializados con los cuales cuenta, que son:

- Inka Grill: Ubicado en el portal de Panes 115 de la Plaza de Armas de la ciudad del Cusco, ofrece la gastronomía peruana tradicional y criolla, además de carnes a la parrilla y es el primer restaurante de esta cadena.
- MAP Café: Ubicado en la plazoleta Nazarenas 231, específicamente en el Museo de Arte Pre Colombino de la ciudad de Cusco, caracterizado por ser un restaurante tipo gourmet solo utiliza ingredientes orgánicos en la elaboración de sus platos.
- Pachapapa: Ubicado en plazoleta San Blas 120, del distrito de Cusco, especializado en ofrecer comida tradicional cusqueña elaborados en horno de barro, utilizando herramientas rústicas y ambientes campestres de una casona antigua, permite conocer la cultura cusqueña.
- Incanto: Ubicado en Santa Catalina Angosta del distrito de Cusco, especializado en comida fusión ítaloperuana, utiliza ingredientes peruanos con técnicas de cocina italiana, es el restaurante de la cadena que se especializa en atender grupos de turistas.
- Greens Organic: Ubicado en Santa Catalina Angosta 135, de la ciudad del Cusco, especializado en comida vegetariana con ingredientes orgánicos extraídos de

huertos de las comunidades del distrito de Lamay (Valle Sagrado), mediante sus ingredientes permite conocer el ecosistema de la región andina.

- LIMO: Ubicado en Portal de Carnes 236, de la Plaza de Armas de la ciudad del Cusco, especializado en comida fusión peruano japonés (nikkei).
- KION: Ubicado en calle Triunfo 370, del distrito de Cusco, especializado en comida fusión peruano china – chifa.
- Calle del Medio. Ubicado en Calle del Medio 113, Plaza de Armas de la ciudad del Cusco, es un bar restaurante caracterizado en ofrecer comida peruana con innovaciones culinarias de otras cocinas y bebidas andinas con shows musicales cusqueños.

La cadena Cusco Restaurant se caracteriza por tener como sus principales fortalezas: 1) restaurantes especializados en un determinado tipo de comida, 2) amplia experiencia en el rubro turístico pues vienen funcionando desde 1992 y 3) la ubicación de sus restaurantes son estratégicas al encontrarse situados alrededor de la Plaza de Armas de la ciudad imperial del Cusco.

Una debilidad identificada es la alta rotación de personal, debido a que las remuneraciones ofrecidas no cubren las expectativas de los trabajadores, situación que afecta al servicio.

Dentro de las oportunidades identificadas se encuentra la creciente demanda de turistas interesados en conocer la cultura peruana y el mundo de la gastronomía peruana; y como una amenaza se encuentran los conflictos sociales cuyo centro de protesta es la Plaza de Armas y alrededores.

2.1.2.4. Cusco Dining.

Es una empresa local que reúne tres restaurantes turísticos en la ciudad del Cusco.

- Marcelo Batata: Ubicado en calle Palacio N°121, restaurante que ofrece comida peruana, tanto criolla como andina. Este restaurante ofrece a su vez clases de

cocina que guarda similitud con el servicio que el presente proyecto plantea, mas no realiza una visita al mercado de San Pedro.

- Uchu Peruvian Steak House: Ubicado en calle Palacio N°135, restaurante que ofrece sobre todo carnes, de distintos tipos cocinados y servidos en piedra calientes, acompañados con guarniciones basadas en productos locales.
- La Feria Restaurante: Ubicado en Portal de panes 113, de la Plaza de Armas de la ciudad del Cusco, se caracteriza por ofrecer comida tradicional cusqueña, sus ambientes muestran la picantería tradicional de Cusco.

La cadena de restaurantes turísticos Cusco Dining se caracteriza por utilizar en sus diferentes restaurantes ambientes, utensilios y herramientas de la cultura incaica, detalles que son considerados como sus principales fortalezas y son un factor de diferenciación con sus competidores.

Una debilidad identificada es la poca experiencia que tienen en el rubro turístico con tres años de funcionamiento.

Como una oportunidad identificada se encuentra la creciente demanda de turistas interesados en conocer la cultura peruana y el mundo de la gastronomía peruana; y como una amenaza se encuentran los conflictos sociales.

2.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)

Sobre las tendencias del turismo internacional, según (La Organización Mundial del Turismo , 2015).

La región de las Américas registró el mayor crecimiento, con un aumento del 8% en llegadas internacionales, seguida de Asia y el Pacífico y de Oriente Medio (ambas 5%). En Europa las llegadas aumentaron un 3%, y un 2% en África.

Los ingresos por turismo internacional alcanzaron la cifra de 1,245,000 millones de dólares de los EE.UU. a escala mundial en 2014, partiendo de una cifra de 1,197,000

millones de dólares en 2013, lo que significa que se ha producido un crecimiento del 3.7% en términos reales (teniendo en cuenta las fluctuaciones en los tipos de cambio y la inflación).

Como se observa las tendencias del turismo a nivel internacional seguirán manteniéndose en crecimiento a pesar del des aceleramiento mundial de la economía, estos indicadores son positivos lo que facilita que el flujo de inversiones en el sector turístico crezca y se diversifique.

En los últimos años, el turismo gastronómico ha venido tomando relevancia dentro de la industria del turismo; según (Organización Mundial de Turismo, 2017) El turismo gastronómico se perfila como un recurso indispensable que añade valor y proporciona soluciones a la necesidad cada vez más acuciante de los destinos de diferenciarse y ofrecer productos únicos.

En la región Latinoamericana según, (GESTIÓN, 2017) Los resultados de este año no dejaron lugar a dudas sobre la cada vez mayor importancia de la gastronomía latinoamericana. La capital peruana, Lima, se consolida como capital regional del sabor con cinco restaurantes entre los 25 mejores de la región, seguida por Sao Paulo (con cuatro restaurantes), México (con tres restaurantes entre el top 25) y Buenos Aires (con tres restaurantes), Bogotá con dos restaurantes en el top 25 es una de las ciudades emergentes. Estima que en el 2023 el turismo represente el 10% del PBI mundial, con un valor de 10.5 billones y 340 millones de empleos.

Asimismo, de acuerdo a (PROM PERU, 2016) el 82% de los vacacionistas consideran que el Perú es un destino gastronómico y valoran la gastronomía y/o comida tradicional del Perú.

Cabe precisar, la estadía promedio se incrementó de ocho a nueve noches, según (Prom Perú, 2015).

De acuerdo a lo publicado por (Comercio, 2010) El mercado del Valle Sagrado de los Incas, así como el de San Pedro, en la Ciudad Imperial, y el de Lamay reciben a turistas deseosos de conocer el secreto de nuestra milenaria cocina.

Como se observa hay un interés creciente por conocer la gastronomía peruana, debido a que les permite saber más sobre la cultura peruana, identificar su diversidad y vivir la experiencia de aprender a preparar los platos más representativos, la tendencia en esta industria es positiva debido a que cada año se incrementa el número de visitantes al Perú, específicamente a la ciudad de Cusco, atraídos por conocer la cultura peruana y Machupicchu.

2.3. Análisis estructural del sector industrial.

Para mejor investigación se realiza el análisis estructural del sub segmento turismo gastronómico de la industria del turismo; considerando los elementos que podrían afectar el desarrollo del Yachay Wasi Gastronomía Peruana y su desempeño en el mercado, para ello se analiza cinco aspectos o fuerzas propuestas por Michael Porter, considerados clave para el éxito de la empresa pues permitirá determinar la rentabilidad potencial en el sector, como son:

- El poder de negociación de los proveedores
- Las características de los clientes y su poder de negociación
- La rivalidad entre los distintos competidores de la industria
- Las barreras que permitirán el ingreso o no de potenciales competidores
- Los bienes o servicios sustitutos, que frente a un aumento de precio o disminución de la oferta disponible, atraerían a los clientes de determinada empresa.

Para conocer el grado de atraktividad de la industria se elaboró la Tabla 1, donde se considerarán las cinco fuerzas de Michael Porter como factores de competitividad en la

industria del turismo gastronómico, asignándole una puntuación del 1 al 5, donde 1 representa un grado de atraktividad menor y 5 el mayor grado de atraktividad.

Tabla 1

Matriz de atraktividad

Factores competitivos	Grado de atraktividad					Concepto
	1	2	3	4	5	
Competidores potenciales		X				No existen barreras para el ingreso de nuevos competidores por lo que Yachay Wasi Gastronomía Peruana deberá crear nuevas barreras.
Competidores actuales			X			Existe pocos competidores directos, asimismo se cuenta con competidores que brindan el servicio pero no son especialistas.
Los bienes o servicios sustitutos			X			Existen productos sustitutos; sin embargo, el turismo gastronómico tiene mejores expectativas de crecimiento.
Poder de negociación de los compradores (clientes)				X		El cliente busca diversificar su visita cultural; sin embargo no existe oferta que cubra sus expectativas para conocer la gastronomía peruana.
Poder de negociación de los proveedores				X		Existe variedad de proveedores.
Evaluación general			X			Es una industria atractiva buena.

De la Tabla 1, se llega a la conclusión que la industria del turismo gastronómico resulta ser atractivo.

A continuación se describen los factores competitivos mencionados anteriormente.

2.3.1. Competidores potenciales.

“Cuando las barreras de ingreso a una industria son altas, el negocio que está en esa industria de alguna manera está protegido. Esto significa que ingresar será difícil, pero una vez dentro de la industria, habrá limitaciones para el ingreso de nuevos competidores”, (Villaran, 2009).

Actualmente, considerando el crecimiento de la industria del turismo gastronómico en la ciudad del Cusco no existen barreras de entrada que imposibiliten incursionar en esta industria, posicionándolo como un mercado poco atractivo para inversionistas nacionales y extranjeros; por lo tanto Yachay Wasi Gastronomía Peruana deberá crear barreras de ingreso para nuevos competidores que permitan demorar o imposibilitar la entrada de competidores potenciales, como es la especialización de la empresa en el servicio propuesto, brindando al turista nuevos sabores, productos y texturas; y fortalecer nuestras fuentes de conocimiento que serán expuestos en las clases de cocina.

2.3.2. Competidores actuales en el sector industrial.

“En algunas ocasiones la industria está fragmentada y es difícil identificar y precisar cuáles son los competidores directos de la empresa. Por ello, se propone hacer un análisis de grupos estratégicos con la finalidad de identificar que empresas tienen características similares y cuales se acercan a sus clientes con estrategias parecidas. Así todas las empresas con características y estrategias similares serán considerados competidores directos” (Villaran, 2009).

De acuerdo a lo investigado, este modelo de negocio ya se encuentra en la ciudad de Lima teniendo gran acogida por su público objetivo.

Por otro lado, en la ciudad de Cusco se ha encontrado a dos empresas dedicadas a brindar un tour gastronómico como son: Cusco Culinary y Peruvian Cooking Class, el primero enfocado al segmento de mercado A y B y el segundo enfocado al C y D, dentro de los servicios que ofrecen están las visitas al mercado local, degustación de frutas locales, preparación de pisco sour, preparación de un plato de entrada, plato de fondo y postre; finalmente, el consumo de lo preparado.

2.3.3. Productos sustitutos.

“Una de las grandes amenazas de cualquier industria es la aparición de bienes o servicios que, a pesar de ser diferentes, podrían reemplazar a los productos o servicios que actualmente se ofrecen en el mercado y que, por alguna u otra razón, dejan de ser atractivos o ya no satisfacen plenamente las necesidades de sus clientes” según (Weinberger, 2009).

En la actualidad el turismo se divide en varias ramas como el turismo cultural, vivencial, místico, de aventura etc. es decir se le ofrece al turista una variedad de servicios para satisfacer su necesidad de viaje.

El turismo cultural, es una modalidad de turismo que muestra los aspectos culturales de un determinado destino a través de visitas a atractivos arqueológicos, es el tipo de turismo que más demanda tiene en la ciudad de Cusco.

Por otro lado, el turismo vivencial, ofrece una experiencia de intercambio cultural a través de la convivencia entre el visitante y determinadas comunidades, es un tipo de turismo que se encuentra en pleno desarrollo, no es muy común se realiza en algunas comunidades campesinas.

El turismo místico, ofrece la experiencia de ponerse en contacto con la naturaleza a través de ofrendas y pagos a la tierra, cuyo objetivo es la mejora espiritual o la curación de algunas enfermedades.

El turismo de aventura ofrece al visitante explorar la naturaleza a través de diversas actividades físicas, muchas expuestas al riesgo, para ello el visitante deberá contar con destrezas o ciertas condiciones físicas.

Lo señalado, muestra una variedad de productos que pueden sustituir al turismo gastronómico, pues cada uno de ellos satisface la necesidad de viaje y experiencia del visitante en un determinado destino; sin embargo, el turismo gastronómico es una actividad reciente que se encuentra en pleno crecimiento, tiene mucha aceptación por parte de los

turistas por ser considerado uno de los principales factores para elegir un destino; asimismo, se debe rescatar que el Perú posee una riqueza gastronómica caracterizada por su diversidad de ingredientes y comidas, fusión, que es agradable a los sentidos, convirtiéndolo en una actividad muy interesante. Lo cual se evidencia en el reconocimiento mundial del Perú como el mejor destino culinario por World Travel Awards.

Por todos esos atributos el turismo gastronómico es una de las actividades preferidas por los turistas y con mayores expectativas de crecimiento.

2.3.4. Poder de negociación de los compradores.

De acuerdo a lo señalado por (Villaran, 2009), es importante conocer a profundidad las necesidades y las características de sus clientes para evaluar cuál es el poder de negociación que usted tiene frente a ellos, o el que ellos tienen frente a usted y su empresa.

El turista busca diversificar sus experiencias y conocer la gastronomía peruana, actualmente en la ciudad de Cusco no existen muchos proveedores que le ofrezcan ambos intereses en una sola experiencia, siendo el poder de negociación del cliente bajo; sin embargo, se debe considerar la existencia de productos sustitutos que pueden cubrir total o parcialmente sus intereses, generando que su poder de negociación se incremente, no obstante a fin de evitar ello es importante que el plan de negocio maneje razonablemente los factores de calidad y precio, considerados según el sondeo de mercado realizado factores importantes.

Es preciso mencionar que el alto poder de negociación sería una amenaza para el negocio, pues permitirá que los clientes demanden mayor calidad y mejor servicio, generando un incremento en los costos operativos.

2.3.5. Poder de negociación con los proveedores.

Según (Villaran, 2009), “el poder de negociación de los proveedores es generalmente alto cuando: a) el mercado de proveedores está dominado por pocos pero grandes proveedores, b) no es fácil para la nueva empresa encontrar sustitutos, c) la nueva empresa es un cliente poco

importante para el proveedor, d) la nueva empresa se ve obligada a comprarle a un determinado proveedor y e) el costo de cambiar al proveedor es alto”.

De lo señalado anteriormente, el poder de negociación con los proveedores será bajo, pues el Cusco cuenta con diversos proveedores ya sean artesanales ubicados en los mercados locales; así como también los grandes supermercados los cuales tienen buenos productos alimenticios orgánicos y a precios accesibles. A fin de lograr la satisfacción de cliente, se trabajará con proveedores que garanticen la calidad de sus productos, lo que no resulta difícil de conseguir debido a que existen diversas cadenas de supermercados cerca al local del Yachay Wasi Gastronomía Peruana.

2.4. Análisis de la competencia

En la ciudad del Cusco el sector gastronómico está en constante crecimiento, por el boom gastronómico de la cocina peruana en el mundo, actualmente existen empresas que están diversificando su oferta, diseñando por ejemplo tours gastronómicos que buscan resaltar la comida peruana, aunque son pocas, forman parte de la competencia directa del negocio. Actualmente existen dos empresas en la ciudad del Cusco que ofrecen un tour culinario similar al planteado en este proyecto los cuales son Cusco Culinary y Peruvian Cooking Class.

Por otro lado, existen empresas que ofrecen un servicio similar al tour gastronómico pero no son semejantes, por ejemplo, la cadena de restaurantes Cusco Gastronómico ofrece un servicio parecido; sin embargo, no guarda similitud con el plan de negocio debido a que ofrece clases de cocina de platos típicos ya definidos, para mínimo ocho pasajeros donde el barman y chef preparan las opciones elegidas por los clientes y al término de cada preparación se procede a la degustación por los clientes.

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa.

En el mercado actual existen las siguientes empresas:

Cusco Culinary, el cual inició sus actividades el año 2016, esta empresa ofrece tours culinarios diarios, diurnos y nocturnos. El tour empieza con la visita al mercado de San Pedro donde degustan frutas locales, luego se dirigen a su local, ubicado en la calle San Andrés N° 477, donde aprenden a preparar el pisco sour (bebida), tiradito de trucha (aperitivo), puré de mashua o pastel de papas (entradas), tamales de quinua o quinotto de setas (platos de fondos), seguidamente una degustación de postres con frutas locales. Como se puede observar guarda mucha similitud con los servicios planteados por el Yachay Wasi Gastronomía Peruana, con la diferencia que el modelo de negocio propuesto ofrece una sala de exposición de productos nativos y un biohuerto.

El segundo actor es Peruvian Cooking Class quien tiene aproximadamente cuatro años de funcionamiento en el Cusco, cuentan con una infraestructura pequeña teniendo acogida específicamente en los jóvenes extranjeros que llegan a Cusco y se hospedan en hoteles (backpackers), el horario de atención es por la mañana y por la tarde; el servicio que ofrece consiste en visitar el mercado San Pedro y preparar platos típicos con los productos adquiridos en el mercado, cuentan con una persona bilingüe (inglés – español) que tiene el rol de traductor en la cocina y guía en el mercado.

Como se mencionó, Cusco Culinary y Peruvian Cooking Class ofrecen un servicio similar al plan de negocio, el primero tiene un segmento de turismo mayor de clase A y B, el segundo tiene el segmento turista joven de clase C y D.

2.4.2. Matriz de perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo mostrado en la Tabla 2, permite identificar los factores que son favorables e impactan en el buen desempeño de los competidores, los factores se han

identificado considerando lo manifestado por los turistas en el trabajo de campo y los competidores, siendo validados por el Magister Álvaro Recharte Cuentas, ex decano del Colegio de Licenciados de Turismo del Cusco, consultor en turismo del Gobierno Regional del Cusco y docente universitario de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

Tabla 2

Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Peruvian Cooking Class		Cusco Culinary	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.18	2	0.36	2	0.36
Personal capacitado (idioma y atención)	0.15	1	0.15	4	0.60
Ubicación	0.14	3	0.42	2	0.28
Competitividad de precios	0.14	4	0.56	2	0.28
Alianzas con agencias de viajes u hosteles	0.11	4	0.44	1	0.11
Infraestructura y equipamiento	0.10	1	0.1	3	0.30
Plataforma de reservas eficiente	0.09	2	0.18	1	0.09
Experiencia en el rubro	0.09	3	0.27	1	0.09
Total	1.00		2.48		2.11

En la Matriz de Perfil Competitivo se han considerado como factores críticos para el éxito de un negocio en la industria del turismo gastronómico (a) la publicidad, (b) personal capacitado (idioma y atención), (c) ubicación, (d) competitividad de precios, (e) alianzas con agencias de viaje, (f) infraestructura y equipamiento, (g) plataforma de reservas eficiente y (h) experiencia en el rubro.

- Publicidad: Es uno de los factores determinantes para garantizar el éxito del negocio en esta industria, pues permite dar a conocer el servicio, sus características o cualidades, coadyuvan a mejorar la marca y posiciona el producto en la mente del turista consumidor.
- Personal capacitado en idioma y atención: Este factor garantiza el éxito de la empresa, pues la habilidad del personal permitirá transmitir de forma eficaz los conocimientos en la preparación de los platos; asimismo, en la atención al cliente, al permitirle resolver de manera eficaz los requerimientos e inquietudes de los usuarios.
- Ubicación: Las instalaciones de la empresa ubicadas en un lugar de fácil acceso, con características como zona residencial, con seguridad, área verde y libre de contaminación auditiva, garantizará el confort del cliente, su preferencia y satisfacción.
- Competitividad de precios: El precio afecta la posición competitiva de la empresa así como su demanda, es un factor determinante, pues garantiza la preferencia del servicio ofrecido por Yachay Wasi Gastronomía Peruana frente a sus competidores, dado que los turistas especialmente del segmento C cuentan con un presupuesto limitado.
- Alianzas con agencias de viaje: Contar con aliados estratégicos como las agencias de viaje y hosteles, permitirá el incremento de las ventas del negocio, a través de ellos

se presentará y ofrecerá el tour gastronómico a los turistas, muchas veces su recomendación de consumo resulta ser 100% efectiva.

- Infraestructura y equipamiento: Es un factor importante para el éxito de este tipo de negocios, los ambientes distribuidos e implementados adecuadamente generan la optimización del servicio y la satisfacción del cliente.
- Plataforma de reservas eficiente: Este factor, dinamiza la compra y venta del servicio, facilitando al turista la adquisición del tour gastronómico sin someterlo a un horario de atención ni restringirlo a un lugar de venta; asimismo, evita intermediarios y genera el pago online.
- Experiencia en el rubro: Permite conocer mejor el rubro, reducir errores que conlleven a una mala experiencia para el consumidor y genera una red de contactos.

En relación al perfil competitivo de Peruvian Cooking Class arroja una puntuación total de 2.48, identificando como los factores más importante para esa empresa: (a) la competitividad de precios con una puntuación de 0.56, dado que ofrece el menor precio del mercado, (b) las alianzas estratégicas con agencias de viaje y hosteles con una puntuación de 0.44, pues el principal canal de ventas son los hosteles; seguidamente (c) la ubicación con una puntuación de 0.42, al estar localizadas cerca a los principales hosteles de la ciudad.

Por otro lado, el perfil competitivo de Cusco Culinary, arroja una puntuación total de 2.11, siendo los principales factores de éxito de esta empresa los siguientes: (a) Personal capacitado en idioma y atención, con una puntuación de 0.60, pues cuentan con personal que domina el idioma inglés y está preparado para resolver los requerimientos e inquietudes de manera eficiente, (b) Infraestructura y equipamiento con una puntuación de 0.30, al brindar cómodas instalaciones y un equipamiento en buen estado.

2.5. Análisis del contexto actual y esperado

2.5.1. Análisis externo general.

A fin de identificar las oportunidades y amenazas del contexto actual, se analizan los factores señalados en la Figura 1.

Figura 1. Factores de análisis del contexto externo

2.5.1.1. Análisis político.

El estado peruano ha implementado una serie de políticas que contribuyen al cumplimiento del eje estratégico: economía, competitividad y empleo, según (CEPLAN, 2011) la PEA (Población Económicamente Activa) se encuentra principalmente en las actividades realizadas en el sector terciario, dentro de las cuales se encuentra la industria del turismo gastronómico. Así mismo reconoce a la actividad del turismo en general como una actividad económica de gran potencial, recomendando considerarla como uno de los ejes de desarrollo que favorezca el mejoramiento económico del país.

Es por ello que últimamente el Perú ha implementado políticas de estado para la formalización de pequeñas empresas, especialmente Mypes, como simplificación de trámites en diferentes instituciones (SUNAT, SUNARP etc.); del mismo modo brinda asesoría y capacitación a través del portal web www.emprendedorperuano.gob.pe administrado por el Ministerio de la Producción.

2.5.1.2. Análisis económico.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé un crecimiento de la economía peruana de 2.7% para el 2017 y de 3.8% para este año, en el contexto de una revisión al alza de las perspectivas económicas de Latinoamérica y el Caribe tras dos años de recesión. Según el informe del organismo Perspectivas Económicas Mundiales, presentado en Washington, Perú habría cerrado 2016 con un crecimiento de 4%, según (GESTIÓN, 2017).

En cuanto al crecimiento del turismo receptor en términos incrementales, tomando en consideración el año base de 1988, nos indica que el mismo experimentó un crecimiento anual del 23.84%, según (Perú).

Según, (PROM PERU, 2016) el 82% de los vacacionistas considera que el Perú es un destino gastronómico y valora la gastronomía y/o comida tradicional del Perú.

Asimismo, la tasa de crecimiento media anual del turismo receptor del Cusco para el período 1992 – 2014 fue del 14.25%, según (Perú).

Cabe señalar que a partir del 2003 el Cusco está recibiendo una fuerte inversión hotelera; se ha tenido el ingreso de hoteles cinco estrellas como el Jw Marriott Cusco, el Hilton Garden Inn, además de hoteles de tres y cuatro estrellas.

2.5.1.3. Análisis social.

En los últimos años, el Cusco tuvo un incremento de turistas que no solo vienen a visitar atractivos arqueológicos como Machupicchu; sino también buscan diferentes alternativas como la gastronomía peruana, cada vez mejor reconocida a nivel mundial. Esto ha permitido que cadenas hoteleras con gran prestigio inviertan en la ciudad del Cusco, atrayendo al turista de alto poder adquisitivo. Estos turistas, cuentan con itinerarios flexibles y con mayor tiempo de estadía lo que le permite optar por nuevas ofertas turísticas.

Actualmente la gastronomía peruana ha ganado un lugar posicionado en el mundo, debido a que el Perú fue escogido en los World Travel Awards, premios considerados como

los 'Óscar' del turismo, como el Mejor Destino Culinario de América del Sur, obtención que ha sido otorgada por cuarto año consecutivo, según (La Republica , 2015).

A pesar de lo mencionado anteriormente, en el Perú se han producido constantes conflictos sociales, que conllevaron a realizar paros y movilizaciones, afectando a la actividad turística y generando una mala imagen al país.

2.5.1.4. Análisis tecnológico.

El avance tecnológico como el internet, las comunicaciones móviles, banda ancha, satélites, microondas, etc. está produciendo cambios importantes en la estructura económica social y en las relaciones sociales. La aplicación de tecnología en el proyecto de negocio permitirá acercarnos directamente a los clientes, así como también obtener una rápida respuesta a las demandas del mercado, facilitando la comunicación, procesos de producción, distribución de bienes y servicios, y una ventaja competitiva sobre los competidores potenciales.

2.5.1.5. Análisis de la biodiversidad.

El Perú viene siendo reconocido hace algunos años dentro de los mejores destinos turísticos gastronómicos del mundo, gracias a la gran variedad de productos agrícolas y frutícolas, como por ejemplo, la quinua, la papa, el maíz, la palta, los ajíes, la chirimoya, el aguaymanto la granadilla, etc. Estos ingredientes permiten la preparación de platos emblemáticos que traspasan fronteras y son reconocidos a nivel mundial.

2.6. Oportunidades

Del análisis realizado en el punto 2.5.1, se han identificado las siguientes oportunidades:

O1: Implementación de políticas de estado en favor de las Mypes

O2: Programas de capacitación para emprendedores impulsadas por el gobierno peruano.

O3: Incremento del turismo receptor.

O4: Reconocimiento internacional de la gastronomía peruana.

O5: Turistas con itinerarios flexibles.

O6: Desarrollo de tecnología que permite acercarnos al cliente.

O7: Variedad de productos agrícolas y frutícolas en la región.

2.7. Amenazas

Del análisis realizado en el punto 2.5.1, se han identificado las siguientes amenazas:

A1: Barreras de ingreso bajas que permiten contar con nuevos competidores.

A2: Conflictos sociales.

A3: Mayores recursos financieros de las empresas competidoras les permite invertir más.

A4: Empresas hoteleras pueden implementar este paquete en su servicio.

A5: Proveedores no capacitados en temas de salubridad.

2.8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A través de la matriz EFE (ver Tabla 3) se evaluó la información política, económica, social, tecnológica y biodiversidad, obtenida en el punto 2.5.1 identificando factores que constituyen oportunidades y amenazas para la industria del turismo gastronómico, las cuales están listadas en los puntos 2.6 y 2.7 respectivamente.

Luego se asignó a cada factor una ponderación donde 0.0 califica a un factor no importante para la industria y 1.0 a un factor muy importante para la industria; posteriormente, se calificó a cada factor con un puntaje del 1 al 4, para indicar que tan eficaz son las estrategias de la empresa en cada caso; donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = a respuesta es deficiente.

De acuerdo a la matriz de evaluación de factores externos, la industria del turismo gastronómico ha obtenido un puntaje promedio ponderado de 3.06; es decir las empresas pueden aprovechar las oportunidades y responder positivamente a las amenazas existentes en la industria del turismo.

Tabla 3

Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
O1: Implementación de políticas de estado en favor de las Mypes	0.09	4	0.36
O2: Programas de capacitación para emprendedores impulsadas por el gobierno peruano.	0.07	4	0.28
O3: Incremento del turismo receptor.	0.10	3	0.3
O4: Reconocimiento internacional de la gastronomía peruana.	0.10	4	0.4
O5: Turistas con itinerarios flexibles.	0.08	3	0.24
O6: Desarrollo de tecnología que permite acercarnos al cliente.	0.09	3	0.27
O7: Variedad de productos agrícolas y frutícolas en la región.	0.09	3	0.27
Amenazas			
A1: Barreras de ingreso bajas que permiten contar con nuevos competidores.	0.06	3	0.18
A2: Conflictos Sociales.	0.10	1	0.1
A3: Mayores recursos financieros de las empresas competidoras les permite invertir más.	0.06	3	0.18
A4: Empresas hoteleras pueden implementar este paquete en su servicio.	0.06	3	0.18
A5: Proveedores no capacitados en temas de salubridad.	0.10	3	0.30
Total			3.06

Capítulo III: Estudio de mercado

3.1. Descripción del servicio

Este trabajo de investigación propone ofrecer una alternativa turística que permita diversificar los tipos de turismo existentes y promueva la cultura e identidad peruana a través de los tours gastronómicos; este tipo de turismo iniciará con el recojo de los turistas desde su lugar de origen (hospedaje) hacia el mercado central de San Pedro donde el cliente apreciará una variedad de productos peruanos.

Luego serán trasladados al Yachay Wasi Gastronomía Peruana donde el cliente aprenderá a preparar diferentes bebidas y platos de la gastronomía peruana, como el pisco sour, bebida emblemática peruana, además de un plato de entrada, un plato de fondo y por último un postre, previamente se les explicará cuáles serán los insumos a utilizar y la preparación a realizar, además podrán visitar el biohuerto del Yachay Wasi Gastronomía Peruana que contiene hierbas y/o plantas aromáticas de la región.

Finalmente, el turista degustará lo preparado en un ambiente agradable, además el Yachay Wasi Gastronomía Peruana ofrecerá una sala de exhibición de productos emblemáticos del Perú específicamente aquellos andinos, mediante el cual podrá conocer su historia, cultivo, propiedades etc.

A continuación en la Tabla 4 se observan los productos que se mostrarán en todo el servicio (mercado, cocina y sala de exposición).

Tabla 4

Relación de productos

Tubérculo	Verduras	Frutas	Cereales	Carnes
Papa	Cebolla	Limón	Maíz	Pescado
Yuca	Lechuga	Aguaymanto	Maíz morado	Cordero
Olluco	Tomate	Granadilla	Quinua	Cerdo
Maca	Perejil	Chirimoya	Kiwicha	Alpaca
Oca	Apio	Tuna		Pollo
	Rocoto	Melón		Gallina
	Ají amarillo	Pepino		
	Pimentón	Aguaje		
	Berenjena	Carambola		
	Ají limo	Cocona		
		Pitahaya		
		Membrillo		
		Lúcuma		
		Papaya		

3.2. Selección del segmento de mercado

El mercado es amplio y está formado por clientes diferentes con diversas necesidades de compra. La segmentación de mercado lo divide en grupos con características y necesidades semejantes, para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo según lo señalado por, (Espinoza, 2013).

En ese entender, el segmento de mercado que atenderá el Yachay Wasi Gastronomía Peruana está definido por turistas que cumplan las siguientes características:

- Idioma: Turistas de habla española e inglesa.
- Edad: Turistas entre 20 a más
- Estilo de vida: Turistas que se hospeden en hoteles de tres y cuatro estrellas con capacidad de gasto medio alto.
- Conductual: Interesados en conocer la gastronomía.

3.3. Investigación cualitativa

De acuerdo a su definición es una “investigación cuyos descubrimientos no están sujetos a una cuantificación o un análisis cuantitativo”, según (Benassini, 2009).

La autora, señala tres tipos de herramientas que permiten conocer el sentir y el pensar de los clientes, como son: la observación, la entrevista a profundidad y el focus group.

Para el caso en particular, a fin de identificar los factores que garanticen la preferencia del mercado objetivo en el turismo gastronómico, se realizó una investigación cualitativa utilizando como herramientas principales la entrevista a profundidad y el focus group; mediante las cuales se realizaron reuniones con empresas y personas, entre ellos, guías de turismo, administradores de agencias de viajes, mozos de restaurantes exclusivos y turistas; quienes brindaron información sobre los gustos y preferencias del cliente potencial.

3.3.1. Proceso de muestreo.

El objetivo del proceso de muestreo es obtener información de calidad dejando de considerar la cantidad; de esta manera se realiza una investigación a profundidad; por lo tanto, el tamaño de muestra no es tan importante.

En primer lugar, se ha identificado una serie de hoteles de tres y cuatro estrellas, restaurantes turísticos y agencias de viajes reconocidos que poseen información necesaria para nuestra investigación, los cuales son:

1. Hoteles de cuatro estrellas:

- Jw Marriot Cusco
- Casona Inca Terra Cusco
- Hilton Garden Inn
- Eco Inn
- José Antonio
- San Agustín Plaza
- San Agustín Dorado
- Casa Andina Private collection
- Aranwa

- Sonesta Cusco
- Novotel

2. Hoteles de tres estrellas:

- El Puma
- San Agustín Internacional
- Casa Andina Classic Qorikancha
- Casa Andina Classic Plaza
- Casa Andina Classic San Blas
- Casa Andina Classic Catedral
- Polo Cusco Suite
- Hotel Arqueólogo
- Hotel Tierra Viva

3. Restaurantes exclusivos:

- Chicha
- MAP Café
- Cicciolina
- Limo Cocina Peruana

4. Agencias de Viajes

- Kuoda Travel
- Condor Travel
- Lima Tours
- Viajes Pacifico
- Fiesta Tours

3.3.2. Diseño de instrumentos (entrevistas a profundidad y focus group).

Para obtener información del mercado se utilizó como herramientas (a) entrevista a profundidad y (b) focus group.

Una entrevista a profundidad es:

“una técnica basada en el juego conversacional. Una entrevista es un diálogo, preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador. Estos dos roles, aunque lo parezca en el escenario de la entrevista, no desarrollan posiciones simétricas. Los temas de la conversación son decididos y organizados por el entrevistador (el investigador)”, según (Alicante, 2014).

La entrevista a profundidad fue diseñada de manera estructurada, es decir se realizó las mismas preguntas a los entrevistados que fueron dos representantes de agencias de viaje, un mozo de un restaurant turístico y dos parejas de turistas; tal como se precisa en el anexo adjunto al plan de negocio.

Mientras que el Focus Group (o grupo focal) es:

“un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de seis a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc”, según (CreceNegocios, 2014).

Asimismo, para desarrollar la investigación cualitativa, se plantean los siguientes objetivos:

1. Objetivo general de las entrevistas a profundidad y focus group

Identificar las preferencias de los turistas para realizar un turismo gastronómico.

2. Objetivos específicos de las entrevistas a profundidad y focus group

- Conocer los platos preferidos de nuestra gastronomía por parte de los turistas.
- Saber cuáles son los platos que les interesa aprender a preparar.

-Averiguar si este servicio es aceptado por las agencias de viajes.

-Conocer nuestra competencia directa e indirecta.

Considerando la disponibilidad del personal para las entrevistas, la experiencia en la atención a turistas y el interés por realizar turismo, se entrevistó a siete personas relacionadas al rubro de hospedajes, restaurantes y agencia de viaje; y para el focus group a 10 turistas hospedados en hoteles de tres y cuatro estrellas.

1. Entrevista a profundidad.- Se ha considerado a siete personas relacionadas a diversos negocios del turismo y la gastronomía: dos administradores, un mozo y cuatro clientes, los cuales fueron:

- -Emerson Sánchez, jefe de Operaciones de la Agencia de viajes Condor Travel, con 15 años de experiencia en operaciones de agencias de viaje.
- -Javier Gonzales Achahui, gerente de Operaciones de la Agencia Exclusive South América, con cuatro años de experiencia en administración de agencias de viaje.
- -Erick Huaranca, mozo del restaurant Limo Cocina Peruana con experiencia de ocho años en el rubro de alimentos y bebidas.
- -Mark and Betsy Fitzgerarl, pareja de turistas de nacionalidad americana, hospedados en el hotel Hilton Garden Inn.
- -Jorge Alarcón y Pamela Crusoe, pareja de turistas de nacionalidad chilena, hospedados en el hotel Novotel.

En la Tabla 5 se puede observar la información obtenida de cada uno de los entrevistados.

Tabla 5

Entrevistas a profundidad

Entrevista en profundidad N° 1	Emerson Sánchez jefe de Operaciones de la Agencia Condor Travel
1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la industria turística?	Tengo más de 15 años laborando en esta empresa, inicié haciendo prácticas y luego fui ascendiendo progresivamente hasta llegar a ser jefe de operación luego de 10 años.
2. ¿Cuál es la función principal que realiza como jefe de operaciones?	Mi labor principal es supervisar que todos los servicios en la operación de cada turista estén en forma perfecta, además de verificar que la satisfacción del cliente haya sobrepasado sus expectativas.
3. De acuerdo a su experiencia ¿cuál es la mayor fortaleza de la actividad turística en la ciudad del Cusco?	Es el servicio, su gente y la cantidad de atractivos turísticos que tenemos, principalmente Machupicchu, ahora tenemos que ampliar nuestra oferta
4. ¿Cree usted que ofrecer un tour gastronómico donde al turistase le haga conocer el mercado local, productos de la región y dar clases de cocina sea aceptado por las agencias de viajes?	Considero que es una propuesta interesante, siempre hay turistas que tienen tiempo libre, y se les recomienda poder visitar el mercado local en sus tiempos libres, pero ponerlo en un paquete y venderlo como una excursión es muy interesante.
5. ¿Qué tipo de turista cree usted que sería el más interesado en adquirir este tipo de excursión?	Definitivamente al turista joven, considero que son los asiduos a visitar un mercado local y tener experiencias novedosas, los de habla inglesa ya que ellos están más interesados en ver productos muy diferentes a los que encuentran en sus países
6. ¿Conoce usted empresas que ofrecen la misma alternativa respecto a nuestro Plan de negocios?	He escuchado hablar de algunas empresas pero que no tienen la infraestructura necesaria para poder enseñar clases de cocina, por tanto estas empresas no cuentan con nuestra recomendación.
Entrevista en profundidad N° 2	Javier Gonzales gerente de Operaciones de ESA Latinoamérica
1. ¿Canto tiempo lleva trabajando en la industria turística?	Llevo trabajando en esta industria 4 años, he pasado por todas las áreas antes de ser gerente
2. ¿Cuál es la función principal que realiza como jefe de operaciones?	Supervisar todos los servicios y operaciones de ESA Latinoamérica
3. De acuerdo a su experiencia ¿cuál es la mayor fortaleza de la actividad turística en la ciudad del Cusco?	Nuestra maravilla mundial, Machupicchu, sin duda alguna, por otro lado Cusco cuenta con muchos atractivos turísticos.
4. ¿Cree usted que ofrecer un tour gastronómico donde al turistase le haga conocer el mercado local, productos de la región y dar clases de cocina sea aceptado por las agencias de viajes?	En la ciudad de Lima trabajamos con empresas dedicadas al turismo gastronómico, cuyo nivel de respuesta es muy bueno, teniendo la necesidad de buscar opciones similares en Cusco.
5. ¿Qué tipo de turista cree usted que sería el más interesado en adquirir este tipo de excursión?	Este tipo de negocio es atractivo para turistas de cualquier edad, sin embargo los jóvenes son los más interesados.
6. ¿Conoce usted empresas que ofrecen la misma alternativa respecto a nuestro Plan de negocios?	Como les explique previamente, en Lima nosotros ya trabajamos con empresas con este tipo de servicio.
Entrevista en profundidad N° 3	Mark and Betsy Fitzgerald, turistas de EEUU
1. ¿Cuánto tiempo llevan visitando el país?	Estamos visitando Perú durante casi dos semanas, hemos estado en Lima, Arequipa, Puno y ahora finalmente en Cusco y Machupicchu
2. ¿Que los animó para visitar Perú?	Bueno la historia, la cultura y Machupicchu, además de la geografía y la gastronomía, planeamos este viaje durante mucho tiempo y finalmente estamos aquí.
3. Que platos de la gastronomía peruana ya conoce o ya probó?	El ceviche y la causa, tuvimos la oportunidad de probar el ceviche en mi país en un restaurante peruano llamado Raymi que queda en nuestra ciudad New York.
4. ¿Le interesaría aprender a preparar uno de los platos que mencionó?	Por supuesto, me encantaría conocer la receta y los secretos para preparar un buen ceviche en mi país.
5. Conoce algún postre o bebida de nuestra gastronomía?	No conozco ningún postre peruano, bebidas conozco la Inka Kola y el Pisco Sour, los cuales lo hemos probado en el restaurante peruano de nuestra ciudad.
6. ¿Estarían interesados en visitar el mercado local y conocer un poco más de los productos locales?	Claro que sí, una de las cosas que más nos apasiona es conocer la verdadera cara de la ciudad, no necesariamente la parte turística, ver a lo que la gente local come, toma, hace, etc.
Entrevista en profundidad N° 4	Jorge Alarcón y Pamela Crusoe, turistas Chilenos
1. ¿Cuánto tiempo llevan visitando el país?	Recién estamos una semana, pero nos quedaremos tres semanas más.
2. ¿Que los animó para visitar Perú?	Machupicchu, es un sueño para nosotros poder conocer Machupicchu.
3. Que platos de la gastronomía peruana ya conoce o ya probó?	En Chile la comida peruana es muy famosa, nos gustó mucho el lomo saltado y el ceviche.
4. ¿Le interesaría aprender a preparar uno de los platos que mencionó?	Obvio que sí, para poder prepararlo en Chile para toda mi familia.
5. Conoce algún postre o bebida de nuestra gastronomía?	La Inca Kola, chicha morada, postres suspiro, picarones.
6. ¿Estarían interesados en visitar el mercado local y conocer un poco más de los productos locales?	Si por supuesto, es más ya tenemos comprado el tour al mercado central.
Entrevista en profundidad N° 5	Erick Huaranca, mozo en restaurante Limo Cocina Peruana
1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en restaurantes?	Más de 10 años trabajando en el área.
2. ¿Cuál es su percepción de la comida peruana?	Hoy en día nuestra carta cuenta con casi un 90% de platos de nuestra gastronomía.
3. ¿En su experiencia, que platos de la comida peruana son los solicitados?	Definitivamente el ceviche, papa a la huancaína y el lomo saltado, considero que el ceviche es el plato peruano más conocido en el exterior.
4. ¿Respecto a productos peruanos cuál cree que es el más famoso?	Últimamente los turistas cada vez más solicitan la quinua, quieren saber más respecto a su origen, su valor nutricional y sus variedades.
5. ¿En el restaurante donde labora que bebidas tienen mayor demanda?	El Pisco Sour, tienen mucho interés en bebidas a base de nuestro Pisco, y se les recomienda algún chilcano, coctel de algarrobina, etc.
6. ¿En su experiencia los turistas conocen algún postre peruano?	En realidad no, siempre que piden alguna recomendación respecto a postres les indicamos que puedan consumir algún pastel o torta en base a maíz.

2. Focus Group.- Se realizó un focus group, con un número de 10 turistas extranjeros de habla española, cuyas edades oscilan entre los 20 años a más años, hospedados en hoteles de tres y cuatro estrellas interesados en conocer la gastronomía peruana, reunión llevada a cabo el 21 de diciembre de 2017 en la sala de reuniones del Hotel José Antonio ubicado en la Av. Pardo n° 1080 del distrito, provincia y región del Cusco, obteniendo la información presentada en la Tabla 6.

Tabla 6

Focus group

Preguntas de sesión de grupo	Respuestas
¿Que saben de la gastronomía peruana?	La mayoría de participantes indicaron que a gastronomía peruana es muy variada, cuenta con productos únicos y está en plena expansión.
¿Han probado comida peruana y que opinión tienen al respecto?	Todos los participantes indican haber consumido comida peruana, tanto en sus países como en Lima, antes de llegar a Cusco, teniendo buenas referencias respecto al sabor y la variedad de productos.
¿Considera que el Perú es un destino gastronómico?	La mayoría de participantes indicaron que si. Saben del boom de la gastronomía peruana
Cuándo visita un destino turístico, ¿le interesa aprender su gastronomía?	Todos los participantes señalan que cada vez que visitan un nuevo país les gusta probar sus platos típicos
¿Qué platos de la gastronomía peruana conocen?	La mayoría de los participantes dijeron el Ceviche, seguido del lomo saltado
¿Les gustaría aprender a cocinar platos de la gastronomía peruana?	Todos los participantes dijeron que si, la mayoría quisiera prepararlo en su propio país
Les gustaría comprar un tour donde se les pueda llevar al mercado a conocer productos locales y luego aprender a cocinar platos de la comida peruana	Tres de los participantes ya habían visitado el mercado, contaron su experiencia e incentivaron a que los demás también vayan a hacer compras o simplemente lo visiten. Todos afirmaron que si les gustaría comprar el tour
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tour?	La mayoría de turistas dijo que dependía mucho de la calidad del servicio y la duración del tour
¿Han escuchado hablar respecto a este tipo de servicio en la ciudad de Cusco?	Solo 3 participantes sabían que servicio existía en Cusco
¿Qué platos peruanos que hayan probado o visto les gustaría aprender a preparar?	Se identificó que tanto el ceviche como el Lomo Saltado son los platos con mayor preferencia para su preparación.

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos obtenidos en las entrevistas a profundidad y focus group.

3.3.3.1. OE1: Conocer los platos preferidos de nuestra gastronomía por parte de los turistas.

De la entrevista realizada al señor Erick Huaranca que labora como mozo en el restaurant Limo Cocina Peruana, se ha identificado que los platos de mayor preferencia por parte de los turistas son:

- El ceviche: Los turistas prefieren conocer y degustar el ceviche por ser considerado el plato bandera del Perú y por referencia de familiares y amigos.
- Lomo saltado: Como segunda opción, los turistas consideran que el lomo saltado es un plato delicioso, generalmente prueban este plato por referencia de terceros quedando anonadados por su sabor y presentación.
- Papa a la Huancaína: Por ser un plato de fácil elaboración y agradable al paladar, se encuentra dentro de las preferencias como platos de entrada.
- Quinua: La mayoría de turistas pregunta por algún plato que contenga quinua, por lo cual se le recomienda al turista consumir la quinua como guarnición siendo un acompañante perfecto de la carne de alpaca.
- Pisco sour: Por ser una bebida de bandera reconocida a nivel internacional, los turistas optan por probar el pisco sour, así como también les interesa aprender a prepararlo en varias ocasiones los turistas se han acercado al bar para observar su preparación solicitando la receta de esta bebida.
- Causa: Este plato es muy recomendado por parte de los mozos, debido a que se reciben buenos comentarios por parte de los comensales.

- Chicha morada: Es una bebida refrescante muy solicitada por parte de los turistas debido a su agradable sabor, además ellos se encuentran interesados en conocer el maíz morado y terminan fotografiándolos.

Del Focus Group desarrollado se ha identificado que tanto el ceviche como el lomo saltado son los platos de mayor preferencia; la causa y el anticucho no son muy conocidos para ellos, por otro lado muestran mucho interés en consumir productos peruanos como la quinua y la chicha morada, los cuales suelen venderse en los mercados de sus países de origen; sin embargo no los consumen por desconocimiento en su preparación.

3.3.3.2. OE2: *Saber cuáles son los platos que les interesa aprender a detalle.*

De la entrevista realizada a los señores Mark and Betsy Fitzergarl, pareja de turistas que se encuentran en la ciudad del Cusco por cinco días, se ha identificado interés en aprender a preparar los siguientes platos:

- El ceviche: De acuerdo a la información alcanzada, el ceviche es el plato genera más preguntas por parte de los turistas acerca de la preparación del mismo y los insumos a utilizar.
- Causa: Los turistas desean conocer los ingredientes a utilizar en la preparación de la Causa.
- Pisco sour: A los turistas les interesa aprender a preparar esta bebida, debido a que en varias ocasiones ellos se han acercado al bar para observar su preparación solicitando la receta de esta bebida.

Por otro lado, para Jorge Alarcón y Pamela Crusoe, pareja de turistas chilenos, la comida peruana es muy agradable, siendo uno de los motivos principales para visitar el Perú. Asimismo, muestran su interés en aprender a preparar ceviche y lomo saltado.

Del Focus Group realizado, se identificó que tanto el ceviche como el Lomo Saltado son los platos con mayor preferencia para su preparación.

3.3.3.3. OE3: *Averiguar si este servicio es aceptado por las agencias de viajes.*

De la entrevista realizada al señor Emerson Sánchez, jefe de Operaciones de la Agencia de viajes Condor Travel, se ha llegado a la conclusión que este tipo de servicios turísticos si serían aceptados por las agencias de viaje.

Debido a que es un servicio diferente e innovador para las agencias de viaje que ofrecen paquetes turísticos culturales, al ver la necesidad de los turistas de disfrutar de actividades diferentes en sus días libres, pues ellos no desean visitar más centros arqueológicos.

El tour gastronómico permitirá diversificar la oferta turística en la ciudad del Cusco, a fin de no ofrecer lo mismo y sobreexplotar algunos destinos turísticos.

Los turistas jóvenes buscan por lo general nuevas experiencias donde puedan interactuar con personas de diferentes nacionalidades, por lo que un tour gastronómico sería atractivo para ellos.

Javier Gonzales, gerente de Operaciones de Exclusive South América, señala que los grupos de turistas requieren opciones para utilizar su tiempo libre, generalmente es el primer día de estadía el cual lo dedican a descansar a fin de adaptarse al cambio de clima, y el último día que generalmente lo destinan a realizar compras, Gonzales considera que el Plan de negocio es viable, pues en muchas oportunidades los turistas le solicitaron recomendaciones sobre actividades adicionales.

3.3.3.4. OE4: *Conocer nuestra competencia directa e indirecta.*

El señor Emerson Sánchez, jefe de Operaciones de la Agencia de viajes Condor Travel, señala la existencia de empresas que se encuentran incursionando en este tipo de negocio, los cuales no trabajan directamente con las agencias de viaje, siendo la propuesta de este negocio muy interesante para ellos, pues les permitirá complementar sus paquetes turísticos, beneficiándonos mutuamente.

Por su parte, Javier Gonzales gerente de operaciones de la agencia Exclusive South América, indica que ellos trabajan en la ciudad de Lima con empresas dedicadas al turismo gastronómico, cuyo nivel de respuesta es muy bueno, teniendo la necesidad de buscar opciones similares en Cusco; por lo tanto, la propuesta del Yachay Wasi Gastronomía Peruana le resulta interesante y viable.

3.4. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa, es una metodología de la investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico, según (Malhotra, 2008).

Ello permitirá determinar el grado de aceptación del servicio que se pretende ofrecer, a través de la aplicación de encuestas como herramienta principal.

3.4.1. Proceso de muestreo.

Para determinar el tamaño de la muestra a utilizar en la investigación cuantitativa, se utilizará el proceso de muestreo propuesto por. (Malhotra, 2008), (ver Figura 2)

Figura 2. Proceso de diseño del muestreo

Tomado de Investigación de mercados, (Malhotra, 2008)

1. Definir la población meta

Según (Malhotra, 2008) la población meta es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador, y acerca del cual se harán inferencias.

En el plan de negocio del Yachay Wasi Gastronomía Peruana, la población meta será los turistas extranjeros hospedados en hoteles de tres y cuatro estrellas de la provincia de Cusco durante el 2015, los cuales son datos secundarios proporcionados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), tal como se señala en la Tabla 7:

- Elementos: Turistas extranjeros.
- Unidades de muestreo: Hoteles 3 y 4 estrellas.
- Delimitación: Provincia de Cusco.
- Tiempo: 2015.

Tabla 7

Turistas extranjeros que arribaron a hospedaje en la provincia de Cusco

2015	Hoteles 3 estrellas	Hoteles 4 estrellas
	N° de turistas	N° de turistas
Enero	15,807	5,499
Febrero	12,807	4,588
Marzo	19,866	8,330
Abril	24,787	9,258
Mayo	28,174	11,276
Junio	23,914	8,559
Julio	27,162	10,295
Agosto	25,616	8,988
Septiembre	25,227	8,609
Octubre	25,925	9,344
Noviembre	21,504	7,777
Diciembre	16,090	5,480
Total	266,879	87,708

Nota: Extraído de resultados de la encuesta mensual a establecimientos de hospedaje temporal de (MINCETUR, 2015).

De la Tabla 7 se desprende que durante el año 2015; 266,879 turistas extranjeros se hospedaron en hoteles de tres estrellas y 87,708 turistas extranjeros se hospedaron en hoteles

de cuatro estrellas, de la suma de ambos datos se tiene que el marco del muestreo será **354.587**.

2. Determinar el marco del muestreo

El marco de muestreo es la representación de los elementos de la población meta, consiste en un listado o conjunto de instrucciones para identificar a la población meta, según (Malhotra, 2008).

Para el presente caso, el marco del muestreo considera a la población mayor a 20 años de edad hospedados en hoteles de tres y cuatro estrellas, según (MINCETUR, 2015) el 69% de los turistas hospedados en estos hoteles son personas con edades entre 20 a más años; es decir el 244,665 de turistas que conforman la población meta oscilan en este rango de edad.

3. Seleccionar la técnica de muestreo

Para determinar el tamaño de la muestra, se pueden aplicar diferentes técnicas de muestreo, que se clasifican en dos grandes grupos como son el muestreo probabilístico (selección de elementos al azar) y no probabilístico.

Según (Carl McDaniel, 2010), con el muestreo probabilístico el investigador debe apegarse estrechamente a precisos procedimientos de selección que evitan una selección arbitraria o sesgada de los elementos de la muestra. Cuando estos procedimientos se siguen estrictamente, rigen las leyes de la probabilidad, lo que permite calcular el grado en que puede esperarse que un valor muestral difiera de un valor de la población.

En tal sentido, el equipo investigador debió trasladarse a los hoteles de manera aleatoria a fin de entrevistar a un número de turistas determinado en cada hotel, sin hacer distinción entre ellos y de manera equitativamente; sin embargo, los hoteles cuentan con políticas de privacidad que no permitió realizar este tipo de muestreo. Por tanto se realizó muestreo no probabilístico

Es decir, por conveniencia, lo que tiene cierta limitación para extrapolar los resultados de la muestra hacia el comportamiento de la población; sin embargo, considerando el estudio realizado al turismo receptivo, solo la información de extranjeros no residentes que se alojan en hoteles de tres y cuatro estrellas en la ciudad del Cusco sirve para el cálculo del mercado efectivo.

Es importante también señalar que todos los resultados son referenciales en cuanto a su proyección y al total de la población por ser un muestreo no probabilístico.

4. Determinar el tamaño de la muestra

Como ya se mencionó se seleccionó a los elementos de la muestra (turistas) por conveniencia, coordinando previamente con los administradores y/o gerentes de los hoteles de tres y cuatro estrellas, a fin de poder encuestarlos obteniendo la muestra según la Tabla 8.

Tabla 8

Número de turistas encuestados, hospedados en hoteles de tres y cuatro estrellas

Hoteles de cuatro estrellas		Hoteles de tres estrellas	
Xima Hotel	18	El Puma Hotel	20
Sonesta Cusco	16	Casa Andina Qorikancha	16
José Antonio	22	Casa Andina Classic Plaza	15
Novo Hotel	18	Casa Andina Catedral	17
Hilton Garden Inn	30	Casa Andina San Blas	18
San Agustín Dorado	17	Tierra Viva Hotel	20
San Agustín Internacional	19	Hotel Arqueólogo	18
Hotel Aranwa	20	Polo Suit	20
El Mercado Hotel	18	Hotel Plaza de Armas	18
		Taypikala Hotel	16
		Abitare Hotel	12
		Sueños del Inka	16
Sub total	178	Sub total	206
Total	384		

El tamaño de la muestra asciende a 384 turistas encuestados en hoteles de tres y cuatro estrellas seleccionados por conveniencia.

3.4.2. Diseño de instrumento.

Para recolectar datos cuantitativos que nos permitan medir e identificar los factores que garanticen la preferencia del turismo gastronómico y determinar el grado de aceptación del servicio se utilizó como principal técnica la encuesta personal; “los tipos de encuestas se describen de forma general como telefónicas, personales, por correo y electrónicas (correo electrónico e internet)”, según (Malhotra, 2008).

A fin de desarrollar la técnica elegida, se utilizó como instrumento de medición el cuestionario; que es un conjunto formalizado y estructurado de preguntas para obtener información de los encuestados a través de una serie de preguntas, orales o escritas que responden los encuestados, según (Malhotra, 2008).

Objetivo general 1

Identificar los factores que permitan determinar las preferencias por el turismo gastronómico.

Objetivo general 2

Determinar el grado de aceptación del servicio

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos.

De las encuestas realizadas a turistas hospedados en hoteles de tres y cuatro estrellas, se ha obtenido la siguiente información:

Según la Tabla 9, del total de encuestados se tiene que el 58.30% son mujeres y el 41.70% son varones.

Tabla 9

Género de los encuestados

	Frecuencia	%	% acumulado
Masculino	160	41.7	41.7
Femenino	224	58.3	100.0
Total	384	100.0	

Según la Tabla 10, de los 384 encuestados hospedados en los hoteles de tres y cuatro estrellas; el 91.9% corresponden a turistas cuyas edades se encuentran entre los 20 y 36 años; asimismo, el 8.1% corresponden a turistas entre los 44 y 50 años de edad; este resultado refleja que las personas de menor edad se encontraron más accesibles a ser encuestados, mostrando interés en adquirir este tipo de servicio turístico.

Tabla 10

Edad de los encuestados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 años	44	11.5
21 años	42	10.9
22 años	14	3.6
23 años	31	8.1
24 años	16	4.2
25 años	2	0.5
26 años	40	10.4
27 años	43	11.2
28 años	10	2.6
29 años	15	3.9
30 años	48	12.5
31 años	21	5.5
32 años	2	0.5
35 años	1	0.3
36 años	24	6.3
Sub total	353	91.9
44 años	1	0.3
45 años	6	1.6
46 años	2	0.5
47 años	1	0.3
48 años	1	0.3
49 años	10	2.6
50 años	10	2.6
Sub total	31	8.1
Total	384	100.0

Según la Tabla 11, del total de turistas encuestados y hospedados en los hoteles de tres y cuatro estrellas, el 46.9 % son de nacionalidad americana (24%), alemana, canadiense, australiano, holandés e inglés; es decir hablan el idioma inglés.

El 22.1 % son de nacionalidad italiana, brasilera, española y chilena, los cuales hablan el idioma español.

El 31 % son de nacionalidad francesa, china y otros.

Por lo señalado, existe un gran número de turistas franceses jóvenes interesados en adquirir el servicio turístico; sin embargo, estos turistas no hablan el idioma inglés, por lo que correspondería implementar el tour gastronómico en su idioma nativo.

Tabla 11

Nacionalidad de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Usa	92	24.0	24.0	24.0
Alemania	14	3.6	3.6	27.6
Italia	27	7.0	7.0	34.6
Francia	71	18.5	18.5	53.1
Brasil	29	7.6	7.6	60.7
China	14	3.6	3.6	64.3
Canadá	13	3.4	3.4	67.7
Australia	9	2.3	2.3	70.1
España	17	4.4	4.4	74.5
Holanda	13	3.4	3.4	77.9
Chile	12	3.1	3.1	81.0
Inglaterra	39	10.2	10.2	91.1
Otros	34	8.9	8.9	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Según la Tabla 12, el 79.4% de los encuestados siempre se encuentran interesados en conocer la gastronomía del destino turístico que visiten; y el 20.6% casi siempre se muestran interesados; en ese entender, los turistas que visitan Cusco están muy interesados por conocer la gastronomía local.

Tabla 12

Encuestados interesados en conocer la gastronomía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	79	20.6	20.6	20.6
Siempre	305	79.4	79.4	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Con el objetivo de medir el grado de interés por parte de los turistas para conocer los productos locales, se realizó esta pregunta; obteniendo como resultado que el 68.5% siempre se muestra interesado, el 27.3% casi siempre y el 4.2% casi nunca se muestran interesados en conocer los productos locales. (ver Tabla 13).

Tabla 13

Encuestados interesados en conocer productos locales, cuando visitan un nuevo destino

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	16	4.2	4.2	4.3
Casi siempre	105	27.3	27.3	31.6
Siempre	263	68.5	68.5	100.0
Total	384	100.0	100.0	

A fin de conocer si los turistas tienen el interés de visitar el mercado central de San Pedro, cuya actividad se encuentra incluida dentro del tour gastronómico; se tiene que el 60.7% si está interesado en conocer dicho mercado, asimismo el 34.4% casi siempre se encuentra interesado y el 4.9% casi -nunca le interesa visitar el mercado local (ver Tabla 14).

Tabla 14

Encuestados interesados en conocer el mercado local

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Casi nunca	19	4.9	4.9
Casi siempre	132	34.4	34.4
Siempre	233	60.7	60.7
Total	384	100.0	100.0

Se realizó la pregunta considerando que dentro del tour gastronómico se encuentra la preparación de platos peruanos, de las personas encuestadas se tiene que el 55.7% y el 16.1% casi siempre y siempre respectivamente le interesa aprender a cocinar comida peruana; asimismo, el 1.6% y el 26.6% nunca o casi nunca se interesa por aprender a preparar comida peruana (ver Tabla 15).

Tabla 15

Encuestados interesados en aprender a cocinar comida (peruana)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	6	1.6	1.6
Casi nunca	102	26.6	28.2
Casi siempre	214	55.7	83.9
Siempre	62	16.1	100.0
Total	384	100.0	

Según la Tabla 16, se puede apreciar que la preferencia por adquirir un paquete turístico cultural gastronómico casi siempre y siempre representa el 61.7% y casi nunca y nunca el 39.3%, por lo que es necesario promocionar este tipo de servicio turístico en el destino debido a que es poco conocido.

Tabla 16

Turistas que gustan adquirir un servicio de paquete turístico cultural gastronómico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	% acumulado
Nunca	16	4.7	4.7	4.7
Casi nunca	133	34.6	34.6	39.3
Casi siempre	219	57.0	57.0	96.3
Siempre	16	4.7	4.7	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Esta pregunta se realizó con la finalidad de conocer el interés de los turistas por realizar servicios turísticos privados o en grupo, obteniendo que el 20.9% casi nunca le interesa la cantidad de personas por grupo, el 34.6% casi siempre toma en cuenta el número de personas y el 44.5% siempre le interesa la cantidad de personas que pueda participar en un tour turístico (ver Tabla 17); lo que amerita considerar que el tour gastronómico debería realizarse en grupos pequeños o privados.

Tabla 17

Encuestados que toman en cuenta la cantidad de personas por grupo, cuando adquieren un tour

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	80	20.9	20.9
Casi siempre	133	34.6	55.5
Siempre	171	44.5	100.0
Total	384	100.0	

Se realizó la pregunta a fin de conocer si los turistas hospedados en hoteles de tres y cuatro estrellas disponen de tiempo libre para realizar un tour gastronómico, obteniendo que el 24.7% casi nunca dispone de tiempo libre, el 52.9% y el 22.4% casi siempre y siempre dispone de tiempo libre donde podrían realizar un tour gastronómico (ver Tabla 18).

Tabla 18

Encuestados que disponen de tiempo para realizar actividades no programadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	95	24.7	24.7
Casi siempre	203	52.9	77.6
Siempre	86	22.4	100.0
Total	384	100.0	

La pregunta se realizó a fin de conocer si los turistas están dispuestos a invertir mucho o poco tiempo en un tour gastronómico, obteniendo que el 4.7% y el 3.1% nunca y casi nunca consideran importante la duración de un tour, el 63% y el 29.2% casi siempre y siempre les importa la duración de los tours turísticos; por lo que el tour gastronómico deberá realizarse en pocas horas (ver Tabla 19).

Tabla 19

Encuestados que consideran importante la duración del paquete turístico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	18	4.7	4.7
Casi nunca	12	3.1	7.8
Casi siempre	242	63.0	70.8
Siempre	112	29.2	100.0
Total	384	100.0	

De lo señalado se puede deducir que el 4.9% casi nunca recomienda un paquete turístico que ha cubierto sus expectativas, el 42.7% y el 52.3% casi siempre y siempre recomiendan los paquetes turísticos que han cubierto sus expectativas.

Tabla 20

Encuestados que recomiendan un paquete turístico cuando ha cubierto sus expectativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	19	4.9	4.9
Casi siempre	164	42.7	476
Siempre	201	52.3	100.0
Total	384	100.0	

El objetivo de la pregunta es identificar cuáles son los factores más importantes que los turistas consideran a la hora de adquirir un servicio turístico, obteniendo que el factor más importante es el precio seguido de la atención al cliente, por lo que se ha determinado considerar un precio accesible brindando una excelente atención al cliente (ver Tabla 21).

Tabla 21

Los factores mas importantes en un servicio turístico para los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Precio	179	46.6	46.6
Atención al cliente	118	30.7	77.3
Instalaciones	33	8.6	85.9
Duración del servicio	27	7.0	92.9
Nivel de respuesta	27	7.0	100.0
Total	384	100.0	

La finalidad de esta pregunta es identificar el precio que el cliente considera aceptable para adquirir este servicio turístico, determinando que el 46.1% de los encuestados consideran aceptable un precio entre USD \$ 60.00 y USD \$ 69.00; dato considerado para definir el rango máximo del precio a pagar por el servicio (Ver Tabla 22).

Tabla 22

Precios aceptables por los encuestados por un tour gastronómico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Entre \$ 60.00 y \$ 69.00	177	46.1	46.1
Entre \$ 70.00 y \$ 79.00	103	26.8	72.9
Entre \$ 80.00 y \$ 89.00	85	22.1	95.0
Entre \$ 100.00 y \$ 109.00	19	4.9	100.0
Total	384	100.0	

Según la Tabla 23, los encuestados fueron en su mayoría jóvenes de 20 a 36 años, el 79.7% utiliza el internet como herramienta principal de búsqueda de información para adquirir productos y servicios turísticos, por otro lado el 9.4% de los encuestados adquiere un tour turístico por referencia de terceros por lo que es necesario considerar que la atención al cliente es un factor determinante, finalmente el 8.3% de los turistas encuestados adquiere los servicios turísticos por medio de ferias turísticas.

Tabla 23

Medios utilizados para informarse sobre productos turísticos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Internet (redes sociales, páginas web, etc.)	306	79.7	79.7
Agencia de viajes	7	1.8	81.5
Revistas de viaje	3	0.8	82.3
Referencia de terceros	36	9.4	91.7
Ferias turísticas	32	8.3	100.0
Total	384	100.0	

Para determinar el valor agregado del tour gastronómico que permita diferenciar al Yachay Wasi Gastronomía Peruana de la competencia se ha realizado esta pregunta; teniendo como resultado que el 47.9% de los encuestados les interesa visitar una sala de exhibición de

productos locales, el 31.3% le interesa disfrutar de un show de música andina y el 19.5% les interesa visitar un biohuerto (ver Tabla 24).

Tabla 24

Valores adicionales que los encuestados quisieran encontrar en un tour gastronómico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sala de exhibición de productos locales	184	47.9	47.9
Fotografía enmarcada	5	1.3	49.2
Show de música andina	120	31.3	80.5
Biohuerto	75	19.5	100.0
Total	384	100.0	

Según la Tabla 25, la pregunta tiene como finalidad determinar el mercado que tiene la intención de adquirir el tour gastronómico ofertado por Yachay Wasi Gastronomía Peruana; teniendo como resultado que el 37.8% de los encuestados comprarían el tour gastronómico, el 7.6% casi nunca y nunca comprarían el tour gastronómico.

Tabla 25

Encuestados que adquirirían un tour gastronómico con un excelente servicio al cliente y buenas instalaciones

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Nunca	8	2.1	2.1
Casi nunca	21	5.5	7.6
Casi siempre	210	54.6	62.2
Siempre	145	37.8	100.0
Total	384	100.0	

3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo

3.5.1. Conclusiones.

a) Estudio cualitativo

- Los tours gastronómicos son servicios turísticos novedosos, que permitirán complementar los paquetes culturales con actividades diferentes permitiendo la diversificación de la oferta.
- A los turistas les interesa aprender a preparar el ceviche, la papa a la huancaína, el pisco sour, la chicha morada y el manjar de maíz.
- Las agencias de viaje se encuentran interesados en los tours gastronómicos debido a que es un servicio diferente e innovador.
- Existen empresas que realizan un servicio similar al propuesto; sin embargo, no realizan alianzas con las agencias de viaje.

b) Estudio cuantitativo

- El 60.7% de los encuestados muestra un interés en conocer el mercado local; asimismo, el 68.5% se muestra interesado en conocer los productos locales, el 63% considera importante la duración del tour gastronómico (ver Tabla 26).
- Asimismo, los encuestados consideran como factores importantes cuando adquieren un servicio turístico el precio y la atención al cliente (ver Tabla 26).
- El 79.4% se encuentra interesado en conocer la gastronomía de un destino turístico (ver Tabla 26).
- Existen turistas sobre todo jóvenes que visitan el mercado local del Cusco, buscando conocer la forma de vida de los cusqueños (ver Tabla 26).
- A los turistas encuestados les interesa interactuar con otras personas, por tanto deciden adquirir un tour en un grupo pequeño de turistas (ver Tabla 26).
- Los turistas entre 20 y 36 años se encuentran más interesados en adquirir este tipo de servicio que los turistas de mayor edad quienes prefieren realizar sus actividades de manera privada (ver Tabla 26).

- Los turistas consideran importante el tiempo invertido en un tour, así como el precio ofrecido (ver Tabla 26).
- La mayoría de turistas usa como medio de información el internet (redes sociales, páginas web, etc.). Cabe resaltar que los turistas recomiendan un producto o servicio cuando este ha cubierto sus expectativas (ver Tabla 26).
- El 61.7% de los encuestados prefieren adquirir un tour gastronómico (ver Tabla 26).

Tabla 26

Estudio Cuantitativo

Preguntas	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
<i>Cuando visito un nuevo destino turístico, me interesa conocer su gastronomía</i>	79.40%	20.60%	0%	0%
<i>Cuando visito un nuevo destino turístico me interesa conocer sus productos locales</i>	68.50%	27.30%	4.20%	0%
<i>Cuando visito una ciudad me interesa conocer el mercado local</i>	60.70%	34.40%	4.90%	0.00%
<i>Me interesa aprender a cocinar comida (peruana)</i>	16.10%	55.70%	26.60%	1.60%
<i>Cuando visito un nuevo lugar me gusta adquirir un servicio de paquete turístico cultural gastronómico</i>	4.70%	57.00%	34.60%	3.70%
<i>Cuando adquiere un tour tomo en cuenta la cantidad de personas por grupo</i>	44.50%	34.60%	20.90%	0.00%
<i>Cuando adquiere un paquete turístico dispongo de tiempo para realizar actividades no programadas</i>	22.40%	52.90%	24.70%	0.00%
<i>Cuando un paquete turístico ha cubierto todas mis expectativas lo recomiendo</i>	52.30%	42.80%	4.90%	0.00%
<i>Si tuviera la oportunidad de adquirir un tour gastronómico con un excelente servicio al cliente y buenas instalaciones. ¿Lo adquiriría?</i>	37.80%	54.60%	5.50%	2.10%

3.5.2. Recomendaciones.**a) Estudio cualitativo**

- Realizar alianzas estratégicas con las agencias de viaje.
- Incluir dentro de la carta de menú al ceviche, lomo saltado, causa, quinua, chicha morada, pisco sour, papa a la huancaína, manjar de maíz.

b) Estudio cuantitativo

- Dirigir este tipo de servicio a una población cuyas edades oscilan entre los 20 y 36 años.
- Realizar la promoción y difusión del tour gastronómico principalmente en las redes sociales.

- El tour gastronómico deberá realizarse en grupos pequeños, máximo de ocho integrantes.
- Considerar para el precio del tour gastronómico un rango máximo de USD \$ 60.00 a USD \$ 69.00.
- Implementar una sala de exhibición de los productos locales, biohuerto.
- Considerar como política de servicio la atención al cliente.

3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes

El estudio de mercado, permitió conocer el perfil del turista extranjero sus características, comportamiento, hábitos y preferencias; analizando los datos primarios y secundarios recopilados en la investigación.

Asimismo, según (MINCETUR, 2014) el 61% de los turistas son varones y el 39% mujeres, cuya edad promedio oscila entre los 35 y 54 años en un 41%, entre 25 a 34 años en un 31%; dentro de las regiones más visitadas por ellos, el 71% estuvo en el departamento de Lima, seguido de las regiones del sur como Cusco, Tacna, Puno y Arequipa con un 37%, 27%, 16% y 14% respectivamente.

El turista extranjero tiene como principal interés realizar actividades de tipo histórico y cultural; el 99% de ellos visita Machupicchu, el 47% realiza un city tour en Cusco y el 36% visita los principales museos de la ciudad; según (Porres, 2014)

Los turistas sudamericanos mencionan que dentro de los principales intereses de viaje esta la comida peruana, según (MINCETUR, 2014)

Dentro de los motivos de viaje de los turistas extranjeros el 62% principalmente visita el Perú por vacaciones; los australianos y japoneses son los que tienen una mayor proporción de vacacionistas. A mayor edad del turista extranjero, se incrementa el uso de paquetes turísticos, según (MINCETUR, 2014).

El 82% de los vacacionistas considera que el Perú es un destino gastronómico y valora la gastronomía y/o comida tradicional del Perú, según (PROM PERU, 2016).

El gasto promedio total de los turistas que vienen por vacaciones es US\$ 1,100.00, siendo su gasto diario US\$ 125.00. Los turistas de Australia y Reino Unido son quienes más gastan (US\$ 2,637.00 y US\$ 2,486.00 respectivamente); los japoneses son quienes más gasto diario tienen (US\$ 278,00), según (Gestión, 2015)

Alrededor del 18% de turistas se hospedan en hoteles de cuatro y cinco estrellas; un 39% en hoteles de tres estrellas, el 51% en hoteles de uno y dos estrellas y el 16% se hospedan en camping, casas de familiares y albergues, según (MINCETUR, 2014).

La “cultura diferente” y la “variedad de actividades” son importantes para los turistas extranjeros que vienen a vacacionar; el costo de viaje, el idioma y la distancia son aspectos importantes para los turistas sudamericanos, según (MINCETUR, 2014).

El 90% de los turistas extranjeros que vacacionan realizan turismo cultural, en tanto el 49% dedico tiempo al turismo de naturaleza y el 34% al turismo de aventura, según (MINCETUR, 2014).

Dentro del estudio realizado, se ha identificado el turista extranjero denominado “el mejor prospecto”; el cual representa el 27% del total de arribos extranjeros, su edad promedio es mayor que la de los turistas vacacionistas y un ingreso familiar mayor a US\$ 40,000.00 anuales, el 82% de estos no tiene hijos viviendo en casa, el 93% tiene instrucción superior; el 90% viaja a Cusco y permanecen en el Perú más del doble de noches que los demás turistas, el 59% contrata paquetes de viaje y se alojan en hospedajes de mayor categoría que los demás, según (MINCETUR, 2014).

Capítulo IV: Proyección del mercado objetivo

Para conocer el comportamiento futuro del mercado objetivo definido en el estudio de mercado se aplicará una serie de modelos y técnicas de proyección.

4.1. El ámbito de la proyección

En el ámbito de proyección son múltiples las alternativas metodologías existentes para estimar el comportamiento futuro de alguna de las variables del proyecto, esta obliga al analista a tomar en consideración un conjunto de elementos de cada método.

Tales como:

- La validez: se requiere autenticar los datos utilizados en el pronóstico y los resultados de la proyección.
- La elección del método: dependerá de la cantidad y calidad de los antecedentes, de los resultados que se desea obtener
- Precisión: En términos de la proyección el error debe ser mínimo debido a que cualquier error en su pronóstico ocasionara un costo.
- Sensibilidad: Será percibido al situarse en un medio de constantes cambios, es así que este medio debe ser lo suficientemente estable para enfrentar cambios agudos.
- Objetividad: Está relacionado con la data que se obtiene como base para efectuar el pronóstico. Dicha información debe ser válida y oportuna.

4.2. Selección del método de proyección

De acuerdo a lo investigado las técnicas de pronóstico se clasifican de diversas formas, según (Sapag Chain, 2011), las cualitativas y las cuantitativas. Cuando se dispone de datos históricos suficientes, es posible utilizar los modelos cuantitativos de proyección. Si estos no existen o son insuficientes, lo mejor es recurrir a los métodos cualitativos.

Para la presente investigación se usará el método cuantitativo debido a que se cuenta con datos históricos que nos permitirán explicar el comportamiento a futuro de las variables, asimismo la aplicación de este método nos permitirá obtener resultados sin ambigüedad.

El método cuantitativo se divide en dos grupos: Los modelos causales y los modelos de serie de tiempo, además existe un tercer grupo de datos de panel que viene a ser una combinación de los dos primeros. Para la siguiente investigación se utilizará el modelo causal.

“Los modelos causales requieren que exista una relación entre los valores de ambas variables y que los de la variable independiente sean conocidos o que su estimación otorgue una mayor confianza”, según (Sapag Chain, 2011).

Para la presente investigación, se ha considerado como variable dependiente el desarrollo económico del negocio y como variables independientes el precio, la calidad del servicio y la localización.

Asimismo, para definir los tipos de mercado, se debe considerar la segmentación de mercado realizada en el numeral 3.2 del Capítulo III.

4.2.1. Mercado potencial.

Según (Asesoría en Planes de Negocio, 2016) es el conjunto de consumidores al que puede llegar nuestro producto o servicio. Son aquellos que podrían necesitar el producto o servicio que se quiere ofrecer. Está formada por las personas que consumen y no consumen el producto general que se quiere ofrecer.

El mercado potencial está conformado por turistas extranjeros de habla española e inglesa, hospedados en hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad del Cusco, cuyas edades oscila entre los 20 a más años; en ese entender el mercado potencial está constituido por 244,665 turistas, el cual fue calculado considerando que la población meta asciende a 354,587 turistas de los cuales el 100% son bilingües (ingles/español), el 100% se encuentran hospedados en

hoteles de tres y cuatro estrellas y tienen una capacidad de gasto media alta, el 69% oscila entre los 20 a más años y el 31% son menores de 20 años; tal como se aprecia en la Tabla 27:

Tabla 27

Turistas extranjeros que arribaron a los establecimientos de hospedaje de la provincia de Cusco

Variable de segmentación	Característica	Datos	Fuente de información	Resultados
Geográfica	Arribos a la ciudad de Cusco	354,587	MINCETUR	
Categoría de hospedaje (Nivel socioeconómico)	3 y 4 estrellas	100%	MINCETUR	354,587
Edades	Entre 20 a más años	69%	Encuesta	244,665
Idioma	Español e inglés	100%	Encuesta	244,665

Como se señaló en el Capítulo tres, proceso del muestreo; Para determinar el tamaño de la muestra, se pueden aplicar diferentes técnicas de muestreo, que se clasifican en dos grandes grupos como son el muestreo probabilístico (selección de elementos al azar) y no probabilístico.

Según (Carl McDaniel, 2010), con el muestreo probabilístico el investigador debe apearse estrechamente a precisos procedimientos de selección que evitan una selección arbitraria o sesgada de los elementos de la muestra. Cuando estos procedimientos se siguen estrictamente, rigen las leyes de la probabilidad, lo que permite calcular el grado en que puede esperarse que un valor muestral difiera de un valor de la población

El equipo investigador debió realizar una muestra probabilística es decir trasladarse a los hoteles de manera aleatoria a fin de entrevistar a un número de turistas determinado en cada hotel, sin hacer distinción entre ellos y de manera equitativamente, lo cual permitirá obtener una información más precisa sin embargo el equipo de investigación encontró dificultades debido a las políticas de seguridad de los hoteles

Por tanto por razones académicas se ha decidido trabajar con una muestra no probabilística; Es decir, por conveniencia, lo que tiene cierta limitación para extrapolar los

resultados de la muestra hacia el comportamiento de la población; sin embargo, considerando el estudio realizado al turismo receptivo, solo la información de extranjeros no residentes que se alojan en hoteles de tres y cuatro estrellas en la ciudad del Cusco sirve para el cálculo del mercado efectivo.

Es importante también señalar que todos los resultados son referenciales en cuanto a su proyección y al total de la población por ser un muestreo no probabilístico.

4.2.2. Mercado disponible.

El mercado disponible se obtiene como resultado de la encuesta realizada al mercado potencial que tiene la necesidad de adquirir un tour gastronómico, para ello se realizó la siguiente pregunta: ¿Cuándo visito un nuevo lugar me gusta adquirir un servicio de paquete turístico cultural gastronómico?, del resultado de la encuesta se tiene que el 61.7% casi siempre y siempre adquiere un paquete turístico gastronómico (ver Tabla 28).

Tabla 28

Cálculo de mercado disponible

Mercado potencial	Resultado de la pregunta ¿Cuándo visito un nuevo lugar me gusta adquirir un servicio de paquete turístico cultural gastronómico?	Total
244,665	61.70%	150,958

4.2.3. Mercado efectivo.

El mercado efectivo, es una parte del mercado disponible, se obtiene como resultado de la encuesta realizada a los turistas que tiene la necesidad y la intención de adquirir el paquete turístico gastronómico que ofrecerá Yachay Wasi Gastronomía Peruana, para ello se realizó la siguiente pregunta: Si tuviera la oportunidad de adquirir un tour gastronómico con un excelente servicio al cliente y buenas instalaciones. ¿Lo adquiriría?, del resultado de las encuestas se tiene que el 37.8% siempre comprarían el tour gastronómico ofertado (ver Tabla 29).

Tabla 29

Cálculo de mercado efectivo

Mercado disponible	Resultado de la pregunta: Si tuviera la oportunidad de adquirir un tour gastronómico con un excelente servicio al cliente y buenas instalaciones. ¿Lo adquiriría?	Total
150,958	37.80%	57,062

4.2.4. Mercado objetivo.

El mercado objetivo es parte del mercado efectivo, constituye la cantidad de tours gastronómicos que se plantea vender; es decir, el mercado que se atenderá; puede determinarse por decisiones internas de la empresa o por las actitudes y emociones de los futuros clientes.

Según el estudio de mercado del Capítulo III, a la pregunta: si tuviera la oportunidad de adquirir un tour gastronómico con un excelente servicio al cliente y buenas instalaciones. ¿Lo adquiriría?; se tiene lo siguiente:

- El 37.8% de los encuestados siempre lo adquirirían
- El 54.6% casi siempre lo adquirirían
- El 5.5 % casi nunca lo adquirirían
- El 2.1% no lo adquirirían

Considerando que la muestra, para el presente plan de negocio, podría representar las decisiones del mercado objetivo en cuanto a la toma de servicio, se ha utilizado los porcentajes razonables y conservadores de (Carl McDaniel, 2010).

Según (Carl McDaniel, 2010), “no todos los que definitivamente comprarían, el producto lo harán, de hecho algunos de los que dicen que definitivamente no lo comprarían, sí lo comprarán; es decir sólo comprarían el servicio, el 70% de los que definitivamente lo comprarían, el 35% de los que probablemente lo comprarían, el 10% de los que probablemente no lo comprarían y cero de los que definitivamente no lo comprarían”.

Multiplicando los porcentajes propuestos por el autor, a los resultados de la pregunta realizada en el estudio de mercado, se obtiene el 45.57% como participación del mercado potencial para Yachay Wasi Gastronomía Peruana, según lo siguiente:

$$(37.8\%)(70\%)+(54.6\%)(35\%)+(5.5\%)(0.0\%)+(2.1\%)(0.0\%) = 45.57\%$$

Cabe señalar, que se ha considerado 0.00 % al grupo de turistas que probablemente no lo comprarían (según el autor representan al 10%) pues es difícil que dichos clientes sean potenciales.

Al respecto, lo mencionado en el Capítulo II del plan de negocio señala como porcentajes de participación de los competidores Peruvian Cooking Class y Cusco Culinary, 1.65% y 1.18% respectivamente, que son porcentajes inferiores al resultado obtenido según McDaniel (45.57%).

En tal sentido, el índice obtenido según lo propuesto por McDaniel para Yachay Wasi Gastronomía Peruana es muy optimista y no estaría acorde a la expectativa proyectada por ser un negocio nuevo.

Es así, que bajo un enfoque conservador y razonable, el estimado del número de tours a vender durante el primer año de operación fue calculado considerando el 90% del porcentaje de participación del competidor con tasa menor; es decir el 90% de 1.18% (participación de Cusco Culinary), dando como porcentaje de participación para Yachay Wasi Gastronomía Peruana el 1.06% del mercado que corresponde a 2,592 tours gastronómicos el primer año, asu vez que representa el 4,54% del mercado efectivo; tomando en cuenta que el tour gastronómico se brindará a nueve turistas al día, durante seis días de la semana, cuatro semanas al mes, durante los doce meses del año (ver Tabla 30).

Tabla 30

Cálculo de mercado objetivo en porcentaje de participación y número de tours

Cálculo del porcentaje de participación		
% participación de	Peruvian Cooking Class =	1.65%
% participación de	Cusco Culinary =	1.18%
% participación de Yachay Wasi Gastronomía Peruana =	1.18%*90% =	1.06%
Cálculo del número de tours gastronómicos		
Mercado potencial * % partc. =	244,665*1.06% =	2,592 Tours
Mercado efectivo/% partc. =	2,592/57,062 =	4,54%

4.3. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas para Yachay Wasi Gastronomía Peruana, se determinó teniendo en cuenta el mercado objetivo multiplicado por el precio del tour gastronómico, S/ 179.85, detallado en el Capítulo VII – Plan de marketing; asimismo, considerando la capacidad operativa del negocio que para el primer año proyecta atender a 2,592 turistas (ver Tabla 31).

Tabla 31

Cálculo de las ventas para el primer año con un porcentaje de participación de 1.06%

Mercado Potencial	% de participación	Demanda a ser atendida	Precio Unitario de Tour gastronómico	Total de ventas
244 665	1.06%	2,592	S/ 179.85	S/ 466,171.20

El incremento de las ventas de Yachay Wasi Gastronomía Peruana se ha proyectado considerando la tasa de crecimiento media anual del turismo proyectado del Cusco para el período 2016 – 2019, que según (Observatorio Turístico del Perú, 2016) representa un porcentaje anual del 3.52% y la proyección de aceptación del tour gastronómico calculada en el numeral 4.2.4 que es 45.57%, dado que si el mercado total de turistas crece en un 3.52% y la proyección de aceptación del negocio es 45.57%, entonces se tomará sólo esa parte del crecimiento de todos los turistas que vienen a Cusco, es decir: (3.52%)*(45.57%), por lo tanto el crecimiento en ventas podría deducirse en 1.60%, siendo un porcentaje mucho más

viable, pues considera el porcentaje que podría aceptar el servicio que se propone (ver Tabla 32).

Tabla 32

Cálculo del pronóstico de ventas con un incremento de 1.60 % anual durante cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad (A)	2,592	2,633	2,676	2,718	2,762
Precio unitario (B)	179.85	183.12	186.39	189.66	192.93
Ventas (A*B)	466,171.20	482,241.39	498,706.49	515,575.02	532,855.67

4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

4.4.1. Variables económicas.

En cuanto a la economía peruana se ha visto un crecimiento constante durante los últimos 10 años, a pesar de que desde el 2010 se entró en un periodo de desaceleración económica, el Perú ha crecido constantemente a diferencia de otros países de la región. El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) estimó que la economía peruana alcanzaría un crecimiento económico de 2.6% en el 2017 y 3.5% en el 2018. El 2017, por segundo año consecutivo, las exportaciones serán el motor del crecimiento, según (Gestión, 2017), por lo que las variables económicas no impactarán a la economía nacional y por ende en el plan de negocio.

Por otro lado, la actividad turística en la cual está inmerso Yachay Wasi Gastronomía Peruana no se ve afectada directamente con los aspectos económicos, debido a que la tasa de crecimiento media anual del turismo proyectado del Cusco se incrementa en un 3.52%, teniendo el año 2016 un turismo receptor de 1,003,839 turistas y proyectando al 2020 un turismo receptor de 1,150,130 turistas, tal como lo señala (Observatorio Turístico del Perú, 2016).

4.4.2. Situación de la industria.

Respecto a la industria turística en el Perú en términos incrementales, tomando en consideración el año base de 1988, nos indica que el mismo experimentó un crecimiento anual del 23.84%, según (Observatorio turístico, 2016).

Asimismo la tasa de crecimiento media anual del turismo receptor del Cusco para el período 1992 – 2014 fue del 14.25%, según (Observatorio turístico, 2016).

Como se puede apreciar la industria turística tiene un crecimiento continuo y en los últimos años este crecimiento se ha consolidado. Además según las tendencias turismo internacional, las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentaron un 4.3% en 2014, alcanzándose la cifra récord de 1,133 millones de llegadas, después de haberse traspasado en 2012 la cota de los mil millones, según (La Organización Mundial del Turismo, 2015).

Por tanto se tiene un crecimiento constante y una tendencia de crecimiento en la industria, siendo que este aspecto no afectará a la industria turística ni el pronóstico de ventas.

4.4.3. Ingreso de nuevos competidores.

Las barrera de entrada para que un nuevo competidor pueda ingresar al mercado están claramente diferenciadas, se considera principalmente que este tipo de negocio necesita una inversión alta, además al tratarse de un negocio que brinda experiencia se tiene que tener una alta diferenciación del producto existente para que los posibles competidores no ingresen fácilmente al mercado. Estos dos aspectos antes mencionados son importantes para no tener el ingreso de nuevos competidores.

4.4.4. Políticas gubernamentales.

En la actualidad no existen políticas restrictivas que afecten la ejecución del Plan de Negocio Yachay Wasi Gastronomía Peruana, por el contrario el estado peruano incentiva el libre mercado.

Específicamente el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo promueve iniciativas de negocio que ayudan a contribuir con la diversificación de la oferta turística de la ciudad.

En ese entender las políticas gubernamentales no afectan el pronóstico de ventas.

Capítulo V: Ingeniería del proyecto

En este capítulo se desarrollarán los procesos del negocio, el equipamiento necesario; la ubicación de los equipos y maquinarias en los ambientes del negocio y la localización del mismo.

5.1. Estudio de ingeniería

El estudio realizado permitirá determinar los procesos a realizar, el tipo de equipos a utilizar y la distribución de los ambientes.

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivo.

Los procesos y/u operaciones que formarán parte del servicio son los siguientes:

1. Proceso de promoción, reserva y venta del tour gastronómico

El proyecto contará con personal capacitado con dominio del idioma inglés para promocionar el servicio gastronómico en las agencias de viaje y hoteles de tres y cuatro estrellas; asimismo, contará con una plataforma virtual donde los clientes podrán conocer el servicio ofrecido.

Las reservas se realizarán a través de la página web, telefónicamente, o personalmente.

Finalmente, la compra del servicio se efectuará antes de iniciar el tour, pudiendo utilizar sistemas de pago vía web como el PayPal, para ello el cliente deberá abonar por adelantado el 50% del costo del servicio; previamente se coordinará con el cliente los platos que desea preparar el día del tour.

2. Proceso logístico

El proceso logístico se hará de acuerdo a las reservas hechas por parte del cliente, las cuales serán realizadas por lo menos un día antes del tour; el personal encargado elaborará la lista de ingredientes e insumos a necesitar para la preparación los platos peruanos, este personal será el encargado de realizar la compra de los ingredientes a primera hora del día del tour.

3. Proceso pre operación principal

Comenzará dos horas antes de iniciar la preparación de los platos por los clientes, la persona responsable realizará el “mise en place” (disponer todos los elementos necesarios para una determinada tarea), a fin que el cliente encuentre lo necesario para la preparación de los platos elegidos.

4. Proceso de ejecución de tour

El guía responsable del tour, dispondrá de una unidad vehicular para recoger al turista en su alojamiento, el cliente será trasladado al mercado de San Pedro ubicado en el centro de la ciudad del Cusco.

El tour en el mercado tendrá una duración promedio de una hora, donde el guía mostrará la variedad de productos agrícolas y frutícolas de la región como el aguaymanto, la granadilla y la lúcuma, productos netamente peruanos.

Posteriormente serán trasladados a las instalaciones del Yachay Wasi Gastronomía Peruana donde conocerán la historia de algunos productos emblemáticos del Perú como la papa, la quinua, el pisco, etc.; asimismo, podrán descargar recetas gastronómicas de la página web o aplicativos virtuales.

Seguidamente, ya ubicados en la cocina el chef encargado enseñará de manera interactiva la preparación de una bebida emblemática, en este caso pisco sour, luego el plato de fondo que el turista haya escogido, y finalmente un postre cuyo componente principal será la quinua. El chef utilizará un biohuerto para mostrar las diferentes plantas andinas aromáticas que crecen en el Perú.

Luego de haber concluido con la preparación, el cliente podrá pasar al comedor para degustar los alimentos preparados.

Se les tomará una foto como recuerdo de la experiencia gastronómica, la que será publicada en las redes sociales; finalmente serán trasladados de retorno a su hotel.

5.1.2. Selección del equipamiento.

A fin de desarrollar los procesos antes descritos, es necesario contar con los siguientes equipos.

1. Proceso de promoción, reserva y venta del tour gastronómico

- Una computadora

2. Proceso pre operación principal

- Refrigeradora
- Conservadora

3. Proceso de Ejecución

- 6 licuadoras
- 6 cocinas de dos hornillas
- 01 horno eléctrico
- 06 batidoras
- 02 televisores LCD 40 pulgadas
- 01 equipo de sonido

5.1.3. Distribución de equipos y maquinarias.

La distribución de los equipos y maquinarias se realizará en un local cuya área total máxima será de 200 metros cuadrados; contará con mínimo seis ambientes (dos grandes y cuatro pequeños) (ver Figura 3).

Figura 3. Distribución de ambientes en un área de 200 metros cuadrados

5.2. Determinación del tamaño

En este punto se define el volumen de tours gastronómicos que se pretende realizar por día, mes y año, determinando la cantidad de recursos y la tecnología a utilizar.

5.2.1. Proyección de crecimiento.

La proyección del crecimiento de la empresa se medirá en función al número de turistas atendidos a lo largo de cinco años; para lo cual se ha considerado un incremento en las ventas del 1.60% anual (ver Tabla 33).

Para el primer año, se ha considerado atender en dos horarios a nueve turistas por día, durante veinticuatro días al mes, por lo que se estima atender a 2,592 turistas en el primer año, que representa el 1.06% de la demanda existente el 2015 (244,665 turistas extranjeros alojados en hospedajes de tres y cuatro estrellas, según capítulo III - Estudio de Mercado).

Tabla 33

Turistas a ser atendidos en el primer año

Año 2015	Población Meta (A)	Demanda existente (B) 69% , según investigación de mercado	Demanda a ser atendida por el proyecto (C= 1.06%B)
Hoteles 3 estrellas	266,879	184,146	1,950
Hoteles 4 estrellas	87,708	60,519	640
	354,587	244,665	2,592

Asimismo, los tours gastronómicos proyectados mensualmente para el primer año, fueron determinados considerando la estacionalidad de turismo en la ciudad de Cusco (ver Tabla 34), se tiene que los meses de junio, julio, agosto, setiembre, octubre, noviembre y diciembre, son meses de mayor arribos a la ciudad, según lo precisa (MINCETUR, 2015).

Tabla 34

Tours gastronómicos durante el primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
N° Tours gastronómicos	147	170	193	193	193	247	247	247	216	247	247	247

Para el segundo año, se proyecta incrementar la atención en un 1.60 % a comparación del año anterior es decir a 2,633 turistas y así sucesivamente hasta el año 5, tal como se aprecia en la Tabla 35:

Tabla 35

Proyección de tours gastronómicos con un incremento de 1.60 % anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Tours	2,592	2,633	2,676	2,718	2,762

5.2.2. Recursos.

Según la Tabla 35 se proyecta atender a 2,592 turistas en el primer año, con nueve turistas al día, para ello se estima contar con el siguiente personal (ver Tabla 36):

Tabla 36

Distribución del recurso humano en una semana

	Semana 1				
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Guía oficial de turismo	1	1	1	1	1
Chef	1	1	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1
Personal de reservas	1	1	1	1	1
Relacionista público	1	1	1	1	1

La proyección del recurso a utilizar, demuestra que se requiere un (1) personal que desempeñe una determinada labor.

5.2.3 Tecnología.

A fin de determinar el tamaño en función a la tecnología, se ha considerado una cantidad de equipos y maquinarias que permitan cubrir el volumen de tours gastronómicos (tamaño, capacidad de producción), que para el primer año son de 2,592 tours gastronómicos.

Considerando que se atenderán en dos horarios en un día, se proyecta como mínimo adquirir seis equipos y maquinarias por día (ver Tabla 37).

Tabla 37

Equipos y maquinaria a utilizar

	Semana 1				
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Cocinas de dos hornillas	6	6	6	6	6
Licuadoras	6	6	6	6	6
Batidoras	6	6	6	6	6
Juego de mensajería	6	6	6	6	6
Mesa de trabajo	6	6	6	6	6
Horno eléctrico	1	1	1	1	1
Refrigerador	1	1	1	1	1

5.3. Estudio de localización

La ubicación de una empresa es muy importante, pues debe tener como premisa el minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio, según (Villaran, 2009).

En ese entender, de acuerdo a lo señalado es importante determinar la localización del local, pues es un factor importante para el negocio; por eso se identificarán diferentes factores económicos, estratégicos, institucionales y de preferencias; con el objetivo de lograr una maximización en la rentabilidad del proyecto.

Para determinar la localización del negocio se utilizó el método cualitativo por puntos (Qualitative Factor Rating - QFR), el cual nos permite identificar los factores más importantes que son determinantes para la localización más idónea del negocio.

5.3.1. Definición de los factores localizacionales.

Se ha considerado los siguientes factores:

- Zona residencial, ambientes espaciosos cómodos, presencia de naturaleza y con vigilancia permanente. Cuenta con servicios públicos y básicos permanentes.
- Costo de alquiler y disponibilidad de terreno en las dimensiones requeridas actual y posteriormente con precios accesibles.
- Cercanía al centro histórico, por lo menos a 15 minutos del centro histórico de la ciudad, cerca de los hoteles.
- Zona comercial, cerca de los principales supermercados de la ciudad a fin de abastecernos de productos.

Por tanto, se concluye que el local debe estar ubicado en una zona residencial, debido a que cuenta con vigilancia permanente, ambientes espaciosos y cómodos, costo del alquiler menor al del centro histórico, a quince minutos de la plaza mayor y cerca a diversos centros comerciales.

Figura 4. Mapa de la localización Yachay Wasi gastronomía peruana, extraído de Google maps

5.3.2. Consideraciones legales.

La realización del proyecto requiere tomar en cuenta aspectos legales de obligatorio cumplimiento y que son una condicionante para el funcionamiento del Yachay Wasi Gastronomía Peruana.

a) Identificación del marco legal

El Yachay Wasi Gastronomía Peruana se registrará por el Decreto Supremo n.º 26-2014-MINCETUR - Reglamento de Agencias de viaje y Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el cual cataloga a las agencias de viaje y turismo en tres grupos como son: Agencias de viaje y turismo mayorista, operadores de turismo y agencias de viaje y turismo minoristas; para este caso particular; el negocio será catalogado como un operador turístico debido a que la principal actividad se enmarca en la producción, organización, operación y comercialización de programas y demás servicios turísticos.

En ese sentido, el Reglamento de Agencias de viaje y Turismo establece que para el desarrollo de nuestras actividades se debe contar con (a) local libre de acceso al público, (b) personal calificado y (c) equipamiento mínimo para la prestación del servicio.

Asimismo, dentro de un plazo de 30 días de iniciada la actividad, se deberá presentar al MINCETUR la declaración jurada de cumplimiento de requisitos mínimos.

b) Ordenamiento jurídico de la empresa

b.1. Inscripción en registros públicos

El Yachay Wasi Gastronomía Peruana será una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), de acuerdo a lo señalado en la Ley General de Sociedades N° 26887 que precisa para este tipo de sociedad que los accionistas no pueden ser menor a dos ni mayor a 20; el capital social estará constituido por acciones y se conforman con aporte dinerario o no dinerario (bienes); la ventaja de este tipo de sociedad es que al ser una personería jurídica su responsabilidad es limitada, es decir los socios no responderán personalmente por las deudas contraídas.

Considerando que se formará una SAC, con el apoyo de un abogado se elaborará la minuta de constitución, el cual contendrá el pacto social y el estatuto; este documento será entregado a un notario público para la elaboración de la escritura pública, mediante el cual se formalizará la minuta de constitución; posteriormente se presentará ante SUNARP.

Para que la Sociedad Anónima Cerrada adquiera la calidad de persona jurídica, la escritura pública se inscribirá en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), en el registro de personas jurídicas del libro de sociedades, presentando los siguientes documentos: un formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito, copia simple del documento de identidad del que presente el trámite, la escritura pública que contengan el pacto social y el estatuto. Finalmente SUNARP otorgará el asiento registral que acreditará la inscripción de la empresa como persona jurídica.

b.2. Inscripción en SUNAT

Por otro lado, a fin de ser una empresa responsable, se contribuirá con el estado a través del pago de los tributos generados por la actividad de servicio; para ello se tramitará el Registro Único de Contribuyente (RUC) ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), y se inscribirá como una persona jurídica acogándose al Régimen Especial del Impuesto a la Renta, presentándose el representante legal de la empresa ante las oficinas de SUNAT con los siguientes documentos: Documento Nacional de Identidad del representante legal; recibo de agua, luz, telefonía fija o televisión por cable que sustente el domicilio fiscal de la empresa y la partida registral certificada por Registros Públicos.

Cabe precisar que la empresa se acogerá al Régimen General del Impuesto a la Renta considerando que los ingresos anuales no superarán los S/ 525,000.00; y el valor de los activos fijos superará los S/ 126,000.00.

La empresa emitirá comprobantes de pago como facturas y boletas de venta por la prestación del servicio. Registrará sus operaciones de compra y venta en los registros de compra y registro de venta electrónicos. Asimismo se declarará mensualmente las obligaciones tributarias pagando los tributos de acuerdo al cronograma de vencimientos autorizado por SUNAT, además se declarará mensualmente con el PDT 601 Planillas electrónicas a los trabajadores de la empresa.

b.3. Licencia de funcionamiento

La empresa a fin de acreditar la formalidad del negocio y acceder al mercado de manera legítima, tramitará la licencia de funcionamiento que será otorgado por la municipalidad del distrito o provincia donde se ubicará el local para ello se requerirá presentar el número de RUC de la empresa, vigencia de poder del representante legal y la declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad.

b.4. Régimen laboral

El Yachay Wasi Gastronomía Peruana iniciará sus actividades como una microempresa pues se tendrá como máximo 10 trabajadores y los ingresos proyectados en el primer año no superarán las 150 UIT anuales, es importante señalar que el vínculo laboral generado con la empresa y los trabajadores será a través un contrato formal, indicando expresamente que están siendo contratados bajo el régimen laboral de la MYPE.

5.4. Determinación de la localización óptima

Luego de identificar los principales factores que definen la localización óptima para el proyecto, se utilizará el método cualitativo por puntos (Qualitative Factor Rating - QFR) para determinar la localización más rentable, el cual consiste en asignarles un peso a cada factor de acuerdo a su importancia para el proyecto cuya suma será igual a uno, asignándole un puntaje que varía entre uno y cinco a cada factor por cada alternativa de localización, donde

uno representa un factor muy negativo, dos factor negativo, tres factor medio, cuatro factor bueno y cinco un factor muy bueno (ver Tabla 38).

Para ello se han identificado las siguientes alternativas de localización como (a) la zona de Cusco Centro histórico, (b) Cusco Sur, (c) Wanchaq, (d) Santiago, (e) San Sebastián y (f) San Jerónimo, los cuales forman parte de la provincia del Cusco.

Tabla 38

Ponderación cualitativa de los factores - método QFR

Factor	Peso	Alternativas de localización											
		Cusco Centro Histórico		Cusco Sur		Wanchaq		Santiago		San Sebastián		San Jerónimo	
		Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor
Zona residencial	0.30	3	0.90	4	1.20	5	1.50	1	0.3	2	0.6	3	0.9
Costo de alquiler	0.25	1	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1	4	1	4	1
Accesibilidad	0.20	5	1	4	0.80	4	0.80	2	0.4	2	0.4	1	0.2
Zona comercial	0.25	5	1.25	5	1.25	3	0.75	4	1	2	0.5	2	0.5
Total	1		3,4		4		3,55		2.7		2.5		2.6

Para identificar la zona más apropiada se han considerado los siguientes factores: a) Zona residencial que generará al negocio una imagen cálida, tranquila y de confort; b) el costo del alquiler, este factor influenciará en la estructura de costos considerando que la ciudad de Cusco, ciudad turística ofrece el servicio de alquiler a precios muy elevados; c) la accesibilidad permitirá trasladarse en el menor tiempo al mercado San pedro y principales restaurantes; d) la zona comercial, este factor permitirá identificar un lugar que cuente con

todos los servicios básicos para el negocio (Supermercados, mercados, boticas, agencias de viaje, agentes financieros).

De acuerdo a su importancia para el negocio se asignó a cada factor un determinado peso, por lo que para la zona residencial 0.3, el costo de alquiler 0.25, la accesibilidad 0.2, la zona comercial 0.25.

Posteriormente se ha seleccionado las principales zonas en la ciudad del Cusco, como son: Centro histórico, Cusco sur, Wanchaq, Santiago, San Sebastián, San Jerónimo, cada zona fue evaluada considerando los factores seleccionados y asignando escalas de valor para su puntuación final. Donde Cusco Sur, obtiene el puntaje de 4, siendo la mejor alternativa pues cuenta con zonas residenciales que tienen servicio de vigilancia las 24 horas, parques y sus calles limpias de poco tránsito, además es una zona de fácil acceso pues presenta como vía alterna la Av. Collasuyo, en la cual se adicionará un carril vehicular que permitirá descongestionar el tráfico en la ciudad del Cusco y trasladarse al centro de la ciudad (mercado San Pedro) en un tiempo estimado de 15 minutos, además Cusco Sur es considerado una zona comercial exclusiva pues se ubica el mall Real Plaza, supermercados y las principales entidades financieras del Perú; respecto al costo de alquiler, esta zona presenta un costo relativamente alto, oscila entre S/ 3,000 a S/ 6,000.

Motivos por los cuales resulta ser una zona adecuada para localizar el negocio, en ese entender se ha determinado que el proyecto se localizará en la zona residencial de Santa Mónica o Magisterio, ubicado en la zona sur del Cusco debido al fácil acceso desde el centro de la ciudad, ser considerado una zona comercial y segura.

Capítulo VI: Aspectos organizacionales

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

Para entender el concepto de cultura organizacional se ha considerado lo señalado por (David, 2013) quien lo define como:

“un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna”

Los patrones organizacionales para el presente proyecto serán definidos en base a la misión, visión y principios de la empresa.

6.1.1. Visión.

La visión del negocio según (Villaran, 2009) es lo que la empresa quiere ser en el futuro.

Para ello, se realizarán las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada del negocio?

Respuesta: ser reconocido como la empresa turística líder en la venta de tours gastronómicos, en la ciudad del Cusco.

- ¿Cómo serán en el futuro?

Respuesta: la empresa con mayor venta en tours gastronómicos de la ciudad del Cusco.

- ¿Qué actividades desarrollaran en el futuro?

Respuesta: la venta de experiencias culturales a través de la gastronomía peruana.

Una vez identificado lo que quiere ser la empresa, se determinó que la visión de Yachay Wasi Gastronomía Peruana es:

“Ser reconocidos como la empresa turística líder en la venta de tours gastronómicos”.

6.1.2. Misión.

La misión del negocio es su razón de ser, para poder definirla se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué es Yachay Wasi Gastronomía Peruana?

Respuesta: es una alternativa de turismo cultural que ofrece un tour gastronómico.

- ¿Qué hace?

Respuesta: brinda experiencias únicas mediante la preparación de platos de la gastronomía peruana.

- ¿Para quién lo hace?

Respuesta: el servicio que ofrece esta destinado a turistas que tienen la necesidad y la intención de conocer la cultura peruana a través de su gastronomía.

- ¿Cómo lo hace?

Respuesta: ofreciendo tours gastronómicos con calidad en la atención del cliente, buena infraestructura etc.

- ¿Dónde lo hace?

Respuesta: en la ciudad del Cusco.

- ¿En qué creen?

Respuesta: esperan contribuir en la diversificación de la oferta turística.

Una vez definida la razón de ser del negocio, de forma concisa y sencilla se determinó la misión de la siguiente manera:

“Somos una alternativa turística gastronómica para los turistas en la ciudad de Cusco; que brinda experiencias únicas mediante la preparación de alimentos basados en la comida peruana”.

6.1.3. Principios.

- Vocación de Servicio: La vocación de servicio refleja la humildad, el interés y la entrega para servir a los demás sin esperar nada a cambio.
- Mejoramiento continuo: Mejorar día a día nuestro servicio a través de una rigurosa retroalimentación.

- Honestidad: Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece, no prometer si no se puede cumplir.
- Empatía: Pensar y adecuar nuestros actos, buscando la satisfacción de nuestro cliente.
- Efectividad: Hacer las cosas lo mejor posible, optimizando los recursos y procesos de nuestro servicio en el tiempo más rápido posible.

6.2. Determinación de las ventajas competitivas críticas

La ventaja competitiva puede definirse como: “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”, de acuerdo a lo señalado por (David, 2013). El análisis VRIO, que fue desarrollado por Jay Barney (1991), se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa a través de ellos (ver Tabla 40).

Para el análisis VRIO se identificará los recursos y las capacidades del negocio que pueden proporcionar una ventaja competitiva frente a sus competidores, sean físicos, financieros, humanos u organizativos. A continuación, en la Tabla 39, se detalla los recursos identificados para el presente plan de negocio.

Tabla 39

Recursos y capacidades del Yachay Wasi Gastronomía Peruana

Recursos Físicos	Recursos Financieros	Recursos Humanos	Recursos Organizativos
1. Instalaciones apropiadas a la actividad turística gastronómica.	Autofinanciación	Personal bilingüe y capacitado en atención al cliente	Estructura organizativa
2. Salas de exhibición de productos andinos y/o representativos de la región.	Capacidad de Inversión		Capacidad administrativa
3. Movilidad propia			

A continuación, para que los recursos identificados sean considerados una ventaja competitiva deberán cumplir con las siguientes características:

- V: Valioso, cuando el recurso del negocio otorga un valor en comparación a la competencia.
- R: Raro, cuando el recurso identificado en el negocio lo posee pocas empresas.
- I: Inimitable, cuando los recursos que posee la empresa son difíciles de copiar o imitar por la competencia.
- O: Organizados, cuando los recursos son explotados eficientemente por la empresa.

Tabla 40

Identificación de recursos y capacidades según análisis VRIO

Recursos y capacidades	Característica del recurso y/o capacidades				Tipo de ventaja competitiva	
	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Reduce costos	Valor añadido
Instalaciones apropiadas.	X					X
Salas de exhibición de productos andinos y/o representativos de la región.	X	X				X
Movilidad propia.	X				X	
Personal bilingüe y capacitado.	X			X		X

En ese entender, se ha definido cuatro aspectos que generan valor añadido, reducen costos y diferencia de los competidores:

- Infraestructura adecuada para el servicio.
- Salas de exhibición de productos andinos y/o representativos de la región.
- Movilidad propia
- Personal con dominio en idioma extranjero.

6.3. Diseño de la estructura organizacional deseada

La estructura organizacional del proyecto fue definida en función a la asignación de tareas y responsabilidades del personal; cabe precisar que dicha estructura será flexible y adaptable a las nuevas circunstancias (ver Figura 5).

Figura 5. Estructura organizacional.

6.4. Diseño de los perfiles de puesto clave

Para diseñar el perfil de los puestos clave, se tomó en cuenta los procesos (operativo y administrativo), que permite definir lo que se busca, e identificar los principales conocimientos, experiencias y habilidades que el personal deberá tener para cada puesto clave (ver Tabla 41).

Tabla 41

Perfil de puestos claves

Puestos clave	Principales funciones	Conocimientos	Experiencia	Habilidades
A) Guía oficial de turismo	Guiar a los clientes a los diferentes lugares de Visita.	1. Idioma inglés 2. Estudios en turismo	1. Mínimo 1 año	1. Carisma 2. Empatía 3. Responsabilidad 4. Puntualidad 5. Compromiso
B) Chef	1. Enseñar la preparación de platos típicos.	1. Idioma inglés 2. Estudios en gastronomía	1. Mínimo 3 años	1. Paciencia 2. Carisma 3. Elocuencia 4. Empatía 5. Compromiso
C) Administrador	1. Organizar al personal a su cargo en las labores encomendadas. 2. Proponer estrategias de Mercado. 3. Toma de decisiones oportunas.	1. Estudios en administración o turismo. 2. Estudios en Gestión de recursos humanos. 3. Idioma inglés.	1. Mínimo 3 años	1. Liderazgo 2. Oportuno 3. Asertivo 4. Compromiso 5. Empatía
D) Personal de reservas	1. Reserva de paquetes Turísticos. 2. Apoyo en labores Administrativas.	1. Idioma inglés. 2. Mínimo estudios técnicos.	1. Mínimo 1 año	1. Proactividad 2. Orden 3. Responsabilidad
E) Relacionista público	1. Ejecutar las estrategias de promoción del Servicio.	1. Idioma inglés. 2. Mínimo estudios técnicos.	1. Mínimo 1 año	1. Proactividad 2. Compromiso 3. Responsabilidad 4. Elocuencia 5. Empatía

Fuente: Investigación de mercado (entrevistas, encuestas, focus group), etc.

6.5. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

Los recursos humanos, son un elemento clave para el crecimiento y posicionamiento de la empresa, ya que ellos estarán en contacto con los clientes, es decir la calidad del servicio que puedan ofrecer será un factor importante para el posicionamiento del negocio, es por ello que

se debe considerar un trato justo y con oportunidades para los colaboradores; en el presente proyecto esto se logrará principalmente con la compensación dineraria.

Todos los colaboradores formarán parte de la planilla de trabajadores, lo que les permitirá acceder a un seguro de salud, aportar si lo desean a un fondo de pensiones privado o público (Régimen Laboral General), asignación familiar de ser el caso.

La remuneración será mensual, adicionalmente percibirán dos gratificaciones en el mes de julio y diciembre cada una, los colaboradores recibirán un bono anual por la productividad, la que se medirá en base al número de clientes recibidos mensualmente (ver Tabla 42).

Tabla 42

Remuneración, incentivos y otros en un año

Cargo	Ingresos del trabajador			Incentivos	Seguro de salud	Otros beneficios
	Sueldo anual	Gratificación	Asignación familiar	Bonos anuales		
Guía oficial de turismo	21,600.00	3,924.00	1,116.00	500.00	1,944.00	Capacitaciones
Chef	21,600.00	3,924.00	1,116.00	500.00	1,944.00	Capacitaciones
Administrador	27,600.00	5,014.00	1,116.00	500.00	2,484.00	Capacitaciones
Personal de reservas	15,600.00	2,834.00	1,116.00	500.00	1,404.00	Capacitaciones
Relacionista público	15,600.00	2,834.00	1,116.00	500.00	1,404.00	Capacitaciones
Total	102,000.00	18,530.00	5,580.00	2,500.00	9,180.00	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, datos del año 2014

Para el desarrollo de la tabla precedente, el guía oficial de turismo que trabaja en Yachay Wasi recibirá mensualmente S/ 1,800.00, es un sueldo promedio al mercado, superior al ingreso promedio mensual según (Instituto Nacional de Informática - INEI, 2016), puesto que el trabajo del guía básicamente es hacer el tour por la ciudad por donde recorre el Mini Van, en el mercado y en el salón de muestras del local.

El Chef percibirá un salario de S/ 1,800.00 mensual, superior al ingreso promedio mensual según (Instituto Nacional de Informática - INEI, 2016), debido a que no se requiere un chef muy experimentado, puesto que los platos ofrecidos en las cartas de menú A y B describen dos tipos de entradas, dos tipos de platos de fondo, un postre andino y una bebida de bandera, uno de los requisitos del profesional es el dominio del inglés fluidamente.

El administrador, será especialista en el rubro, con un post grado y un nivel de inglés avanzado, el percibirá el sueldo de S/ 2,300.00 mensualmente, superior al ingreso promedio mensual según (Instituto Nacional de Informática - INEI, 2016), debido a que es sueldo promedio en el mercado cusqueño.

El relacionista público y el personal de reservas, reciben un sueldo de S/ 1,300.00, ingreso promedio mensual según (Instituto Nacional de Informática - INEI, 2016). Ambos con Nivel de Inglés avanzado, excelente presencia personal y proactivos.

Adicional a sus beneficios sociales, perciben un bono anual de S/ 500.00 por mantener los buenos hábitos de trabajo y mantener un cálido ambiente laboral.

6.6. Política de recursos humanos

La política de recurso humano del Yachay Wasi Gastronomía Peruana está orientada al crecimiento personal y profesional de los trabajadores, y basada en la misión y valores de la empresa a través de capacitaciones constantes que les permitan desarrollar el know-how, sus habilidades y sus competencias; así mismo a cada colaborador se le retribuirá conforme a su rendimiento económicamente un bono anual de S/ 500.00 (ver Tabla 43).

Tabla 43

Política de recursos humanos

Política de recursos humanos				
1. Política de desarrollo	Capacitación en Atención al cliente	Capacitación en procesos productivos	Capacitación trabajo en equipo	Capacitación en manipulación de alimentos
2. Política económica	Bono anual de S/ 500.00			

Capítulo VII: Plan de marketing

El Marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes, según (Armstrong, 2008)

El plan de marketing se realizará aplicando el criterio de las 4Ps del marketing mix, que están conformadas por producto, precio, plaza y promoción (ver Figura 6).

Figura 6. Marketing mix

El plan de marketing considerara los siguientes objetivos:

- Lograr el crecimiento de las ventas en 1.60%
- El marketing es una herramienta importante para que el plan de negocio tenga una viabilidad económico financiera, lo cual permitirá el crecimiento de las ventas en 1.60% anual mediante el uso de un marketing dirigido al público objetivo.
- Lograr el posicionamiento de la marca durante el primer año.

Se utiliza el marketing como una herramienta para la diferenciación del servicio respecto a la competencia, lo que permitirá a Yachay Wasi Gastronomía Peruana ser líder en la participación del mercado e identificar una marca consolidada en el primer año de operación.

- Mantener e incrementar el número de usuarios activos en las redes sociales.

Mediante la publicidad en la página web de y redes sociales de Yachay Wasi

Gastronomía Peruana se lograra la aceptación y fidelización de usuarios.

Del mismo modo se necesita definir la estrategia del marketing debido a que determinara como se pretende lograr los objetivos planteados en los párrafos anteriores.

Por lo tanto Yachay Wasi Gastronomía Peruana utilizara como estrategia la segmentación, que eso permitirá a la empresa enfocarse en atraer clientes con características y necesidades similares; la segmentación se ha definido tomando en cuenta lo planteado en el Capítulo III Estudio del Mercado

- Idioma: Turistas de habla española e inglesa.
- Edad: Turistas entre 20 a más años con capacidad de gasto media alta.
- Estilo de vida: Turistas que se hospeden en hoteles de 3 y 4 estrellas.
- Conductual: Interesados en conocer la gastronomía.

Cabe señalar que para el presente trabajo no se ha tomado en cuenta la estrategia de cartera, pues está orientado a empresas que ofrecen más de un producto para medir la rentabilidad de los mismos, ni la estrategia de posicionamiento debido que Yachay Wasi aún no está en el mercado ni en la mente de los consumidores.

7.1. Estrategias de marketing

7.1.1. Estrategia de producto.

Este servicio es relativamente nuevo en la ciudad del Cusco y está diseñado para turistas que buscan una alternativa complementaria a su experiencia de viaje, enfocada en la gastronomía peruana, a través de una serie de actividades, el tour inicia cuando el guía de turismo con una unidad vehicular, recoge al turista en su alojamiento, para conocer el mercado de San Pedro, ubicado en el centro de la ciudad del Cusco.

Dentro de los principales atributos del producto que se incluye en la estrategia se encuentran los siguientes:

- Calidad de servicio: Se oferta un producto acorde a las exigencias del tipo de cliente para el cual está dirigido (turista B y C), ofreciendo el servicio con personal altamente capacitado, guías bilingües calificados y especializados en gastronomía peruana; espacios cómodos y acordes al perfil del cliente, con un área de la cocina diseñada exclusivamente para la enseñanza, con insumos para la preparación de platos de primera calidad, con personal con certificación HACCP (Hazard analysis and critical control points)
- Diseño: El producto se realizará en un tiempo de cuatro (4) horas, en dos horarios, de 9:00 horas – 13:00 horas y de 15:00 horas – 19:00 horas.
- Marca: El nombre de la marca será Yachay Wasi Gastronomía Peruana, se le denomina “Yachay Wasi” que en quechua significa “Casa del saber”, debido a que el proyecto está orientado a la enseñanza de la gastronomía peruana a turistas nacionales y extranjeros.
- Tecnología: Se plantea utilizará aplicativos virtuales en los ambientes del local, con la finalidad que el cliente pueda tener la facilidad de obtener información relacionada a los ingredientes, preparación de los platos, valores nutricionales de los productos, del mismo modo se cuenta con pantallas virtuales las cuales optimizan el aprendizaje del cliente, y que logre cumplir sus expectativas.
- Biohuerto: Se acondicionará en el negocio un biohuerto que contendrá diversas hierbas aromáticas cultivadas en la región como muña, hierba buena, culandro, perejil, romero, entre otros, con aplicación de materia orgánica, a fin de cultivar de manera natural hierbas sanas utilizadas en la preparación de los platos; de las cuales se

expondrán sus cualidades y usos, procediendo a extraer las necesarias para la preparación de los platos.

El biohuerto, será una experiencia educativa alimentaria, debido a que en la actualidad los gustos y preferencias de los turistas han cambiado por tanto se tiene la tendencia de consumir productos orgánicos con la finalidad de cuidar su salud, siendo el biohuerto un atributo estratégico de negocio, siendo un factor de diferenciación de la competencia muy importante.

Como se puede apreciar, la estrategia de Yachay Wasi Gastronomía Peruana para diferenciar su servicio, estará basado en cinco atributos fundamentales como son: (a) la calidad del servicio, que incluye personal capacitado, infraestructura cómoda, insumos de primera calidad; (b) el diseño del servicio, (c) la marca, (d) Tecnología y (e) Biohuerto, se cultivará hierbas aromáticas a fin de ser utilizadas en la preparación de los alimentos; estos atributos permitirán diferenciar el servicio brindado por el negocio pues estará acorde a las exigencias del cliente.

Por otro lado, dentro de los atributos que presenta el servicio de Cusco Culinary, son: el uso de indumentaria con diseños andinos, equipamiento adecuado.

Asimismo, los atributos que presentan el servicio de Peruvian Cooking Class, están relacionadas a amabilidad de los trabajadores y envió de la receta preparada a su e mail y de forma impresa.

Es preciso mencionar, que los competidores mencionados ofrecen sus servicios en casonas antiguas que fueron acondicionadas para el negocio (ver Tabla 44).

Tabla 44

Estrategias de producto

“Peruvian cooking class”	“Cusco Culinary”	“Yachay Wasi Gastronomía Peruana”
<i>Visita al mercado San Pedro y clases de cocina</i>		<i>Visita al mercado San Pedro, clases de cocina, sala de exposición, biohuerto</i>
- Personal con trato amable. - Envió por correo electrónico de la receta preparada	-Uso de indumentaria con motivos andinos. - Equipamiento adecuado	-Personal altamente capacitado en idiomas y atención al cliente - Certificación HAACP Hazard analysis and critical control points - Uso aplicativos virtuales para descargar recetas - <u>Biohuerto con plantas andinas aromáticas</u>

En ese entender, los factores que diferenciaran al tour gastronómico del Yachay Wasi Gastronomía Peruana de los competidores, será:

- Personal capacitado en idiomas y pedagogía que transmita los conocimientos de forma adecuada.
- Acompañamiento en la preparación de comida peruana, para ello se contará con la ayuda del guía de turismo, quien asistirá n todo momento a los clientes y al cheff durante este proceso.
- Infraestructura adecuada y diseñada con espacios cómodos, donde cada turista contará con un módulo de cocina y sus propias herramientas para mejor aprendizaje.
- Tecnología acorde a las expectativas del cliente que permite optimizar su aprendizaje.
- Implementación de biohuerto con hierbas aromáticas.

7.1.2. Estrategia de precio.

Como estrategia de precio se consideró los precios de la competencia “Peruvian Cooking Class” y “Cusco Culinary” los cuales ofrecen clases de cocina que incluye la visita al mercado San Pedro cuyo precio por persona es de \$ 49 USD y \$ 69 USD respectivamente; en

ese sentido, para determinar el precio del servicio ofrecido por el Yachay Wasi Gastronomía Peruana se ha considerado un término medio entre los precios de los competidores, resultando un precio de venta unitario del tour gastronómico de \$ 55.00 (ver Tabla 45).

Tabla 45

Comparación de precios

Competidor	“Peruvian cooking class”	“Yachay Wasi Gastronomía Peruana”	“Cusco Culinary”
Precio	\$ 49.00 (USD)	\$ 55.00 (USD)	\$ 69.00 (USD)
Condición de pago	Pago 100% anticipado	Pago de 50% anticipado	Pago de 50% anticipado
Medios de pago	Sólo efectivo	Tarjeta de crédito, PayPal o efectivo	Tarjeta de crédito o efectivo

El precio es accesible considerando que nuestro mercado objetivo es el turista que frecuenta hoteles de 3 y 4 estrellas y según el estudio cuantitativo pagaría por un tour en un rango de \$ 60.00 a \$ 69.00 USD.

- Política de precio: Para confirmar la reserva del tour gastronómico, se solicitará un pago anticipado del 50% del total de la reserva, la diferencia será cancelada en las instalaciones.
- Medios de pago: El pago del servicio podrá realizarse en efectivo y con tarjeta de crédito presencial o a través de medios de pago electrónicos por la web como el PayPal.

7.1.3. Estrategia de distribución.

La estrategia de distribución o plaza hace referencia a la forma como se llegará al cliente consumidor final, según (Villaran, 2009)

Según (Armstrong, 2008), existen dos canales de marketing: canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios; canal de marketing indirecto, que incluye a uno o más intermediarios.

A fin de poner a disposición del cliente el producto de Yachay Wasi Gastronomía Peruana se han considerado como canales de distribución directa e indirecta los siguientes:

1. Canal indirecto: Se utilizará a empresas intermediarias como son las agencias de viajes y los hoteles que atienden a turistas del segmento B y C, quienes facilitarán a los clientes toda la información relacionada al servicio que ofrecerá el Yachay Wasi Gastronomía Peruana, contactándolos con el personal de reservas del negocio para realizar la compra del tour (ver Figura 7).

Las agencias de viajes y hoteles recibirán una comisión del \$ 5.00, es decir S/ 16.35, a un tipo de cambio de S/ 3.27, del precio total del tour gastronómico; dicho monto es el promedio que se paga a los operadores de la ciudad del Cusco por endosar servicios, esta comisión es atractiva para los operadores al representar un ingreso adicional a sus actividades.

Asimismo, se garantizará a los operadores que el servicio ofrecido por el negocio tenga las siguientes características: (a) alta seguridad en la guía de turistas en el mercado y en sus instalaciones y (b) alta calidad de los ingredientes y la limpieza para el proceso de cocina, lo que implica no problemas de salud (estomacales).

Figura 7. Canal de distribución indirecta, elaboración propia.

El turista compra tours a través de agencias viaje y hoteles, buscando alternativas diferentes para ocupar su tiempo libre, siendo Yachay Wasi Gastronomía Peruana una opción diferente que permita diversificar la oferta de las agencias de viaje y poder generar ganancias adicionales para ellos y los hoteles.

2. Canal directo: El sistema de comercialización utilizará como canales directos la página web donde el turista podrá realizar su reserva y/o compra, y las instalaciones del local, que permitirán interactuar con los clientes potenciales, resolver sus dudas, realizar reservas, etc. Estos medios son utilizados con frecuencia por los clientes, pues el 88% de los encuestados señalan utilizar estos medios con mayor frecuencia (ver Figura 8).

Figura 8. Canal de distribución directa

Por lo señalado, Yachay Wasi Gastronomía Peruana determinó que el porcentaje de ventas por canal directo será de 50%, pues según el estudio cuantitativo el turista de hoy utiliza el internet como principal herramienta para la búsqueda de paquetes turísticos; y el 50% de las ventas serán captadas por canales indirectos.

Actualmente, los competidores cuentan con un sistema de comercialización directo e indirecto, tal como se describe en la Tabla 46:

Tabla 46

Estrategia de distribución

Competidor	“Peruvian cooking class”	“Cusco Culinary”	“Yachay Wasi Gastronomía Peruana”
Canal directo	Compra de tour en local del negocio	Compra de tour en local del negocio. Reservas a través de página web. Compra de tour a través de un depósito interbancario.	Compra de tour en local del negocio en efectivo o con tarjeta de crédito. Compra a través de página web con PayPal.
Canal indirecto	Reservas a través de hosteles. Compra de tour en local del negocio	No cuenta	Agencias de viaje y hoteles de tres y cuatro estrellas.

7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.

“El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece”, según (Armstrong, 2008).

Para ello se utilizarán las siguientes estrategias:

- Actividades de publicidad: Se utilizará como herramientas principales de redes sociales como Facebook e Instagram, a través de su plataforma publicitaria, para ello se requiere conocer el perfil del turista al cual estará orientado el plan de negocio.
- Marketing directo: se instalara módulos de promoción y reserva en los hoteles de tres y cuatro estrellas, previa coordinación con los administradores.
- Relaciones públicas: Se desarrollarán los FamTrip, que consisten en invitar a los agentes de viajes, representantes de hoteles a realizar el tour gastronómico con la finalidad de que ellos puedan promover y vender el mismo en relación a las experiencias adquiridas.

Actualmente, se ha observado que las principales estrategias de promoción de los competidores son las descritas en la Tabla 47:

Tabla 47

Estrategia de promoción de competidores y Yachay Wasi Gastronomía Peruana

Competidores		Propuesta de “Yachay Wasi Gastronomía Peruana”
“Peruvian cooking class”	“Cusco Culinary”	
A través de brochure en hosteles.	No cuenta.	Redes sociales. Módulos de promoción en hoteles de tres y cuatro estrellas. Famtrip.

7.2. Estrategia de ventas

Para alcanzar los objetivos de ventas planteados y posicionar nuestro producto en el mercado, se contara con un plan de ventas, el cual detallará las actividades a desarrollar por mes y el presupuesto asignado al proceso de ventas.

7.2.1. Plan de ventas.

El Yachay Wasi Gastronomía Peruana propone como plan de ventas la realización de diferentes actividades para promocionar y vender el servicio:

- Creación y promoción del servicio en las redes sociales principalmente en Facebook e Instagram, los cuales se crearán el primer mes del año 1 y se promocionarán cada tres meses de cada año (remunerado).
- Se instalará módulos de promoción a partir del segundo mes de iniciado el negocio en los hoteles de tres y cuatro estrellas, mediante los cuales se promocionará el servicio además los turistas podrán realizar reservas; cada mes los módulos se ubicarán en dos hoteles diferentes uno por la mañana y el otro por la tarde.
- Alianzas estratégicas, se realizarán alianzas con agencias de viajes y hoteles a fin de consolidar el canal de distribución que permita captar mayor cantidad de clientes, dicha actividad estará a cargo del relacionista público.
- Famtrip, esta actividad se realizará cada seis meses, permitirá que personal tanto de hoteles como de agencias puedan conocer mejor el servicio y recomendarlo a partir de la experiencia vivida, con la participación de ocho representantes de agencias de viajes.

Para realizar las actividades mencionadas en el plan de ventas se ha desarrollado el presupuesto de la Tabla 48:

Tabla 48

Presupuesto del plan de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00
Tripadvisor	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00
Dos módulos de promoción	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Un millar de trípticos	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Merchandising	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Fam Trip	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Comisión de ventas	21,189.60	21,528.63	21,873.09	22,223.06	22,578.63
Total	25,609.60	25,948.63	26,293.09	26,643.06	26,998.63

7.2.2. Políticas de servicio y garantía.

Las políticas de servicio y garantía del Yachay Wasi Gastronomía Peruana son las siguientes:

- Prestar servicios de excelencia, mediante el cual se apuesta por el recurso humano a través de la capacitación continua y un ambiente de trabajo cálido, basado en el respeto mutuo y la solidaridad lo que garantizara que los colaboradores se encuentren motivados y ofrezcan un servicio de excelencia.
- Garantizar la máxima calidad de los insumos para la elaboración de los platos, se garantiza un exigente control en la selección de insumos a utilizar además de la correcta manipulación de los alimentos que sean provistos por empresas que cuenten con certificados de calidad lo que permitirá generar confianza en los clientes.
- Asegurar la higiene y el orden en todas las instalaciones, verificar el orden y la higiene de todas las instalaciones así como de los utensilios antes y después de cada uso.

7.2.3. Alianzas estratégicas con restaurantes.

Adicionalmente, a futuro se podría ofrecer un servicio opcional al tour gastronómico, dirigido a clientes que no gustan involucrarse en la preparación de comidas, por el contrario

encuentran el placer en el deguste de los alimentos; esta nueva alternativa permitirá al turista participar del tour gastronómico sólo visitando el mercado San Pedro, donde podrá degustar frutas oriundas; y la sala de exhibición del Yachay Wasi gastronomía peruana, donde podrá conocer la cultura gastronómica de la región, este servicio tendría un costo de \$ 15.00 costo promedio de los tours peatonales; finalmente, serían trasladados al restaurante de su elección para el consumo de platos preparados especialmente para el turista, por el cual el restaurante pagará a Yachay Wasi Gastronomía Peruana una comisión de \$ 5.00, precio promedio por endose y recomendación que otorgan los restaurantes a sus canales de venta indirectos.

Esta opción de servicio se generará por las alianzas estratégicas realizadas con restaurantes turísticos reconocidos en la ciudad de la cadena Cusco Restaurants, caracterizado por ofrecer comida peruana, ello permitiría incrementar la cartera de clientes, debiendo pagar al Yachay Wasi gastronomía peruana una comisión de \$ 5.00 por cada cliente traslado a su restaurante.

Lo señalado, permitirá generar ingresos adicionales al negocio sin la necesidad de usar todos nuestros recursos.

Capítulo VIII: Planificación financiera

En este capítulo se identificará y calculará la inversión, se mostrará el financiamiento del proyecto, los presupuestos de ingresos y gastos; la evaluación y análisis económico financiero del proyecto se realizará en un horizonte de cinco años.

8.1. La inversión

8.1.1. Inversión pre operativa.

A fin de poner en marcha el plan de negocio, se requiere incurrir en ciertos gastos, que serán consumidos sin esperar el retorno de utilidades a futuro, los cuales son los gastos pre operativos, ya que se realizarán antes del inicio de las operaciones (ver Tabla 49).

Tabla 49

Gastos pre operativos

Elaboración de la minuta de constitución (pacto social y estatuto)	250.00
Elaboración de escritura pública	150.00
Constitución de sociedades	42.66
Autorización municipal de funcionamiento	30.00
Dominio y hosting de página web	2,000.00
Garantía por alquiler de local	3,000.00
Acondicionamiento y decoración de local	15,000.00
Servicio de agua potable	80.00
Energía eléctrica	140.00
Internet y teléfono	100.00
Total gastos pre operativos	20,792.66

8.1.2. Inversión en capital de trabajo.

La inversión en el capital de trabajo, es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa, para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo, según (Weinberger, 2009), para ello se utilizará el método del déficit acumulado máximo, calculando por cada mes del primer periodo de recuperación del proyecto los flujos de ingresos y egresos proyectados (ver Tabla 50).

Tabla 50

Inversión en capital de trabajo

INGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta de tour gastronómico	15,802.41	15,802.41	19,753.02	19,753.02	29,394.37	40,098.62	41,086.28	43,456.64	39,506.03	43,456.64	43,456.64	43,456.64
TOTAL INGRESOS	15,802.41	15,802.41	19,753.02	19,753.02	29,394.37	40,098.62	41,086.28	43,456.64	39,506.03	43,456.64	43,456.64	43,456.64
EGRESOS												
Insumos	3,163.12	3,163.12	3,953.90	3,953.90	5,883.78	8,026.41	8,224.11	8,698.58	7,907.80	8,698.58	8,698.58	8,698.58
Sueldos	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	8,906.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	8,906.00
Costo indirecto	16,187.15	8,560.03	8,560.03	8,560.03	8,560.03	8,975.29	11,612.03	8,560.03	8,560.03	8,560.03	8,560.03	12,027.29
Gastos Administrativos	4,444.77	4,876.97	4,675.19	4,217.56	4,655.80	5,366.94	7,790.22	5,113.64	5,230.68	5,095.84	5,553.47	8,617.45
TOTAL EGRESOS	28,341.04	21,146.12	21,735.12	21,277.49	23,645.61	26,914.64	36,532.36	26,918.25	26,244.51	26,900.45	27,358.08	38,249.32
Flujo de fondos netos	-12,538.62	-5,343.71	-1,982.10	-1,524.47	5,748.76	13,183.99	4,553.91	16,538.39	13,261.53	16,556.18	16,098.56	5,207.32
Déficit Acumulado	-12,538.62	-17,882.33	-19,864.43	-21,388.91	-15,640.15	-2,456.17	2,097.75	18,636.14	31,897.66	48,453.84	64,552.40	69,759.72
CAPITAL DE TRABAJO	-21,388.91											

Tabla 51

Variación de capital de trabajo

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de tour gastronómico	395,060.34	401,381.30	407,803.41	414,328.26	420,957.51
TOTAL INGRESOS	395,060.34	401,381.30	407,803.41	414,328.26	420,957.51
EGRESOS					
Insumos	79,077.97	80,343.21	81,628.70	82,934.76	84,261.72
Sueldos	63,272.00	63,272.00	63,272.00	63,272.00	63,272.00
Costo indirecto	117,282.03	117,282.03	117,282.03	117,282.03	117,282.03
Gastos Administrativos	65,640.24	65,885.18	66,177.09	66,610.51	66,731.11
Impuesto	34,972.21	42,293.51	74,882.32	79,546.07	84,221.49
Bonos	0.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
TOTAL EGRESOS	360,244.45	371,575.94	405,742.15	412,145.38	418,268.35
CAPITAL DE TRABAJO	34,815.89	64,621.26	66,682.51	68,865.39	71,554.55
Cambio en el capital de trabajo neto	34,815.89	29,805.37	2,061.25	2,182.88	2,689.16

8.1.3. Costo del proyecto.

El costo del proyecto fue calculado considerando dos rubros: inversión en activos fijos e inversión en capital de trabajo; es así que el costo del proyecto se aprecia en la Tabla 52.

Tabla 52

Costo total de proyecto

1. Inversión en capital de trabajo	21,388.91
2. Gastos pre operativos	20,792.66
2. Inversión en activos fijos	132,900.00
Total costo de proyecto	175,081.57

Se tiene proyectado contar con los siguientes activos fijos:

Tabla 53

Activos fijos

Cantidad	Equipo y mobiliario	Precio unitario	Total
	Sala de espera	2,250.00	3,970.00
2	Sillones modulares (sala de espera)	1,500.00	3,000.00
1	Mesa de centro	250.00	250.00
1	Foco luminaria	280.00	280.00
3	Maceteros	50.00	150.00
2	Cuadros pictóricos	120.00	240.00
1	Dispensador de agua	50.00	50.00
	Sala de exposición	5,220.00	11,220.00
2	Televisor plasma 55 pulgadas	2,500.00	5,000.00
1	Equipo de sonido	700.00	700.00
2	Focos luminarias	300.00	600.00
1	DVD	120.00	120.00
3	Módulos	600.00	1,800.00
3	Vitrinas	1,000.00	3,000.00
	Área de cocina	10,352.00	14,180.00
1	Cocina industrial de 4 hornillas + campana	4,000.00	4,000.00
1	Modulo	500.00	500.00
10	Mandiles	5.00	50.00
10	Cuchillos	12.00	120.00
10	Tablas de picar	10.00	100.00
10	Ollas	80.00	800.00
6	Sartenes	40.00	240.00
10	Tazones pequeños	15.00	150.00
10	Tazones grandes	20.00	200.00
10	Juegos de cucharones	20.00	200.00
6	Tazones medidores	15.00	90.00
6	Jarras	10.00	60.00
6	Sartén Wok	70.00	420.00
1	Refrigerador	3,000.00	3,000.00
1	Horno microondas	300.00	300.00
1	Horno a gas	600.00	600.00
6	Batidoras	50.00	300.00
6	Licuada	200.00	1,200.00
2	Juego de cubiertos	120.00	240.00
6	Juego de vajillas	20.00	120.00
2	Juegos de vasos	25.00	50.00
6	Juego de utensilios de bar	40.00	240.00
1	Módulo de bar	1,200.00	1,200.00
	Biohuerto	105.00	1,050.00
10	Maceteros rectangulares	100.00	1,000.00
10	Semillas de muña, manzanilla, toronjil, menta, hierba buena, ruda, salvia, perejil, romero	5.00	50.00
	Área de comedor	3,170.00	3,680.00
1	Juego de comedor de 8 sillas	3,000.00	3,000.00
4	Cuadros	120.00	480.00
4	Maceteros	50.00	200.00
	Área de almacén	1,000.00	4,000.00
4	Estantes con puerta	1,000.00	4,000.00
	Oficinas	2,670.00	7,050.00
1	Impresora multifuncional	280.00	280.00
3	Escritorios	450.00	1,350.00
2	Archivadores	400.00	800.00
3	Sillas	40.00	120.00
3	Computadoras	1,500.00	4,500.00
	Vehículo	87,750.00	87,750.00
1	Mini Van (Hyundai H1) para 8 pasajeros	49,300.00	49,300.00
	Inversión Total	112,517.00	132,900.00

8.1.4. Inversiones futuras.

De acuerdo al incremento en las ventas se proyecta implementar un segundo salón de cocina a fin de atender a más turistas, proyección que se planea ejecutar a partir del quinto año.

8.2. Financiamiento

Para la ejecución del plan de negocio se contará con financiamiento propio que estará distribuido entre los tres en partes iguales, que asciende a un total de S/ 175,081.57, como se detalla en la Tabla 54:

Tabla 54

Capital propio

Capital propio		
Jhoel Quispe Herrera	58,360.52	33.33%
Gabriela Nina Fuentes	58,360.52	33.33%
Paulo Puma Quispe	58,360.52	33.33%
Total	175,081.57	

8.2.1. Endeudamiento y condiciones.

Por contar con financiamiento propio no se cuenta con endeudamiento para el presente proyecto.

8.2.2. Capital y costo de oportunidad.

Es la mínima tasa de rentabilidad que deberá remunerar a las diversas fuentes financieras que componen su pasivo, con objeto de mantener a sus inversores satisfechos, evitando al mismo tiempo que descienda el valor en el mercado de sus acciones, según (Juan Mascareñas, 2001).

En ese entender, para determinar el rendimiento del proyecto sobre el capital invertido, se calculó el costo de oportunidad del capital (COK), utilizando la metodología del CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$\text{CAPM} = R_f + (R_m - R_f) * \text{beta}$$

Dónde:

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Rentabilidad esperada del mercado

Beta (no apalancado) = Medida de riesgo del mercado (restaurantes), considerando que el proyecto no cuenta con endeudamiento.

Para ello se consideraron los siguientes de la Tabla 55, 56 y 57:

Tabla 55

Rendimiento histórico de bonos EEUU de los últimos cinco años (R_f)

Annual Returns on Investments in				Compounded Value of \$ 100		
Año	S&P 500	3-month T.Bill	10-year T. Bond	Stocks	T.Bills	T.Bonds
2013	32.15%	0.07%	-9.10%	\$255,553.31	\$1,972.72	\$6,295.79
2014	13.52%	0.05%	10.75%	\$290,115.42	\$1,973.77	\$6,972.34
2015	1.38%	0.21%	1.28%	\$294,115.79	\$1,977.91	\$7,061.89
2016	11.77%	0.51%	0.69%	\$328,742.28	\$1,988.00	\$7,110.65
2017	21.64%	1.39%	2.80%	\$399,885.98	\$2,015.63	\$7,309.87
Promedio aritmético			1.28%			

Fuente: Damodaran Online (2018)

Tabla 56

Beta del sector

Sector	Nro. de firmas	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered Beta
Restaurant/Dining	81	0.85	32.21%	14.99%	0.68

Fuente: Damodaran Online (2018)

Tabla 57

Rentabilidad de mercado de los últimos cinco años (R_m)

Date	Cierre	Var (%)	Date	Cierre	Var(%)	Date	Cierre	Var(%)	Date	Cierre	Var(%)	Date	Cierre	Var(%)
01/10/2013	15545.75	2.71%	01/10/2014	17390.52	2.02%	01/10/2015	17663.54	8.13%	01/10/2016	18142.42	-0.91%	01/10/2017	23377.24	4.25%
01/11/2013	16086.41	3.42%	01/11/2014	17828.24	2.49%	01/11/2015	17719.92	0.32%	01/11/2016	19123.58	5.27%	01/11/2017	24272.35	3.76%
01/12/2013	16576.66	3.00%	01/12/2014	17823.07	-0.03%	01/12/2015	17425.03	-1.68%	01/12/2016	19762.6	3.29%	01/12/2017	24719.22	1.82%
01/01/2014	15698.85	-5.44%	01/01/2015	17164.95	-3.76%	01/01/2016	16466.3	-5.66%	01/01/2017	19864.09	0.51%	01/01/2018	26149.39	5.62%
01/02/2014	16321.71	3.89%	01/02/2015	18132.7	5.48%	01/02/2016	16516.5	0.30%	01/02/2017	20812.24	4.66%	01/02/2018	25029.2	-4.38%
01/03/2014	16457.66	0.83%	01/03/2015	17776.12	-1.99%	01/03/2016	17685.09	6.84%	01/03/2017	20663.22	-0.72%	01/03/2018	24103.11	-3.77%
01/04/2014	16580.84	0.75%	01/04/2015	17840.52	0.36%	01/04/2016	17773.64	0.50%	01/04/2017	20940.51	1.33%	01/04/2018	24163.15	0.25%
01/05/2014	16717.17	0.82%	01/05/2015	18010.68	0.95%	01/05/2016	17787.2	0.08%	01/05/2017	21008.65	0.32%	01/05/2018	24415.84	1.04%
01/06/2014	16826.6	0.65%	01/06/2015	17619.51	-2.20%	01/06/2016	17929.99	0.80%	01/06/2017	21349.63	1.61%	01/06/2018	24271.41	-0.59%
01/07/2014	16563.3	-1.58%	01/07/2015	17689.86	0.40%	01/07/2016	18432.24	2.76%	01/07/2017	21891.12	2.50%	01/07/2018	25415.19	4.60%
01/08/2014	17098.45	3.18%	01/08/2015	16528.03	-6.79%	01/08/2016	18400.88	-0.17%	01/08/2017	21948.1	0.26%	01/08/2018	25669.32	0.99%
01/09/2014	17042.9	-0.33%	01/09/2015	16284.7	-1.48%	01/09/2016	18308.15	-0.51%	01/09/2017	22405.09	2.06%	17/08/2018	25669.32	0.00%
Total		11.90%	Total		-4.55%	Total		11.71%	Total		20.18%	Total		13.59%
Rentabilidad de mercado (promedio aritmético)					10.57%									

Fuente: Dow Jones (2018)

Reemplazando los datos obtenidos de diversas fuentes, en la fórmula para la obtención del Cok, se determinó un CAPM de 7.60 %, al cual se le agregó el riesgo país que asciende a 1.70%, según (Ambito Financiero, 2018), resultando un costo de oportunidad del capital en dólares (COK Dólares) de 19.57% (ver Tabla 58).

Por otro lado, para convertir el COK dólares a COK soles se ha utilizado la siguiente formula:

$$\text{COK soles} = \text{COK US\$} * (\text{Inflación Perú}) / (\text{Inflación EEUU})$$

Obteniendo un resultado de 19.57%, finalmente se añadió la prima por negocio nuevo de 2.50 %, resultando un COK soles de 22.07% (ver Tabla 58).

Tabla 58

Cálculo de CAPM, COK \$ y COK S/

Datos	
Rf (tasa de libre riesgo)	1.28%
Beta Sector (Restaurant/Dining - Unlevered)	0.68
Rm (rentabilidad esperada del mercado)	10.57%
CAPM	7.60%
Riesgo País Perú (Moody's Rating - A3)	1.70%
COK \$	19.57%
Tasa de inflación Perú de los últimos cinco años	3.01%
Tasa de inflación EEUU de los últimos cinco años	1.43%
Prima de proyecto nuevo	2.50%
COK S/	22.07%

Fuente: www.eleconomista.es/indice/DOW-JONES/historico/siguiente/2018-06-22, <https://es-us.finanzas.yahoo.com/quote/%5EDJI/history?period1=1376802000&period2=1534568400&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo>, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>, <https://finance.yahoo.com/>, <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos.aspx>, <https://www.inei.gob.pe/>, <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>.

Se obtiene una tasa de descuento en soles de 22.07%

8.2.3. Costo de capital promedio ponderado.

El costo de capital promedio ponderado (WACC) es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión, según (Empresa actual.com 2016)

Para el proyecto, no se utiliza el costo de capital promedio ponderado, dado que no se cuenta con un financiamiento externo.

8.3. Presupuestos base

8.3.1. Presupuesto de ventas.

Para determinar el presupuesto de ventas del primer año, se ha considerado atender a 2,592 turistas, asimismo el precio del servicio turístico será de \$55.00, que para el análisis financiero será convertido en moneda soles utilizando el tipo de cambio de 28 de julio de 2018, resultando S/ 179.85 (ver Tabla 59).

Tabla 59

Presupuesto de venta para el Año 1

Servicio	Precio USD	Tipo de cambio ponderado	Precio S/	Cantidad	Total
Tour gastronómico	55.00	3.27	179.85	2,592	466,171.20

Tabla 60

Presupuesto de venta proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad (A)	2,592	2,633	2,676	2,718	2,762
Precio unitario (B)	179.85	179.85	179.85	179.85	179.85
Precio de ventas (A*B)	466,171.20	473,629.94	481,208.02	488,907.35	496,729.86
IGV 18%	71,110.86	72,248.63	73,404.61	74,579.09	75,772.35
Valor de ventas	395,060.34	401,381.30	407,803.41	414,328.26	420,957.51

8.3.2. Presupuesto de compras.

El presupuesto de compras fue elaborado con los insumos y servicios a utilizar para la prestación del servicio, llamados gastos directos, para elaborar el presupuesto de compras, se ha considerado ofertar dos cartas en el menú que contiene una entrada (papa a la huancaína o Causa), un plato de fondo (ceviche o lomo Saltado), un postre (quinua con leche) y una bebida bandera (Pisco Sour).

El precio del menú A y B es de 30.51 y 30.58 respectivamente; sin embargo, los precios de los menús fueron redondeados a S/ 36.00 por si existe alguna merma.

Por consiguiente, del cálculo realizado considerando la cantidad de insumos a utilizar por plato, se ha determinado un precio de compra por carta de S/ 36.00 (ver Tabla 61).

Tabla 61

Presupuesto de compra para el Año 1

	Precio de compra	Cantidad	Total
Costo de carta A	36.00	1,296.00	46,656.00
Costo de carta B	36.00	1,296.00	46,656.00

Cabe precisar que la competencia ofrece entre dos a tres cartas de menús que contienen una entrada un plato de fondo y un postre y una bebida; definido por la competencia; sin opción de combinar o elegir los platos de su preferencia.

Por ejemplo, **Cusco Culinary** ofrece dos opciones una para el almuerzo y la segunda para la cena:

Menú de la clase de cocina – Almuerzo

- Aperitivo: Tiradito de trucha en tres tiempos
- Entrada: Puré de Mashua con champiñones
- Plato principal: tamales con quinua
- Postre: Degustación de postres con frutas picadas

Menú de la clase de cocina – Cena

- Aperitivo: Tiradito de trucha en tres tiempos
- Entrada: Pastel de papas nativas y moraya
- Plato principal: Quinotto de setas
- Postre: Degustación de postres con frutas picadas

Como se puede apreciar dichos menús no ofrecen platos peruanos reconocidos por los turistas, además cuentan con cartas de menús los cuales no pueden ser combinados al gusto del cliente.

Por otro lado, Peruvian Cooking Class ofrece siete opciones de menú, los cuales no se pueden combinar de acuerdo al gusto del cliente, tales son:

Menú regular # 1

- Plato de inicio: Sopa de quinua
- Plato de fondo: Ají de gallina
- Postre: Chocotejas

Menú regular # 2

- Plato de inicio: Palta rellena
- Plato de fondo: Lomo saltado
- Postre: Chocotejas

Menú regular # 3

- Plato de inicio: Papa a la Huancaína
- Plato de fondo: Rocoto relleno
- Postre: Arroz con leche

Menú regular # 4

- Plato de inicio: Huacamole con yucas
- Plato de fondo: Papa rellena
- Postre: Arroz con leche

Menú regular # 5

- Plato de inicio: Solterito
- Plato de fondo: Causa rellena
- Postre: Mazamorra morada

Menú especial # 1

- Plato de inicio: Yuquitas a la huancaína
- Plato de fondo: Ceviche
- Postre: Arroz con leche

Menú especial # 2

- Plato de inicio: Papa a la huancaína
- Plato de fondo: Cuy al horno

Al respecto, se observa que ofrecen diferentes menús lo que genera confusión al turista a la hora de elegir las cartas, más aún si las cartas presentan platos similares entre sí.

Asimismo, se observa que sus cartas ofrecen platos que no se ajustan a un criterio nutricional adecuado, lo que podría generar problemas de salud, por ejemplo, se ofrece papa a la huancaína con ceviche el cual cuenta con una alto nivel de limón y de postre arroz con leche, se conocer que el consumo de leche y limón no es favorable para la digestión, más aun si se considera que los turistas llegan a la ciudad con defensas bajas ocasionadas por el mal de altura.

Lo señalado genera una oportunidad para que Yachay Wasi Gastronomía Peruana diferencie las opciones de sus menús, de la competencia; dando al turista la posibilidad de elegir una entrada del menú A o B y un plato de fondo del menú A o B de acuerdo a su preferencia.

Tabla 62

Carta de menú A

Ingredientes	Unidad de medida	Precio	Equivalencia receta	Costo de receta S/
Causa rellena 6 porciones				
1500 gr. De papa amarilla	Kilo (1000 gr.)	3.50	1.5	5.25
1/2 taza de aceite	Botella (1000 ml.)	9.00	0.07	0.63
jugo de 4 limones	Unidad	0.20	4	0.80
3 ajíes amarillos licuados	Unidad	0.30	3	0.90
500 gr. pechuga deshilachada de pollo	Kilo (1000 gr.)	18.50	0.5	9.25
1 1/2 tasa de mayonesa	500 ml	6.60	0.42	2.77
4 huevos sancochados cortados en rodajas	Unidad	0.30	4	1.20
6 aceitunas sin pepa cortadas en dos	Unidad	0.04	6	0.24
1/2 taza de perejil picado	Atado	0.50	1	0.50
2 tomates en rodajas finas	Unidad	0.50	2	1.00
6 hojas de lechuga	Unidad	1.40	1	1.40
Costo total				23.94
Costo total unitario				3.99
Ceviche 6 porciones				
1600 gr. De pescado	Kilo (1000 gr.)	20.00	1.6	32.00
2 cebollas rojas en juliana	Kilo (1000 gr.)	3.50	0.15	0.53
1 ají limo rojo picado	Unidad	0.50	1	0.50
1 ají limo amarillo picado	Unidad	0.30	1	0.30
Jugo de 32 limones	Unidad	0.20	35	7.00
2 cucharadas de sal	Kilo (1000 gr.)	1.40	0.03	0.04
Sub total				40.37
Guarnición				
3 choclos cortados en rodajas	Unidad	1.40	3	4.20
2 camotes sancochados	Kilo (1000 gr.)	2.60	0.5	1.30
6 hojas de lechuga	Unidad	1.40	1	1.40
Sub total				5.30
Costo total				45.67
Costo total unitario				7.61
Quinua con leche				
300 gr. De quinua	Kilo (1000 gr.)	10.00	0.3	3.00
380 ml de leche evaporada	Tarro	4.50	1	4.50
320 ml de leche condensada	Tarro	5.50	1	5.50
6 clavo de olor	Bolsita	0.10	2	0.20
6 rama de canela	Bolsita	0.10	2.00	0.20
canela en polvo	Bolsita	0.50	1	0.50
Costo total unitario				13.90
Pisco sour 1 porción				
2 Oz pisco quebranta	Botella	35.00	0.08	2.80
1 Oz jarabe de goma	Botella	25.00	0.04	1.00
1 Oz jugo de limón	Kilo	5.00	0.084	0.42
4 cubos de hielo	Bolsa (100 unid.)	5.00	0.04	0.20
clara de huevo	Unidad	0.40	1	0.40
servilleta	Bolsa	8.50	0.001	0.01
posa vaso	Bolsa (100 unid.)	1.80	0.011	0.02
Costo total unitario				4.85
			Total	30.35

Tabla 63

Carta de menú B

Ingredientes	Unidad de medida	Precio	Equivalencia receta	Costo de receta S/
Papa a la huancaína 6 porciones				
1000 gr. de papa	Kilo	3.50	1.5	5.25
400 gr. de queso	Kilo	7.00	0.4	2.80
1 tarro de leche evaporada	Tarro	3.50	1	3.50
2 ajíes amarillos licuados	Mano	0.40	2	0.80
2 paquetes chico de galleta soda	Paquete	1.00	2	2.00
2 dietes de ajo	Unidad	0.15	2	0.30
5 huevos sancochados cortados en rodajas	Unidad	0.30	5	1.50
6 aceitunas cortadas en dos	300 gr.	5.00	0.048	0.24
1/5 de cebolla	Unidad	0.25	0.125	0.03
1/8 taza de aceite	Botella (1000 gr.)	9.00	0.02	0.18
6 hojas de lechuga	Unidad	2.00	1	2.00
Costo total				18.60
Costo total unitario				3.10
Lomo saltado				
200 gramos de lomo de alpaca	Kilo	12.00	0.2	2.40
1 cebolla roja en juliana gruesa	Unidad	0.20	1	0.20
1 tomate pelado	Unidad	0.50	1	0.50
1 ají amarillo en juliana	Unidad	0.30	1	0.30
cebolla china	Atado	2.00	0.25	0.50
culantro picado	Atado	0.50	0.5	0.25
900 gr. de papa frita	Kilo	2.00	0.9	1.80
arroz graneado	Kilo	4.00	0.7	2.80
aceite	Botella (1000 gr.)	9.00	0.045	0.41
Costo total unitario				9.16
Quinua con leche				
250 gr. De quinua	Kilo	10.00	0.25	2.50
380 ml de leche evaporada	Tarro	4.50	1	4.50
320 ml de leche condensada	Tarro	5.50	1	5.50
6 clavo de olor	Bolsita	0.10	2	0.20
6 rama de canela	Bolsita	0.10	2	0.20
canela en polvo	Bolsita	0.50	1	0.50
Costo total unitario				13.40
Pisco sour 1 porción				
2 Oz pisco quebranta	Botella	35.00	0.08	2.80
1 Oz jarabe de goma	Botella	25.00	0.04	1.00
1 Oz jugo de limón	Kilo	5.00	0.084	0.42
4 cubos de hielo	Bolsa (100 unid.)	5.00	0.04	0.20
clara de huevo	Unidad	0.40	1	0.40
servilleta	Bolsa	8.50	0.001	0.01
posa vaso	Bolsa (100 unid.)	1.80	0.011	0.02
Costo total unitario				4.85
			Total	30.51

Tabla 64

Presupuesto de compras proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad (A)	2,592	2,633	2,676	2,718	2,762
Precio/ compra (B)	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
Total (A*B)	93,312.00	94,804.99	96,321.87	97,863.02	99,428.83

8.3.3. Presupuesto de costo de ventas.

A fin de establecer el precio de venta en el que se venderá el servicio, se debe conocer el costo del servicio por lo tanto es importante entender el costo de las ventas; el costo de producir un servicio está conformado por todos los desembolsos necesarios para realizarlos, clasificados en tres grupos: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos. La materia prima directa, constituyen los insumos a utilizar detallados en el 8.3.2; la mano de obra directa, está constituida por los profesionales que interactuarán directa e indirectamente con los clientes, a los cuales se les retribuirá económicamente de acuerdo al detalle siguiente:

Tabla 65

Mano de obra directa para el primer año

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Sueldo básico	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Asignación familiar	186.00	186.00	186.00	186.00	186.00	186.00	186.00	186.00	186.00	186.00	186.00	186.00
Seguro social	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Gratificación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,360.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,360.00
Bonos anuales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00
Total	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	8,906.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	9,906.00

Fuente: Ingreso promedio mensual provenientes de trabajo por ámbito geográfico y ocupación del INEI.

Tabla 66

Mano de obra directa proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo básico	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Asignación familiar	2,232.00	2,232.00	2,232.00	2,232.00	2,232.00
Seguro social	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00
Gratificación	8,720.00	8,720.00	8,720.00	8,720.00	8,720.00
Bonos anuales	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Total	64,272.00	64,272.00	64,272.00	64,272.00	64,272.00

Fuente: Ingreso promedio mensual provenientes de trabajo por ámbito geográfico y ocupación. Del INEI

Tabla 67

Costo indirecto para el primer año

Costos indirectos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio de agua potable	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Energía eléctrica	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Gas	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00
Alquiler de local	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Mantenimiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	490.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	490.00
Acondicionamiento y decoración de local	9,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicio de transporte	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
Servicio de limpieza (incluye jardinería)	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Mano de obra indirecta	3,238.00	3,238.00	3,238.00	3,238.00	3,238.00	3,238.00	6,290.00	3,238.00	3,238.00	3,238.00	3,238.00	7,290.00
TOTAL	17,978.00	8,978.00	8,978.00	8,978.00	8,978.00	9,468.00	12,030.00	8,978.00	8,978.00	8,978.00	8,978.00	13,520.00

Fuente: Pliego tarifario EPS SEDACUSCO S.A.; simulador de consumo eléctrico – ELSE, diario La República precio de gas Región Cusco (S/ 35.00)

Tabla 68

Costo indirecto proyectado

Costos indirectos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de agua potable	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Energía eléctrica	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Gas	1,680.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00
Alquiler de local	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
Mantenimiento	980.00	980.00	980.00	980.00	980.00
Acondicionamiento y decoración de local	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
Servicio de transporte	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00
Servicio de limpieza (incluye jardinería)	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00
Mano de obra indirecta	45,960.00	45,960.00	45,960.00	45,960.00	45,960.00
TOTAL	124,820.00	124,820.00	124,820.00	124,820.00	124,820.00

Fuente: Pliego tarifario EPS SEDACUSCO S.A.; simulador de consumo eléctrico – ELSE, diario La República precio de gas Región Cusco (S/ 35.00)

De lo señalado anteriormente, se tiene que el costo de ventas conformado por los insumos, mano de obra directa y costos indirectas resulta (ver Tabla 69):

Tabla 69

Presupuesto de costo de ventas para el primer año

Costo de ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Insumos	3,732.48	3,732.48	4,665.60	4,665.60	6,942.86	9,471.17	9,704.45	10,264.32	9,331.20	10,264.32	10,264.32	10,264.32
Mano de obra directa	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	8,906.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	4,546.00	9,906.00
Costos indirectos	17,978.00	8,978.00	8,978.00	8,978.00	8,978.00	9,468.00	12,030.00	8,978.00	8,978.00	8,978.00	8,978.00	13,520.00
Total	26,256.48	17,256.48	18,189.60	18,189.60	20,466.86	23,485.17	30,640.45	23,788.32	22,855.20	23,788.32	23,788.32	33,690.32

Tabla 70

Presupuesto de costo de ventas proyectado

Costo de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	93,312.00	94,804.99	96,321.87	97,863.02	99,428.83
Mano de obra directa	64,272.00	64,272.00	64,272.00	64,272.00	64,272.00
Costos indirectos	124,820.00	124,820.00	124,820.00	124,820.00	124,820.00
Total	282,404.00	283,896.99	285,413.87	286,955.02	288,520.83

8.3.4. Presupuesto de gasto administrativo.

Tabla 71

Presupuesto de gastos administrativos para el primer año

	Unid.	Precio	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Útiles de limpieza															
Jabón líquido	2	4.50	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
Lavavajilla	2	4.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Papel higiénico	4	5.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Papel toalla	5	5.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Escoba	2	10.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recogedor	2	7.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
Tachos de basura	2	80.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Guantes	1	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Espojas	2	5.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Detergente	2	3.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Desinfectantes	2	4.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Aromatizantes	2	4.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Sub total				298.00	278.00	278.00	278.00	278.00	118.00	118.00	118.00	118.00	118.00	118.00	118.00
Útiles de escritorio															
Papel bond	2	15.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Lapiceros	1	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Cuadernos	3	5.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Engrampador	1	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Archivadores	3	7.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	0.00	0.00	0.00
Posit	3	3.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Grapas	2	3.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Perforador	1	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sellos	1	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sub total				131.00	131.00	131.00	131.00	131.00	116.00	107.00	77.00	77.00	56.00	56.00	56.00
Otros															
Bolsas	3	5.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Envases	1	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Sub total				23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00
Remuneraciones															
Sub total				2,818.00	2,818.00	2,818.00	2,818.00	2,818.00	2,818.00	5,543.00	2,818.00	2,818.00	2,818.00	2,818.00	6,043.00
Gastos de marketing y ventas	1	990.00	990.00	1,317.58	1,847.58	1,609.48	1,069.48	1,586.61	2,600.74	2,253.72	2,340.86	2,478.96	2,340.86	2,880.86	3,280.86
Dominio y hosting de página web	1	2,000.00	2,000.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Internet y teléfono	1	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
TOTAL				4,737.58	5,247.58	5,009.48	4,469.48	4,986.61	5,825.74	8,194.72	5,526.86	5,664.96	5,505.86	6,045.86	9,670.86

Tabla 72

Presupuesto de gastos administrativos proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Útiles de limpieza					
Jabón líquido	108.00	108.00	108.00	111.24	114.58
Lavavajilla	96.00	96.00	96.00	98.88	101.85
Papel higiénico	240.00	240.00	240.00	247.20	254.62
Papel toalla	300.00	300.00	300.00	309.00	318.27
Escoba	20.00	20.00	20.00	20.60	21.22
Recogedor	168.00	168.00	168.00	173.04	178.23
Tachos de basura	800.00	800.00	800.00	824.00	848.72
Guantes	120.00	120.00	120.00	123.60	127.31
Esponjas	120.00	120.00	120.00	123.60	127.31
Detergente	72.00	72.00	72.00	74.16	76.38
Desinfectantes	96.00	96.00	96.00	98.88	101.85
Aromatizantes	96.00	96.00	96.00	98.88	101.85
Sub total	2,236.00	2,236.00	2,236.00	2,303.08	2,372.17
Útiles de escritorio					
Papel bond	360.00	360.00	360.00	370.80	381.92
Lapiceros	60.00	60.00	60.00	61.80	63.65
Cuadernos	180.00	180.00	180.00	185.40	190.96
Engrampador	75.00	75.00	75.00	77.25	79.57
Archivadores	189.00	189.00	189.00	194.67	200.51
Posit	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00
Grapas	72.00	72.00	72.00	74.16	76.38
Perforador	105.00	105.00	105.00	108.15	111.39
Sellos	105.00	105.00	105.00	108.15	111.39
Sub total	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,234.38	1,269.79
Otros					
Bolsas	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Envases	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00
Sub total	276.00	276.00	276.00	276.00	276.00
Remuneraciones					
Sub total	39,766.00	39,766.00	39,766.00	39,766.00	39,766.00
Gastos de marketing y ventas	25,609.60	25,948.63	26,293.09	26,643.06	26,998.63
Dominio y hosting de página web	600.00	550.00	550.00	550.00	550.00
Internet y teléfono	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,260.00	1,297.80
TOTAL	70,887.60	71,176.63	71,521.09	72,032.52	72,530.39

Fuente: Supermercado Plaza Vea Cusco

8.3.5. Presupuesto de marketing y ventas.

Tabla 73

Presupuesto de marketing y ventas para el primer año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Facebook	40.00	40.00	40.00	0.00	0.00	40.00	40.00	0.00	0.00	0.00	40.00	40.00
Tripadvisor	30.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Dos módulos de promoción	0.00	600.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Un millar de tripticos	0.00	350.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	350.00	0.00	0.00	0.00
Merchandising	400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	400.00
Fam Trip	0.00	0.00	500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00
Comisión de ventas	847.58	847.58	1,059.48	1,059.48	1,576.61	2,150.74	2,203.72	2,330.86	2,118.96	2,330.86	2,330.86	2,330.86
Total	1,317.58	1,847.58	1,609.48	1,069.48	1,586.61	2,600.74	2,253.72	2,340.86	2,478.96	2,340.86	2,880.86	3,280.86

Tabla 74

Presupuesto de marketing y ventas proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00
Tripadvisor	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00
Dos módulos de promoción	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Un millar de tripticos	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Merchandising	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Fam Trip	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Comisión de ventas	21,189.60	21,528.63	21,873.09	22,223.06	22,578.63
Total	25,609.60	25,948.63	26,293.09	26,643.06	26,998.63

8.3.6. Presupuesto de gastos financieros.

No se considera presupuesto de gastos financieros en vista de que se cuenta con financiamiento propio.

8.4. Presupuestos de resultados

Los estados financieros proyectados, mostrará la posición financiera y el resultado de la gestión; así como la necesidad y uso de los fondos mostrados en el flujo de caja.

8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.

El estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados, muestra las ganancias o utilidad proyectada a ser obtenida durante los primeros cinco años, observando que la utilidad neta después de impuesto a la renta tiene una tendencia de crecimiento positiva.

Tabla 75

Estado de ganancias y pérdidas proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	395,060.34	401,381.30	407,803.41	414,328.26	420,957.51
(-) Costo de Ventas	79,077.97	80,343.21	81,628.70	82,934.76	84,261.72
Insumos	79,077.97	80,343.21	81,628.70	82,934.76	84,261.72
Utilidad Bruta	315,982.37	321,038.09	326,174.70	331,393.50	336,695.79
(-) Gastos de Administración	265,193.47	248,465.42	249,088.99	249,596.11	249,738.04
(-) Depreciación	12,515.25	12,515.25	12,515.25	12,515.25	11,561.86
Utilidad Operativa	38,273.64	60,057.42	64,570.46	69,282.13	75,395.89
(-) Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de IR	38,273.64	60,057.42	64,570.46	69,282.13	75,395.89
(-) Impuestos (29.5%)	11,290.73	17,716.94	19,048.28	20,438.23	22,241.79
Utilidad Neta después de IR	26,982.92	42,340.48	45,522.17	48,843.90	53,154.10

8.4.2. Balance proyectado.

El balance general proyectado muestra la situación financiera del negocio, observando que tiene una tendencia de crecimiento ascendente, este proyecto cuenta con financiamiento propio, por lo tanto no tiene deudas pendientes con entidades financieras; sin embargo se aprecia que cuenta con una pasivo compuesto por bonos anuales pendientes a pagar a los trabajadores de S/ 2,500.00 cada año y un saldo del impuesto general a las ventas e impuesto a la renta que varían anualmente, los cuales serán cancelados al siguiente año.

Tabla 76

Balance general

Al 31 de diciembre de cada año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
<u>Activos Corrientes</u>						
Efectivo y equivalente de efectivo	175,081.57	136,768.51	221,429.61	281,528.29	345,070.33	412,475.46
Materiales, auxiliares suministros	0.00	1,579.32	2,053.12	2,195.26	2,263.69	2,310.79
Cuentas por cobrar comerciales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total activos corrientes	175,081.57	138,347.83	223,482.73	283,723.55	347,334.02	414,786.25
<u>Activos no corriente</u>						
Inmueble maquinaria y equipo	0.00	112,627.12	112,627.12	112,627.12	112,627.12	112,627.12
Depreciación	0.00	-12,515.25	-25,030.51	-37,545.76	-50,061.02	-61,622.88
Total activo no corriente	0.00	100,111.86	87,596.61	75,081.36	62,566.10	51,004.24
TOTAL ACTIVOS	175,081.57	238,459.69	311,079.34	358,804.91	409,900.13	465,790.49
PASIVO Y PATRIMONIO						
<u>Pasivos Corrientes</u>						
Remuneraciones por pagar	0.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Cuentas por pagar	0.00	33,895.21	64,174.38	66,377.77	68,629.08	71,365.34
Total pasivos Corrientes	0.00	36,395.21	66,674.38	68,877.77	71,129.08	73,865.34
<u>Pasivos No Corrientes</u>						
Obligaciones financieras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total pasivos No Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVOS	0.00	36,395.21	66,674.38	68,877.77	71,129.08	73,865.34
PATRIMONIO						
Capital	175,081.57	175,081.57	175,081.57	175,081.57	175,081.57	175,081.57
Resultados acumulados	0.00	0.00	26,982.92	69,323.40	114,845.57	163,689.48
Resultados del ejercicio	0.00	26,982.92	42,340.48	45,522.17	48,843.90	53,154.10
TOTAL PATRIMONIO	175,081.57	202,064.49	244,404.97	289,927.14	338,771.04	391,925.14
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	175,081.57	238,459.69	311,079.34	358,804.91	409,900.13	465,790.49

8.4.3. Flujo de caja proyectado.

Los saldos del flujo de caja proyectado anualmente permitirán conocer el Valor Presente Neto y otras medidas del desempeño de la inversión, incluyendo el valor terminal o valor residual calculado por el método económico (Chain, 2011)

Tabla 77

Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. Flujo de efectivo operativo						
Ingreso por ventas	0.00	395,060.34	401,381.30	407,803.41	414,328.26	420,957.51
(-) Costos variables		98,662.37	100,214.94	101,792.34	103,394.99	104,721.94
(-) Costos fijos		245,609.07	228,593.69	228,925.35	229,135.89	229,277.82
(-) Depreciación		12,515.25	12,515.25	12,515.25	12,515.25	11,561.86
UAII		38,273.64	60,057.42	64,570.46	69,282.13	75,395.89
(-) Impuestos (29.5%)		11,290.73	17,716.94	19,048.28	20,438.23	22,241.79
(+) Depreciación		12,515.25	12,515.25	12,515.25	12,515.25	11,561.86
Flujo de efectivo operativo	0.00	39,498.17	54,855.73	58,037.43	61,359.16	64,715.96
II. Capital de trabajo						
Capital de trabajo neto inicial	-21,388.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cambio en el capital de trabajo neto	0.00	34,815.89	29,805.37	2,061.25	2,182.88	2,689.16
Recuperación de capital de trabajo neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cambio total en capital de trabajo neto	-21,388.91	34,815.89	29,805.37	2,061.25	2,182.88	2,689.16
III. Gastos de capital						
Desembolso inicial	-153,692.66	-112,627.12	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de capital	-153,692.66	-112,627.12	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de caja neto	-175,081.57	-38,313.05	84,661.10	60,098.68	63,542.04	67,405.13
Valor residual						252,892.08
Flujo de caja con valor residual	-175,081.57	-38,313.05	84,661.10	60,098.68	63,542.04	320,297.21
Flujo de caja acumulado	-175,081.57	136,768.51	221,429.61	281,528.29	345,070.33	412,475.46
Flujo de efectivo descontado al cok 22.07%	-175,081.57	-31,386.23	56,815.74	33,040.15	28,617.43	118,172.11
Valor presente neto	30,177.63					
Tasa interna de retorno	26.6537%					
Periodo de recuperación descontado	4.07					

Como se observa los saldos del flujo de caja acumulado son positivos, los cuales se reflejan en el efectivo y equivalente de efectivo del Balance General considerando que no cambian los precios de un año a otro, tampoco en gran medida los volúmenes de venta; asimismo, considerando atender sólo al 90% de la participación del mercado del competidor más bajo; es decir son medidas muy conservadoras para un negocio que demuestra viabilidad por los requerimientos de turistas.

Capítulo IX: Evaluación económica

En este capítulo se determina la rentabilidad del negocio desde el punto de vista económico.

9.1. Evaluación económica

La evaluación económica permitirá determinar si el proyecto genera rentabilidad y así evaluar el desempeño del flujo de fondos generados, es de vital importancia identificar la capacidad económica del proyecto y por lo tanto la rentabilidad del capital propio invertido en el proyecto.

9.1.1. Tasa interna de retorno (TIR).

La TIR se utilizó como complemento del valor neto actual, a fin de evaluar la viabilidad del proyecto, el cual resulta 26.65 %; comparando dicho resultado con el costo de capital (22.07%), la TIR muestra un mayor porcentaje, por lo tanto el negocio resulta ser viable económicamente.

9.1.2. Valor actual neto (VAN).

El valor actual neto (VAN) fue calculado, considerando el flujo de caja descontado actualizado al valor presente, aplicando una tasa de descuento COK del 22.07 %. El VAN ha sido determinado de la siguiente manera:

Inversión inicial: S/ - 175,081.57

Tasa COK: 22.07%

VAN = S/ 30,177.63

9.1.3. ROE (Return On Equity).

A fin de medir la rentabilidad de la empresa, se divide por cada año, el beneficio neto obtenido después de impuestos entre el patrimonio compuesto por fondos propios, resultando lo señalado en la Tabla 79:

Tabla 78

ROE - Return On Equity

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	26,982.92	42,340.48	45,522.17	48,843.90	53,154.10
Patrimonio	202,064.49	244,404.97	289,927.14	338,771.04	391,925.14
ROE	0.13	0.17	0.16	0.14	0.14

Por lo calculado en cada año, por cada sol invertido en el patrimonio, este habrá rendido el 13% en el primer año, 17% en el segundo año, 16% en el tercer año, 14% en el cuarto año y 14% en el quinto año, observando que los montos proyectados para la utilidad neta y patrimonio se incrementan a comparación del año anterior.

9.1.4. Ratios.

Los ratios permitirán conocer la capacidad de liquidez, solvencia y rentabilidad del negocio, información necesaria para los interesados en invertir.

Ratio de Liquidez: mide la capacidad de pago de la empresa para asumir sus obligaciones, para calcular este ratio se han utilizado como datos el activo y pasivo corriente generado en cada año, resultando lo señalado en la tabla 79:

Tabla 79

Ratio de liquidez

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente	138,347.83	223,482.73	283,723.55	347,334.02	414,786.25
Pasivo corriente	36,395.21	66,674.38	68,877.77	71,129.08	73,865.34
Ratio de liquidez	3.80	3.35	4.12	4.88	5.62

Del resultado obtenido el negocio cuenta para el primer año con S/ 3.80 en su activo corriente por cada sol que tiene de deuda, para el segundo, tercer, cuarto y quinto año con S/ 3.35, S/ 4.12, S/ 4.88 y S/ 5.62 respectivamente, observando un incremento en la liquidez de

la empresa a partir del segundo año, lo cual es favorable pues permite afrontar de mejor manera los pasivos que podrían adquirirse.

Ratio de solvencia: este ratio muestra la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Permite conocer que tan estable es el negocio en términos de composición de pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio, para su cálculo se utilizó como dato el pasivo y patrimonio obtenido durante los primeros cinco años.

Tabla 80

Ratios de solvencia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo total	36,395.21	66,674.38	68,877.77	71,129.08	73,865.34
Patrimonio	202,064.49	244,404.97	289,927.14	338,771.04	391,925.14
Estructura de capital	0.18	0.27	0.24	0.21	0.19

Según la Tabla 80, para el primer año, de cada sol invertido en el patrimonio existe S/ 0.18 que representa el pasivo de la empresa, de igual manera en el segundo, tercer, cuarto y quinto año, se observa que de cada sol invertido en el patrimonio, existe S/ 0.27, S/ 0.24, S/ 0.21 y S/ 0.19 como pasivos de la empresa, es decir el patrimonio puede compensar tranquilamente los pasivos proyectados en cada año.

Ratio de rentabilidad: Mide la capacidad de generación de utilidad por parte del negocio, utilizando como datos de cálculo, la utilidad neta, patrimonio y activo obtenido durante los primeros cinco años.

Tabla 81

Rendimiento sobre el patrimonio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	26,982.92	42,340.48	45,522.17	48,843.90	53,154.10
Patrimonio	202,064.49	244,404.97	289,927.14	338,771.04	391,925.14
Rendimiento sobre patrimonio	0.13	0.17	0.16	0.14	0.14

De la Tabla 81, por cada sol invertido en el patrimonio, se obtiene un rendimiento de S/ 0.13 para el primer año, S/ 0.17 para el segundo, S/ 0.16 para el tercer año, S/ 0.14 para el cuarto año y S/ 0.14 para el quinto año. Precisando que los montos proyectados para la utilidad neta y patrimonio se incrementan a comparación del año anterior.

Tabla 82

Rendimiento sobre la inversión

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	26,982.92	42,340.48	45,522.17	48,843.90	53,154.10
Activo total	238,459.69	311,079.34	358,804.91	409,900.13	465,790.49
Rendimiento sobre la inversión	0.11	0.14	0.13	0.12	0.11

De la Tabla 82, por cada sol del valor de activo total, se obtiene un rendimiento de S/ 0.11 para el primer año, S/ 0.14 para el segundo, S/ 0.13 para el tercer año, S/ 0.12 para el cuarto año y S/ 0.11 para el quinto año, visualizando que los montos proyectados para la utilidad neta y activo se incrementan a comparación del año anterior.

9.2. Análisis de riesgo

Todo proyecto cuenta con ciertos riesgos, lo que conlleva poder determinarlos y analizarlos, en ese sentido se determinará el punto de equilibrio y se realizará un análisis de sensibilidad.

9.2.1. Análisis de punto de equilibrio.

En este punto se determinará el estado de equilibrio entre los ingresos y los egresos, es decir el punto neutral en las ventas que no arroja ganancia ni pérdida. Para ello se utiliza la siguiente formula:

$$Qe = \frac{CF}{Pu - Cvu}$$

Dónde:

Qe = Cantidad de equilibrio; CF: Costos fijos; Pu: Precio unitario; Cvu: Costos variables unitarios

Tabla 83

Análisis punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	2592	2633	2676	2718	2762
Precio unitario	179.85	179.85	179.85	179.85	179.85
Ingresos totales	466,171.20	473,629.94	481,208.02	488,907.35	496,729.86
<u>Costo variables</u>					
Insumos	93,312.00	94,804.99	96,321.87	97,863.02	99,428.83
Total costo variables	93,312.00	94,804.99	96,321.87	97,863.02	99,428.83
<u>Costos fijos</u>					
Mano de obra	64,272.00	64,272.00	64,272.00	64,272.00	64,272.00
Costos indirectos	124,820.00	124,820.00	124,820.00	124,820.00	124,820.00
gastos administrativos	70,887.60	71,176.63	71,521.09	72,032.52	72,530.39
Total costos fijos	259,979.60	260,268.63	260,613.09	261,124.52	261,622.39
Total costos	353,291.60	355,073.63	356,934.96	358,987.54	361,051.22
Costo unitario variable	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
Punto de equilibrio	1807	1809	1812	1815	1819

De la Tabla 83, se obtiene en el primer año un punto de equilibrio ascendente a 1,807 tours gastronómicos, cantidad que se requiere vender como mínimo para obtener una utilidad igual a cero; asimismo, considerando lo señalado en el capítulo VIII, en el primer año el negocio proyectó atender 2,592 tours, se deduce que el negocio podría disminuir sus ventas proyectadas de 2,592 hasta el punto de equilibrio de 1,807 tours, que representa hasta un 28.55% sin obtener pérdida.

De igual manera, el punto de equilibrio obtenido en el segundo, tercer, cuarto y quinto año ascendentes a 1,809; 1,812, 1,815 y 1,819 tours respectivamente, representan la cantidad mínima a vender en cada año a fin de obtener utilidad igual a cero, cantidad que son menores al número de tours proyectados a vender en esos años (ver numeral 8.3.1); es decir, el negocio podrían reducir la venta de sus tours hasta el punto de equilibrio y no obtendría pérdidas.

9.2.2. Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad se usará para determinar el efecto de algunas variables en los resultados estimados y presupuestados, las variables consideradas para el análisis son: disminución de las ventas en 3% y aumento del costo del servicio en 5%.

9.2.3. Análisis de escenarios.

Tomando en cuenta las ventas y por ende los ingresos se ha considerado una posible reducción de las ventas en un 3% de lo proyectado, del cálculo realizado se tiene que los puntos de equilibrio obtenidos para el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año se incrementan a 1,821; 1,823; 1,826; 1,829 y 1,833 tours respectivamente, los cuales son menores a comparación del número de tours proyectados a vender en esos años, por lo que el negocio tiene la posibilidad de reducir el número de tours a vender en cada año hasta el punto de equilibrio calculado y no obtendría pérdida ni ganancia (ver Tabla 84).

Tabla 84

Análisis de escenario - reducción de ventas en 3%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	2592	2633	2676	2718	2762
Disminución en 3%	2514	2554	2595	2637	2679
Precio unitario	179.85	179.85	179.85	179.85	179.85
Ingresos totales	452,186.06	459,421.04	466,771.78	474,240.13	481,827.97
<u>Costo variables</u>					
Insumos	93,312.00	94,804.99	96,321.87	97,863.02	99,428.83
Total costo variables	93,312.00	94,804.99	96,321.87	97,863.02	99,428.83
<u>Costos fijos</u>					
Mano de obra	64,272.00	64,272.00	64,272.00	64,272.00	64,272.00
Costos indirectos	124,820.00	124,820.00	124,820.00	124,820.00	124,820.00
gastos administrativos	70,887.60	71,176.63	71,521.09	72,032.52	72,530.39
Total costos fijos	259,979.60	260,268.63	260,613.09	261,124.52	261,622.39
Total costos	353,291.60	355,073.63	356,934.96	358,987.54	361,051.22
Costo variable unitario	37.11	37.11	37.11	37.11	37.11
Punto de equilibrio	1821	1823	1826	1829	1833

En la Tabla 85, considerando un incremento del costo del servicio en un 5%, se observa que el punto de equilibrio se incrementa en cada a comparación del escenario anterior; sin embargo está por debajo del número de tours proyectados a vender según el numeral 8.3.1, lo que resulta favorable para el negocio, pues en caso suceda el incremento del costo del servicio no hay necesidad de aumentar nuestros recursos para aumentar el número de tours, pues el punto de equilibrio que no permitirá obtener ni pérdida ni ganancia está por debajo del número de tours a vender.

Tabla 85

Análisis de Escenario 5 %

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	2592	2633	2676	2718	2762
Precio unitario	179.85	179.85	179.85	179.85	179.85
Ingresos totales	466,171.20	473,629.94	481,208.02	488,907.35	496,729.86
<u>Costo variables</u>					
Insumos	93,312.00	94,804.99	96,321.87	97,863.02	99,428.83
Total costo variables	93,312.00	94,804.99	96,321.87	97,863.02	99,428.83
Incremento de costo en 5%	97,977.60	99,545.24	101,137.97	102,756.17	104,400.27
<u>Costos fijos</u>					
Mano de obra	64,272.00	64,272.00	64,272.00	64,272.00	64,272.00
Costos indirectos	124,820.00	124,820.00	124,820.00	124,820.00	124,820.00
gastos administrativos	70,887.60	71,176.63	71,521.09	72,032.52	72,530.39
Total costos fijos	259,979.60	260,268.63	260,613.09	261,124.52	261,622.39
Total costos	357,957.20	359,813.88	361,751.06	363,880.69	366,022.67
Costo variable unitario	37.80	37.80	37.80	37.80	37.80
Punto de equilibrio	1830	1832	1835	1838	1842

Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

10.1. Conclusiones

Perú presenta un incremento de visitantes con un comportamiento medio de 8.48% anual; asimismo, fue elegido por sexto año consecutivo como el mejor destino culinario.

El turista tiene la necesidad de complementar su visita cultural con una actividad diferente que le permita conocer, experimentar a través de sus sentidos la cultura y su gastronomía; es decir, hoy en día existe una demanda creciente que busca complementar el turismo cultural, con una alternativa innovadora como el turismo gastronómico.

Se han identificado dos competidores directos como son Cusco Culinary y Peruvian Cooking Class.

De acuerdo al estudio cuantitativo se identificó que los turistas entre 20 y 36 años son clientes potenciales para este tipo de negocio, por otro lado, este segmento de turistas utiliza el internet y las redes sociales para buscar información respecto a gustos y preferencias, además toman decisiones según la información identificada en este medio.

La carta ofrecida tiene que incluir los platos de mayor demanda como lomo saltado, ceviche, causa, papa a la huancaína; y enfatizar la utilización de productos locales como la quinua, maíz morado, aguaymanto.

De acuerdo al análisis financiero, el proyecto es factible y resulta rentable, al presentar una tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad del capital de los inversionistas.

10.2. Recomendaciones

Se recomienda poner en marcha el plan de negocio debido a que el mismo resulta ser rentable y aprovecha el boom gastronómico peruano así como la creciente demanda de turistas.

Referencias

- Alicante, D. d. (2014). *Universidad de Alicante*. Obtenido de Universidad de Alicante:
http://personal.ua.es/es/francisco-ances/materiales/tema4/la_entrevista_en_profundidad.html
- Armstrong, K. &. (2008). *Fundamentos del Marketing*. Mexico DF: Pearson.
- BADATUR – OTP . (2015). *BADATUR*. Obtenido de BADATUR:
<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/trhistorico.pdf>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados* . Mexico DF: Pearson.
- CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario Peru hacia el 2021*. Lima.
- Chain, N. S. (2011). *Proyectos de Inversion*. Santiago de Chile: Pearson.
- David, F. R. (2013). *Administracion Estrategica*. Mexico DF: Pearson.
- El Comercio . (22 de Mayo de 2010). *El boom de la gastronomía peruana en cifras: moviliza US\$1.500 millones en el extranjero*. Obtenido de El boom de la gastronomía peruana en cifras: moviliza US\$1.500 millones en el extranjero:
<http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/boom-gastronomia-peruana-cifras-moviliza-500-millones-dolares-extranjero-noticia-482553>
- El Comercio . (2013). *El Comercio* . Obtenido de El Comercio :
<http://elcomercio.pe/economia/peru/canatur-turismo-primera-actividad-economica-pais-2035-noticia-1636701>
- El Secretario General de la OMT. (2016). *MINCETUR*. Obtenido de MINCETUR:
<http://ww2.mincetur.gob.pe/peru-firma-importante-convenio-con-la-organizacion-mundial-del-turismo-durante-fitur-2016/>
- Espinoza, R. (2013). *Robert Espinoza* . Obtenido de Robert Espinoza :
<http://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>
- Gestión. (2015). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/tendencias/peru-vencio-11-paises-convertirse-mejor-destino-culinario-mundo-2150901>

- Gestión. (2015). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/tendencias/se-incrementa-turismo-lujo-hacia-cusco-2147415>
- Gestión. (2015). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>
- Gestión. (2015). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/economia/turistas-australia-reino-unido-y-alemania-son-que-mas-gastan-peru-2143408>
- Juan Mascareñas. (Mayo de 2001). *Gaceta Financiera*. Obtenido de Gaceta Financiera: <http://www.gacetafinanciera.com/WACC.pdf>
- La Organización Mundial del Turismo . (2015). Panorama OMT del turismo internaciona. *UNWTO*, 2.
- La Organización Mundial del Turismo. (2015). Panorama OMT del turismo internaciona. *UNWTO*, 3.
- La República . (2015). *La República* . Obtenido de La República : <http://larepublica.pe/sociedad/725474-peru-es-nombrado-por-cuarta-vez-como-mejor-destino-culinario>.
- La Secretaria de Turismo de México. (2015). *SECTUR*. Obtenido de SECTUR: <http://www.sectur.gob.mx/hashtag/2015/05/14/turismo-cultural/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico DF: PEARSON.
- MINCETUR. (2014). *MINCETUR*. Obtenido de MINCETUR: <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>
- MINCETUR. (2015). *MINCETUR*. Obtenido de MINCETUR: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>
- Observatorio turístico. (Junio de 2016). *Observatorio turístico del Perú*. Obtenido de Observatorio turístico del Perú.

Organización Mundial del Turismo OMT. (2015). *¿Por qué el Turismo?* Obtenido de ¿Por qué el Turismo?: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

PENTUR. (2013). *MINCETUR*. Obtenido de MINCETUR:

http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf

PENTUR. (2013). *PENTUR*. Obtenido de PENTUR: [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf)

Perú, O. t. (s.f.). *www.observatorioturisticodelperu.com*.

Porres, U. S. (2014). *Actividades que realiza el turista extranjero en cuzco*. Lima.

Prom Perú. (2015). *Perfil Del Turista Extranjero*. Obtenido de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098

PROM PERU. (2016). *PROM PERU*. Obtenido de PROM PERU:

<http://www.peru.travel/es-pe/que-hacer/naturaleza.aspx>

Villaran, K. W. (2009). *Plan de Negocios*. Lima: Media Corp Peru.

Weinberger. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*.

Lima: Printed in Perú.

Anexos

Anexo 1: Modelo de encuesta cuantitativa

Encuesta sobre turismo cultural gastronómico

Estimado visitante, este recojo de información es para fines estrictamente de investigación académica y cumple los requisitos de anonimato.

Por lo que le agradeceremos marque con una equis (x) o círculo (o) la alternativa que elija.

Edad: _____

Lugar de procedencia: _____

Género: M F

Grado de aceptación del servicio

1. Cuando visito un nuevo destino turístico me interesa conocer su gastronomía.

a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

2. Cuando visito un nuevo destino turístico me interesa conocer sus productos locales.

a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

3. Cuando visito una ciudad me interesa conocer el mercado local.

a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

4. Me interesa aprender a cocinar comida (peruana).

a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

5. Cuando visito un nuevo lugar me gusta adquirir un servicio de paquete turístico cultural gastronómico.

a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

Características del paquete

6. Cuando adquiero un tour tomo en cuenta la cantidad de personas por grupo

a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

Tiempo

7. Cuando adquiero un paquete turístico dispongo de tiempo para realizar actividades no programadas.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

8. Cuando adquiero un paquete turístico considero importante la duración de mismo.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

Tipos de promoción

9. Cuando un paquete turístico ha cubierto todas mis expectativas lo recomiendo.

- a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

10. ¿Qué factor considera más importantes cuando utiliza un servicio turístico?

- a) Precio
- b) Atención al cliente
- c) Instalaciones
- d) Duración del servicio
- e) Nivel de respuesta

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un tour gastronómico (medio día)?

- a) Entre USD \$ 70.00 Y USD \$ 80.00
- b) Entre USD \$ 80.00 Y USD \$ 90.00
- c) Entre USD \$ 90.00 Y USD \$ 100.00
- d) Entre USD \$ 100.00 Y USD \$ 110.00

12. ¿Por qué medios usted se informa respecto a productos turísticos?

- a) Internet (redes sociales, páginas web, etc.)
- b) Agencia de viajes
- c) Revistas de viaje

d) Referencia de terceros

e) Ferias turísticas

13. ¿Qué valores adicionales quisiera usted encontrar en un tour gastronómico?

a) Sala de exhibición de productos endémicos

b) Certificado de participación

c) Fotografía enmarcada

d) Show de música andina

e) Biohuerto

14. Si tuviera la oportunidad de adquirir un tour gastronómico con un excelente servicio al cliente y buenas instalaciones. ¿Lo adquiriría?

a) Nunca b) Casi nunca c) Casi siempre d) Siempre

Anexo 2: Formato de entrevistas a profundidad

Entrevista a Erick Huaranca

Cargo: Mozo

Nombre de la Empresa: Restaurant Limo Cocina Peruana

Tiempo que lleva laborando: 6 años

Buenos días, somos estudiantes de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola, lo invitamos a participar en esta entrevista a profundidad, la misma que será de utilidad para la realización de nuestro plan de negocio.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en restaurantes?

Llevo casi diez años trabajando para diferentes restaurantes turísticos en Cusco, empecé como ayudante de mozo en el restaurante del Hotel José Antonio y luego de aquella experiencia opte por dedicarme a este oficio, debido a ello trabaje en el Amalur durante dos años y luego me presente a la cadena de restaurantes Cusco Restaurants donde actualmente vengo laborando.

2. ¿Cuál es tu percepción de la comida peruana?

Bueno al principio la comida peruana no era muy reconocida y muy pocos turistas se animaban a ordenar platos peruanos, por ello las cartas de los restaurantes como máximo tenían dos platos peruanos, con el tiempo la gastronomía peruana fue tomando mucha importancia y cada vez más turistas pedían recomendaciones respecto a platos peruanos. Es por ello que poco a poco los chefs fueron incluyendo cocina peruana, hoy en día nuestra carta cuenta con casi un 90% de platos de nuestra gastronomía.

3. ¿En su experiencia, que platos de la comida peruana son los solicitados?

Definitivamente el ceviche y el lomo saltado, considero que el ceviche es el plato peruano más conocido en el exterior, muchos de los turistas ya tienen conocimiento del

mismo o lo han probado fuera del país en restaurantes peruanos. Respecto al Lomo saltado es el plato que suelo recomendar y nunca he tenido una queja al respecto, en algunas ocasiones me han agradecido la recomendación e inclusive pidieron la receta.

4. ¿Respecto a productos peruanos cuál cree que es el más famoso?

Últimamente los turistas cada vez más solicitan la Quinua, quieren saber más respecto a su origen, su valor nutricional y sus variedades.

Otro producto de mucho interés es la papa, debido a que los turistas saben que en el país pueden encontrar más de 3000 variedades de papa, por ello algunas ocasiones recomendamos la papa a la Huancaína como plato de entrada ya que en este plato se puede combinar la salsa con papas nativas, otra alternativa para disfrutar otra variedad de papa recomendamos la Causa, hecha con papa amarilla.

5. ¿En el restaurante donde labora que bebidas tienen mayor demanda?

Si te refieres a bebidas con alcohol, definitivamente el Pisco Sour, tienen mucho interés en bebidas a base de nuestro Pisco, y se les recomienda algún chilcano, coctel de algarrobina, etc. Considero que el pisco es un excelente aperitivo y además el coctel mas solicitado.

Respecto a bebidas no alcohólicas la chicha morada es nuestra primera recomendación, debido a que el restaurante se especializa en comida peruana tratamos de recomendar bebidas tradicionales, y se ha tenido buenas respuestas de los clientes.

6. ¿En su experiencia los turistas conocen algún postre peruano?

En realidad no, siempre que piden alguna recomendación respecto a postres les indicamos que puedan consumir algún pastel o torta en base a maíz, y los turistas no dudan en pedirlo

7. En tu opinión ¿Qué crees que le hace falta a los restaurantes de la ciudad el Cusco?

Yo sugeriría que utilicen más productos nativos, propios de nuestra región.

Entrevista a Mark and Betsy Fitzgerald

Ocupación: Abogados (turistas)

Tiempo que llevan en el país: 12 días

Buenos días, somos estudiantes de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola, lo invitamos a participar en esta entrevista a profundidad, la misma que será de utilidad para la realización de nuestro plan de negocio.

1. ¿Cuánto tiempo llevan visitando el país?

Estamos visitando Perú durante casi dos semanas, hemos estado en Lima, Arequipa, Puno y ahora finalmente en Cusco y Machupicchu, lamentablemente ya estamos acabando nuestras vacaciones pero estamos teniendo una gran experiencia.

2. ¿Que los animo para visitar Perú?

Bueno la historia, la cultura y Machupicchu, además de la geografía y la gastronomía, planeamos este viaje durante mucho tiempo y finalmente estamos aquí.

3. ¿Que platos de la gastronomía peruana ya conoce o ya probó?

El ceviche y la causa, tuvimos la oportunidad de probar el ceviche en mi país en un restaurante peruano llamado Raymi que queda en nuestra ciudad New York es caro, pero vale la pena y ahora también ya lo probamos en Lima, es muy bueno, lo recomiendo.

4. ¿Le interesaría aprender a preparar uno de los platos que menciono?

Por supuesto, me encantaría conocer la receta y los secretos para preparar un buen ceviche en mi país

5. ¿Conoce algún postre o bebida de nuestra gastronomía?

No conozco ningún postre peruano, bebidas conozco la Inka Kola y el Pisco Sour, los cuales lo hemos probado en el restaurante peruano de nuestra ciudad.

6. ¿Estarían interesados en visitar el mercado local y conocer un poco mas de los productos locales?

Claro que si, una de las cosas que mas nos apasiona es conocer la verdadera cara de la ciudad, no necesariamente la parte turística, ver a lo que la gente local come, toma, hace, etc. Del mismo modo ver productos que no hay en nuestro país.

Entrevista a Emerson Sánchez

Cargo: Jefe de operaciones

Nombre de la Empresa: Condor Travel

Tiempo que lleva laborando: 12 años

Buenos días, somos estudiantes de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola, lo invitamos a participar en esta entrevista a profundidad, la misma que será de utilidad para la realización de nuestro plan de negocio.

1. Cuanto tiempo lleva trabajando en la industria turística?

Tengo más de doce años laborando en esta empresa, inicie haciendo prácticas y luego fui ascendiendo progresivamente hasta llegar a ser jefe de operación luego de diez años.

2. ¿Cuál es la función principal que realiza como jefe de operaciones?

Mi labor principal es supervisar que todos los servicios en la operación de cada turista estén en forma perfecta, además de cerciorar que la satisfacción del cliente haya sobrepasado sus expectativas.

3. ¿De acuerdo a su experiencia cual es la mayor fortaleza de la actividad turística en la ciudad del Cusco?

Bueno considero que el empirismo y la falta de diversificación en la oferta turística.

Respecto al empirismo considero que la gran mayoría de empresas principalmente las agencias de viajes, se han creado de forma empírica y han ido creciendo de la misma forma, mucha de las cuales no cuentan con manual de funciones, manual de operaciones o con incentivos para sus trabajadores y operan con los mismos mecanismos de hace diez años atrás.

Respecto a la diversificación de la oferta, considero que la hemos excedido nuestro límite de capacidad de carga en los circuitos turísticos de la ciudad y alrededores, como

agencia de viajes estamos vendiendo lo mismo (city Tour. Valle sagrado y Machupicchu) ninguna otra se atreve a vender otras rutas turísticas por tanto encontramos gran cantidad de turistas haciendo las mismas excursiones en los mismos horarios, ninguna agencia se atreve a invertir u ofrecer otras alternativas, como trabajador de Condor Travel me siento feliz y orgulloso ya que esta empresa saco adelante el proyecto Misminay, que es una alternativa diferente que ofrece turismo rural comunitario en la comunidad campesina Mullakas Misminay, este es un pequeño paso para diversificar nuestra oferta.

4. ¿De acuerdo a su experiencia cual es la mayor fortaleza de la actividad turística en la ciudad del Cusco?

Bueno considero que nuestra mayor fortaleza es el servicio, el servicio que se ofrece es de primer nivel y no solo lo digo en nombre de la empresa en la que laboro sino en general he sido testigo que el cusqueño e inclusive el peruano tiene esa capacidad innata de servir, de dar una bienvenida cálida y ser amable.

5. ¿Cree usted que un ofrecer un tour gastronómico donde al turista se le haga conocer el mercado local, productos de la región y dar clases de cocina sea aceptado por las agencias de viajes?

Considero que es una propuesta interesante, siempre hay turistas que tienen tiempo libre, y se les recomienda poder visitar el mercado local en sus tiempos libres, pero ponerlo en un paquete y venderlo como una excursión es muy interesante, justo hace un momento indique que nuestra debilidad en la ciudad es la falta de diversificación en la oferta y esta es una alternativa buena.

Personalmente estaría interesado en ver el producto y probarlo y si la excursión es como me indican, lo recomendaría a los pasajeros de Condor Travel

6. ¿Qué tipo de turista cree usted que sería el más interesado en adquirir este tipo de excursión?

Definitivamente al turista joven, considero que son los asiduos a visitar un mercado local y tener experiencias novedosas, los de habla inglesa ya que ellos están más interesados en ver productos muy diferentes a los que encuentran en sus países.

7. ¿Conoce usted empresas que ofrecen el mismo la misma alternativa respecto a nuestro Plan de negocios?

He escuchado hablar de algunas empresas pero que no tienen la infraestructura necesaria para poder enseñar clases de cocina, por tanto estas empresas no cuentan con nuestra recomendación, pero si su proyecto se realizara como indican no dudo que podamos beneficiarnos mutuamente.

Anexo 3: Focus group

Segmento a investigar

Turistas extranjeros de habla española o inglesa de 20 años a 50 años, hospedados en hotel de tres y cuatro estrellas interesados en conocer de la gastronomía peruana.

Muestra.

Se llevó a cabo el focus group, en la sala de reuniones del Hotel José Antonio ubicado en Av. Pardo 1080 centro del cusco, la muestra se conformó por 10 personas se seleccionaron de manera aleatoria.

Edad	Personas seleccionadas	Total
20-30 años	5	5
30-40 años	3	3
40-50 años	2	2
Total	10	10

Presentación

- Presentación de moderadores
- Motivo de reunión
- Presentación de integrantes
- Duración del focus group 1 hora con 10 minutos.

Explicación introductoria para la sesión de Grupo

Explicar cómo funcionan las sesiones de grupo

Explicar que no hay respuestas correctas solo opiniones

Rompimiento del hielo

Para el rompimiento del hielo se les hizo preguntas como: ¿Cuál fue el motivo de visita a la ciudad de Cusco?

-Preguntas de apertura

¿Que saben de la gastronomía peruana?

¿Han probado comida peruana y que opinión tienen al respecto?

¿Considera que el Perú es un destino gastronómico?

-Preguntas de transición

¿Cuándo visita un destino turístico le interesa aprender su gastronomía

¿Qué platos de la gastronomía peruana conocen?

Preguntas específicas.

¿Les gustaría aprender a cocinar platos de la gastronomía peruana?

¿Les gustaría comprar un tour donde se les pueda llevar al mercado a conocer productos

locales y luego aprender a cocinar platos de la comida peruana?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este Tour?

Preguntas de cierre.

¿Han escuchado hablar respecto a este tipo de servicio en la ciudad de cusco?

Agradecimientos por su participación.

Se agradeció a las personas por su participación y la calidad de sus respuestas

Del mismo modo se les ofreció un coffee break y se les dio un unas artesanías valorizadas en 30 soles por persona.

Anexo 4: Pliego tarifario EPS SedaCusco S.A.

PLIEGO TARIFARIO EPS SEDACUSCO S.A.

IPM 4.2%

Valido desde Diciembre 2016 *

Clase	Categoria	Codigo	Rango	Tarifa S/.(m3)		Cargo Fijo	Asignación de Consumo
				Agua	Alcantarilla		
Residencial	Social	082	0 a 20	0.4494	0.3955	3.888	15
			21 a Mas	1.5447	1.3598		
	Domestico I	012	0 a 10	0.8115	0.7126	3.888	19
			11 a 28	1.3945	1.2275		
			29 a Mas	3.5838	3.1536		
	Domestico II	022	0 a 20	0.7268	0.6394	3.888	15
			21 a Mas	1.5447	1.3598		
No Residencial	Estatat	512	0 a 70	2.1840	1.9209	3.888	60
			71 a Mas	2.4820	2.1840		
	Comercial I	092	0 a 50	3.4400	3.0265	3.888	50
			51 a mas	6.7501	5.9400		
	Comercial II	162	0 a 30	2.1840	1.9209	3.888	30
			31 a Mas	4.5648	4.0178		
	Industrial	302	0 a 100	4.0921	3.6004	3.888	90
			101 a Mas	8.5645	7.5386		

* Res 280-2016-GC-EPS SEDACUSCO S.A. del 17 oct 2016.

Anexo 5: Simulador de consumo eléctrico

SIMULADOR DE CONSUMO ELÉCTRICO
 Conozca el consumo mensual de los artefactos de su hogar. Seleccione los que tenga e indique cuánto los usa.

ARTEFACTOS. Clic para seleccionar.

 Refrigeradora

 Reproductor DVD

 Secadora

 Televisión

 Tostadora

 Ducha eléctrica

 Terma eléctrica

DETALLE DE CONSUMO ELÉCTRICO.

Seleccione un Artefacto

Artefacto:
 Potencia en KW:
 Número de Artefactos:
 Horas diarias de uso: Días de uso:
 Localidad:

Agregar a la Lista
 Quitar de la Lista

Artefacto	Nro	Potencia	Horas	ConsumoMensual	CostoMensual
Cafetera	2	0.9	1	36	15.23
Batidora	5	0.3	1	30	12.69
Equipo de Sonido	2	0.07	8	22.4	9.48
Fluorecente	5	0.03	8	28.8	12.18
Foco Fluorecente	5	0.02	8	19.2	8.12
Horno Microondas	1	1.1	1	22	9.31
Licuada	5	0.3	1	30	12.69
Refrigeradora	1	0.35	8	84	35.53
Reproductor DVD	1	0.02	8	3.2	1.35
Televisión	2	0.09	8	28.8	12.18
Consumo Mensual Total (KWh):				304.4 KWh.	
Costo Mensual Total (S/.):				S/. 128.76	

(*) El cálculo realizado es referencial, en base a una tarifa BT5 promedio, no incluye impuestos y solo se refiere al consumo de energía.