**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE MARKETING
Y GESTIÓN COMERCIAL**

**“INTRODUCCIÓN DE LA LÍNEA GASTRONÓMICA
DE LA AGENCIA DE TURISMO RECEPTIVO
PERUANA CONDOR TRAVEL AL MERCADO
ESTADOUNIDENSE EN EL AÑO 2018”**

**VICTORIA IRENE GONZALES ROMERO
PABLO STEVEN TIMOTEO YOVERA
RAMIRO JAIRZINHO VASQUEZ CHAVEZ
CHUN HAO WANG**

Proyecto de Plan de Marketing Aplicado

**Asesor
Dr. José Miguel Solano Morales**

Lima - Perú

Año 2017

**“INTRODUCCIÓN DE LA LÍNEA
GASTRONÓMICA DE LA AGENCIA DE
TURISMO RECEPTIVO PERUANA CONDOR
TRAVEL AL MERCADO ESTADOUNIDENSE EN
EL AÑO 2018”**

Resumen Ejecutivo

La presente tesis se enfoca en el desarrollo e introducción de una nueva línea de servicios de la agencia de turismo receptivo de modelo B2B Condor Travel, a la que se denominará Delicious. Esta nueva línea estará orientada a brindar servicios enfocados en la experiencia de la gastronomía peruana, tomando como punto de partida el mercado estadounidense para el 2018, y cumplirá además una función estratégica, ayudando a dinamizar las ventas de los múltiples paquetes turísticos de la agencia y complementándolos.

El objetivo central es entregar a la empresa información relevante sobre la industria del turismo gastronómico, sobre todo porque esta fusión de viajes con gastronomía tiene un público objetivo aún no satisfecho. Como parte del plan de marketing se pretende orientar las decisiones que la empresa debe tomar en el proceso de introducción de Delicious al mercado estadounidense, como también la implementación de acciones para el desarrollo de las estrategias de marketing durante el año de lanzamiento. Para ello, se recopiló información tanto a nivel primario como secundario.

Cabe resaltar que los datos primarios fueron recolectados a través de entrevistas a profundidad a personajes relevantes en el rubro de gastronomía o turismo en el Perú. Asimismo, se realizaron encuestas a las agencias de viajes del mercado estadounidense homologadas de Condor Travel, las cuales constituyen su cartera de clientes, ya que estas son quienes mejor conocen el consumo de sus pasajeros.

Este Plan Anual de Marketing de introducción de la línea Delicious en el mercado estadounidense consta de ocho capítulos, en los que se desarrollan distintos puntos clave, los cuales ayudaron a verificar la viabilidad de este proyecto.

En el capítulo uno se muestran las generalidades previas al desarrollo del trabajo, es decir la oportunidad de negocio, la justificación, objetivos, alcances y limitaciones.

En el capítulo dos se explica al detalle qué es Condor Travel, su estructura, situación en el mercado, finanzas, entre otros.

En el capítulo tres, se analiza a Condor Travel más a detalle desde un ángulo tanto externo como interno. Asimismo, también se desarrollan en este punto las matrices DAFO, PEYEA, IE y BCG, las cuales sirven de soporte en la realización de los objetivos y de las estrategias.

El capítulo cuatro describe la realización del estudio de mercado, partiendo desde las oportunidades que se buscan aprovechar con la nueva línea Delicious.

El capítulo cinco expone el objetivo central del presente plan, como también los objetivos de venta, margen, comercial, nuevos productos y comunicación.

En el capítulo seis se desarrollan las estrategias de marketing a través de todos los datos e información de análisis recopiladas anteriormente.

En el capítulo siete se efectúa un plan de acciones según los objetivos a cubrir. Asimismo, se plantea un cronograma con responsabilidades para la ejecución de las acciones.

Finalmente, en el capítulo ocho se evalúan las estrategias creando un sistema de información y control, así como un plan de contingencia.

CONTENIDO

Capítulo I. Generalidades.....	3
1.1. Antecedentes de la investigación	3
1.2. Determinación de la oportunidad	6
1.3. Justificación del proyecto.....	7
1.4. Objetivos del Plan Anual de Marketing	8
1.4.1. Objetivo Principal	8
1.4.2. Objetivos Secundarios	8
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	9
1.5.1. Alcances.....	9
1.5.2. Limitaciones.....	9
Capítulo II. La Empresa	11
2.1. Antecedentes de la empresa	11
2.2. Estructura organizacional actual de la empresa	12
2.2.1. Organigrama Comercial.....	12
2.2.2. Organigrama Operacional.....	13
2.3. Situación de mercado y financiera de la empresa	13
2.4. Misión, visión y valores de la empresa	14
2.4.1. Misión	14
2.4.2. Visión.....	15

2.4.3. Valores de la empresa	15
Capítulo III Análisis de la Situación de la Empresa	16
3.1. Análisis externo, entorno, sector, mercado y competencia	16
3.2. Análisis de la industria	24
3.2.1. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de Porter	26
3.2.2. Matriz de atraktividad de cada una de las fuerzas de Porter	30
3.3. Análisis interno: servicios, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas	35
3.3.1. Servicios.....	35
3.3.2. Ciclo de vida	35
3.3.3. Precios.....	36
3.3.4. Distribución.....	37
3.3.5. Comunicación	38
3.3.6. Fuerza de ventas.....	38
3.4. Descripción del nuevo servicio de la empresa	41
3.5. Competencias básicas de la empresa.....	42
3.6. Capacidades de marketing de la empresa.....	43
3.7. Matrices estratégicas	44
3.7.1. Matriz DAFO	44
3.7.2. Matriz PEYEA	46
3.7.3. Matriz IE	48
3.7.4. Matriz BCG.....	49

Capítulo IV Estudio de Mercado	50
4.1. Problema de investigación	50
4.2. Necesidades de información.....	50
4.3. Componentes y variables	51
4.3.1. Encuestas vía email.....	52
4.3.2. Entrevistas a profundidad	52
4.3.3. Cronograma de investigación	53
4.4. Diseño de investigación	53
4.5. Método de investigación cuantitativo	55
4.5.1. Determinación de la población y muestra.....	55
4.6. Método de investigación cualitativo.	55
4.6.1. Hallazgos.....	56
4.6.1.1. Definición del turismo gastronómico receptivo	56
4.6.1.2. Desarrollo e influencia del turismo gastronómico receptivo en el Perú.....	57
4.6.1.3. Creación de líneas especializadas en turismo gastronómico receptivo	59
4.6.1.4. Potencial del turismo gastronómico receptivo en el Perú.....	60
4.6.1.5. Competitividad dentro del rubro.....	61
4.7. Análisis del producto.....	63
4.8. Tendencias del producto.....	64
4.9. Análisis de ventas.....	65
4.10. Tendencias del comportamiento del consumidor	65

4.11.	Tendencias de medios, distribución, precio.....	67
4.11.1.	Tendencia de medios	67
4.11.2.	Tendencia de distribución	68
4.11.3	Tendencia de precio	68
4.11.	Segmentos del mercado que compran el producto	69
Capítulo V Objetivos		70
5.1.	Relación entre el plan estratégico y el plan de marketing	70
5.1.1.	Objetivos del plan estratégico de la empresa	70
5.1.2.	Objetivo del Plan Anual de Marketing	70
5.2.	Formulación de objetivos	70
5.2.1.	Objetivos de Venta.....	71
5.2.2.	Objetivos de Margen.....	71
5.2.3.	Objetivo Comercial.....	72
5.2.4.	Objetivo de Nuevos Productos.....	72
5.2.5.	Objetivo de Comunicación	72
Capítulo VI Estrategias de Marketing.....		74
6.1.	Seleccionar mercado objetivo	74
6.2.	Desarrollar el posicionamiento del producto	75
6.3.	Macro Estrategias	76
6.3.1.	Estrategia de Cartera	76
6.3.2.	Estrategia de segmentación y de posicionamiento.....	78

6.3.3.	Estrategias de fidelización	78
6.4.	Estrategias funcionales	79
6.4.1.	Estrategia de producto.....	79
6.4.2.	Estrategia de precios	80
6.4.3.	Estrategia de distribución y ventas	80
6.4.4.	Estrategia de comunicación	81
Capítulo VII	Ejecución de la Estrategia.....	83
7.1.	Planes de acción	83
7.1.1.	Mezcla de Marketing: producto y precio	86
7.1.2.	Mezcla de Marketing: personal de ventas, distribución, y comunicación	88
7.2.	Calendario de ejecución del plan	90
7.3.	Presupuesto de marketing.....	91
7.4.	Estado de resultados	93
Capítulo VIII	Evaluación de la Estrategia	97
8.1.	Sistema de información y control.....	97
8.1.1.	Sistema de información de ventas.....	97
8.1.2.	Información de marketing.....	98
8.1.3.	Control	98
8.2.	Plan de contingencia.....	100
8.3.	Evaluación financiera del plan	102
Capítulo IX	Conclusiones y recomendaciones	105

Bibliografía	107
Anexos	111
Anexo 1: Elaboración de la matriz EFE.....	111
Anexo 2: Elaboración de la matriz MPC	113
Anexo 3: Diseño de la Entrevista a Profundidad	115
Anexo 4: Transcripción primera entrevista.....	116
Anexo 5: Transcripción segunda entrevista	125
Anexo 6: Transcripción tercera entrevista	130
Anexo 7: Transcripción cuarta entrevista.....	138
Anexo 8: Diseño de encuestas en español.....	143
Anexo 10: Resultados de las encuestas	149

Lista de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Lista de Precios de Paquetes de Condor Travel	37
<i>Tabla 2.</i> Encuesta vía email	52
<i>Tabla 3.</i> Entrevistas a profundidad	52
<i>Tabla 4.</i> Paquete Lima Express	866
<i>Tabla 5.</i> Paquete Lima Sabores y Colores	87
<i>Tabla 6.</i> Paquete Lo mejor de Lima.....	87
<i>Tabla 7.</i> Paquete Museos del Sabor	88
<i>Tabla 8.</i> Paquete Cusco Autóctono.....	88
<i>Tabla 9.</i> Plan de contingencia para Condor Travel 2018.....	101

Lista de Cuadros

<i>Cuadro 1.</i> Matriz EFE.....	23
<i>Cuadro 2.</i> Matriz del Perfil Competitivo.....	33
<i>Cuadro 3.</i> Matriz EFI.....	41
<i>Cuadro 4.</i> Matriz FODA.....	45
<i>Cuadro 5.</i> Factores de la matriz PEYEA	46
<i>Cuadro 6.</i> Resultados de ejes de la matriz PEYEA	46
<i>Cuadro 7.</i> Resultados de la matriz IE	48
<i>Cuadro 8.</i> Resultados de la matriz BCG.....	49
<i>Cuadro 9.</i> Plan de Acción para Condor Travel.....	85
<i>Cuadro 10.</i> Cronograma de Ferias Internacionales 2018	90
<i>Cuadro 11.</i> Cronograma del Plan Comercial.....	90
<i>Cuadro 12.</i> Presupuesto del Plan de Marketing.....	92
<i>Cuadro 13.</i> Demanda mensual de la línea Delicious	93
<i>Cuadro 14.</i> Resultado mensual del paquete Cusco Autóctono.....	94
<i>Cuadro 15.</i> Resultado mensual del paquete Lima Express Servicio Privado.....	94
<i>Cuadro 16.</i> Resultado mensual del paquete Lima Sabores y Colores	94
<i>Cuadro 17.</i> Resultado mensual del paquete Lo mejor de Lima.....	94
<i>Cuadro 18.</i> Resultado mensual del paquete Museos del Sabor	95
<i>Cuadro 19.</i> Estado de Resultados para el año 2018.....	95
<i>Cuadro 20.</i> Estado de Resultados para el año 2018 según paquetes	102
<i>Cuadro 21.</i> Márgenes por paquete para el año 2018	102

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Logo de Condor Travel.....	12
<i>Figura 2.</i> Organigrama comercial de Condor Travel.....	12
<i>Figura 3.</i> Organigrama operacional de Condor Travel.....	13
<i>Figura 4.</i> Evolución del Producto Bruto Interno	17
<i>Figura 5.</i> Inflación 2009-2017.....	18
<i>Figura 6.</i> Proyección de la Inflación 2010-2017	18
<i>Figura 7.</i> Balance de Riesgos Respecto al Escenario Base	19
<i>Figura 8.</i> Variación del Dólar 2010-2016	19
<i>Figura 9.</i> Entorno Competitivo del Sector Turismo	28
<i>Figura 10.</i> Las cinco fuerzas de Porter	29
<i>Figura 11.</i> Matriz de Atractividad de la Industria	31
<i>Figura 12.</i> Perfil competitivo de la Industria.....	34
<i>Figura 13.</i> El ciclo de vida de Condor Travel	35
<i>Figura 14.</i> Agencia clientes de Condor Travel en el mundo	37
<i>Figura 15.</i> Posición estratégica dentro del mercado para Condor Travel.....	47
<i>Figura 16.</i> Resultados de la matriz IE	48
<i>Figura 17.</i> Cronograma de actividades de investigación.....	53
<i>Figura 18.</i> Pregunta: ¿Cuáles cree que son los países con más oferta gastronómica?	66
<i>Figura 19.</i> Pregunta: ¿Sus pasajeros estarían interesados en reservar tours gastronómicos en Perú?..	66
<i>Figura 20.</i> Pregunta: ¿Cuántos días crees que estén dispuestos a reservar para un tour gastronómico?	67
<i>Figura 21.</i> Pregunta: ¿Qué material le ayudaría a vender tours gastronómicos en el Perú?.....	68
<i>Figura 22.</i> Pregunta: ¿Cuánto cree que sus pasajeros podrían pagar por un tour gastronómico en el Perú?	69
<i>Figura 23.</i> Intención de compra y venta de la nueva línea	69
<i>Figura 24.</i> Intención de compra y venta de la nueva línea	74
<i>Figura 25.</i> Mapa Posicionamiento entre Confianza e Innovación.....	75

<i>Figura 26. Matriz de Ansoff</i>	<i>76</i>
<i>Figura 27. Matriz BCG para los paquetes de Condor Travel</i>	<i>77</i>
<i>Figura 28. Matriz de McKinsey</i>	<i>78</i>
<i>Figura 29. Rentabilidad mensual de la línea Delicious para el 2018</i>	<i>96</i>
<i>Figura 30. Rentabilidad de la línea Delicious para el 2018.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 31. Impacto de Delicious en las ventas de las otras líneas. Escenario Conservador.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 32. Impacto de Delicious en las ventas de las otras líneas. Escenario Pesimista.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 33. Impacto de Delicious en las ventas de las otras líneas. Escenario Optimista.</i>	<i>104</i>

Introducción

El importante crecimiento económico que ha vivido el Perú en la última década ha venido acompañado del posicionamiento y difusión internacional logrado por la gastronomía peruana. Noticias, como la reciente elección del chef peruano Virgilio Martínez como el mejor del mundo –en la premiación The World’s 50 Best Restaurants, celebrada en Melbourne, Australia, en abril del 2017– o la elección del restaurante peruano Central como el mejor de Latinoamérica y el quinto mejor del mundo, son solo una constatación del potencial cultural y económico de la gastronomía local.

Allí se descubre una oportunidad para dinamizar otras industrias que están directamente ligadas y se pueden ver beneficiadas, como Turismo, Comercio y Transportes. Puntualmente, en el rubro del turismo receptivo, la agencia Condor Travel, como líder en el mercado peruano y especializada en las ventas B2B, es una de las primeras en incorporar las experiencias gastronómicas dentro de sus paquetes turísticos, y es la primera en definir al turismo gastronómico receptivo como una categoría. De esta forma se propone la creación de la nueva línea Delicious para capitalizar estas oportunidades.

El Plan Anual de Marketing que se presenta a continuación está enfocado en introducir esta nueva línea de paquetes turísticos gastronómicos receptivos peruanos al mercado estadounidense –el cual es el más importante para la agencia por volumen de ventas y para el Perú con más de medio millón de visitantes anuales– y está enmarcado en el año 2018, el primero en el cual se comercializarán los paquetes integrados a Delicious.

Capítulo I.

Generalidades

En este primer capítulo se detallan los motivos por los cuales se considera viable la introducción de la línea gastronómica denominada Delicious para la empresa de turismo receptivo Condor Travel, la cual se dirigirá en una primera etapa al mercado estadounidense en el año 2018. Asimismo, se señalan los objetivos principales, secundarios, alcances y limitaciones de la investigación.

1.1. Antecedentes de la investigación

A pesar de la desaceleración económica¹ que ha vivido el Perú en los últimos años, se ha registrado un crecimiento y desarrollo particular de las pequeñas y medianas empresas, generado por la necesidad de desarrollar ideas de negocios sustentadas en la rigurosidad del planteamiento, estructura y sostenibilidad, tomando en cuenta aspectos internos y externos. Pedro Franco Concha, en “Planes de Negocios: Una metodología Alternativa”, señala la necesidad de la creación de empresas que cuenten con un adecuado planteamiento, asimismo, menciona que es menester llevar a la práctica herramientas de gestión empresarial para poder llevar la idea a la práctica con éxito.

Actualmente, el Perú es considerado como uno de los países que cuenta con la mayor diversidad gastronómica del mundo; esto refleja una enorme oportunidad económica. Sin embargo, existe un alto desconocimiento y falta de emprendimientos consistentes, que promuevan esta diversidad y la tomen como una alternativa viable de negocio.

¹ Diario uno (15 de enero de 2017). Medidas del gobierno están desacelerando la economía. Recuperado de <http://diariouno.pe/2017/01/15/medidas-del-gobierno-estan-desacelerando-la-economia/>

El presente análisis se lleva a cabo con la finalidad de poder aprovechar el apogeo, la admiración y el deseo que despierta la culinaria peruana, que se ven evidenciados en el éxito de las ferias gastronómicas que se realizan en la capital del país, así como en la aceptación de nuevos conceptos y sabores en cuanto a la alimentación de los turistas.

La empresa sobre la cual se basa el presente análisis es Condor Travel, la cual fue fundada en Perú en el año 1977. Esta es un tour operador receptivo con más de 40 años de experiencia en el mercado latinoamericano, y con oficinas en los mercados más importantes de la región como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador y Perú². Es importante apuntar que el modelo de negocio de la empresa es B2B, por lo que su cliente directo son las agencias extranjeras mayoristas y minoristas, las cuales revenden los servicios al consumidor final.

Condor Travel ofrece sus servicios para viajes, enfocándose en la calidad de la atención que recibe el visitante, también conocido como pasajero, y preocupándose por facilitarle todo el proceso del viaje, desde la planificación hasta la realización del mismo, atendiendo sus requerimientos las 24 horas los 365 días del año, manejando precios altos acorde a sus prestaciones. Es por todo ello que Condor Travel se ha posicionado como una agencia que ofrece servicios de alta calidad a un precio alto.

Asimismo, la empresa se ha preocupado por desarrollar viajes a la medida de los requerimientos de sus clientes, que suman más de 300 agencias de viaje del extranjero, con quienes trabaja de la mano para llegar a los usuarios finales o pasajeros. En los últimos años Condor Travel ha mantenido un compromiso con la responsabilidad social y ambiental³, ya

² Condor Travel (2017). Acerca de nosotros. Recuperado de <https://www.condortravel.com/es/about-us/>

³ El Comercio (27 de noviembre del 2015). Premio Perú 2021: ¿Qué empresas destacaron en programas de RSE? Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/premio-peru-2021-que-empresas-destacaron-programas-rse-noticia-1859595>

que promueve el turismo sostenible e inclusivo a través de sus paquetes de viaje y los servicios que introduce al mercado internacional.

Los servicios y paquetes de viaje que Condor Travel ofrece actualmente están agrupados en tres líneas diferenciadas: Classic, Liv e Infinity⁴. Classic es la línea de paquetes de viaje que reúne los productos de mayor demanda de la empresa, los cuales cubren los destinos más populares del Perú y ofrece los mejores precios del tour operador. En tanto, Liv es la línea de paquetes de viaje de aventura y naturaleza de la empresa, creados para un público joven que siempre está en búsqueda de emociones y disfruta del turismo vivencial. Infinity es la línea que ofrece programas exclusivos y de lujo en destinos soñados del Perú, y está dirigida a un público muy exigente capaz de pagar precios más altos.

Cabe mencionar que el Perú es uno de los destinos turísticos predilectos de Sudamérica por su variedad de regiones, riqueza cultural e histórica, y recientemente por la apreciación internacional de su amplia y exquisita gastronomía⁵. Según información de PROMPERÚ publicada en el 2014, Perú compite con 13 países en la captación de turistas extranjeros, entre los cuales se encuentran China, México, Egipto, India, Argentina y Brasil como principales competidores⁶. Según información actual de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo receptivo en el mundo mantiene un crecimiento del 4% anual.

⁴ Información brindada por la empresa.

⁵La República (05 de julio del 2016). World Travel Award 2016: Perú es el país Sudamérica con más premios. Recuperado de <http://larepublica.pe/turismo/rumbos-al-dia/782908-world-travel-award-2016-peru-es-el-pais-sudamericano-con-mas-premios>

⁶ Organización Mundial del Turismo OMT (18 de enero del 2016) Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% hasta el récord de 1.200 millones. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>

Asimismo, en el Perú el turismo receptivo creció más del 5.8% en el 2016⁷, generando más de 3,500 millones de dólares en ingresos para el país. La proyección del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú es llegar a los 7 millones de turistas para el año 2021, casi 1.8 veces más que el flujo actual⁸.

1.2. Determinación de la oportunidad

Desde el 2008, con la aparición de Mistura, la comida peruana se ha distinguido por su amplia variedad de platos y exquisitos sabores, los cuales han sido reconocidos por todo el mundo⁹. Del mismo modo, el sector turístico peruano ha tenido un gran impacto económico, creciendo desde el 2002 al 2015 en más del triple de turistas (3.5 millones), lo cual representa 7% del PBI del Perú, siendo uno de los sectores con mayor crecimiento en el año 2016¹⁰.

Es por ello que se descubre una gran oportunidad para la introducción de Delicious, una nueva línea de servicios abocada al turismo gastronómico peruano¹¹ que complemente y a su vez dinamice las ventas de las otras líneas de la agencia. El target al cual se dirige este proyecto son agencias mayoristas y minoristas del mercado estadounidense, ya que este es el mayor mercado para turismo receptivo hacia Perú de Condor Travel.

La oportunidad de negocio mencionada va acorde con las exigencias del turista

⁷ Gestión (05 de noviembre del 2016). Perú espera llegar a los siete millones de turistas el 2021. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/minetur-peru-espera-llegar-siete-millones-turistas-2021-2173992>

⁸ Diario Correo (26 de mayo del 2016) Siete millones de turistas llegarán a Perú en el 2021. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/siete-millones-de-turistas-llegaran-a-peru-en-el-2021-674975/>

⁹ Mistura (2016) Nuestra historia. Recuperado de <http://mistura.pe/nuestra-historia/>

¹⁰ Scheler Artizon Trek (2017) Turismo en el Perú 2017. Recuperado de <http://www.schelerhuayhuashtrek.com/turismo.htm>

¹¹ Perú 21 (18 de noviembre del 2013). Turismo gastronómico subió en 800%. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/turismo-gastronomico-peru-se-incremento-800-2158062>

extranjero, de tal forma que Condor Travel permita ampliar su abanico de posibilidades en el creciente mercado del turismo gastronómico. Asimismo, la competencia aún no ofrece un servicio especializado similar, lo cual puede ser aprovechado en buena medida por Condor Travel para posicionarse como una agencia innovadora. Ya que los turistas tendrán la necesidad básica de comer, esta propuesta busca convertir esta necesidad en una experiencia turística.

1.3. Justificación del proyecto

Se considera que el proyecto es viable por los siguientes motivos:

- El boom de la gastronomía peruana mantiene un crecimiento constante. Tanto es así que además de los reconocimientos otorgados, muchas instituciones educativas ofrecen gastronomía como una carrera profesional y ya no técnica¹².
- Aparición de restaurantes peruanos como los mejores restaurantes de Latinoamérica. Asimismo, en el ranking de los 50 mejores restaurantes del mundo, Perú aparece en el puesto 5 con Central¹³.
- Estados Unidos es el mercado con el mayor número de visitas registradas en los últimos años, siendo más de medio millón las personas de este país que entran al Perú por turismo, y este número crece 5% anual¹⁴.

¹² Apega (2016) El boom de la gastronomía peruana. Recuperado de http://www.apega.pe/descargas/contenido/13_apega_cocina_peruana.pdf

¹³ El Comercio (05 de abril de 2017). La comida peruana, una de las mejores del mundo, espera a los visitantes de APEC. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/worlds-50-best-restaurants-peruanos-mejores-mundo-noticia-1980299>

¹⁴ PromPerú (2016) Perfil del Turistas Extranjeros. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/Sitio/PerfTuristaExt&issuuid=1760695/42132098

- Por último, al tener una variada gama de servicios por ofrecer, existe la necesidad de englobar los productos en una línea especializada en gastronomía.

1.4. Objetivos del Plan Anual de Marketing

1.4.1. Objetivo Principal

- Introducir la línea de turismo gastronómico receptivo Delicious al catálogo de Condor Travel para el mercado estadounidense a comienzos del año 2018.

1.4.2. Objetivos Secundarios

- Vender 542 paquetes de la línea de turismo gastronómico receptivo Delicious en el mercado estadounidense durante el año 2018.
- Obtener un margen de 20% en la venta de los paquetes de la línea Delicious en el mercado estadounidense el 2018.
- Reforzar la capacitación de la fuerza de venta del mercado estadounidense, conformada por 10 ejecutivos, en los meses de marzo y agosto del 2018, para que impulsen las ventas de la línea de Delicious.
- Crear 5 paquetes para la línea de turismo gastronómico Delicious en enero del 2018, siendo 3 de ellos con destino Lima y 2 con destino Cusco.
- Dar a conocer los servicios de Delicious a las 75 agencias estadounidenses con la que actualmente trabaja Condor Travel a lo largo del año 2018.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances

En este trabajo se investigó la aceptación la introducción de esta nueva línea de servicios en el mercado estadounidense, denominada Delicious, y se determinó la viabilidad y rentabilidad económica de llevar a cabo el proyecto. Asimismo, se analizaron las características, oportunidades y riesgos inherentes a la oferta turística receptiva peruana, así como las dinámicas entre los competidores.

El alcance del Plan Anual de Marketing es de un año, enmarcado en el 2018. Asimismo, se aborda un segmento específico del rubro del turismo receptivo en el Perú: el turismo gastronómico.

La información recabada proviene principalmente de fuentes primarias, puesto que se realizaron entrevistas a expertos de la industria, y se analizarán los puntos de vista de los decisores de 65 de las 75 agencias que conforman la cartera de clientes de Condor Travel en Estados Unidos. Sin embargo, también se tomó en consideración la información entregada voluntariamente por Condor Travel, así como otras fuentes especializadas que ayudaron a complementar y sustentar el Plan Anual de Marketing.

1.5.2. Limitaciones

En cuanto a las limitaciones que se deben tomar en consideración:

- El Plan Anual de Marketing es solamente sobre el mercado estadounidense, sin embargo, Condor Travel se dirige a más mercados.

- El tiempo para recabar información primaria fue de solo dos meses.
- La data histórica de la empresa no se encuentra completamente documentada.
- La información de los sectores de restaurantes, hotelería y otros, se encuentran mayormente en fuentes secundarias.
- No hubo facilidades para el acceso a información de los competidores directos de Condor Travel.

Del presente capítulo se concluye que Condor Travel ha logrado consolidarse como una empresa líder en el sector turismo en base a su apuesta por la calidad. Para aprovechar la oportunidad que se presenta en el mercado local con el boom de la gastronomía peruana, se requiere un plan de marketing que permita aprovechar mejor sus fortalezas, adecuarse prontamente a los cambios y exigencias de sus clientes, y, de esta manera tomar ventaja de sus competidores para continuar su crecimiento positivo en los mercados extranjeros.

Capítulo II.

La Empresa

En este capítulo se presentan los antecedentes y la situación actual de la empresa, misión y visión, valores, entre otros. Ello brinda un panorama más detallado de la empresa.

2.1. Antecedentes de la empresa

Condor Travel es un tour operador receptivo con más de 40 años de experiencia, y con oficinas en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador y Perú, que ofrece sus servicios para viajes, tanto de negocios como de placer, cuidando cada detalle y la calidad, a un precio superior al promedio del mercado. A través de un equipo profesional de primer nivel, facilita los viajes turísticos al público extranjero, desde la planificación hasta la realización del mismo, atendiendo requerimientos las 24 horas, todos los días del año, y brindando un servicio que destaca por su alta calidad.

Condor Travel es una empresa que, a pesar de los tiempos difíciles que el Perú vivió durante su fundación, decidió desafiar el estatus quo en el año 1977 mediante el establecimiento de una moderna agencia de viajes en el país. A lo largo de su historia, la empresa ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos, mejorando y ampliando sus servicios.

En la actualidad, la empresa ha expandido sus operaciones y cuenta con oficinas en Argentina, Brasil, Chile y Ecuador, además de Perú, donde ofrece una amplia variedad de servicios para el público más exigente.

Cabe destacar también que Condor Travel es una empresa reconocida por su compromiso con los principios de responsabilidad social y ambiental, y tiene como meta crear

un turismo sostenible e inclusivo en la región.

Figura 1. Logo de Condor Travel

Fuente: Elaboración propia

2.2. Estructura organizacional actual de la empresa

2.2.1. Organigrama Comercial

Figura 2. Organigrama comercial de Condor Travel

Fuente: Elaboración propia con datos entregados por la empresa

2.2.2. Organigrama Operacional

Figura 3. Organigrama operacional de Condor Travel

Fuente: Elaboración propia con datos entregados por la empresa.

2.3. Situación de mercado y financiera de la empresa

Condor Travel ha crecido horizontalmente en los últimos años adquiriendo el 100% de las acciones de Latitud 90 en Chile, y adaptando el modelo de franquicias en Ecuador, Bolivia, Argentina y Brasil, además de tener representantes de ventas en todo el mundo, siendo los principales países en los cuales vende sus servicios: Estados Unidos, Corea, India, Australia, Japón, Reino Unido y Canadá. La agencia ha logrado diferenciarse de sus competidores gracias a sus servicios especializados, de esta forma se ha posicionado como la agencia de turismo más grande del Perú, y una de las más grandes en Sudamérica.

A fines del año 2015, The Carlyle Group (multinacional estadounidense de capital de inversión, gestión de activos y servicios financieros, con inversiones en compañías como Booz Allen Hamilton, Dex Media, Dunkin' Brands, Freescale Semiconductor, Getty Images, HCR

Manor Care, Hertz, Kinder Morgan, Nielsen, y United Defense)¹⁵ compró el 80% de las acciones de Condor Travel (líder en turismo receptivo) y Nuevo Mundo Viajes (líder en turismo emisor) en el Perú, creando un holding que fortaleció las relaciones con sus clientes y proveedores.

La compra por parte de The Carlyle Group también ha significado para Condor Travel una inversión en tecnología y los recursos propios de la empresa, lo cual potenciará la captación de nuevos clientes, y la mayor disponibilidad de infraestructura sin tener que depender permanentemente de sus proveedores locales.¹⁶

Actualmente Condor Travel es la empresa de turismo receptivo más grande del Perú, facturando más de USD\$ 50 millones de dólares americanos al año; sin embargo, la empresa también afronta retos internos como la alta rotación de la fuerza de venta, pues se traduce en alta inversión en capacitaciones y pérdida de experiencia operacional. Asimismo, se identifica un manejo administrativo anticuado al interior de la empresa, y un lento proceso de transformación tecnológica, lo cual será analizado más adelante.

2.4. Misión, visión y valores de la empresa

2.4.1. Misión

Contribuir al desarrollo de un turismo sostenible, a través de experiencias de viaje que superen las expectativas de los pasajeros, basadas en la calidad, profesionalismo y pasión.

¹⁵ The Carlyle Group (2017) About Carlyle. Recuperado de <https://www.carlyle.com/corporate-overview>

¹⁶ Gestión (24 de agosto del 2015). The Carlyle Group adquiere empresas turísticas Nuevo Mundo Viajes y Condor Travel. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/the-carlyle-group-adquiere-integra-nuevo-mundo-viajes-y-condor-travel-2140799>

2.4.2. Visión

Ser la empresa líder en innovación y calidad de servicios turísticos, reconocida por su compromiso sostenible con el desarrollo del entorno, y la de mayor cobertura en Latinoamérica.

2.4.3. Valores de la empresa

Condor Travel se ha caracterizado siempre por ofrecer servicios de alta calidad, a través un personal responsable y profesional que brinda confianza a sus consumidores.

Capítulo III

Análisis de la Situación de la Empresa

En este capítulo se exponen tanto un análisis interno y externo de la empresa Condor Travel, así como del sector Turismo. Asimismo, se detallan los servicios categorizados actuales de la empresa: Infinity, Classic y Liv.

3.1. Análisis externo, entorno, sector, mercado y competencia

Haciendo un análisis externo se observa que, en el sector político legal, el Estado peruano fomenta permanentemente el turismo a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). De igual modo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) regula la actividad turística en el país por medio de estatutos, como la Ley General del Turismo. Se puede decir que se trata de un sector regulado y ordenado que, además, cuenta con instituciones consolidadas como la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT), y otras indirectamente relacionadas como la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). Asimismo, desde el 2002 cuenta con el Fondo de Promoción Turística¹⁷ (Ley N° 27889), un impuesto a los pasajes aéreos y/o donaciones destinados para financiar y realizar actividades y/o proyectos, con la finalidad de desarrollar el sector.

Igualmente, en el 2015, el gobierno lanzó la nueva ley para la creación de los centros de innovación tecnológica¹⁸ (Ley 27267) que permiten la mejora de los estándares tecnológicos que utilizan las empresas en la producción de bienes y servicios en sectores prioritarios, como es Turismo.

¹⁷ Sunat (19 de diciembre de 2002). Ley No. 27889. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/legislacion/iepdtn/ley_27889.htm

¹⁸ Congreso de la República (2007) Ley de Centros de Innovación Tecnológica. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/0A164C212619C74405257807005CA2A6/\\$FILE/1_Ley_27267.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/0A164C212619C74405257807005CA2A6/$FILE/1_Ley_27267.pdf)

En el sector económico-demográfico, el crecimiento del PBI en el último trimestre del 2016 fue de 3.9%. Según proyecciones del BCR (Banco Central de Reserva del Perú) el PBI llegará a aumentar hasta un 4.5% al cierre del 2017, información que se brindó al diario Gestión el 16 de setiembre del 2016.

Una de las principales razones para este escenario es la limitada política contra cíclica (expansiva en época de desaceleración) para impulsar una recuperación. Para el 2017 se tiene una perspectiva de mayor dinamismo de la demanda interna, considerando una mejora de las expectativas privadas y una mejor gestión del gasto de los gobiernos sub nacionales.

Figura 4. Evolución del Producto Bruto Interno

Fuente: página oficial del INEI

Según el propio BCR, la inflación acumulada anual pasará de 3% en el 2016 a 2,8% en el 2017.

Figura 5. Inflación 2009-2017

INFLACIÓN 2009-2016 (Variación porcentual anual)										
	Peso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
IPC	100,0	0,2	2,1	4,7	2,6	2,9	3,2	4,4	3,3	2,3
Alimentos y energía	43,6	-0,9	3,0	7,7	3,6	2,7	4,1	5,5	3,6	1,8
a. Alimentos	37,8	0,6	2,4	8,0	4,1	2,2	4,8	5,4	3,5	1,6
b. Energía	5,7	-10,4	6,8	6,0	0,2	6,1	-0,9	6,2	4,2	3,2
IPC sin alimentos y energía	56,4	1,7	1,4	2,4	1,9	3,0	2,5	3,5	3,0	2,8

* Proyectado.

Fuente: Banco Central de Reserva, Síntesis Reporte de Inflación, Diciembre 2016

Como se observa, las expectativas de inflación para el cierre del 2017 se han reducido gradualmente hasta ubicarse dentro del rango meta.

Figura 6. Proyección de la Inflación 2010-2017

Fuente: Banco Central de Reserva, Síntesis Reporte de Inflación, Diciembre 2016

Asimismo, respecto al Balance de Riesgos, el BCR informó que los eventos que podrían desviar la tasa de inflación respecto al escenario base son: una mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales, una desaceleración de la demanda interna, un menor crecimiento mundial y la ocurrencia de choques de oferta condicionales, entre los que destaca un Fenómeno del Niño más severo que el considerado, el cual podría presionar los precios de

algunos alimentos al alza, sobre todo en el primer semestre de 2017.

Figura 7. Balance de Riesgos Respecto al Escenario Base

Fuente: Banco Central de Reserva, Síntesis Reporte de Inflación, Diciembre 2016

Por otra parte, el tipo de cambio podría afectar el negocio, ya que los principales clientes son turistas americanos cuya moneda natal es el dólar. Actualmente el tipo de cambio se encuentra en niveles superiores a 3.30, con la proyección para el cierre de este año 2017 de llegar a 3.43 y de 3.47 para el año 2018, según el sistema financiero. La influencia del tipo de cambio afecta de manera directa sobre los márgenes de la empresa, por lo que representa una oportunidad.

Figura 8. Variación del Dólar 2010-2016

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, Tipo de cambio histórico, desde enero 2010 a enero 2016.

Por otro lado, Perú maneja el nivel más bajo de bancarización de la región¹⁹, sin embargo, la relación del mercado bancarizado con el sector turismo es bien aprovechada, facilitando el consumo de los turistas extranjeros que visitan el Perú.

Asimismo, en el sector sociocultural, según el último estudio realizado por PROMPERÚ en el 2016, tenemos que el turismo receptivo mundial se incrementó en 4%, lo cual representa la visita de 3,21 millones de turistas extranjeros. A principios del 2016 se reportó que la industria logró un crecimiento del 7%, a pesar de las condiciones económicas poco favorables en algunos de los mayores mercados emisores²⁰.

La actividad turística peruana es muy respaldada por su población y existe una cultura de promoción del país y orgullo nacional. Machu Picchu es la primera parada por excelencia en el Perú, pero, hoy en día, hay mucho más por ofrecer²¹.

Sin embargo, también hay aspectos negativos que mencionar, como que recientemente Perú ha sido señalado como el país latinoamericano con mayor inseguridad ciudadana. Más del 30% de la población indicó que fue víctima de la delincuencia en el año 2014, lo que puede resultar preocupante para cualquier turista que piense visitar el país²².

¹⁹Diario La República (31 de marzo del 2016). Perú es el país con el nivel de bancarización más bajo de la región. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/754679-peru-es-el-pais-con-el-nivel-de-bancarizacion-mas-bajo-de-la-region>

²⁰PromPerú (2016) Perfil del Turistas Extranjeros. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/Sitio/PerfTuristaExt&issuuid=1760695/42132098

²¹Gestión (31 de julio del 2015) El boom del turismo en el Perú: de solo Machu Picchu a un país multideestino. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/boom-turismo-solo-machu-picchu-pais-multideestino-2138679>

²²Capital (21 de abril del 2015). ¿Perú es el país con mayor inseguridad ciudadana en Latinoamérica? . Recuperado de <http://www.capital.com.pe/actualidad/peru-es-el-pais-con-mayor-inseguridad-ciudadana-en-latinoamerica-noticia-789822>

Por último, en cuanto a tecnología, se sabe que la penetración de internet hace posible que los turistas extranjeros accedan con mayor facilidad a los diferentes destinos turísticos locales. Según la página Éxito Exportador, hay 3,631'124,813 usuarios de internet a nivel mundial²³.

En tanto, existe una fuerte tendencia respecto a la conservación del medioambiente, así como la creación de destinos ecoturísticos en el país. Asimismo, la Ley General del Turismo, que regula la actividad, contempla límites para la misma en las zonas consideradas intangibles o protegidas (Ley 26834)²⁴.

Finalmente, si bien el Perú no es un país que sufra de fenómenos naturales continuos, Swiss Re (principal reaseguradora del mundo), presentó un ranking donde pone a Lima como una de las ocho ciudades más expuestas a desastres naturales²⁵.

Así se puede concluir que el sector Turismo está regulado y ordenado por el Estado peruano, lo cual impulsa el desarrollo de la categoría, la cual ha venido creciendo de forma representativa en los últimos años. Sin embargo, al tener un sector regularizado tan accesible, permite el fácil ingreso de la competencia. Ello perjudica de cierta forma a Condor Travel. Asimismo, la inseguridad que presenta el país, así como la fuerte posibilidad de algún fenómeno natural, juegan en contra del turismo receptivo.

²³Éxito Exportador (2016). Estadísticas mundiales del internet 2016. Recuperado de <http://www.exitoexportador.com/stats.htm>

²⁴UNMSM (1997). Ley de áreas naturales protegidas, Ley No 26834. Recuperado de <http://biblioteca.unmsm.edu.pe/redlieds/Recursos/archivos/Legislacion/Peru/ley26834.pdf>

²⁵Gestión (28 de abril de 2015). Los fenómenos naturales y la gestión del riesgo. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/vivir-seguro/2015/04/los-fenomenos-naturales-y-la-gestion-del-riesgo.html>

Por otro lado, la demanda del sector refleja que el turismo receptivo peruano tuvo un crecimiento superior al 40% entre el año 2011 y 2016, según declaraciones de la exministra de Comercio Exterior y Turismo, Magali Silva. También se sabe que el 54% de los turistas extranjeros que vienen al Perú provienen de los países miembros de APEC (Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico).

El actual ministro de Comercio Exterior y Turismo, Eduardo Ferreyros, informó que se espera la llegada de 4,36 millones de turistas al Perú durante todo el 2017, y para el año 2021 la cifra llegaría a 7 millones de turistas²⁶. Además, señala que el sector Turismo está ubicado en el tercer puesto de las fuentes generadoras de divisas en el Perú, seguido de la Minería y el sector Agropecuario. Según el estudio de mercado realizado por PROMPERÚ sobre el turismo receptivo en el año 2014, las características principales que poseen los turistas que viajan al Perú son las siguientes: el 63% de los turistas son hombres y el 37% son mujeres, perteneciendo un 40% al rango de 35 - 54 años de edad, y 30% al de 25 - 34 años de edad. Cabe resaltar que 75% de los turistas cuentan con un ingreso de USD\$ 40,000 o más al año y se quedan aproximadamente nueve días en Perú²⁷.

Por otra parte, los turistas en Perú provienen principalmente de los siguientes países: Chile (951,000), Estados Unidos (490,000), Ecuador (187,000), Colombia (163,000), Argentina (155,000), etcétera; y las regiones más visitadas por los turistas son: Lima (72%),

²⁶Perú 21 (27 de noviembre del 2016). Más de 4 millones de turistas ingresarán al Perú durante el 2017, según Mincetur. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/mincetur-mas-4-millones-turistas-ingresaran-al-peru-durante-2017-2263450>

²⁷ PromPerú (2016) Perfil del Turistas Extranjeros. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/Sitio/PerfTuristaExt&issuuid=1760695/42132098

Cusco (38%), Tacna (30%), Puno (18%) y Arequipa (15%). Cabe señalar que la estadía promedio de los turistas es de 7 noches, en la cual gastan un promedio de USD\$ 994²⁸. En cuanto a la evolución del ingreso de estadounidenses al territorio peruano se tiene: 247,793 en el 2011; 253,999 en el 2012; 295,640 en el 2013; 312,084 en el 2014; y 338,569 en el 2015²⁹. Se nota una clara tendencia creciente en la afluencia de turistas estadounidenses.

De igual forma, si se realiza un análisis del sector, se tiene que desde el año 2011 hasta el año 2016 Perú ha tenido un crecimiento superior al 40% en el sector turismo. El boom de este sector hace que en Perú existan cada vez más agencias de turismo, con pasajeros más exigentes con los viajes y con mayores demandas.

En el *Cuadro 1*, se muestra el resumen del análisis externo realizado en este capítulo³⁰.

Cuadro 1. Matriz EFE

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA - MATRÍZ EFE				
Factor	Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Total Ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento del PIB	0.03	3	0.09
2	Mayor dinamismo de la demanda interna proyectada	0.04	3	0.12
3	Inflación controlada	0.01	2	0.02
4	Crecimiento del sector turismo	0.06	4	0.24
5	Boom gastronómico	0.04	4	0.16
6	Crecimiento economía estadounidense	0.09	4	0.36
7	Fomento del turismo	0.04	3	0.12
8	Ley General del Turismo	0.04	3	0.12
9	Promoción Turística (APEGA y APAVIT)	0.06	3	0.18
10	Ley 27627, mejora de estándares tecnológicos	0.01	2	0.02
11	Cultura de promoción cultural	0.02	3	0.06
12	Orgullo nacional	0.01	2	0.02
13	Maravillas y ciudades turísticas	0.04	3	0.12
14	Impulso del Estado al sector Turismo	0.06	3	0.18
15	Alta penetración de internet	0.07	3	0.21
16	Internet como medio de captación de turistas	0.04	3	0.12
Amenazas				
1	Volatilidad de los mercados internacionales	0.12	1	0.12
2	Tipo de cambio	0.06	1	0.06
3	Bajo nivel de bancarización	0.04	2	0.08
4	Mayor inseguridad	0.09	1	0.09
5	Lima es una ciudad expuesta a desastres naturales	0.03	2	0.06
Total		1.00		2.55
O: (3) menor (4) mayor; A: (1) mayor (2) menor				

Fuente: elaboración propia

²⁸ PromPerú (2016) Perfil del Turistas Extranjeros. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/Sitio/PerfTuristaExt&issuud=1760695/42132098

²⁹ Superintendencia Nacional de Migraciones (2017) Ingreso y salida de nacionales y extranjeros por año 2008 – 2016. Recuperado de <https://www.migraciones.gob.pe/index.php/estadisticas/>

³⁰ Matriz de Evaluación de Factores Externos

3.2. Análisis de la industria

El sector del turismo receptivo peruano proyecta superar los 3,7 millones de visitantes extranjeros por año, según informaciones de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). Ello significa que esta industria sostiene un crecimiento de aproximadamente 200,000 turistas cada año³¹.

Asimismo, el World Travel & Tourism Council (WTTC), organismo que reúne a las más importantes empresas del sector a nivel mundial, reportó en el 2016 que el impacto económico generado por el turismo en el Perú supera los US\$ 20,000 millones por año. Según el reporte del WTTC, la industria de los viajes en y al Perú genera el 9,7% del PBI del país, incluso superando a industrias muy competitivas como la Automotriz, Manufactura, Banca y Educación.

Se trata de un sector clave en la economía peruana, ya que da trabajo de forma directa e indirecta a 1,2 millones de personas, y proyecta un crecimiento anual de 5,8% durante los próximos diez años, casi dos puntos porcentuales por encima del promedio de crecimiento de la industria de los viajes a nivel mundial (4% anual según el último estudio de PROMPERÚ), y casi 3 veces mayor al crecimiento del sector a nivel Latinoamérica (1,5% anual, según el WTTC).

Entre las principales atracciones con las que cuenta el Perú para el turismo receptivo destacan la ciudadela de Machu Picchu, ubicada en Cusco; las Líneas de Nazca, situadas en la costa sur del país; la ciudadela de Kuélap, ubicada en Chachapoyas; diversas festividades

³¹América Economía (30 de julio del 2016). Perú espera terminar 2016 con 3,7 millones de turistas. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-espera-terminar-2016-con-37-millones-de-turistas>

regionales; y también su variada y revalorada gastronomía.

Asimismo, como se mencionó antes, la gastronomía peruana como subsector mantiene un crecimiento constante, y vive una era de profesionalización técnica³². Por si fuera poco, la aparición de restaurantes peruanos entre los mejores de Latinoamérica y el mundo llaman la atención del turista especializado, como es el caso del restaurante Central que ocupa el quinto lugar entre los mejores restaurantes del planeta³³.

Sin embargo, para el especialista Josep Francesc Valls, catedrático de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas de Barcelona (ESADE), las proyecciones del turismo peruano dependen de descentralizar el flujo de visitantes de Machu Picchu, por ejemplo, y en paralelo ejecutar obras de renovación en los aeropuertos regionales, e infraestructura de conexión³⁴.

Así podemos concluir como oportunidades para la empresa:

- Alta atraktividad del turismo en el país.
- Crecimiento permanente del sector turismo a nivel económico.
- Boom de la gastronomía peruana.

³² Apega (2016) El boom de la gastronomía peruana. Recuperado de http://www.apega.pe/descargas/contenido/13_apega_cocina_peruana.pdf

³³ Andina (16 de noviembre del 2016) La comida peruana, una de las mejores del mundo, espera a los visitantes APEC. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-la-comida-peruana-una-las-mejores-del-mundo-espera-a-los-visitantes-apec-640268.aspx>

³⁴ El Comercio (04 de abril del 2016) Turismo hacia el Perú ya genera US\$20 mil millones, dice WTTC. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/turismo-hacia-peru-ya-genera-us20-mil-millones-dice-wttc-noticia-1891268>

En tanto, como amenazas tenemos:

- Falta de infraestructura de conexión a nivel país.
- Centralización del flujo de turistas en puntos como Lima y el Cusco.

3.2.1. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. De acuerdo con él, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas (David, 2013).

Así pues, se puede señalar que el turismo ha crecido en los últimos años gracias al apoyo del Gobierno del Perú, estimando que para finales del año 2017 se logrará un 7% de crecimiento a comparación del 2016 en cuanto al número de turistas. Gran parte de este incremento se debe al boom gastronómico referido. Por otro lado, al hablar del mercado de Condor Travel es importante señalar que es bastante amplio, ya que al especializarse en el turismo receptivo se dirigen a clientes y pasajeros a nivel global. El usuario final al que la empresa dirige sus servicios son hombres y mujeres de 32 a 65 años de niveles socioeconómicos A, B, y C. Hasta el cierre del 2016, este target representa el 7% de la población mundial, siendo 490 millones de personas.

Se puede agregar que, los mercados de mayor relevancia para Condor Travel son Estados Unidos y Europa, ya que representan el 36% y 32% de las ventas, respectivamente. Es por ello que el piloto de introducción del nuevo servicio que se propone en el presente trabajo se realizará en el territorio estadounidense, donde operan 75 agencias que constituyen la cartera de clientes de Condor Travel en dicho país.

Finalmente, cabe señalar que, según un estudio realizado en el 2016 por parte de la misma empresa, se tiene como competencia a las siguientes agencias de turismo:

- Lima Tours: competidor directo de Condor Travel con más de 60 años en el sector. Cuenta un equipo capacitado que trabaja con tecnología de punta.
- Viajes Pacífico: representa el 12% del market share en la categoría turismo en Perú. Cuenta con más de 40 años en el mercado trabajando con una red de asesores especializados. Ofrece paquetes de calidad con precios altos.
- Coltur: esta agencia cuenta con mayor tiempo en el mercado que Viajes Pacífico (50 años) pero solo representa el 6% del market share de la categoría. Es una empresa familiar, que opera con profesionalismo y personal capacitado.
- Metropolitan Touring: empresa ecuatoriana con más de 60 años en el mercado. Es competencia directa de Condor Travel, ya que también ofrece servicios de turismo receptivo, pero con paquetes económicos.
- Mickey Tours: negocio dirigido netamente al mercado japonés receptivo en

Perú. Cuenta con más de 30 años en el mercado ofreciendo paquetes de menor calidad y con precios bajos.

En la *Figura 9* se puede observar el entorno competitivo del turismo receptivo en el Perú, liderado por Condor Travel con el 17% del market share:

Figura 9. Entorno Competitivo del Sector Turismo

Fuente: Elaboración propia según estudio realizado por Condor Travel

Figura 10. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia según estudio realizado por Condor Travel

Así se puede concluir como oportunidades para la empresa:

- Categoría Turismo regulada y ordenada por el Estado.
- Crecimiento constante del turismo receptivo peruano.

En tanto, como amenazas se tienen:

- Fácil acceso de nuevas empresas del sector al país.
- Desaceleración económica.
- Percepción negativa sobre la seguridad en el país.
- Fenómenos y eventualidades.

3.2.2. Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre competidores: si bien Condor Travel es líder del mercado de tour operadores receptivos, Lima Tours es su principal competidor. También participan empresas como Viajes Pacífico, Metropolitan, Coltur, Mickey Tour, entre otros. La competencia en este sector puede definir una estructura oligopólica, cuyo potencial de servicios diferenciados puede ser aprovechada. Por el lado del tipo de industria, se define a Turismo como una industria concentrada con características de segmentación de mercado, cuya participación es significativa y los servicios varían de acuerdo a las necesidades de los turistas nacionales y extranjeros.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: las barreras legales para la creación de tour operadores en el Perú es baja, ya que existe una promoción del emprendimiento desde el Gobierno; sin embargo, se trata de un mercado donde la experiencia, la trayectoria y el posicionamiento son muy importantes, sobre todo cuando hablamos de turismo receptivo. Las existencias de barreras de entrada son mínimas, sin embargo, la alianza con clientes estratégicos es crucial para el éxito de este tipo de negocios B2B. Las barreras de salida, de igual modo, son ínfimas, por lo que cualquier competidor puede salirse del sector.

3. Amenaza de productos sustitutos: no existe un producto sustituto concreto, pero se debe considerar como tal a los viajes realizados de manera independiente, ya que representan una posibilidad que compite indirectamente con los servicios ofrecidos por las agencias de viaje.

4. Poder de negociación de los compradores: el poder de decisión de los compradores es alto, ya que cuentan con muchas opciones de tour operadores. Además, los turistas siempre tienen la posibilidad de no buscar una agencia, sino organizar su viaje y desarrollarlo por su cuenta. Esto se refuerza aún más con los bajos costos de cambio y con una alta contribución de la calidad de

los servicios de viaje que el turista valora.

5. Poder de negociación de los proveedores: los proveedores están comprendidos por las empresas que ofrecen servicios de alojamiento, aerolíneas, entre otros. Si bien existe una gran cantidad de proveedores que operan en el mercado peruano, el poder de negociación de Condor Travel es mayor, ya que se trata del tour operador más grande del país.

La matriz de atractividad representa un indicador que comprende valores entre 1 y 5, los cuales permiten comprender el nivel de atractividad que tiene la industria, siendo 1 muy alto y 5 muy bajo. En la *Figura 10*, se muestra la matriz de atractividad de la industria.

Figura 11. Matriz de Atractividad de la Industria

Análisis del grado de atractividad de la industria							
		1	2	3	4	5	
Atractividad de la Industria		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Barreras de Entrada	Alto					5	Bajo
Barreras de Salida	Alto	3					Bajo
Disponibilidad de Productos Sustitutos	Muchos				4	Pocos	
Poder de Negociación de los Clientes	Alto				4	Bajo	
Poder de Negociación de los Proveedores	Alto	3					Bajo
Rivalidad entre Competidores (intensidad)	Elevado				4	Escaso	
Resultados	4	Atractiva					

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran que el turismo es una industria atractiva, siendo la poca disponibilidad de sustitutos, el poder de negociación de los clientes, y la rivalidad entre los competidores los principales elementos característicos.

Al determinar los factores que caracterizan esta industria, es necesario complementar

el análisis con la matriz MPC³⁵, la cual hace una valoración tanto de Condor Travel como de sus principales competidores. Esta matriz ofrece a Condor Travel una calificación de 3.75, el más alto puntaje, ubicándose como el líder del sector.

³⁵ Matriz del Perfil Competitivo

En el *Cuadro 2*, se observan los resultados:

Cuadro 2. Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO											
Factores Críticos de éxito	Peso	Condor Travel		Lima Tours		Viajes Pacífico		Viajes Coltur		Metropolitan Touring	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Reconocimiento de marca	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Competitividad de precios	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Posición financiera	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06
Calidad del servicio	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Cartera de servicios	0,19	3	0,57	3	0,57	3	0,57	3	0,57	2	0,38
Fidelidad del cliente	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51	2	0,34	2	0,34
Tamaño de la fuerza de ventas	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Ubicación punto de ventas	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	1	0,03
Instalaciones e infraestructura	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Resultados	1,00	33	3,75	30	3,28	28	3,10	23	2,57	16	1,89

Fuente: Elaboración Propia

El resumen de la matriz MPC, se puede ver en la *Figura 12*.

Figura 12. Perfil competitivo de la Industria

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Análisis interno: servicios, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas

3.3.1. Servicios

Condor Travel es el líder en el rubro de turismo receptivo y ofrece sus servicios para viajes tanto de negocios como de placer, cuidando cada detalle con un precio superior al promedio del mercado.³⁶ La empresa cuenta con un equipo profesional capacitado para poder atender a cada cliente; además, cuenta con recursos logísticos propios. Por otra parte, Condor Travel agrupa sus paquetes turísticos en las líneas Liv, Infinity y Classic.

3.3.2. Ciclo de vida

En la *Figura 13*, se muestra el ciclo de vida de los principales paquetes de Condor Travel.

Figura 13. El ciclo de vida de Condor Travel

Fuente: Elaboración propia

³⁶ Condor Travel (13 de julio del 2016). Condor Travel ganó el World Travel Award como Tour operador Líder en Perú. Recuperado de <https://www.condortravel.com/es/blog/post/723hy/condor-travel-gano-el-world-travel-award-como-tour-operador-lider-en-peru/>

Infinity: es la línea relativamente nueva de la agencia, creada en el año 2012. Esta línea mantiene una cartera pequeña, sin embargo, muy exigente, y reúne los servicios con mayor margen de la empresa, considerados de lujo. El rol que cumple esta línea es de prestigio porque ha sido creada para aquellos clientes que optan por un servicio de gran calidad a pesar de su alto costo, y genera status a la marca.

Liv: es una de las líneas más maduras de la agencia, con una gran trayectoria en el mercado, y con un portafolio muy amplio. Liv reúne todos los paquetes turísticos vinculados a la aventura y la naturaleza que ofrece Condor Travel. El rol que cumple esta línea es de innovación en beneficio y atraktividad.

Classic: es la línea de mayor demanda y es el principal motor económico de la empresa. Mantiene un portafolio muy amplio y con una gran trayectoria. En esta categoría están agrupados los paquetes turísticos más populares y demandados por los pasajeros. El rol que cumple esta línea es de líder, puesto que sus precios son económicos, sus servicios tienen una mayor acogida, y la venta es por volumen.

3.3.3. Precios

Condor Travel mantienen un estándar de precios relativamente más alto frente a sus principales competidores, puesto que es el líder del mercado y es una marca de estatus. Sin embargo, cabe resaltar que también el costo del proceso de entrega de servicios turísticos es alto. Los precios promedio de los servicios y paquetes de cada una de las líneas son:

Tabla 1. Lista de Precios de Paquetes de Condor Travel

Líneas	Precio aproximado (USD) / por persona / Lima
Classic	USD 25 – USD 140
Liv	USD 75 – USD 450
Infinity	USD 120 – USD 2000

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

3.3.4. Distribución

Condor Travel distribuye sus servicios y paquetes al usuario final en todo el mundo, a través de su red de agencias minoristas y mayoristas, las cuales al mismo tiempo conforman su cartera de clientes, ya que se trata de un negocio B2B de reventa. Asimismo, Condor Travel cuenta con representantes en todo el mundo que hacen las veces de intermediarios en el proceso de venta.

Figura 14. Agencia clientes de Condor Travel en el mundo

Fuente: Elaboración propia

3.3.5. Comunicación

Condor Travel es un tour operador que vende sus servicios turísticos a otras agencias en el extranjero. Por eso, su forma de comunicación es a través de las ferias turísticas más importantes del mundo, así como de sus propios canales de información como la website, blog y newsletter. A continuación, detallamos cada uno de ellos:

- Ferias: Condor Travel asiste a las principales ferias de turismo en el mundo para poder captar clientes potenciales, es decir, a las agencias mayoristas y minoristas extranjeras.
- Web: la empresa actualiza siempre los contenidos de su página web donde describe detalladamente los servicios que ofrece.
- Blog: Condor Travel añade frecuentemente las buenas experiencias de los turistas, y detalla los diferentes destinos que ofrece a través de su blog para poder atraer a más clientes.
- Newsletter: es un boletín informativo que Condor Travel entrega a sus clientes y potenciales clientes con las informaciones actualizadas de los paquetes de todas las líneas. Esta información le sirve a sus clientes para revender los servicios a los pasajeros.

3.3.6. Fuerza de ventas

Condor Travel cuenta con su propia fuerza de ventas. La empresa invierte muchos recursos en la formación de los miembros de su equipo comercial.

Sin embargo, se debe señalar que existe una alta rotación de personal debido, entre otras cosas, a la falta de comunicación entre el personal y la gerencia. La fuerza de ventas se compone por:

- Jefes de Venta: se encargan de dirigir y gestionar las actividades del equipo. Condor Travel cuenta con 3 para Europa, 1 para USA, 1 para Asia-Pacífico-Oceanía-África y 1 para Latinoamérica.
- Ejecutivos de Venta: se encargan de vender y asesorar en la compra de paquetes. Condor Travel cuenta con 4 Ejecutivos de Venta para Europa, 2 para USA, 4 para Asia-Pacífico-Oceanía-África, y 2 para Latinoamérica.
- Ejecutivos de Cuenta: se encargan de gestionar directamente la relación comercial con los clientes. Condor Travel cuenta con 8 para Europa, 6 para Asia-Pacífico-Oceanía-África, y 4 para USA, y 2 para Latinoamérica.
- Ejecutivos de reserva: se encargan de gestionar la reserva y garantizar el servicio brindado. Condor Travel cuenta con 4 para Europa, 2 para USA, 3 para Asia-Pacífico-Oceanía-África, y 1 para Latinoamérica.
- Ejecutivos de volante: se encargan de cubrir el puesto de ejecutivos de ventas cuando ellos se encuentran en vacaciones. Condor Travel cuenta en total 3 ejecutivos para dicha área.

Tomando en cuenta todo lo dicho, se puede concluir como fortalezas para la empresa:

- Liderazgo en el mercado del tour receptivo.
- Recursos logísticos propios.
- Marca de estatus.
- Equipo capacitado.
- Diversas líneas de servicios acorde al pasajero.

En tanto, como debilidades tenemos:

- Costos altos de los servicios.
- Alta rotación de fuerza de ventas.
- Necesidad de inversión permanente en la fuerza de ventas.

En el *Cuadro 3*, se presenta el resumen del análisis interno a través de la matriz EFI³⁷:

³⁷ Matriz de Evaluación de Estrategias Internas

Cuadro 3. Matriz EFI

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA - MATRÍZ EFI				
Factor	Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Total Ponderado
Fortalezas				
1	Amplia experiencia en el sector Turismo	0.20	4	0.80
2	Menores costos operativos	0.10	3	0.30
3	Liderazgo del sector	0.18	4	0.72
4	Credibilidad empresarial ante instituciones financieras	0.05	3	0.15
5	Infraestructura operativa	0.03	3	0.09
6	Alianzas con las principales lugares de hospedaje	0.15	4	0.60
7	Fuerte imagen corporativa	0.10	4	0.40
Debilidades				
1	Personal con poca experiencia en niveles medios	0.07	1	0.07
2	Baja identificación del personal con la empresa	0.02	2	0.04
3	Sistema de recursos humanos poco adaptado al entorno actual	0.04	1	0.04
4	Falta de cultura de atención al cliente	0.06	1	0.06
Total		1.00		3.27
E: (3) menor (4) mayor; D: (1) mayor (2) menor				

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Descripción del nuevo servicio de la empresa

La nueva línea de paquetes turísticos de Condor Travel que se propone llevar al mercado estadounidense con este trabajo se denomina Delicious, y agrupará a todos los paquetes de turismo receptivo de la empresa que se enfoquen en la experiencia de la gastronomía peruana.

Esta nueva línea ayudará a Condor Travel a apoderarse de la categoría “Turismo Gastronómico Receptivo”, en una coyuntura sumamente favorable donde el Perú ha sido elegido durante 5 años consecutivos como el Mejor Destino Culinario del Mundo en los World Travel Awards³⁸, entre otros premios recibidos recientemente. Además, Delicious cumplirá una función estratégica, complementando y dinamizando las ventas de las otras líneas de la empresa.

La creación de Delicious está alineada con la visión y misión de la empresa, así como

³⁸Gestión (05 de diciembre del 2016). Perú es elegido como mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/peru-elegido-como-mejor-destino-culinario-mundo-quinto-ano-consecutivo-2176468>

con su compromiso con la sociedad peruana, aportando en la generación de nuevos puestos de trabajo, el surgimiento de nuevos valores culinarios, y la revaloración de la gastronomía regional del país como parte de su herencia cultural.

Sin embargo, uno de los problemas que afronta Condor Travel es el lento proceso para crear productos y servicios nuevos. Al estar involucradas muchas áreas en este proceso, no existe un flujo con responsables y tiempos definidos. Asimismo, la empresa se encuentra en proceso de adaptación tecnológica; por ejemplo, no cuentan actualmente con un CRM que le permita obtener y utilizar data de los clientes y pasajeros para poder conocerlos mejor y brindarles lo que realmente necesitan.

Así podemos concluir como fortalezas para la empresa:

- Condor Travel brinda un servicio especializado.
- Cuenta con el respaldo internacional de The Carlyle Group.

En tanto, como debilidades tenemos:

- Lento proceso de creación de productos.
- Lento desarrollo tecnológico.

3.5. Competencias básicas de la empresa

Condor Travel ha logrado posicionarse como líder en el mercado gracias a la

especialización de sus servicios. Este es su principal diferencial en un sector muy homogéneo. Asimismo, su experiencia de más de 40 años en el rubro le brinda una posición ventajosa frente a sus competidores más cercanos; la permanente inversión en recursos logísticos propios le permite tener mayor disponibilidad y no depender de los proveedores; y el respaldo internacional del mayor grupo inversionista del mundo The Carlyle Group, que durante el 2015 compró el 80% de la participación de la empresa³⁹, impulsa sus operaciones.

3.6. Capacidades de marketing de la empresa

Condor Travel utiliza diversas herramientas para poder gestionar y utilizar la información del mercado. Por ejemplo, para descubrir oportunidades en distintos mercados, los jefes de ventas de cada área realizan viajes constantes de visita a sus clientes, de modo que muestran los nuevos servicios, miden la aceptación de los mismos, recopilan información sobre sugerencias y necesidades de los clientes, y las transfieren al departamento de Marketing y Desarrollo de Producto para las mejoras necesarias en el portafolio.

El hecho de participar en la mayoría de ferias internacionales relevantes a nivel mundial no solo ayuda para la captación de clientes, sino que también brinda la exposición necesaria a la empresa para posicionar su marca en nuevos mercados.

Condor Travel también ha desarrollado una herramienta digital para sus clientes, un banco de información en donde pueden encontrar material referente a sus productos, desde descriptivos, fotos, precios, videos, y otros que pueden ayudar a concretar ventas.

Además, la empresa tiene la capacidad implementar el branding a sus clientes en Perú,

³⁹ Información brindada por la empresa

facilitándoles el trabajo a distancia. Esto incluye desde la folletería personalizada con los logotipos de los clientes, hasta el uso de sus uniformes por parte de los guías.

3.7. Matrices estratégicas

Las matrices estratégicas revelan las principales estrategias que puede seguir la empresa, al considerar los factores internos, externos y la realidad de la industria. Es necesario entender, que la precisión de las estrategias planteadas radica de la información proporcionada en capítulos anteriores.

3.7.1. Matriz DAFO

De acuerdo a lo desarrollado, la matriz DAFO refleja las estrategias a seguir según los factores externos e internos de la empresa.

Cuadro 4. Matriz DAFO

MATRÍZ DAFO CRUZADA				
		Fortalezas	Debilidades	
		F1 Amplia experiencia en el sector Turismo	D1	Personal con poca experiencia en niveles medios
		F2 Menores costos operativos	D2	Baja identificación del personal con la empresa
		F3 Liderazgo del sector	D3	Sistema de recursos humanos poco adaptado al entorno actual
		F4 Credibilidad empresarial ante instituciones financieras	D4	Falta de cultura de atención al cliente
		F5 Infraestructura operativa		
		F6 Alianzas con las principales lugares de hospedaje		
		F7 Fuerte imagen corporativa		
Oportunidades		FO Explotar	DO Buscar	
O1	Crecimiento del PIB			
O2	Mayor dinamismo de la demanda interna proyectada	1 Crear un paquete de turismo gastroómico, orientado al mercado americano	1	Fortalecimiento de los clientes a través de paquetes turísticos a precios preferenciales.
O3	Inflación controlada	2 Alianzas estratégicas con los principales restaurantes del país	2	Inversión en capacitación del personal, orientado al cliente.
O4	Crecimiento del sector Turismo	3 Inversión en publicidad explotando el buen reconocimiento de la cocina peruana en el mundo, a través de medios televisivos, redes sociales, entre otros	3	Desarrollo de un plan de marketing
O5	Boom gastronómico			
O6	Crecimiento economía estadounidense			
O7	Fomento del turismo			
O8	Ley General del Turismo			
O9	Promoción Turística (APEGA y APAVIT)			
O10	Ley 27627, mejora de estándares tecnológicos			
O11	Cultura de promoción cultural			
O12	Orgullo nacional			
O13	Maravillas y ciudades turísticas			
O14	Impulso del Estado al sector Turismo			
O15	Alta penetración de internet			
O16	Internet como medio de captación de turistas			
Amenazas		FA Confrontar	DA Evitar	
A1	Volatilidad de los mercados internacionales	1 Mantener firma de acuerdos con los proveedores actuales a fin de reducir la incertidumbre de los costos futuros	1	Incentivos externos
A2	Tipo de cambio	2 Fortalecer relaciones con las aerolíneas actuales		
A3	Bajo nivel de bancarización	3 Fomentar paquetes en meses de buen clima y con seguridad en la ciudad		
A4	Mayor inseguridad	4 Firmar acuerdos con empresas de seguros para consolidar los paquetes turísticos		
A5	Lima es una ciudad expuesta a desastres naturales			

Fuente: Elaboración Propia

3.7.2. Matriz PEYEA

Esta matriz establece la situación del mercado en la que se encuentra la empresa. A través de cuatro factores (Fortaleza financiera, Fuerza de la industria, Estabilidad del entorno y Ventaja competitiva) determina en qué posición debería encontrarse. Según los resultados que se muestran en los siguientes cuadros y figuras, la matriz sugiere que la posición estratégica de Condor Travel es conservadora.

Cuadro 5. Factores de la matriz PEYEA

Fortalezas Financieras (FF)	
Rendimiento	4
Liquidez	4
Solvencia	4
Crecimiento en ventas	3
Promedio	3,8
Fuerza de la Industria (FI)	
Crecimiento del sector	3
Estabilidad financiera	3
Crecimiento del PIB	3
Barreras de salida	2
Promedio	2,8
Estabilidad del Entorno (EE)	
Tecnología	-1
Tipo de cambio	-5
Inflación	-1
Inversiones de la competencia	-2
Barreras de entrada	-1
Promedio	-2,0
Ventaja Competitiva (VC)	
Liderazgo	-5
Ciclo de vida	-3
Experiencia	-4
Relación con el proveedor	-3
Promedio	-3,8

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 6. Resultados de ejes de la matriz PEYEA

EJE X	
Fuerza de la Industria	2,8
Ventaja Competitiva	-3,8
Punto en X	-1,0

EJE Y	
Fortaleza Financiera	3,8
Estabilidad del Entorno	-2,0
Punto en Y	1,8

Fuente: Elaboración Propia

Figura 15. Posición estratégica dentro del mercado para Condor Travel

Fuente: Elaboración Propia

3.7.3. Matriz IE

A diferencia de las demás matrices estratégicas, la matriz IE⁴⁰ es alimentada por los resultados de las matrices EFI y EFE, y en cuyo resultado se fundamenta la estrategia a seguir. En este sentido, para Condor Travel se presenta una situación interesante pues, presenta una posición externa promedio con una posición interna alta, la cual se ubica en el cuadrante II, cuadrante en el cual se proponen estrategias de crecimiento y construcción, ideales para Condor Travel. Los resultados se muestran en el cuadro a continuación.

Cuadro 7. Resultados de la matriz IE

MATRIZ IE		
Unidad de negocio	EFE	EFI
Servicios turísticos	2,55	3,27

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16. Resultados de la matriz IE

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁰ Matriz Interna y Externa

3.7.4. Matriz BCG

La matriz BCG ⁴¹ muestra la estrategia propuesta para el producto o servicio, considerando para ello datos claves de la competencia y el sector.

Cuadro 8. Resultados de la matriz BCG

MATRIZ BCG										
Productos	Ventas de la empresa		Proporción de cartera		Ventas Competidor		Ventas del sector año 1	Ventas del sector año 2		Tasa de crecimiento del mercado
	a		b		T			t _i		$= (t_i - T_1) / T_1$
Servicio turístico	S/.	55,000,000.00	100%	S/.	30,000,000.00	S/.	100,000,000.00	S/.	117,000,000.00	17%
Totales	S/.	55,000,000.00	100%	S/.	30,000,000.00	S/.	100,000,000.00	S/.	117,000,000.00	17%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo expuesto en la matriz BCG, esta nos muestra que el mercado de paquetes turísticos se encuentra en rápido crecimiento. En el caso de Condor Travel, la empresa lidera el sector, por lo que puede decirse que se ubica en la región Vaca, con rápido crecimiento y maduración.

⁴¹ Matriz Boston Consulting Group

Capítulo IV

Estudio de Mercado

En este capítulo se evalúa el perfil de los clientes de Condor Travel en el mercado estadounidense utilizando metodologías adecuadas de investigación, así como instrumentos de tipos cuantitativos y cualitativos. De esta forma, se definen las características que tendrá la línea de turismo gastronómico receptivo Delicious que se propone lanzar, así como el grado de aceptación por parte de su público objetivo.

4.1. Problema de investigación

Actualmente no existe ninguna agencia que cuente con una línea de turismo gastronómico en el Perú, y en vista del alto potencial y la influencia económica que ha alcanzado la gastronomía peruana se plantea introducir una línea de servicios enfocada en la gastronomía peruana y dirigida al mercado estadounidense. De esta necesidad se desprende la pregunta: ¿la introducción de la línea Delicious será rentable para Condor Travel?

A través de la investigación realizada con los clientes (operadores turísticos) de Condor Travel en Estados Unidos, así como entrevistas con especialistas del sector, se analiza la viabilidad del proyecto y se identifica el grado de aceptación del público objetivo.

4.2. Necesidades de información

Reitz, J. (2004), en su libro “Dictionary for library and information science” define a las necesidades de información como “la brecha que existe entre el conocimiento de la persona con el nivel consciente de la pregunta de investigación”. En vista del problema de investigación antes indicado, la necesidad de información establece la búsqueda de la respuesta. En ese sentido se plantean los siguientes puntos:

- Identificar el grado de aceptación o rechazo de introducir una línea de turismo gastronómico receptivo.
- Identificar el grado de interés del mercado estadounidense por los servicios que puede ofrecer la línea.
- Definir las necesidades que debe cubrir una línea con estas características para satisfacer al cliente, y por consecuencia al pasajero.
- Definir rangos de precios para los servicios que se ofrecerán a través de esta línea de turismo gastronómico receptivo.
- Determinar los principales canales de promoción a utilizar para la campaña de difusión y atracción de los clientes.

4.3. Componentes y variables

En los siguientes cuadros se observan los componentes y variables considerados en el proceso de investigación, tanto en las entrevistas a profundidad como en las encuestas. Las entrevistas a profundidad no cuentan con el componente comunicacional, ya que estos especialistas no pertenecen al mercado estadounidense.

4.3.1. Encuestas vía email

Tabla 2. Encuesta vía email

Componentes	Variables
Perfil del encuestado	Nombre Cargo Lugar de trabajo
Conocimiento del Producto	Grado del conocimiento Grado de interés de consumo Grado de interés de venta
Desarrollo del producto	Destinos ideales Precio ideal del producto Número de días
Competencia	Conocimiento de otras empresas que venden estos paquetes Ventajas y desventajas
Comunicación	Medios de comunicación Mensaje ideal

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Entrevistas a profundidad

Tabla 3. Entrevistas a profundidad

Componentes	Variables
Perfil del encuestado	Nombre Cargo Lugar de trabajo
Conocimiento del Producto	Grado del conocimiento y percepción Grado de interés de consumo Grado de interés de venta Características principales
Desarrollo del producto	Destinos ideales Precio ideal del producto Número de días
Competencia	Conocimiento de otras empresas que vendan paquetes de turismo gastronómico Medio de comunicación de estas empresas Ventajas y desventajas

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Cronograma de investigación

El estudio fue realizado entre los meses de enero a febrero del 2017, con la finalidad de obtener la información necesaria para el trabajo de investigación.

Figura 17. Cronograma de actividades de investigación

Actividad	Semana 1 20/01/2017	Semana 2 27/01/2017	Semana 3 03/02/2017	Semana 4 10/02/2017	Semana 5 17/02/2017
Planificación y diseño de instrumentos					
Ejecución					
Análisis de los resultados					
Elaboración de los resultados					

Fuente: Elaboración propia

4.4. Diseño de investigación

Para la investigación cualitativa, se ha optado por emplear el tipo de investigación exploratoria. La función de este diseño es recopilar información sobre un tema poco estudiado o que no ha sido investigado (Hernández, R. et al, 2010)⁴², como lo es el desarrollo de una línea de turismo gastronómico receptivo dirigida al mercado estadounidense. En el caso de la investigación exploratoria, se usaron fuentes primarias a través del instrumento denominado entrevistas a profundidad, porque se adecuaba mejor a los propósitos de la investigación.

Por otra parte, para la investigación cuantitativa, se empleó el diseño de investigación concluyente, puesto que suministra la información que ayuda al tomador de decisiones a evaluar y seleccionar un curso de acción. Según Hernández, R. et al (2010), el tipo de investigación indicado es el descriptivo, pues busca determinar las características particulares de la problemática vigente, con la finalidad de profundizar en el conocimiento del fenómeno.

⁴² Libro Metodología de la investigación. Autores: Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P.

Dentro del diseño descriptivo existen los tipos: transversal y longitudinal. Los estudios de índole transversal, miden una muestra poblacional en un periodo de tiempo determinado, y se adecuan mejor a los propósitos de la investigación y el alcance establecido. Con este estudio se busca determinar qué ocurre en estos momentos en el rubro del turismo receptivo gastronómico, como si se tratara de una fotografía del fenómeno.

El instrumento utilizado fue la encuesta, gracias al cual se recopilaron datos a través de un cuestionario previamente preparado, acorde a la población del estudio, con el fin de conocer sus opiniones sobre la posible introducción de una línea de turismo gastronómico dirigida al mercado estadounidense. Cabe mencionar que instituciones como PROMPERÚ y APEGA no cuentan hasta la fecha con información precisa al respecto.

En esta encuesta se tuvo como principales objetivos: descubrir el grado de conocimiento que tienen las agencias (clientes) sobre el turismo gastronómico peruano, su interés en el mismo, ventas, recomendaciones de rangos de precios, diseño del servicio y formas de comunicación viables.

Sobre el público objetivo, la encuesta se dirigió a todas las agencias que operan en el mercado estadounidense y que son clientes de Condor Travel. Se tuvo llegada a los gerentes y coordinadores de las áreas de marketing de estas agencias, puesto que ellos tienen información pertinente respecto a los objetivos planteados en la investigación.

4.5. Método de investigación cuantitativo

El método de estudio fue el hipotético inductivo (Canales, 1998)⁴³, pues se basa en el acercamiento a la realidad, y del cual se busca obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. Este método científico es el más usado y consta de cuatro etapas: la observación, los hechos, la derivación inductiva y la contrastación (Hernández et al, 2010)⁴⁴.

4.5.1. Determinación de la población y muestra

La población de estudio son las 75 agencias de turismo que trabajan con Condor Travel en Estados Unidos, por lo cual se realizó un muestreo de tipo no probabilístico (D'Astous et al, 2003)⁴⁵. Al no mostrar problemas de tiempo y costo para poder llegar a toda la población, se enviaron 75 encuestas, pero solo lograron contestar el 87% de ellas (65 agencias), lo cual dio un margen de error en el muestreo del 5%. Asimismo, esto demuestra que hay un interés por colaborar con la agencia, sobre todo para el desarrollo de nuevos servicios.

4.6. Método de investigación cualitativo.

El público objetivo de la investigación cualitativa son personas con alta influencia en el sector turístico y gastronómico del Perú, que tienen un conocimiento profundo sobre la situación actual del turismo gastronómico. Se contó con la colaboración de funcionarios del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), restaurantes y medios de comunicación.

El diseño de esta investigación cualitativa fue de tipo exploratoria, puesto que se

⁴³ Libro Metodología de investigación. Autor: Canales, F.

⁴⁴ Libro Metodología de la investigación. Autores: Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P.

⁴⁵ Libro Investigación de mercados. Autor: D'Astous, A., Sanabria Tirado, R., & Pierre Sigué, S.

buscaba información poco estudiado en el mercado peruano, como lo es la introducción de una línea gastronómica receptiva dirigida al mercado estadounidense.

Con las entrevistas a profundidad que se desarrollaron, se buscó identificar el grado de aceptación o rechazo de la introducción de una línea de turismo gastronómico receptivo enfocada en el mercado estadounidense, así como las principales variables que determinarían su éxito. Para ello, previa utilización de los filtros adecuados, se lograron realizar cuatro entrevistas.

4.6.1. Hallazgos

4.6.1.1. Definición del turismo gastronómico receptivo

Todos los entrevistados durante la investigación cualitativa coincidieron en indicar que el turismo gastronómico receptivo es la actividad vinculada al viaje, que tiene como motivación principal, o una de las motivaciones principales, el descubrimiento de la gastronomía.

Algunos de los entrevistados señalaron además que el turismo gastronómico está conformado por diversas áreas que impulsan el rubro, el cual además se va consolidando en la medida de que la cultura gastronómica cobra valor internacional.

Del mismo modo, algunos entrevistados hicieron hincapié en la diferenciación que existe entre el acto mismo de comer para satisfacer la necesidad básica y la influencia social que conlleva el turismo gastronómico para la persona y el entorno.

“(El turismo gastronómico) son una serie de condiciones en las que una persona va a descubrir la gastronomía desde una visión más allá del solo comer. Va a entender de

dónde viene, cómo se hace, qué hay detrás del plato de comida en específico y cómo se vincula toda una comunidad, región, ciudad o tradición”, Carlos Zevallos, Gerente General de la cadena de restaurantes peruanos Mesa Perú.

4.6.1.2. Desarrollo e influencia del turismo gastronómico receptivo en el Perú.

Al respecto, en la investigación cualitativa hubo consenso general en considerar que el turismo gastronómico receptivo en el Perú es un rubro en vías de desarrollo y consolidación, principalmente porque no hay una promoción desde los diversos actores que participan del sector de la gastronomía autóctona y regional. Por el contrario, es común que en regiones consideradas de alta influencia turística en el país predominen los locales que ofrecen platillos típicos de la culinaria extranjera, como restaurantes de comida italiana y china.

Del mismo modo, consultados por los factores que podrían influir positivamente para impulsar el desarrollo del turismo gastronómico receptivo en el Perú, algunos entrevistados señalaron que es clave la estandarización de los servicios en términos de calidad, mejoras en la normatividad, capacitación permanente de quienes participan de los procesos de preparación y atención al cliente, así como la sinceración de los precios.

“Son las cosas que tenemos que seguir trabajando, en temas de calidad, temas de servicios (...) manejarlo dentro de los estándares de sanidad, de todo lo que tiene que ver con la manipulación de los alimentos, la adecuada capacitación de quienes están tanto en la atención como en la preparación”, Marisol Acosta, Directora de Promoción del Turismo de PROMPERÚ.

Respecto a la influencia potencial del turismo gastronómico receptivo en el país,

algunos de los entrevistados consideraron que puede ser un dinamizador de la economía, así como un catalizador social capaz de unir a las personas, de ser motivo de orgullo nacional, y de generar una revaloración de la cultura local no solo para el visitante extranjero, sino para todos los peruanos.

“Creo que uno no ama lo que no conoce, entonces si estás pensando en el turista es necesario hacer un esfuerzo importante para que nosotros mismos conozcamos y apreciemos lo que tenemos. En función a eso podemos transmitir lo mismo a los visitantes”, Gonzalo Pajares, periodista gastronómico peruano y Gerente General del restaurante El Gran Combo.

Asimismo, en la investigación cualitativa hubo consenso en señalar que el desarrollo del turismo gastronómico puede significar la revaloración de los agentes que participan en las líneas de producción, como los agricultores y pescadores, así como su empoderamiento. También es indispensable, para los entrevistados, que el turismo gastronómico sea más inclusivo para los pequeños y medianos empresarios, ya que la oferta está muy enfocada en los restaurantes de lujo, donde la experiencia del turista o visitante solo implica el paladar.

“Para la cadena productiva es un rol muy importante pues no solo mueve las alianzas de los restaurantes hacia los mercados, sino hacia el productor. La gastronomía es una fuente de trabajo muy potente. Donde faltaría más (esfuerzo) es en reducir la intermediación para que los productores puedan ganar más”, Manuel del Solar, Promotor del Turismo Gastronómico de APEGA.

4.6.1.3. Creación de líneas especializadas en turismo gastronómico receptivo

Consultados sobre si las agencias de turismo deberían introducir líneas especializadas en turismo gastronómico, todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que sí se deberían crear, sin embargo explicaron que los paquetes que se desarrollen deberían complementar creativamente las actividades turísticas principales de cada región, ya que en la mayoría de casos el turista o el visitante no llega al país solo para descubrir la gastronomía, sino especialmente por los grandes atractivos turísticos o en viajes de negocios.

“La gastronomía es una actividad importante que se hace dentro de las actividades turísticas del país. Por su puesto que también exige creatividad, ingenio dentro de esa propuesta (...) esta parte de los productos debe estar en permanente desarrollo”,
Marisol Acosta, Directora de Promoción del Turismo de PROMPERÚ.

En este punto, cabe señalar que algunos entrevistados hicieron una diferenciación respecto al concepto de “turista” y de “viajero”, donde el turista es quien busca una experiencia más básica, mientras que el viajero es quien desea una experiencia participativa y con un impacto positivo y medible.

“El turista clásico es el que va a un lugar típico, se toma la foto y compra curiosidades, mientras que el viajero se compenetra y compromete con la cultura que conoce. Ambos gastan igual, pero el compromiso del viajero es más relevante. Al Perú llegan muchos turistas, pero deberían llegar más viajeros, porque somos un país rico culturalmente”,
Gonzalo Pajares, periodista gastronómico peruano y Gerente General del restaurante El Gran Combo.

Sobre las desventajas posibles en la introducción de líneas especializadas en turismo gastronómico, algunos de los entrevistados dijeron que pueden existir trabas para su introducción, como los sobrecostos para el turista o visitante, pues esto puede terminar desanimándolos de adquirir paquetes optando por planificar su viaje por cuenta propia. También podrían existir problemas y fallas previsibles en las cadenas de abastecimiento que repercutan en una mala impresión para el visitante.

“Debemos tomar en cuenta que la gastronomía se nutre de alimentos, de producción. Considero que la estacionalidad, el transporte, algunos aspectos de aprovisionamientos podrían jugar en contra del turismo gastronómico, así como el no respeto por las vedas, la depredación, la sobre extracción de algunos recursos”, Carlos Zevallos, Gerente General de la cadena de restaurantes peruanos Mesa Perú.

4.6.1.4. Potencial del turismo gastronómico receptivo en el Perú

En su mayoría, los entrevistados señalaron que existen polos potenciales de desarrollo económico, tradición turística y una variedad importante dentro de la gastronomía local. En algunos casos el potencial es regional, y en otros se refirió a ciudades específicas, por ejemplo, Cusco, Arequipa, y la zona norte (Piura, Tumbes, Chiclayo), y la zona selva (Iquitos, Loreto, Tarapoto).

“Hay cocina puneña, tacneña, chiclayana, hay tantas posibilidades como destinos hay en el Perú. En cualquier lugar con respeto al ingrediente y buenas prácticas se puede desarrollar la gastronomía”, Gonzalo Pajares, periodista gastronómico peruano y Gerente General del restaurante El Gran Combo.

“Yo creo que Lima ya está desarrollada (...) el siguiente destino por naturaleza yo creo que es Arequipa, donde si hay una tradición, una forma natural de hacer gastronomía (...) La comida de la selva, me parece que es la joya escondida que el Perú todavía tiene, me parece que la comida de la selva todavía no ha sido explotada”, Carlos Zevallos, Gerente General de la cadena de restaurantes peruanos Mesa Perú.

4.6.1.5. Competitividad dentro del rubro

Al ser consultados sobre si conocen a alguna agencia de turismo receptivo que cuenten con una línea especializada en turismo gastronómico, todos los entrevistados coincidieron en señalar que no, sin embargo, algunos dijeron que sí existen agencias que ya ofrecen paquetes específicos para satisfacer esta demanda, como las agencias Urban Tours, Lima Tours, y la misma Condor Travel. Asimismo, algunos de los entrevistados señalaron que existen agencias que incluyen la experiencia gastronómica dentro de otros paquetes más tradicionales.

“No conozco a nadie que haya creado esta línea de negocios, pero de hecho (este tipo de servicio) está dentro de todo el programa de viaje. Sobre todo, en Lima ves que hay tours gastronómicos complementarios dentro de las propuestas o los portafolios de venta de las agencias”, Marisol Acosta, Directora de Promoción del Turismo de PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo).

Respecto a qué tipo de características definirían una línea de turismo gastronómico receptiva atractiva para el mercado, algunos de los entrevistados señalaron que el elemento experiencial es indispensable.

“Lo más importante dentro de un tour gastronómico es la cantidad de valor agregado

y experiencia que brinda”, Manuel del Solar, Promotor del Turismo Gastronómico de APEGA (Sociedad Peruana de Gastronomía).

“Me gustaría que (una línea de turismo gastronómico) incluya un nivel de aprendizaje, puesto que los turistas lo que buscan es interactuar. Creo que eso es una de las cosas que a mí me gustaría hacer cuando hablo de la gastronomía del lugar, tocar el producto, prepararlo, manipularlo, interactuar con alguien que te cuenta de su origen, de su historia”, Marisol Acosta, Directora de Promoción del Turismo de PROMPERÚ.

Asimismo, algunos de los entrevistados señalaron que es indispensable generar propuestas de turismo gastronómico a la medida del visitante. Para ello es necesario conocer sus expectativas, así como sus gustos y preferencias, de forma que queden satisfechos con lo que reciban.

“El entendimiento de que está buscando el cliente, los horarios y las propuestas más adecuada, pasa que hay muchos lugares donde la comida es más pesada, y no lo disfrutan por estar enfermos. También que se adecue a cada lugar geográfico, como que también tenga información médica para alergias, u otras cosas”, Carlos Zevallos, Gerente General de la cadena de restaurantes peruanos Mesa Perú.

Finalmente, al ser consultados sobre si la creación de una línea de turismo gastronómico especializada sería rentable, los especialistas comentaron que efectivamente sí, pero va a depender algunos factores, como estandarizar costos y entregar mejores comisiones a los intermediarios a cambio de una mayor calidad en el servicio.

“(Los tours gastronómicos) cada vez están más fuertes, los turistas vienen por cultura, pero también vienen por comer, es un plus. Hay operadores que te enseñan a cocinar, hay (visitas) de huariques, hay los clásicos enlatados, Todos están ávidos de tours diferentes. Pueden ser muy creativos, muy alucinantes, pero si no dan una buena comisión, no estás en el radar”, Manuel del Solar, Promotor del Turismo Gastronómico de APEGA (Sociedad Peruana de Gastronomía).

Algunos entrevistados también destacaron que la investigación y la innovación son vitales para la creación de rentabilidad dentro del turismo gastronómico en el Perú.

“Creo que si hay un espacio para que la gastronomía pueda crecer todavía más. Si hablamos del Perú, en efecto creo que ya es rentable sin que todavía se desarrollen espacios para la gastronomía desde de la investigación. Ya es rentable de por sí, y si lo hacemos mejor podría ser más rentable todavía”, Carlos Zevallos, Gerente General de la cadena de restaurantes peruanos Mesa Perú.

4.7. Análisis del producto.

Según el estudio realizado en las entrevistas a profundidad, los entrevistados en su totalidad concluyeron que el turismo gastronómico cumple un rol muy importante ya que permite generar alianzas entre varias áreas, tales como los restaurantes, los mercados, los productores, etcétera. Sin embargo, el costo de un paquete gastronómico puede ser alto, lo cual hace que el turista decida ir por su propia cuenta, disminuyendo así el consumo a través de agencias.

Asimismo, los entrevistados recomendaron que para crear un buen producto es

necesario primero sincerar precios ya que existen muchos gastos logísticos que incrementan significativamente el costo de este paquete. No obstante, en la investigación cuantitativa desarrollada a través de encuestas con las agencias estadounidenses que compran paquetes a Condor Travel, un 26% afirma que los paquetes deberían estar entre los USD\$ 71 y USD\$ 100, mientras que otro 47% afirma que deberían costar más de USD\$ 201. Lo cual significa que existen dos tipos de viajeros: conservadores y de lujo.

4.8. Tendencias del producto

Respecto al interés de los pasajeros estadounidenses por comprar paquetes de turismo gastronómico en el Perú, como parte de la investigación cuantitativa, el 63% de los representantes de las agencias estadounidenses con las que trabaja Condor Travel señalaron que sus pasajeros “probablemente comprarían” y “definitivamente comprarían” dichos paquetes. Asimismo, al ser consultados sobre qué características deberían tener los paquetes de turismo gastronómico para ser atractivos al público estadounidense, los encuestados señalaron principalmente: experiencias de cocina local, clases de cocina típica dictadas por lugareños, lecciones de coctelería local, visita a mercados locales; así como experiencias combinadas de historia local, cultura y gastronomía.

Cabe destacar que el 38% de las agencias que venden tours gastronómicos peruanos logran ventas de entre 6 y 10 paquetes por año, mientras que el 19% vende entre 16 y 20 paquetes cada año, pero lo más interesante es que un 25% logra vender más de 20 paquetes anualmente. Esto se traduce en un mercado que está interesado en tener una oferta más amplia.

Asimismo, la encuesta realizada arroja que el 47% de pasajeros que llega al Perú podría tener hasta 8 días a disposición para disfrutar de un paquete de turismo gastronómico, mientras

que un 40% tomaría tours de entre 4 y 6 días de duración.

4.9. Análisis de ventas

De acuerdo a los datos revelados por la encuesta, se aprecia que el 55% de los clientes del mercado estadounidense de la empresa ya vende tours gastronómicos alrededor del mundo, de los cuales el 53% vende algún tipo de servicio gastronómico en el Perú. Entonces se puede deducir que existe un amplio mercado para vender servicios de turismo gastronómico de Perú.

Otro dato muy importante que muestra la encuesta es que el 47% de las agencias indica que sus pasajeros estarían dispuestos a pagar más de USD\$ 201 por un tour gastronómico en el Perú, siendo el segundo con más posibilidades de aceptación el rango de USD 71 a USD 100.

4.10. Tendencias del comportamiento del consumidor

Según las encuestas obtenidas, se identificó que el 55%, de las agencias participantes han vendido paquetes gastronómicos de diferentes destinos del mundo. Además, un 71% de los encuestados tiene conocimiento de los tours gastronómicos en Perú, de los cuales un 53% vende o ha vendido servicios gastronómicos en Perú.

Por otro lado, se descubrió que los encuestados consideran que los países latinoamericanos con mayor oferta de turismo gastronómico son: Argentina (61%), Perú (58%), Colombia (24%), Brasil (19%), y Chile (10%). Este indicador significa que la gastronomía peruana es bien vista en Estados Unidos.

Figura 18. Pregunta: ¿Cuáles cree que son los países con más oferta gastronómica?

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados recolectados de las encuestas, se identificó que los pasajeros tienen un gran interés en reservar tours gastronómicos en Perú. Un 23% de las agencias encuestadas señaló que sus pasajeros “definitivamente sí” comprarían un tour gastronómico en Perú, 40% dijo que “posiblemente sí”, un 23% refirió que “no podría definirlo”, y 15% señaló que “posiblemente no”.

Figura 19. Pregunta: ¿Sus pasajeros estarían interesados en reservar tours gastronómicos en Perú?

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, las encuestas arrojaron que los pasajeros tendrían interés en quedarse por más de 8 días en Perú para realizar tours gastronómicos. Un 11% de las agencias encuestadas dijo que de “1 a 3 días”, 40% señaló que de “4 a 6 días”, el 47% dijo de “7 a 8 días” y un 2% eligió la opción “otros”.

Figura 20. Pregunta: ¿Cuántos días crees que estén dispuestos a reservar para un tour gastronómico?

Fuente: Elaboración propia

4.11. Tendencias de medios, distribución, precio

4.11.1. Tendencia de medios

Según los resultados recolectados en las encuestas, los representantes de las agencias estadounidenses consideran que los materiales que les ayudarían a vender tours gastronómicos son: brochures (49%), revistas (20%), material fotográfico y/o audio visual (55%) y plantillas online para mailing (52%).

Figura 21. Pregunta: ¿Qué material le ayudaría a vender tours gastronómicos en el Perú?

Fuente: Elaboración propia

4.11.2. Tendencia de distribución

Se puede señalar que, como parte del modelo de negocio de Condor Travel, la figura de distribución la cumplen las mismas agencias estadounidenses al revender los servicios al pasajero o usuario final. Es por ello que las tendencias de distribución no fueron sujeto de la investigación realizada.

4.11.3 Tendencia de precio

Las encuestas de la investigación cuantitativa señalan que los pasajeros de las agencias estadounidenses estarían dispuestos a pagar más de USD\$ 201 por realizar tours gastronómicos en Perú. Un 26% eligió la opción “71 a 100 dólares”, 8% dijo “101 a 150 dólares”, 19% señaló “151 a 200 dólares”, y 47% indicó “201 a más dólares”.

Figura 22. Pregunta: ¿Cuánto cree que sus pasajeros podrían pagar por un tour gastronómico en el Perú?

Fuente: Elaboración propia

4.11. Segmentos del mercado que compran el producto

Del total de agencias consultadas 55% vende paquetes gastronómicos de todo el mundo, en tanto, de las 65 agencias que contribuyeron al estudio 72% dijo que “definitivamente sí” y “probablemente sí” venderían servicios de turismo gastronómico peruanos.

Figura 23. Intención de compra y venta de la nueva línea

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V

Objetivos

En este capítulo se revisan el plan estratégico y el plan de marketing de Condor Travel. Asimismo, se determinan los objetivos del Plan Anual de Marketing para la introducción de la nueva línea de paquetes de turismo gastronómico Delicious en Estados Unidos.

5.1. Relación entre el plan estratégico y el plan de marketing

El plan estratégico de Condor Travel brinda los lineamientos para todas las actividades de la agencia, desde los últimos tres años y los próximos dos; en esa medida, sus objetivos guardan estrecha relación con el plan de marketing que se presenta aquí.

5.1.1. Objetivos del plan estratégico de la empresa

- Convertirse en el operador turístico líder del Perú en un plazo de 5 años.
- Crecer a ritmo de 5% anual en ventas totales en el Perú.
- Introducir y/o crear nuevos productos novedosos anualmente.

5.1.2. Objetivo del Plan Anual de Marketing

- Introducir la línea de turismo gastronómico receptivo Delicious al catálogo de Condor Travel para el mercado estadounidense a comienzos del año 2018.

5.2. Formulación de objetivos

Según José María Sainz de Vicuña⁴⁶, el orden de importancia de los objetivos para una

⁴⁶ Libro El plan de marketing en la práctica. Autor: José María Sainz de Vicuña. p. 230

empresa grande como Condor Travel es: primero el crecimiento, segundo la rentabilidad y, por último, la consolidación.

Este proyecto tiene como objetivo principal el crecimiento del mercado de la empresa a través de la introducción de una nueva línea de servicios: Delicious.

De acuerdo con el plan de marketing de la empresa y el análisis de la situación de la investigación, se establecieron los siguientes objetivos:

5.2.1. Objetivos de Venta

El año 2016 fue un año muy provechoso para Condor Travel ya que tuvo un crecimiento de 15% en ingresos a comparación del 2017. Sin embargo, en del 2015 al 2016 hubo una baja de -4%. Cabe señalar que este escenario siempre se repite en año electoral en el país.

Ante esta situación, se podría decir que el promedio de crecimiento para el 2018 debería ser aproximadamente de 7%, proyectando ingresos de USD\$ 59 millones.

Asimismo, se plantea como objetivo vender 542 paquetes de la línea de turismo gastronómico Delicious al término del año 2018. Cabe señalar que el ingreso de la nueva línea Delicious representará el 3% sobre el porcentaje de crecimiento en ventas al 2018, asumiendo que se logren vender los 542 paquetes.

5.2.2. Objetivos de Margen

Tomando el objetivo de crecimiento en ventas proyectadas para el 2018, y los parámetros de utilidad de la empresa, se pretende obtener un margen de 20% en la venta de los

paquetes de la línea Delicious.

5.2.3. Objetivo Comercial

Se plantea como objetivo comercial reforzar la capacitación a la fuerza de ventas del mercado estadounidense conformada por 10 ejecutivos, en los meses de marzo y agosto del 2018, para que impulsen las ventas de los paquetes de la línea Delicious.

5.2.4. Objetivo de Nuevos Productos

Tomando en cuenta el fuerte crecimiento de la gastronomía peruana en los últimos años, se busca incluir en la línea de servicios de Condor Travel la categoría Delicious. Como se explicó previamente, esta línea integrará los servicios de turismo gastronómico vivencial.

Asimismo, según los estudios realizados para conocer los gustos del consumidor final, se sabe que existe interés por las clases de cocina e historia peruana, como también el deseo de conocer mercados locales.

Por lo tanto, se plantea como objetivo durante la etapa introductoria diseñar 5 paquetes que se integren a esta nueva categoría, los cuales estarán divididos en dos destinos: Lima y Cusco, ya que son los que cuentan con mayor afluencia de visitantes extranjeros en Perú.

5.2.5. Objetivo de Comunicación

Al ser una empresa de turismo receptivo peruano, la comunicación con las agencias extranjeras es más por la vía digital que por medios tradicionales. Si bien Condor Travel se preocupa mucho en el material de venta e impresos de la compañía, la comunicación se desarrolla mayoritariamente vía online.

Sin embargo, las ferias de turismo internacionales cumplen un papel muy importante, ya que la asistencia a éstas tiene como objetivo principal captar nuevos clientes, así como la promoción de nuevos productos.

Ante ello se determinó como objetivo dar a conocer la oferta de paquetes de turismo gastronómico de la línea Delicious a las 75 agencias estadounidenses con las que trabaja Condor Travel.

Capítulo VI

Estrategias de Marketing

En este capítulo se identifica el mercado objetivo y el posicionamiento de la nueva línea de servicios. Asimismo, se detallan sus estrategias funcionales.

6.1. Seleccionar mercado objetivo

Al ser Condor Travel una agencia receptiva hacia el Perú, su público objetivo son las agencias de viajes mayoristas y minoristas de todo el mundo, antes que el consumidor final.

En el caso específico de la nueva línea Delicious, en una primera etapa se apunta al mercado estadounidense ya que éste es el que más ventas reporta a la empresa. Para lograr mayor control sobre los resultados, el objetivo del primer año de Delicious son las 75 agencias ya homologadas con las que trabaja Condor Travel.

Figura 24. Intención de compra y venta de la nueva línea y mercado potencial

Fuente: Elaboración propia

6.2. Desarrollar el posicionamiento del producto

Para poder desarrollar este punto, se toma como referencia los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad a especialistas del rubro.

Los atributos más importantes para desarrollar nuevos servicios en el sector Turismo son la innovación y la calidad, mientras que los factores relevantes para la compra son el precio y la seguridad que ofrece la empresa. Calidad y Precio están intrínsecos en todos los servicios de Condor Travel.

Tomando en cuenta ello, se determinó el siguiente mapa de posicionamiento, utilizando como vértices solo el factor y atributo más relevante para competir: Confianza e Innovación.

Figura 25. Mapa Posicionamiento entre Confianza e Innovación

Fuente: Elaboración propia

El posicionamiento diferencial que debe tomar la línea Delicious es “brindar un servicio innovador y seguro”, que es lo que le falta a la mayoría de agencias peruanas.

6.3. Macro Estrategias

6.3.1. Estrategia de Cartera

Considerando que la línea de servicios de turismo gastronómico Delicious es nueva, pero se dirige a un mercado que ya es abordado por la agencia, como el estadounidense, según la matriz de Ansoff, se propone una Estrategia de Desarrollo de Productos. Esta estrategia apunta a la venta de nuevos productos en mercados actuales, aprovechando la situación comercial de la empresa, su conocimiento del mercado objetivo, y su cartera de clientes consolidada para lograr el éxito, en este caso con Delicious.

A continuación, se presenta la Matriz de Ansoff para todas las líneas de servicio de la empresa, incluyendo la nueva línea propuesta Delicious.

Figura 26. Matriz de Ansoff

Mercado / Productos	Actuales	Nuevos
Actuales	Classic / Liv	Delicious
Nuevos	Infinity	

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, la nueva línea Delicious es categorizada en la Matriz del Boston Consulting Group como una Interrogante, ya que se trata de servicios nuevos e innovadores. Como sabemos, los servicios o productos de esta categoría tienen reducida cuota de mercado y se caracterizan por su rápido crecimiento.

A continuación, se presenta la Matriz de BCG para todas las líneas de la agencia:

Figura 27. Matriz BCG para los paquetes de Condor Travel

CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	INFINITY Estrella	DELICIOUS Icónica
	BAJO	CLASSICS LIV Vaca	Perro
		ALTO	BAJO
		PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la matriz McKinsey-General Electric ayuda a cruzar la Posición Competitiva y el Atractivo de Mercado. En el eje de la Posición Competitiva se valora la capacidad de la nueva línea Delicious y sus productos para competir contra otras opciones existentes en el mercado, mientras que en el eje de Atractivo del Mercado se valora el atractivo del mercado estadounidense. La nueva línea Delicious, gracias al respaldo empresarial de Condor Travel y la innovación que presenta, sostiene una posición competitiva fuerte en el mercado; mientras que, al valorar el Atractivo de Mercado, como se señaló previamente, el resultado es alto, ya que se trata de un mercado de gran consumo, gasto y presencia.

Como resultado de la matriz McKinsey, se debe realizar una inversión sostenida con la finalidad de incrementar rápidamente las ventas de la línea de servicios y paquetes de turismo gastronómico Delicious, y por ende la rentabilidad de la empresa en el mediano plazo.

Figura 28. Matriz de McKinsey

ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO	Seleccionar beneficios	Invertir / Crecer	Invertir / Crecer
	MEDIO	Cosechar / Desinvertir	Seleccionar beneficios	Invertir / Crecer
	BAJO	Cosechar / Desinvertir	Cosechar / Desinvertir	Seleccionar beneficios
		DÉBIL	MEDIA	FUERTE
POSICIÓN COMPETITIVA				

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. Estrategia de segmentación y de posicionamiento

Según Sainz de Vicuña (2015), en su libro “El plan de marketing en la práctica”, el concepto de segmentación es descubrir las distintas necesidades que poseen en los diferentes tipos de clientes y, por otra parte, el concepto del posicionamiento es cómo se desea ser percibido o identificado en la mente de los consumidores y los clientes.

La estrategia de segmentación que se desarrollará en este caso será la Indiferenciada, ya que se abordarán diferentes segmentos del mercado de turistas estadounidenses con un grupo de servicios de turismo gastronómico previamente definidos. Como se sabe, el posicionamiento que debe tomar la línea Delicious es el brindar un servicio seguro y sobre todo innovador.

6.3.3. Estrategias de fidelización

Como estrategias de fidelización se utilizarán las de marca y de producto. En el caso de la estrategia de marca, porque Condor Travel se enfoca en desarrollar experiencias inigualables para el consumidor final, así como para su cliente directo, que son las agencias emisoras del

extranjero. De esta forma, por ejemplo, la marca ofrece a sus clientes Fun Trips para que vivan la experiencia única que disfrutan los usuarios finales.

Asimismo, se utilizará la estrategia de fidelización de producto, porque Condor Travel se caracteriza por agregar una alta calidad a los servicios de viajes que ofrece. La empresa se esfuerza por sorprender a sus clientes en cada detalle del viaje, desde el recibimiento hasta la despedida son unas experiencias únicas para el pasajero de Condor Travel.

6.4. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales son determinadas por el marketing mix⁴⁷: producto, precio, plaza y promoción.

6.4.1. Estrategia de producto

La principal estrategia para la creación de Delicious es la innovación. La competencia directa de la marca ya se encuentra vendiendo algunos paquetes turísticos gastronómicos, pero al no categorizarlos como lo hace Condor Travel y hacerlos complementarios a los servicios tradicionales y de mayor demanda, solo logran que el turista opte por buscar otras opciones.

Para poner en marcha esta estrategia, la empresa debe realizar las siguientes acciones:

- Desarrollar paquetes innovadores para la línea Delicious de acuerdo a las necesidades e intereses de los pasajeros estadounidenses.

⁴⁷ Libro el plan de marketing en la práctica. Autor: José María Sainz de Vicuña. p. 264

- Establecer controles de seguridad y calidad para los proveedores de los servicios integrados en la línea Delicious.

6.4.2. Estrategia de precios

A pesar de que la creación de Delicious sea estratégica y busque indirectamente mejorar el impacto de las otras líneas que pertenecen a Condor Travel, sus precios fueron creados de forma independiente.

Asimismo, la estrategia de precio que se ha utilizado para esta línea ha sido la de productos opcionales y complementarios buscando hacer más atractivas a Live, Infinity y Classic.

Para ello, las acciones principales son:

- Establecer una política de precios para la línea Delicious siguiendo los lineamientos de la empresa.
- Establecer una política de pagos y descuentos.
- Establecer una política de incentivos para premiar a los clientes.
- Mantener un margen que genere ganancias de la línea Delicious.

6.4.3. Estrategia de distribución y ventas

Al ser Condor Travel una agencia B2B, la distribución es directa. Asimismo, para el

ingreso de la línea Delicious la estrategia para que las agencias vendan más es Push. Esto para que las agencias clientes cuenten con una mayor cooperación del lado de Condor Travel y a su vez, se vendan los paquetes de la línea Delicious más rápido.

Para esto, las acciones primordiales son:

- Consolidar un equipo comercial que impulse la venta de la nueva línea Delicious al mercado estadounidense.
- Ampliar la red de clientes de Condor Travel en el mercado estadounidense.

6.4.4. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación para la inducción de la línea Delicious será la “experiencia”. Según los resultados del estudio de mercado, el 57% señaló que el mensaje debe estar basado en mostrar la experiencia que les otorgará contratar un servicio de Delicious.

En cuanto a la estrategia de medios, la principal vía de comunicación con las agencias de Estados Unidos es la digital. Sin embargo, los ejecutivos de ventas también realizarán visitas de inducción de la línea, como también la entrega de Fun Trips a los decisores de compra para que disfruten la experiencia que vivirían los consumidores finales.

Las acciones serían las siguientes:

- Utilizar internet como una herramienta de apoyo para las comunicaciones de Condor Travel y de la nueva línea Delicious.

- Promocionar la línea Delicious con las agencias que compran paquetes a Condor Travel en el mercado estadounidense a través de Fun Trips.
- Asistir a las ferias internacionales más importantes.

Capítulo VII

Ejecución de la Estrategia

En este capítulo se exponen los planes de acción, el marketing mix, el calendario de ejecución, presupuesto y el estado de resultados enfocados en la línea Delicious.

7.1. Planes de acción

El plan de acción que se propone se fundamenta en los objetivos de marketing:

Para lograr los objetivos de Marketing

- Introducir la línea de turismo gastronómico receptivo Delicious al catálogo de Condor Travel para el mercado estadounidense a comienzos del año 2018.

Para lograr los objetivos de Ventas

- Vender 542 paquetes de la línea de turismo gastronómico receptivo Delicious en el mercado estadounidense durante el año 2018.

Para lograr los objetivos Comerciales

- Reforzar la capacitación de la fuerza de venta del mercado estadounidense, conformada por 10 ejecutivos, en los meses de marzo y agosto del 2018, para que impulsen las ventas de la línea de Delicious.

Para lograr los objetivos de Nuevos Productos

- Crear 5 paquetes para la línea de turismo gastronómico Delicious en enero del 2018, siendo 3 de ellos con destino Lima y 2 con destino Cusco.

Para lograr los objetivos de Comunicación

- Dar a conocer los servicios de Delicious a las 75 agencias estadounidenses con la que actualmente trabaja Condor Travel a lo largo del año 2018.

En el *Cuadro 9*, se muestra el resumen detallado del Plan de Acción propuesto.

Cuadro 9. Plan de Acción para Condor Travel

	OBJETIVOS	ACCIONES		RESPONSABLE
OBJETIVOS DE MARKETING	Introducir la línea de turismo gastronómico receptivo Delicious al catálogo de Condor Travel para el mercado estadounidense a comienzos del año 2018	1	Definición de las características y atributos de la nueva línea	Director de Marketing Producto e Innovación
		2	Búsqueda de Proveedores con servicios de calidad	
		3	Preparar informaciones sobre los paquetes nuevos	Jefe de ventas USA/Canadá.
OBJETIVOS DE VENTAS	Vender 542 paquetes de la línea de turismo gastronómico receptivo Delicious durante el año 2018	4	Asignar el 27% de las ventas hacia Cusco y 63% para Lima	Jefe de ventas USA/Canadá.
		5	Ofrecer paquetes con un margen de 25%	
OBJETIVOS COMERCIALES	Reforzar la capacitación de la fuerza de venta del mercado estadounidense, conformada por 10 ejecutivos	6	Desarrollar 2 capacitaciones durante el cuarto trimestre del 2017 para que impulsen las ventas	Jefe de ventas USA/Canadá.
	Fortalecer los vínculos comerciales con las 75 agencias estadounidenses a las cuales Condor Travel vende paquetes turísticos actualmente	7	Ofrecer incentivos a las agencias.	Jefe de ventas USA/Canadá.
OBJETIVOS DE NUEVOS PRODUCTOS	Diseñar paquetes de turismo gastronómico que se integren a la línea Delicious durante enero 2018	8	Diseño de 5 paquetes de turismo gastronómico innovadores con destino a Lima y Cusco	Director de Marketing Producto e Innovación
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	Difundir la oferta de paquetes de turismo gastronómico de la línea Delicious a las 75 agencias estadounidenses con las que trabaja Condor Travel	9	Tour de visitas de difusión a las agencias estadounidenses con las que trabaja Condor Travel	Director de Marketing, Producto e Innovación y Jefe de ventas USA/Canadá.
		10	Participar en las ferias de turismo más importantes a las cuales asisten representantes de agencias estadounidenses	
		11	Diseño de material informativo y de apoyo de ventas	
		12	Promocionar la línea Delicious a través de las herramientas online de Condor Travel: blog, web, newsletter, etc.	
		13	Incluir los paquetes de la línea Delicious en los catálogos de ventas de la agencia	

Fuente: Elaboración Propia

7.1.1. Mezcla de Marketing: producto y precio

La nueva línea de turismo receptivo de Condor Travel llamada Delicious agrupará a todos los paquetes de turismo receptivo de la empresa que se enfocan en la experiencia de la gastronomía peruana. Entre los servicios con mayor intención de compra están las clases de cocina, rutas gastronómicas, y visitas a restaurantes icónicos integrados con los atractivos turísticos más representativos.

Tomando esto en cuenta, se han diseñado 5 paquetes dentro de la línea Delicious para los dos destinos más visitados en el Perú por los turistas estadounidenses: Lima y Cusco. A continuación, el detalle:

- Zona Lima

Para esta zona se ofrecerán 3 paquetes:

Tabla 4. Paquete Lima Express

LIMA EXPRESS - 01 DÍA	
Definición del paquete	<ul style="list-style-type: none"> - Visita a mercado local donde el pasajero podrá observar las distintas variedades de frutas, vegetales, y pescados del Perú. - Demostración de cocina en un prestigioso restaurante, donde se observará como se hace un cóctel a base de pisco, una entrada y un plato de fondo típicos. - Almuerzo.
Lugar	Lima
Tiempo	1 día (full day)
Precio	USD\$ 125

Tabla 5. Paquete Lima Sabores y Colores

LIMA SABORES Y COLORES - 02 DÍAS	
Definición del paquete	<p>Día 1.</p> <p>- Visita a la casa de un chef experimentado en donde el pasajero aprenderá a preparar una entrada, un plato de fondo y un postre peruano, luego degustará lo que ha preparado.</p> <p>Día 2</p> <p>- Cócteles y caballos de paso. El pasajero conocerá la hacienda Ficus de criadores de caballos peruanos de paso y disfrutará de variados cocteles peruanos.</p>
Lugar	Lima
Tiempo	2 días
Precio	USD\$ 160

Tabla 6. Paquete Lo mejor de Lima

LO MEJOR DE LIMA - 03 DÍAS	
Definición del paquete	<p>Día 01</p> <p>- Un recorrido en bicicleta por las calles de Miraflores o Barranco, en donde el pasajero conocerá los huariques más famosos de esos distritos, y podrá disfrutar de los sabores típicos de Lima en un divertido recorrido.</p> <p>Día 02</p> <p>- El pasajero disfrutará de un bello atardecer con un coctel en el Restaurante Cala frente al Océano Pacífico, para luego deleitarse con una cena de pescados y mariscos.</p> <p>Día 03</p> <p>- El pasajero tendrá la oportunidad de hacer un recorrido guiado por la Huaca Pucllana iluminada de noche, para luego cenar en el restaurante del mismo nombre frente a esta construcción ancestral.</p>
Lugar	Lima
Tiempo	3 días
Precio	USD\$ 200

- Zona Cusco.

Para esta zona se ofrecerán 2 paquetes:

Tabla 7. Paquete Museos del Sabor

MUSEOS DEL SABOR - CUSCO - 01 DÍA	
Definición del paquete	- Visita guiada y degustación en tres museos: el Museo del Pisco, Museo del Chocolate y el Museo de Café.
Lugar	Cusco
Tiempo	1 día
Precio	USD\$ 85

Tabla 8. Paquete Cusco Autóctono

CUSCO AUTÓCTONO - 02 DÍAS	
Definición del paquete	<p>Día 1</p> <p>- Clases de bar y cocina novo-andina con Marcelo Batata en el corazón del Cusco cerca de la Plaza de Armas.</p> <p>Día 2</p> <p>- Visita a la Hacienda Sarapampa en el Valle Sagrado de los Incas + demo y degustación de Pachamanca</p>
Lugar	Cusco
Tiempo	2 días
Precio	USD\$ 200

7.1.2. Mezcla de Marketing: personal de ventas, distribución, y comunicación

Respecto al personal de ventas, se propone que el equipo comercial que ofrece los servicios en el mercado estadounidense sea capacitado dos veces adicionales durante el 2018, de forma que puedan impulsar las ventas de los paquetes de Delicious.

Como se detalló anteriormente, Condor Travel tiene un modelo de negocio B2B, donde sus clientes son las agencias de viajes que operan en el extranjero, en este caso específicamente en el mercado estadounidense, quienes al mismo tiempo se convierten en los canales de distribución de los paquetes de viaje hacia el usuario final, que es el turista o viajero. De esta forma, se cuentan como canales de distribución a las 75 agencias estadounidenses con las que trabaja Condor Travel actualmente.

Asimismo, para la comunicación de los paquetes turísticos de la línea Delicious, se tiene proyectado aprovechar el presupuesto de promoción del área de marketing de Condor Travel, de forma que no se generen sobrecostos con el ingreso de la nueva línea en mención.

Al tener como meta a las agencias que operan en Estados Unidos, no se pueden utilizar los canales tradicionales para realizar la tarea de promoción, es por ello que las principales acciones a ejecutar serán viajes de difusión a las oficinas de los clientes de la agencia, la participación en las ferias más importantes de turismo en el mundo (ya que los principales clientes estadounidenses asisten siempre a estas ferias), y la promoción a través de los canales digitales de la agencia, como la página web, blog, newsletters, entre otros.

Del mismo modo, se contempla una inversión de USD\$ 3,000 en el diseño y elaboración de material informativo y de apoyo de ventas para ser entregados a los clientes de Condor Travel como marca blanca, el cual los ayudará a revender los paquetes de la línea Delicious. También se prevé una inversión de USD\$ 500 para rediseñar los catálogos de la empresa e incluir los 5 paquetes de la nueva línea.

Cuadro 10. Cronograma de Ferias Internacionales 2018

FERIA			
FERIENMESSE	Viena	Austria	Enero
FITUR	Madrid	España	Enero
EMITT	Estambul	Turquía	Enero
ITB	Berlin	Alemania	Marzo
WTM AMERICAS	Sao Paulo	Brasil	Marzo
ABREU	Lisboa	Portugal	Abril
IMEX	Frankfurt	Alemania	Abril
ATM	Dubai	Dubai	Abril
INDABA	Sudáfrica	Durban	Mayo
PTM	Lima	Perú	Mayo
FIEXPO	Lima	Perú	Junio
LATA	Londres	Reino Unido	Junio
KOTFA	Seúl	Corea	Junio
TMLA	Iguassu	Brasil	Setiembre
ATTA	Alaska	Estados Unidos	Setiembre
ILTM AMERICAS	Riviera Maya	Mexico	Setiembre
FIT	Buenos Aires	Argentina	Octubre
IMEX USA	Las Vegas	Estados Unidos	Octubre
ITB ASIA	Singapur	Singapur	Octubre
WTM	Londres	Reino Unido	Noviembre
EIBTM	Barcelona	España	Diciembre
ILTM	Cannes	Francia	Diciembre
USTOA	Arizona	Estados Unidos	Diciembre

Fuente: Elaboración Propia

7.2. Calendario de ejecución del plan

El calendario de ejecución del plan de marketing se observa en el *Cuadro 11*, en el que se resaltan todas las acciones a desarrollar.

Cuadro 11. Cronograma del Plan Comercial

ACCIONES		Enero 2018	Febrero 2018	Marzo 2018	Abril 2018	Mayo 2018	Junio 2018	Julio 2018	Agosto 2018	Septiembre 2018	Octubre 2018	Noviembre 2018	Diciembre 2018
1	Control y seguimiento continuo del posicionamiento												
2	Asignar el 27% de las ventas hacia Cusco y 63% para Lima												
3	Ofrecer paquetes con un margen de 25%												
4	Desarrollar 2 capacitaciones de refuerzo durante el año												
5	Ofrecer incentivos a las agencias												
6	Diseño de 5 paquetes de turismo gastronómico innovadores con destino a Lima y Cusco												
7	Tour de visitas de difusión a las agencias estadounidenses con las que trabaja Condor Travel												
8	Participar en las ferias de turismo más importantes a las cuales asisten representantes de agencias estadounidenses												
9	Diseño de material informativo y de apoyo de ventas												
10	Promocionar la línea Delicious a través de las herramientas online de Condor Travel: blog, web, newsletter, etc.												
11	Incluir los paquetes de la línea Delicious en los catálogos de ventas de la agencia												

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de marketing asciende a USD\$ 181,803.80 de los cuales USD\$ 178,303.80 se encuentran ya planificados dentro del presupuesto general de Condor Travel para el año 2018. Entre estas acciones presupuestadas en el gasto general de la empresa se tienen: los incentivos para las agencias de viajes, tours de difusión, participación en ferias y la promoción en medios digitales. Del presupuesto propio de la línea Delicious solo se prevé gastar el monto de USD\$ 3,500 para las acciones de diseño de material informativo y los paquetes de la línea.

Cuadro 12. Presupuesto del Plan de Marketing

	OBJETIVOS	ACCIONES		RESPONSABLE	PRESUPUESTO REQUERIDO	PRESUPUESTO CONDOR TRAVEL	PRESUPUESTO LINEA DELICIOUS
OBJETIVOS DE MARKETING	Introducir la línea de turismo gastronómico receptivo Delicious al catálogo de Condor Travel para el mercado estadounidense a comienzos del año 2018	1	Definición de las características y atributos de la nueva línea	Director de Marketing Producto e Innovación			
		2	Búsqueda de Proveedores con servicios de calidad				
		3	Preparar informaciones sobre los paquetes nuevos	Jefe de ventas USA/Canadá.			
OBJETIVOS DE VENTAS	Vender 542 paquetes de la línea de turismo gastronómico receptivo Delicious durante el año 2018	4	Asignar el 27% de las ventas hacia Cusco y 63% para Lima	Jefe de ventas USA/Canadá.			
		5	Ofrecer paquetes con un margen de 25%				
OBJETIVOS COMERCIALES	Reforzar la capacitación de la fuerza de venta del mercado estadounidense, conformada por 10 ejecutivos	6	Desarrollar 2 capacitaciones en los meses marzo y agosto para que impulsen las ventas	Jefe de ventas USA/Canadá.			
	Fortalecer los vínculos comerciales con las 75 agencias estadounidenses a las cuales Condor Travel vende paquetes turísticos actualmente	7	Ofrecer incentivos a las agencias.	Jefe de ventas USA/Canadá.	USD 20,000.00	USD 20,000.00	
OBJETIVOS DE NUEVOS PRODUCTOS	Diseñar paquetes de turismo gastronómico que se integren a la línea Delicious durante enero 2018	8	Diseño de 5 paquetes de turismo gastronómico innovadores con destino a Lima y Cusco	Director de Marketing Producto e Innovación			
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	Difundir la oferta de paquetes de turismo gastronómico de la línea Delicious a las 75 agencias estadounidenses con las que trabaja Condor Travel	9	Tour de visitas de difusión a las agencias estadounidenses con las que trabaja Condor Travel	Director de Marketing, Producto e Innovación y Jefe de ventas USA/Canadá.	USD 80,000.00	USD 80,000.00	
		10	Participar en las ferias de turismo más importantes a las cuales asisten representantes de agencias estadounidenses		USD 76,000.00	USD 76,000.00	
		11	Diseño de material informativo y de apoyo de ventas		USD 3,000.00		USD 3,000.00
		12	Promocionar la línea Delicious a través de las herramientas online de Condor Travel: blog, web, newsletter, etc.		USD 2,250.00	USD 2,250.00	
		13	Incluir los paquetes de la línea Delicious en los catálogos de ventas de la agencia		USD 500.00		USD 500.00
					USD 181,750.00	USD 178,250.00	USD 3,500.00

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Estado de resultados

El estado de resultados muestra las utilidades que presenta la organización en el periodo fiscal anual, considerando para su cálculo los ingresos operativos y los gastos operativos, impuestos y otros costos no operativos. Los supuestos sobre los que se fundamenta la elaboración del estado de resultados para el plan de marketing son los siguientes:

- Se trabajan con precios y costos constantes.
- Los valores de los ingresos y gastos operativos se consideran sin IGV.
- No se presenta financiamiento para la implementación del plan de marketing, por lo cual carece de significado el considerar los gastos financieros.
- Se considera una tasa del 27% para la determinación del impuesto a la renta.

Cabe señalar que de acuerdo a los resultados estadísticos desarrollados en el capítulo 5, la demanda anual de paquetes de la línea Delicious es de 542 paquetes. A continuación, se muestra la demanda mensual:

Cuadro 13. Demanda mensual de la línea Delicious

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total 2018
Ventas	32	32	42	49	54	49	49	49	54	54	42	37	542
Cusco Autocentro	3	3	5	5	6	5	5	5	6	6	5	4	58
Lima Express Servicio Privado	8	8	10	12	13	12	12	12	13	13	10	9	132
Lima Sabores y Colores	8	8	10	12	13	12	12	12	13	13	10	9	132
Lo mejor de Lima	8	8	10	12	13	12	12	12	13	13	10	9	132
Museos del sabor	5	5	7	8	9	8	8	8	9	9	7	6	89

Fuente: Elaboración Propia

En los siguientes cuadros se muestran las utilidades proyectadas por cada paquete de la

línea Delicious:

Cuadro 14. Resultado mensual del paquete Cusco Autóctono

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total 2018
Ventas	\$ 684.75	\$ 684.75	\$ 1,141.25	\$ 1,141.25	\$ 1,369.50	\$ 1,141.25	\$ 1,141.25	\$ 1,141.25	\$ 1,369.50	\$ 1,369.50	\$ 1,141.25	\$ 913.00	\$ 13,238.50
Costo del servicio	\$ -547.80	\$ -547.80	\$ -913.00	\$ -913.00	\$ -1,095.60	\$ -913.00	\$ -913.00	\$ -913.00	\$ -1,095.60	\$ -1,095.60	\$ -913.00	\$ -730.40	\$ -10,590.80
Utilidad	\$ 136.95	\$ 136.95	\$ 228.25	\$ 228.25	\$ 273.90	\$ 228.25	\$ 228.25	\$ 228.25	\$ 273.90	\$ 273.90	\$ 228.25	\$ 182.60	\$ 2,647.70

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 15. Resultado mensual del paquete Lima Express Servicio Privado

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total 2018
Ventas	\$ 2,043.00	\$ 2,043.00	\$ 2,553.75	\$ 3,064.50	\$ 3,319.88	\$ 3,064.50	\$ 3,064.50	\$ 3,064.50	\$ 3,319.88	\$ 3,319.88	\$ 2,553.75	\$ 2,298.38	\$ 33,709.50
Costo del servicio	\$ -1,634.40	\$ -1,634.40	\$ -2,043.00	\$ -2,451.60	\$ -2,655.90	\$ -2,451.60	\$ -2,451.60	\$ -2,451.60	\$ -2,655.90	\$ -2,655.90	\$ -2,043.00	\$ -1,838.70	\$ -26,967.60
Utilidad	\$ 408.60	\$ 408.60	\$ 510.75	\$ 612.90	\$ 663.98	\$ 612.90	\$ 612.90	\$ 612.90	\$ 663.98	\$ 663.98	\$ 510.75	\$ 459.68	\$ 6,741.90

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 16. Resultado mensual del paquete Lima Sabores y Colores

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total 2018
Ventas	\$ 2,146.00	\$ 2,146.00	\$ 2,682.50	\$ 3,219.00	\$ 3,487.25	\$ 3,219.00	\$ 3,219.00	\$ 3,219.00	\$ 3,487.25	\$ 3,487.25	\$ 2,682.50	\$ 2,414.25	\$ 35,409.00
Costo del servicio	\$ -1,716.80	\$ -1,716.80	\$ -2,146.00	\$ -2,575.20	\$ -2,789.80	\$ -2,575.20	\$ -2,575.20	\$ -2,575.20	\$ -2,789.80	\$ -2,789.80	\$ -2,146.00	\$ -1,931.40	\$ -28,327.20
Utilidad	\$ 429.20	\$ 429.20	\$ 536.50	\$ 643.80	\$ 697.45	\$ 643.80	\$ 643.80	\$ 643.80	\$ 697.45	\$ 697.45	\$ 536.50	\$ 482.85	\$ 7,081.80

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 17. Resultado mensual del paquete Lo mejor de Lima

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total 2018
Ventas	\$ 1,596.00	\$ 1,596.00	\$ 1,995.00	\$ 2,394.00	\$ 2,593.50	\$ 2,394.00	\$ 2,394.00	\$ 2,394.00	\$ 2,593.50	\$ 2,593.50	\$ 1,995.00	\$ 1,795.50	\$ 26,334.00
Costo del servicio	\$ -1,276.80	\$ -1,276.80	\$ -1,596.00	\$ -1,915.20	\$ -2,074.80	\$ -1,915.20	\$ -1,915.20	\$ -1,915.20	\$ -2,074.80	\$ -2,074.80	\$ -1,596.00	\$ -1,436.40	\$ -21,067.20
Utilidad	\$ 319.20	\$ 319.20	\$ 399.00	\$ 478.80	\$ 518.70	\$ 478.80	\$ 478.80	\$ 478.80	\$ 518.70	\$ 518.70	\$ 399.00	\$ 359.10	\$ 5,266.80

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 18. Resultado mensual del paquete Museos del Sabor

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total 2018
Ventas	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 525.00	\$ 600.00	\$ 675.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 675.00	\$ 675.00	\$ 525.00	\$ 450.00	\$ 6,675.00
Costo del servicio	\$ -300.00	\$ -300.00	\$ -420.00	\$ -480.00	\$ -540.00	\$ -480.00	\$ -480.00	\$ -480.00	\$ -540.00	\$ -540.00	\$ -420.00	\$ -360.00	\$ -5,340.00
Utilidad	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 105.00	\$ 120.00	\$ 135.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 135.00	\$ 135.00	\$ 105.00	\$ 90.00	\$ 1,335.00

Fuente: Elaboración Propia

Por último, en el *Cuadro 19* se muestra la utilidad mensual y anual lograda por el paquete Delicious, ascendiendo a \$ 19,573.20 para el año 2018. Logrando un margen neto del 17% del total de ventas reportadas.

Cuadro 19. Estado de Resultados para el año 2018

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total 2018	%
Ventas	\$ 6,844.75	\$ 6,844.75	\$ 8,897.50	\$ 10,418.75	\$ 11,445.13	\$ 10,418.75	\$ 10,418.75	\$ 10,418.75	\$ 11,445.13	\$ 11,445.13	\$ 8,897.50	\$ 7,871.13	\$115,366.00	100.0%
Costos del servicio	\$ -5,475.80	\$ -5,475.80	\$ -7,118.00	\$ -8,335.00	\$ -9,156.10	\$ -8,335.00	\$ -8,335.00	\$ -8,335.00	\$ -9,156.10	\$ -9,156.10	\$ -7,118.00	\$ -6,296.90	\$ -92,292.80	-80.0%
Utilidad bruta	\$ 1,368.95	\$ 1,368.95	\$ 1,779.50	\$ 2,083.75	\$ 2,289.03	\$ 2,083.75	\$ 2,083.75	\$ 2,083.75	\$ 2,289.03	\$ 2,289.03	\$ 1,779.50	\$ 1,574.23	\$ 23,073.20	20.0%
Gastos de ventas	\$ -1,750.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1,750.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -3,500.00	-3.0%
Utilidad operativa	\$ -381.05	\$ 1,368.95	\$ 1,779.50	\$ 2,083.75	\$ 2,289.03	\$ 2,083.75	\$ 333.75	\$ 2,083.75	\$ 2,289.03	\$ 2,289.03	\$ 1,779.50	\$ 1,574.23	\$ 19,573.20	17.0%
Impuestos	\$ 102.88	\$ -369.62	\$ -480.47	\$ -562.61	\$ -618.04	\$ -562.61	\$ -90.11	\$ -562.61	\$ -618.04	\$ -618.04	\$ -480.47	\$ -425.04	\$ -5,284.76	-4.6%
Utilidad neta	\$ -278.17	\$ 999.33	\$ 1,299.04	\$ 1,521.14	\$ 1,670.99	\$ 1,521.14	\$ 243.64	\$ 1,521.14	\$ 1,670.99	\$ 1,670.99	\$ 1,299.04	\$ 1,149.18	\$ 14,288.44	12.4%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 29. Rentabilidad mensual de la línea Delicious para el 2018

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VIII

Evaluación de la Estrategia

En este capítulo se evalúa la viabilidad del plan de marketing propuesto, así como los indicadores de control y el plan de contingencia.

8.1. Sistema de información y control

Para que éxito del plan de marketing sea alcanzado es necesario contar con un adecuado sistema de información y control de las acciones antes propuestas.

8.1.1. Sistema de información de ventas

Para este punto será necesario contar con una buen sistema de gestión de bases de datos regularmente actualizado, el cual contemple información de los operadores turísticos y proveedores de servicios para Condor Travel, de tal forma que se puedan alcanzar los objetivos de ventas propuestos.

Esta base de datos deberá incluir información como: datos básicos del cliente, registro de compras, registro de reclamos, récord de pagos, registro de material promocional, dimensión del negocio, entre otros. La eficiencia del sistema de información permitirá optimizar los tiempos de respuesta entre las distintas áreas que participan en la nueva línea de turismo gastronómico Delicious, procurando alcanzar el éxito del sistema.

Es necesario señalar un coordinador que este a cargo del grupo de vendedores, que además de sus funciones naturales asuma el mantenimiento de la base de datos; es decir, recabar información actualizada de los clientes. Asimismo, dentro de la labor de los vendedores será necesario levantar la información de los puntos de venta con el posterior reporte al coordinador

para alimentar la base datos. A partir de ello, el coordinador gestionará acciones correctivas. si las hubiese, para mejorar el proceso de ventas.

8.1.2. Información de marketing

También es necesario contar con información respecto a los avances de las acciones de marketing, permitiendo un control orientado hacia los resultados de las estrategias del plan, El seguimiento continuo será la característica principal del control, de tal forma que se puedan realizar acciones correctivas frente a desvíos de las acciones del plan de marketing.

8.1.3. Control

8.1.3.1. Indicadores de marketing

Dentro de los objetivos de marketing, se busca la introducción de la línea Delicious así como su consolidación en el segmento de tours gastronómicos. Para ello se sugieren los siguientes indicadores:

- Número de proveedores asociados a la línea en su etapa inicial.

- Número de paquetes creados.

- Número de agencias.

8.1.3.2. Indicadores de ventas

En este rubro se busca cubrir ventas de 542 paquetes de tours gastronómicos. Ello se medirá a través de los siguientes indicadores:

- Participación de ventas de la línea Delicious sobre las ventas totales.
- Margen de ventas.

8.1.3.3. Indicadores de comercialización

Se busca fortalecer al área de ventas a través de capacitaciones y vínculos comerciales con los actuales operadores turísticos:

- Ventas por ejecutivos
- Comisiones ofrecidas, fun trips, entre otros.

8.1.3.4. Indicadores de comunicación

Al ser una de las acciones más importantes en la oferta de paquetes de turismo, se busca lograr una difusión con elevado alcance en los clientes actuales:

- Número de viajes de visita concretados.
- Número de ferias a las cuales se asistió en el año.
- Número de piezas de difusión desarrolladas.
- Frecuencia de publicación en canales propios.

- Emisión de catálogos de venta.

8.2. Plan de contingencia

Este plan contempla las decisiones que deben tomarse en caso de que las acciones de marketing no lleguen alcanzar la meta establecida. En la *Tabla 9* se pueden observar cada una de las acciones, así como la unidad de medición de dicha acción, los indicadores y las contingencias a tomar en caso no pueda alcanzarse las metas.

Tabla 9. Plan de contingencia para Condor Travel 2018

ACCIONES		INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	CONTINGENCIA
1	Definición de las características y atributos de la nueva línea	Número de proveedores	Registro de operadores turísticos	Implementar nuevas características a la línea
2	Búsqueda de Proveedores con servicios de calidad	Número de paquetes		Ofrecer incentivos y descuentos en paquetes
3	Preparar informaciones sobre los paquetes nuevos	Número de agencias	Registro de operadores turísticos	Se mantiene esta acción
4	Asignar el 27% de las ventas hacia Cusco y 63% para Lima	Participación de Ventas		Reorientar los pasajes de Cusco hacia Lima
5	Ofrecer paquetes con un margen de 25%	Margen sobre Ventas		Reducir el margen al 20%, para una mejor competitividad
6	Reforzar la capacitación un mes previo a los meses de mayor afluencia de turismo para que impulsen las ventas	Número de ventas por ejecutivo	Ventas del personal	Aumentar las capacitaciones para mejores logros
7	Ofrecer incentivos a las agencias	Comisiones, Fun Trips, etc.	Presupuesto anual	Incremento en el presupuesto de incentivos
8	Diseño de 5 paquetes de turismo gastronómico innovadores con destino a Lima y Cusco	Número de paquetes		Reducir los paquetes de servicio orientado a Lima
9	Tour de visitas de difusión a las agencias estadounidenses con las que trabaja Condor Travel	Número de viajes concretados	Ventas reportadas	Incremento en el presupuesto de incentivos
10	Participar en las ferias de turismo más importantes a las cuales asisten representantes de agencias estadounidenses	Número de ferias	Presupuesto anual	Incremento en el presupuesto destinado a la línea Delicious
11	Diseño de material informativo y de apoyo de ventas	Número de piezas	Presupuesto anual	Invertir en Facebook Ads para alcanzar las metas propuestas
12	Promocionar la línea Delicious a través de las herramientas online de Condor Travel: blog, web, newsletter, etc.	Frecuencia de publicación	Medios digitales, gastos de ventas	Implementar estrategias de SEO para tener mejor visibilidad en buscadores
13	Incluir los paquetes de la línea Delicious en los catálogos de ventas de la agencia	Emisión de catálogos	Presupuesto anual	Lanzamiento de nuevos catálogos

Fuente: Elaboración propia

8.3. Evaluación financiera del plan

El Plan de Marketing Anual de la línea Delicious desarrollado para la empresa Condor Travel se evaluará a través del estado de resultados, teniendo como objeto vender 542 paquetes. Asimismo, se incluye un análisis del impacto indirecto de la creación de Delicious en las ventas de las otras líneas:

Cuadro 20. Estado de Resultados para el año 2018 según paquetes

	Lima Express Servicio Privado	Lima Sabores y Colores	Lo mejor de Lima	Museos del Sabor	Cusco Autóctono	Total
Ventas	\$ 33,709.50	\$ 35,409.00	\$ 26,334.00	\$ 6,675.00	\$ 13,238.50	\$115,366.00
Costos del servicio	\$ -26,967.60	\$ -28,327.20	\$-21,067.20	\$-5,340.00	\$-10,590.80	\$ -92,292.80
Utilidad bruta	\$ 6,741.90	\$ 7,081.80	\$ 5,266.80	\$ 1,335.00	\$ 2,647.70	\$ 23,073.20
Gastos de ventas						\$ -3,500.00
Utilidad operativa						\$ 19,573.20
Impuestos						\$ -5,284.76
Utilidad neta						\$ 14,288.44

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. Márgenes por paquete para el año 2018

	Lima Express Servicio Privado	Lima Sabores y Colores	Lo mejor de Lima	Museos del Sabor	Cusco Autóctono	Total
Margen bruto	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Participación de ventas	29%	31%	23%	6%	11%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Rentabilidad de la línea Delicious para el 2018

Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Impacto de Delicious en las ventas de las otras líneas. Escenario Conservador.

	Classic	Live	Infinity	Delicious	Total
Ventas	\$ 1,815.00	\$ 56,175.00	\$ 321,180.00	\$ 115,366.00	\$ 494,536.00
Costo del servicio	\$ 1,452.00	\$ 44,940.00	\$ 256,944.00	\$ 92,292.80	\$ 395,628.80
Utilidad	\$ 363.00	\$ 11,235.00	\$ 64,236.00	\$ 23,073.20	\$ 98,907.20
Margen	20%	20%	20%	20%	20%
Participacion de ventas	0.4%	11.4%	64.9%	23.3%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Impacto de Delicious en las ventas de las otras líneas. Escenario Pesimista.

	Classic	Live	Infinity	Delicious	Total
Ventas	\$ 550.00	\$ 16,050.00	\$ 36,360.00	\$ 115,366.00	\$ 168,326.00
Costo del servicio	\$ 440.00	\$ 12,840.00	\$ 29,088.00	\$ 92,292.80	\$ 134,660.80
Utilidad	\$ 110.00	\$ 3,210.00	\$ 7,272.00	\$ 23,073.20	\$ 33,665.20
Margen	20%	20%	20%	20%	20%
Participacion de ventas	0.3%	9.5%	21.6%	68.5%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Impacto de Delicious en las ventas de las otras líneas. Escenario Optimista.

	Classic	Live	Infinity	Delicious	Total
Ventas	\$ 3,080.00	\$ 96,300.00	\$ 606,000.00	\$ 115,366.00	\$ 820,746.00
Costo del servicio	\$ 2,464.00	\$ 77,040.00	\$ 484,800.00	\$ 92,292.80	\$ 656,596.80
Utilidad	\$ 616.00	\$ 19,260.00	\$ 121,200.00	\$ 23,073.20	\$ 164,149.20
Margen	20%	20%	20%	20%	20%
Participacion de ventas	0.4%	11.7%	73.8%	14.1%	100%

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IX

Conclusiones y recomendaciones

9.1 Conclusiones

La presente tesis tuvo como finalidad de comprobar si es viable la introducción de la línea gastronómica de la agencia de turismo receptivo peruana Condor Travel al mercado estadounidense en el año 2018. Luego de un análisis exhaustivo, se obtuvo varias conclusiones fundamentales y relevantes, tales como:

- La línea gastronómica Delicious se enfoca exclusivamente al mercado estadounidense, ya que es el mercado principal de Condor Travel.
- Durante la investigación se identificó que la mayoría de los pasajeros estadounidenses están interesados en pagar por un tour gastronómico más de 201 dólares, y presentan interés en quedarse entre 7 a 8 días en Perú para realizar el tour gastronómico.
- Lima y Cusco son los dos destinos con mayor número de visitas turísticas, por eso los paquetes de Delicious se enfocan en dichos destinos para el año 2018. Se plantea desarrollar 5 paquetes: 3 paquetes para Lima y 2 paquetes para Cusco.
- El presupuesto elaborado para esta línea cubre los gastos y genera una utilidad neta de USD \$14,288.44 para el año 2018.
- Para crear la línea Delicious se requiere un presupuesto de USD \$181,750. Cabe señalar que el 98% de ese monto lo cubre el presupuesto anual general de la empresa.

9.2. Recomendaciones

A continuación, algunos aportes de mejora tanto para Condor Travel como para la implementación de la nueva línea Delicious que fueron identificadas durante el desarrollo del Plan Anual de Marketing:

- Uno de los principales stakeholders de la empresa Condor Travel son las instituciones y organizaciones públicas de provincias, con las cuales se pueden generar alianzas estratégicas para dinamizar el turismo regional a través de nuevos paquetes gastronómicos.
- Durante la investigación se identificó que otros mercados importantes para la comercialización de paquetes gastronómicos, después de Estados Unidos, son Europa y Latinoamérica, por lo que se recomienda diseñar un plan para introducir la línea Delicious en estos mercados en el corto plazo.
- Se recomienda desarrollar encuestas de satisfacción con los pasajeros que utilicen los servicios de la línea Delicious, de tal manera que se puedan realizar ajustes que impacten positivamente en la percepción del público.
- Es vital desarrollar capacitaciones periódicas, tanto con la fuerza de ventas de Condor Travel como con los proveedores de servicios, principalmente cada vez que se lancen nuevos paquetes turísticos al mercado, de tal forma que entiendan los alcances, objetivos, beneficios y el espíritu de estos servicios.

Bibliografía

- Andina. (16 de Noviembre de 2016). *Andina*. Obtenido de La comida peruana, una de las mejores del mundo, espera a los visitantes de APEC: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-la-comida-peruana-una-las-mejores-del-mundo-espera-a-los-visitantes-apec-640268.aspx>
- Apeseg. (28 de Abril de 2015). *Diario Gestión*. Obtenido de Los fenómenos naturales y la gestión del riesgo: <http://blogs.gestion.pe/vivir-seguro/2015/04/los-fenomenos-naturales-y-la-gestion-del-riesgo.html>
- Arellano Marketing. (s.f.). *Apega*. Obtenido de El boom de la gastronomía peruana: http://www.apega.pe/descargas/contenido/13_apega_cocina_peruana.pdf
- Canales, F. (1998). *Metodología de Investigación*. Mexico: Limusa.
- Capital. (21 de Abril de 2015). *Radio Capital*. Obtenido de ¿Perú es el país con mayor inseguridad ciudadana en Latinoamérica?: <http://www.capital.com.pe/actualidad/peru-es-el-pais-con-mayor-inseguridad-ciudadana-en-latinoamerica-noticia-789822>
- Concha, P. F. (2001). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Condor Travel. (13 de Julio de 2016). *Condor Travel*. Obtenido de Condor travel ganó el World Travel Award como Tour Operador Líder en Perú: <https://www.condortravel.com/es/blog/post/723hy/condor-travel-gano-el-world-travel-award-como-tour-operador-lider-en-peru/>
- Condor Travel. (Febrero de 2017). *Condor Travel*. Obtenido de Condor Travel: <https://www.condortravel.com/en/>
- Congreso de la República. (19 de Diciembre de 2002). *Congreso de la República*. Obtenido de Ley de Centros de Innovación Tecnológica Ley N° 27267: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/0A164C212619C74405257807005CA2A6/\\$FILE/1_Ley_27267.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/0A164C212619C74405257807005CA2A6/$FILE/1_Ley_27267.pdf)
- Congreso de la República. (s.f.). *Congreso de la República*. Obtenido de Ley de Areas Naturales Protegidas Ley N° 26834:

- <http://biblioteca.unmsm.edu.pe/redlieds/Recursos/archivos/Legislacion/Peru/ley26834.pdf>
- D'Astous, A., Sanabria Tirado, R., & Pierre Sigué, S. (2003). *Investigacion de mercados*. Bogotá: Editorial Norma.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México.
- El Comercio. (27 de Noviembre de 2015). *El Comercio*. Obtenido de Premio Perú 2021: <http://elcomercio.pe/economia/peru/premio-peru-2021-que-empresas-destacaron-programas-rse-noticia-1859595>
- Exito Exportador. (2016). *Exito Exportador*. Obtenido de Estadísticas mundiales del Internet 2016: <http://www.exitoexportador.com/stats.htm>
- Flores F., C. (26 de Mayo de 2016). *Diario Correo*. Obtenido de Siete millones de turistas llegarán a Perú en el 2021: <http://diariocorreo.pe/economia/siete-millones-de-turistas-llegaran-a-peru-en-el-2021-674975/>
- Gestion. (24 de Agosto de 2015). *Diario Gestion*. Obtenido de The Carlyle Group adquiere empresas turísticas Nuevo Mundo Viajes y Condor Travel: <http://gestion.pe/empresas/the-carlyle-group-adquiere-integra-nuevo-mundo-viajes-y-condor-travel-2140799>
- Gestión. (31 de Julio de 2015). *Diario Gestión*. Obtenido de El boom del turismo en el Perú: de solo Machu Picchu a un país multideestino: <http://gestion.pe/economia/boom-turismo-solo-machu-picchu-pais-multideestino-2138679>
- Gestion. (5 de Noviembre de 2016). *Diario Gestion*. Obtenido de Perú espera llegar a los siete millones de turistas el 2021: <http://gestion.pe/tendencias/mincetur-peru-espera-llegar-siete-millones-turistas-2021-2173992>
- Gestion. (5 de Diciembre de 2016). *Diario Gestión*. Obtenido de Perú es elegido como mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo: <http://gestion.pe/tendencias/peru-elegido-como-mejor-destino-culinario-mundo-quinto-ano-consecutivo-2176468>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado de Mendoza, C. (4 de Abril de 2016). *El Comercio*. Obtenido de Turismo hacia el Perú ya

genera US\$ 20 mil millones, dice WTTC: <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/turismo-hacia-peru-ya-genera-us20-mil-millones-dice-wttc-noticia-1891268>

Migraciones Superintendencia Nacional del Perú. (s.f.). *Migraciones Superintendencia Nacional del Perú*. Obtenido de Estadísticas de Movimiento Migratorio en el Perú:
<https://www.migraciones.gob.pe/index.php/estadisticas/>

Mistura. (Febrero de 2017). *Mistura*. Obtenido de Apega la organizadora: <http://mistura.pe/nuestra-historia/>

OMT. (18 de Enero de 2016). *Organismo especializado de las Naciones Unidas*. Obtenido de Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% hasta el record de 1200 millones:
<http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>

Perú 21. (18 de Noviembre de 2013). *Perú 21*. Obtenido de Turismo gastronómico en 800%:
<http://peru21.pe/actualidad/turismo-gastronomico-peru-se-incremento-800-2158062>

Perú 21. (27 de Noviembre de 2016). *Diario Perú 21*. Obtenido de Más de 4 millones de turistas ingresarán al Perú durante el 2017, según Mincetur: <http://peru21.pe/economia/mincetur-mas-4-millones-turistas-ingresaran-al-peru-durante-2017-2263450>

PromPerú. (Agosto de 2015). *PromPerú*. Obtenido de Perfil del Turista Extranjero 2014:
<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>

PromPerú. (Agosto de 2015). *PromPerú*. Obtenido de Perfil del Turista Extranjero 2014:
<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>

Reitz, J. (2004). *Dictionary for library and information science*. Westport, Connecticut: Libraries unlimited.

Revoredo, J. (15 de Enero de 2017). *Diario Uno*. Obtenido de Diario Uno:
<http://diariouno.pe/2017/01/15/medidas-del-gobierno-estan-desacelerando-la-economia/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Scheler Artizon Tre. (2017). *Scheler Artizon Tre*. Obtenido de Turismo en el 2017:

<http://www.schelerhuayhuashtrek.com/turismo.htm>

Sunat. (19 de Diciembre de 2002). *Sunat*. Obtenido de Ley N° 27889:

http://www.sunat.gob.pe/legislacion/iepdtn/ley_27889.htm

Xinhua. (30 de Julio de 2016). *América Economía*. Obtenido de Perú espera terminar 2016 con 3,7

millones de turismo: [http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-espera-](http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-espera-terminar-2016-con-37-millones-de-turistas)

[terminar-2016-con-37-millones-de-turistas](http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-espera-terminar-2016-con-37-millones-de-turistas)

Anexos

Anexo 1: Elaboración de la matriz EFE

Variables considerados para el análisis PESTEL

Análisis	Variable
Económico	Crecimiento del PIB Mayor dinamismo de la demanda interna proyectada Inflación controlada Volatilidad de los mercados internacionales Tipo de cambio Crecimiento del sector Turismo Crecimiento de la economía estadounidense Bajo nivel de bancarización
Legal	Fomento del Turismo Ley General del Turismo APAVIT y APEGA Fondo de Promoción Turística Ley 27627, mejora de estándares tecnológicos
Social	Cultura de promoción cultural Orgullo nacional Maravillas y ciudades turísticas Mayor inseguridad Impulso del estado al sector Turismo
Tecnológico	Alta penetración de internet Internet como medio de captación de turistas
Ambiental	Lima es una ciudad expuesta a desastres naturales

Resumen de las variables del análisis PESTEL

RESUMEN DE VARIABLES DE ENTORNO			
Variable	Tendencias	Efectos	Resultado
Económico	Crecimiento del PIB	Aumento en las ventas	Oportunidad
Económico	Mayor dinamismo de la demanda interna proyectada	Aumento en las ventas	Oportunidad
Económico	Inflación controlada	Reducción de los costos	Oportunidad
Económico	Volatilidad de los mercados internacionales	Incertidumbre en la demanda de turistas	Amenaza
Económico	Tipo de cambio	Aumento en las ventas	Oportunidad / Amenaza
Económico	Crecimiento del sector Turismo	Mayores ventas	Oportunidad
Económico	Boom gastronómico	Mayores márgenes de rentabilidad	Oportunidad
Económico	Crecimiento de la economía estadounidense	Mayores ventas	Oportunidad
Económico	Bajo nivel de bancarización	Reducción de incentivos en turismo	Amenaza
Legal	Fomento del Turismo	Mayor demanda de turistas	Oportunidad
Legal	Ley General del Turismo	Mayor promoción del turismo	Oportunidad
Legal	APAVIT y APEGA	Mayor promoción del turismo	Oportunidad
Legal	Fondo de Promoción Turística	Mayor promoción del turismo	Oportunidad
Legal	Ley 27627, mejora de estándares tecnológicos	Mayores ventas	Oportunidad
Cultural	Cultura de promoción cultural	Mayores márgenes de rentabilidad	Oportunidad
Cultural	Orgullo nacional	Mayor promoción del turismo	Oportunidad
Cultural	Maravillas y ciudades turísticas	Mayor promoción del turismo	Oportunidad
Cultural	Mayor inseguridad	Disminución de ventas	Amenaza
Cultural	Impulso del Estado al sector Turismo	Aumento en las ventas	Oportunidad
Tecnológico	Alta penetración de internet	Ahorro en costos	Oportunidad
Tecnológico	Internet como medio de captación de turistas	Mayor promoción del turismo	Oportunidad
Ecológico	Lima es una ciudad expuesta a desastres naturales	Disminución de ventas	Amenaza

Anexo 2: Elaboración de la matriz MPC

Matriz de atraktividad de la rivalidad de los competidores existentes

Rivalidad entre los competidores existente						
		1	2	3	4	5
Rivalidad entre competidores		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Especialización de servicios	Bajo	3			Alto	
Costos fijos	Alto	2		Bajo		
Características del servicio	Bajo	4				Alto
Aumento de capacidad	Bajo	4				Alto
Diversidad de competidores	Alto	3			Bajo	
Interés estratégico	Alto	4				Bajo
Resultados	4	Atractiva				

Matriz de atraktividad del poder de los clientes

Poder de los clientes						
		1	2	3	4	5
Poder de los clientes		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Número de clientes importantes	Poco	4			Mucho	
Disponibilidad de sustitutos	Mucho	4			Poco	
Costos de cambio	Alto	3			Bajo	
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alto	4			Bajo	
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Bajo	2			Alto	
Contribución a la calidad del servicio al cliente	Pequeño	3			Grande	
Rentabilidad de los clientes	Bajo	4			Alto	
Resultados		4		Atractiva		

Matriz de atraktividad del poder de los proveedores

Poder de los proveedores						
		1	2	3	4	5
Poder de los proveedores		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Número de proveedores importantes	Alto	3			Bajo	
Disponibilidad de sustitutos	Bajo	4				Alto
Costos de cambio	Considerable	2		Reducido		
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Fuerte	3			Debil	
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Alto	4				Bajo
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alto	2		Bajo		
Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alto	2		Bajo		
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeña	4				Grande
Resultados	3	Neutral				

Matriz de atractividad de los nuevos competidores – Barreras de entrada

Nuevos competidores - Barreras de entrada						
		1	2	3	4	5
Barreras de entrada		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Economías de escala	Pequeño	2		Grande		
Diferenciación del servicio	Escasa	3			Importante	
Lealtad del cliente	Bajo	2		Alto		
Requerimiento de capital	Bajo	2		Alto		
Acceso a tecnología	Amplio	3			Restringido	
Acceso a insumos necesarios	Restringido	3			Amplio	
Política gubernamental	Inexistente	4				Alto
Efecto de la experiencia	Poco importante	5				Muy importante
Sustitutos cercanos	Grande	5				Pequeño
Resultados		5	Muy Atractiva			

Matriz de atractividad de los nuevos competidores – Barreras de salida

Nuevos competidores - Barreras de salida						
		1	2	3	4	5
Barreras de Salida		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Especialización de activos	Alto	3			Bajo	
Costos únicos de salida	Alto	3			Bajo	
Barreras emocionales	Alto	4			Bajo	
Barreras gubernamental	Alto	3			Bajo	
Sustitutos cercanos	Grande	5				Pequeño
Resultados		3	Neutral			

Matriz de atractividad de la industria

Análisis del grado de atractividad de la industria							
		1	2	3	4	5	
Atractividad de la Industria		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Barreras de Entrada	Alto					5	Bajo
Barreras de Salida	Alto	3			Bajo		
Disponibilidad de Productos Sustitutos	Muchos	4				Pocos	
Poder de Negociación de los Clientes	Alto	4				Bajo	
Poder de Negociación de los Proveedores	Alto	3			Bajo		
Rivalidad entre Competidores (intensidad)	Elevado	4				Escaso	
Resultados	4	Atractiva					

Anexo 3: Diseño de la Entrevista a Profundidad

Diseño de la entrevista

GUIA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

DATOS SOBRE LA EMPRESA

- ¿Cuál es tu nombre completo?
- ¿Dónde trabaja y cargo?
- ¿Cómo se llama la empresa donde trabaja?*
- ¿Cuál es el rubro de la empresa?*

CONCEPTO DE TURISMO GASTRONÓMICO

- ¿Para usted qué es “turismo gastronómico”?
- ¿Cuál es su percepción sobre el turismo gastronómico en nuestro país?
- ¿Por qué? Sustenta su respuesta.
- ¿Considera al turismo gastronómico como un rubro diferenciado dentro del sector Turismo?
- ¿Cuáles son para usted sus características principales?

DESARROLLO DEL TURISMO GASTRONÓMICO

- ¿Cree que el turismo gastronómico es un rubro rentable dentro del sector turismo?
- ¿Su influencia es determinante dentro del sector Turismo para nuestro país?
- ¿Qué necesita el turismo gastronómico para desarrollarse en el Perú?
- ¿Qué rol social y cultural cumple el turismo gastronómico en nuestro país?
- ¿Cree que las agencias de turismo receptivo deberían crear líneas especializadas en turismo gastronómico, y no solo paquetes?
- ¿Cómo cree que se podría beneficiar el rubro con ello?
- Considera que existen algunas desventajas de crear líneas especializadas en turismo gastronómico?
- Según su experiencia, ¿cuáles son las provincias o regiones donde se podría desarrollar más el turismo gastronómico?

COMPETITIVIDAD DEL RUBRO

- ¿Conoce algún tour operador que ya ofrezca este tipo de servicio? ¿Cuál/es?
- De recibir un servicio especializado de este tipo, ¿Cuáles serían sus expectativas?
- ¿Cuáles son las principales características que debe tener una línea de turismo gastronómico?
- ¿Cree que este servicio será rentable? ¿Por qué?
- ¿Qué clase de servicios cree que debe incluirse esta línea gastronómica?

Anexo 4: Transcripción primera entrevista

Transcripción de la entrevista a la directora de promoción al turismo de PROMPERÚ - Marisol Acosta.

Buenos días. Para comenzar, ¿me podrías comentar un poco acerca de usted? ¿Cuál es su nombre?

Soy Marisol Acosta, directora de promoción al turismo de PROMPERÚ.

Para usted, ¿qué es el turismo gastronómico?

El turismo gastronómico, como lo entendemos es una actividad vinculada al viaje y que tiene como motivación la gastronomía. Dentro de sus modalidades existen personas que vienen solamente a comer, lo cual son segmentos nichos del mercado, y otro que la gastronomía se ha vuelto como un movilizador y como un refuerzo de diferentes atributos de un país, es decir, para que no solo vengan a comer, sino para que vengan a hacer cosas y para que se desplacen en el Perú vinculado con la gastronomía. Eso vendría a ser como un eje que permita que las personas vivan otras experiencias ya sea cultural, natural, actividad de lectura, pero que siempre esté la gastronomía como un elemento importante y transversal a todas las actividades que desarrolla. En otra palabra, es como el eje del conductor que pueda llevarte al destino para poder comunicarte con series de propuestas y alternativas de viaje en su visita al país.

¿Cuál es su percepción con respecto a la gastronomía peruana?

Actualmente, la gastronomía peruana es una de las gastronomías reconocidas como una de las mejores del mundo, tiene como el quinto año recibiendo premio de World Awards, que es un reconocimiento internacional de la mejor cocina del mundo, y este reconocimiento de manera consecutiva, dice muchísimo del país y así hemos ido ganando en muchos mercados. Hay

mercados donde la gastronomía ha ido teniendo como soporte valioso de la inversión privada. Restaurantes peruanos que se convierten en embajadores y que sostienen esta cualidad que tenemos como destino, que es la gastronomía. Podemos decir que los países como Chile, Colombia, Argentina, España, Estados Unidos van creciendo el número de restaurantes peruanos, hace poco supimos que en Hawái está inaugurando restaurantes peruanos y en Asia también. Se convirtió en un momento, desde hace muchos años (aproximadamente en el 2008) como un signo de prestigio, es decir, ir a comer en un restaurante peruano (lo sigue haciendo en varios países) como un punto recomendado, como por ejemplo países como Chile, dentro de las recomendaciones de la visita de la ciudad, recomienda comer comidas peruanas en los restaurantes peruanos. Eso ha llegado a punto que hay que mantenerse y eso exige seguir trabajando y desarrollando.

¿Qué premios ha ganado la gastronomía peruana?

Ganamos el World Awards, tanto en el nivel mundial y en el nivel sudamericano (5 años consecutivos de este reconocimiento). Por otra parte, tenemos otros reconocimientos como en el ranking de los 50 best, entonces hay series de indicadores que hablan de este posicionamiento. Tenemos al restaurante central como los primeros en el cuarto del mundo, y como primero en Latinoamérica. Entonces creo que hay varios indicadores que hablan sobre la gastronomía peruana con respecto al posicionamiento que tenemos actualmente.

¿Considera usted que el turismo gastronómico como un rubro diferenciado en el sector del turismo?

Existen actualmente propuestas gastronómicas que están incorporadas de manera singular como un tour que lo puedes tomar en un día o en una tarde y que son tours gastronómicos. Son componentes muy diversos, desde ir a pescar y llevarlo a la mesa, aprendiendo su preparación

por medios de chefs especializados.

Como algo vivencial.

Claro, esto es un componente que tiene la gastronomía. La interacción de hecho es vital porque cuando hablamos de la cocina, hablamos de la historia de esa cocina. Creo que estos son los pilares que tienen la gastronomía, que son la historia que se pueden contar alrededor de los platos y de los productos. La historia está contada desde sus vínculos con la arqueología, con nuestra geografía, entonces eso se da mucho para poder contar.

¿Cuál cree que son las características principales de la gastronomía peruana?

Yo creo que una de las cualidades son sus productos, puesto que los productos son de calidad, son extraordinarios y son auténticos. La técnica, si bien es cierto que es ancestral, pero que ha ido modernizando sin perder la misma cocina, es más, es una cocina que se ha nutrido de otros países, como de cocina asiática (China, Japón), cocina europea (Francia, España), cocina de África, es decir, que nuestra cocina ha sido enriquecida por varios países y que ha sabido amalgamar toda esta propuesta para poder tener el producto local y esos toques locales ha dado que este producto sea muy apreciado. También tenemos productos frescos por la diversidad geográfica y eso nos da diversidad de productos a lo largo del año y que son productos de un buen origen. Todo va sumando para que, en lado de la investigación culinaria, donde están los cocineros peruanos, y la investigación de lado de los orígenes que da hoy día en las cocinas regionales y todo suman un gran valor. La cocina peruana se sustenta en las cocinas regionales y de las cocinas regionales hablamos de todas estas investigaciones que se han venido dando por parte de las universidades, y que las universidades son sumamente importantes para generar conocimientos y esto son los aportes que le da a la gastronomía desde el lado de la investigación.

¿Cree que el turismo gastronómico es un rubro rentable para el sector del turismo?

No te podría decir, porque estoy en la parte del comercial. Pero lo que sí puedo decir es que, por los comentarios de los viajeros, lo que dicen con respecto a la cocina peruana es que en el Perú se cocina y se come muy bien en todas partes. O sea, no solo en los buenos restaurantes, sino en los restaurantes modestos. Otros dicen que después de Cusco, Machu Picchu, Lima, sigue la gastronomía peruana que son las más comentadas en las redes sociales. Entonces la gastronomía peruana o los tours gastronómicos son una propuesta que permite generar un aporte a las actividades que Perú te ofrece como actividades turísticas en sus diferentes escenarios y lugares. La gastronomía está presente en cualquier destino que una persona visita en el país y creo que es rentable en la medida que conserva varios elementos que son: el cuidado de la calidad, la sanidad, y los contenidos, puesto que creo que son grandes valores de la cocina peruana porque la cocina peruana cuenta historias, porque creo que los turistas de ahora les gustan que le cuenten historias y que mientras cuente más historias sustentadas en todo lo pasado que tenemos y que en la medida de cómo lo sustentamos nuestra gastronomía, se hace mucho más atractiva para dar pie a seguir consumiendo productos que estén vinculados al país.

¿Qué necesita para usted el turismo gastronómico para desarrollarse aquí en Perú?

Yo creo que por un lado está, voy a seguir hablando de la investigación, en cómo las personas regionales se siguen revalorando y como se siguen poniendo en valor para su consumo, esto tiene que ver con la presentación y muy importante la calidad y servicio. No todos los lugares donde vayas a consumir te atienden con rapidez, te atienden con el mejor estándar que se esperarían para un viajero de afuera, son las cosas que tenemos que seguir trabajando, en temas de calidad, temas de servicios, temas de estandarizar las normas, manejarlo dentro de los

estándares de sanidad de todo lo que tiene que ver con la manipulación de los alimentos, la adecuada capacitación de quienes están en atención tanto en la preparación.

¿Cree que las agencias de turismo receptivo deberían crear líneas especializadas enfocadas al tour gastronómico?

Yo no sé si sea especializada, creo que cuando uno está en la actividad turística tiene que desarrollar nuevos productos, tiene que estar proponiendo nuevas propuestas para mantenerte en el mercado como atractivo. La gente siempre está en la expectativa en la búsqueda de novedades, de alternativas diferentes, qué destino lo propone. Por lo tanto, la gastronomía es una actividad importante que se hace dentro de las actividades turísticas del país. Por su puesto que también exige creatividad, ingenio dentro de esa propuesta y creo que la gastronomía se presta para poder, es muy versátil, presentar diferentes maneras. Creo que ahí se exige la creatividad, pero que esto es parte de los productos que debe estar en permanente desarrollo.

¿Cuáles son las ventajas de crear una línea solo enfocada al turismo gastronómico?

Yo pensaría que esto le puede servir a un turista cuya motivación principal es venir y probar la comida, y las actividades vinculadas a la cocina como actividad principal. Yo creo que es un súper nicho del mercado y no sé si es que pueda ser rentable, depende de los intereses y el enfoque del empleador. Lo que sí creo que la gastronomía es transversal y que puede ser un eje para que pueda hacer diferentes actividades y que está conectada con, por ejemplo, una visita que puedes hacer en un hotel de la sierra del Perú, donde sus productos son consumidos en el hotel y están conectados con una comunidad, donde la comunidad se vincula con el hotel gracias a sus productos, donde las actividades que desarrollas o el hotel te invita desarrollar, incluye a la comunidad como una beneficiaria de esa visita, donde la comunidad te presente el producto que tu estuviste consumiendo en el hotel. O sea, te da para hacer una diversidad de

desarrollos y que también los productos que puedan ser inclusivos, porque tienes a las comunidades que puedes incorporar en el recorrido turístico beneficiándolas también a partir de la gastronomía, sea por los productos que generas, sea por la cocina. No sé si es como una línea específica de gastronomía, esto significaría que la gente viene únicamente a probar productos, en el sentido gourmet, que se mueve en espacios de alto nivel, nivel de restaurantes, que vendría ser un nicho de mercado bien pequeño. Por ahora lo que sí te puedo decir es que hay grupos de viajeros que vienen motivados dentro de varias actividades que Perú los proponen por la gastronomía. La gastronomía es un plus que genera al decisor del viaje para decidir por un destino, pero la mayoría de los viajeros no es el motivo principal para que viajen a un país, por lo menos ahora no.

¿Cuál es el motivo por el cual que no vendría al Perú solo por el tour gastronómico?

Porque los turistas son multi-temáticos, lo que buscan los turistas es hacer varias cosas. La comida es una parte de las actividades que haces. Los turistas suelen tener varias actividades que pueden ser hoy cultural, mañana actividades de naturaleza, pasado mañana quiere algo de lectura, y luego quiere ir a la playa a descansar.

¿Cree usted viable la creación de una línea enfocada hacia el tour gastronómico?

Yo creo que se necesitaría de una investigación. De profundizar en saber qué tamaño de mercado tengo para esta línea de negocio vinculado con el tema gastronómico si es que esta línea de mi negocio podría ser rentable en la medida que te pueda generar cuanto de movimiento y cuanto de gasto vinculado. Comer en la casa de alguien donde mamá es quien prepara la cocina y tu es lo que tienes una interacción con la familia peruana que te prepara la comida y ahí la gente disfruta en este compartir con alguien local, como otros que buscan es estar en un restaurante "central" para estar en una presentación de su propuesta gastronómica y

otro día irse a otros restaurantes tener una semana de comida. Todo vendría ser un súper nicho. Sin embargo, hay chilenos que vienen solamente a Perú a comer, pero eso es un nicho muy pequeño en el mercado y lo hacen los chilenos por la cercanía, la proximidad de un destino que destacan en temas gastronómicos, y una accesibilidad en el tema aérea (viajar al país por la comodidad del precio). Pero si hablamos de otros mercados, yo no me estoy imaginando a un francés que solamente viene al Perú a comer, salvo sea un estudioso de la gastronomía, sin embargo, todo esto depende mucho del mercado, de la distancia, y de la oportunidad. Por ahora son muy poquitos para hablar de una línea de negocios, creo que todo es cuestión de investigar, pero justamente así los empresarios pueden empezar a buscar oportunidades.

¿Cree usted es posible si lo enfocamos hacia Estados Unidos?

La comida peruana en Estados Unidos está más que valoradas por su sabor, por su calidad de productos, por el valor de su comida, por la percepción del mercado que difiere de lo que ven relacionado con nuestra cocina. Hoy hablamos de “super foods” y justamente estos son los productos que ahora están en mucho interés porque hay una corriente de comidas saludables y esto justamente va en esa línea. La gastronomía aparte de muchas temáticas, tiene muchas oportunidades de seguir desarrollando otras líneas de negocios. Todo el tema de bienestar relacionado a la gastronomía, me parece una súper propuesta, por ejemplo.

¿Conoce otra agencia que se dedica o ha creado esta línea gastronómica?

No conozco a nadie que haya creado esta línea de negocios, pero de hecho está dentro de todo el programa de viaje, sobre todo en Lima, ves que hay tour gastronómico vinculados dentro de las propuestas o los portafolios de venta de las agencias.

Si usted fuese usuaria de tour gastronómico, ¿Qué desearías que incluyera en el tour

gastronómico?

Me gustaría que incluya un nivel de aprendizaje, puesto que los turistas lo que buscan es interactuar, sobre todo los milenios, son los turistas que quieren aprender y creo que cuando uno hace eso vas aprendiendo del destino. Creo que los sabores, la cocina es muy sensorial y que tanto nos remite al recuerdo, creo que ahí es que mientras más tocas, mientras más sientes, mientras más miras, creo que eso es una de las cosas que a mí me gustaría hacer cuando hablo de la gastronomía del lugar, tocar el producto, prepararlo, manipularlo, interactuar con alguien que te cuenta (alguien local mejor) de su origen, de su historia.

¿Cuáles son las características principales que los estadounidenses vienen hacia Perú? ¿De qué manera podemos implementarlas para poder atraer a más estadounidenses a probar el tour gastronómico?

El turista americano que viene al Perú, viene principalmente solo y son varios grupos de viaje al cual nos dirigimos. Me preguntabas cómo hacer para que los turistas puedan apreciar la gastronomía. Creo que eso tiene que analizar un poco más el mercado desde esos intereses que tenemos comerciales y dentro de esto va un poco por conocer un poco más de la percepción de la gastronomía con la gastronomía del mercado norteamericano. Lo que yo te comentaba respecto a lo que valoran vinculado a los productos peruanos, a la calidad de los productos peruanos, a considerarlo justamente dentro de la propuesta si eso es lo que valoran, iría por ahí un poco la incorporación dentro de la propuesta de viaje vinculado con la gastronomía para poder lograr captar su atención. Por ejemplo, hablar de Camu Camu, que tiene una gran concentración de vitamina C. Creo que hay varias alternativas que se puede hablar. Por otra parte, puede ser la quinua, puede ver cómo es esa planta, es muy diferente que solo lo consumes allá y ver como se presenta aquí, porque aquí no solo hay de color perla, sino roja, es más se puede ver como se prepara, como se consume y su historia (cómo se consumía en las épocas

ancestrales), como ha sido conservando a lo largo de los años y como ha sido hoy cada vez más revalorada.

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo 5: Transcripción segunda entrevista

Transcripción de la entrevista al periodista gastronómico – Gonzalo Pajares.

Definición de turismo gastronómico

Hay una categorización, el turista clásico es el que va a un lugar típico, se toma la foto y compra curiosidades, mientras que el viajero se compenetra y compromete con la cultura que conoce. Ambos gastan igual, pero el compromiso del viajero es más relevante. Al Perú llegan muchos turistas, pero deberían llegar más viajeros, porque somos un país rico culturalmente. Respecto al tema gastronómico, el turista que llega se va a alimentar. Nuestra cultura se manifiesta en la gastronomía.

Sucede ahora que hay más viajeros y turistas que vienen al Perú por su cultura, pero ahora hay muchos que vienen solo para comer. El turismo gastronómico es eso, los visitantes que vienen al Perú a descubrir su gastronomía. En el Perú se dan estas condiciones especiales, somos el mejor destino culinario del mundo, y esto ayuda a que más visitantes lleguen por la gastronomía.

El peso de la cocina en Perú tiene que ver con un tema social, es un país donde un cocinero se puede convertir en un protagonista de cambio, como es el caso de Gastón Acurio. No es un tema alimenticio, sino un fenómeno cultural que tiene un impacto económico muy grande.

¿Crees que el turismo gastronómico ya está consolidado?

Creo que está desarrollándose, pero ya hay una distinción. Antes la visión que se tenía era la visión típica del turista, pero hoy tenemos diversas alternativas. En España, solo Barcelona recibe 21 millones de turistas al año, ¿por qué no podemos lograrlo nosotros? Creo que hay iniciativas para lograr también que el nivel del viajero suba, y tenemos muchas opciones vinculadas a nuestro pasado y a nuestro presente que pueden ser atractivas, pero esto va camino

al desarrollo.

¿Cómo deberíamos caracterizar al rubro del turismo gastronómico?

Creo que uno no ama lo que no conoce, entonces si estás pensando en el turista es necesario hacer un esfuerzo importante para que nosotros mismo conozcamos y apreciemos lo que tenemos. En función a eso podemos transmitir lo mismo a los visitantes. Respecto al turismo gastronómico, lo que he visto, es que llega un turista y va a Central o Maido, y está bien que les vaya bien, pero creo que desde las agencias debe promoverse explorar otros espacios. Allí no está la riqueza cultural de la gastronomía, sino en el agricultor, en el ganadero, pescador, en las cocinas populares, las casas y los huariques.

Lo que pasa es que recibimos al turista y buscamos impresionarlos, pero ¿eso es representativo de nuestra cultura?, ¿eso es lo que somos? No desprecio estos espacios, pero hay otros más representativos. Yo creo que la gastronomía está cambiando la forma en que nos sentimos respecto al Perú, nos hace sentir orgullosos. Nos toca mirar hacia atrás, ir ganando amor propio, el país a mejorando, y hay espacio para ganar en el turismo, encontrar expresiones auténticas de los que somos, y la comida es un espacio interesante.

Si te das cuenta, todas las irrupciones políticas y económicas, la llegada de los españoles, japoneses, los chinos, las migraciones de los provincianos, todo se traduce en nuestra riqueza gastronómica.

¿El turismo gastronómico debe ser una experiencia participativa?

Sí, el hecho está en conocer. No sentir que solo estás de paso. El turista viene a divertirse, y eso está bien, pero hay que ir ayudando a formar audiencias informadas, porque ese tipo de

viajeros se van a quedar más, van a consumir más.

¿El turismo gastronómico puede ser rentable?

Hay que agradecer al turismo. Este, por ejemplo, es un espacio de comida local, y tenemos alto tránsito de turistas. Es muy importante la presencia del turista extranjero y lo que hacemos es explicarle un poco lo que es la comida peruana. En nuestro caso, nosotros cocinamos para peruanos y para extranjeros, y como sabemos que la comida peruana suena mucho en el mundo nos preocupamos porque la experiencia del extranjero sea muy local, muy tradicional.

¿Qué se necesita para que el rubro despegue?

Amor propio de la gente, el trabajo de los promotores, la creación de nuevas rutas, nuevos espacios, campañas de salubridad que tienen que ver con el Estado, abrir un local puede ser un trámite engorroso y eso puede frenarnos. La gastronomía puede generar polos económicos, toca repotenciar diversas zonas.

Nuestra idea es que en el país se desarrollen líneas de turismo gastronómico, las cuales pueden impulsar paquetes con rutas

Sí, las comidas regionales son muy sabrosas, pero lo que hay que hacer es integrarlas, porque básicamente el centro de todo es Lima. En Arequipa tienes un universo gastronómico, la comida de la selva, la comida andina, comer en Cusco es una experiencia y en Huancayo también. Tenemos posibilidades inmensas para desarrollar la gastronomía.

En Cusco pasa algo muy particular, solo hay pizzerías. Pasa por revalorar lo nuestro, o de solo consumir lo que nos prestigia, como lo que pasa con la quinua o la chía. Ahora está muy de

moda la comida vegetariana, pero la gente no sabe que la comida andina es básicamente vegetariana porque el agricultor come lo que produce, come lo que producen sus animales, pero solo los come en ocasiones muy especiales porque son los que lo abastecen, y sin embargo no volteamos a ver esto.

En provincias, ¿qué zonas encontramos con mucho potencial?

Arequipa es un universo, como te decía. Ellos tienen costa y sierra, tienen mucho naturalmente. Cusco está descubriendo nuevos protagonistas, muchos emprendedores de Lima están yendo para abrir locales allá. Hay cocina puneña, tacneña, chiclayana, hay tantas posibilidades como destinos hay en el Perú. Yo soy cajamarquino y la comida es deliciosas, seguro sus opciones son más reducidas, pero hay que valorarla y desarrollarla. En cualquier lugar con respeto al ingrediente y buenas prácticas se puede desarrollar la gastronomía.

¿Sabes de la existencia de líneas de turismo gastronómico?

Conozco iniciativas de agencias pequeñas que llevan turistas a comer, a conocer locales y huariques.

¿Qué servicios debería incluir una línea de turismo gastronómico?

Mira, Lima es una ciudad viva, tiene teatros, galerías, música, espacios culturales muy buenos que deberían integrarse con la gastronomía. Claro, hay turista que vienen a juerguearse y genial, pero también está el que viene a vivir experiencia, y la gastronomía debería integrarse a esos espacios.

Todos los días hay algo que hacer, Perú no es solo Machu Picchu, acá hay muchas cosas por hacer, y no solo en Lima sino en todo el Perú, y si no hay cosas que hacer debemos crearlas. El viajero va a comer, le des de comer bien o mal igual va a comer porque tiene que alimentarse,

nuestra oportunidad está en ofrecerle la oportunidad de comer bien. El viajero ya está acá, lo que tienes que hacer es darle cosas para hacer.

Anexo 6: Transcripción tercera entrevista

Transcripción de la entrevista al Gerente de restaurantes – Carlos Zevallos.

Buenos tardes Carlos, mi nombre es Jair Vásquez, estoy haciendo esta investigación para la Maestría de Marketing que estoy siguiendo, muchas gracias por acceder a esta entrevista. ¿Me podrías por favor decir tu nombre completo?

Carlos Zevallos

¿Actualmente donde trabajas y qué cargo tienes?

Actualmente estoy en un proceso de emprendimiento, tengo junto a unos socios tres restaurantes ya abiertos y vamos por el cuarto, todos entre Cusco y Machu Picchu.

¿Cómo se llaman?

Nuestra empresa como marca comercial se llama Mesa Perú, tenemos restaurantes de la marca Ayasca de comida tradicional y otro de la marca Chullpi que es un restaurante con un enfoque un poco más innovador y elaborado.

¿Cuál es el rubro de la empresa?

Restaurantes

¿Para usted que es el turismo gastronómico?

Es una serie de condiciones en la que una persona va a descubrir la gastronomía desde una visión un poco más allá que solo comer, va a entender de dónde viene, cómo se hace, qué hay detrás del plato de comida en específico y cómo se vincula toda una comunidad, región, ciudad o tradición con algo que es solo comer no. Es la diferencia entre alimentarse y entender que

hay detrás de todo ese proceso de ofrecer la alimentación

¿Y cuál es su percepción sobre el turismo gastronómico en nuestro país?

Creo que el Perú está bien posicionado en términos gastronómicos, no sé si en turismo gastronómico pero en términos gastronómicos estamos como en un mapa mundial en el que nos ven de todos lados, viene gente interesada en arqueología pero da por sentado que la comida es buena en nuestro Perú, no estoy tan convencido que haya muchas personas que vengan específicamente a comer, excepto que cuando hay la feria Mistura, pero inclusive si vienen con una visión muy especializada van a querer relacionar ese aspecto con la parte arqueológica que es lo que complementa el turismo en el Perú, entonces de por si no diría que hay un turismo gastronómico que marque grandes cifras en porcentaje en exclusividad.

¿Considera al turismo gastronómico como un rubro diferenciado dentro del sector turístico?

Para quienes han empezado a ser esas iniciativas yo diría que sí, varios han empezado a ver a proyectar aspectos complementarios, yo creo que la gastronomía aún en el Perú se encuentra en un aspecto complementario del turismo arqueológico del turismo convencional que se hace en el Perú, yo he tomado nota de varios clientes míos que han solicitado servicios de algunas actividades servicios actividades diferentes, yo creo que si hay una actitud diferenciada de turismo.

¿Cuáles son para usted sus principales características?

El turismo gastronómico, tendría que ver un poco la investigación, el entender el proceso productivo, proceso de cultivo, proceso de insumo si son de extracción, si tienen una historia, si no están en veda, el principio del consumo, la tradición. El entendimiento de la base que es el insumo, que es una de las principales características en el turismo gastronómico , el respetar

ese proceso, respeto a las recetas, las formas de cocinar, las formas de cocción, tienen mucho de tradición en la mayoría de las ciudades, complementa la presentación, la presentación, la variedad, la innovación, el insumo fresco, varios factores que suman para que uno tenga una experiencia de entender el proceso de cocinar, entender la comida y disfrutarla por último.

¿Cree que el turismo gastronómico es un rubro rentable, dentro del sector turismo?

Totalmente si, considero que sí.

¿Y, su influencia es determinante dentro del sector turismo para nuestro país?

Sí, porque de alguna forma el turismo gastronómico, extrae, saca del closet a muchos de los negocios que, teniendo buenos productos, no han llegado con una marca al mercado. El hecho de que haya un buen posicionamiento de gastronomía impulsa a que se visite más estos espacios.

¿Y qué cree que necesitaría el turismo gastronómico para desarrollarse más en el Perú?

Necesitaría, más apertura, más entendimiento, más jóvenes chefs innovadores, más recursos económicos, yo creo que hay muchos cocineros jóvenes, que tienen ganas de hacer cosas bien, en innovar, pero no cuentan con respaldo económico, muchas empresas ven este rubro lo ven esto como un negocio, que como una condición de pasión, como una condición de mostrar al mundo la gran gastronomía que tenemos. Lo ven como negocio y hacen esfuerzos mínimos para seguir la investigación, hay un desbalance entre quien tiene el dinero y puede hacerlo y quien lo quiere hacer y no tiene el dinero.

¿Qué rol social y cultural cumple el turismo gastronómico en nuestro país?

Mostrar al proveedor, creo que ha sido una de las tareas que varios cocineros han emprendido, comprar al proveedor, empoderar al productor, al campesino, al pescador, a la primera línea de provisión de insumos, en términos sociales ha sido la base, y hoy día cada vez más cocineros se preocupan de acercarse lo más posible a los productores, de dejar de comprar a intermediarios, o dejar de comprar productos procesados, de hacer sus procesos naturales, o sus procesos de cocciones de procesos aprendidos ellos mismos, pero en base a insumos entre locales y tradicionales, eso me parece uno de los avances más importantes en términos de participación social.

¿Crees que las agencias de turismo receptivo deberían crear una línea especializada de turismo gastronómico y no solo de paquetes?

Yo creo que sí pero como te dije antes, no considero que haya una cifra que sobrepase una cifra, o un porcentaje que sobrepase una cifra, no creo que haya dos cifras de interesados que vengan específicamente a comer, creo yo que hay gente que viene a comer, pero también viene a realizar otros aspectos, otro tipo de turismo arqueológico o complementarlo. Entonces creo que, sí deberían hacer una línea de turismo gastronómico, pero en este país va ir complementado con otros factores, pero sí, donde el 80% o 70% tenga un peso en la línea sí, totalmente sí.

¿Entonces crees que este rubro cree que este rubro se va beneficiar con esto?

Totalmente sí, yo creo que hay espacio para más cocineros entre jóvenes y no tan jóvenes que quieren salir a la palestra, al mercado a mostrar sus habilidades y su investigación, hay muchísimo espacio y beneficiaría al turismo, a los cocineros y a la población productora en general.

¿Considera que existen algunas desventajas de crear líneas especializadas de turismo gastronómico?

Considero que existen desventajas de abastecimiento, por ejemplo, la gastronomía se nutre de alimentos, de producción, considero la estacionalidad, el transporte, algunos aspectos de aprovisionamientos podrían jugar en contra del turismo gastronómico, el no respeto por las vedas, la depredación, la sobre extracción de algunos recursos, el turismo gastronómico también destruye algunos factores, por eso cada día hay más vedas, cada día hay insumos que ya no se encuentran.

¿Según su experiencia cuales son las provincias o regiones donde se podría desarrollar más el turismo gastronómico?

Yo creo que Lima ya está desarrollada, ya tiene por lo menos cinco o diez opciones valiosas, aunque tenga cincuenta mil restaurantes no creo que todas sean valiosas, hay mucho de copia, pero considero que hay en Lima bastante o algunas oportunidades valiosas.

El siguiente destino por naturaleza yo creo que es Arequipa, donde si hay una tradición, una forma natural de hacer gastronomía, Arequipa presenta historia, una tradición, unas ganas de hacer las cosas bien, en términos gastronómicos, resultado, la comida popular es buenísima en Arequipa, creo que hay que darle un poco más de espacio.

Cusco, también debería tener un espacio, Cusco tiene que hacer un mea culpa, porque tiene el bolsillo del turista que no escatiman en pagar un poco más por tener un mejor producto, sin embargo, creo que estamos todavía un pasito atrás, deberíamos de avanzar o reinventarnos.

La comida de la selva, me parece que es la joya escondida que el Perú todavía tiene, me parece que la comida de la selva todavía no ha sido explotada, me parece que si hablamos solamente

del turismo interno la comida selvática es excepcional y si tuviera mejores y mayores medios de conexión sería de verdad todo un descubrimiento.

¿Conoce usted algún tour operador que ya ofrezca este tipo de servicios?

En el trabajo que realizo ligado al rubro gastronómico en casi estos 7 años, he recibido pedidos especiales de varios tour operadores, creo que los más grandes son aquellos que de alguna forma tienen (tipo Lima Tours, Condor Travel) tienen líneas específicas para solicitar servicios que complementen la gastronomía, pero también he recibido pedido de agencias bien pequeñas que hacen recorridos por los mercados, clases de cocina, inducciones hacia técnicas tradicionales de cocina como pacha manca, conversaciones con algunos de sus cocineros, o aprendizaje un poco más de nuestra historia, nombres no tengo todos a la memoria pero si he recibido pedidos en estos últimos años.

¿Y de recibir un servicio especializado de este tipo cuáles serían sus expectativas?

Si yo fuera un viajero interesado en turismo gastronómico y me fuera a otro país que no fuese el mío, en principio me gustaría tener un recorrido sí especializado pero no basado en un solo lado, sino por ejemplo que vaya vinculado con el valor del producto, me gustaría recorrer restaurantes tradicionales, de calidad gastronómica pero también restaurantes de lujo, o de los top de cada lugar, pero siempre y cuando presenten valor por el producto que te ofrecen, que haya un chef que realice una investigación, que haya una responsabilidad y una ética con sus proveedores, con la extracción de recursos, respeto por la estacionalidad, por la ética de sus productos, variedad sería uno de mis requisitos, no me gustaría probar lo mismo durante tres, cuatro, cinco o diez días, para tener una imagen más sólida del lugar que vaya a visitar.

¿Cuáles crees que serían las principales características que deberá tener una línea de turismo

gastronómico?

Debería tener una información específica de lo que se va a ver, debería tener primero un información del interesado, en cuál es su expectativa, si hay expectativa por la historia, si hay expectativa por el sabor, si hay expectativa por la tradición, la innovación, el entendimiento de que está buscando el cliente, los horarios y las propuestas más adecuada, pasa que hay muchos lugares donde la comida es más pesada, y no lo disfrutan por estar enfermos, también que se adecue a cada lugar geográfico, como no que también tenga información médica para alergias, u otras cosas, sin que sean de intención pueden ser peligrosas para ingerir, alimentos o sustancias que uno no está acostumbrado.

¿Crees usted que este servicio sea rentable?

Totalmente sí, creo que si hay un espacio para que la gastronomía pueda crecer todavía un poco más, si hablamos del Perú en efecto creo que sí, o sea ya es rentable sin que todavía se desarrolle espacios para la gastronomía desde de la investigación, ya es rentable de por sí, si lo hacemos mejor podría ser más rentable todavía. Totalmente sí.

¿Qué clase de servicios adicionales crees usted que se debería incluir en esta línea gastronómica?

Un poco más del acercamiento del investigador hacia el usuario, un poco más del acercamiento del turista gastronómico hacia los lugares de producción, de pastoreo, de pesca, de cultivo, tal vez no literalmente pero sí en una especie de museo, infografía, explicación, pero si el turista gastronómico tiene algún interés de saber de dónde vienen las cosas, cuál es la historia de las recetas, en qué momento nacen, la historia de los insumos, porque algunas regiones existen ciertas cosas y en otras no, la vinculación con los climas, los pisos altitudinales, creo que debería haber más información al turista gastronómico del corte de la tradición pero también

del corte de la investigación también con un enfoque científico.

Muchas gracias Carlos por la entrevista, ha sido de gran ayuda.

Gracias a ti.

Anexo 7: Transcripción cuarta entrevista

Transcripción de la entrevista al Promotor de Turismo APEGA – Manuel del Solar.

Ante todo, esta entrevista va a ser totalmente confidencial, más que nada los datos nos van a servir para la realización de la tesis. Por favor me puedes decir fuerte y claro tu nombre completo.

Mi nombre es Manuel Jose del Solar

¿Actualmente donde trabajas y qué cargo tienes?

Trabajo en ELima.com y soy el Gerente General

Asimismo, soy promotor de turismo gastronómico en Apega.

¿Cuál es el rubro de la empresa?

Eh turismo, abocado a lo que es el rubro gastronómico también, buscando siempre incursionar en cosas nuevas y definitivamente el tema gastronómico.

¿Para usted que es el turismo gastronómico?

Es cuando una persona de otro lugar viene acá no solo por la cultura sino también para conocer los sabores y los aromas de una cultura distinta. Buscar degustar y probar sabores distintos que definitivamente lo lleven a una experiencia diferente. Que puede ser en cualquier parte del mundo.

Pero, se comenzaron a llevar por los comentarios del mundo de lo que hoy es Perú como HUB, nos están tomando como referente. Muchos chefs salen al mundo a hacer ponencias, charlas, en muchos países. Es por ello que ahora hay muchos turistas que pueden venir solo un fin de semana solo a hacer full gastronómico.

¿Y por qué crees que se dio o mejor dicho cuándo se dio este movimiento fuerte?

Definitivamente varios chefs tuvieron que ver con esto, el impuso de Gastón, MISTURA, PROMPERU, es un conjunto de, no es uno solo. Si bien es uno que dio a conocer, son varios los que han ayudado. La comida peruana tiene una mixtura que tiene una cantidad de diferentes culturas y la diversidad, hacen un conjunto que hace atrayente la comida peruana.

¿Cuál es tu percepción sobre el turismo gastronómico de nuestro país?

Que todavía está comenzando, no está cuajado, le falta. El tema importante es aquí dar a conocer cosas nuevas y no el enlatado. Es decir, al clásico turismo al que siempre uno va. Ejemplo acaba de salir un nuevo paquete turístico en transporte público, eso es algo que le gusta mucho al turista, ellos no solo quieren ir a comer un ceviche, quieren ir a vivir el día a día, vivir esa experiencia. Que los lleven al huarique. Esa experiencia no está muy explotada aún. Deberíamos lanzarnos más hacia productos nuevos y diferentes que no solo tengan apoyo de los hoteles sino también de las agencias.

Por lo que he visto, la mayoría de turistas, el 80% van a Cusco, y por ende buscan tours gastronómicos. Es decir, es poco el porcentaje que solo vengan por un tour gastronómico, primero buscan conocer y complementan con éste. A raíz de Mistura se crean lazos, ramificaciones para que todos los turistas vengan y conozcan lo nuestro.

¿Considera al turismo gastronómico como un rubro rentable dentro del sector turístico?

No es muy rentable, no por ahora. Porque, porque todo tiene una lógica, hay una diferencia entre un tour normal entre un tour gastronómico por los fees que hay que pagar a los restaurantes. Este margen no te da en gran cantidad para que puedas estar dando comisiones.

Esto es un poco las trabas que te pueden dar los tours gastronómicos. Si el tour es directo no hay mucho problema porque uno mismo sabe sus costos, pero si se terceriza si traería muchas complicaciones porque debes pagarle a alguien más para que anime a los demás a comprar tus paquetes.

¿Qué cree que necesitaría el turismo gastronómico para desarrollarse más en el Perú?

Haber la cocina ya está. Lo que se necesitaría es un buen precio. Si tú cuentas con un producto bueno, bonito y barato, es decir con las tres b's ya la hiciste.

Todo depende de que sinceres los costos. Necesitas difusión, sembrar un poco, invertir. Hoy en día un buen tour gastronómico cuesta \$300 para dos, pero ¿quién va a pagar eso? Mejor me voy a central y me como toda la carta. Hoy en día los costos están muy inflados.

Un restaurante puede llegar a cobrar un menú de \$20 pero a la hora que pasa a agencia, ésta la duplica. Esto paso en el grupo Acurio en un inicio, y para no perder su prestigio decidieron no juntarse más a ninguna agencia, porque el turista cree que lo engañan.

Lo que un turista busca cuando toma un tour es que todo le dé servido, una experiencia agradable. Los tours gastronómicos hoy son muy caros y lo que debería buscarse es sincerarse desde el inicio, no solo para que lo vendas tu sino todo tu abanico. Tú puedes poner un buen precio, pero si quieres que te vendan debes darle una buena comisión.

Un city tour te pueden dar una comisión alucinante, pero en un tour gastronómico no se puede hacer lo mismo, ¿qué le bajo? 20% de comida? Jajajaja, menos arroz. Tampoco puedes bajarle la calidad porque tampoco te lo comprarán.

Como Condor que también debe vender paquetes atractivos y a buenos costos.

¿Qué rol social y cultural cumple el turismo gastronómico en nuestro país?

Es la cadena productiva, es un rol importante, porque no solo estas moviendo las alianzas a los restaurantes, sino las cadenas agrícolas, mercados, mayoristas, es un mercado bien potente. Los terceristas ya se están perdiendo,

¿Crees que las agencias de turismo receptivo deberían crear una línea especializada de turismo gastronómico y no solo de paquetes?

Como hablamos hace un rato el tema de los Foodies, cada vez está más fuerte. Chile viene más a comer comida gastronómica de Perú. Lo he constatado por la data de PROMPERU. Hay un montón que te enseñan a cocinar, hay enlatados, hay quienes te llevan de sitio en sitio. Todas las agencias están ávidas de tours diferentes, puedes ser muy creativo, pero si no genera una buena comisión no estás en el radar. Ahí está el punto de quiebre.

¿Considera que existen algunas desventajas de crear líneas especializadas de turismo gastronómico?

La única que se podría encontrar es que al disminuir costos te lleven a restaurantes que no cumplan con todos los puntos y variables de higiene. La comida peruana es muy buena, el turista que viene paga pasaje, hotel y ya sabe a dónde debe ir a comer en vez de ir a una agencia, prefiere hacer su propio tour por su cuenta. De que está creciendo este si está creciendo, pero podría decirse que desde un consumo propio y no a través de agencia.

Este paquete que te comento de ir en transporte urbano es barataso, \$40. Barataso. Rutas cortas. Pero buscando una ruta en donde el turista pueda probar varios tipos de comida.

Si tú tienes un bus que te lleve a los tops de los restaurantes, con tragos, servicio de calidad, pero con baja comisión, no sale. Porque con un empaquetado ganan más.

¿Según su experiencia cuales son las provincias o regiones donde se podría desarrollar más el

turismo gastronómico?

Bueno para mí la comida nortea es la mejor. Me gusta mucho. Yo soy del norte y además que allí es un buen lugar donde puedes comprar pescado del día. Zonas costeras. Arequipa.

Cusco, Puno. Si te das cuenta, en estas ciudades se venden más pizzas, pollo a la brasa, que comida autóctona del lugar. Se debería promover esto, no perder las raíces del lugar.

Yo pienso que cada zona del Perú debería vender lo que es, y no se pierda su esencia.

¿Conoce usted algún tour operador que ya ofrezca este tipo de servicios?

URBAN TOURS es la que vende este paquete de \$40.

La mayoría y vende de alguna forma tours gastronómicos. Empezó fuerte y comenzaron a achicar achicar achicar.

¿Qué clase de servicio especializado crees que se deba incluir en un paquete gastronómico?

Básicamente, dentro de un tour gastronómico es el valor agregado y experiencia que le puedas dar.

Por ejemplo, si tú puedes agregar prueba de piscos, prueba de pescados, luego un tour del chocolate peruano, luego vas a probar cultura, ya tienes 4 cosas que le estas dando en muy poco tiempo. se están llevando un producto muy rico sobre Perú.

Ya si a eso le agregas visita a mercado de artesanías ya van 5. Yo pienso que mientras más experiencias le puedas dar en corto tiempo es más rico todo lo que le puedas dar. Todo condensado, varias experiencias.

Muchas gracias Manuel, ahí acaba la entrevista.

Gracias a ti.

Anexo 8: Diseño de encuestas en español

Se dirige a nuestro asesor de tesis y el encargado de Condor Travel para la verificación del contenido.

DISEÑO DE ENCUESTA

ENCUESTA INICIAL

Buenos días. La siguiente encuesta nos ayudará a mejorar y potenciar nuestros servicios para usted y sus pasajeros, así que le pedimos encarecidamente pueda brindarnos algunos minutos de su tiempo y atención para responder las siguientes preguntas. Muchas gracias de antemano.

¿Cuál es tu nombre?

¿En qué agencia/empresa labora?

¿Cuál es tu cargo?

ACEPTACIÓN DE TOUR GASTRONÓMICO

1. ¿Vende tours gastronómicos en algún destino del mundo?

- a) Sí
- b) No

2. Si la respuesta es sí ¿en cuál destino y qué tipo de tour?

3. ¿En qué tipo de actividades gastronómicas se involucran los pasajeros?

4. ¿Ha escuchado alguna vez sobre “Tours gastronómicos” en Perú?

- a) Sí
- b) No

5. ¿Qué concepto tiene de la gastronomía peruana?

6. ¿Cree que sus pasajeros estarían interesados en contratar tours gastronómicos en el Perú?

- a) Definitivamente sí
- b) Posiblemente sí
- c) No podría definirlo
- d) Posiblemente no
- e) Definitivamente no

7. ¿Vende actualmente servicios gastronómicos en el Perú?

- a) Si
- b) No

8. Si su respuesta fue positiva ¿cuántos paquetes de tours gastronómicos peruanos venden anualmente?

- a) 1 a 5 paquetes
- b) 6 a 10 paquetes
- c) 11 a 15 paquetes
- d) 16 a 20 paquetes
- e) Otro: _____

9. Desde su perspectiva ¿cuánto estarían dispuestos a gastar sus pasajeros para contratar un tour gastronómico, en promedio por persona?

- a) 0 a 70 dólares
- b) 71 a 100 dólares
- c) 101 a 150 dólares
- d) 151 a 200 dólares
- e) 201 dólares a más

10. Desde su perspectiva ¿cuánto tiempo (días) estarían dispuestos sus pasajeros para contratar un tour gastronómico por el Perú, en promedio?

- a) 1 a 3 días del tour contratado.
- b) 4 a 6 días del tour contratado.
- c) 7 a 8 días del tour contratado.
- d) Otro: _____

11. Desde su perspectiva ¿qué características deberían incluir los paquetes de turismo gastronómico?

12. ¿Qué herramientas necesitaría para poder potenciar las ventas de tours gastronómicos? Puede marcar más de una opción.

- a) Brochures
- b) Revistas
- c) Material fotográfico y/o audio visual
- d) Plantillas online para mailings
- e) Otro: _____

13. Para usted cuáles son los países latinoamericanos con mayor oferta de turismo gastronómico. Puede marcar más de una opción.

- a) Perú
- b) Chile
- c) Colombia
- d) Argentina
- e) Brasil
- f) Otros especificar _____

14. Si un mensaje fuera capaz de animar a sus pasajeros a tomar un tour gastronómico en Perú, ¿qué debería decir este mensaje?

Anexo 9: Diseño de encuestas en inglés

Se dirige a las 75 agencias que trabajan con Condor Travel en Estados Unidos.

SURVEY FOR CONDOR TRAVEL

The following survey will help us to improve and enhance our services for you and for your passengers; we appreciate a few minutes of your time and attention to answer the following questions. Thank you in advance for your attention to this matter.

What is your name?

What is your job position?

In which agency / company do you work?

ACCEPTANCE OF GASTRONOMIC TOUR

1. Do you sell gastronomic tours in any destination in the world?

- a. Yes
- b. No

2. If the previous answer is yes, in which destination and what kind of tour?

3. What type of gastronomic activities do the passengers take part in?

4. Have you ever heard about “gastronomic tour” in Peru?

- a. Yes
- b. No

5. What is your opinion about the Peruvian gastronomy?

- -----
6. Do you think that your passengers would be interested in booking gastronomic tours in Peru?
 - a. Definitely yes.
 - b. Possibly yes.
 - c. I could not define it.
 - d. Possibly not.
 - e. Definitely not.

 7. Do you currently sell gastronomic services in Peru?
 - a. Yes
 - b. No

 8. If your previous response was “yes”, how many Peruvian gastronomic tours packages are sold annually?
 - a. 1 to 5 packages.
 - b. 6 to 10 packages.
 - c. 11 to 15 packages.
 - d. 16 to 20 packages.
 - e. Other: _____

 9. From your perspective, how much or what is the average that your passengers are able to pay in order to book a gastronomic tour in Peru?
 - a. 0 to 70 dollars.
 - b. 71 to 100 dollars.
 - c. 101 to 150 dollars.
 - d. 151 to 200 dollars.
 - e. More than 201 dollars.

 10. From your perspective, how many days is the average that you passengers are able to book a gastronomic tour in Peru?
 - a. 1 to 3 days.
 - b. 4 to 6 days.
 - c. 7 to 8 days.
 - d. Other: _____

 11. From your perspective, what characteristics should gastronomic tour packages include?

 12. Which of these options can help you selling Peruvian gastronomic tours? You can choose more than one option.
 - a. Brochures.
 - b. Magazines.
 - c. Photographic and/or audiovisual material.
 - d. Online templates for mailings.
 - e. Other: _____

 13. Which ones do you think are the Latin American countries with the highest offer of gastronomic tours? You can choose more than one option.
 - a. Perú.
 - b. Chile.

- c. Colombia.
- d. Argentina.
- e. Brazil.
- f. Other: _____

14. If a message could be able to encourage your passengers to take a gastronomic tour in Peru, what should this message contain?

Anexo 10: Resultados de las encuestas

Resultado de la primera pregunta

Resultado de la segunda pregunta

Resultado de la tercera pregunta

Resultado de la cuarta pregunta

Resultado de la quinta pregunta

Resultado de la sexta pregunta

Resultado de la séptima pregunta

Resultado de la octava pregunta

Resultado de la novena pregunta

3.10 Resultado de la décima pregunta

3.11 Resultado de la décima primera pregunta

3.12 Resultado de la décima segunda pregunta

3.13 Resultado de la décima tercera pregunta

3.14 Resultado de la décima cuatro pregunta