



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Marketing y Gestión Comercial

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA ATRAER TURISMO INTERNO Y
RECEPTIVO EN TIEMPOS DE COVID-19 EN APUMAYO EXPEDICIONES**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en

Marketing y Gestión Comercial

KARINA ESTHER ZUVILETA SILVA

(0000-0003-4216-6327)

Asesor: RICHARD MANUEL BOCARDO GAMARRA

(0000-0003-2778-7029)

Lima – Perú

2020

AGRADECIMIENTO

Agradezco este trabajo a Dios, por brindarme salud, fortaleza y capacidad para llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A la universidad San Ignacio de Loyola y a mis maestros que fueron partícipes de todo este proceso, gracias por la paciencia y orientación en el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

A toda mi familia, por su apoyo incondicional que me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mis padres, esposo y mis hijos, por apoyarme en cada decisión y proyecto, no ha sido fácil el camino, pero gracias a ellos todo fue superado.

INDICE

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
Capítulo 1: Generalidad de la empresa	1
1.1. Datos Generales.....	1
1.1.1. Breve Resumen Descriptivo De La Empresa.....	1
1.2. Nombre o Razón Social.....	1
1.3. Ubicación de la empresa	1
1.4. Giro de la Empresa.....	2
1.5. Tamaño de la Empresa	2
1.6. Breve reseña Histórica	2
1.7. Organigrama de la empresa.....	4
1.8. Misión, Visión y Política.....	4
1.8.1. Misión	4
1.8.2. Visión.....	5
1.8.3. Políticas.....	5
1.9. Productos y Clientes.....	5
1.9.1. Productos.....	5
1.9.2. Clientes	6
1.10. Competencia.....	7
1.11. Premios y Certificaciones	7
1.12. Relación de la Empresa con la Sociedad	8
Capítulo 2: Planteamiento del problema.....	10
2.1. Caracterización del Área Comercial y Marketing.....	10
2.1.1. Rol del jefe Comercial y Operaciones.	12
2.1.2. Rol del Bachiller.	13
2.1.3. Objetivos Área Comercial.....	13
2.1.4. Cantidad de Personal.....	13

2.1.5.	Ruta de Información que recibe de cada área.	14
2.1.6.	Ruta de Información que entrega a cada área.	14
2.2.	Contextualización y definición del problema.....	15
2.2.1.	Contextualización del problema.	15
2.2.2.	Formulación del Problema.....	19
2.3.	Objetivos	60
2.3.1.	Objetivo General.....	60
2.3.2.	Objetivos Específicos.....	61
2.3.3.	Justificación.	61
2.4.	Alcances y limitaciones.....	61
2.4.1.	Alcances.....	61
2.4.2.	Limitaciones.....	62
Capítulo 3.	Marco Teórico.....	63
3.1.	Definiciones	63
3.1.1.	Resiliencia.....	63
3.1.2.	Sostenibilidad.....	64
3.1.3.	Turismo.	64
3.1.4.	Turismo sostenible.....	64
3.1.5.	Turismo receptivo.	65
3.1.6.	Turismo interno.....	65
3.1.7.	Turismo Urbano.....	66
3.1.8.	Turismo Rural.	66
3.1.9.	Turismo de Aventura.	67
3.1.10.	Turismo Ecológico.....	67
3.1.11.	Turismo Accesible o inclusivo.....	67
3.1.12.	Turismo de lujo.....	68
3.1.13.	Agencia de viajes.	68
3.1.14.	Operadora de turismo.....	69
3.1.15.	Servicios turísticos.....	69
3.1.16.	Paquete turístico.....	69
3.1.17.	Itinerario.....	70
3.1.18.	Operaciones.....	70

3.1.19.	Precio.....	71
3.1.20.	Oferta.....	71
3.1.21.	Demanda.....	71
3.1.22.	Turista.....	71
3.1.23.	Perfil del turista.....	72
3.1.24.	Calidad.....	72
3.1.25.	Servicio.....	72
3.1.26.	Marca.....	73
3.1.27.	Segmentación.....	73
3.1.28.	Marketing.....	74
3.1.29.	Estrategias de Marketing.....	74
3.1.30.	Marketing turístico.....	75
3.1.31.	Marketing digital.....	75
3.1.32.	Página Web.....	75
3.1.33.	Redes sociales.....	76
3.1.34.	Posicionamiento.....	76
3.1.35.	Proveedores.....	77
3.1.36.	Hotel.....	77
3.1.37.	Transporte turístico.....	78
3.1.38.	FreeLancer.....	80
3.1.39.	Guía oficial de turismo.....	80
3.1.40.	Restaurante.....	80
3.1.41.	Negociación.....	81
3.1.42.	Alianzas estratégicas.....	81
3.1.43.	Pandemia.....	81
3.1.44.	Coronavirus.....	82
3.1.45.	Crisis económica.....	82
3.1.46.	Cuarentena.....	82
3.1.47.	Protocolo.....	83
3.1.48.	Contrato de trabajo.....	83
3.1.49.	Suspensión perfecta.....	83
3.1.50.	Empleo formal.....	83

3.1.51. Empleo informal.	84
3.1.52. MINCETUR (Ministerio de comercio exterior y turismo del Perú.	84
3.1.53. DIRCETUR (Dirección de turismo).	84
3.1.54. CANATUR (Cámara nacional de turismo.	85
3.1.55. APTAE (Asociación peruana de turismo de Aventura y ecoturismo).	85
3.1.56. IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional).	85
3.1.57. AATC (Asociación de Agencias de Turismo de Cusco).	85
3.1.58. APAVIT (Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo).	86
3.1.59. APOTUR (Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno. .	86
3.2. Metodología	86
3.2.1. Lluvia de ideas.	86
3.2.2. Mapa de poder de interesados (Stakeholders).	87
3.2.3. Entrevista a profundidad.	87
3.2.4. Diagrama Ishikawa.	88
Capítulo 4: Desarrollo del proyecto	89
4.1. Alternativas de solución	89
4.2. Evaluación y Elección de Alternativa	91
4.3. Elección y Viabilidad de la Solución Escogida	93
Capítulo 5: Implementación de la propuesta	94
5.1. Implementación de la Propuesta	94
5.2. Cronograma	100
5.3. Presupuesto.....	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tabla de Colaboradores de la empresa Apumayo Expediciones</i>	14
Tabla 2 <i>Ingresos monetarios en dólares de 1990 al 2019</i>	16
Tabla 3 <i>Proyección de ingresos</i>	17
Tabla 4 <i>Ingresos económicos en dólares de Apumayo Expediciones del 2017 al 2019</i>	20
Tabla 5 <i>Ingreso económico en dólares por canales de distribución</i>	20
Tabla 6 <i>Viajeros por procedencia</i>	21
Tabla 7 <i>Punto equilibrio</i>	22
Tabla 8 <i>Reporte de ventas</i>	23
Tabla 9 <i>Cuadro de modificaciones y devoluciones</i>	24
Tabla 10 <i>Reporte de 0% de operaciones</i>	26
Tabla 11 <i>Punto equilibrio y proyección de ventas 1</i>	89
Tabla 12 <i>Punto equilibrio y proyección de ventas 2</i>	90
Tabla 13 <i>Punto equilibrio y proyección de ventas 3</i>	90
Tabla 14 <i>Matriz de priorización en base a objetivos</i>	91
Tabla 15 <i>Matriz de priorización en base a situación actual de pandemia</i>	92
Tabla 16 <i>Elección de alternativa 2</i>	93
Tabla 17 <i>Punto equilibrio</i>	93
Tabla 18 <i>Presupuesto</i>	94
Tabla 19 <i>Cronograma de actividades</i>	100
Tabla 20 <i>Presupuesto para propuesta de solución</i>	101

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Ubicación de Apumayo Expediciones SAC.	2
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la empresa.	4
<i>Figura 3.</i> Organigrama de la empresa.	12
<i>Figura 4.</i> Crecimiento monetario en dólares de 1990 al 2019	15
<i>Figura 5.</i> Proyección de ingresos monetarios del 2020 al 2023.....	17
<i>Figura 6.</i> Mapa de poder de interesados	27
<i>Figura 7.</i> Diagrama Ishikawa. Elaborado de Apumayo expediciones 2020- Lima - Perú.....	34
<i>Figura 8.</i> Matriz de BCG.Elaborado de Apumayo expediciones 202-Lima - Perú	56
<i>Figura 9.</i> Matriz de Ansoff según Igor Ansoff.....	58

RESUMEN

Las estrategias de marketing son herramientas de gran utilidad en el sector comercial, estas estrategias determinan que pasos se deben seguir para alcanzar los objetivos deseados.

La economía del turismo se ha visto afectado a raíz del coronavirus (Covid-19), como sabemos la pandemia tuvo un impacto negativo en las actividades de turismo por el cierre de los vuelos nacionales e internacionales desde Marzo – 2020.

Actualmente los vuelos nacionales e internacionales están permitidos, es por eso que se debe trabajar en la reactivación del turismo mediante estrategias de marketing, es por esta razón que el objetivo principal de este proyecto es elaborar estrategias de marketing para atraer el turismo interno y receptivo durante pandemia Covid-19.

El presente estudio se enfoca en la agencia de viajes Apumayo expediciones SAC, empresa con 26 años de presencia en el turismo de aventura en la ciudad de Cusco. Para el desarrollo del mismo se analizaron aspectos externos e internos, así como la situación actual de la empresa con la finalidad de determinar qué estrategias de marketing resultan más adecuadas para cautivar el turismo interno y receptivo.

ABSTRACT

Marketing strategies are very useful tools in the commercial sector, these strategies determine what steps must be followed to achieve the desired goals.

The tourism economy has been affected by the coronavirus (COVID-19), as we know the pandemic had a negative impact on tourism activities due to the international and domestic travel restrictions since March -2020.

Currently international and domestic flight are already allowed so now is time to reactive the tourism through strategies marketing, on this way the main goal of this project is to develop marketing strategies to attract domestic and international tourism during the covid-19 pandemic

This study focuses on the travel agency Apumayo expeditions with 26 years of experience in adventure tourism. The investigation begins with an analysis the internal and external situation of the tourism industry as well as the current situation of the company and then to determine which marketing strategy would be the most oriented to attract domestic and international tourism.

Capítulo 1: Generalidades de la empresa

1.1. Datos Generales

1.1.1. Breve Resumen Descriptivo De La Empresa.

Apumayo Expediciones SAC, es una empresa peruana, con sede en la ciudad de Cusco, creada en 1994. Especializados en viajes de aventura y turismo no convencional, que combina la historia cultural, educativa y natural.

Apumayo Expediciones se describe como una empresa comercial con una fuerte agenda social y ambiental de desarrollo, de apoyo en el camino a muchos proyectos como, proyectos de las Comunidades Andinas a través de la contratación de servicios que brindan, proyectos de reforestación de árboles nativos, contratación de servicios de personal de campo de las distintas comunidades locales, y por ultimo involucrar en la cadena de valor a operadores locales que maximicen el efecto positivo de las actividades turísticas a nivel local.

1.2. Nombre o Razón Social

APUMAYO EXPEDICIONES SAC con RUC 20291764691

1.3. Ubicación de la empresa

La empresa tiene como domicilio legal la siguiente dirección:

Calle Manuel González Prada Nro. 257 Urb. Universal (Esq. con avenida Cesar

Vallejo - Parque 4) Lima – Lima – Santa Anita.

Teléfono fijo: 084 246018

Celular: 984766531



Figura 1. Ubicación de la empresa. Elaborado de Apumayo Expediciones SAC y Google Maps 2020, Lima, Perú

1.4. Giro de la Empresa

Apumayo expediciones, es una empresa comercializadora de servicios en turismo que se dedica a la venta y operación de paquetes turísticos en Perú, principalmente en la ciudad de Lima, Cusco y Puno.

1.5. Tamaño de la Empresa

De acuerdo al INEI la empresa está clasificada como pequeña empresa, cuenta con 14 trabajadores y su facturación anual no supera las 1700 UIT. Cada UIT es de S/4,300.00 Soles

1.6. Breve reseña Histórica

Apumayo Expediciones fue fundada un 20 de agosto de 1994, inició sus actividades en el Valle del Río Cañete, en una época convulsionada por el terrorismo, sus primeros clientes fueron

peruanos aventureros y deportistas que iban al Valle de Lunahuaná en busca de actividades de aventura cuando la carretera era de tierra.

Para poder acceder al mercado, empezaron a organizar contiendas de aventura donde combinaban hasta 5 deportes, (parapente, kayak, bicicleta, trekking y canotaje),era una competencia de postas llamadas “Pentatlones de Aventura”, también organizaban “búsquedas de tesoros”, es así que promocionaban el destino y sus actividades, así mismo, se realizaba campañas de concientización y limpieza de río que años después se empezaron a replicar en el río Urubamba, en el Valle Sagrado de los Incas, desde 1995.

Apumayo Expediciones siempre ha tenido la filosofía de trabajar innovando, es así que, con miras al turismo receptivo, fue una de las primeras empresas en elaborar programas “multi-sport”, empezando a ofrecer servicios de aventura tradicional con más confort para así poder cumplir con los estándares de servicio internacionales y ofrecer los primeros servicios “Glamping” en el Camino Inca.

A través de estos años, se ha formado como una empresa con mucha conciencia ambiental, además de posicionarse como especialista en viajes de aventura y turismo no convencional, combinando sus productos con nuestra cultura, educación e historia para así poder crear experiencias a medida e ir desarrollando nuevos productos, poniendo énfasis en las rutas del Qhapaq Ñan, Salkantay, Ausangate, Lares, Cachiccata, Choquequirao en el Cusco, entre otras regiones como la sierra de Yauyos, el Pariacaca, Chachapoyas, además de siempre formar alianzas estratégicas con sus socios locales y comunidades anexas.

1.7. Organigrama de la empresa

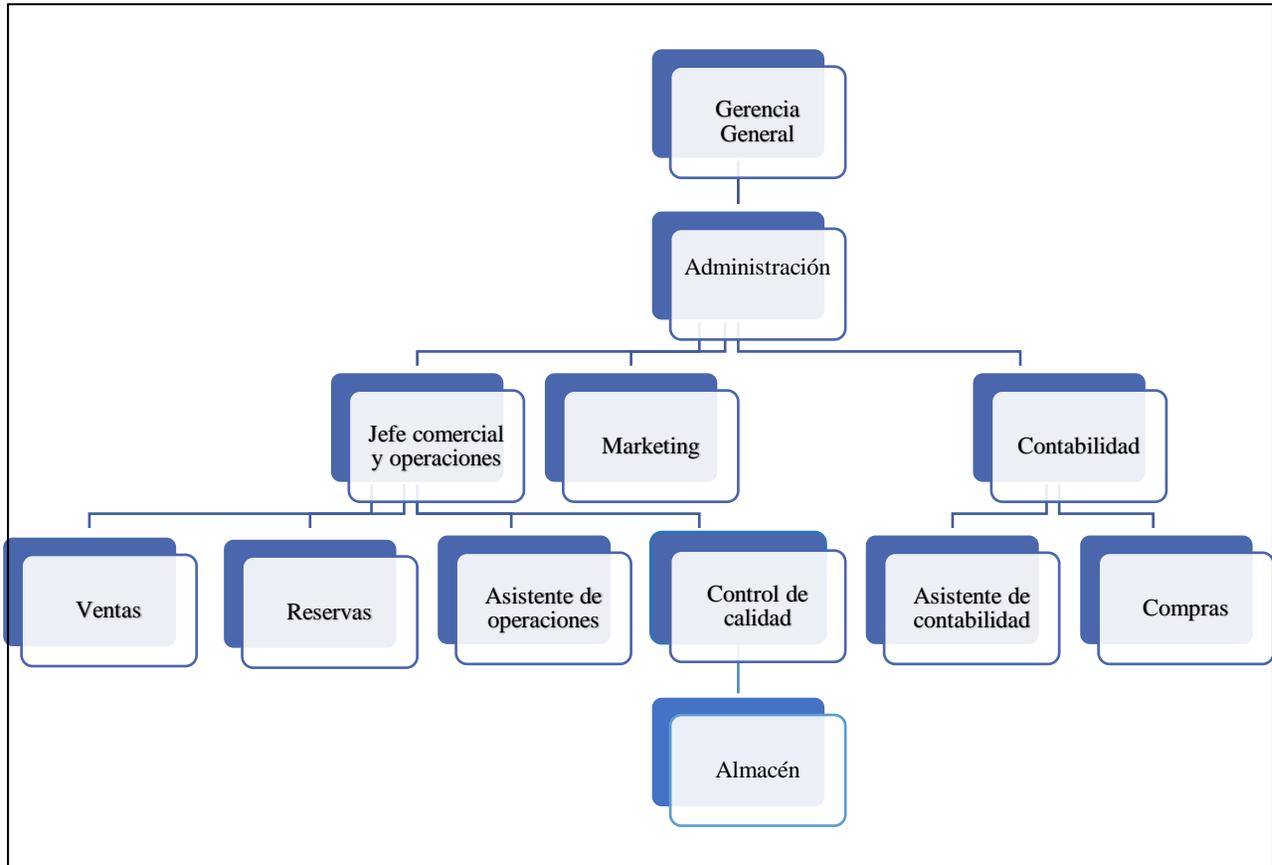


Figura 2. Organigrama de la empresa. Elaborado de Apumayo Expediciones SAC, 2020, Lima, Perú.

1.8. Misión, Visión y Política

1.8.1. Misión

Apumayo Expediciones es una empresa comercial con una fuerte agenda social y ambiental de desarrollo, de apoyo en el camino a muchos proyectos de las Comunidades Andinas a través de la contratación de servicios que brindan, reforestación de árboles nativos, contratación de personal local dentro del equipo de trabajo, involucrando en la cadena de valor a operadores locales, que maximicen el efecto positivo de las actividades turísticas a nivel local.

1.8.2. Visión

La visión de la empresa es convertirse en la primera agencia de viajes de aventura que brinde experiencias a medida, con altos estándares de calidad, responsabilidad social y ambiental.

1.8.3. Políticas

Las políticas internas que se aplica en la empresa son:

- Realizar todo el trabajo con excelencia, personalizando el servicio según el cliente.
- Brindar trato justo a todos los clientes.
- Escuchar sus solicitudes y reclamos, pues su fin es servirlos.
- La respuesta a sus requerimientos es inmediata y es responsabilidad de cada área.
- Realizar evaluaciones periódicas de los procesos de la organización.
- Realizar reuniones mensuales de trabajo en cada área, a fin de coordinar y evaluar el servicio que se está dando, evaluar los programas y plantear soluciones.
- Confidencialidad de la información que se maneja en el desarrollo de sus funciones.
- La conservación del medio ambiente, es uno de sus compromisos, por lo que la empresa apoya las campañas de sensibilización ambiental.
- El desarrollo permanente de nuevos productos que permita insertarse dentro del mercado de acuerdo a las exigencias actuales y futuras.

1.9. Productos y Clientes

1.9.1. Productos

Los productos que la empresa ofrece son diversos paquetes turísticos en Perú, principalmente en la ciudad de Cusco, dentro de ellos podemos identificar los siguientes:

Servicios tradicionales en Cusco como excursiones en la ciudad de Cusco, Valle Sagrado y el famoso tour en Machupicchu.

También ofrece servicios de aventura como excursiones de canotaje, cabalgata, circuitos de bicicletas, excursiones de aventura, tours culinarios, excursiones participativas y culturales entre otros.

Estos últimos años la empresa ha innovado en servicios de lujo en aventura dentro de ellos el camino inca de lujo.

1.9.2. Clientes

Apumayo expediciones cuenta con 03 tipos de clientes:

- Clientes nacionales B2B: Son agencias de viajes con sede en Perú que venden servicios tradicionales y de aventura, pero no son operadores de servicios de aventura, por lo que contratan estos servicios a Apumayo Expediciones, algunos de estos clientes son: Coltur, Metropolitan, Lima Tours, Peru Empire, Kuoda, Fiesta Tour, Peru Passion, Latin American for Less e Inkaterra.
- Clientes internacionales B2B: Son agencias de viajes con sede en Estados Unidos, estos clientes compran paquetes turísticos completos que tienen servicios tradicionales y de aventura dentro de ellos están las siguientes cuentas: Austin Adventures, Of The Beaten Path, Adventure life, Zephyr Adventures y Oars.
- Clientes directos por la página web B2C: Son clientes directos (pasajeros), que son captados a través de la página web. www.apumayo.com.

Las estadísticas demuestran que el 83 % de su mercado es el turismo receptivo que viene a través de las cuentas nacionales e internacionales que llegan a ser los clientes corporativos (B2B), y un 10 % de turismo receptivo que son captados a través de la página web y redes sociales (B2C).

El 7% restante es el turismo interno que son captados a través de la página web, redes sociales y de las recomendaciones boca a boca.

1.10. Competencia

La mayor competencia dentro de Cusco son las agencias de aventura, actualmente existen 21 agencias certificadas para operar actividades de aventura dentro de ellas están:

Terra Explorer www.terraexplorerperu.com

Enigma www.enigmaperu.com

Loreto tours www.loretotours.com

1.11. Premios y Certificaciones

Siempre dando lo mejor a lo largo de estos 25 años, en reconocimiento de su esfuerzo y dedicación ha recibido premios como:

- Premio a la Creatividad Empresarial por su producto para personas con habilidades diferentes en el año 1999.
- Premio Qente a la mejor empresa de aventura en el año 2013.
- Premio al compromiso y cumplimiento, en la gestión de sostenibilidad y responsabilidad social, en el año 2015.
- Además, la empresa recibió la certificación TourCert que reconoce la calidad de sus servicios en el año 2018.

1.12. Relación de la Empresa con la Sociedad

Apumayo Expediciones realiza un arduo trabajo de responsabilidad social con las comunidades a lo largo de las rutas donde opera, apoyando proyectos y actividades locales como campañas de reforestación con familias de la localidad, construcción de composteras, mejoras en escuelas del Valle Sagrado a través de proyectos de voluntariado, turismo participativo con orfanatos, etc.

La empresa también apadrinó en sus estudios a un niño discapacitado a través de la Fundación Sol y Luna. Además, es el primer tour operador especializado en turismo para personas discapacitadas y en especial en sillas de ruedas, llevando con seguridad y dignidad a clientes de todo el mundo.

Así mismo se preocupa por el intercambio cultural y participación de los pasajeros con las comunidades a través de desayunos escolares, donación de útiles escolares, turismo vivencial, etc.

La retribución económica al personal de campo perteneciente a las distintas comunidades locales con las que trabaja, no solo cumple con la legislación vigente, sino que excede la retribución estipulada por ley, además brinda capacitación permanente con talleres a cada uno de los actores que intervienen en la operación de sus actividades.

La conservación del medio ambiente, es su principal compromiso, por lo que la empresa trabaja en forma sostenible, alentando el comportamiento adecuado y minimizando el impacto cultural y ambiental mediante campañas de sensibilización.

Promueve la creación de negocios y proveedores locales, como servicios de alimentación, hospedaje, centros de interpretación, que son complementos en la operación de sus servicios, la

finalidad de promover la creación de estos negocios es de compartir los beneficios del turismo con la comunidad local.

Establece alianzas con otras empresas, organizaciones y clientes para desarrollar programas que puedan ayudar a las comunidades.

Capítulo 2: Planteamiento del problema

2.1. Caracterización del Área Comercial y Marketing

- *Área comercial y operaciones*
 - a) Supervisa y colabora de manera directa en negociaciones para concretar ventas.
 - b) Realiza seguimiento a las tendencias de mercado.
 - c) Lidera la fuerza de ventas y asegura su desempeño.
 - d) Lidera la fuerza de operaciones y asegura su desempeño.
- *Área de marketing*
 - a) Busca oportunidades de negocio.
 - b) Se pone en contacto con clientes potenciales.
 - c) Diseña estrategias de mercadeo.
 - d) Gestiona las redes sociales.
- *Ejecutivos de ventas internacionales*
 - a) Diseña el programa de viaje.
 - b) Arma la cotización para dicho programa.
 - c) Usa diferentes estrategias para cerrar la venta.
 - d) Hace seguimiento a la operación del servicio.
- *Ejecutivos de ventas nacionales*
 - a) Diseña el programa de viaje.
 - b) Arma la cotización para dicho programa.
 - c) Usa diferentes estrategias para cerrar la venta.
 - d) Hace seguimiento a la operación del servicio.

- *Ejecutivos de ventas directas por la página web*
 - a) Diseña el programa de viaje.
 - b) Arma la cotización para dicho programa.
 - c) Usa diferentes estrategias para cerrar la venta.
 - d) Hace seguimiento a la operación del servicio.
- *Ejecutivos de reservas*
 - a) Maneja la base de datos de proveedores.
 - b) Realiza las reservas de hoteles, restaurantes, trenes.
 - c) Programa las fechas de pagos de las reservas.
 - d) Reconfirma todos los servicios antes de la operación del servicio.
- *Asistente de operaciones*
 - a) Genera órdenes de servicio para los proveedores.
 - b) Entrega dinero en efectivo a proveedores para la operación del file.
 - c) Programa las fechas de pagos de entradas y tickets.
 - d) Organiza todos los documentos necesarios para la operación de una reserva.
- *Control de calidad*
 - a) Controla la calidad de la operación.
 - b) Realiza inspecciones de las rutas de trekking.
 - c) Investiga sobre nuevos productos cuando el área de ventas lo solicita.
 - d) Apoya en la documentación para postular a certificaciones de calidad.
- *Almacén*
 - a) Se encarga del inventario de todo el equipo de picnic y camping.
 - b) Determina el estado de los equipos y propone su reemplazo o mantenimiento.

- c) Realiza las compras de equipo que se necesite.
- d) Realiza el despacho y recepción de los equipos bajo un kardex.

A continuación, se muestra el organigrama del área comercial y marketing, como se puede observar en el organigrama el área de marketing trabaja directamente con gerencia, no tiene comunicación directa con el área comercial y operaciones.

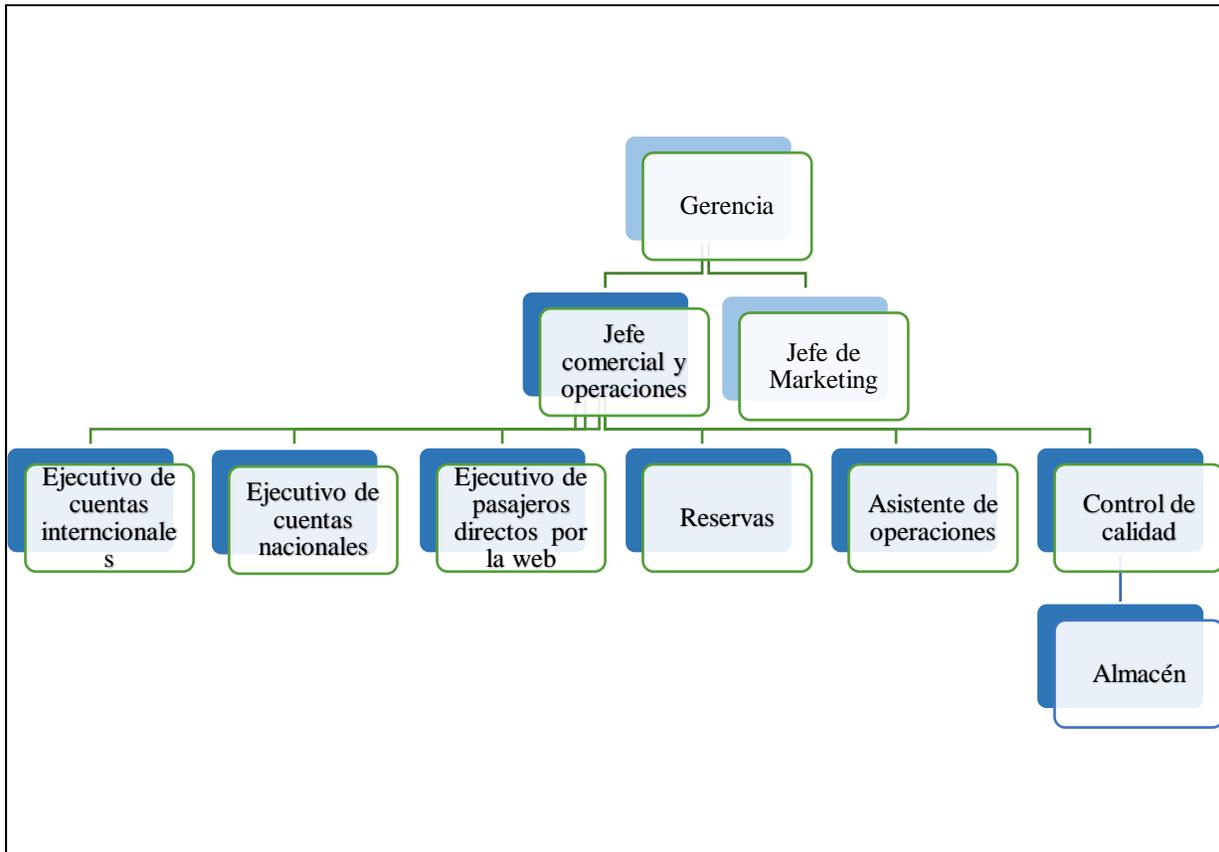


Figura 3. Organigrama de la empresa. Elaborado de Apumayo Expediciones, 2020, Lima, Perú.

2.1.1. Rol del jefe Comercial y Operaciones.

El jefe comercial y operaciones tiene a su cargo el manejo del departamento de ventas y operaciones, dentro de estas funciones incluye la programación y supervisión de las actividades diarias para brindar un servicio correcto y adecuado y así cubrir las expectativas del cliente.

2.1.2. Rol del Bachiller.

El bachiller se encuentra desempeñando la función de jefe comercial y operaciones, y entre sus funciones principales destacan:

- a) Análisis de las necesidades del mercado.
- b) Formular e implementar el planeamiento estratégico para el área de ventas.
- c) Establecer estrategias de precios.
- d) Colaborar de manera directa en negociaciones y ventas.
- e) Realizar seguimiento a las tendencias de mercado.
- f) Liderar a la fuerza de ventas y asegurar su desempeño.

2.1.3. Objetivos Área Comercial.

- Desarrollar productos propios que los diferencie de la competencia.
- Fortalecer la negociación con los proveedores para ser más competitivos.
- Generar programas de lealtad para atraer nuevos clientes.

2.1.4. Cantidad de Personal.

En el área comercial y marketing trabajan 11 personas tal como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1

Tabla de Colaboradores de la empresa Apumayo Expediciones

Puesto	Responsable
1. Jefe comercial	Karina Zuvileta
2. Jefe de Marketing	Alberto Brue
3. Ejecutivo de cuentas internacionales	Alberto Paravecino
4. Ejecutivo de cuentas internacionales	Mariluz Huamán
5. Ejecutivo de cuentas nacionales	Ámbar Pacheco
6. Ejecutivo de cuentas nacionales	Janeth Gómez
7. Ejecutivo de ventas directas	Jaqueline Atao
8. Reservas	Angélica Carreño
9. Asistente de operaciones	Orlando Segura
10. Control de calidad	Arístides Ramos
11. Almacén	Sergio Solís

Nota: Elaborado de Apumayo expediciones 2020, Lima, Perú.

2.1.5. Ruta de Información que recibe de cada área.

- *Canal externo:* Se recibe información de cuentas nacionales, internacionales y clientes directos.
- *Canal interno:* Se recibe información de gerencia y de las áreas a cargo.
- *Proveedores:* Se recibe información sobre necesidades que tienen los clientes.

2.1.6. Ruta de Información que entrega a cada área.

- *Canal interno:* Se entrega reportes de ventas y propuestas de nuevos productos a gerencia.
- *Canal externo:* Se entrega reportes a cada cuenta sobre el grado de satisfacción de sus clientes.
- *Proveedores:* Se entrega especificaciones de operación de servicios.

2.2. Contextualización y definición del problema

2.2.1. Contextualización del problema.

2.2.1.1. Realidad nacional del sector turismo.

El turismo es una de las actividades con mejores perspectivas de desarrollo para constituirse en el motor de crecimiento económico que requiere el país, por lo que su priorización permitiría divisar un serio dinamismo de esta actividad a nivel nacional, a partir del impulso de sus productos turísticos, ello implica el fortalecimiento de la capacidad del Estado para ejecutar un plan de transformaciones, que comprende responsabilidades para todas las instituciones: gobierno, empresas privadas, municipalidades, universidades y sociedad en general.

Según el observatorio turístico del Perú (BADATUR), el crecimiento medio de los ingresos monetarios por concepto del turismo receptor peruano, para el período 1990 – 2019 fue del 11,33%. La tasa de crecimiento está referida a los gastos que realizan las personas que visitan el Perú en términos de dólares. Sin embargo, la tasa interanual 2018 – 2019 fue negativa en – 3,83%.

A continuación, se muestra el crecimiento del turismo receptivo:

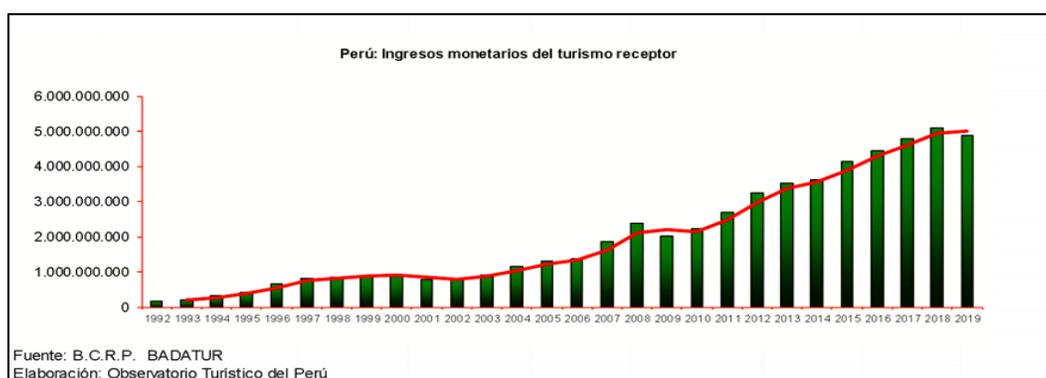


Figura 4. Crecimiento monetario en dólares de 1990 al 2019. Elaborado de BADATUR 2019 (Observatorio Turístico del Perú)

Tabla 2

Ingresos monetarios en dólares de 1990 al 2019

Perú: Ingresos monetarios del turismo receptor

Año	Ingreso en dólares
1990	217.000.000
1991	225.000.000
1992	156.000.000
1993	215.000.000
1994	331.000.000
1995	428.000.000
1996	670.000.000
1997	816.000.000
1998	845.000.000
1999	890.000.000
2000	911.000.000
2001	788.000.000
2002	801.000.000
2003	923.000.000
2004	1.142.000.000
2005	1.308.000.000
2006	1.383.000.000
2007	1.854.000.000
2008	3.280.000.000
2009	2.015.000.000
2010	2.242.472.508
2011	2.695.000.000
2012	3.240.000.000
2013	3.514.000.000
2014	3.621.394.882
2015	4.139.610.050
2016	4.432.838.131
2017	4.790.465.181
2018	5.086.592.960
2019	4.891.796.820

Tasa de crecimiento anual: -3.83%

Tasa de crecimiento del periodo: 11,33%

Nota: Elaborado de BADATUR 2019 (Observatorio Turístico del Perú).

Para el 2020-2023 se esperaba un crecimiento anual del 8 %, hasta antes de que apareciera la pandemia Covid-19, pandemia que está cobrando miles de muertes y está afectando la economía mundial, dentro de ellos la economía de la industria de turismo, hasta la fecha es incierto el futuro del turismo y lo seguirá siendo hasta que esta pandemia sea controlada o hasta que exista la ansiada vacuna.



Figura 5. Proyección de ingresos monetarios del 2020 al 2023. Elaborado de BADATUR 2019 (Observatorio Turístico del Perú)

Tabla 3

Proyección de ingresos en dólares del 2020 al 2023

Perú: ingresos monetarios del turismo receptor proyectados	
Año	Ingreso en dólares
2020	5.283.118.966
2021	5.705.768.483
2022	6.162.229.962
2023	6.655.208.359

Tasa de crecimiento anual: 8.0%

Nota: Elaborado de BADATUR 2019 (Observatorio Turístico del Perú)

Por otro lado, según la publicación del 19 de noviembre de la página web turiweb: <https://www.turiweb.pe/en-que-estado-hallara-el-sector-turismo-la-nueva-ministra-claudia-cornejo-estadisticas/> al tercer trimestre de 2020, la caída del turismo receptivo llegó a -74,5% pues solo llegaron al país 846,000 visitantes internacionales, lo que representa alrededor de 2,5 millones de turistas menos en comparación con similar periodo del año anterior. En efecto, se redujo la llegada desde todos los mercados emisores: Chile (-70,2%), Estados Unidos (-78,4%), Ecuador (-74,4%), Bolivia (-63,5%) y Colombia (-72,7%), entre otros. A nivel de regiones, la llegada de turistas residentes en América del Sur se redujo -72,2%, desde Norteamérica -77,8%, desde Europa -77,8%, Asia -73,7% y Oceanía -80,3%) en comparación con similar periodo del año anterior.

Así mismo la ex Ministra de Comercio Exterior y Turismo Rocío Barrios señaló que para el próximo año el turismo receptivo crecería un 52.2% con 1,37 millones de viajeros, esto en comparación al 2020, sin embargo, esta cifra estará por debajo de los 4.37 millones de viajeros alcanzados en el 2019, así mismo señaló que en los próximos cinco años se espera alcanzar los niveles pre pandemia.

Por otro lado, el turismo interno crecería un 22% anual, y también alcanzaría los niveles pre- pandemia en el 2025.

La reactivación turística será crucial para la reactivación económica y en estos tiempos las redes sociales juegan un factor clave a la hora de comunicar las experiencias en torno al manejo de aperturas de los servicios turísticos durante la pandemia, a través de la tecnología y creación de contenidos, se deberá ofrecer certeza sobre los protocolos de seguridad sanitaria, ya que el comportamiento y la demanda del turista se ha transformado, dando pie a nuevos retos para generar vínculos y atraer nuevos clientes.

2.2.2. Formulación del Problema

Es obvio que las empresas turísticas se están viendo gravemente afectadas por la suspensión drástica y repentina de todas las actividades de turismo provocado por la pandemia que se está padeciendo, pero la historia muestra que el turismo es una actividad muy resiliente, incluso en situaciones catastróficas, se sabe que será un año muy duro, pero también se sabe que tarde o temprano la actividad se recuperará. Cuando esta lucha al covid-19 termine, la gente volverá a viajar, y con más ganas aún, pero esto se dará gradualmente según se recupere la crisis económica por eso es necesario pensar cómo atraer al turismo a mediano y largo plazo, se sabe que estos acontecimientos van a generar cambios en el comportamiento individual de las personas, así como también la forma en que estas hacen turismo. Cuando la crisis sanitaria sea controlada la dinámica de consumo habrá cambiado motivadas por la desconfianza, la austeridad y la incertidumbre, estas variables influirán en la toma de decisiones del consumidor especialmente en los viajeros, es por eso que se debe pensar en estrategias para atraer clientes con precios competitivos y sobre todo con servicios que garanticen protocolos sanitarios. De acuerdo a una entrevista realizada por el diario Perú 21, entrevista hecha al Presidente de la cámara nacional de turismo sobre el impacto del coronavirus, se estima que este sector va a perder US\$6,000 millones este año. El segundo semestre representa el 60% de los ingresos de turismo receptivo con la llegada de europeos y de personas que vienen de Estados Unidos. Así mismo indicó que el sector reúne a 3.5 millones de trabajadores, de los cuales alrededor de 1.5 millones están en planilla, pero hay 2 millones que trabajan por su cuenta, como los artesanos, los jaladores, maleteros, etc. Sin turistas no hay ingresos y sin ingresos no hay como pagar planillas lo cual causaría el despido de trabajadores.

Enfocándose directamente en la empresa, Apumayo expediciones

ha generado los siguientes ingresos económicos en los años 2017-2018-2019

Tabla 4

Ingresos económicos en dólares de Apumayo Expediciones del 2017 al 2019

Ejecutivos/Año	Cuentas internacionales			Cuentas Nacionales			Clientes directos por la web		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Ambar	\$302,906	\$457,072	\$435,251	\$200,627	\$213,910	\$240,221			
Mariluz	\$235,001	\$218,270	\$211,220						
Beto	\$221,095	\$173,756	\$218,456	\$12,771	\$21,731	\$10,254			
Janeth				\$384,110	\$338,120	\$238,450			
Jacky							\$52,240	\$60,576	\$116,210
Total, ventas en dólares	\$759,002	\$849,098	\$864,927	\$597,508	\$573,761	\$488,925	\$52,240	\$60,576	\$116,210
Crecimiento %		11,87%	1.86%		-3.97%	-14.79%		15.96%	91.84%

Nota: Elaborado de Apumayo Expediciones, 2020. Lima, Perú.

Como se puede observar en el cuadro, el 2019 se creció en 1 %, en cuentas internacionales y decreció las ventas en un 14 %, en cuentas nacionales así mismo se creció en un 90 %, en clientes directos captados por la web, pero en números no significa un gran crecimiento a comparación de los clientes internacionales y nacionales. En la tabla 5 se muestra el total de ventas tomando en cuenta los 03 canales de distribución.

Tabla 5

Ingreso económico en dólares por canales de distribución

Año	Ingresos en dólares	% de crecimiento
2017	1.408.750	
2018	1.486.435	5%
2019	1.470.062	-1%

Nota: Elaborado de Apumayo Expediciones, 2020. Lima, Perú.

Aquí se observa que el 2018 se creció en un 5 %, sin embargo, el 2019, las ventas bajaron en un 1 % y según las estadísticas el mayor segmento de clientes que se opera en la empresa son clientes de nacionalidad extranjera, es por esta razón que todos los esfuerzos en marketing están enfocados para estos clientes, dejando de lado el turismo interno o turismo nacional, en la tabla 6 podemos observar las estadísticas de los clientes que se opera en la empresa.

Tabla 6

Viajeros por procedencia

Nacionalidad	Porcentaje %
Viajeros norteamericanos	77%
Viajeros europeos	7%
Viajeros latinos	9%
Viajeros nacionales	7%
Total	100%

Nota: Elaborado de Apumayo Expediciones, 2020. Lima, Perú

Para este año (2020), la empresa tenía proyectado crecer en un 5 %, pero a raíz de la crisis mundial por la pandemia Covid-19, y por el aislamiento social que se decretó a partir del 16 de marzo, los clientes empezaron a cancelar todas las reservas, no hay servicios en operación desde esta fecha hasta fin de año, y aún no se sabe cómo se mostrará el panorama el 2021.

En la medida en que las cifras de contagio se reduzcan, el escenario será optimista, aunque no debemos perder de vista que la probabilidad de un rebrote o segunda ola es alta, tal como ocurre en diversos países, sobre todo de Europa.

El 2021 será un año de retos para la empresa y queda claro que deberá reinventarse para sobrevivir y no fracasar en el camino, es por esta razón que la empresa primero deberá identificar

su punto equilibrio donde busque no ganar ni perder en los primeros meses de la reactivación de la actividad.

A continuación, se observa el punto equilibrio de la empresa donde se puede apreciar que necesita vender \$28,000 dólares mensuales para cubrir sus costos.

Tabla 7

Punto equilibrio

Punto equilibrio de la empresa	
	Ingresos en dólares
Ventas por mes	28.000
Costo de ventas por mes	19.600
Utilidad por mes	8.400
Costos fijos por mes	8.400

Nota: Elaborado de Apumayo Expediciones, 2020. Lima, Perú

Para profundizar en la formulación del problema que actualmente está atravesando la empresa se propone utilizar diferentes herramientas con la finalidad de contar con la mayor información posible y así determinar los problemas que debemos afrontar.

La primera herramienta que se realizó fue:

2.2.2.1. Lluvia de ideas.

Lluvia de ideas o Brainstorming, es una técnica que permite generar una gran cantidad de nuevas ideas relacionadas con un tema o pregunta, mediante la acumulación espontánea y sin filtros. Osborn (1953), sentó las bases de lo que hoy se conoce como principios y procesos del pensamiento creativo, en este sentido, a continuación, se muestra la siguiente lluvia de ideas recopilada de cada área de la empresa.

Área Gerencia:

- Reportes en negativo sobre los ingresos económicos.
- Falta de liquidez para pagar costos fijos.

Tabla 8

Reporte de ventas

Reporte de ventas 2020	Cuentas nacionales (receptivo)	Cuentas internacionales (receptivo)	Página Web (Clientes directos)	Total, ventas
Enero	\$13,825	\$19,230	\$3,345	\$36,400
Febrero	\$8,245	\$16,300	\$4,195	\$28,740
Marzo	\$7,266	\$12,300	\$4,694	\$24,260
Abril	\$0	\$0	\$0	\$0
Mayo	\$0	\$0	\$0	\$0
Junio	\$0	\$0	\$0	\$0
Julio	\$0	\$0	\$0	\$0
Agosto	\$0	\$0	\$0	\$0
Septiembre	\$0	\$0	\$0	\$0
Octubre	\$0	\$0	\$0	\$0
Noviembre	\$0	\$0	\$2,700	\$2,700
Diciembre	\$4,270	\$6,220	\$3,200	\$13,690
Total				\$105,790

Nota: Elaborado de Apumayo Expediciones, 2020. Lima, Perú

- Reportes de cancelaciones y modificaciones de reservas de marzo a septiembre.
- Devolución de pagos anticipados por cancelaciones.

Tabla 9

Cuadro de modificaciones y devoluciones

CTA	Mes	Estado	Devoluciones
AL	Abr	Modificado	Saldo a favor
AL	Sep	Modificado	Saldo a favor
SA	Jul	Modificado	Saldo a favor
WEB	May	Anulado	Devolución 100%
TG	Agos	Modificado	Saldo a favor
DT	Jun	Modificado	Saldo a favor
WEB	Abr	Anulado	Devolución 100%
TG	Jul	Modificado	Saldo a favor
DT	Ago	Modificado	Saldo a favor
SA	May	Anulado	Devolución 100%
AL	Jun	Anulado	Devolución 100%

Nota: Elaborado de Apumayo Expediciones, 2020. Lima, Perú

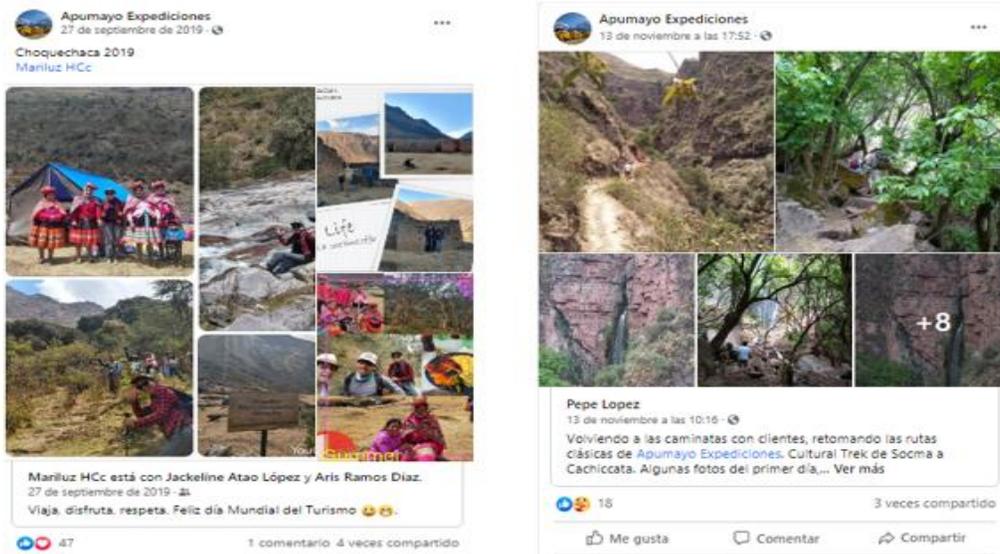
Área Ventas

- Anulación de reservas del 16 de marzo hasta los últimos días de septiembre.
- Modificación de reservas para el 2021.
- Futuro incierto en la empresa.

Área Marketing

- Las visitas y likes a las redes sociales disminuyeron por desinterés de los viajeros.
- Cero contactos con potenciales clientes a través de la página web desde el 16 de marzo.

- Posibilidad de perder contacto con clientes potenciales captados en las ferias internacionales de turismo.



Área de operaciones

- 0% de operaciones desde el 16 de marzo hasta el 31 de octubre.
- Cancelación de servicios a los proveedores.
- Preocupación a perder su puesto de trabajo.

Tabla 10

Reporte de 0% de operaciones

Reporte de ventas 2020	Cuentas nacionales (receptivo)	Cuentas internacionales (receptivo)	Página Web (Clientes directos)	Total, ventas	Operaciones
Enero	\$13,825	\$19,230	\$3,345	\$36,400	100%
Febrero	\$8,245	\$16,300	\$4,195	\$28,740	100%
Marzo	\$7,266	\$12,300	\$4,694	\$24,260	42%
Abril	\$0	\$0	\$0	\$0	0%
Mayo	\$0	\$0	\$0	\$0	0%
Junio	\$0	\$0	\$0	\$0	0%
Julio	\$0	\$0	\$0	\$0	0%
Agosto	\$0	\$0	\$0	\$0	0%
Septiembre	\$0	\$0	\$0	\$0	0%
Octubre	\$0	\$0	\$0	\$0	0%
Noviembre	\$0	\$0	\$2,700	\$2,700	100%
Diciembre	\$4,270	\$6,220	\$3,200	\$13,690	100%
Total				\$105,790	

Nota. Elaborado de Apumayo Expediciones, 2020. Lima, Perú

2.2.2.2. Mapa de poder de interesados.

La finalidad de esta herramienta es conocer de quiénes se puede obtener información relevante para ver que estrategias se usara para atraer el turismo interno y receptivo.

Categorías:

- a. Gerente General: Autoridad máxima en la toma de decisiones de la empresa, tiene a su cargo el seguimiento de varios proyectos latentes en la empresa.

- b) Marketing: Área encargada del planeamiento estratégico de la empresa.
- c) Ventas: Área encargada de la fuerza de ventas de la empresa.
- d) Comercial: Área encargada de la selección y negociación con proveedores

Esta matriz se orienta en clasificar a los stakeholders de acuerdo a las variables de poder que poseen y el grado de interés.

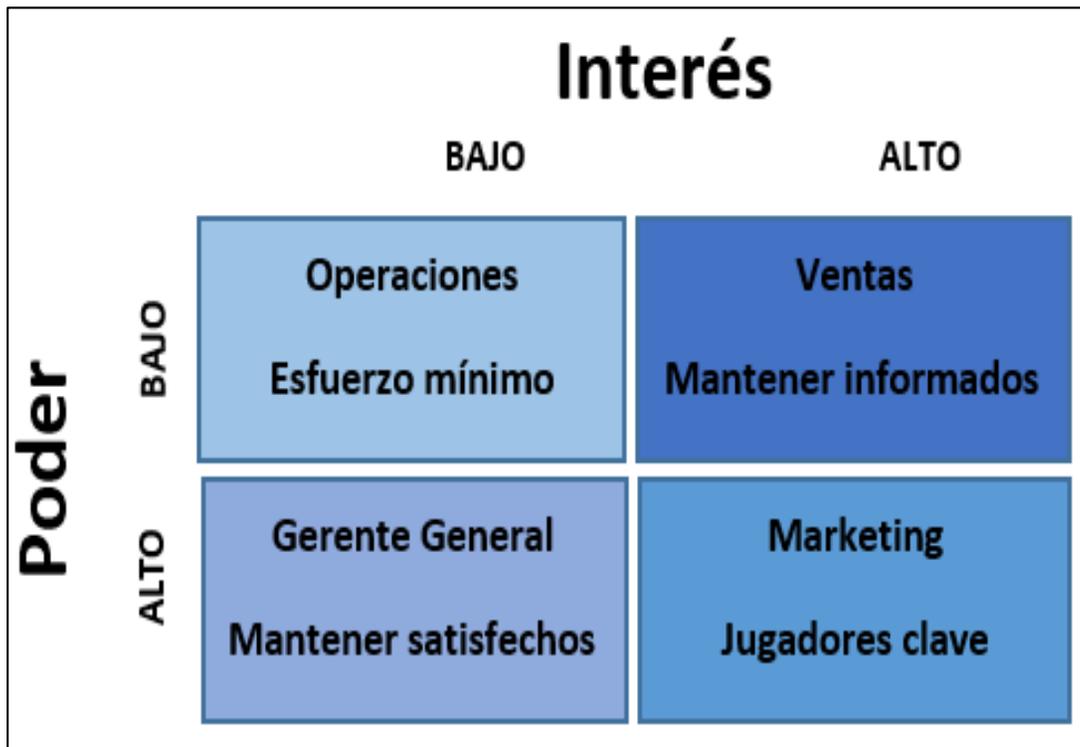


Figura 6. Mapa de poder de interesados. Elaboración propia

2.2.2.3. Entrevista a profundidad.

Malhotra (2008), define entrevistas a profundidad como, “entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema”.

Gerencia General

1.- ¿Qué problema considera tiene la empresa?

Actualmente estamos pasando por una crisis económica sin precedentes a causa de la Pandemia Covid-19, todas las reservas han sido canceladas a partir del 16 de marzo hasta los últimos días de septiembre, esto ha generado pérdidas económicas que perjudica la rentabilidad de la empresa y estabilidad de los colaboradores por la falta de liquidez.

2.- Desde su punto de vista, ¿Que alternativa de solución se pueden aplicar?

El 90% de los viajeros que atendemos son extranjeros, y un 10 % son Peruanos , pero este porcentaje cambiará de manera radical este año, pues la presencia de extranjeros bajara de manera considerable por la crisis mundial que estamos afrontando, y hasta que esta crisis empiece a recuperarse tendremos muy poca demanda de este segmento, una vez superada la crisis en diferentes países lo último que se re abrirá serán las fronteras internacionales por lo que debemos ver la manera de cautivar al consumidor Peruano (turismo interno) con precios totalmente accesibles.

3.- ¿Están pensando en crear protocolos sanitarios en sus operaciones para asegurar un servicio de salubridad?

Definitivamente si, pues ahora el consumidor será más exigente en cuanto a salubridad se refiere, así que se debe ofrecer a los clientes servicios de calidad y bioseguridad durante la operación de los servicios turísticos, esto será fundamental para que el cliente decida viajar o no, evitar contagiarse con el Covid -19 será su prioridad.

Ejecutivo de ventas internacionales

1.- ¿Qué problemas tienes con las cuentas internacionales?

A raíz de la pandemia Covid-19, las cuentas internacionales, han empezado a cancelar todas las reservas entre marzo y mayo, y en un 70 % las reservas de junio para adelante, así mismo han dejado de cotizar nuevos programas para este año y para el 2021.

2.- Desde tu punto de vista ¿Una vez que acabe esta crisis, como crees que podríamos atraer a estas cuentas para que sigan vendiendo el destino Perú?

Se debe crear programas con descuentos del 30 % y 40 % de manera que sean totalmente atractivos al bolsillo del cliente.

3.- ¿Cómo crees que podamos lograr estos descuentos sin dejar de ser rentables?

Se debe negociar con todos nuestros proveedores (Guías, choferes, hoteles, trenes, restaurantes), para que bajen sus precios en la misma proporción (30% y 40%), en tiempos de crisis las negociaciones son fundamentales para seguir en el mercado por lo que estoy seguro que todos los proveedores estarán dispuestos a negociar.

Ejecutivo de ventas nacionales

1.- ¿Qué problemas tienes con las cuentas nacionales?

A raíz de la cuarentena que se inició el 16 de marzo, nos cancelaron todas las reservas a partir del 16 de marzo hasta fines de agosto, y están empezando a cancelar las reservas de septiembre para adelante.

2.- Desde tu punto de vista ¿Una vez que acabe esta crisis, como crees que podríamos atraer a estas cuentas para que sigan vendiendo el destino Perú?

Las cuentas nacionales nos endosan pasajeros extranjeros (turismo receptivo) que tienen servicios de aventura dentro de sus itinerarios, en gran parte son norteamericanos y europeos así que no creo que sea fácil recuperar este mercado pues lo que se está viviendo es una crisis económica mundial y no será fácil que este turista decida viajar a corto o mediano plazo, por eso sugiero por lo menos este año enfatizar en promocionar nuestros paquetes a nivel nacional, como se sabe este es un segmento económico, así que debemos trabajar paquetes accesibles para atraer a este público, así nuestros compatriotas podrán conocer los destinos como Cusco- Arequipa y Puno.

3.- ¿Porque consideras que enfocarnos en atraer turistas nacionales sería una buena alternativa a corto plazo?

Por las siguientes razones:

Razones cuantitativas:

- Reduciremos dependencia del turismo receptivo.
- Consolidaremos el turismo interno a futuro.
- Aseguraríamos la estabilidad laboral de la mayoría de los colaboradores.

Razones cualitativas:

- Posicionar la marca Apumayo Expediciones también como operador de turismo interno (turismo nacional).
- Se generarán nuevas categorías de servicios.

- Se generarán nuevos contactos y proveedores.
- Innovaremos en un mercado que no generaba mucho ingreso a la empresa.

4.- ¿Cómo crees que podamos lograr estos descuentos sin dejar de ser rentables?

En época de crisis todos perdemos y la actividad turística se ve más afectada que otras actividades, así que todos los involucrados en esta actividad se van a ver forzados a reestructurar sus precios, esta será la única manera de captar clientes y así todos nos beneficiaremos con estos ingresos económicos que ayudará a enfrentar esta crisis.

Área de Marketing

1.- ¿Qué problema considera tiene la empresa?

Como se sabe, la crisis por la pandemia Covid-19, ha dejado en suspenso a la economía mundial y sobre todo a la economía de la actividad turística, todos los esfuerzos en marketing que se hicieron para crecer como nos proyectamos en un 5 % en la empresa quedaron sin efecto, ya que las estrategias que se aplicaron no contemplaron una crisis mundial que afectaría la salud y la economía mundial.

2.- ¿Cómo estás pensando replantear tus estrategias de marketing en esta crisis mundial?

Se debe buscar soluciones para que la marca no corte relaciones comerciales con los clientes, para ello debemos seguir en contacto con ellos de manera On-line, en la que los mantendremos informados de todas las novedades que se den acerca de las nuevas regulaciones de la actividad turística para evitar la propagación del Virus, así se ira comunicando a los clientes que Perú es un destino seguro para visitar, y que no existirá la posibilidad de que sean contagiados.

Área operaciones

1.- ¿Qué problema considera tiene la empresa?

A causa de la crisis mundial todos los clientes han empezado a cancelar todas las reservas que ya se tenían confirmadas y me vi obligado a cancelar a todos los proveedores que ya tenía confirmados, como, por ejemplo: hoteles y restaurantes, a muchos proveedores se les pagó con anticipación y aún no hicieron la devolución del dinero o lo tomaron como saldo a favor para futuras reservas lo cual está generando que la empresa no tenga liquidez para cubrir otros costos.

2.- ¿Después de las nuevas regulaciones que se están dando para evitar la propagación del Covid-19, que criterios consideraras para la selección de proveedores?

Todos nuestros proveedores deberán contar con certificaciones sanitarias que garanticen la salud de nuestros clientes, así mismo exigiremos que los pasajeros también cuenten con esta certificación y de esta manera evitaremos que se den contagios por ambas partes (clientes-proveedores).

2.2.2.4. Diagrama Ishikawa.

El diagrama Ishikawa es una representación gráfica que por su estructura también se denomina diagrama de pescado, este consiste en una representación sencilla en la que se puede apreciar la espina central que representa el problema a analizar.

Para iniciar la aplicación de esta técnica, se ha clasificado en cuatro grupos para identificar las causas que afectan a cada uno. Por lo que, se han identificado las causas que afectan a cada factor externo e interno de la empresa y después de realizar el análisis se tiene como resultado:

Factor salud:

- Emergencia sanitaria a nivel mundial a causa de la Pandemia COVID-19.
- Cierre de fronteras nacionales e internacionales.

Factor económico:

- Crisis económica a nivel mundial a causa de la Pandemia COVID-19.
- Clientes potenciales perdieron su trabajo.

Factor Clientes:

- Cancelación de viajes programados.
- Reembolso de pagos por viajes cancelados.

Factor Empresa:

- Cancelación de operación de servicios.
- Falta de liquidez para pagar costos fijos y variables.

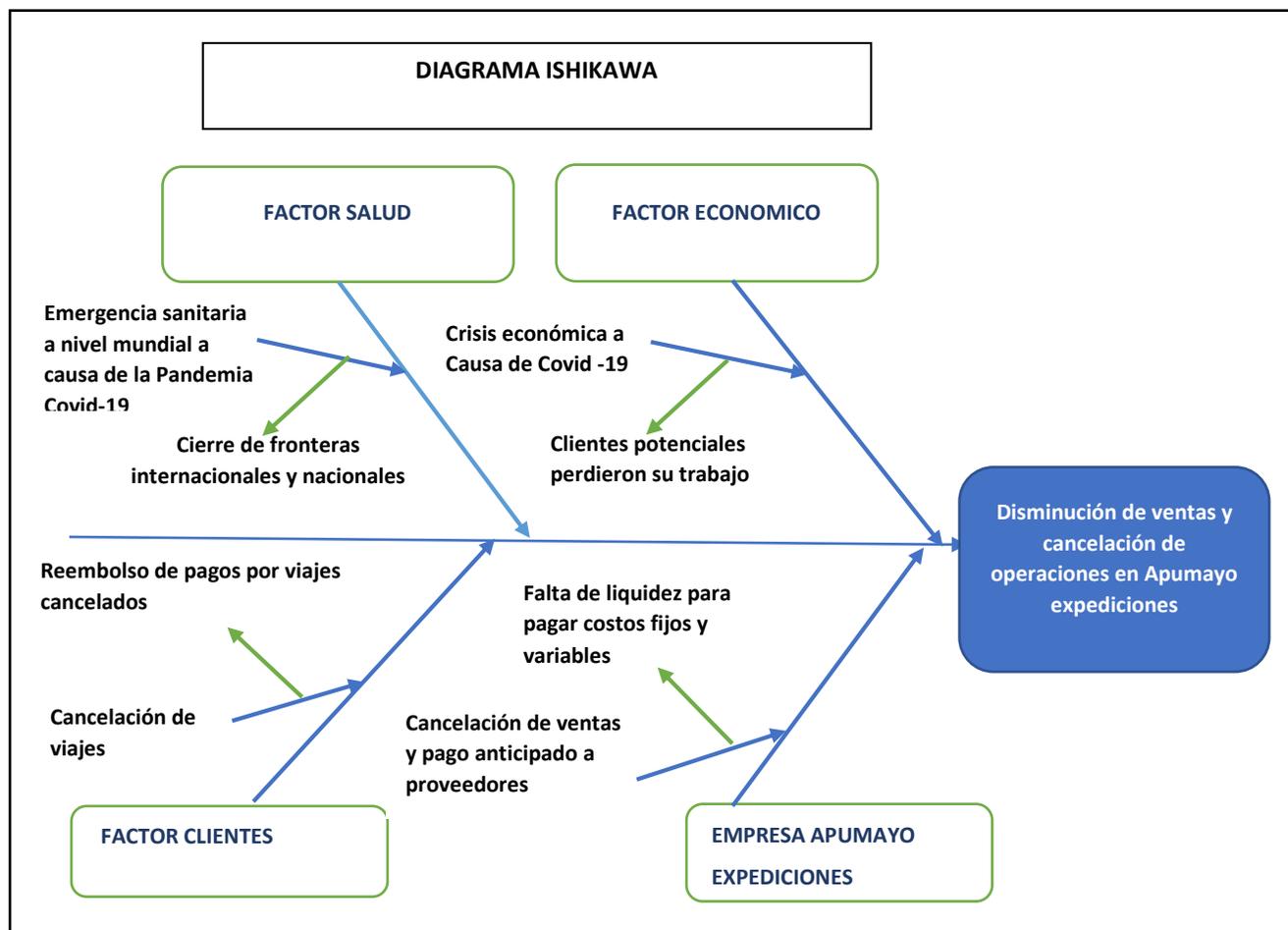


Figura 7. Diagrama Ishikawa. Elaborado de Apumayo expediciones 2020- Lima - Perú

De acuerdo al análisis con las diferentes herramientas metodológicas: lluvia de ideas, entrevistas a profundidad y diagrama de Ishikawa, se ha detectado que el principal problema dentro de la organización es la disminución de ventas y cancelación de operaciones de servicios por lo que se debe trabajar en la formulación de diferentes estrategias de marketing para incrementar las ventas y reactivar las operaciones una vez que se reinicie la actividad de turismo.

Para determinar las estrategias a utilizar también se realizó un diagnóstico sobre la situación actual desde un punto de vista Macro y Micro entorno de la empresa, así mismo de las estrategias de marketing que actualmente este aplicando.

- Análisis Macro entorno

El macro entorno son variables no controlables por la empresa que permiten detectar las oportunidades y amenazas a la cual la organización se enfrenta, es por esta razón que se estudiarán los distintos factores que afectan a la empresa en cuestión, pero desde un punto de vista más amplio, ya que también inciden sobre el resto de sectores, así como en la economía y la sociedad en general.

1.-Factores económicos.

El Banco Mundial (BM) ha reducido drásticamente la proyección de crecimiento de la economía peruana para el 2020 como resultado de las medidas de emergencia que ha tenido que tomar el país para frenar la propagación del COVID-19.

El organismo internacional prevé que el PBI del Perú caerá 12% en el 2020, un resultado que contrasta con el cálculo de crecimiento de 3.2 % que tenía el BM en enero pasado, antes de la pandemia.

De esto modo, la contracción de la economía peruana será la segunda más profunda en América Latina y el Caribe detrás de Belice, que caería 13.5% este año.

El PBI peruano se contrajo 16% en marzo, mes en el que inició el Estado de Emergencia y que generó el cierre de actividades para gran parte de las empresas en el país.

La perspectiva de la mayoría de analistas es que la actividad productiva habría registrado resultados aún más desalentadores en abril y mayo. A pesar de ello, el Banco Mundial estima que la economía peruana mostrará un repunte en el 2021 con un crecimiento de 7%.

Respecto a Estados Unidos, El PBI se ha desplomado un 32,9% en el segundo trimestre. Los economistas encuestados estimaban una caída aún mayor, de alrededor del 35%. Ni la Gran Recesión ni ninguna de las más de tres docenas de crisis económicas en los últimos dos siglos han causado una contracción tan profunda de la actividad económica en un período de tiempo tan corto. El PIB se contrajo alrededor de un 9,5% en el segundo trimestre con respecto al primero, lo que equivale a un ritmo anualizado de casi el 33%.

El desplome del 32,9% se compara respecto al mismo periodo de 2019, cuando la economía de Estados Unidos disfrutaba de una sólida bonanza económica. Frente al primer trimestre de 2020, la caída sería del 9,5%, cifra también sin precedentes.

La actual crisis de salud pública pesará mucho en la actividad económica, el desempleo y la inflación a corto plazo, plantea riesgos considerables para las perspectivas económicas de mediano plazo”, dijo la Fed (sistema de reserva federal), en su última declaración de política monetaria.

El gasto del consumidor, el principal motor de la economía, se contrajo en un 34,6%, especialmente en el sector servicios, donde se registró una debacle del 43,5%. Los hogares también gastaron mucho menos en bienes, aunque la disminución no fue tan pronunciada, al caer un 11,3%.

Por su parte, la inversión de las empresas también sufrió un revés importante. El desembolso en infraestructura, como las plataformas petroleras, se hundió un 35%, mientras que el gasto en equipos se redujo en un 37,7%. Ambos marcando caídas históricas. La inversión en nuevas viviendas también se redujo en un 38,7%, mientras el nivel de inventarios se redujo en una tasa anual de 234.600 millones de dólares, en comparación con la caída de 80.000 millones de dólares del primer trimestre.

"El segundo trimestre de 2020 refleja lo peor de la disminución de la actividad debido a restricciones económicas relacionadas con el COVID-19. Sin embargo, las reaperturas de mayo y junio implican un fuerte repunte en el crecimiento del PIB en el tercer trimestre, que actualmente ubicamos en alrededor del 26,8%", reconoce Verónica Clark, economista de Citi.

Por otro lado, la Comisión Europea ha indicado que el impacto económico de la pandemia del coronavirus está siendo más severo de lo esperado por lo que actualizó a la baja sus previsiones de crecimiento económico de la Unión Europea, agravando especialmente la debacle esperada en el caso de España. En concreto, Bruselas estima ahora que la economía española retrocederá un 10,9% este año, frente a la caída del 9,4% proyectada en primavera, lo que consolida a España como el país más golpeado por la crisis de toda la Unión Europea tras Italia.

El informe de la Comisión Europea ofrece una proyección de la evolución trimestral del PIB español en la que anticipa que, tras la caída del 5,2% sufrida en el primer trimestre del año, la mayor incidencia de las medidas de confinamiento habría hecho culminar el segundo trimestre del año con una caída del 16,9%.

A partir de ahí, eso sí, la Comisión asume que el PIB reconquistará el terreno positivo, en términos trimestrales, para avanzar un 12,9% entre junio y septiembre, y un 3,4% entre octubre y diciembre, dando paso a un 2021 ya íntegramente en terreno positivo.

2.-Factores tecnológicos

La forma en que se viajaba ha cambiado con el tiempo y esto se debe a que el mundo se ha renovado con la tecnología. Según un estudio de Google Travel, el 74 % de los viajeros que hacen turismo por placer planean sus viajes por internet.

Las aplicaciones, las redes sociales y sobre todo la opinión de blogueros de viaje que narran sus propias experiencias y dan consejos a futuros viajeros, cada día cobran más importancia. Para el presidente del World Travel Tourism Council (WTTC), Michael Frenzel, las posibilidades tecnológicas son grandes y traen muchas oportunidades, pero suponen, a la vez, un reto para el sector turístico mundial.

El turista de hoy es más independiente, busca información en la web, interactúa en línea con otros viajeros para preguntar por sus experiencias y es capaz de reservar hoteles y vuelos con los mejores precios desde cualquier lugar. Un ejemplo de ello es el uso activo de los teléfonos móviles, según el Global Business Travel Association (GBTA), el 81% de los viajeros usa su smartphone para ubicarse, el 67% para buscar cosas que hacer y el 44% para planificar el viaje.

El avance constante en el desarrollo de las tecnologías, especialmente las que tienen relación con la información y la comunicación, el número creciente de usuarios de móviles, junto con el aumento en las tasas turísticas hicieron necesario volver a pensar las estrategias de negocios, objetivos y canales de distribución de la información.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (Mincetur), se hizo eco de esta necesidad y ya se han delineado tácticas y prácticas en vistas a esta necesidad. Por un lado, el fuerte impulso que se le dio a la difusión de la “Marca Perú” lanzada en el 2009, con el objetivo de aumentar tanto inversiones como turistas al país. Por otro lado, el Mincetur ha dado su apoyo para el desarrollo de varias aplicaciones para smartphones y dispositivos móviles, todas con el objetivo de facilitar y potenciar la experiencia del turista en el país.

En plena crisis pandémica por el nuevo coronavirus, la tecnología puede ser un aliado clave para lograr mejores resultados, tanto para reducir su propagación como para la mitigación y reducción de sus impactos.

Con una penetración móvil cercana al 100% y una penetración de smartphones del 45 %, América Latina y el Caribe (ALC) tienen un arma poderosa para combatir esta pandemia que está provocando cambios que probablemente se conviertan en estructurales en nuestra realidad socioeconómica. Efectivamente, la conectividad y el acceso a la tecnología que hoy tenemos, sumados a la coordinación público-privada, pueden convertirse en nuestro “SWAT Team” para prevenir y mitigar el COVID-19, y ayudar a recuperar el desarrollo económico y social de nuestra región.

3.-Factores sociodemográficos.

Hoy el turismo mundial está congelado y muchos estudios (OMT, WTTC,) anuncian un fuerte retroceso en los próximos meses y, posiblemente en años, entre otras razones porque no sabemos hasta qué punto la sociedad y consecuentemente los turistas, van a modificar los hábitos de comportamiento, las formas de consumo y nuestra manera de relacionarnos.

Es difícil prever cómo responderán tanto la demanda como la oferta turística, aunque es previsible que el turismo recupere gradual y lentamente su dinámica, ésta va a ser diferente a lo que hemos conocido hasta hoy.

Los destinos turísticos tendrán comportamientos distintos atendiendo a los cambios en las preferencias de los turistas.

Es posible que los consumidores busquen servicios de salud y cuidado, existe una población maltratada por la pandemia que, cuando salga de vacaciones, requerirá precauciones especiales y necesidad de seguridad y confort.

“¿La gente va a seguir valorando tanto los viajes como lo venía haciendo? Viajar para muchos era una de esas prioridades impostergables. Todavía no está claro que sucederá”. Algunas señales parecen ser claras: “La flexibilidad es clave. Quien compre buscará sencillez para definir las fechas de su viaje sin recibir una multa o pena por mudarlas. Se va a volver algo más natural poder cambiar la fecha sin pagar penalidad”.

Es difícil predecir exactamente dónde y cuándo regresarán los viajes”, complementa Luiz Cegato, gerente de Comunicación de Booking.com para América Latina. “Creemos que cuando se comiencen a liberar las restricciones de viajes, las personas optarán por quedarse más cerca de casa y comenzar a realizar viajes a destinos domésticos”. De hecho, las cifras de Booking.com revelaron que, a nivel global, en marzo y abril de 2020, los destinos domésticos representaron un 51% de los agregados en las listas de deseos hechas por los viajeros, mientras que esta cifra en 2019 era del 33%”.

Según datos obtenidos por Promperú-Ipsos y Strategik, revelaron la intención de viaje y el perfil del nuevo turista interno poscovid-19. Los informes coinciden en que la pandemia ha generado una nueva percepción hacia la actividad de viajar, nuevas motivaciones y características en los turistas nacionales, donde predomina la preocupación por las medidas sanitarias adoptadas y el control del coronavirus como determinante a la hora de decidir el viaje y elegir el destino, estos viajes se iniciaran entre las personas con menor sensibilidad al riesgo: familias que estén compuestas por gente joven y con mayor disposición de gasto, en relación a los servicios turísticos

los viajeros preferirán lugares turísticos con espacios abiertos poco concurridos y cuyos lugares se puedan recorrer con grupos reducidos.

4.-Factores político legal

La crisis se da en un momento de profunda debilidad en la mayoría de los gobiernos que no han conseguido encauzar, de forma adecuada, en los años recientes, las demandas sociales de las clases medias emergentes. Y no lo han hecho, precisamente, en una de las áreas que se va a poner más a prueba en esta crisis: los servicios públicos, especialmente el sanitario. Junto con el estancamiento económico y la existencia de unas administraciones ineficientes y penetradas por la corrupción, el mal funcionamiento de esos servicios públicos (en el área de salud, además de educación, transporte y seguridad ciudadana).

Por otro lado; el Gobierno nacional lanzó un paquete de medidas para brindar alivio al sector empresario. No habrá sanciones por infracciones tributarias desde el 16 de marzo pasado y lanzan una línea de crédito especial para las mi-pymes.

La pandemia de COVID-19 está causando estragos en las economías de todo el mundo y prácticamente ha paralizado el mercado de viajes a nivel global. Y este es también el caso de Perú.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), la orden de inamovilidad general ha generado un impacto grave para el turismo peruano. Sin embargo, aseguró que “el Estado toma medidas para que los emprendedores puedan sobrellevar la crisis”.

Los viajes internacionales plantean un gran desafío político debido a la creciente fragmentación del poder a nivel mundial. Ahora hay más unidades políticas y más estrechamente conectadas entre sí que nunca.

- Análisis Micro entorno

Este análisis se utiliza para definir a aquellas fuerzas cercanas a la empresa que tienen un impacto directo en la capacidad de ofrecer un servicio o producto al cliente final, para realizar este análisis se utilizará el modelo de las 5 fuerzas Porter que son parte de un modelo de análisis competitivo creado por Michael Porter.

1.- Amenaza de nuevos competidores:

La entrada de nuevos competidores depende básicamente de la importancia y la cantidad de barreras de entrada que tenga el sector en cuestión.

Barreras de entradas

La experiencia acumulada (know how), Apumayo expediciones tiene 26 años en el mercado de aventura, lo que representa una barrera de entrada para los nuevos competidores.

La empresa ofrece servicios diferenciados, innovadores y con enfoque al cliente lo que le permite posicionar la marca de la empresa y fidelizar a sus clientes. Esto dificulta el ingreso a las nuevas empresas que desean ingresar al mercado.

Así mismo, es una empresa consolidada, por lo tanto, cuenta con alianzas estratégicas y diferentes canales de comercialización a nivel local, nacional e internacional, para una empresa nueva que quiera entrar en este mercado no se les hará fácil expandir sus canales de distribución, porque ya están ocupadas por las agencias y operadoras de turismo consolidadas, además, no tienen la confianza ni reputación necesaria para captar el interés de los canales de distribución consolidados.

2.- Amenaza de Productos Sustitutos:

Los precios de los programas y paquetes turísticos, están dirigidos para clientes extranjeros con un nivel socio económico A, pocas veces accesible para el cliente nacional, así que existe una gran probabilidad de que el cliente tome servicios con otra empresa que le ofrezca el mismo producto a un precio más accesible.

El comercio on-line es un negocio que está en constante crecimiento, hoy en día los consumidores prefieren comprar de manera directa por portales que ofrecen precios más competitivos como: TRIVAGO, DESPEGAR.COM, EXPEDIA, KAYAK, BEST DAY, estos portales son una amenaza fuerte para Apumayo expediciones.

3.- Poder de Negociación de Proveedores:

Los proveedores suministran los servicios que la organización oferta a sus clientes, su poder de negociación es muy importante, ya que afecta directamente a los clientes porque la agencia es simplemente un intermediario.

El poder de negociación de los proveedores es moderado, ya que la empresa Apumayo expediciones cuenta con una amplia cartera de proveedores además por política de la empresa si hay un atractivo volumen de reservas o compras se puede renegociar por precios más competitivos con los proveedores.

En tiempos de Pandemia y reactivación de la actividad, todos los proveedores de esta actividad estarán dispuestos a negociar para generar negocio y poder reinsertarse en la actividad de manera gradual.

4.- Poder de Negociación de Clientes:

Los clientes pueden tener diferente grado de poder de negociación según distintos factores, lo que hace que las empresas deban adaptarse en mayor medida a sus exigencias.

Con tanta información que se puede encontrar en internet y redes sociales, el cliente está más informado acerca de los productos y servicios que pretende comprar, es por ello que es muy exigente a la hora de realizar sus compras.

La capacidad de negociación de clientes es alta, ya que la oferta de servicios que ofrece la empresa es muy amplia, así mismo, la empresa está muy bien posicionada en el mercado y tiene muy buena reputación lo cual genera confianza en los clientes y esa una ventaja para poder negociar con los clientes.

5.- Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores existentes se encuentra en el centro de las fuerzas, debido a que el mercado es el campo de batalla de las empresas. Estas luchan por sobrevivencia, crecimiento, consolidación y expansión.

Apumayo expediciones, es una empresa consolidada en el sector, ofrece variedad de servicios y productos en servicios convencionales, servicio de lujo, servicios de Aventura y servicios de accesibilidad, todos los servicios son especializados para atender al turismo receptivo, actualmente la empresa no cuenta con un competidor formal o consolidado que ofrezca todos los servicios que ofrece Apumayo, sin embargo, existe empresas que ofrecen estos servicios al público nacional con tarifas mucho más económicas, pero no todas son autorizadas como agencias de viajes de aventura, actualmente existen solo 21 agencias autorizadas para turismo de aventura, punto a favor de la empresa, ya que esta cuenta con dicha autorización.

- Análisis de las 7 Ps en el Marketing mix o funcionales

Kotler, concibe el Marketing Mix como el conjunto de herramientas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo, es decir el marketing mix incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda del producto o servicio.

1.- Producto

Apumayo expediciones es una marca que está posicionada en turismo de aventura por los años de experiencia y calidad de servicio, además, es reconocida por ser una empresa sostenible que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

2.- Plaza

La empresa ofrece servicios en Perú especialmente en Lima - Cusco y Puno, sus ventas las realiza a través de agencias mayoristas nacionales e internacionales así mismo a través de la página web.

3.- Promoción

Apumayo expediciones, utiliza diferentes medios de comunicación para dar a conocer el producto, a través de la publicidad tradicional y digital, así mismo a través de la venta personal y de diferentes promociones, pero muchas veces los medios para la promoción o el tiempo de la publicación no son las adecuadas, ya que en varias ocasiones las promociones no llegan al público

objetivo, entonces se necesita trabajar en estrategias para promocionar los productos y servicios en el lugar y momento preciso.

4.- Precio

Los precios se manejan en base a un análisis de costos y margen de utilidad, pero también estos precios son totalmente negociables según la etapa del ciclo de vida del servicio, demanda, volumen de ventas y temporada, en temporada alta se puede manejar descuentos de un 5 % y en temporada baja se maneja descuentos de hasta el 10%.

El margen de la utilidad que maneja la empresa, permite hacer este tipo de negociaciones y aun así seguirá siendo rentable.

5.- Personas

Hoy en día, es vital entender al cliente más allá de un comprador, sino como un individuo con necesidades particulares, que deben ser atendidas.

La empresa entiende muy bien el perfil del consumidor receptivo, ya que tiene experiencia atendiendo a este público, sin embargo, necesita entender las necesidades del público nacional.

En cuanto a los colaboradores, la empresa cuenta con personal especializado para cada área, este personal está preparado para atender a los clientes y satisfacer sus necesidades y deseos, así mismo respecto a los proveedores, la empresa cuenta con guías de turismo y choferes que están en constante capacitación para entender a los pasajeros y ofrecerles una atención de calidad y personalizada.

6.- Procesos

Los Procesos son los métodos a través de los cuales los clientes son atendidos.

Todos los procesos están bien coordinados de esta manera todos los servicios en operación se realizan a tiempo y siempre se brinda a los clientes la experiencia que se les ha prometido a la hora de vender el paquete turístico.

7.- Physical

Physical es el lugar donde el cliente tiene contacto con el negocio.

Apumayo expediciones, tiene presencia en el mercado de manera local, nacional e internacional a través de las ferias de turismo, así mismo cuenta con una oficina física en la ciudad de Cusco en el distrito de Wánchaq (Jr., Ricardo Palma Ñ-11).

Por otro lado, de manera on-line tiene presencia en las redes sociales como en Facebook, Instagram WhatsApp, y la página web, pero aún no se maneja de manera correcta las redes sociales, en pocas palabras no se aprovecha de manera eficiente la presencia en estas redes.

- Análisis de las 4 Fs

Fleming (2000), enfatiza las 4fs como variables que componen una estrategia de marketing digital efectiva tal igual como ocurre con el marketing mix.

1.- Flujo

Apumayo expediciones hasta el 2019 tenía una página que era totalmente obsoleta, pero un trabajo en equipo entre Gerencia y el área de marketing ha logrado que para el 2020 se lance una nueva página totalmente renovada mostrando textos fotos y videos de los productos y servicios más vendidos de la empresa, pero aún le falta desarrollar un sistema de WhatsApp que dé respuestas automáticas y personalizadas según la pregunta clave del lead. Esto generaría mayores posibilidades de que los leads se conviertan en clientes.

2.- Funcionalidad

La funcionalidad es ofrecer a los usuarios un buen sitio web donde pueda navegar de manera cómoda y práctica.

La página web de Apumayo expediciones es totalmente funcional, ya que permite a los usuarios interactuar sin inconvenientes, la información que ofrece es atractivo minimalista e intuitivo, de esta manera los usuarios pueden navegar cómodamente por las diferentes páginas de la web.

3.- Feedback

La retroalimentación es fundamental para saber cómo los recursos se interrelacionan con las marcas, lo cual ayudará mucho a generar confianza y lazos entre el cliente y la empresa.

La empresa cuenta con la plataforma TripAdvisor en la que los clientes dejan sus comentarios positivos y quejas, esta plataforma ayuda mucho para que la empresa siga mejorando sus procesos y tome medidas correctivas si es que existe alguna queja, sin embargo, esta plataforma no se usa de manera adecuada, ya que muchas veces no se da una respuesta a los comentarios de los clientes.

4.- Fidelización

El objetivo de la fidelización es lograr que los clientes vuelvan a visitar la página web una y otra vez, retener clientes es mucho más económico que conseguir nuevos, para lograr este objetivo es necesario que la página web este en constante actualización.

Apumayo expediciones tiene una página muy atractiva, sin embargo, aún le falta trabajar en mantenerla actualizada con nuevos productos, servicios y noticias de interés para el consumidor como por ejemplo los protocolos que es están implementando para evitar el contagio de Covid-19.

- Análisis de las 4 E's del nuevo Marketing Mix

Graves, enfatiza que el Marketing de las 4Es, no solo se enfoca en el producto o servicio, sino también en las experiencias.

1.- Experience

La empresa cuenta con servicios únicos que ofrece experiencias inolvidables como por ejemplo ofrece el camino inca de 5 días y 4 noches de lujo, en donde el cliente experimenta campamentos de lujo con masajes y champagne a 4500 msnm, donde uno no puede imaginar tener este tipo de lujos, además es una gran experiencia en el que el cliente interactúa con los porteadores que son gente de comunidades que se encargan de cargar y armar todo el equipo durante cuatro días, durante estos cuatro días los clientes y la gente de campo llegan a crear un lazo de amistad logrando que muchos de ellos continúen teniendo comunicación, y muchas veces esta gente de campo recibe mucho apoyo para ellos, su familia y su comunidad.

2.-Everyplace

La empresa actualmente está trabajando en distribuir todos sus productos en diferentes plataformas que estén conectadas e integradas entre sí como por ejemplo Facebook, Instagram, página web, YouTube etc., sin embargo, aún le falta trabajar en una estrategia de comunicación para contestar al potencial cliente a cualquier hora del día y de la noche así mismo los 7 días de la semana sin importar que sea feriado o fin de semana.

3.- Exchange

La empresa no prioriza la estrategia de precios, ya que su mayor esfuerzo está enfocado en el valor percibido por el cliente, los clientes que compran a través de esta empresa están dispuestos a pagar lo justo con tal de vivir experiencias únicas y de esta manera la empresa fideliza al cliente.

4.-Evangelism

La empresa creció año tras año gracias a la publicidad Boca a Boca que se daban de los clientes satisfechos entre su círculo familiar, laboral y amical, lo cual generaba muchos clientes nuevos que llegaban a la empresa mediante recomendaciones hoy en día gracias a las redes sociales, los comentarios de satisfacción se dan a través de estos medios y esto hace que se genere tráfico de clientes en estos medios y se incrementen las ventas.

- Análisis del Trébol de la fidelización

Alcaide (2015), sostiene que la cultura empresarial es un aspecto clave para lograr la fidelización, esta cultura debe estar orientada a la calidad, competencia y muy especialmente a la satisfacción del cliente como factor de competitividad y rentabilidad duradera.

A continuación, se hace un análisis de los elementos del trébol de fidelización.

1.-El corazón

Alcaide (2015), plantea que el centro o núcleo del trébol, está formado por tres conceptos que son imprescindibles en todo esfuerzo eficaz de fidelización y que constituyen la plataforma o base que necesariamente deben sustentar toda acción orientada a la fidelización:

Cultura orientada al cliente

Las estrategias de la empresa están enfocadas en consolidar su participación en el mercado no solo por vender, sino también por superar las expectativas del cliente, para la empresa es muy importante crear valor para sus clientes mediante la satisfacción de sus necesidades y deseos pre-durante y post servicio.

Calidad de servicio

La realidad nos dice que, sin un alto nivel de calidad del servicio, la fidelización se convierte en una misión imposible, es por esta razón que la empresa enfoca todos sus esfuerzos para ofrecer un servicio de calidad mediante seguimiento a todos los procesos durante la venta y operación de los servicios.

Estrategia Relacional

A diferencia de las anteriores estrategias, la empresa aún no cuenta con un sistema que permita conocer, recopilar y sistematizar todos los aspectos, matrices y detalles, de la relación que mantiene el cliente con la empresa, por esta razón no existe una buena relación de gestión con los clientes (Customer relationship Management).

Con estos tres elementos (cultura, calidad del servicio y estrategias relacionales), constituyendo la base insustituible de sustentación, el primer paso en los esfuerzos de fidelización consiste en la información.

2.-Información

Como se mencionó en la estrategia racional, a la empresa aún le falta definir los procesos para tener un mejor manejo de la información de pasajeros sobre todo cuando hablamos de los clientes Post-Servicio, el no contar con esta información en una base de datos genera perder contacto con los clientes y por ende perder posibilidades de fidelizarlo para futuras ventas.

3.-Marketing interno

Respecto a esta estrategia, la empresa cuenta con personal capacitado en cada área que asegura una excelente relación y comunicación con el cliente logrando que el cliente se sienta satisfecho, al momento de comprar el servicio y durante la operación de este.

4.-Comunicacion

Gracias al e-mail, redes sociales y TripAdvisor la empresa está en bastante comunicación con los clientes, de esta manera la empresa entiende de manera puntual las necesidades, deseos, expectativas y emociones de los clientes.

5.-Experiencia del cliente

De nada vale todo lo anterior si en el momento en el que se produce el encuentro cliente-empresa, la experiencia que vive el cliente es frustrante. Este punto de encuentro es vital para la fidelización, es por esta razón que la empresa se preocupa en ofrecer servicios memorables, dignos de ser recordados con agrado y de ser contados entre su círculo de familiares, amistades y en las redes sociales.

6.-Incentivos y privilegios

Los clientes fieles son una fuente importante de rentabilidad y beneficios para las empresas que logran consolidar una base de clientes debidamente fidelizados, es por esta razón que la empresa ofrece diversos beneficios a los clientes fieles, como descuentos y ofertas cuando vuelven a comprar servicios después de una primera experiencia memorable.

- Análisis de las estrategias competitivas

Kotler (1992), establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la conducta o posición empresarial: Estrategia de líder, de retador, de seguidor o de especialista.

1.- Estrategias del líder:

La empresa es líder en el mercado, ya que es un ejemplo a seguir para la competencia en cuanto a lanzamiento de nuevos productos, la empresa siempre está pensando en mantener su posición en el mercado, como una empresa de aventura innovadora, así mismo su intención es seguir creciendo y de esta manera distanciarse de la competencia y hacer frente a aquellas empresas que aplican la estrategia del retador.

2.- Estrategias del retador:

La empresa debe aplicar la estrategia de retador para posicionarse en el mercado de turismo interno ya que su segmento principal es el turismo receptivo en donde está muy bien posicionado, sin embargo, en el turismo interno no tiene presencia, por lo que deberá aplicar esta estrategia para poder competir con empresas que atiende a este tipo de cliente.

3.- Estrategias del seguidor:

La empresa utiliza esta estrategia para fidelizar a los clientes del turismo receptivo mediante estrategias de seguimiento y comunicación, sin embargo, la aplicación de estas estrategias solo se da antes y durante el servicio, aún falta trabajar en el seguimiento y comunicación post servicio.

4.- Estrategias del especialista:

La empresa utiliza esta estrategia para posicionar el turismo inclusivo (turismo para clientes con discapacidad), esta es una de sus especialidades con muy poca competencia, lo cual genera diferenciarse del resto creando una barrera de entrada.

- Análisis de las estrategias genéricas (competitivas)

Porter (1985), reconoce que las estrategias genéricas son tres estrategias básicas a través de las cuales una empresa puede conseguir una ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado a largo plazo. Estas estrategias son: Estrategias de diferenciación, costos y enfoque.

1.- Estrategias de diferenciación:

La empresa es una de las pocas empresas que ofrece itinerarios con diversos tipos de turismo, ya que ofrece servicios tradicionales, aventura, lujo, gastronómico y turismo social para un solo cliente generando un alto grado de satisfacción en los pasajeros, ya que disfrutan de distintas experiencias en un solo destino y en un solo programa, esta estrategia hace que la empresa se diferencie de la competencia.

2.- Estrategias de liderazgo en costes:

La empresa al posicionarse como una empresa líder en el mercado de aventura, y no tener mucha competencia, maneja precios acorde al servicio de calidad, no es su prioridad posicionarse en el mercado con precios bajos, ya que el segmento de turismo que atiende es turismo receptivo de un nivel económico alto, sus precios están basados en análisis de costos y porcentaje de utilidad, los precios son negociables según el tipo de cliente y temporada, en temporada alta se puede negociar con un descuento del 5 % y en temporada baja podemos manejar descuentos hasta de un 12%. Dada las circunstancias deberá empezar a trabajar en precios competitivos para atraer el turismo interno.

3.- Estrategias de enfoque o alta segmentación:

Se enfoca en las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.

La empresa tiene como alto enfoque al turismo receptivo de un nivel socio económico A, así que su mayor esfuerzo de marketing está dirigido a este segmento, pero tomando en cuenta que la reactivación del turismo tendrá como primeros protagonistas al turismo nacional, se deberá enfocar los esfuerzos de marketing también a este segmento (turismo interno).

- Análisis de estrategias de cartera

La estrategia de cartera es la encargada de fijar la marcha a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial, detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

Para definir la estrategia de cartera utilizaremos las siguientes herramientas:

- Matriz BCG (Matrices de Boston Consulting Group)
 - Matriz de Ansoff
- Análisis Matriz BCG (Matrices del Boston Consulting Group)

La matriz de crecimiento-participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por el Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por el presidente de la citada consultora, Bruce D. Henderson, en 1973. A continuación, se elaboró la Matriz BCG con la finalidad de conocer en que cuadrante se encuentra los servicios que vende Apumayo Expediciones.



Figura 8. Matriz de BCG. Elaborado de Apumayo expediciones

1.-Producto estrella: Actualmente los productos que se ubican aquí son los servicios de un día (daytrip), como canotaje, bicicletas, cabalgatas, ya que son actividades que tienen bastante

demanda y es para todo público que le guste la aventura, estas actividades no advierten riesgos por lo que tienen bastante demanda por familias y amigos que les gusta la aventura, pero que no tienen mucho tiempo para poder hacer actividades de varios días, por otro lado, estos servicios generan buen margen de utilidad a la empresa.

2.-Producto interrogación: El servicio de camino inca es una actividad que necesita de mucha inversión y una logística complicada por la limitación de espacios que ofrece el ministerio de cultura, por otro lado, por ser un producto con bastante demanda existe bastante oferta con precios muy bajos que a veces es difícil competir con esos precios.

3.-Producto Vaca: Aquí se puede ubicar a los servicios de lujo de aventura, ya que estos productos generan liquidez para la empresa, este es un mercado que va creciendo gradualmente y será el turismo del futuro para el segmento socio económico que atiende.

4.-Producto Perro: En este cuadrante se puede ubicar a los servicios tradicionales o convencionales que no es de gran demanda en la empresa, ya que este tipo de servicio tiene bastante oferta con precios muy accesibles.

➤ Análisis Matriz de Ansoff

Esta matriz fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957, esta matriz es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por lo tanto, es útil solo para que aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Figura 9. Matriz de Ansoff.

1.- Estrategia de penetración de mercados

La empresa participa de las ferias internacionales de turismo con el afán de conseguir nuevas cuentas, y está en bastante comunicación con potenciales clientes, estas ferias internacionales se dan una vez por año en distintos países, y la empresa participa en un 70 % de estas, logrando conseguir clientes.

2.- Estrategia de Desarrollo de productos

La empresa está en constante desarrollo de nuevos productos, su prioridad es innovar en servicios y productos que no tiene la competencia.

3.- Estrategia de desarrollo de mercados

La empresa está enfocada en el turismo receptivo, siendo su mercado con mayor demanda, pero dada la nueva normalidad de vida hasta encontrar la vacuna para erradicar el Virus Covid-19 se debe trabajar en estrategias para cautivar el mercado nacional.

4. Estrategia de diversificación

Esta estrategia es prioridad de la empresa, ya que al desarrollar nuevos productos esta también creando diversidad de servicios y de esta manera cuenta con una variedad de productos que marca la diferencia.

Conclusión

Después de realizar este análisis se puede concluir que se debe trabajar en estrategias de desarrollo de mercado expandiendo la marca para atraer al mercado nacional mediante canales de venta que permita llegar a este segmento.

Así mismo se ha identificado las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa:

Fortalezas:

- La imagen corporativa de la empresa tiene buena reputación en turismo de aventura sostenible con ética social y ambiental.
- La empresa destaca la buena relación que existe entre precio y calidad (sin llegar a una estrategia de precios bajos)
- La empresa brinda credibilidad en su oferta por su experiencia y certificaciones.
- La empresa ofrece servicios acordes al nuevo perfil del cliente post cuarentena (naturaleza, aventura y privados)
- Amplia oferta de servicio convencionales y de aventura.

Debilidades:

- No contar con un plan de marketing estratégico para llegar a la audiencia del turismo interno.
- Alta competencia para trabajar con el turismo interno.
- La gestión del área de marketing digital no tiene el alcance esperado.

Oportunidades:

- Reducir dependencia del turismo receptivo.
- Consolidar el turismo interno a futuro.
- Generar nuevas categorías de servicios.
- Incrementar nuevos contactos y proveedores.

Amenazas:

- Poca experiencia en atención a turistas nacionales.
- Precios bajos en el mercado para segmento nacional.
- Segunda ola de contagio de coronavirus.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General.

Identificar, diseñar y desarrollar estrategias de marketing que permitan atraer turismo interno y receptivo en tiempos Covid-19.

2.3.2. Objetivos Específicos.

- a) Fortalecer la comunicación en medios digitales a nivel nacional e internacional.
- b) Informar a los viajeros acerca de las rutas turísticas aptas y los protocolos de bioseguridad que implementó la empresa y las instituciones de la ciudad para motivarlos que visiten Cusco.

2.3.3. Justificación.

La importancia de desarrollar nuevas estrategias para atraer el turismo interno y receptivo se sustenta de la siguiente manera:

Actualmente la actividad turística se ha visto paralizada desde el inicio del aislamiento social, esto está ocasionando pérdidas económicas a la organización, mientras que otros sectores se recuperarán a corto plazo, una vez que se levante es estado de emergencia, el turismo necesitará un largo periodo para comenzar a recuperarse, lo último que se abrirá serán las fronteras internacionales, a esto se suma el temor de contagiarse y la pérdida de poder adquisitivo, es por esta razón que primero se deberá pensar en cómo cautivar al turismo interno, mientras se siga reformulando estrategias para cautivar al turismo receptivo.

2.4. Alcances y limitaciones.

2.4.1. Alcances.

El alcance del presente trabajo de suficiencia profesional abarca el área de Gerencia, ventas, marketing, comercial y operaciones. Las áreas mencionadas se relacionan entre sí y se afectan directamente por la suspensión de operaciones.

El trabajo de investigación tendrá un alcance principalmente en la región Cusco, en tal sentido las estrategias a proponer se verán reflejados en la reactivación comercial y operativa y por ende en la reactivación económica.

2.4.2. Limitaciones.

A causa del covid-19 y el aislamiento social, las entrevistas y la lluvia de ideas no se pudieron realizar de manera presencial.

Otra limitación que se identificó es que no existe mucha información acerca de estrategias a tomar en caso de emergencias sanitarias.

Capítulo 3. Marco Teórico

En este capítulo se desarrollarán los antecedentes teóricos referentes al tema del proyecto de suficiencia profesional; basándose en definiciones conceptuales, teorías utilizadas para el planteamiento, los problemas y teoría utilizada para la solución planteada.

El marco teórico se basa en los siguientes conceptos:

3.1. Definiciones

3.1.1. Resiliencia.

La palabra resiliencia procede del latín, en el término “resilio” que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar o rebotar.

La resiliencia no se trata de algo extraordinario que sólo algunas personas tienen y desarrollan, sino todo lo contrario, es una capacidad que aparece de forma muy habitual entre personas que viven situaciones de exclusión, riesgo, tragedias, pobreza o adversidad, permitiendo a estas personas la gestión y superación de dichas situaciones y la recuperación de una vida “normalizada”.

Grotberg (1995), define la resiliencia como la capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superándolos o incluso ser transformados. Es parte del proceso evolutivo y debe ser promovida desde la niñez. Esta autora resalta el componente ambiental, en contraste a otras definiciones que destacan que requiere entrelazar factores biológicos y ambientales para su desarrollo.

3.1.2. Sostenibilidad.

Según la ONU (Naciones unidas), se define el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

3.1.3. Turismo.

Bormann (1930), define el turismo como el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.

Hunziker y Krapf (1942), señalan que "El turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa".

3.1.4. Turismo sostenible.

La Organización Mundial del Turismo define al Turismo Sustentable como "Aquel que atiende las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que satisficarse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida".

Hunter (1997), indica que el turismo sostenible se trata de “un desarrollo turístico que persigue satisfacer las necesidades y deseos de la población local en términos de mejora de los estándares y de la calidad de vida. Pretende satisfacer, además, las demandas de los turistas y de la industria turística, y mantener los atractivos para ambos en orden a alcanzar el objetivo anterior. Trata de preservar, por último, los recursos ambientales que son la base del turismo, tanto en sus componentes naturales, como construidos y culturales, en orden a lograr los dos objetivos anteriores.”

3.1.5. Turismo receptivo.

Según la OMT (Organización mundial de turismo), turismo receptivo se refiere a turistas no residentes procedentes de un país determinado.

Según se dice por estudios de mercado, los turistas del extranjero suelen ser mucho más propensos a realizar gastos amplios con tal de mantener una experiencia de viaje satisfactoria, así mismo suelen adquirir mayores souvenirs y recuerdos que un poblador local del lugar visitado.

3.1.6. Turismo interno.

Según la OMT (Organización mundial de turismo), turismo interno se refiere a turista residente cuyo destino principal está situado en el país de residencia del visitante.

Quesada (2007), enfatiza que “el turismo nacional se compone de los viajes realizados por personas nacidas y residentes de un mismo país; conocido además como turismo interior, interno o doméstico”.

3.1.7. Turismo Urbano.

Según la OMT (Organización Mundial de turismo), el turismo urbano o de ciudad es un tipo de actividad turística que tiene lugar en un espacio urbano con sus atributos inherentes caracterizados por una economía no agrícola basada en la administración, las manufacturas, el comercio y los servicios y por constituir nodos de transporte. Los destinos urbanos ofrecen un espectro amplio y heterogéneo de experiencias y productos culturales, arquitectónicos, tecnológicos, sociales y naturales para el tiempo libre.

3.1.8. Turismo Rural.

El término turismo rural se utiliza cuando la cultura rural es un componente clave del producto ofrecido. El rasgo distintivo de los productos del turismo rural es el deseo de ofrecer a los visitantes un contacto personalizado, de brindarles la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano de las zonas rurales y, en la medida de lo posible, de participar en las actividades, tradiciones y estilos de vida de la población local.

El montañismo, la equitación, el turismo de aventura, los viajes educativos, el turismo orientado al deporte y la salud y el turismo cultural son tan sólo algunos ejemplos de actividades que se consideran parte del concepto de turismo rural.

Según la OMT, turismo rural se define como “las actividades turísticas que se realizan en el espacio rural y que tienen como fin interactuar con la vida rural, conocer las tradiciones y la forma de vivir de la gente y los atractivos de la zona”.

3.1.9. Turismo de Aventura.

El turismo de Aventura, permite al usuario desafiar sus capacidades físicas en entornos naturales (tierra, agua, aire), ya que es en estos espacios donde se desarrolla.

El turismo de aventura es una actividad bastante difícil de catalogar, pero al mismo tiempo “cada vez más destinos tratan de posicionarse en este segmento porque reconocen su valor ecológico, cultural y económico”, según explica la Organización Mundial del Turismo (OMT).

3.1.10. Turismo Ecológico.

La Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES) The International Ecotourism Society define el turismo ecológico o ecoturismo como “un viaje responsable a áreas naturales que conservan el medio ambiente y mejoran el bienestar de la población local.

Sandoval (2007), considera que el ecoturismo viene siendo abordado desde hace pocos años, aunque esta tipología turística ha generado un gran interés por parte del sector industrial y medioambiental. “Así como por parte de numerosos investigadores académicos por dos razones básicas” (Hvenegaard, 1994):

- Por un lado, debido al aumento progresivo de la participación y del impacto económico que produce esta actividad.
- Por otro lado, por la contribución potencial a la conservación y al desarrollo sostenible en el destino.

3.1.11. Turismo Accesible o inclusivo.

El turismo accesible o turismo inclusivo es el turismo que permite la igualdad de oportunidades, de todas las personas, para desarrollar la totalidad de las acciones que componen

la actividad turística de una manera segura, cómoda, autónoma y normalizada, y que además trata de buscar también la rentabilidad económica, buscando beneficiar tanto a la persona con discapacidad como a las empresas del sector.

La OMT, es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas.

3.1.12. Turismo de lujo.

El origen de la palabra “lujo”, se remonta a mediados del siglo XVII y proviene de la palabra latina “luxus”, que tiene un significado de “exceso”. El concepto de turismo de lujo en el mundo actual se ajusta perfectamente a su significado original, ya que se podría describir como “turismo de excesos”.

Viera (2008), sostiene que un viaje lujoso es una experiencia especial y única, que despierta sensaciones inolvidables.

Amaral (2008), asevera que el cliente de los servicios turísticos de lujo busca algo que no sea evidente, que esté alejado de las modas, que sea diferente y especial.

3.1.13. Agencia de viajes.

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), existe una definición legal de las agencias de viajes: “Tienen la consideración de agencias de viajes las empresas constituidas en forma de sociedad comercial, anónima o limitada que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de

actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar los medios propios en la prestación de los mismos”.

3.1.14. Operadora de turismo.

Normalmente se considera operador turístico o turoperador a la empresa que ofrece productos o servicios turísticos generalmente contratados por la misma empresa, e integrados por los siguientes ítems: transporte alojamiento traslados, excursiones etc.

Puede ser operador mayorista si trabaja exclusivamente con agencias de viajes o mayorista y minorista en caso de ampliar su oferta al público en general.

3.1.15. Servicios turísticos.

Según la OEA (1980), Organización de estados americanos, los Servicios Turísticos, se describen como el resultado de las funciones, acciones y actividades que, ejecutadas coordinadamente, por el sujeto receptor, permiten satisfacer al turista, hacer uso óptimo de las facilidades o industria turística y darle valor económico a los atractivos o recursos turísticos.

Los Servicios Turísticos incluyen su producción, distribución, comercialización, venta y prestación y se refieren a los bienes y servicios ofrecidos por las empresas de mercado turístico, que satisfacen las necesidades de los turistas en la organización del viaje y mediante el disfrute del mismo a través de empresas intermediarias de transporte, alojamiento, organizadoras de eventos y actividades recreativas, etc.

3.1.16. Paquete turístico.

Serra (2002), hace referencia a la existencia del paquete turístico como importante en la historia moderna del turismo, en especial en relación con los viajes vacacionales y de ocio

ofertados mayoritariamente en épocas estivales o tradicionalmente festivas. Se define como una combinación de elementos individuales del producto turístico total, comercializado bajo una denominada marca y ofrecido al consumidor a un precio único que incluye todos los distintos componentes.

3.1.17. Itinerario.

La primera definición de itinerario en el diccionario de la real academia de la lengua española es perteneciente o relativo a un camino. Otro significado de itinerario en el diccionario es dirección y descripción de un camino con expresión de los lugares, accidentes, paradas, etc., que existen a lo largo de él. Itinerario es también ruta que se sigue para llegar a un lugar.

3.1.18. Operaciones.

Según el blog de la escuela de la organización industrial, las Operaciones en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes. Podríamos decir que son la “forma de hacer las cosas dentro de la empresa”, tal que sus actividades permitan prestar el servicio o producir el producto que se da o entrega a los clientes para cumplir sus expectativas.

Las actividades que contemplan la Dirección de Operaciones existen siempre en cualquier empresa, tanto si se trata de una fábrica, un hospital, un hotel o la conducción de un autobús. No importa si se trata de una empresa industrial o de servicios, todas poseen la función de Operaciones.

Por tanto, las Operaciones abarcan todas las actividades que van desde una idea hasta un cliente satisfecho. La satisfacción del cliente, que se consigue al superar las expectativas que éste espera de la empresa (del producto o servicio) a corto, medio y largo plazo, se convierte en un objetivo operativo y que éste vuelva a comprar.

3.1.19. Precio.

Fisher y Espejo (2003), sostienen que, el precio de un producto es "solo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, debe cambiarse con rapidez. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia y, en última instancia, el producto irá al fracaso. Pero, si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasarán”.

3.1.20. Oferta.

Kotler y Armstrong (2007), plantean la siguiente definición de oferta: "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo." Complementando esta definición, los autores consideran que las ofertas no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

3.1.21. Demanda.

Tal como sostienen Kotler, Camara, Grande y Cruz (2008), “la demanda es el deseo que se tiene de un determinado producto, pero que está respaldado por una capacidad de pago.

3.1.22. Turista.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define a los turistas como aquellas personas que viajan a un destino principal ajeno a su lugar de residencia habitual por motivos de ocio o negocios, y que tienen una estancia mínima de una noche en dicho lugar.

3.1.23. Perfil del turista.

Kotler y Lane (2006), expresan que “el Perfil de un turista se puede analizar considerando diversos tipos de segmentación de mercado, basándose en las características demográficas, psicográficas y conductuales que los diferencian del resto, así como estilo de vida y valores y por último al analizar las características comportamentales podremos conocer el comportamiento del viajero con relación al producto turístico.

3.1.24. Calidad.

Horowitz (2011), sugiere que la calidad es el nivel de excelencia que debe responder a cierto valor que el cliente está dispuesto a pagar en función a sus deseos y necesidades, este nivel de excelencia debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

Por otro lado, Feigenbaum (1971-1994), considera que calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión, de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente, a un costo que sea económico para la empresa, agregando posteriormente: calidad es la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación, determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso.

3.1.25. Servicio.

Zeithalm y Bitner (2002), proponen una distinción entre Servicio y lo que se define como Servicio al Cliente. Para ellas, Servicio, es suministrado por una empresa que ofrece “Servicios” como propuesta de valor y Servicio al Cliente, son mejoras a la propuesta de valor de cualquier tipo de productos sean tangibles o no.

Según Kotler un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer, es decir, es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción.

3.1.26. Marca.

Según la definición que da la Asociación Americana de Marketing (AMA 2015), una marca es “un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los distingue de los competidores.

Por otro lado, Batey (2013), define a una marca como, percepciones, símbolos, imágenes y sentimientos que producen una idea integral al sumar sus elementos. Entonces una marca es más que un “logo”, en ese sentido, algunos expertos han clasificado las definiciones de marca en seis categorías (Randall, 2002): visuales; perceptivas; posicionadores; de valor agregado; de imagen y de personalidad.

3.1.27. Segmentación.

Schiffman y Kanuk (2010), definen la segmentación de mercados como el procedimiento de dividir un mercado en distintos sub conjuntos que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios de esos segmentos con tantos objetivos por alcanzar por medio de una mezcla de marketing específica.

Según Kotler (1984), precisa que la segmentación de mercados es el acto de dividir un mercado en grupos bien definidos de clientes que pueden necesitar productos o mezclas de mercadotecnia específicos.

De acuerdo a la América Marketing Association (2006), la segmentación de mercados es el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades diferentes.

3.1.28. Marketing.

Para la A.M.A. (American Marketing Association), el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización.

Para Stanton, Etzel y Walker (2007), sostienen que el marketing, es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

3.1.29. Estrategias de Marketing.

Kotler y Armstrong (2006), están convencidos que la estrategia de marketing es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia".

Fischer y Espejo (2011), señalan que la estrategia de marketing "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga".

3.1.30. Marketing turístico.

Moutinho (1987), toma en cuenta que el marketing turístico es el proceso en la cual las organizaciones turísticas seleccionan su público objetivo y se comunican con él para averiguar e influir en sus necesidades, deseos y motivaciones con el objetivo de formular y adaptar sus productos turísticos.

3.1.31. Marketing digital.

Kotler & Armstrong (2010), manifiestan que las tendencias del marketing digital inciden cada vez más en lograr esa entrega esperada de satisfacción a los clientes, el cual tiene una doble meta, atraer a nuevos clientes, y fidelizar a los actuales.

Además, Kotler divide el marketing digital en 03 eras:

- ✓ Marketing 1.0: Es aquella empresa que se dedica a ofrecer el producto o el servicio y la comunicación es unidireccional.
- ✓ Marketing 2.0: Es la empresa que trata de conocer a sus clientes, de esta manera existe interacción entre clientes y empresas.
- ✓ Marketing 3.0: Es aquella empresa que no solo se dedica a vender, sino también a entender a sus clientes, cuidar el medio ambiente y la buena convivencia.

3.1.32. Página Web

Pérez y Merino (2009), conocen como página web al documento que forma parte de un sitio web y que suele contar con enlaces (también conocidos como hipervínculos o links) para facilitar la navegación entre los contenidos.

Las páginas web están desarrolladas con lenguajes de marcado como el HTML que pueden ser interpretados por los navegadores, de esta forma, las páginas pueden presentar información en distintos formatos (texto, imágenes, sonidos, videos, animaciones), estar asociadas a datos de estilo o contar con aplicaciones interactivas.

En los últimos años, dado el avance y presencia que tiene Internet en nuestras vidas, muchas son las empresas que se han puesto en marcha y han creado su página web. Y es que han descubierto que la misma les sirve para darse a conocer al mundo, para conseguir captar nuevos clientes y, por tanto, para mejorar sus resultados económicos.

3.1.33. Redes sociales.

“Las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos”, afirma Celaya (2008). En cambio, Gallego (2010), define “la red social como conjunto de individuos que se encuentran relacionados entre sí, las relaciones de los usuarios pueden ser de diversa índole y va desde los negocios hasta la amistad”.

3.1.34. Posicionamiento.

Kotler y Armstrong (2007), postulan que el posicionamiento en el mercado, significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores.

Complementariamente a ello, los mismos autores Kotler y Armstrong (2001) y (2003) señalan que el posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los

consumidores meta. Formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada.

3.1.35. Proveedores.

Según la Real Academia Española es la “persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.”. Se trata de una definición intermedia de un concepto que puede ser ampliado o restringido según las necesidades. Así, por ejemplo:

- En términos generales, un proveedor es alguien que nos vende un bien o presta un servicio. De esta definición se excluye a quienes prestan servicios laborales, a quienes se llama trabajadores. Y no es necesario que el cliente sea una empresa u organización. Puede ser perfectamente un particular. Es decir, es el concepto recíproco del cliente. Somos los proveedores de nuestros clientes y clientes de nuestros proveedores.
- En términos contables, se habla de cuentas de proveedores para referirse a los créditos que nos prestan aquellos proveedores que los son con carácter habitual.

3.1.36. Hotel.

Barragán (2005), define un hotel con un lugar que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero, un edificio público, una institución de servicio doméstico, operado bajo una fase para obtener utilidades.

3.1.37. Transporte turístico.

La finalidad de los medios de transporte dentro del sistema turístico es la de permitir el desplazamiento del turista, esto hace que estos medios permitan tener acceso al lugar en el cual se ubican o localizan los atractivos turísticos.

Burkart y Medlik (1981), definen transporte como “el medio de alcanzar el destino turístico y también el medio de moverse dentro del propio destino”.

El turismo y el transporte son inseparables razón por la cual la organización mundial de turismo clasifica los medios de transporte como sigue:

3.1.37.1. Transporte Aéreo.

3.1.37.1.1. Vuelos regulares.

Estos vuelos se organizan según itinerario establecido que se repiten con periodicidad. Se presta servicio de transporte aéreo sobre unas rutas, un horario y un calendario fijo y publicado en su página web, manuales y guías. Según la ruta en la que realizan este servicio se dividen en:

Compañías Internacionales: Pueden comercializar líneas aéreas entre dos o más países.

Compañías Domésticas o Nacionales: Pueden comercializar líneas aéreas dentro de un mismo país.

Compañías Regionales: Pueden comercializar líneas aéreas en el espacio aéreo de una misma región. Los vuelos son sujetos a convenios previos entre los países interesados, con intercambio de derecho recíproco para el aterrizaje en uno u otro o varios aeropuertos de estos países.

3.1.37.1.2. Vuelos no regulares (chárter)

Son irregulares y fletados por entidades, por ejemplo, turoperadores para casos no previstos por los itinerarios regulares de las líneas aéreas. Proporcionan servicios de transporte aéreo en forma ocasional, sin ajustarse a ningún horario establecido y sin recorrido fijo establecido, ya que pueden estar sometidas a un contrato de flete.

3.1.37.2. Transporte terrestre.

3.1.37.2.1. Transporte Ferroviario.

Es aquel que está organizado por las compañías ferroviarias públicas o privadas, que prestan un servicio de transporte por tren y que disponen de una infraestructura compleja basada en una flota de convoyes de trenes, una red de vías y estaciones con los servicios técnicos y servicios para el pasajero. Hoy en día existen trenes que ofrecen importantes ventajas, como son la posibilidad de alojamiento y la rapidez de desplazamiento.

3.1.37.2.2. Vehículos privados.

Servicio de transporte de pasajeros desde el punto de llegada de un medio de transporte (estación de tren, puerto o aeropuerto) al lugar de alojamiento (hoteles, apartamentos, etc.), o bien desde ese alojamiento a algún lugar cercano para cenar, así mismo visitas a la ciudad que pueden tener una duración de medio día o día completo y por último circuitos de varios días de duración.

3.1.37.3. Transporte Marítimo.

3.1.37.3.1. Cruceros.

Exclusivos para turistas, con visitas a puertos que cuentan con atractivos para ellos; en la mayoría de los casos tienen como destino el mismo puerto de partida.

Estos cruceros como su nombre lo indica son realizados para fines turísticos y en diferentes épocas del año. Su duración y extensión son variables.

3.1.38. FreeLancer.

Según el diccionario de la RAE (2018), FreeLancer es: “dicho de una persona que trabaja independientemente en cualquier actividad”.

Aplicado al sector turístico hacemos referencia a personas que se dedican a actividades de libre ejercicio como el guiado turístico, operaciones turísticas, asesores de viajes entre otros.

3.1.39. Guía oficial de turismo.

Acorde con la Federación Mundial de Asociación de Guías de Turismo, denomina guía oficial de turismo a los profesionales debidamente habilitados por las autoridades competentes de los diferentes lugares donde realizan su actividad profesional.

Se considera actividad propia de los guías de turismo, a la prestación de manera habitual y retribuida, de servicios de información, acompañamiento, orientación y/o asistencia, en materia cultural, monumental, artística, histórica y geográfica o natural (ecológica), a quienes realicen visitas a los bienes histórico-monumentales, culturales y naturales integrantes del Patrimonio Histórico.

3.1.40. Restaurante.

De acuerdo al Reglamento de Restaurantes – Decreto Supremo N° 025-2004 de MINCETUR, es el establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el presente Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

3.1.41. Negociación.

Movius (2008), plantea que la negociación es un proceso en el que dos o más partes buscan un acuerdo sobre lo que cada uno dará y tomará de la otra. Fisher, Ury & Patton (2011), definen negociación como un método de doble vía, en donde se comparten intereses comunes y opuestos, buscando ventajas individuales y comunes que permitan llegar a un acuerdo.

3.1.42. Alianzas estratégicas.

David (2003), define la alianza estratégica como una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia, las dos o más empresas participantes forman una empresa independiente y comparten la propiedad del capital de la nueva empresa.

3.1.43. Pandemia.

La palabra “pandemia” viene del griego “pandemos”, que significa todos. Demos significa la población. Pan significa todos. Por lo tanto, “pandemos” es un concepto en el que existe la creencia de que la población del mundo entero probablemente estará expuesta a esta infección y potencialmente una proporción de ellos se enfermaría, dijo el en febrero el Dr. Mike Ryan, director ejecutivo de la OMS del Programa de Emergencias de Salud de la agencia, durante una conferencia de prensa con periodistas.

Según la RAE (Real academia de España), Pandemia es una enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

3.1.44. Coronavirus.

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades leves como el resfriado común, y enfermedades graves como el SRAS (síndrome respiratorio agudo), o el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y más recientemente el nuevo coronavirus identificado por primera vez en la ciudad china de Wuhan, este nuevo virus altamente contagioso fue nombrado oficialmente como SARS-CoV-2, además el nombre oficial de la enfermedad provocada por el nuevo virus es "COVID-19", según la Organización Mundial de la Salud.

3.1.45. Crisis económica.

Para Keynes, las crisis surgen cuando los inversionistas bajan su nivel de inversión, lo cual lleva a un aumento en el desempleo y como resultado el nivel de consumo disminuye. Dicha disminución del consumo lleva a una consecuente disminución del ingreso y a más desempleo.

3.1.46. Cuarentena.

La Real Academia Española (RAE), en su acepción vinculada con la salud, la cuarentena es el "aislamiento preventivo a que se somete durante un período de tiempo, por razones sanitarias, a personas o animales".

El aislamiento por cuarenta días se empezó a aplicar en los siglos XIII y XIV, y se impuso de forma sistemática con la aparición de la peste negra en embarcaciones. La cantidad de días no tiene base científica, sino que toma como referencia según la biblia el tiempo que pasó Cristo en el desierto.

3.1.47. Protocolo.

Fuente (2010), enfatiza que Protocolo, en su visión actualizada, debería definirse como un “conjunto de normas, tradiciones, costumbres y técnicas que la sociedad y los individuos disponen para la organización de sus actos, su convivencia y sus relaciones internas y externas”.

3.1.48. Contrato de trabajo.

Según lo señalado por el artículo 7 del Código del Trabajo, el contrato individual de trabajo es un acuerdo entre el trabajador y el empleador, por el cual el primero se compromete a prestar servicios personales bajo subordinación y dependencia de un empleador, quien se compromete a pagar una remuneración por los servicios prestados.

El contrato da inicio a la relación (vínculo) laboral, generando un conjunto de derechos y obligaciones para el trabajador y el empleador (partes), así como las condiciones dentro de las cuales se desarrollará dicha relación laboral.

3.1.49. Suspensión perfecta.

Según el artículo 11 del Decreto Supremo 003-97-TR se define suspensión perfecta cuando se suspende el contrato de trabajo temporalmente esto quiere decir se cesa temporalmente la obligación del trabajador de prestar el servicio y la del empleador de pagar la remuneración respectiva, sin que desaparezca el vínculo laboral.

3.1.50. Empleo formal.

El INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), distingue el empleo formal del informal al definir al primero como aquel vínculo laboral sujeto a la legislación laboral, fiscal y de

la seguridad social o a la población ocupada que se desempeña en el denominado sector formal de la economía. EL 27% de la fuerza laboral en el Perú es formal.

3.1.51. Empleo informal.

En tanto, el empleo informal se define a los empleados sin beneficios sociales o que trabajan en unidades de producción no registradas, las personas que trabajan en estas condiciones pierden beneficios y protección del Estado. Son 12.2 millones de peruanos que laboran en la informalidad. El 73 % de la fuerza laboral en el Perú es informal.

3.1.52. MINCETUR (Ministerio de comercio exterior y turismo del Perú).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, es el Ministerio encargado de los temas de comercio exterior del Estado Peruano y la promoción del turismo en el Perú.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa las políticas de comercio exterior y turismo, tiene la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con los ministerios de relaciones exteriores y de Economía y finanzas y los demás sectores del gobierno en el ámbito de sus respectivas competencias.

3.1.53. DIRCETUR (Dirección de turismo).

Organización responsable de proponer y ejecutar la política regional de la actividad turística, en el marco de la política nacional de turismo; califica y supervisa a los prestadores de servicios turísticos, de conformidad con las normas y reglamentos expedidos por el ministerio de comercio exterior y turismo, así mismo, ejecuta la política regional de turismo sostenible en materia ambiental.

3.1.54. CANATUR (Cámara nacional de turismo).

Se encarga de promover e impulsar la competitividad y el desarrollo sostenible del sector turístico peruano, de forma dinámica, pro- activa y representativa. Propicia el fortalecimiento de los gremios y promueve el desarrollo de un clima óptimo de negocios para los asociados. Además, organizan distintos eventos donde se analizan y promocionan temas relacionados con la actividad económica.

3.1.55. APTAE (Asociación peruana de turismo de Aventura y ecoturismo).

La asociación tiene como misión difundir, fomentar y promocionar el turismo de Aventura del país alentando el desarrollo de turismo interno y receptivo de manera responsable.

3.1.56. IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional).

Asociación comercial mundial de las líneas aéreas. Está integrada por unos 260 transportistas aéreos, que representan el 83% del tráfico aéreo total. La organización se ocupa de muchas esferas de actividad en el sector de la aviación y ayuda a formular políticas sobre las cuestiones decisivas que afectan al sector.

El transporte aéreo es esencial para conectar a los países con la economía mundial y ayudarles a mejorar su productividad para fortalecer su economía nacional. Gracias a la aviación las empresas pueden acceder a una multitud de mercados mundiales, y así hacer llegar sus productos a muchos más consumidores de lo que de otro modo sería posible.

3.1.57. AATC (Asociación de Agencias de Turismo de Cusco).

Más conocida por sus siglas AATC entre los agentes y operadores del sector, es la entidad representativa en el orden regional de las más importantes empresas de viajes y turismo de Cusco.

Sus socios, que actualmente suman más de 190, son tanto operadores turísticos como agencias de viajes.

3.1.58. APAVIT (Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo).

Tiene como objetivo promover el desarrollo, fortalecimiento y mejoramiento del turismo y de las actividades que coadyuvan a su logro o le brindan facilidades; propulsar las actividades y proteger los intereses de las agencias de Viajes y turismo afiliadas, asumiendo su representación gremial; y estimular la profesión del Agente de Viajes y Turismo en el país, con miras a su perfeccionamiento y progreso; organizar acciones de preservación del Patrimonio cultural.

3.1.59. APOTUR (Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno).

Es una organización sin fines de lucro, que fue establecida el 05 de abril de 1978, y reconocida por el Gobierno Peruano el 18 de marzo de 1987, uno de los objetivos principales de este gremio es, ser interlocutor válido con las autoridades, organismos de turismo y el sector privado de turismo, con el objeto de desarrollar y mejorar la oferta turística a fin de asegurar una mejor calidad de servicio que se ofrece a los clientes. Así mismo esta organización apoya la participación de miembros en ferias, congresos, fórum y encuentros de turismo.

3.2. Metodología

3.2.1. Lluvia de ideas.

El brainstorming es una popular técnica utilizada para encontrar ideas basada en la creatividad espontánea y sin filtros.

Osborn (1939), ratifica que la base de esta técnica, consiste en entrenar el cerebro humano para desencadenar una “lluvia de ideas” y plasmarlas en papel sin censura.

El brainstorming es un método que tiene como objetivo la recopilación rápida y no filtrada de ideas, pidiendo a los participantes que simplemente “lancen ideas al aire”.

3.2.2. Mapa de poder de interesados (Stakeholders).

Stakeholder, es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa ‘interesado’ o ‘parte interesada’, y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

Freeman (1984), sostiene que estos grupos de interés son un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios.

Así, el éxito o el fracaso de una empresa afecta o concierne no solo a sus dueños, sino también a los trabajadores y a sus familias; a los proveedores, a los competidores, así como a la comunidad donde se encuentra inserta, entre otros.

3.2.3. Entrevista a profundidad.

Taylor y Bogdan (1984), mencionan que la entrevista a profundidad se define como reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras.

En este tipo de entrevistas el investigador es el instrumento de la investigación y no el protocolo o formulario de la entrevista. Su rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas. Requiere de muchos encuentros con los informantes, el avance es muy lento, trata de aprender lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación.

3.2.4. Diagrama Ishikawa.

Karou Ishikawa diseñó el Diagrama de Esqueleto de Pescado, este experto japonés, profesor de la Universidad de Tokio era reconocido por el tema de gerencia de la calidad. Fue en 1943 cuando se le da uso al diagrama por primera vez, en esa ocasión permitió explicar a un grupo de ingenieros de Kawazaki Steel Works, cómo un sistema complejo de factores se puede relacionar para ayudar a entender un problema.

Entre los usos que tiene el diagrama de Ishikawa se reconoce las siguientes:

- Concentrar el esfuerzo del equipo en la resolución de un problema complejo.
- Identificar todas las causas y las causas raíces para cada efecto, problema, condición específica.
- Analizar y relacionar algunas de las interacciones entre los factores que están afectando un proceso particular o efecto.
- Permite la acción correctiva.

Capítulo 4: Desarrollo del proyecto

4.1. Alternativas de solución

Antes de proponer las alternativas de solución primero se deben identificar los criterios o factores del éxito que según Rockart (1979), son las “áreas clave en las que los resultados satisfactorios aseguran el desempeño competitivo y exitoso para la empresa.”

Criterios de éxito de las alternativas de solución:

1. El gerente general deberá esforzarse para fomentar el espíritu de compromiso entre el equipo de trabajo que implementará las soluciones.
2. El área de marketing deberá ser un comunicador eficiente con el cliente interno y externo.
3. El equipo de trabajo deberá reunirse constantemente para verificar si se está cumpliendo con el plan de marketing así mismo verificar si se está alcanzando los objetivos deseados.

Alternativa 1

Desarrollar un plan de marketing que permita captar 50% de turismo receptivo y 50 % de turismo interno para alcanzar el punto equilibrio y llegar al nivel de ventas que la empresa necesita para cubrir sus costos fijos y variables.

Tabla 11

Punto equilibrio y proyección de ventas 1

Punto equilibrio	\$28.000	
Ventas turismo receptivo por mes	\$14,000	50%
Ventas turismo interno por mes	\$14,000	50%

Nota: Elaboración propia

Alternativa 2

Desarrollar un plan de marketing que permita captar 30% de turismo receptivo y 70 % de turismo interno para alcanzar el punto equilibrio llegando al nivel de ventas que la empresa necesita para cubrir sus costos fijos y variables.

Tabla 12

Punto equilibrio y proyección de ventas 2

<u>Punto equilibrio</u>	<u>\$28.000</u>	
Ventas turismo receptivo por mes	\$ 8,400	30%
Ventas turismo interno por mes	\$19,600	70%

Nota: Elaboración propia

Alternativa 3

Desarrollar un plan de marketing que permita captar 100 % de turismo interno para alcanzar el punto equilibrio llegando al nivel de ventas que la empresa necesita para cubrir sus costos fijos y variables.

Tabla 13

Punto de equilibrio y proyección de ventas 3

<u>Punto equilibrio</u>	<u>\$28.000</u>	
Ventas turismo interno por mes	\$28.000	100%

Nota: Elaboración propia

Para la implementación de cualquiera de las 03 alternativas contaremos con el apoyo del equipo de ventas y operaciones quienes se encargarían de negociar con proveedores tarifas competitivas y crear alianzas con los mismos, así mismo el de crear y cotizar programas según el nuevo perfil del consumidor.

4.2. Evaluación y Elección de Alternativa

La elección de la alternativa de solución se basará en los objetivos a alcanzar y en la situación actual de la pandemia, para esto se ha desarrollado matrices de priorización que se muestra a continuación.

Tabla 14

Matriz de priorización en base a objetivos

Matriz de priorización en base a objetivos					
	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	Valoración de alternativas	
	Desarrollar estrategias de Marketing para atraer el turismo interno y receptivo en tiempos covid-19	Fortalecer la comunicación en medios digitales a nivel nacional e internacional	Informar a los pasajeros a cerca de las rutas aptas y protocolos de bioseguridad para motivarlos a viajar		
Alternativa 1 /Estrategias de marketing para atraer 50 % de turismo receptivo y 50% de turismo interno.	1	1	2	4	SI
Alternativa 2 /Estrategias de marketing para atraer 30% de turismo receptivo y 70% turismo interno.	1	1	2	4	SI
Alternativa 3 /Estrategias de marketing para atraer el 100 % de turismo interno.	0.5	0.5	2	3	NO
Leyenda	0.50=No aplicable				
	1= Aplicable				
	2= Muy aplicable				

Nota: Elaboración propia

Según la valoración de las alternativas, se descarta la alternativa 3, pues según el objetivo general las estrategias de marketing deben estar enfocadas en atraer el turismo interno y receptivo.

Tabla 15

Matriz de priorización en base a la situación actual de la pandemia

Matriz de priorización en base a situación actual de la pandemia				
	Crisis sanitaria seguirá latente hasta que la población sea vacunada a nivel mundial.	La reactivación del turismo se dará primeramente por el turismo interno.	Valoración de alternativas	
Alternativa 1 /Estrategias de marketing para atraer 50 % de turismo receptivo y 50% de turismo interno.	1	1	2	NO
Alternativa 2 /Estrategias de marketing para atraer 30% de turismo receptivo y 70% turismo interno.	1	2	3	SI
Leyenda	1= Aplicable			
	2= Muy aplicable			

Nota: Elaboración propia

Según la valoración de las alternativas, se descarta la alternativa 1, y se acepta la alternativa 2, esto considerando que la crisis sanitaria seguirá latente hasta que la población sea vacunada a nivel mundial, lo cual va a generar poca afluencia de turismo receptivo(internacional), siendo los primeros protagonistas de la reactivación el turismo interno (turismo nacional).

4.3. Elección y Viabilidad de la Solución Escogida

Se eligió la alternativa 2 como opción viable, tomando en cuenta los objetivos a alcanzar y la situación actual de la pandemia.

Tabla 14

Elección de alternativa 2

<u>Punto equilibrio</u>	<u>\$28.000</u>	
Ventas turismo receptivo por mes	\$ 8,400	30%
Ventas turismo interno por mes	\$19,600	70%

Nota. Elaboración propia

Con dicha alternativa de solución, se busca que la empresa logre llegar al nivel de ventas necesario para cubrir sus costos fijos y variables durante los primeros 06 meses de implementada la alternativa de solución, meses en el que se estima que la población a nivel mundial no estará vacunada al 100%. A partir de septiembre se espera superar estas ventas para que finalmente la empresa sea rentable.

Tabla 15

Punto equilibrio

<u>Punto equilibrio de la empresa</u>	
	<u>Ingresos en dólares</u>
Ventas por mes	28.000
Costo de ventas por mes	19.600
Utilidad por mes	8.400
<u>Costos fijos por mes</u>	<u>8.400</u>

Nota: Elaborado de Apumayo Expediciones, 2020. Lima, Perú

Capítulo 5: Implementación de la propuesta

5.1. Implementación de la Propuesta

Para la implementación de la alternativa elegida se contratará un diseñador gráfico y un community manager, personal que trabajara en todo lo relacionado a marketing digital, estos 02 especialistas básicamente pondrán en marcha todas las estrategias trabajadas por los colaboradores internos, así mismo, harán el trabajo digital bajo la supervisión del área de marketing, área que les proporcionará todas las herramientas e información para que trabajen en el posicionamiento de la marca como agencia de turismo interno y reforzar la comunicación con las cuentas de clientes receptivos. Para no incrementar la planilla, se trabajará los primeros 06 meses por recibo de honorarios, ambos profesionales trabajarán 04 horas diarias de lunes a viernes, a partir del séptimo mes entrarán en planilla.

Tabla 18

Presupuesto para propuesta de solución

Presupuesto	Honorarios x 04 horas diarias	Honorarios-06 meses (marzo a agosto)	Planilla x mes	Planilla 06 meses (septiembre a febrero)	Gratificación-Navidad
Diseñador gráfico	S/. 1,250	S/. 7,500	S/. 2,500	S/. 15,000	S/. 1,167
Community manager	S/. 1,500	S/. 9,000	S/. 3,000	S/. 18,000.	S/. 2,000
Inversión en publicidad	S/. 3,000	S/. 36,000.00 (12 meses)			
	S/. 5,750	S/. 52,500	S/. 5,500	S/. 33,000	S/. 3,167
Inversión total					S/. 88,667

Nota: Elaboración propia

Antes de convocar y seleccionar al personal del área de marketing, primero se debe identificar cual será la función de cada colaborador que apoyará en la implementación de las estrategias.

Área de Operaciones:

- Negociará precios competitivos con proveedores involucrados en los componentes de servicios, estos proveedores son hoteles, restaurantes, guías de turismo, transportes y otros, la negociación de los precios se basará en la nueva realidad de la actividad turística.
- Establecerá los protocolos de bioseguridad antes, durante y después de cada servicio para asegurar la salud del cliente y proveedores.
- Verificará que se cumplan todos los estándares de bioseguridad y estándares de calidad de servicio.

Área comercial:

- Se encargará de diseñar programas adecuados para el turismo interno, según el perfil del nuevo consumidor, basándose en la bioseguridad y calidad de servicio, estos programas deberán ser mínimo de 4días/3noches y las actividades se deberán ofrecer en servicio privado y al aire libre.
- Realizará la cotización de los paquetes turísticos con información de la negociación de precios que realizó el área de operaciones.

Área de Marketing:

Las funciones específicas de cada colaborador del área de marketing será el siguiente: ´

Diseñador gráfico:

- Rediseñará el logotipo de la empresa para que sea también exitosa a nivel del turismo interno en función a su personalidad y valores de la empresa.
- Se encargará de todos los diseños visuales y audiovisuales de la marca y del producto.
- Propondrá estrategias de publicidad visual, tomando en cuenta las tendencias y gustos del público en cuanto les atrae visualmente
- Trabajará bajo las indicaciones y supervisión del jefe de marketing y community manager.

Community manager

- Gestionará acciones de Comunicación, Promoción, y Marketing a través del email marketing dirigido a los clientes corporativos y a través de la página web y redes sociales dirigido al turismo receptivo e interno (cliente final).
- Gestionará la reputación de la marca.
- Hará seguimiento a las conversaciones, comentarios, quejas online y participará activamente en ellas.
- Creará contenidos escritos de forma apropiada para los canales que gestiona (blog, redes sociales), para comunicar de una manera adecuada los servicios y novedades de la empresa.
- Reportará al jefe de marketing y gerencia sobre el impacto de las campañas publicitarias.

Jefe de Marketing

- Supervisará el departamento de marketing.
- Evaluará y desarrollará la estrategia y el plan de marketing.
- Comunicará del plan de marketing a Gerencia

- Investigará la demanda de los productos y servicios de la empresa.
- Investigará las estrategias de marketing que está utilizando la competencia.
- Desarrollará y gestionará las campañas publicitarias.
- Supervisará las estrategias de marketing en redes sociales y marketing de contenidos.

Gerencia

Trabjará en paralelo con el jefe de marketing, para que le dé el visto bueno a las estrategias de marketing que se pretende implementar así mismo dará el visto bueno al presupuesto que implicará dicha implementación.

Continuando con la implementación de la propuesta se muestra las siguientes estrategias focalizadas para cautivar el turismo interno y receptivo, estas estrategias serán aplicadas de acuerdo al nuevo perfil del viajero, como se mencionó en el factor demográfico el nuevo perfil del viajero tiene como prioridad proteger su salud y comprar servicios a empresas que asuman responsabilidad medioambientales y sociales.

Estrategias de marketing digital para el turismo interno y receptivo considerando el nuevo perfil del cliente durante Pandemia Covid-19

- Se creará una alianza con el reportero Manolo del Castillo, quien es considerado influencer en viajes de aventura, tiene 20 años conduciendo el programa Reportaje Perú y, cuenta con 478 mil seguidores en Facebook y 16 mil seguidores en Instagram, para implementar esta estrategia se creará alianzas con los proveedores involucrados en el paquete turístico como, trenes, hoteles, restaurantes y guías de turismo, todos estos proveedores irían a costo free y de esta manera no solo se promocionará la marca Apumayo, sino también el destino Cusco, esta implementación no tendrá costo, ya que será un canje con el reportero a quien le daremos

material para que lo promocióne en los diferentes medios y esto será publicidad para la empresa.

- Se publicará videos de tours virtuales en la página web y redes sociales, publicaciones en el que se pueda demostrar que los servicios cumplen con todos los protocolos de bioseguridad. Estos tours virtuales se realizarán en los atractivos más concurridos como el Valle Sagrado, donde se realizan diferentes actividades de aventura como canotaje, bicicletas, cabalgatas y caminatas, así mismo, se mostrará como los diferentes proveedores como transporte, trenes, hoteles y restaurantes que están involucrados en el desarrollo de las actividades cumplen con todos los protocolos de bioseguridad, estos tours virtuales se realizará con los primeros pasajeros reales que la empresa atenderá, una vez que se reactive las actividades, a cambio de esta filmación, la empresa dará a los clientes cenas en los mejores restaurantes de Cusco, esta implementación tampoco generará gastos dado que, se pedirá a los restaurantes que otorguen los servicios sin costo (free), así también estos proveedores promocionarán su marca .
- Se humanizará la marca mediante videos, fotos y comentarios en que se muestre que es una empresa sostenible que apoya a la gente local en el desarrollo de sus comunidades, y que contribuye en el cuidado del medio ambiente. Estos videos también se realizarán con gente local, a quienes se les apoyará en su desarrollo, un ejemplo será ayudar en la implementación de protocolos de bioseguridad en las comunidades del Valle Sagrado, con esta implementación tampoco se generará costos adicionales porque dicho material será grabado y fotografiado por el departamento de marketing.
- Por último, se resaltará que todos los servicios se ofrecen en transportes privados, esto quiere decir que, si se atiende a una familia de 05 personas, esta familia se movilizará en un transporte

que será solo para ellos e irán acompañados del chofer y guía de turismo quienes contarán con su constancia de no COVID-19, otorgada por Minsa.

5.2. Cronograma

Tabla 19

Cronograma de actividades 2021

Actividades	Feb	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
Selección y contratación de diseñador gráfico y community manager	*												
Re estructuración de organigrama	*												
Re estructuración de nuevas funciones	*												
Implementación de estrategias de marketing	*												
<i>Operaciones</i>	*												
1.-Negociación con proveedores (tarifas competitivas)	*												
2.-Creación de protocolos de bioseguridad (Cliente interno y externo)	*												
3.-Monitoreo de cumplimiento de protocolos		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<i>Ventas</i>													
1.-Creación de tours con protocolos de bioseguridad	*	*	*	*	*	*	*						
2.-Creación de nuevos precios y en soles	*	*	*	*	*	*	*						
<i>Marketing</i>													
1.-Diseño de material visual y audiovisual		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2.- Creación de contenido para los diferentes canales		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3.-Evaluación y desarrollo de estrategias de marketing		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4.- Gestión y comunicación por los diferentes medios digitales a nivel nacional e internacional en especial Latinoamérica		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<i>Gerencia</i>													
Revisará y dará el visto a las estrategias de marketing		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Nota: Elaboración propia

5.3. Presupuesto

Para la implementación de la alternativa de solución elegida, el presupuesto es el siguiente:

Tabla 20

Presupuesto para propuesta de solución

Presupuesto	Honorarios x 04 horas diarias	Honorarios-06 meses (marzo a agosto)	Planilla x mes	Planilla 06 meses (septiembre a febrero)	Gratificación-Navidad
Diseñador gráfico	S/. 1,250	S/. 7,500	S/. 2,500	S/. 15,000	S/. 1,167
Community manager	S/. 1,500	S/. 9,000	S/. 3,000	S/. 18,000.	S/. 2,000
Inversión en publicidad	S/. 3,000	S/. 36,000.00 (12 meses)			
	S/. 5,750	S/. 52,500	S/. 5,500	S/. 33,000	S/. 3,167
Inversión total					S/. 88,667

Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

- En base al objetivo general: A partir de marzo 2020 a raíz de la pandemia, la industria del turismo empezó a sufrir una caída muy fuerte en sus ventas y operaciones, es por ello que se llevó a cabo una investigación para identificar estrategias posibles para solucionar el problema general, además se diseñó las actividades que debería sumar en la implementación y desarrollo de las estrategias, las cuales van a permitir atraer el turismo interno y receptivo.
- A lo largo de la investigación se identificó debilidades en la estrategia digital, es por ello que se desarrolló actividades de marketing que permitirán fortalecer la estrategia.
- Al iniciar la investigación las agencias de turismo no contaban con protocolos de bioseguridad por ser un acontecimiento no contemplado en su plan de operaciones, debido a lo acontecido el ministerio de salud con el ministerio de turismo y los gremios del mismo, establecieron los parámetros mínimos de bioseguridad para su implementación. Apumayo Expediciones adaptó las medidas respectivas considerando con suma importancia informar a sus clientes acerca de los protocolos previos, durante y post operación en las rutas turísticas

RECOMENDACIONES

- Se recomienda revisar constantemente nuevas estrategias de marketing que se adapten a las necesidades y expectativas del nuevo viajero, y así asegurar la sostenibilidad de la empresa.
- Se recomienda fortalecer el área digital con profesionales capacitados en el manejo de contenido para aprovechar las nuevas tendencias digitales y poder comunicar al público objetivo la oferta turística.
- Se recomienda elaborar un plan de contingencia donde se tenga previsto las acciones que los trabajadores deben realizar en situaciones de pandemia, terremotos, inundaciones, incendios etc., el plan debe ir acompañado de una capacitación periódica a todos los colaboradores de la empresa en protocolos de bioseguridad y emergencias.

REFERENCIAS

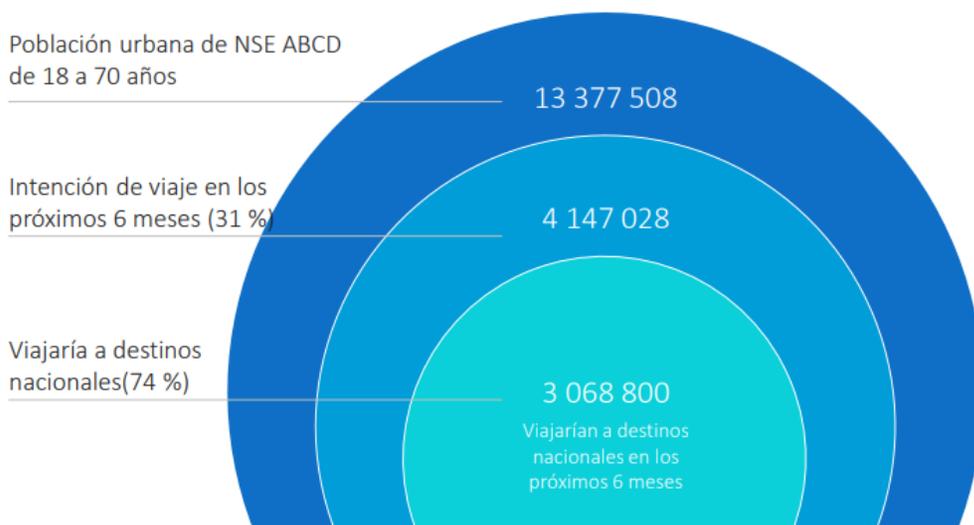
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes* (2da ed.). Madrid: ESIC.
- Amaral, L. (2008). O melhor do melhor. *Host*, 25.
- Barragán, L. (2002). *Hotelería*. México: Editorial Instituto Politécnico Nacional.
- Batey, M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Bormann, A. (1931). *Der Deutsche im Fremdenverkehr des Europäischen Auslands*. Citado en *5, Sociología del Turismo (Hans Joachin Knebel)*. Barcelona: Hispano Europea.
- Burkart, A. J., & Medlik, S. (1981). *Tourism: past, present and future. Tourism: past, present and future. (Ed. 2)*.
- Celaya, J. (2008). *La Empresa en la WEB 2.0*. España: Editorial Grupo Planeta.
- Córdova, J. (2010). Antecedentes del guía de turismo. *Blog spot*. Obtenido de <http://turismoyguianza.blogspot.com/2010/01/antecedentes-del-guia-deturismo.html>.
- Cruz Roche, I. (1990). *Fundamentos de marketing*. Barcelona: Ariel.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Prentice Hall.
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Control Total de la Calidad* (3ra Edición ed.). México: Compañía Editorial Continental, S. A de C. V.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2003). *Mercadotecnia. (3ª edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia. 4ª edición.*. México: McGraw Hill.
- Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing interactivo* (2da ed.). Madrid: Esic.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management A:Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Fuentes, C. (2010). *Protocolo oficial* (5 edición ed.). Madrid: Ediciones Protocolo.
- Gallego, J. (2010). *Tecnologías de la información y la comunicación. Técnicas básicas*. Madrid: Editex.
- Grotberg, E. (1995). *The International Resilience Project: Promoting Resilience in Children*. Wisconsin: Universidad de Wisconsin. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED383424.pdf>
- Horovitz, J. (2011). *La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente*. España: Editorial. Mc. Graw-Hill. Interamericana de España S.A.
- Hunter, C. (1997). *Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm*". *Annals of Tourism Research*, 24 (4), 850-867.

- Hvenegaard, G. (1994). *Ecotourism: a status report and conceptual framework*. *J. Tourism Studies*. 5(2):24-35.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing* (7ma ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2004). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: edición adaptada a Latinoamérica, 8ª Edición*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing, 6ª Edición*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de marketing*. (6ª Ed. ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Frenchs Forest: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico.
- Krapf, K., & Hunziker, W. (1942). *Allgemeine Fremdenverkehrslehre, Polygraphischer*. Zürich.
- Krapf, K., & Hunziker, W. (1942). *Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre*. Universidad de Berna, Suiza.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- Moutinho, L. (1987). *Consumer behavior in tourism*". *European Journal of Marketing*.
- Movius, H. (2008). *The Effectiveness of Negotiation Training*. *Negotiation Journal*.
- Organizacion Mundial de Turismo. (13 de Junio de 2020). *Glosario de términos de turismo*.
Obtenido de unwto.org: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Osborn, A. (1963). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving* (3 Ed ed.). New York: Charles Scribner's Sons.
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Definición de pagina web*. Obtenido de <http://definicion.de/>:
<http://definicion.de/pagina-web/>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage* (1ra ed.). New York: The free Press.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, *Harvard business* .
- Quesada, C. (2007). *Elementos del turismo*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Randall, G. (2002). *Branding guía práctica para el planear su estrategia de marcas*. México: Panorama Editorial.
- Rockart, J. F. (1979). *Chief executives define their own data needs*. Harvard.
- Sandoval, E. (2007).): *Ecoturismo: Operación Técnica y Gestión Ambiental*. México: Trillas.

- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. *Academy of Management Executive*.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Serra, A. (2002). *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (Décima Edición ed.). Mc Graw Hill.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Vieira, C. (2008). Exclusividade na bagagem. *Host*, 25.
- Zeithalm, V. (2000). *Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn*. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Zeithalm, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa* (2ª ed ed.). México: McGraw Hill.

ANEXOS

¿Cuántas personas viajarían en el corto plazo?



¿Qué aspectos toman en cuenta para elegir un destino?

La mitad de los vacacionistas toma en consideración los paisajes y la naturaleza para elegir su próximo destino.

1	Los paisajes y la naturaleza	55 %	6	Que sea tranquilo y sin bulla	17 %
2	La variedad de atractivos turísticos	33 %	7	Que tenga buena comida / buena gastronomía	15 %
3	Tener servicios económicos (alojamiento, transporte, alimentación)	28 %	8	Tener familiares y amigos que vivan en el lugar	11 %
4	Contar con un clima cálido	25 %	9	Corta distancia	10 %
5	Ser un destino seguro	24 %	10	Clima seco	6 %

Adicionalmente, en este nuevo escenario se considerará la **bioseguridad**, los espacios abiertos y ventilados y las actividades al aire libre.

¿Qué departamentos visitarían?



Top 5 – Intención de viaje

1	Cusco	25 %
2	Arequipa	10 %
3	Lima	10 %
4	Cajamarca	8 %
5	Amazonas	5 %

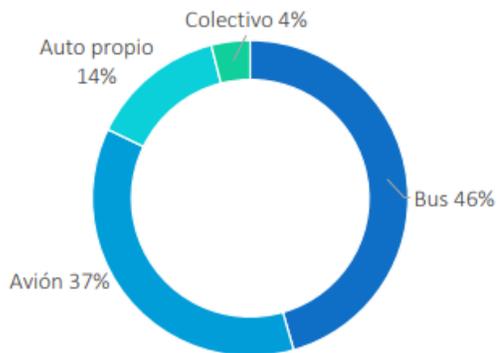
Los destinos preferidos están en el Sur (44 %), siendo Cusco y Arequipa los que lideran el ranking.

Después del sur, el siguiente destino preferido, suele ser dentro de su propia macrorregión.

Fuente: Perfil del potencial vacacionista nacional (julio, 2020)



¿Qué tipo de transporte utilizaría para llegar a su destino?



Los vacacionistas buscarían medios de transporte que les permitan llegar al destino en menor tiempo y con un menor número de personas a bordo.

Crece la intención de utilizar avión para llegar al destino. Antes de la pandemia, solo el 15 % de los vacacionistas utilizaban este medio de transporte.

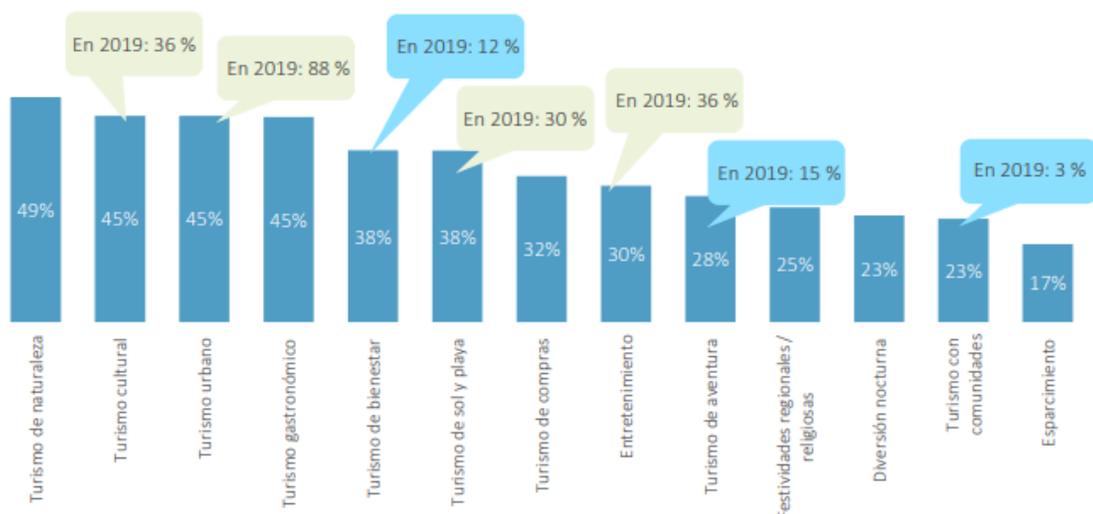
Asimismo, caería el uso de bus (antes 60 %)

Fuente: Perfil del potencial vacacionista nacional (julio, 2020)

Nota: Los resultados mostrados del 2019 pertenecen al estudio de mercado Perfil del vacacionista nacional.



¿Qué actividades realizarán?



Fuente: Perfil del potencial vacacionista nacional (julio, 2020)

Nota: Los resultados mostrados del 2019 pertenecen al estudio de mercado Perfil del vacacionista nacional.



¿Qué cambiaría en los viajes después de la cuarentena?

1. Las decisiones de viaje estarán marcadas principalmente por **medidas de prevención** (selección de destinos con menor número de casos).
2. **Evitarán la socialización** (hacer nuevos amigos) y **las actividades masivas** (fiestas costumbristas, ferias o mercados, discotecas, centros comerciales).
3. Los viajeros **esperan y exigen** que el Estado, las empresas privadas y las instituciones vinculadas al turismo **establezcan (y comuniquen) protocolos de prevención claros**.

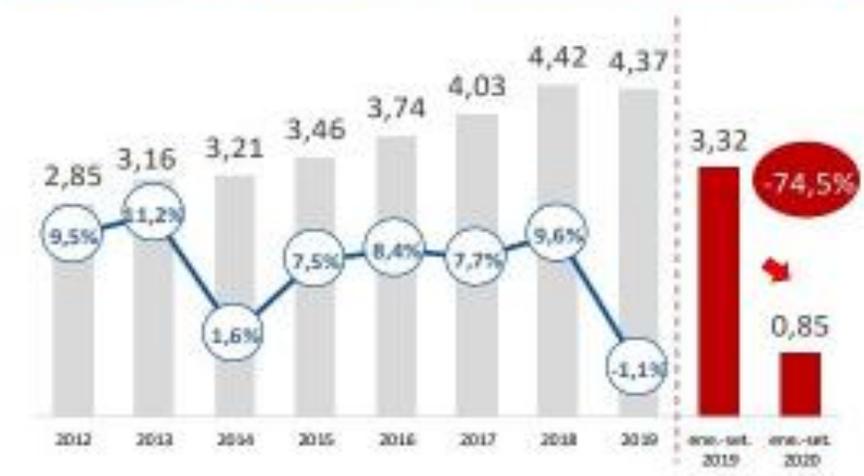
Fuente: Percepción y expectativas hacia el entorno turístico (julio, 2020)



Al tercer trimestre 2020, la llegada de turistas internacionales al Perú disminuyó 74,5%

Principales Resultados del Sector Turismo			
	Enero - Setiembre		
	2019	2020*	Var. %
Total Turistas Internacionales^{1/}	3 320 223	845 572	-74,5%
<i>Llegada de turistas internacionales según Oficina de Control Migratorio</i>			
PCM Jorge Chávez	1 971 573	456 932	-76,8%
PCF Santa Rosa	744 399	213 752	-71,3%
CEBAF Tumbes	262 802	64 319	-75,5%
Desaguadero	127 707	44 253	-65,3%

Llegada de Turistas Internacionales al Perú (Millones)



*Entre los meses de abril y agosto no se registró el ingreso de turistas internacionales debido al cierre de fronteras.

1/ Total Turistas Internacionales = Turistas extranjeros + Turistas peruanos residentes en el exterior

PCM: Puesto de Control Migratorio, PCF: Puesto de Control Fronterizo, CEBAF: Centro Binacional de Atención en Frontera

Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones / Elaboración: MINCETUR/VMT/DGETA

Cae información disponible a octubre 2020

TURISMO RECEPTIVO

Según el reporte del Mincetur, esta es la situación actual del turismo receptivo: durante los meses de enero – setiembre, se registró los siguientes resultados: Chile (32,8% de participación; -70,2% variación), Estados Unidos (12,8% de participación; -78,4% variación), Ecuador (7,7% de participación; -74,4% variación), Bolivia (6,1% de participación; -63,5% variación) y Colombia (5,3% del total; -72,7% variación).

La llegada de turistas residentes en Europa se redujo 77,8%, lo que significó menores ingresos desde Francia (-81,2% variación; flujo negativo de 68,262), Alemania (-73,4% variación; flujo negativo de 47,944), Reino Unido (-79,6% variación; flujo negativo de 44,416) e Italia (-81% variación; flujo negativo de 45,942), entre otros, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.



*Entre los meses de abril y agosto no registraron ingreso de turistas internacionales debido al cierre de fronteras.
Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones / Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA / Con información disponible a octubre 2020.

Llegada de Turistas Internacionales según País Residencia

Residencia	Setiembre		Var.%	Enero - Setiembre		Var.%	Residencia	Setiembre		Var.%	Enero - Setiembre		Var.%
	2019	2020*		2019	2020*			2019	2020*		2019	2020*	
1 Chile	93 197	0	↓ -100%	932 064	277 579	↓ -70,2%	21 Suiza	1 718	0	↓ -100%	17 515	4 680	↓ -73,3%
2 EE.UU.	44 396	0	↓ -100%	502 408	108 381	↓ -78,4%	22 Costa Rica	1 936	0	↓ -100%	15 305	3 874	↓ -74,7%
3 Ecuador	30 454	0	↓ -100%	254 354	65 239	↓ -74,4%	23 Uruguay	2 261	0	↓ -100%	17 563	3 603	↓ -79,5%
4 Bolivia	15 144	0	↓ -100%	141 453	51 580	↓ -63,5%	24 Panamá	2 050	0	↓ -100%	16 592	3 357	↓ -79,8%
5 Colombia	15 913	0	↓ -100%	164 762	44 909	↓ -72,7%	25 Israel	1 379	0	↓ -100%	14 565	3 275	↓ -77,5%
6 Argentina	16 009	0	↓ -100%	158 239	42 467	↓ -73,2%	26 Rusia	608	0	↓ -100%	7 035	2 533	↓ -64,0%
7 Brasil	17 331	0	↓ -100%	133 395	31 969	↓ -76,0%	27 Suecia	714	0	↓ -100%	7 785	2 428	↓ -68,8%
8 España	14 191	0	↓ -100%	117 391	26 854	↓ -77,1%	28 Paraguay	947	0	↓ -100%	8 170	2 242	↓ -72,6%
9 México	13 171	0	↓ -100%	92 533	20 487	↓ -77,9%	29 Polonia	1 277	0	↓ -100%	7 941	2 163	↓ -72,8%
10 Canadá	6 476	0	↓ -100%	70 829	18 685	↓ -73,6%	30 Bélgica	1 851	0	↓ -100%	13 175	2 072	↓ -84,3%
11 Alemania	8 117	0	↓ -100%	65 318	17 374	↓ -73,4%	31 Cuba	1 061	0	↓ -100%	9 083	1 970	↓ -78,3%
12 Francia	9 763	0	↓ -100%	84 067	15 805	↓ -81,2%	32 China Taipéi	822	0	↓ -100%	6 440	1 820	↓ -71,7%
13 Reino Unido	7 183	0	↓ -100%	55 798	11 382	↓ -79,6%	33 Austria	934	0	↓ -100%	7 394	1 615	↓ -78,2%
14 Italia	6 022	0	↓ -100%	56 692	10 750	↓ -81,0%	34 Portugal	771	0	↓ -100%	7 159	1 545	↓ -78,4%
15 Japón	3 643	0	↓ -100%	31 669	9 529	↓ -69,9%	35 India	730	0	↓ -100%	7 156	1 534	↓ -78,6%
16 Corea del Sur	1 684	0	↓ -100%	22 444	8 910	↓ -60,3%	36 Dinamarca	576	0	↓ -100%	5 638	1 526	↓ -72,9%
17 Venezuela	4 557	0	↓ -100%	88 301	7 351	↓ -91,7%	37 Rep. Dominicana	755	0	↓ -100%	7 044	1 136	↓ -83,9%
18 Australia	4 056	0	↓ -100%	30 261	6 329	↓ -79,1%	38 Noruega	368	0	↓ -100%	4 300	1 028	↓ -76,1%
19 Países Bajos	3 528	0	↓ -100%	27 952	5 526	↓ -80,2%	39 Guatemala	798	0	↓ -100%	5 816	988	↓ -83,0%
20 China (R.P.)	3 543	0	↓ -100%	30 153	5 489	↓ -81,8%	40 Irlanda	686	0	↓ -100%	5 682	983	↓ -82,7%

*Entre los meses de abril y agosto no registraron ingreso de turistas internacionales debido al cierre de fronteras.

Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones. / Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA
Con información disponible a octubre 2020.

Vuelos nacionales a Cusco	
Octubre	03 a 04 vuelos diarios
Noviembre	06 a 07 vuelos diarios

ESTADO DE VUELOS

SALIDAS

LLEGADAS

Actualizado 29/11/2020 00:27:45

[Ayer](#) [Hoy](#)

Nacional ▼

cuzco

BUSCAR

Vuelos programados para el día 28/11/2020

Aerolínea	Vuelo	Cludad	Hora Programada	Hora Estimada	Estado	Counter / Faja	Puerta
VIVA AIR	707	CUZCO	09:50	09:32	ATERRIZO	2	
LATAM	2012	CUZCO	12:10	11:46	ATERRIZO	3	
LATAM	2064	CUZCO	14:25	14:10	ATERRIZO		
LATAM	2062	CUZCO	16:00	15:40	ATERRIZO	6	
SKY AIRLINE	5080	CUZCO	16:50	16:23	ATERRIZO	6	
VIVA AIR	711	CUZCO	19:00	18:41	ATERRIZO	2	
LATAM	2016	CUZCO	19:40	19:26	ATERRIZO	3	

ESTADO DE VUELOS

SALIDAS

LLEGADAS

Actualizado 29/11/2020 00:25:47

[Ayer](#) [Hoy](#)

Nacional ▼

cuzco

BUSCAR

Vuelos programados para el día 29/11/2020

Aerolínea	Vuelo	Cludad	Hora Programada	Hora Estimada	Estado	Counter / Faja	Puerta
VIVA AIR	707	CUZCO	10:10		PROGRAMADO		
SKY AIRLINE	5006	CUZCO	10:45		PROGRAMADO		
LATAM	2064	CUZCO	13:00		PROGRAMADO		
LATAM	2062	CUZCO	16:00		PROGRAMADO		
SKY AIRLINE	5080	CUZCO	16:50		PROGRAMADO		
LATAM	2014	CUZCO	19:05		PROGRAMADO		

Vuelos internacionales noviembre 2020

ESTADO DE VUELOS

SALIDAS

LLEGADAS

Actualizado 29/11/2020 00:54:41

[Ayer](#) [Hoy](#) [Mañana](#)

Internacional ▼

BUSCAR

Vuelos programados para el día 28/11/2020

Aerolínea	Vuelo	Ciudad	Hora Programada	Hora Estimada	Estado	Counter / Faja	Puerta
LATAM	2468	BUENOS AIRES	07:15	06:59	ATERRIZO	3	
LATAM	2477	LOS ANGELES	08:20	08:47	ATERRIZO	3	
LATAM	2370	SANTIAGO	08:25	08:13	ATERRIZO	4	
SKY AIRLINE	802	SANTIAGO	09:35	10:17	ATERRIZO	3	
LATAM	8202	SAO PAULO	10:20	10:31	ATERRIZO	1	
COPA AIRLINES	337	PANAMA	15:20	15:06	ATERRIZO	3	
AMERICAN AIRLINES	1307	MIAMI	16:05	15:57	ATERRIZO	1	
LATAM	2461	MIAMI	17:50	17:28	ATERRIZO	3	
AMERICAN AIRLINES	917	MIAMI	18:05	18:13	ATERRIZO	1	
LATAM	2447	BOGOTA	19:10	19:07	ATERRIZO	5	
LATAM	2471	MEXICO	19:15	19:28	ATERRIZO	3	
SPIRIT AIRLINES	977	FT. LAUDERDALE	21:50	21:42	ATERRIZO	1	
COPA AIRLINES	493	PANAMA	21:50	21:40	ATERRIZO	3	
UNITED AIRLINES	854	HOUSTON	21:50	22:01	ATERRIZO	5	

Perú rail reinicia operaciones desde el 01 de noviembre con 14 horarios

Servicio Regular	ESTACIÓN DE EMBARQUE: Ollantaytambo		ESTACIÓN DE LLEGADA: Machu Picchu			
Viaje de Ida	SAB 28 NOV	DOM 29 NOV	LUN 30 NOV	MAR 01 DIC	MIE 02 DIC	
	TREN	SALIDA	LLEGADA	TARIFA REGULAR (USD) (POR PERSONA)	TARIFA PROMO (POR PERSONA)	
Promoción 57% Expedition 71 Ver oferta		05:05	06:35	No Disponible		
Vistadome 71 Ver oferta		05:05	06:35	No Disponible		
Expedition 301 Ver oferta		07:05	08:27	No Disponible		
Expedition 21 Ver oferta		09:50	11:49	USD 54.00 S/ 194.89	-	
Promoción 44% Expedition 21 Ver oferta		09:50	11:49	No Disponible		
Promoción 59% Expedition 203 Ver oferta		10:32	12:11	USD 59.00 S/ 212.83	USD 24.00 S/ 86.62	
Promoción 60% Vistadome 203 Ver oferta		10:32	12:11	USD 86.00 S/ 310.37	USD 34.00 S/ 122.71	
Promoción 46% Expedition 73 Ver oferta		12:55	14:25	USD 58.00 S/ 209.46	USD 27.00 S/ 97.44	
Promoción 46% Vistadome 73 Ver oferta		12:55	14:25	USD 68.00 S/ 245.41	USD 37.00 S/ 133.53	
Promoción 15% Expedition 75 Ver oferta		19:04	20:45	USD 59.00 S/ 212.83	USD 50.00 S/ 180.45	
Promoción 15% Vistadome 75 Ver oferta		19:04	20:45	No Disponible		
Promoción 15% Expedition 51 Ver oferta		21:00	22:45	USD 54.00 S/ 194.89	USD 46.00 S/ 166.01	

Servicio Regular	ESTACIÓN DE EMBARQUE: Machu Picchu		ESTACIÓN DE LLEGADA: Ollantaytambo			
Viaje de Retorno	DOM 29 NOV	LUN 30 NOV	MAR 01 DIC	MIE 02 DIC	JUE 03 DIC	
	TREN	SALIDA	LLEGADA	TARIFA REGULAR (USD) (POR PERSONA)	TARIFA PROMO (POR PERSONA)	
Promoción 46% Expedition 50 Ver oferta		05:35	07:44	USD 58.00 S/ 209.46	USD 27.00 S/ 97.44	
Promoción 44% Expedition 72 Ver oferta		08:53	10:52	USD 54.00 S/ 194.89	USD 30.00 S/ 108.27	
Promoción 49% Vistadome 72 Ver oferta		08:53	10:52	USD 77.00 S/ 277.89	USD 39.00 S/ 140.75	
Promoción 60% Expedition 74 Ver oferta		14:55	16:31	No Disponible		
Promoción 15% Vistadome 74 Ver oferta		14:55	16:31	USD 68.00 S/ 245.41	USD 58.00 S/ 209.32	
Expedition 604 Ver oferta		17:23	19:02	USD 72.00 S/ 259.85	-	
Promoción 45% Vistadome 604 Ver oferta		17:23	19:02	USD 86.00 S/ 310.37	USD 47.00 S/ 169.62	
Promoción 44% Expedition 22 Ver oferta		18:30	20:17	No Disponible		
Promoción 40% Expedition 86 Ver oferta		20:50	22:20	USD 58.00 S/ 209.46	USD 30.00 S/ 108.27	



Lima, 25 de octubre 2019

Sr. Carlos Villa Solis
Director del programa Cpel
Universidad San Ignacio de Loyola

Tengo el agrado de dirigirme a ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la Agencia de viajes y turismo Apumayo Expediciones para autorizar el uso de datos e información y la publicación del Proyecto Respectivo de la Agencia de viajes y turismo Apumayo Expediciones, con fines exclusivamente académicos para la obtención del título profesional a través del desarrollo del Proyecto Profesional presentado por la Bachiller Karina Esther Zuvileta Silva Identificada con DNI 40244102

Sin otro particular me despido,


Juan José López Asmat
GERENTE GENERAL
APUMAYO EXPEDICIONES S.A.