ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO- ECONÓMICO PARA LA APERTURA DE UNA AGENCIA TOUR-OPERADORA ESPECIALIZADA EN “TURISMO ANTIESTRÉS” PARA BABY BOOMERS DE ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ

**JORGE LUIS BRAVO COZ
MARÍA DEL PILAR STRONGUILÓ LETURIA
ISABEL CRISTINA UEHARA GIBU
ÁNGEL AUGUSTO VELÁSQUEZ NÚÑEZ**

**EXECUTIVE MBA
VIGÉSIMA PROMOCIÓN
2002 - II**

ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-
ECONÓMICO PARA LA APERTURA DE
UNA AGENCIA TOUR-OPERADORA
ESPECIALIZADA EN “TURISMO
ANTIESTRÉS” PARA BABY BOOMERS DE
ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ**

**JORGE LUIS BRAVO COZ
MARÍA DEL PILAR STRONGUILÓ LETURIA
ISABEL CRISTINA UEHARA GIBU
ÁNGEL AUGUSTO VELÁSQUEZ NÚÑEZ**

**EXECUTIVE MBA
VIGÉSIMA PROMOCIÓN
2002 - II**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-
ECONÓMICO PARA LA APERTURA DE
UNA AGENCIA TOUR-OPERADORA
ESPECIALIZADA EN “TURISMO
ANTIESTRÉS” PARA BABY BOOMERS DE
ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ**

RESUMEN EJECUTIVO

Kutina Tours es un proyecto de agencia tour operadora dedicada a brindar productos turísticos basados en una filosofía integradora denominada “turismo-antiestrés”, que es una mezcla combinada de actividades que permiten no sólo disfrutar de los atractivos turísticos de una determinada región sino también aliviar el estrés a través de una serie de actividades saludables y de relajación. Los lugares deben estar especialmente ambientados para el descanso en la Costa, Sierra y Selva del Perú, considerando los gustos y preferencias del mercado objetivo. Asimismo, entre las características del servicio está el manejo de grupos pequeños no mayores a 15 personas, visitas pausadas y cómodos recorridos de largas distancias, brindar flexibilidad y libertad al turista en cuanto a los horarios, información histórica y cultural, seguridad y asistencia, animadores grupales y sesiones de masajes y reflexología.

El mercado objetivo son turistas en el rango de edades de 45 a 60 años pertenecientes a la generación conocida como los “Baby Boomers” (BB) de los Estados Unidos y Canadá. En 1998, esta población se estimaba en 85 millones de estadounidenses y canadienses, siendo su ingreso anual promedio mayor a los US\$ 50,000. Son un segmento en expansión que a lo largo de los años han redefinido los patrones de consumo del mercado norteamericano y poseen la mayor acumulación de riqueza en el mundo. Actualmente, los que más viajan y más gastan en el sector turismo son BB y representan el 44% del mercado turístico en los Estados Unidos. En el Perú, el 35% de los turistas que vienen al Perú están en el rango de 40 a 60 años de edad. Y en los últimos diez años esta cifra ha sido superior a los 2’500,000 turistas de los cuales los canadienses

representan el 2.01% y los estadounidenses el 17.74%. De acuerdo a nuestro estudio se estima que de los turistas provenientes de los Estados Unidos el 73% estaría interesado en productos turísticos antiestrés, mientras que de Canadá, el 60%. Estas cifras representan en conjunto una demanda potencial por encima de los 5,000 turistas mensuales. Considerando la proyección cuantitativa y la estacionalidad; las variaciones año a año de la demanda serían alrededor del 3% de crecimiento, tanto para canadienses como estadounidenses.

Asumiendo que la demanda seguirá en aumento a consecuencia de las inversiones en turismo tanto por parte del gobierno como del sector privado y con la estrategia de establecer alianzas de negocio con los tour operadores y agencias mayoristas consideramos razonable establecer un porcentaje de captura del 0.4 % de BB Canadienses y 0.9% de BB procedentes de Estados Unidos.

Nuestra proyección de ventas en un horizonte de cuatro años (2005-2009) operando al máximo de nuestra capacidad y teniendo en cuenta la programación de ventas mes a mes para los diferentes productos estará progresivamente en aumento. Inicialmente 23 paquetes al año, luego 27, 29 y 31. Considerando grupos de 5, 10 y 15 turistas la proyección de ventas anuales para el primer año se estima en US\$ 291,210, US\$ 461,793 y US\$ 579,170 respectivamente.

Nuestra estrategia comercial empieza con el nombre. Kutina viene del vocablo quechua Kutiy, que significa: «volver», «regresar», «retornar». Inspirados en este concepto, la tour operadora busca que sus productos y servicios proporcionen al turista un ambiente cálido y confortable en donde pueda descansar cómodamente en pleno contacto con la

naturaleza; fuera de las presiones de la vida cotidiana; de forma tal que se sienta atraído a volver nuevamente al Perú y disfrutar de las riquezas turísticas, la belleza de los paisajes, la comida, la amabilidad de la gente y la grandeza cultural de nuestro país. Ofrecer viajes placenteros, memorables e inolvidables que garanticen su retorno.

Nuestro sistema de comercialización se basa en el desarrollo de vínculos estratégicos con las principales tour operadoras y/o mayoristas, sean estos de origen nacional o de los Estados Unidos, posicionando en ellos la calidad y especialización de nuestros productos, buscando así establecer flujos de clientes que permitan el desarrollo de nuestra empresa.

Se ha planeado una única inversión fuerte tanto en activos fijos como en capital de trabajo. Al final del quinto año de operación en donde ya se tenga una experiencia ganada y se hayan generado utilidades que nos permitirían pensar en nuevas inversiones, planificaremos gradualmente abrir una oficina en el destino más rentable y asociarnos con una empresa de transporte que nos garantice la libre disponibilidad de las unidades.

La inversión total se ha estimado en US\$ 23,694 siendo la tasa interna de retorno (TIR) de 33.72% superior a nuestro costo de oportunidad de 26.39%.

Nuestras cifras al último año de la proyección en ventas es de US\$ 659,644 y los gastos son del orden de US\$ 132,257.

DEDICATORIAS

“Dedico mi participación en este hermoso proyecto a Dios a quien amo más que a nadie y de quien he tenido la fuerza para avanzar en los momentos de dificultad. A mis padres por enseñarme a conocer a Dios; a mis hermanos Gloria, Samuel y Ernesto por su apoyo; a mis maestros, amigos y compañeros del proyecto Pilar, Angel e Isabel con quienes he compartido aprendizajes y los momentos más especiales durante mi permanencia en la Escuela, gracias, ustedes son los mejores”.

“Quiero dedicar mi participación en este maravilloso proyecto a mis padres Jorge y Tula, a mi hermana Marilú y a mi tía María que con sus valiosas oraciones y apoyo me impulsaron a seguir adelante y persistir, aún en los momentos de difíciles. Ellos son una constante fuente de inspiración y aprendizaje de generosidad y desprendimiento para mí. También deseo dar gracias a los profesores y amigos que con sus ideas, puntos de vista y ayuda contribuyeron a enriquecer nuestro trabajo”.

“A mis padres y abuelos quienes me enseñaron que amando lo que haces logras objetivos grandiosos. A Carpe Diem con quienes compartí momentos muy especiales”.

“A mis padres y hermanos, que cada día son su ejemplo, apoyo e inspiración me impulsan a continuar avanzando y cuya confianza en mí me da la energía y actitud para vencer cada reto. A mis abuelos y mi tío Angel, que son mis aliados en el cielo. Gracias a mis amigos y cada persona que con sus deseos ayudan a hacer más suave el camino”.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro sincero agradecimiento para:

El profesor José Chou, nuestro asesor por su valioso aporte y ayuda.

Marcia, Cristina, Marjorie, Sandra y Kevin del CDI por su constante apoyo en la búsqueda de información y correcciones de forma y contenido.

Julio de la Puente que nos apoyó en establecer contactos con el aeropuerto y Lima Airport Partners para la realización de las encuestas.

A nuestros profesores, personal administrativo y servicio de la Escuela; quienes en forma directa o indirecta nos ayudaron y brindaron su apoyo durante la elaboración de nuestro proyecto.

A todas las personas que fueron parte de este proyecto, gracias por su apoyo y colaboración.

A las instituciones y sus representantes por darnos facilidades en la obtención de información:

- a. Lima Airport Partners: Srta. Paola Marín
- b. Dirección General de Migraciones y Naturalización: Ing. Marcelo Hurtado y Sr. Freddy Poma.

- c. PROMPERU: Sr. Raúl Asencios y Sr. William Sulca.

A los especialistas que accedieron a nuestras entrevistas:

- a. Sr. Sixtilo Dalmau de la Universidad Ricardo Palma
- b. Sr. Rubén Orellana propietario del centro de hospedaje y reposo Kamaquen
- c. Sr. John Herdin, Gerente General del Hotel Spa Laguna Seca
- d. Sr. Henry Cooper, Director del Programa de Turismo de CENFOTUR.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO I.....	21
1. GENERALIDADES.....	21
1.1. El ambiente turístico nacional.....	22
1.2. Selección de problemas y oportunidades	23
1.2.1. Problemas	23
1.2.2. Oportunidades.....	25
1.3. Objetivos.....	31
1.3.1. Objetivo general.....	31
1.3.2. Objetivos específicos	31
1.4. Limitaciones de la investigación.....	34
CAPÍTULO II.....	35
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	35
2.1. Definición de los productos y servicios	36
2.2. Propósito de los productos y servicios.....	37
2.3. Descripción de los productos	41
2.3.1. Costa Inolvidable	43
2.3.2. Sierra Mística.....	44
2.3.3. Selva Exótica	45
2.3.4. Collage en el Mantaro.....	45
2.3.5. Mezcla Saludable.....	46
2.4. Características de los servicios	47
2.5. Análisis de la demanda	49
2.5.1. Crecimiento del sector industria de viajes y turismo.....	50
2.5.2. Los nuevos retirados	52
2.5.3. Tendencias sobre actividades alternativas anti-estrés.....	56
2.5.4. Localización geográfica.....	61
2.5.5. Segmentación.....	63
2.5.6. Variables independientes	71
2.5.7. Evaluación de los métodos de proyección	78
2.5.8. Proyección de la demanda	91
2.6. Análisis de la oferta	101
2.6.1. Identificación de la oferta actual y competidores directos.....	102
2.6.2. Participación de mercado.....	103
2.6.3. Análisis FODA de la oferta actual: competencia directa.....	107

2.6.4.	Productos sustitutos	110
2.6.5.	Análisis comparativo de productos sustitutos.....	113
2.6.6.	Paquetes sustitutos en otras localidades.....	117
2.6.7.	Porcentaje de capacidad utilizada actualmente.....	119
2.7.	Demanda insatisfecha	122
2.8.	Precios.....	122
2.8.1.	Componentes del precio	122
2.8.2.	Estrategia de fijación de precios	123
2.8.3.	Precios del mercado.....	124
2.8.4.	Proyección de precios	129
2.9.	Comercialización	130
2.9.1.	Sistemas tradicionales de comercialización.....	130
2.9.2.	Presencia en línea	138
2.9.3.	Selección de la estrategia adecuada.....	141
2.9.4.	Sistema de comercialización propuesto.....	143
2.9.5.	Estrategias de publicidad y promoción.....	149
2.10.	Estrategias.....	155
2.10.1.	Estrategia maestra.....	155
2.10.2.	Mezcla de mercadotecnia	158
2.10.3.	Estrategia de desarrollo.....	160
2.10.4.	Estrategia de crecimiento.....	162
2.10.5.	Estrategia de integración.....	163
2.10.6.	Aspectos críticos.....	164
2.10.7.	Análisis de riesgos	165
2.10.8.	Beneficios e implicancias	167
2.11.	Pronóstico de ventas	168
CAPÍTULO III.....		172
3.	TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN.....	172
3.1.	Tamaño	172
3.1.1.	Tamaño y mercado	175
3.1.2.	Tamaño y tecnología.....	177
3.1.3.	Tamaño y localización.....	178
3.1.4.	Tamaño y financiamiento	178
3.1.5.	Determinación de la capacidad.....	179
3.2.	Localización.....	182
3.2.1.	Macro localización.....	185

3.2.2.	Micro localización	187
CAPÍTULO IV		190
4.	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	190
4.1.	Investigaciones preliminares.....	190
4.2.	Selección y descripción de los procesos	190
4.2.1.	Selección de los procesos	191
4.2.2.	La estrategia de los servicios	194
4.2.3.	Descripción detallada de los servicios	194
4.2.4.	Control de calidad de los servicios	200
4.3.	Selección y especificación de equipos	201
4.4.	Layout	203
4.5.	Productividad y rendimiento	203
4.6.	Planeamiento de la implementación	207
4.6.1.	Cronograma de implementación	207
4.6.2.	Previsión de problemas	207
4.6.3.	Secuencia de inversiones	208
CAPÍTULO V		210
5.	ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	210
5.1.	Estructura organizacional.....	211
5.1.1.	Conformación del organigrama	212
5.1.2.	Descripción completa de los perfiles	214
5.2.	Dinamismo organizacional	234
5.2.1.	La cultura y estructura organizacional.....	234
5.3.	Políticas de recursos humanos	238
5.3.1.	Política de aumentos	238
5.3.2.	Política de capacitación	239
5.4.	Políticas administrativas	239
5.4.1.	De ventas	239
5.4.2.	De compras	240
5.4.3.	De inventarios	241
5.4.4.	De personal	242
CAPÍTULO VI		244
6.	ESTUDIO FINANCIERO.....	244
6.1.	Inversiones	244
6.1.1.	Inversión fija.....	244
6.1.2.	Capital de trabajo inicial	245

6.1.3.	Inversión total	245
6.1.4.	Costo de capital.....	246
6.1.5.	Costo de oportunidad.....	246
6.2.	Financiamiento.....	247
6.3.	Planificación financiera	247
6.3.1.	Parámetros macro económicos	247
6.3.2.	Presupuestos base	248
6.4.	Presupuestos de resultados.....	252
6.5.	Análisis de sensibilidad	255
CONCLUSIONES		257

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1:	Presencia de cadenas hoteleras en Latinoamérica	29
Cuadro 2.1:	Turistas extranjeros por grupos de edad.....	62
Cuadro 2.2:	Entradas de extranjeros según país de procedencia.....	82
Cuadro 2.3:	Ingreso de turistas mes a mes	84
Cuadro 2.4:	Turistas extranjeros mayores de 40 años que ingresaron al Perú: 1994 - 2004.....	86
Cuadro 2.5:	Turistas extranjeros de nacionalidad canadiense y estadounidense mayores de 40 años	87
Cuadro 2.6:	Turistas mayores de 40 años procedentes de USA y Canadá por rango de edades: 1994 - 2004	89
Cuadro 2.7:	Estimación de los turistas entre 40 y 60 años que han ingresado al Perú: 2000 - 2004.....	94
Cuadro 2.8:	Proyección de la demanda (cuantitativa) de turistas de Estados Unidos y Canadá que estarían interesados en productos turísticos antiestrés: 2004 – 2009.....	97
Cuadro 2.9:	Variación de la demanda total de BB proyectada	98
Cuadro 2.10:	Proyección de la demanda final.....	99
Cuadro 2.11:	Los primeros destinos turísticos del mundo	105
Cuadro 2.12:	Participación del mercado mundial	106
Cuadro 2.13:	Índice de ocupabilidad de habitaciones y camas por categoría de hospedaje.....	121
Cuadro 2.14:	Precios de los productos de Kutina Tours	129
Cuadro 2.15:	Análisis FODA de Kutina Tours	157
Cuadro 2.16:	Porcentaje de captura del mercado.....	169

Cuadro 2.17: Cantidad de paquetes programados en	170
Cuadro 2.18: Proyección de ventas para escenarios de grupos de 5, 10 y 15 turistas.....	171
Cuadro 6.1: Tasas de inflación para los años de la proyección.....	248
Cuadro 6.2: Pronóstico de ventas: 2005 - 2009	249
Cuadro 6.3: Cálculo de los precios para los escenarios pesimista, normal y optimista	250
Cuadro 6.4: Rendimientos calculados para el horizonte	251
Cuadro 6.5: Compras de gorros y discos compactos	252
Cuadro 6.6: Estado de ganancias y pérdidas proyectado para el escenario normal	253
Cuadro 6.7: Balance general proyectado para el escenario normal (Años: 2005 - 2009)	253
Cuadro 6.8: Flujo de caja proyectado para el escenario normal	254

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Evolución del arribo de turistas internacionales y proyecciones	23
Gráfico 2.1: Componentes de los productos de Kutina Tours	36
Gráfico 2.2: Llegadas internacionales al Perú.....	51
Gráfico 2.3: Evaluación del grupo de expertos en	52
Gráfico 2.4: Evolución mensual de llegadas de turistas internacionales por regiones.....	52
Gráfico 2.5: Tendencias de viaje y consumo de los Baby Boomers (Año: 2000)	56
Gráfico 2.6: Perfil del auge de los SPA en Canadá y Estados Unidos.....	60
Gráfico 2.7: Procedencia de turistas extranjeros que	62
Gráfico 2.8: Turistas extranjeros por grupos de edad: 2003	63
Gráfico 2.9: Entrada de extranjeros por sexo.....	83
Gráfico 2.10: Distribución mensual del ingreso de turistas	85
Gráfico 2.11: Ingreso de turistas mayores de 40 años.....	88
Gráfico 2.12: Pronóstico de turistas canadienses para 66 meses	95
Gráfico 2.13: Pronóstico de turistas estadounidenses para 66 meses.....	96
Gráfico 2.14: Pronóstico de la demanda de Baby Boomers.....	100
Gráfico 2.15: Variación porcentual del turismo internacional.....	104
Gráfico 2.16: Participación del mercado de.....	105
Gráfico 2.17: Principales destinos turísticos del mundo	106
Gráfico 2.18: Índice de ocupación de hospedaje Perú	120
Gráfico 2.19: Número de pernотaciones por turista	120
Gráfico 2.20: Componentes del precio de los paquetes	123
Gráfico 2.21: Canales de distribución por niveles	131
Gráfico 2.22: Turismo antes de Internet	138
Gráfico 2.23: Turismo con Internet.....	139

Gráfico 2.24: Visión y misión de Kutina Tours	156
Gráfico 2.25: Estrategia de definición de servicios.....	161
Gráfico 2.26: Estrategia de integración.....	164
Gráfico 2.27: Ecosistema del proyecto Kutina Tours	167
Gráfico 3.1: Ingreso de turistas extranjeros de nacionalidad canadiense mayores de 40 años que ingresaron al Perú:	176
Gráfico 3.2: Ingreso de turistas extranjeros de nacionalidad estadounidense mayores de 40 años que ingresaron al Perú:.....	177
Gráfico 4.1: El triángulo de los servicios.....	191
Gráfico 4.2: Estrategia de los servicios de Kutina Tours	194
Gráfico 4.3: Diagrama de flujo de datos del proceso: Diseñar y Ofertar Productos - (DOP)	196
Gráfico 4.4: Diagrama de flujo de datos del proceso: Vender Paquetes - (VEP)	197
Gráfico 4.5: Blueprinting del proceso: Realizar Tours - (RET).....	198
Gráfico 4.6: Diagrama de flujo del proceso: Efectuar Seguimiento al Cliente - (ESC).....	199
Gráfico 4.7: Layout de la oficina	206
Gráfico 4.8 : Cronograma de implementación	209
Gráfico 5.1: Organigrama inicial del Kutina Tours	212
Gráfico 5.2: Estructura funcional de Kutina Tours.....	214
Gráfico 5.3: Valores de Kutina Tours	235

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Componentes del estudio de mercado.....	36
Tabla 2.2: Mezcla antiestrés.....	38
Tabla 2.3: Características, beneficios y singularidad de los servicios de Kutina Tours	47
Tabla 2.4: Evolución del consumo de los Baby Boomers.....	68
Tabla 2.5: Inversiones hotelera en marcha y futuras.....	75
Tabla 2.6: Influencia de variables cualitativas sobre la demanda	93
Tabla 2.7: Análisis FODA de la agencia “Hotel Laguna Seca”	107
Tabla 2.8: Análisis FODA de la tour operadora “Turismo Inkaiko”	108
Tabla 2.9: Análisis FODA de la tour operadora ITWG	109
Tabla 2.10: Análisis FODA de la tour operadora “Cóndor Travel”	111
Tabla 2.11: Fortalezas y debilidades de las tour operadoras miembros de la USTOA	112
Tabla 2.12: Comparación de ofertas vs. Costa Inolvidable.....	114
Tabla 2.13: Comparación de ofertas vs. Sierra Mística	115
Tabla 2.14: Comparación de ofertas vs. Collage en el Mantaro	115

Tabla 2.15: Comparación de ofertas vs. Selva Exótica.....	116
Tabla 2.16: Comparación de ofertas vs. Mezcla Saludable	117
Tabla 2.17: Ofertas de productos sustitutos para otros destinos	118
Tabla 2.18: Costos de los paquetes turísticos.....	124
Tabla 2.19: Benchmarking de los precios de los productos de Kutina Tours	126
Tabla 2.20: Principales tour operadores miembros de la USTOA	132
Tabla 2.21: Tour operadores de la USTOA y sus características.....	133
Tabla 2.22: Sistemas automatizados de reserva	141
Tabla 2.23: Tour operadoras seleccionadas	144
Tabla 2.24: Asociaciones internacionales que agrupan	145
Tabla 2.25: Principales firmas de viaje en línea que tienen al Perú como destino.....	149
Tabla 2.26: Principales guías turísticas que incluyen a Perú	151
Tabla 2.27: Publicaciones seleccionadas y sus requisitos.....	153
Tabla 2.28: Principales organismos internacionales en el rubro de agencias de viajes y turismo en general	154
Tabla 2.29: La 7 P's del marketing mix de los productos.....	158
Tabla 2.30: Estrategia de desarrollo.....	160
Tabla 2.31: Estrategia de Crecimiento	162
Tabla 2.32: Aspectos críticos del negocio.....	165
Tabla 2.33: Riesgos y estrategias de amortiguación	166
Tabla 3.1: Variables que limitan la capacidad de los servicios.....	173
Tabla 3.2: Selección de factores de desempeño.....	174
Tabla 3.3: Recursos requeridos por producto	181
Tabla 3.4: Riesgos a considerar en la localización.....	183
Tabla 3.5: Factores considerados para la localización	183
Tabla 3.6: Ponderación de factores	185
Tabla 3.7: Evaluación de alternativas de macro localización	186
Tabla 3.8: Ubicación de competidores directos	186
Tabla 3.9: Empresas de transporte con cobertura nacional	188
Tabla 3.10: Alternativas de locales para oficina	189
Tabla 4.1: Procesos operativos base de Kutina Tours.....	192
Tabla 4.2: Relación de los equipos, sus características y precios	201
Tabla 5.1: Perfil del puesto del Gerente General	215
Tabla 5.2: Perfil del puesto del Gerente de Operaciones	218
Tabla 5.3: Perfil del puesto del Counter.....	221
Tabla 5.4: Perfil del puesto del Asistente de Operaciones	223

Tabla 5.5: Perfil del puesto del Tour Conductor	225
Tabla 5.6: Perfil del puesto del Guía Turístico	228
Tabla 5.7: Perfil del puesto del Tramitador	231
Tabla 5.8: Perfil del puesto del Conserje	233
Tabla 5.9: Criterios clave para el establecimiento de la cultura organizacional de Kutina Tours	238

ANEXOS

Anexo 1: Resultados de las encuestas.....	260
Anexo 2: Programas de turismo de Kutina Tours para el 2004	286
Anexo 3: Resultados de las entrevistas a profundidad	300
Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú	310
Anexo 5: Expectativas del consumidor de acuerdo a investigaciones realizadas y a comunicaciones establecidas con empresas mayoristas internacionales.	323
Anexo 6: Formato de inscripción para ser advertiser de la AARP.....	327
Anexo 7: Comité multisectorial para el desarrollo del termalismo en el Perú.....	329
Anexo 8: Programa de desarrollo económico norte.....	331
Anexo 9: Servicios prestados por APAVIT	333
Anexo 10: Formulario para acreditar agencia.....	335
Anexo 11: Reglamento de las agencias de viaje.....	337
Anexo 12: Ley sobre modificaciones tributarias que benefician al turismo receptivo.....	342
Anexo 13: Encuesta de calidad de servicios	343
Anexo 14: Competencias requeridas para Kutina Tours.....	348
Anexo 15: Evolución del tipo de cambio	357
Anexo 16: Cálculo del beta de los ingresos	360
Anexo 17: Estructura de costos.....	362
Anexo 18: Análisis de sensibilidad	380
Anexo 19: Escenario “Realista”	401
Anexo 20: Página web de Kutina Tours	405

BIBLIOGRAFÍA	416
---------------------------	------------

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	418
--------------------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

El proyecto de factibilidad de una agencia de turismo que brinde productos diferenciados en el mercado peruano, surgió como iniciativa a consecuencia de la inquietud de saber si valdría la pena invertir en una empresa que no conlleve excesiva inversión de dinero y no requiera de tanto aval financiero para poder desarrollarse, sobre todo en un mercado bancario no muy accesible a brindar facilidades en los préstamos de inversión y por otro lado con altos intereses.

Este documento constituye el esfuerzo de búsqueda exhaustiva de información y contactos en diferentes entidades como el aeropuerto internacional, para lograr los datos necesarios en la investigación de mercado el cual era un punto crucial para el inicio del proyecto.

El capítulo de generalidades da cuenta de los antecedentes y razones que nos llevaron a visualizar la necesidad de este trabajo, al tiempo que informa sobre el propósito general del estudio, sus objetivos y alcances esperados. Este capítulo a su vez contiene el marco de referencia conceptual y las definiciones operativas con las cuales nos basaremos en el desarrollo del proyecto.

En el Capítulo II dentro del Estudio de Mercado, se logró un análisis completo del perfil de público objetivo que guste de la filosofía de realizar turismo antiestrés con actividades relajantes que le permitan disfrutar de la diversidad cultural, natural y ancestral de nuestra tierra, además de contar con terapias antiestrés realizados por especialistas durante su viaje. Este capítulo nos permitió definir con precisión el

mercado objetivo al cual queremos dirigirnos, que son la Generación de Baby Boomers (que corresponden a las personas entre 45 y 60 años de edad) en los EEUU y Canadá, quienes pertenecen a una de las grandes mayorías que viajan atraídos por los atractivos del Perú.

En los capítulos III y IV, se detallan los estudios de la parte operativa del proyecto. El capítulo III nos presenta el estudio de las capacidades de operación de la agencia, dimensionando el tamaño de grupos, además nos muestra la estrategia de localización para lograr efectividad en la operación.

Por su parte el capítulo IV trata de la Ingeniería del proyecto, el cuál involucra la evaluación de la calidad y productividad de la agencia, así como el diseño de los procesos de operación para no perder detalle y obtener el buen desempeño que se espera de la agencia frente a sus clientes.

En cuanto a las políticas a seguir en los diferentes rubros dentro de la compañía o con sus clientes y proveedores, es decir con los integrantes de la cadena de valor de la agencia, las podremos ver en el capítulo V.

En el capítulo VI, es donde podremos saber financieramente si el proyecto es factible o no. Este punto es donde cruzamos la información de todos los capítulos, ya que la decisión en cada punto anterior acarreará en un costo, gasto o beneficio monetario para la empresa. Aquí es donde pudimos llegar a definir los tamaños y número de grupos que debemos manejar, así como validar las políticas de precios y costos que se establecieron en capítulos anteriores.

Finalmente podemos llegar a la conclusión que el segmento de mercado objetivo seleccionado, presenta un potencial muy atractivo de captación de turismo y el Perú es uno de los destinos escogidos por ellos ya que cubre mucho de sus gustos.

Por último, el equipo de trabajo de este proyecto desea agradecer la ayuda de personas e instituciones que nos brindaron información y estímulo para llevarlo a buen término.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

El contenido del proyecto se centra en la constitución de una agencia – tour operadora “Kutina Tours” y de los productos y servicios que ésta ofrecería.

Las características de los productos y servicios serían las siguientes:

Paquetes turísticos antiestrés, innovadores, personalizados y no agotadores cuyo objetivo principal es crear un ambiente hospitalario, relajante y reconfortante que permita al turista liberar el estrés. Propiciando experiencias memorables y placenteras se busca fidelizar a los clientes y garantizar su retorno.

Los productos incluirán la realización de actividades novedosas y la estadía en lugares especialmente ambientados para el descanso, en la Costa, Sierra y Selva, considerando los gustos y preferencias del mercado objetivo: Baby Boomers procedentes de Estados Unidos y Canadá en el rango de edades de 45 a 60 años.

Se contará con el apoyo de especialistas en cultura y costumbres, animación, masajes y meditación que propiciarán una estadía grata para los turistas.

1.1. El ambiente turístico nacional

Acerca del comportamiento del turismo nacional, un artículo de la edición 928 de la revista *Semana Económica* titulado “Marcas para pasar la noche”, afirma refiriéndose al año 2004: “Nadie duda que, hasta el momento, éste ha sido el mejor año para el turismo nacional. Todo indica que finalmente se llegará a la meta del millón de turistas. La creación del Fondo de Promoción y Desarrollo del Turismo Nacional en el 2003 hace que, por primera vez, el Perú cuente con más de US\$ 15 millones para promoción turística (80%) y desarrollo de nuevos destinos (20%)” ⁽¹⁾.

En la misma revista se afirma que el turismo en el Perú ha comenzado a crecer a una tasa del 8% y que si mantiene su ritmo actual de crecimiento, llegaremos a más de 1.7 millones de turistas en el 2011. A continuación presentamos un gráfico que refuerza esta conjetura alentadora.

(1) GANOZA DURANT, Carlos; ZAPATA, Verónica. “Marcas para pasar la noche”. En: *Semana Económica*. PE 20(928): 3-5, julio, 2004.

Gráfico 1.1: Evolución del arribo de turistas internacionales y proyecciones
(En millones de pasajeros)

1.2. Selección de problemas y oportunidades

Luego de investigar las nuevas tendencias del turismo internacional, como se mueve el negocio de las agencias-tour operadoras de turismo locales y el estado de la actual infraestructura turística nacional, hemos encontrado problemas y oportunidades que han contribuido a hacer más atractivo nuestro proyecto. A continuación mencionamos los siguientes:

1.2.1. Problemas

Los problemas de mayor importancia que pretendemos resolver son:

a. Ausencia de paquetes integrados

La mayoría de los paquetes turísticos que ofrecen las agencias de viajes y tour operadoras locales se confecciona sobre la base de más por menos, esto es, más lugares a visitar en el menor tiempo posible. Estos paquetes tienen los inconvenientes de:

- Limitar al turista a un conocimiento básico y muy simple de los lugares que visita, sin permitirles disfrutar de la estancia en cada uno de ellos.
- Tener una programación o “timing” inadecuado. Las excursiones se realizan durante periodos de tiempo muy largos sin respetar descansos ni facilitarle al turista la asimilación de la información que recibe, causándole estrés.

b. Informalidad

Existen muchas empresas que operan sin tener reconocimiento de instituciones internacionales y gubernamentales. Asimismo, muchas no cumplen con la oferta pactada, creando una imagen negativa de las agencias y tour operadoras nacionales. Además, pocos hoteles ofrecen los servicios correspondientes a la categoría que ostentan.

c. Falta de información

A pesar de los esfuerzos de instituciones locales para proteger al turista y los años de experiencia en la oferta de atractivos de las distintas regiones del Perú, todavía no se logra dar al turista una información exacta de qué hacer y adónde recurrir en caso de tener un problema.

d. Infraestructura inadecuada

Existe todavía limitaciones de ambientación para acoger a turistas de alto poder adquisitivo como: hoteles comparables en servicios y categoría a los que existen en otras partes del mundo como Europa y Estados Unidos. Así mismo, hace falta mejorar el ordenamiento de calles y ciudades con más señalizaciones, rampas, y un transporte adecuado. Esto limita la oferta de circuitos turísticos.

1.2.2. Oportunidades

Las oportunidades son muchas y se concentran básicamente en:

a. El tamaño potencial de la demanda

Además de la información alentadora del crecimiento del turismo en un 8% anual, el artículo de la revista Semana Económica, antes mencionado, cita lo siguiente: “Los turistas ya

no quieren ir a un lugar y verlo, quieren vivirlo.....Esto es particularmente cierto para los turistas entre 40 y 60 años, que son los que más visitan el Perú (cerca del 35% del total)....”. También mencionan que: “los muchos nichos por explotar en el turismo especializado está el de bienestar (well being), que podría dirigirse a los hoteles en los baños termales por ejemplo” ⁽²⁾. Esta información refuerza la idea de ofrecer productos turísticos “antiestrés”.

Además hemos encontrado en estudios realizados por la Comisión de Promoción del Perú (PromPerú) lo siguiente: “...el turismo para personas mayores de 50 años es un segmento en expansión, por la mejora en los ingresos que percibe este grupo, la existencia de leyes de carácter social y, los avances tecnológicos” ⁽³⁾. Otro aspecto importante mencionado en este estudio de 1999 es que la población mayor de 55 años se encuentra en aumento.

(2) GANOZA DURANT, Carlos; ZAPATA, Verónica. “Marcas para pasar la noche”. En: **Semana Económica**. PE 20(928): 3-5, julio, 2004.

(3) PROMPERÚ Comisión de Promoción del Perú. **Turismo para personas con discapacidad: Un segmento en desarrollo**. Lima: PromPerú , 1999. p. 7 – 9.

b. Perfil del turista

El rango de edades (de 45 a 60 años) seleccionado como mercado objetivo corresponde a la generación conocida como “Baby Boomers”. “....Estas personas son amantes de la naturaleza y tienen mas conciencia del cuidado de la salud, tiene espíritu juvenil y están a la búsqueda de un retiro temprano o de cambiar su estilo de vida estresante....Tienen un alto poder adquisitivo....”. ⁽⁴⁾

Las características generales de viaje de este segmento son las siguientes:

- Están interesados en las actividades al aire libre.
- Viajan más, gastan más y sus viajes son de mayor duración.
- El turismo de aventura los atrae.
- Los baby boomers son la esperanza del viaje en grupos.

(4) MAIER, Jeri. “Questions about Boomers and related issues”. En: **Boomers International**. [en línea]. California: Boomers Internacional, Abril, 2004. [citado 5 julio 2004]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://boomersint.org/quesansold1.htm>

- Constituyen la mayoría de los viajeros frecuentes.
- El 60% de los que ya son abuelos, llevan a sus nietos de vacaciones.
- Muchas mujeres y algunos hombres requieren de productos y servicios que los haga sentir y parecer más jóvenes.
- Los que ya se encuentran retirados continúan trabajando en sus propios negocios.

c. Inversiones en hoteles

De acuerdo al artículo “Marcas para pasar la noche” de la revista Semana Económica antes citada, se menciona que: “Guiadas por el potencial turístico del Perú, las inversiones hoteleras de cadenas internacionales están creciendo...”, asimismo “...Aman Resorts tiene hoteles en los lugares más exóticos del mundo, y se sabe que para su próximo resort tiene al Perú en mente...” y también se dice de Orient Express “... Entre sus planes están las expansión de su hotel Parador de Colca (que requiere de una inversión de US\$4.5 millones), la construcción de Las Arenas –un spa de lujo

en el Cusco para el cual invertirían US\$5.5 millones- y el crucero Ollanta en el Lago Titicaca, que demandará US\$6.5 millones...también iniciarán la restauración del Miraflores Park Hotel en la que se invertiría US\$3.5 millones”⁽⁵⁾.

El cuadro 1.1, refleja el interés de los inversionistas hoteleros en el Perú. Aunque bastante alejado de Brasil, nuestro país figura en segundo lugar.

Cuadro 1.1: Presencia de cadenas hoteleras en Latinoamérica

	Accor	Hilton	Hyatt	Inter Continental	Marriott	Sol Meliá	Orient Express	Radisson	Ritz- Carlton	Sheraton	Sonesta	Summit	Swissotel	Total por país
Brasil	131	3	1	11	5	27	1	1	-	4	1	3	-	188
Perú	2	1	-	1	1	1	3	-	-	1	7	4	1	22
Colombia	5	2	-	3	-	7	-	-	-	2	-	1	-	20
Argentina	3	1	1	5	1	1	-	-	-	7	-	-	-	19
Chile	1	-	1	6	1	-	-	2	1	3	-	1	-	16
Venezuela	-	4	-	4	1	1	-	1	-	-	-	-	-	11
Ecuador	2	3	-	-	1	-	-	1	-	2	-	-	1	10
Bolivia	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	2
Total	144	14	3	30	10	37	4	6	1	19	8	10	2	288

Fuente: GANOZA DURANT, Carlos; ZAPATA, Verónica. “Marcas para pasar la noche”. En: **Semana Económica**. PE 20(928): julio 2004. , p. 4-5.

Elaboración propia.

d. Planes del gobierno

De acuerdo a la publicación del diario El Comercio del día 29 de julio del 2004, referida al último mensaje a la nación del presidente del Perú Alejandro Toledo con motivo de las fiestas patrias, el gobierno se comprometería a

(5) GANOZA DURANT, Carlos; ZAPATA, Verónica. “Marcas para pasar la noche”. En: **Semana Económica**. PE 20(928): 3-5, julio, 2004.

dar mayor impulso a las concesiones de carreteras. Se menciona: “..... Entre lo más importante destacó el compromiso de acelerar las concesiones de las carreteras mediante el mecanismo de cooperación público-privado. Así, en el más breve plazo se ejecutaría la concesión de las carreteras Cerro Azul-Ica, Pativilca-Trujillo y Ramiro Prialé-San Mateo en Lima. Asimismo, informó que se iniciará el programa vial Costa-Sierra bajo un esquema financiero donde el sector privado será garantizado por el sector público. Con este programa se construirán 27 carreteras a un costo superior a los US\$500 millones en los próximos siete años (este año se destinarán US\$50 millones)...” ⁽⁶⁾

e. La competencia

Las compañías de gran prestigio en nuestro país como Condor Travel, a pesar de ofrecer paquetes de larga duración (15 días) lo hacen con visitas rápidas a muchos destinos y sin segmentación por edades. Lo que se ha encontrado son productos de agencias extranjeras en Brasil por ejemplo, con servicios especializados para el adulto mayor y que

⁽⁶⁾ EL COMERCIO. “Gobierno se compromete a dar mayor impulso a las concesiones de carreteras” En: El Comercio (PE): 29/07/2004; p. A3.

ofrecen al Perú como uno de sus destinos turísticos.

f. Diversidad

El Perú posee una gran variedad de atractivos turísticos, paisajes naturales, místicos y una cultura ancestral que cautivan a los turistas del segmento escogido.

1.3. Objetivos

Los objetivos que nos hemos planteado son los siguientes:

1.3.1. Objetivo general

Constituir un negocio viable y de rentabilidad sostenida dentro del rubro de turismo especializado para generar mayores ingresos de divisas para el país y contribuir a la mejora de la imagen del Perú como destino atractivo del turista a nivel mundial.

1.3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que complementan al general son los siguientes:

a. Sociales

Los objetivos sociales de nuestro proyecto buscan lograr lo siguiente:

- Contribuir al reconocimiento de los turistas como seres humanos con derecho a acceder a servicios de turismo personalizados y ser atendidos de acuerdo a sus necesidades y preferencias.
- Proporcionar a los turistas servicios especiales que les permitan integrarse, compartir y establecer vínculos con sus familiares, amigos, acompañantes u otros grupos sociales y culturales.
- Contribuir con situar al Perú como una reserva histórica del mundo, un país seguro y líder en servicios de turismo especializado en Latinoamérica.

b. Comerciales y de mercadeo

En cuanto a los objetivos comerciales y de mercadeo nos hemos propuesto:

- Desarrollar productos turísticos especializados basados en una filosofía antiestrés para personas entre los 45 y 60 años que estén próximas a la jubilación y que necesiten reformular sus objetivos y planes de vida.

- Analizar las potencialidades de los diferentes mercados internacionales, en particular Estados Unidos y Canadá, con la finalidad de segmentar el negocio.
- Desarrollar un plan de marketing adecuado para cumplir con las expectativas de la demanda y crecimiento proyectados.

c. Operacionales

Nuestros objetivos operacionales buscan lograr el cómo:

- Determinar los aspectos legales relevantes que deben ser considerados para el correcto desenvolvimiento del negocio.
- Crear un “Know How” de los procesos de servicio especializado para el nicho de mercado seleccionado.

d. Económicos y financieros

Nuestros propósitos económicos y financieros están orientados a lograr la rentabilidad del futuro negocio y para ello nos hemos planteado los siguientes:

- Desarrollar los estados financieros y flujos de caja proyectados a cinco años.
- Determinar la viabilidad del negocio a través de indicadores de rentabilidad: VAN, TIR, etc.
- Establecer el nivel de apalancamiento óptimo y la estructura de capital idónea.
- Realizar la evaluación del proyecto bajo condiciones de riesgo e incertidumbre.

1.4. Limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones más fuertes que hemos encontrado es la falta de información histórica y de estudios similares de segmentación. Las instituciones relacionadas con el sector funcionan de manera independiente y no coordinada. No hay intercambio de información, lo cual se refleja en las distorsiones que hemos encontrado entre las diferentes fuentes como la oficina de promoción turística (PromPerú), la Dirección General de Migraciones y Naturalización (DIGEMIN) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Inclusive la biblioteca de este último organismo ya no tiene atención al público. Los datos que de él hemos obtenido, lo hemos hecho a través de sus publicaciones oficiales en Internet.

CAPÍTULO II

2. Estudio de mercado

El presente estudio está enfocado a validar las posibilidades de venta de los paquetes turísticos de una agencia de viajes-tour operadora de nombre “Kutina Tours”, especializada en productos o paquetes turísticos confeccionados sobre la base de una filosofía integradora denominada “turismo-antiestrés, así como la elección de nuestro mercado objetivo, turistas entre 45 y 60 años, correspondientes a la generación de los “Baby Boomers” de Estados Unidos y Canadá.

También tenemos como objetivo, determinar con cuántos clientes potenciales contamos y si la concepción y características de nuestros productos y servicios están en correspondencia con sus preferencias.

Asimismo, buscamos que nuestro estudio de mercado nos de información acerca del precio apropiado y competitivo para colocar nuestros paquetes en el mercado.

La tabla 2.1, nos muestra las partes del estudio de mercado y las preguntas que queremos resolver.

Tabla 2.1: Componentes del estudio de mercado

¿Qué?	→	Definición de los productos y servicios
¿Cuánto?	→	Análisis de la demanda y pronóstico de ventas
¿Cómo?	→	Estrategias de mercado
Riesgos	→	Análisis de la oferta y de los aspectos críticos del mercado

Elaboración propia

2.1. Definición de los productos y servicios

Nuestros productos son paquetes turísticos basados en una filosofía integradora denominada “turismo-antiestrés” y que incluyen la novedad de hacer turismo combinado con actividades de relajación en lugares especialmente ambientados para el descanso, en la costa, sierra y selva, considerando los gustos y preferencias del mercado objetivo, los cuales son turistas en el rango de edades de 45 a 60 años, pertenecientes a la categoría de los “Baby Boomers” (BB). A continuación presentamos un gráfico con los componentes de nuestros productos.

Gráfico 2.1: Componentes de los productos de Kutina Tours

Elaboración propia

2.2. Propósito de los productos y servicios

Nuestros productos y servicios tienen por finalidad proporcionar al turista objetivo un ambiente cálido y confortable en donde pueda descansar cómodamente en pleno contacto con la naturaleza, fuera de las presiones de la vida cotidiana, de forma tal que se sienta atraído a volver nuevamente al Perú y disfrutar de las riquezas turísticas, la belleza de los paisajes, la comida, la amabilidad de la gente y la grandeza cultural de nuestro país.

Para la confección de nuestros productos nos basamos en la filosofía “turismo-antiestrés” que es una mezcla combinada de actividades que permiten no sólo disfrutar de los atractivos turísticos de una determinada región sino también aliviar el estrés.

Una frase inspiradora para nuestro concepto turístico la encontramos en la revista Termas World: “Los viajes constituyen un balón de oxígeno para las personas que están inmersas en una vorágine de trabajo y estrés; son una válvula de escape que rompe con la rutina diaria. Un viaje turístico, con sus novedades y sorpresas, puede producir efectos psicológicos insospechados o un cambio personal positivo, según la psicología aplicada al turismo.... El vértigo estresante que domina la vida, reclama con vehemencia la romántica serenidad del lago, el esplendor salvaje de la tierra virgen y la paz indescriptible del horizonte enrojecido por el sol poniente. Sentimos añoranza

de la naturaleza. Buscar bellos paisajes, paraísos perdidos y ansiamos una pincelada de poesía que suavice el áspero engranaje del trabajo diario...” (7).

Al conjunto de actividades que ofreceremos en nuestros paquetes lo hemos denominado “mezcla antiestrés” y a cada actividad la distinguimos por un color y un símbolo. La descripción de la mezcla se explica en la tabla siguiente:

Tabla 2.2: Mezcla antiestrés

Actividad	Justificación
<p>Ecoturismo y contacto con la naturaleza</p>	<p>“La Unión Mundial para la Naturaleza define al ecoturismo como la actividad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales, sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres)...” (8). Es en ese sentido, que el turista promedio gusta de la naturaleza como lugar recreativo, de descanso y de disfrute. De acuerdo al resultado de la encuesta una de las actividades que los Baby Boomers prefieren es el contacto con la naturaleza y la observación de aves. (Ver anexo 1, preguntas 17 y 31).</p>

continúa...

(7) TERMAS WORLD. “Viajar... la mejor terapia”. En: **Termas World**. [en línea]. Valencia: s.n., Julio 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.termasworld.com/turismo_termal.asp

(8) FUNDACIÓN GRUPO EROSKI “Ecoturismo. Turismo responsable”. En: **Revistacomsumer.es** [en línea]. ES (57): 1-2, jul.-ago., 2002. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: http://revista.consumer.es/web/es/20020701/actualidad/informe1/48765_2.php

Tabla 2.2: Mezcla antiestrés

...viene

Actividad	Justificación
<p>Medicina natural y termalismo</p>	<p>“Las aguas termales (AT) fueron declaradas herramientas complementarias para la salud el 16/01/1986...” ⁽⁹⁾. Además de sus propiedades medicinales las aguas termales contribuyen a mejorar la calidad de vida usándolas para combatir el estrés. Actualmente existe una iniciativa del gobierno y del sector privado por desarrollar el termalismo lo cual favorece al turismo. (Ver anexo 7).</p>
<p>Meditación, masajes y ejercicios de relajamiento terapéuticos</p>	<p>Entre los muchos beneficios de la meditación y los ejercicios de relajamiento están, que: “...disminuye la tensión, calma las dolencias psicosomáticas causadas por la tensión, es profiláctica contra la enfermedad del stress, regula la presión sanguínea, fortalece el sistema inmunológico, retrasa el proceso de envejecimiento y recarga las baterías...” ⁽¹⁰⁾.</p>
<p>Recreación e integración</p>	<p>Todas las actividades que tengan que ver con la integración y el compartir son sumamente beneficiosas para la salud de los individuos. La recreación facilita que el turista se desconecte de su rutina habitual y disfrute de nuevos ambientes, compartiendo su tiempo libre con otras personas.</p>
<p>Cultural con visitas a los principales atractivos turísticos de la región</p>	<p>De acuerdo al resultado de las encuestas (ver anexo 1, preguntas 17 y 31) una de las actividades preferidas de los BB es ponerse en contacto con la historia y tradiciones del lugar que visitan. La mayoría de los turistas que visitan por primera vez un país tienen nociones de sus atractivos turísticos y llegan con el deseo de disfrutar descubriendo y aprendiendo sobre culturas nuevas.</p>

continúa...

(9) COMPLEJO YACU RUPAJ - RESORT SPA TERMAL. “Las aguas termales”. En: **Yacu Rupaj**. [en línea]. Santiago del Estero: s.n., Mayo, 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.yacurupaj.com.ar/ESP/aguas_termales.htm

(10) FERRAZZANO, Marina “Ultra meditación”. En: **Ultraguia.com.ar**. [en línea]. Patagonia: s.n., Julio 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.ultraguia.com.ar/SaludEcologia/UltraMeditacion01.htm>

Tabla 2.2: Mezcla antiestrés

...viene

Actividad	Justificación
<p>Costumbristas o regionales</p>	<p>Muchos turistas sienten el deseo de conocer otras formas de vida y así desconectarse de su rutina. Las actividades costumbristas o regionales (ver anexo 1, preguntas 17 y 31) les permiten tomar contacto con las familias de una región, conocer sus costumbres y tradiciones tales como arar el ganado, confeccionar telares, trabajar en artesanía, preparar el pan, participar en ceremonias de pago a la tierra, sembrar productos de la zona, y otras tantas costumbres autóctonas conservadas desde antaño.</p>
<p>Caminatas, escalinatas y/o paseos a caballo</p>	<p>El sistema de salud de la universidad de Michigan recomienda las caminatas y otros ejercicio ligeros como una forma de manejar el estrés ⁽¹¹⁾. Además de acuerdo al resultado de nuestras encuestas caminar es otra de las actividades preferidas de nuestro público objetivo. (Ver anexo 1 preguntas 13 y 4).</p>
<p>Gastronomía</p>	<p>Según el diccionario la gastronomía es el: "Conjunto de conocimientos y actividades relacionados con la comida, concebida casi como un arte". Y también es la: "Afición a comer bien" ⁽¹²⁾. De acuerdo a los resultados de la encuestas la mayoría de los turistas disfruta degustando los platos típicos de los lugares que visita y también de la comida internacional. (Ver anexo 1, pregunta 19).</p>

Elaboración propia

Acompañando a los productos están nuestros servicios.
Estos incluyen:

(11) MCKESSON HEALTH SOLUTIONS LLC. "Control del estrés: versión breve". En: **University of Michigan Health System**. [en línea]. Michigan: McKesson Health Solutions LLC, 2003. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.med.umich.edu/1libr/aha/aha_svstress_spa.htm

(12) EL MUNDO.ES. **Diccionarios**. [en línea]. Madrid: Mundinteractivos, Agosto 2004. [citado 31 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.elmundo.es/diccionarios/>

- a. Grupos reducidos (máximo 15) y trato personalizado.
- b. Traslado desde el aeropuerto al hotel y desde el hotel a los lugares turísticos en ómnibus con aire acondicionado.
- c. Alojamiento con desayuno incluido
- d. Folletos electrónicos con la información de los lugares que van a visitar.
- e. Guías turísticos especializados, que así mismo harán la labor de animadores grupales y propiciarán la participación activa de los turistas en las actividades culturales, de recreación.
- f. Asistencia médica básica.
- g. Alimentación adaptable. Se dará preferencia a las comidas típicas de la región, pero si el turista lo solicita se preparará una dieta especializada de acuerdo a las indicaciones del mismo.
- h. Especialistas en terapias de masaje y meditación.

2.3. Descripción de los productos

Con la finalidad de poder satisfacer diferentes preferencias climáticas y aprovechando la diversidad de los atractivos

turísticos de nuestro país hemos concebido cinco productos o paquetes basados en el concepto antiestrés antes mencionado, e inspirados en nuestras tres regiones naturales: costa, sierra y selva.

Todos los paquetes incluyen:

- a. Alojamiento en hoteles de cuatro y cinco estrellas durante la duración indicada en cada paquete.
- b. Desayuno
- c. Vuelos por el interior del país.
- d. Traslados de los aeropuertos a los hoteles o centros de alojamiento y de los hoteles a los diferentes lugares o atractivos turísticos, en unidades de transporte con aire acondicionado.
- e. Dos paseos por la ciudad de Lima que pueden ser tomados por los turistas al llegar a la capital (Lima City Tour) o antes de retornar a su ciudad de origen (Lima Compras).

No incluyen:

- a. Tickets aéreos internacionales.
- b. Gastos de reservación de pasajes de vuelo.

c. Gastos por estadía extra, no contemplada en el paquete.

d. Pago de impuestos.

Nuestros productos son:

a. Costa Inolvidable (Unforgettable Coast)

b. Sierra Mística (Mystic Mountain)

c. Selva Exótica (Exotic Jungle)

d. Collage en el Mantaro (The Mantaro Collage)

e. Mezcla Saludable (Wellness Mix)

En el anexo 2 se muestra un detalle de la programación y timing de cada uno de los productos. Además, el anexo 5 contiene las razones que nos han motivado a elegir los diferentes destinos y la composición de los productos.

A continuación describiremos las características de nuestros productos:

2.3.1. Costa Inolvidable

El paquete Costa Inolvidable (Unforgettable Coast), permite al turista disfrutar de los principales

atractivos de la costa norte del Perú: playas, riquezas naturales, historia, aguas termales y tradiciones.

Incluye visitas a tres departamentos: Piura, Lambayeque y La Libertad en donde el turista podrá relajarse en contacto con el sol y el agua del mar. Su duración es de ocho días y siete noches. Se puede realizar en cualquier época del año, pero son recomendables los meses de verano: enero, febrero y marzo y adicionalmente setiembre, para aprovechar las festividades de la región.

2.3.2. Sierra Mística

Nuestro paquete, Sierra Mística (Mystic Mountain), permite al turista descubrir y participar activamente de los principales atractivos turísticos del Cusco y Puno desde una perspectiva mística y de relajamiento. Incluye la estadía en centros de reposo y en pleno contacto con la naturaleza, además de las tradicionales visitas a los principales complejos arqueológicos como Machu Picchu y Ollantaytambo entre otros. Su duración es de diez días y nueve noches. Se puede realizar en cualquier época del año, pero es recomendable los meses de abril a agosto y octubre para aprovechar tanto de condiciones climáticas favorables como de las fiestas regionales.

2.3.3. Selva Exótica

Este producto se desarrolla en el departamento de San Martín, en las ciudades de Tarapoto y Moyabamba donde los turistas podrán disfrutar de la belleza de la selva oriental del Perú, sus paisajes naturales, cataratas, flora y fauna, además de conocer acerca de las costumbres y tradiciones de su gente. El componente relajante y antiestrés primordial de este paquete lo constituyen las caídas de aguas y los baños termales.

La duración es de cinco días y cuatro noches. Se puede realizar en cualquier época del año, pero lo hemos programado especialmente para los meses de marzo, abril, agosto, octubre y noviembre en donde hay condiciones climáticas favorables.

2.3.4. Collage en el Mantaro

Una de las riquezas del Perú es su variedad de paisajes naturales. En el valle del Mantaro los turistas pueden apreciar tanto la belleza de las montañas como la exuberancia de la jungla. Esta mezcla de paisajes produce en el turista admirador de la naturaleza el efecto de relajamiento y admiración de belleza que buscamos. Esta región es famosa también por sus hermosos trabajos de artesanía.

El paquete Collage en el Mantaro (The Mantaro Collage) consta de visitas a las ciudades de Huancayo, Jauja, Tarma y San Ramón situadas en el departamento de Junín. Su duración es de seis días y cinco noches. Se puede realizar en cualquier época del año, pero especialmente durante el mes de junio en que se celebra la fiesta de San Juan. También lo hemos programado para los meses de julio y noviembre.

2.3.5. Mezcla Saludable

Mezcla Saludable (Wellness Mix) es un paquete especialmente diseñado para parejas. Se ubica en la ciudad de Cajamarca, capital del departamento del mismo nombre. Incluye la estadía en el hotel SPA Laguna Seca, donde los turistas podrán disfrutar de baños termales y variados tratamientos de masajes dentro del hotel y desde el cual podrán disfrutar de los atractivos turísticos de la región.

El producto consta de seis días y cinco noches. Se puede realizar en cualquier época del año, pero el mes ideal es febrero por la celebración de los carnavales. También estamos programando este paquete para los meses de enero, abril (por la fiesta de las cruces en Porcón), setiembre y diciembre.

2.4. Características de los servicios

Todos nuestros productos se ofrecerán teniendo en cuenta los gustos y preferencias del consumidor, los mismos que se han obtenido de encuestas a turistas y entrevistas a profundidad hechas a expertos (ver anexo 3).

En la siguiente tabla se muestran cada una de las características, beneficios y singularidades:

Tabla 2.3: Características, beneficios y singularidad de los servicios de Kutina Tours

Características	Beneficios	Singularidad
<i>¿Qué ofrecemos?</i>	<i>¿Por qué nos contratarían?</i>	<i>¿Cómo nos diferenciamos?</i>
Grupos pequeños de máximo 15 personas.	Porque el turista prefiere exclusividad y trato personalizado.	Por considerar a cada turista como un ser humano individual y único con derecho a recibir una atención especial en concordancia con sus gustos y preferencias.
Visitas pausadas y cómodos recorridos de largas distancias.	Porque de acuerdo al resultado de las encuestas (ver anexo 1, preguntas 28 y 29), el turista prefiere conocer pocos lugares por día para conocerlos bien.	Queremos que el turista se sienta bien informado y conozca nuestra historia y tradiciones de manera de generar un recuerdo memorable de su visita, por eso los cambios de un lugar a otro no son bruscos y se realizan pausadamente.
Libertad y flexibilidad	Porque el turista viaja para evadirse de sus compromisos y horarios cotidianos y disfrutar de su estadía a plenitud, por tal razón no debe estar sujeto a presiones de tiempo.	Muchas de las actividades programadas son opcionales, lo que le permitirá al turista sentir que administra su tiempo y que puede explorar por su cuenta.

continúa...

Tabla 2.3: Características, beneficios y singularidad de los servicios de Kutina Tours

...viene

Características	Beneficios	Singularidad
<i>¿Qué ofrecemos?</i>	<i>¿Por qué nos contratarían?</i>	<i>¿Cómo nos diferenciamos?</i>
Información	El turista está ávido de información acerca del país, sus costumbres y los lugares que va a visitar.	Con la finalidad de que puedan disfrutar de su estadía al máximo el turista contará con un folleto electrónico en donde se explica las características, costumbres e historia de cada uno de los lugares visitados.
Seguridad y asistencia	El turista requiere sentirse seguro y cómodo durante el viaje y tener la confianza de que será asistido en caso de necesitarlo.	Nosotros “acompañamos” al turista durante el viaje procurándole elementos que van a hacer su viaje cómodo y placentero y asistencia si así lo requiriese.
Guías turísticos acreditados y residentes en la región visitada.	El turista no sólo requiere un guía que hable su idioma también necesita un conocedor experto que sea capaz de absolver todas sus preguntas.	Nuestros guías contarán con acreditación y experiencia de más de 5 años y dominio del idioma inglés.
Animadores grupales	De acuerdo a los resultados de las encuestas hemos podido percibir (ver anexo 1, preguntas 17 y 31) que los turistas gustan de participar en las actividades regionales y por eso contarán con el apoyo de animadores que facilitarán su integración con el grupo y con los pobladores de la región.	Los animadores grupales son profesionales expertos en recreación y relajamiento que propiciarán la realización de experiencias inolvidables para el turista. Los guías turísticos o coordinadores de tour asumirán eventualmente este rol.

continúa...

Tabla 2.3: Características, beneficios y singularidad de los servicios de Kutina Tours

...viene

Características	Beneficios	Singularidad
<i>¿Qué ofrecemos?</i>	<i>¿Por qué nos contratarían?</i>	<i>¿Cómo nos diferenciamos?</i>
Sesiones de masaje y reflexología	Los masajes permiten alcanzar bienestar y mejoran el control físico y mental. “La reflexología es una técnica destinada a equilibrar las energías del organismo mediante masajes en los pies, siendo estos el lugar donde se encuentran los reflejos que corresponden a cada zona de nuestro cuerpo físico” ⁽¹³⁾ .	A diferencia de la mayoría de los programas turísticos, nosotros incluimos este servicio como parte de nuestros productos con la finalidad de contribuir al bienestar de nuestros turistas.
“Kutina Circle”	Porque estamos convencidos que los servicios y atención personalizada no terminan con la culminación del paquete sino que se prolongan manteniendo vivo el recuerdo de un viaje inolvidable.	La membresía en el club antiestrés comienza con la entrega de un álbum de fotos digitalizadas y una clave de usuario al turista donde el podrá mantener una comunicación activa con sus compañeros de viaje y con otros turistas con sus mismo intereses compartiendo aficiones y experiencias.

Elaboración propia

2.5. Análisis de la demanda

Para el análisis de la demanda se ha tomado en consideración el crecimiento de la industria de viajes y turismo en el Perú y el mundo. Luego, se ha enfocado el grupo de los nuevos retirados, quiénes son, la población en crecimiento y con la mayor acumulación de riqueza en el mundo. Se ha tomado especial interés en la generación de

(13) GONZÁLEZ, Yarelis. “¿Qué es la reflexología?”. En: **Bariloche, Naturaleza y Tecnología** [en línea]. Bariloche: s.n., Julio 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.barilochenyt.com.ar/reflexologia.htm>

los Baby Boomers que siguen teniendo una gran influencia sobre los hábitos de consumo en el mercado a través de las décadas y consecuentemente en el sector de los viajes y turismo. Finalmente, se analizan las tendencias en el mercado por la búsqueda de alternativas para combatir el estrés. En este sentido, es importante resaltar que el turismo acompañado de servicios complementarios como masajes, baños termales y medicinales está convirtiéndose en una actividad antiestrés con cada vez mayor demanda.

2.5.1. Crecimiento del sector industria de viajes y turismo

La imagen del Perú con respecto a seguridad, accesibilidad y como destino turístico fue mejorando con el control de la subversión y la disminución de la violencia terrorista. De acuerdo a fuentes proporcionadas por la Comisión Oficial de Promoción del Perú (PromPerú) sobre la base de datos del Mincetur (ver gráfico 2.2), se observa un crecimiento promedio anual del 40% en el número de llegadas internacionales desde el año 1994 ⁽¹⁴⁾. A partir de 1998 sufre una desaceleración vertiginosa al punto que en el año 2001 tuvo una baja de -1.7%. Probablemente el escenario político y social que se vivió en nuestro país con los destapes públicos de corrupción sumados al atentado terrorista del 11 de

(14) PROMPERÚ. "Perfil del turista extranjero 2002". En: **Publicaciones de Investigaciones de Mercado**. [en línea]. Lima: PromPerú, Junio 2003. [citado 16 Julio 2004]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.peru.org.pe/catalogo/Attach/6380.xls>

setiembre del mismo año fueron variables que incidieron en los resultados. Sin embargo, nuevamente para el año 2002 se observa un crecimiento del 4.3% anual.

La Organización Mundial del Turismo a través de su publicación Barómetro OMT del mes de Junio de 2004 ⁽¹⁵⁾ muestra una clara tendencia al alza a partir de los datos turísticos de fines del 2003 y primeros meses del presente año (ver gráficos 2.3 y 2.4). Este hecho confirma el retorno a la confianza en el turismo a nivel mundial. Asimismo, los resultados económicos positivos y las buenas perspectivas en los principales mercados generadores de turismo indican que se dan las condiciones necesarias para que vuelva a crecer la demanda.

Gráfico 2.2: Llegadas internacionales al Perú
(Años: 1990-2002)

Fuente: PROMPERÚ. "Perfil del turista extranjero 2002". En: **Publicaciones de Investigaciones de Mercado** [en línea]. Lima: PROMPERÚ, Junio 2003. [citado 16 Julio 2004]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.peru.org.pe/catalogo/Attach/6380.xls>

(15) ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. "Barómetro OMT del turismo mundial". En: **World Tourism Organization**. [en línea]. ES 2 (2): 1-4, jun, 2004. [citado 16 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html

Gráfico 2.3: Evaluación del grupo de expertos en turismo de la OMT

Fuente: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. "Barómetro OMT del turismo mundial". En: **World Tourism Organization** [en línea]. ES 2 (1) 1, ene., 2004. [citado 16 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html

Gráfico 2.4: Evolución mensual de llegadas de turistas internacionales por regiones (Años: 2003-2004)

Fuente: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. "Barómetro OMT del turismo mundial". En: **World Tourism Organization**. [en línea]. ES 2 (2): 4, jun, 2004. [citado 16 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html

2.5.2. Los nuevos retirados

Hoy en día las personas del grupo de adultos mayores son las que acumulan la mayor parte de las riquezas en el mundo. La esperanza de vida se ha

incrementado en los últimos tiempos y el número de personas retiradas está creciendo rápidamente generando nuevas tendencias de consumo. Las nuevas generaciones de retirados tienen mayor poder adquisitivo que sus padres. Algunos de ellos reciben ingresos de tres fuentes diferentes: pensiones del estado (gobierno), pensiones de sus empleadores privados y de los propios ahorros e inversiones personales. ⁽¹⁶⁾ Los paradigmas que han impedido percibir el crecimiento de esta población y el cambio en su comportamiento de consumo han sido, entre otros, los siguientes:

- a. La gente mayor ha adquirido a lo largo de su vida un conjunto de bienes de manera que ya no requieren muchas cosas.
- b. Viven solos o con familiares que ven por sus necesidades.
- c. Sus ahorros los destinarán para los gastos de salud en los próximos años.

(16) WEST, Gale E. "The place of older people in the consumer market". En: **Université Laval**. [en línea]. Québec: s.n., Julio 2004. [citado 11 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.ulaval.ca/dgfc/age3/aiuta/textes/west.htm>

- d. Han sido desplazados del mercado de consumo.
- e. La gente mayor tiene un alto porcentaje de pobreza, sin embargo hace unos años que esta situación se está revertiendo.

El marketing y la publicidad procuran no enfocarse en la edad de las personas evitando recordarles que son muy mayores, debido a que se asocia psicológicamente la edad mayor con la muerte. Por el contrario, se proyecta la publicidad presentando imágenes de cuerpos jóvenes, tersos y hermosos para ofrecer y vender productos.

Se observa que las personas retiradas son quienes disponen de mayor tiempo para viajar y tienen mejor disposición para gastar. En el caso de los adultos mayores, requieren de servicios que les brinden confort o lugares considerados muy accesibles. La mayoría de veces prefieren viajes de crucero y alojamientos en resorts, además de cuidados médicos especializados para asistirlos en caso de problemas de salud.

Por otra parte la generación conocida como los Baby Boomers (BB) (personas nacidas entre los años 1946

a 1964), en algunos casos retirados o próximos a retirarse, son el grupo de consumidores con mayor influencia en el mercado. En los Estados Unidos han redefinido los hábitos de consumo del mercado

y la expectativa de crecimiento al 2010 es de 40% para el grupo de los primeros BB (1946-1952), 25% para la segunda generación (1953-1964) y 7% para el resto de la población.⁽¹⁷⁾

Los BB se caracterizan por ser consumidores de servicios turísticos, gustan de actividades recreativas, relajación y viajes. La Travel Industry Association of America a través de su informe sobre demografía de los viajeros Baby Boomers del año 2000 indicaba que el 70% estaban casados, 52% tenían un hijo en casa y el ingreso anual promedio era de \$50,000 a más ⁽¹⁸⁾. Además, sus estadísticas muestran que los BB son los que más viajan (44%) y más gastan (ver gráfico 2.5).

(17) THE INNOVATION GROUP. "The innovation group". En: **The Innovation Group**. [en línea]. New Orleans: The Innovation Group, Julio 2004. [citado 11 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: www.theinnovationgroup.net/maint/docs/innovationgroup.pdf

(18) SOUTH DAKOTA OFFICE OF TOURISM DEPARTMENT OF TOURISM AND STATE DEVELOPMENT. "Research and resources". En: **Sdvisit.com**. [en línea]. South Dakota: s.n., Enero 2002. [citado 17 Julio 2004]. p. 1-27. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: <http://sdvisit.com/report/pdf/02research.pdf>

Gráfico 2.5: Tendencias de viaje y consumo de los Baby Boomers
(Año: 2000)

Fuente: SOUTH DAKOTA OFFICE OF TOURISM DEPARTMENT OF TOURISM AND STATE DEVELOPMENT. "Research and resources". En: sdvisit.com. [en línea]. South Dakota: s.n., Enero 2002. [citado 17 Julio 2004]. p.6. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: <http://sdvisit.com/report/pdf/02research.pdf>

2.5.3. Tendencias sobre actividades alternativas anti-estrés

Según estudios obtenidos del National Health Interview Survey ⁽¹⁹⁾ se conoce que el 75% de la población de los Estados Unidos experimenta problemas de estrés cada dos semanas. La mitad de ellos presenta cuadros de altos niveles de estrés, mientras que millones de americanos sufren niveles de estrés no saludables. Se estima que el número de estas personas alcanza los 33 millones.

El estrés afecta al sistema inmunológico el cual protege a nuestro organismo de diversas afecciones,

(19) Dr. ARNOLD, Roy; Dr. MAGSIG, Jo-Emily. "Stress". En: **Blue Cross and Blue Shield of Montana**. [en línea]. Montana: Blue Cross and Blue Shield Association, Marzo 2003. [citado 17 Julio 2004]. p. 1-4. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.bcbsmt.com/Health/Assets-Health/Downloads-Health/WellnessTips/articles_wellness_stress.pdf

contribuye a problemas del corazón, presión sanguínea alta, dolores de espalda, desórdenes digestivos, migrañas y otras enfermedades. También se le atribuye la contribución al desarrollo del alcoholismo, obesidad, suicidio, drogadicción, adicción al cigarrillo, comportamientos violentos, depresión y otros comportamientos nocivos en las personas.

En respuesta a esta problemática se ha incrementado el número de centros SPA y resorts que ofrecen servicios relajantes y de tratamiento del estrés. Muchos de estos servicios están relacionados a los temas de salud y belleza, tratamiento de alguna dependencia adictiva o actividades deportivas. Por otra parte, existen los centros de meditación trascendental, la práctica de ejercicios yoga y disciplinas de origen oriental que buscan mejorar la salud física y mental de la persona.

La combinación de diversión, ejercicios, dieta saludable y balanceada, relajación y entrenamiento en el manejo del estrés; ofrecen el cambio necesario para la renovación de la persona. El SPA se convierte en un ambiente confortable en el cual la persona puede aprender a utilizar todas estas herramientas para mejorar su vida y lograr motivarse para poner en práctica lo que aprendieron al regresar y enfrentar sus actividades cotidianas.

La combinación de programas de salud y bienestar con viajes, diversión y descanso se denominan SPA Health and Wellness Tourism. En América del Norte el segmento de la industria de SPAs es considerado como el que lidera el turismo de Salud y Bienestar. La International SPA Association ha identificado hasta siete tipos de centros SPA entre los cuales están hoteles y resorts que ofrecen adicionalmente servicios especializados utilizando algoterapia, masajes, fangoterapia e hidroterapia. En el 2002 el número de visitas a SPAs por vacaciones fueron de 8'200,000 en Canadá y en Estados Unidos fueron de 155'800,000. Para el 2000, se estimaban en 2.4% de la población de Canadienses (470,000) y

4% de Estados Unidos (6'800,000).⁽²⁰⁾ La edad promedio de los consumidores era de 47 años (ver gráfico 2.6). Sin embargo, para los años siguientes se estimaba en 6.7% para los Canadienses (1'300,000) y 10.8% para los Estados Unidos

Inicialmente los centros SPA estaban orientados únicamente al tratamiento cosmético pero hoy están cobrando mayor relevancia aquellos SPAs con propósitos de mejoramiento de la salud que

(20) VERSCHUREN, Frank. "Spa Health and Wellness Tourism: A New Product Portfolio at the Canadian Tourism Commission". En: **CanadaTourism.com**. [en línea]. Ottawa: s.n., Abril, 2004. [citado 11 de Julio del 2004]. p. 1-17. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: www.canadatourism.com/ctx/files/programs/data/en_ca/product_development/activities/spa_health_and_wellness/Business_Case_ENG.pdf

combinan actividades al aire libre, viajes y aventura. Es posible que un futuro muy próximo las empresas tengan convenios con centros SPA para sus empleados debido a que mejora el rendimiento de los trabajadores reduciendo los costos en salud en el largo plazo. Actualmente, se estima que 60% de las enfermedades están relacionadas con problemas de estrés y que las corporaciones en los Estados Unidos gastan aproximadamente \$150 millones de dólares anuales en el tratamiento de desórdenes relacionados al estrés en sus empleados.

Gráfico 2.6: Perfil del auge de los SPA en Canadá y Estados Unidos

Demographic	Canadian	American
Market Size		
From TAMS [2000]	470,000 (2.4%)	6,800,000 (4%)
Previous trip		
Planned trip within 2 yrs.	1,300,000 (6.7%)	18,500,000 (10.8%)
From ISPA 2002 Study	8,200,000 spa visits	155,800,000 spa visits
Gender		
Day Spa	Female – 96%	Female – 85%
Destination/Resort Spa	Female – 84%	Female – 65%
Age		
Day Spa	25-55	Mean age is 45 Years
Destination/Resort Spa	36-55	Mean age is 47 years
Education	37-47% - University degree	39%-40% - College degree
	33% - Associate degree	41%-46% - some college
Household Income [HHI]	Expressed in Cdn\$	Expressed in US\$
Day Spa	<\$50K = 16% \$50K-\$80K = 25% \$80K-\$120K = 23% \$120-\$162K = 19% \$162K-\$242K = 10% >\$242K = 7%	<\$35K = 26% \$35K-\$45K = 10% \$45K-\$75K = 32% \$75K-\$99K = 18%
Destination/Resort Spa	<\$50K = 25% \$50K-\$80K = 28% \$80K-\$120K = 23% \$120-\$162K = 12% \$162K-\$242K = 8% >\$242K = 4%	<\$35K = 27% \$35K-\$45K = 11% \$45K-\$75K = 31% \$75K-\$99K = 15%
Marital Status	50%+ married	60%+ married
	35% - empty nesters [pre/no children]	14% - single
	29% - families with 1-2 children	20%+ - divorced/widowed/separated
Spa awareness factors	Word of mouth, website or previous experience	Word of mouth, received as a gift, website, newspaper advertising, travel agent, books/guides
Why visit a Spa?	Rest, relaxation, skin care, body treatments/massage, wellness education programs, healthful cuisine, outdoor adventure activities, hydrotherapy, yoga, T'ai Chi, Qi Gong, meditation	Relaxation, pampering, stress reduction, rejuvenation, weight loss, enjoyment/personal reward /mental health, health reasons, fitness, beauty services
Spa-Goers Favourite Non-Spa Leisure Pursuits?	Adventure: 40%-43% Heritage: 12%-12% Family Time: 28%-22% Golf 9%-9% Learning/Education: 3%-6%	
Day Spa vs. Destination/Resort Spa		
Willingness to Travel for Destination/Resort Spa Vacation by Day Spa vs. Resort Spa Users	Anywhere – 63% vs. 61% To the US – 6% vs. 5% To Europe – 1% vs. 3% Only in Canada – 8% vs. 14% Own Province – 21% vs. 17%	
Seasonality for spa vacations	Year-round pursuit. Seasonality not a factor.	

Fuente: VERSCHUREN, Frank. "Spa health and wellness tourism: A new product portfolio at the Canadian tourism commission". En: **CanadaTourism.com**. [en línea]. Ottawa: s.n., Abril 2004. [citado 11 de Julio del 2004]. p. 6-7. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.canadatourism.com/ctx/files/programs/data/en_ca/product_development/activities/spa_health_and_wellness/BusinessCase_ENG.pdf

2.5.4. Localización geográfica

De acuerdo a los informes del área de investigación de mercados de Prom Perú sobre el Perfil del Turista Extranjero al 2003 ⁽²¹⁾, se observa que a lo largo de los años el mayor porcentaje de los turistas extranjeros proviene de los Estados Unidos (Ver gráfico 2.7). Existe una valoración especial por el Perú como destino turístico tanto por la variedad de sus paisajes, arqueología como por su historia y cultura. Especialmente, los grupos de edad que corresponden a la generación de los BB son los que más vienen al Perú (Ver cuadro 2.1. y gráfico 2.8).

Por otra parte son estos mercados quiénes, por las características mencionadas en los acápites anteriores, están más dispuestos a consumir un producto innovador que incorpore la combinación de actividades antiestrés y turismo. Existe una cultura de consumo por servicios que les brinden relajación, descanso y ejercicios.

Se estima que los BB en los Estados Unidos y Canadá llegaron a 85 millones en el año 1998 ⁽²²⁾. En los Estados Unidos es el grupo de personas que

(21) Documento entregado por William Sulca, Coordinador del Área de Investigación de Mercados de PROMPERÚ. Lima, 24 de Junio de 2004.

(22) THE NATIONAL TOUR ASSOCIATION'S RESEARCH & DEVELOPMENT COUNCIL. "Current assesment record for the Baby Boomer market". En: **National Tour Association**. [en línea]. Lexington: National Tour Association, Enero 2002. [citado 16 Julio 2004]. p. 1-21. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.ntaonline.com/staticfiles/car_boomer.pdf

más viaja y más gasta.

Gráfico 2.7: Procedencia de turistas extranjeros que llegaron al Perú: 2003
(En %)

Fuente: Documento entregado por William Sulca, Coordinador del Área de Investigación de Mercados de PROMPERÚ. Lima, 24 de junio de 2004.
Elaboración propia

Cuadro 2.1: Turistas extranjeros por grupos de edad que visitaron el Perú: 2003
(En %)

Edades	%
De 15 a 24 años	17
De 25 a 34 años	32
De 35 a 44 años	21
De 45 a 54 años	17
De 55 a 64 años	10
De 65 a más años	3
Total	100%

Fuente: Documento entregado por William Sulca, Coordinador del Área de Investigación de Mercados de PROMPERÚ. Lima, 24 de junio de 2004.
Elaboración propia

Gráfico 2.8: Turistas extranjeros por grupos de edad: 2003
(En %)

Fuente: Documento entregado por William Sulca, Coordinador del Área de Investigación de Mercados de PROMPERÚ. Lima, 24 de junio de 2004.
Elaboración propia.

2.5.5. Segmentación

A continuación enumeramos los aspectos más importantes en la evaluación del segmento de mercado escogido:

a. ¿Quiénes son los Baby Boomers?

Se considera que pertenecen a esta generación las personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial entre los años 1946 y 1964, cuyos padres nacieron en la época de la depresión. En los comienzos de los 70's los que encabezaban esta generación (nacidos entre 1946-1952) tuvieron una participación activa en una etapa de cambios en los aspectos sociales y políticos como el cuestionamiento sobre la Guerra de Vietnam, los derechos

civiles sobre la mujer, cuestionamiento sobre temas del sexo y la religión. Después de la “Generación del Silencio” o “Silent Generation” (1925-1945), las empresas pasan a ser dirigidas por los Baby Boomers. ⁽²³⁾ A partir de esta generación surgen los “yuppies-young urban professional” caracterizado por la búsqueda de “seguridad laboral”, lealtad a las compañías donde han estado laborando por décadas, muchos de ellos han sufrido despidos intempestivos. Una generación agobiada por el estrés.

La mayor parte de la población de los Estados Unidos pertenece a esta generación. Tienen una formación académica y profesional. Históricamente tienen altos niveles ingresos y son optimistas respecto a su economía ⁽²⁴⁾. Representan el grupo de consumidores más grande del mercado norteamericano. Disfrutaban incrementar sus niveles de educación.

Es la primera generación que ingresó a la era tecnológica, por lo tanto es indiferente para

(23) DAVIES, Curt; LOVE, Jeff. “Tracing Baby Boomer attitudes then and now. A comparative look at the attitudes of Baby Boomers in the 1970s and 2002”. En: **Research.aarp.org**. [en línea]. Washington, DC: Research.aarp.org, Agosto 2002. [citado 11 de Julio de 2004]. p. 1-30. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: <http://research.aarp.org/general/bbattitudes.pdf>

(24) BERRY, Donna. “Dairy foods for today's Baby Boomers: innovate to meet the needs and wants of Baby Boomers today, and as they age - Tools for Innovation”. En: **Looksmart**. [en línea]. Arizona: Dairy Foods, Octubre 2003. [citado 11 Julio 2004]. p.1-4. HTML Document. Disponible en: http://articles.findarticles.com/p/articles/mi_m3301/is_10_104/ai_109271654

ellos el hecho de ir a la par con la era tecnológica cambiando nuevos modelos o actualizando sus celulares y portátiles cada año.

Actualmente muchos ellos han ingresado a los 50s asumiendo roles de liderazgo en la sociedad y algunos son inclusive abuelos.

b. Criterios de segmentación de los Baby Boomers ⁽²⁵⁾

Según la National Tourist Association NTA, se pueden identificar dos grupos de Baby Boomers basado en los años de nacimiento. Leading-edge boomers (1946-1954) que actualmente están entre los 50 a 58 años y los Trailing-edge boomers (1955-1964) entre los 40 y 49 años.

Yankelovich Monitor dividió a la generación de Baby Boomers en tres segmentos, basado también en los años de nacimiento: Leading Boomers (1946-1950) representando el 23% de los boomers, Core Boomers (1951-1959) con un 49% y Trailing Boomers (1960-1964) con el restante 28%.

(25) THE NATIONAL TOUR ASSOCIATION'S RESEARCH & DEVELOPMENT COUNCIL. "Current assesment record for the Baby Boomer market". En: **National Tour Association**. [en línea]. Lexington: National Tour Association, Enero 2002. [citado 16 Julio 2004]. p. 1-21. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.ntaonline.com/staticfiles/car_boomer.pdf

Un análisis de segmentación realizado por la AARP en 1999, identifica cinco grupos basados en sus actitudes y comportamientos en relación a su situación de retiro: luchadores, ansiosos, entusiastas, independientes y los tradicionalistas actuales.

En 1998 se estimaba que la población de Baby Boomers en Canadá y Estados Unidos alcanzaban los 85 millones. Sólo en los Estados Unidos para el año 2.000 se calcula que los BB eran 78 millones. Estas estimaciones se hacen a partir de los ratios de nacimientos por cada 1,000 personas durante los años 1957 (25.3) y 1960 (23.7).

c. Características psicográficas

Los Leading-edge boomers participaron en la guerra de Vietnam sin haberla asumido como suya, fueron testigos de la muerte de Kennedy, Martin Luther King y en el aspecto económico vivieron una etapa de crecimiento económico sostenido. Sin embargo, valoran su individualismo (“Me Generation”), “egocentrismo” o “narcisismo” saludable. Tienen una naturaleza rebelde y una tendencia a cuestionar y rechazar la autoridad.

Gustan de hacer viajes cortos y frecuentes, utilizan los fines de semana como escape. Valoran el tiempo de esparcimiento y recreación al aire libre, gustan de caminatas y excursiones. Practican deportes como golf, natación, tenis y ‘jogging’.

Sobre todo valoran la naturaleza, experiencias que gratifiquen su realización personal. Dentro de sus aspiraciones y creencias está el hecho de hacer del mundo un “mejor lugar” para vivir. Mientras más adultos se hacen, más anhelan ser parte de un lugar mejor. Este estilo de vida influencia radicalmente sobre la industria de alimentos y bebidas, buscando dietas que aseguren buena salud y larga vida.

Los BB no se consideran así mismos como ancianos o personas mayores, es un término para sus padres. Es importante considerar que para los empaques de los productos se requiere que éstos sean fáciles de abrir, cerrar y manipular. Las etiquetas y letras en los empaques deben estar impresos en letras grandes y vistosas. La industria de alimentos hace esfuerzos por realzar el sabor en sus alimentos con el fin de asegurar que este segmento de personas pueda percibirlos. Todo

lo anterior es debido a que con el paso de los años se van afectando los sentidos.

d. Evolución del comportamiento de consumo de los Baby Boomers

En la tabla siguiente, se muestra la evolución del consumo de la generación BB:

Tabla 2.4: Evolución del consumo de los Baby Boomers

Décadas	Tendencia de Consumo
1950s-1960s	Industria lechera tuvo que incrementar su producción de leche para atender a la población de Baby Boomers.
1960s - 1970s	Se popularizó el uso de jeans Levi's Autos, Universidades, Departamentos Maquillaje, Música Rock, Fast Food, Películas Equipos para deportes
1980s	Ingresan al mercado laboral Industria lechera tuvo que ofrecer nuevos productos derivados como yogurt, quesos, mantequillas El negocio de jeans decayó (Levi's tuvo que cerrar algunas plantas)
1990s	Preocupación por su apariencia personal que se vean más jóvenes. Dieta saludable y natural Cuidado de la piel Lujos Ingresos potenciales de retiro. Demanda por planes financieros e inversión que los ayude a planificar su retiro.

Elaboración propia

e. ¿Qué compran? ¿Cuál es su comportamiento de consumo?

Se observa que son un segmento más dispuesto a gastar en su persona ('Me Generation') dado que muchos de ellos costearon los estudios de sus hijos y por tanto, cuentan con los recursos y

tiempo para invertir en ellos mismos. No se sienten viejos sin embargo, aquellos que pasaron la barrera de los 50s son concientes que los cambios vendrán rápidamente, su visión sobre su autorrealización se hace más clara y en consecuencia sus prioridades también.

Muchos de ellos, ayudan a sus padres a hacer sus decisiones sobre utilización de medicina moderna para prolongar sus años de vida, inversión en salud, recreación y entretenimiento en el hogar. Algunos son responsables de sus padres no sólo financieramente si no que son para ellos una ayuda afectiva y emocional. En el manejo de éstas áreas con sus padres son una forma de recoger información y formar su propia percepción de lo que serán las decisiones que deberán tomar para ellos mismos en el futuro próximo.

En el aspecto de viajes y turismo, se ha encontrado que son consumidores que prefieren gozar de un mayor tiempo de esparcimiento y descanso que ser llevados rápidamente de un lugar a otro (como suele ocurrir con muchas ofertas de agencias de viajes y turismo). Valoran el hecho de aprender y adquirir nuevos conocimientos -en cada viaje- sobre la cultura, costumbres, modos de vida e historia.

Los paquetes turísticos deben manejar grupos pequeños no mayores de 15 personas acompañados por un guía de turismo bien entrenado y capaz de enseñar acerca de la historia y el significado cultural de cada lugar visitado. Existe un interés creciente por el llamado eco-turismo o agro-turismo. Este tipo de turismo incorpora caminatas en medio de un paisaje natural, jardines botánicos, reservas naturales, granjas y ranchos. Estas caminatas deben ser conducidas por guías especializados que puedan explicar sobre la flora y la fauna, brindando información sobre los detalles que el viajero debería buscar u observar, dónde y cuándo.

Otro tipo de paquete turístico que está incursionando es el que ofrece alternativas de vacaciones para los abuelos en retiro con sus nietos y a un costo reducido. Este tipo de paquetes deberían enfocarse en actividades de recreación y entretenimiento que puedan ser compartidas entre las generaciones.

En lo referente al alojamiento, los hoteles deben contar con una adecuada iluminación, las áreas públicas, pasillos, restaurantes, servicios higiénicos y servicios en general deberían estar diseñados o preparados para las personas

mayores. Los letreros y avisos deberían ser muy legibles y visibles desde la distancia. Las manijas de las puertas deberían ser fácilmente manipulables, los cuartos deben contar con una iluminación apropiada hacia el piso de manera que permitan un acceso fácil y seguro hacia los servicios higiénicos, la cama y la puerta. La bañera debería contar con agarraderas o barras de soporte para sostenerse y evitar resbalarse.

En relación a los alimentos, se debe tener en cuenta que las personas mayores consumen alimentos en menor cantidad. Asimismo, las comidas deben contener mayores nutrientes que volumen, mayores vitaminas, antioxidantes y regular las cantidades de grasa y azúcar.

2.5.6. Variables independientes

Hemos considerado como variables independientes a aquellas que influyen sobre el comportamiento de consumo de nuestro público objetivo como son sus niveles de ingreso y ahorro. También hemos considerado como una variable interesante y que puede influir sobre la demanda, las proyecciones de inversión hotelera privada y los aportes del gobierno para promoción del turismo.

a. Tamaño de la población

Se estima que existen cerca de 76 millones de Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964). Durante los primeros años (1946-1950) el crecimiento de esta población fue de 55% quienes actualmente tienen 54 a 58 años, luego el grupo entre los que hoy tienen entre 49 a 53 años de edad tuvo un crecimiento de 45%. Según el Census Bureau del los Estados Unidos en el año 2000 el primer grupo de BB que para entonces tenían entre 50 a 54 años representó la mayor tasa de crecimiento entre los diferentes grupos de edad.

b. Niveles de ingreso y ahorros

Como ya se mencionó anteriormente los BB, tienen un nivel de ingresos anual promedio de de \$50,000 a más.

Un reciente estudio demográfico Americano “Top Trends For 2003”.⁽²⁶⁾ menciona que a medida que los Baby Boomers van ganando años, no cambian sus hábitos de consumo y esto es porque a diferencia de otras generaciones previas, los BB se esfuerzan por demorar el proceso de envejecimiento y por eso

(26) FRANCESE, Peter. “American demographics: Top trends for 2003”. En: **Looksmart**. [en línea]. New York: American Demographics, Diciembre 2002. [citado 8 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4021/is_11_24/ai_95309969

estarán buscando percibir mayores ingresos y gastar. Menciona también que continuarán trabajando aun cuando cumplan los 60 años. Estas son buenas noticias para los restaurantes de todo servicio, la industria del turismo y los constructores de segundos hogares. Los negocios del fitness y de la salud que ayudarán a los Baby Boomer a verse y sentirse más jóvenes también se verán favorecidos por este grupo en los próximos años.

En tal sentido, nuestro proyecto se vería favorecido dado que combina terapia con descanso y relajamiento.

No obstante, otro artículo ⁽²⁷⁾ sobre la generación de los Baby Boomer, no es tan optimista con respecto al gasto de ellos, en viajes, sosteniendo que están ahorrando para su retiro como primera prioridad y que en vez de invertir en viaje exóticos ahora están pensando en vacaciones más modestas. Esto sería un factor negativo para nosotros considerando que un 50% de los fondos de pensión de los BB provienen del sector público.

(27) BERNSTEIN, Phyllis. "Prime target: Baby Boomers and retirement planning". En: **tax.cchgroup.com**. [en línea]. Chicago: CCH Tax and Accounting, Mayo-Junio 2004. [citado 7 Agosto 2004]. p. 1-7. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://tax.cchgroup.com/FocusOnTax/2004-06/baby_boomers_Bernstein_JORP.pdf

c. Cambio de moneda

En los últimos dos años nuestra moneda ha tenido mucha estabilidad con respecto al dólar y últimamente se registra una tendencia a la baja. En enero el tipo de cambio se inició con 3.47 y a agosto está en 3.41 con una variación acumulada de -1.7%, según datos del Banco Central de Reserva del Perú con respecto al tipo de cambio promedio bancario.

México, nuestro competidor más cercano en cuanto a oferta turística tiene ventaja sobre nosotros con su tipo de cambio. Al 6 de agosto su tipo de cambio era de 11.41 pesos con respecto al dólar, siendo la tendencia de los últimos años, a la alza. Este factor y su cercanía con USA y Canadá explican porque los americanos suelen escoger pasar vacaciones en este país.

De acuerdo al estudio de la oferta, hasta el momento Europa ha sido el destino preferido por los turistas a nivel mundial, sin embargo la diferencia cambiaria con Estados Unidos, puede hacer que ellos prefieran venir a Latinoamérica. El tipo de cambio de un dólar por Euro es de 0.83 aproximadamente, a julio del 2004.

Un detalle de la evolución de los tipos de cambio se muestra en el anexo 15.

d. Inversión hotelera

De acuerdo al artículo Marcas para pasar la noche de la revista Semana Económica antes mencionado, el Perú está en la mira de las cadenas hoteleras internacionales. La tabla 2.5 muestra las inversiones que se están haciendo o proyectando a futuro.

Este factor es muy positivo para generar demanda porque la calidad de los servicios hoteleros será comparable con la de otros destinos que compiten con el Perú.

Tabla 2.5: Inversiones hotelera en marcha y futuras

País	Cadena Hotelera	Inversiones / Proyectos	Lugar de la Inversión	Monto aprox.
Indonesia	Aman Resorts	Resort		N/A
Chile	Explora	Hotel	Urubamba (Cusco)	N/A
Perú	Casa Andina (CA)	Hotel "Private Collection"	Valle Sagrado Cusco	N/A
		Hotel "Bed & Breakfast"	Puno	N/A
		Hotel "Amazon Lodge"	Puerto Maldonado	N/A

continúa...

Tabla 2.5: Inversiones hotelera en marcha y futuras

...viene

País	Cadena Hotelera	Inversiones / Proyectos	Lugar de la Inversión	Monto aprox.
Inglaterra	Orient Express	Expansión del Hotel "Parador"	Valle del Colca, Arequipa	US\$4.5 millones
		Construcción del hotel SPA "Las Arenas"	Cusco	US\$5.5 millones
		Crucero "Ollanta"	Lago Tititicaca, Puno	US\$6.5 millones
		Restauración del "Miraflores Park Hotel"	Lima	US\$3.5 millones
Holanda	Horwarth Consulting	Bases para un proyecto de SPA	Entre Lima y Nasca	N/A
España	Sol Meliá	Proyecto de hotel SPA	Cusco	US\$15,000 por hab.

Fuente: GANOZA DURANT, Carlos; ZAPATA, Verónica. "Marcas para pasar la noche". En: **Semana Económica**. PE 20(928): 3-5, jul., 2004.
Elaboración propia

e. Planes de gobierno

De acuerdo a un artículo del comercio del 14 de junio ⁽²⁸⁾ de este año se menciona que por primera vez el sector turismo tendrá un plan estratégico a largo plazo y a nivel nacional denominado "Pentur". La formulación de este plan estará bajo la responsabilidad tanto del sector público como del privado lo que permitiría que pueda continuarse no obstante haya un cambio de gobierno. Este plan va a marcar la "línea maestra del sector" hasta el 2015 y estará listo a final de año. Alfredo

(28) MEJÍA, Mario. "Llegaremos a un millón de turistas". En: **El Comercio**. (PE):14/06/2004; p.B8.

Ferrero, el entrevistado, menciona también que el trabajo que ya se ha venido elaborando ha permitido que la proyección del crecimiento en turismo que se esperaba del 12 %, esté alrededor del 18%. Si se mantienen las cosas como están se puede cerrar el año con ese 18% y el próximo año podríamos tener un crecimiento similar.

La página web TravelVideo.TV con fecha 25 de noviembre del 2003⁽²⁹⁾ menciona que PromPerú lanzó una campaña promocional ambiciosa en Estados Unidos: "Pack your Six Senses: Come to Peru", que se proponía alcanzar a 35 millones de viajeros potenciales a través de publicidad en la televisión pública, regional, periódicos, revistas especializadas, correo directo e Internet. Los resultados de esta campaña ha podido influenciar en gran parte el despegue del ingreso de los visitantes durante los primeros meses de este año tal y como lo veremos en los cuadros y gráficos del estudio de fuentes secundarias en el próximo acápite.

Así mismo como se mencionó en el capítulo de generalidades en el último discurso de fiestas

(29) TRAVEL VIDEO.TV. "What's Been Happening in Peru". En: **Travel Video.TV**. [en línea] Toronto: TravelVideo.TV, Noviembre 2003. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: http://travelvideo.tv/news/more.php?id=328_0_1_0_M39

patrias, el presidente ha anunciado un plan de restauración de carreteras que era uno de los motivos de disconformidad de los turistas con respecto a nuestra infraestructura (ver pregunta 28 en el anexo 1).

No obstante este panorama se puede ver ensombrecido por problemas sociales y políticos que se han venido dando en los últimos años.

2.5.7. Evaluación de los métodos de proyección

Para la proyección de la demanda hemos utilizado fuentes primarias, secundarias y entrevistas a profundidad.

a. Fuentes primarias

Las fuentes primarias las obtuvimos de la realización de encuestas a turistas en el pabellón internacional del aeropuerto internacional Jorge Chávez que estaban saliendo del país.

Las encuestas se realizaron en dos fines de semana, durante los días del 12 al 13 de Marzo y del 3 al 4 de abril.

En el primer fin de semana la encuesta estuvo compuesta de veintiocho preguntas.

Después de los primeros resultados adicionamos siete preguntas más, con la finalidad de obtener datos más precisos acerca de las preferencias de los turistas en cuanto a la cantidad de sitios que desea visitar por día, el tiempo que prefiere estar en un lugar determinado, el precio que pagarían dependiendo de la duración del paquete, la categoría del hospedaje y el medio de transporte más utilizado.

En el anexo 1 mostramos la relación de preguntas y los datos obtenidos.

Una pregunta importante fue “¿Le gustaría tener una experiencia con hospedaje rural, pleno contacto con la naturaleza, relajación, medicina alternativa y meditación? que fue hecha con el objetivo de validar la aceptación de nuestro producto.

Del total de personas entrevistadas el 74% contestó afirmativamente.

b. Fuentes secundarias

Para obtener datos históricos acerca de la demanda tuvimos que recurrir a distintas fuentes como: el estudio denominado “Perfil del Turista Extranjero 2003” de la Comisión de

Promoción del Perú (Prom Perú), las estadísticas publicadas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y de la Dirección General de Migraciones y Naturalización (DIGEMIN). También consultamos publicaciones del Instituto Nacional de Estadística (INEI) y del grupo CUANTO.

En el cuadro 2.2 y gráfico 2.9 vemos la evolución de ingresos por sexo y país de origen. A través de los años se ha notado una constante variación en la entrada de turistas al país. Con respecto a Canadá y los Estados Unidos, vemos que entre los años 2002 y 2003 se ha incrementado el número de turistas de sexo masculino: 2,306 (22.55%) y 21,400 (24.81%) respectivamente. No así en el caso de las mujeres en las que ha ocurrido una disminución de -2,464 (-19.17%) en el caso de Canadá y de -19,433 (-18.01%) para los Estados Unidos. En cambio entre los años 2001 y 2002 sucedió de manera inversa, hubo un incremento de turistas mujeres y una disminución de turistas varones.

La variación de mayor número de turistas varones probablemente se deba a que hay un incremento en la visita por negocios y esto

guarda relación con el menor índice de ocupación hotelera que se explica más adelante en el análisis de la oferta.

Un dato interesante a tomar en cuenta para el futuro es que América Latina es el continente que provee de más turistas al Perú y que Chile en particular, es el país con mayor número de ingreso de personas a nuestro país en lo que va del 2004.

Cuadro 2.2: Entradas de extranjeros según país de procedencia
(Años: 2000 – 2004)

Nacionalidad	Entradas Ene-May 2004		Entradas 2003		Entradas 2002		Entradas 2001		Entradas 2000	
	Hom 2004	Muj 2004	Hom 2003	Muj 2003	Hom 2002	Muj 2002	Hom 2001	Muj 2001	Hom 2000	Muj 2000
TOTAL	271,690	209,734	563,075	412,863	390,668	542,959	482,618	342,309	479,430	348,916
AMERICA DEL NORTE	60,413	49,412	130,777	106,568	102,636	130,266	123,545	96,216	123,643	94,908
CANADA	6,050	5,079	12,532	10,389	10,226	12,853	12,268	9,354	12,263	8,998
EE.UU	49,359	40,976	107,666	88,454	86,266	107,887	102,332	81,354	102,740	80,741
MEXICO	5,004	3,357	10,579	7,725	6,144	9,526	8,945	5,508	8,640	5,169
AMERICA CENTRAL	4,038	2,799	9,533	6,080	5,560	8,723	8,304	5,304	8,007	4,891
AMERICA DEL SUR	131,916	100,323	238,834	157,139	148,282	223,131	181,763	116,792	178,476	124,658
ARGENTINA	14,730	7,882	28,557	12,602	11,517	24,931	23,363	14,783	23,168	14,800
BOLIVIA	19,857	9,990	41,695	19,150	18,878	38,882	31,087	15,614	22,029	13,792
BRASIL	8,661	4,677	18,593	10,255	8,669	16,202	15,618	8,338	13,305	7,007
CHILE	53,902	56,764	83,662	76,919	68,812	73,589	59,261	46,583	71,459	60,838
COLOMBIA	10,276	5,848	21,137	11,630	11,796	21,656	18,326	9,913	17,201	8,846
ECUADOR	19,499	11,735	34,132	19,365	20,498	36,591	20,628	11,557	19,307	10,825
GUYANA	15	9	40	26	14	38	25	13	25	13
PARAGUAY	390	273	991	619	443	656	841	542	801	518
SURINAM	12	12	22	12	3	29	39	21	17	9
TRINI.TOBAG	73	26	102	52	40	70	75	46	76	38
URUGUAY	1,237	629	2,650	1,179	1,096	2,306	2,633	1,314	2,197	1,251
VENEZUELA	3,264	2,478	7,253	5,330	6,516	8,181	9,867	8,068	8,891	6,721
EUROPA	55,459	43,619	142,341	117,245	110,937	141,058	133,145	102,055	127,844	97,323
AFRICA	640	361	1,532	800	715	1,446	1,432	680	1,281	599
ASIA	15,250	9,705	31,517	17,352	16,037	30,458	26,072	14,083	31,625	19,126
OCEANIA	3,958	3,502	8,407	7,597	6,450	7,795	7,652	6,595	7,228	6,386
APATRIDA	0	0			1	0	5	5	2	1
AGUAS INTERNACIONALES	1	0	5	1	1	26	0	1		
SIN ESPECIFICAR	15	13	129	81	49	56	700	578	1,324	1,024

Fuente: DIRECCION GENERAL DE MIGRACIONES Y NATURALIZACIÓN. "Estadísticas de movimiento migratorio en el Perú". En: **DIGEMIN**. [en línea]. Lima: Digemin, Junio 2004. [citado 14 Junio 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.digemin.gob.pe/f_home_digemin.asp?cpd=322
Elaboración propia

Gráfico 2.9: Entrada de extranjeros por sexo
(Años: 2000 - 2004)

Fuente: DIRECCION GENERAL DE MIGRACIONES Y NATURALIZACIÓN. “Estadísticas de movimiento migratorio en el Perú”. En: **DIGEMIN**. [en línea]. Lima: Digemin, Junio 2004. [citado 14 Junio 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.digemin.gob.pe>
Elaboración propia

Otro análisis interesante es la evolución del ingreso de turistas mes a mes, durante los últimos cuatro años. Otro gráfico interesante para analizar la tendencia del ingreso de turistas es el que nos muestra las variaciones año a año por grupo etáreo (ver cuadros 2.3 y gráfico 2.10). Los datos muestran que la tendencia de ingreso de turistas ha ido en aumento a partir del 2000. Incluso, se nota en los dos últimos años un incremento considerable en los meses de enero y febrero, convirtiéndoles en una estación de alta afluencia turística, superando incluso el tradicional pico turístico de los meses de julio y agosto.

Cuadro 2.3: Ingreso de turistas mes a mes
(Años: 2000 - 2004)

Mes\Año	2000	2001	2002	2003	2004
Total	828,346	824,927	933,627	975,938	468,079
Enero	71,219	68,448	69,780	101,097	125,623
Febrero	72,003	66,155	69,208	101,755	110,636
Marzo	68,029	65,643	71,163	90,374	80,080
Abril	64,695	62,535	61,155	70,191	77,895
Mayo	61,803	60,326	67,155	76,418	73,845
Junio	70,756	73,407	73,396	76,629	
Julio	87,892	91,129	92,252	93,632	
Agosto	79,466	78,042	83,429	84,643	
Septiembre	64,566	62,487	69,962	65,817	
Octubre	63,041	65,708	72,509	68,127	
Noviembre	58,208	62,772	97,149	70,205	
Diciembre	66,668	68,275	106,469	77,050	

Fuente: DIRECCION GENERAL DE MIGRACIONES Y NATURALIZACION. "Estadísticas de movimiento migratorio en el Perú". En: **DIGEMIN**. [en línea]. Lima: Digemin, Junio 2004. [citado 14 Junio 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.digemin.gob.pe>
Elaboración propia

Gráfico 2.10: Distribución mensual del ingreso de turistas
(Años: 2000 - 2004)

Fuente: DIRECCION GENERAL DE MIGRACIONES Y NATURALIZACIÓN. "Estadísticas de movimiento migratorio en el Perú". En: **DIGEMIN**. [en línea]. Lima: Digemin, Junio 2004. [citado 14 Junio 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.digemin.gob.pe>
Elaboración propia

Gracias a la colaboración de DIGEMIN, obtuvimos los datos del ingreso de turistas mayores de 40 años.

En el cuadro 2.4 vemos la evolución del ingreso del total de turistas de esta categoría y en el 2.5 de los estadounidenses y de los canadienses únicamente.

Cuadro 2.4: Turistas extranjeros mayores de 40 años que ingresaron al Perú: 1994 - 2004
(En años y meses)

DIRECCION GENERAL DE MIGRACIONES Y NATURALIZACION
UNIDAD DE INFORMATICA Y ESTADISTICA

TURISTAS EXTRANJEROS MAYORES DE 40 AÑOS
QUE INGRESARON AL PERÚ DESDE 1994 HASTA JULIO DEL 2004 (POR AÑOS)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Enero	12,662	17,536	18,181	19,914	20,416	21,025	24,262	22,733	24,503	36,963	47,133
Febrero	13,112	14,332	17,940	18,765	20,125	22,151	26,773	24,811	24,925	37,740	49,681
Marzo	12,996	13,526	17,472	18,152	18,341	22,975	27,730	25,744	28,164	35,836	45,311
Abril	11,373	12,877	15,369	16,629	18,466	20,471	28,228	24,270	26,033	30,363	37,922
Mayo	11,152	11,827	14,507	14,846	18,575	23,399	24,850	23,816	27,263	30,776	34,648
Junio	10,581	13,788	15,928	15,371	18,638	23,809	26,208	26,359	28,657	29,599	35,181
Julio	15,665	18,099	20,764	20,735	24,734	28,492	30,979	31,220	33,365	35,368	15,430
Agosto	14,627	16,810	19,745	19,988	23,311	25,877	26,965	26,924	30,606	32,896	0
Septiembre	11,445	14,528	16,882	17,617	19,990	24,180	24,490	23,306	28,687	31,323	0
Octubre	13,840	17,447	19,452	20,205	23,423	26,304	25,686	26,900	33,174	33,966	0
Noviembre	14,305	16,391	18,221	18,963	21,714	24,708	24,219	25,008	39,608	32,739	0
Diciembre	13,191	15,845	18,966	19,327	17,806	21,468	21,980	23,271	35,257	26,146	0
TOTAL	154,949	183,006	213,427	220,512	245,539	284,859	312,370	304,362	360,242	393,715	265,306
TOTAL										2,938,287	

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.

Estos datos nos han permitido realizar el gráfico 2.11 de tendencias, en el que se aprecia

las tendencias de ingreso de los turistas mayores de 40 años en los últimos diez años.

**Cuadro 2.5: Turistas extranjeros de nacionalidad canadiense y estadounidense mayores de 40 años
(Años: 1994 - 2004)**

DIRECCION GENERAL DE MIGRACIONES Y NATURALIZACION
UNIDAD DE E INFORMATICA Y ESTADISTICA

TURISTAS EXTRANJEROS DE NACIONALIDAD CANADIENSE Y ESTADOUNIDENSE MAYORES DE 40 AÑOS
QUE INGRESARON AL PERÚ DESDE 1994 HASTA JULIO DEL 2004 (POR NACIONALIDAD, AÑOS Y MESES)

CANADIENSES

Meses	Años										
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Enero	380	454	527	634	684	729	878	906	892	931	1,057
Febrero	379	463	579	656	663	628	898	914	825	933	1,069
Marzo	448	422	556	612	685	708	964	855	908	1,012	1,212
Abril	307	352	323	623	548	599	702	748	762	772	1,056
Mayo	354	305	472	436	544	474	762	629	801	732	1,025
Junio	300	302	366	425	448	452	684	608	671	676	779
Julio	370	426	432	481	551	651	773	854	905	863	395
Agosto	294	311	384	394	471	558	571	589	643	626	
Septiembre	253	309	372	498	454	557	539	515	667	703	
Octubre	296	468	695	490	631	624	650	669	775	855	
Noviembre	417	475	510	580	705	817	686	758	871	941	
Diciembre	435	564	629	679	604	799	830	816	952	949	
SUBTOTALES	4,233	4,851	5,845	6,508	6,988	7,596	8,937	8,861	9,672	9,993	6,593
TOTAL											80,077

ESTADOUNIDENSES

Meses	Años										
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Enero	2,587	3,406	3,914	5,330	4,937	5,747	6,521	6,574	7,143	7,795	8,408
Febrero	2,773	3,545	4,775	5,347	5,402	6,026	8,043	7,541	7,486	8,164	10,266
Marzo	3,042	3,652	5,021	5,510	5,140	6,772	8,079	8,596	8,648	8,157	11,052
Abril	2,626	3,228	4,156	4,400	4,588	5,446	7,473	7,115	6,912	7,163	9,663
Mayo	2,690	2,935	3,809	4,061	5,263	5,697	7,429	6,949	7,479	7,578	9,944
Junio	2,930	4,182	4,994	4,767	5,569	6,439	8,227	8,952	9,462	9,086	12,057
Julio	3,621	4,394	4,840	5,444	6,717	7,579	8,575	8,949	9,111	9,622	4,682
Agosto	3,373	4,038	4,674	4,934	5,951	6,240	7,209	7,383	8,078	7,944	
Septiembre	2,523	3,489	3,747	3,952	4,534	5,535	5,793	4,777	6,942	6,709	
Octubre	3,440	3,919	5,297	4,725	6,039	6,531	6,283	6,530	8,472	8,672	
Noviembre	3,635	3,810	4,469	4,758	5,833	6,722	6,082	6,423	8,320	8,717	
Diciembre	3,199	4,296	5,235	5,704	5,619	6,204	6,560	6,826	7,650	8,230	
SUBTOTALES	36,439	44,894	54,931	58,932	65,592	74,938	86,274	86,615	95,703	97,837	66,072
TOTAL											768,227

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.

Gráfico 2.11: Ingreso de turistas mayores de 40 años
(Años: 1994 - 2004)

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.

Elaboración propia

Los cuadros proporcionados por DIGEMIN nos han dado información del total de ingresos de los turistas mayores de 40 años.

En otro cuadro que obtuvimos de la misma fuente vemos que con respecto al total de años, los turistas entre 40 y 60 años son el 74% para los canadienses y el 68% para los estadounidenses.

Cuadro 2.6: Turistas mayores de 40 años procedentes de USA y Canadá por rango de edades: 1994 - 2004
(En cantidades y porcentaje)

DIRECCION DE GENERAL DE MIGRACIONES Y NATURALIZACION
UNIDAD DE INFORMATICA Y ESTADISTICA

**TURISTAS ESTADOUNIDENSES Y CANADIENSES MAYORES DE 40 AÑOS
QUE INGRESARON AL PERÚ DESDE 1994 HASTA JULIO DEL 2004
(POR GRUPOS ETAREOS)**

NACIONALIDAD	RANGOS	CANTIDAD	%
CANADIENSE			
	Entre 40 y 50 años	31,383	39%
	Entre 50 y 60 años	27,685	35%
	Mayores de 60 años	21,009	26%
TOTAL		80,077	100%
ESTADOUNIDENSE			
	Entre 40 y 50 años	267,546	35%
	Entre 50 y 60 años	253,841	33%
	Mayores de 60 años	246,840	32%
TOTAL		768,227	100%

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.
Elaboración propia

c. Entrevistas a profundidad

A la fecha hemos realizado tres entrevistas a profundidad dos de ellas a profesionales en la

investigación y educación del turismo: Señor Sixtilo Dalmau, Director de la Escuela de Turismo de la Universidad Ricardo Palma y al Señor Henry Cooper Director de la Carrera de Administración Hotelera de Cenfotur. La otra entrevista la realizamos al señor John Herdin, Director Gerente de la Asociación Peruana de termalismo y dueño del hotel SPA Laguna Seca de Cajamarca, pionero en la difusión de centros de descanso denominados “Wellness Center”. En el anexo 3 se muestra el detalle de las respuestas.

Los tres expertos coinciden en que el grupo de turismo que no se atiende debidamente es el de la tercera edad y discapacitados. Su apreciación acerca de las posibilidades económicas del grupo nos hizo concluir que al iniciarnos en la atención de los Baby Boomers y teniendo como meta fidelizarlos, estaremos con la experiencia ganada y la capacidad de atender en el futuro al grupo de turistas seniors.

Acerca del futuro de las agencia de viaje los tres expertos coincidieron en que hay futuro siempre y cuando se reinventen, dejando el papel de meras tramitadoras y acercándose más a sus clientes. Otras alternativas que nos dieron acerca de la continuidad del negocio fueron las

posibilidades de asociación con tour operadores internacionales y asociaciones que agrupen a nuestro público objetivo.

El gerente de Laguna Seca nos indicó también que entre las nuevas tendencias está la combinación de turismo con salud, que es la que el ofrece y que también es la base de nuestros productos.

2.5.8. Proyección de la demanda

Para nuestra proyección de la demanda hemos tomado en cuenta los estudios anteriores y podemos resumir lo siguiente:

a. Aspectos cuantitativos y cualitativos

Utilizando los resultados de la encuesta podemos afirmar con un 90% de certeza que del total de turistas estadounidenses que entrevistamos, un 73% contestó afirmativamente a la pregunta ¿Le gustaría tener una experiencia con hospedaje rural, pleno contacto con la naturaleza, relajación, medicina alternativa y meditación? Con respecto a los canadienses el 60% contestó que sí. (Ver anexo 1, pregunta 16a).

Para la proyección cuantitativa, primero tomaremos la información proporcionada por

DIGEMIN sobre los turistas mayores de 40 años que hemos mostrado anteriormente. A estos datos aplicaremos los porcentajes del cuadro 2.6 para calcular el número aproximado de turistas canadienses y norteamericanos que han venido al Perú desde el 2000 hasta el mes de junio del 2004 (ver cuadro 2.7).

Luego, con la ayuda del programa Crystal Ball (CB), calculamos la proyección mes a mes para 66 meses (Julio 2004 a Diciembre 2009). CB eligió el método de proyección de series de tiempo “Hot Winters Multiplicative” y los resultados para los canadienses se presentan en el gráfico 2.12.

El mismo procedimiento seguimos para los estadounidenses cuya proyección se ve en el gráfico 2.13.

Finalmente aplicamos el porcentaje de la encuesta antes mencionado para saber el número de turistas que estaría dispuesto a utilizar nuestros productos (ver cuadro 2.8)

Sabemos que este análisis cuantitativo no basta y que es muy importante evaluar los aspectos cualitativos que pueden influir de manera positiva o negativa sobre la demanda.

En la siguiente tabla, resumimos estos factores y nuestra apreciación de su influencia sobre la demanda.

Tabla 2.6: Influencia de variables cualitativas sobre la demanda

Tipo	Variable	Efecto	Descripción	Calific.	Peso	Valor
PCO	Tamaño de lo BB	↑	Población que más viene a nuestro país.	5	0.10	0.5
	Ingresos de los BB	↑	Es de nivel alto y les gusta invertir en viajes.	5	0.20	1
		↓	En los próximos años una buena parte entra a retiro y a depender de los fondos del estado.	-3	0.20	-0.6
ENT	Inversión hotelera	↑	Al mejorar las condiciones hoteleras se atraería a más turistas.	3	0.10	0.3
	Inversión en carreteras	↑	Al mejorar las condiciones de las carreteras, más turistas se sentirán atraídos por venir	1	0.10	0.1
	Promoción patrocinada por el gobierno	↑	Está dando buenos resultados. Se espera un incremento de turistas	4	0.10	0.4
	Inestabilidad política y social	↓	Puede influir negativamente aunque todavía no está afectando a la demanda.	-4	0.20	-0.8
					1.00	0.9
Leyenda:						
PCO: Perfil del Consumidor ENT: Entorno			Calificación Positiva: De 1 a 5, donde con respecto a la certeza de ocurra 1 es un nivel bajo y 5 un nivel alto. Calificación Negativa: De -1 a -5, donde -1 es que si ocurre será de un impacto negativo muy pequeño y -5 de un impacto muy significativo.			

Elaboración propia

Cuadro 2.7: Estimación de los turistas entre 40 y 60 años que han ingresado al Perú: 2000 - 2004

(Mes a mes)

			74%	68%
	Canadá > 40	EE.UU. > 40	Canadá (40-60)	EE.UU.(40-60)
Ene-00	878	6,521	650	4,434
Feb-00	898	8,043	665	5,469
Mar-00	964	8,079	713	5,494
Abr-00	702	7,473	519	5,082
May-00	762	7,429	564	5,052
Jun-00	684	8,227	506	5,594
Jul-00	773	8,575	572	5,831
Ago-00	571	7,209	423	4,902
Sep-00	539	5,793	399	3,939
Oct-00	650	6,283	481	4,272
Nov-00	686	6,082	508	4,136
Dic-00	830	6,560	614	4,461
Ene-01	906	6,574	670	4,470
Feb-01	914	7,541	676	5,128
Mar-01	855	8,596	633	5,845
Abr-01	748	7,115	554	4,838
May-01	629	6,949	465	4,725
Jun-01	608	8,952	450	6,087
Jul-01	854	8,949	632	6,085
Ago-01	589	7,383	436	5,020
Sep-01	515	4,777	381	3,248
Oct-01	669	6,530	495	4,440
Nov-01	758	6,423	561	4,368
Dic-01	816	6,826	604	4,642
Ene-02	892	7,143	660	4,857
Feb-02	825	7,486	611	5,090
Mar-02	908	8,648	672	5,881
Abr-02	762	6,912	564	4,700
May-02	801	7,479	593	5,086
Jun-02	671	9,462	497	6,434
Jul-02	905	9,111	670	6,195
Ago-02	643	8,078	476	5,493
Sep-02	667	6,942	494	4,721
Oct-02	775	8,472	574	5,761
Nov-02	871	8,320	645	5,658
Dic-02	952	7,650	704	5,202
Ene-03	931	7,795	689	5,301
Feb-03	933	8,164	690	5,552
Mar-03	1,012	8,157	749	5,547
Abr-03	772	7,163	571	4,871
May-03	732	7,578	542	5,153
Jun-03	676	9,086	500	6,178
Jul-03	863	9,622	639	6,543
Ago-03	626	7,944	463	5,402
Sep-03	703	6,709	520	4,562
Oct-03	855	8,672	633	5,897
Nov-03	941	8,717	696	5,928
Dic-03	949	8,230	702	5,596
Ene-04	1,057	8,408	782	5,717
Feb-04	1,069	10,266	791	6,981
Mar-04	1,212	11,052	897	7,515
Abr-04	1,056	9,663	781	6,571
May-04	1,025	9,944	759	6,762
Jun-04	779	12,057	576	8,199

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.
Elaboración propia.

Gráfico 2.12: Pronóstico de turistas canadienses para 66 meses

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.
Elaboración propia

Gráfico 2.13: Pronóstico de turistas estadounidenses para 66 meses

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.
Elaboración propia.

**Cuadro 2.8: Proyección de la demanda (cuantitativa) de turistas de
Estados Unidos y Canadá que estarían interesados en productos
turísticos antiestrés: 2004 – 2009**

Mes-Año	Canadá	60%	USA	73%	Total
Jul-04	796	478	8,308	6,065	6,543
Ago-04	569	341	7,006	5,115	5,456
Sep-04	565	339	5,515	4,026	4,365
Oct-04	688	413	6,808	4,970	5,382
Nov-04	759	455	6,705	4,895	5,350
Dic-04	827	496	6,663	4,864	5,360
Ene-05	876	526	6,659	4,861	5,386
Feb-05	867	520	7,440	5,431	5,952
Mar-05	906	543	7,970	5,818	6,362
Abr-05	723	434	6,825	4,982	5,416
May-05	707	424	6,987	5,100	5,525
Jun-05	639	383	8,466	6,180	6,563
Jul-05	821	492	8,585	6,267	6,759
Ago-05	587	352	7,239	5,284	5,636
Sep-05	582	349	5,697	4,159	4,509
Oct-05	709	425	7,032	5,134	5,559
Nov-05	782	469	6,926	5,056	5,525
Dic-05	853	512	6,881	5,023	5,535
Ene-06	903	542	6,877	5,020	5,562
Feb-06	894	536	7,683	5,609	6,145
Mar-06	933	560	8,230	6,008	6,568
Abr-06	745	447	7,046	5,144	5,591
May-06	729	437	7,213	5,266	5,703
Jun-06	658	395	8,739	6,380	6,774
Jul-06	845	507	8,861	6,469	6,976
Ago-06	604	363	7,471	5,454	5,817
Sep-06	600	360	5,880	4,292	4,652
Oct-06	730	438	7,257	5,298	5,736
Nov-06	805	483	7,147	5,217	5,700
Dic-06	878	527	7,100	5,183	5,710
Ene-07	930	558	7,095	5,179	5,737
Feb-07	920	552	7,926	5,786	6,338
Mar-07	961	577	8,489	6,197	6,774
Abr-07	767	460	7,268	5,306	5,766
May-07	750	450	7,439	5,431	5,881
Jun-07	677	406	9,013	6,579	6,985
Jul-07	870	522	9,138	6,671	7,193
Ago-07	622	373	7,704	5,624	5,997
Sep-07	617	370	6,063	4,426	4,796
Oct-07	751	451	7,482	5,462	5,912
Nov-07	829	497	7,368	5,378	5,875
Dic-07	904	542	7,319	5,343	5,885
Ene-08	956	574	7,313	5,338	5,912
Feb-08	947	568	8,169	5,963	6,531
Mar-08	989	593	8,749	6,387	6,980
Abr-08	789	473	7,489	5,467	5,940
May-08	772	463	7,665	5,596	6,059
Jun-08	696	418	9,286	6,779	7,197
Jul-08	895	537	9,414	6,872	7,409
Ago-08	640	384	7,936	5,793	6,177
Sep-08	635	381	6,245	4,559	4,940
Oct-08	773	464	7,706	5,626	6,089
Nov-08	852	511	7,588	5,539	6,051
Dic-08	929	557	7,537	5,502	6,060
Ene-09	983	590	7,530	5,497	6,087
Feb-09	973	584	8,412	6,141	6,725
Mar-09	1,016	610	9,008	6,576	7,186
Abr-09	811	486	7,711	5,629	6,115
May-09	793	476	7,892	5,761	6,237
Jun-09	716	429	9,559	6,978	7,408
Jul-09	920	552	9,691	7,074	7,626
Ago-09	657	394	8,169	5,963	6,358
Sep-09	652	391	6,428	4,692	5,083
Oct-09	794	476	7,931	5,790	6,266
Nov-09	875	525	7,809	5,700	6,226
Dic-09	954	573	7,756	5,662	6,234

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.

Elaboración propia

b. Estimación de la demanda

Considerando la proyección cuantitativa, las variaciones año a año de la demanda serían alrededor del 3% de crecimiento, tanto para canadienses como estadounidenses, tal y como se muestra en el cuadro siguiente.

**Cuadro 2.9: Variación de la demanda total de BB proyectada
(Años: 2000-2009)**

Total Año	Canadá	Var	%	USA	Var	%	Total	Var	Total
2000	6,614			58,666			65,280		
2001	6,557	-57	-0.86%	58,896	230	0.39%	65,453	173	0.27%
2002	7,160	603	9.20%	65,078	6,182	10.50%	72,238	6,785	10.37%
2003	7,394	234	3.27%	66,530	1,452	2.23%	73,924	1,686	2.33%
2004	8,789	1,395	18.87%	82,750	16,220	24.38%	91,540	17,616	23.83%
2005	9,051	261	2.97%	86,708	3,957	4.78%	95,758	4,219	4.61%
2006	9,324	273	3.02%	89,504	2,797	3.23%	98,829	3,070	3.21%
2007	9,598	273	2.93%	92,301	2,797	3.12%	101,899	3,070	3.11%
2008	9,871	273	2.85%	95,098	2,797	3.03%	104,969	3,070	3.01%
2009	10,144	273	2.77%	97,895	2,797	2.94%	108,040	3,070	2.92%

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.

Elaboración propia

Como resultado de la encuesta, las entrevistas a profundidad y el análisis de las variables independientes podemos establecer que el repunte del 23.83% del año 2004 podría repetirse.

Siendo conservadores podemos afirmar que este incremento podría ser de un 3% adicional (6% en total). El Jul 2.10 y gráfico 2.14 muestran el efecto de este 3% sobre las cifras proyectadas en el cuadro 2.8.

Cuadro 2.10: Proyección de la demanda final
(Años: 2004 - 2009)

Mes-Año	Canadá	60%	USA	73%	Total	+ 3%
Jul-04	796	478	8,308	6,065	6,543	6,739
Ago-04	569	341	7,006	5,115	5,456	5,620
Sep-04	565	339	5,515	4,026	4,365	4,496
Oct-04	688	413	6,808	4,970	5,382	5,544
Nov-04	759	455	6,705	4,895	5,350	5,511
Dic-04	827	496	6,663	4,864	5,360	5,521
Ene-05	876	526	6,659	4,861	5,386	5,548
Feb-05	867	520	7,440	5,431	5,952	6,130
Mar-05	906	543	7,970	5,818	6,362	6,553
Abr-05	723	434	6,825	4,982	5,416	5,578
May-05	707	424	6,987	5,100	5,525	5,690
Jun-05	639	383	8,466	6,180	6,563	6,760
Jul-05	821	492	8,585	6,267	6,759	6,962
Ago-05	587	352	7,239	5,284	5,636	5,805
Sep-05	582	349	5,697	4,159	4,509	4,644
Oct-05	709	425	7,032	5,134	5,559	5,726
Nov-05	782	469	6,926	5,056	5,525	5,691
Dic-05	853	512	6,881	5,023	5,535	5,701
Ene-06	903	542	6,877	5,020	5,562	5,728
Feb-06	894	536	7,683	5,609	6,145	6,329
Mar-06	933	560	8,230	6,008	6,568	6,765
Abr-06	745	447	7,046	5,144	5,591	5,758
May-06	729	437	7,213	5,266	5,703	5,874
Jun-06	658	395	8,739	6,380	6,774	6,978
Jul-06	845	507	8,861	6,469	6,976	7,185
Ago-06	604	363	7,471	5,454	5,817	5,991
Sep-06	600	360	5,880	4,292	4,652	4,792
Oct-06	730	438	7,257	5,298	5,736	5,908
Nov-06	805	483	7,147	5,217	5,700	5,871
Dic-06	878	527	7,100	5,183	5,710	5,881
Ene-07	930	558	7,095	5,179	5,737	5,909
Feb-07	920	552	7,926	5,786	6,338	6,528
Mar-07	961	577	8,489	6,197	6,774	6,977
Abr-07	767	460	7,268	5,306	5,766	5,939
May-07	750	450	7,439	5,431	5,881	6,057
Jun-07	677	406	9,013	6,579	6,985	7,195
Jul-07	870	522	9,138	6,671	7,193	7,408
Ago-07	622	373	7,704	5,624	5,997	6,177
Sep-07	617	370	6,063	4,426	4,796	4,940
Oct-07	751	451	7,482	5,462	5,912	6,090
Nov-07	829	497	7,368	5,378	5,875	6,052
Dic-07	904	542	7,319	5,343	5,885	6,061
Ene-08	956	574	7,313	5,338	5,912	6,089
Feb-08	947	568	8,169	5,963	6,531	6,727
Mar-08	989	593	8,749	6,387	6,980	7,189
Abr-08	789	473	7,489	5,467	5,940	6,119
May-08	772	463	7,665	5,596	6,059	6,240
Jun-08	696	418	9,286	6,779	7,197	7,412
Jul-08	895	537	9,414	6,872	7,409	7,632
Ago-08	640	384	7,936	5,793	6,177	6,363
Sep-08	635	381	6,245	4,559	4,940	5,088
Oct-08	773	464	7,706	5,626	6,089	6,272
Nov-08	852	511	7,588	5,539	6,051	6,232
Dic-08	929	557	7,537	5,502	6,060	6,241
Ene-09	983	590	7,530	5,497	6,087	6,270
Feb-09	973	584	8,412	6,141	6,725	6,926
Mar-09	1,016	610	9,008	6,576	7,186	7,401
Abr-09	811	486	7,711	5,629	6,115	6,299
May-09	793	476	7,892	5,761	6,237	6,424
Jun-09	716	429	9,559	6,978	7,408	7,630
Jul-09	920	552	9,691	7,074	7,626	7,855
Ago-09	657	394	8,169	5,963	6,358	6,548
Sep-09	652	391	6,428	4,692	5,083	5,236
Oct-09	794	476	7,931	5,790	6,266	6,454
Nov-09	875	525	7,809	5,700	6,226	6,412
Dic-09	954	573	7,756	5,662	6,234	6,422

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.

Elaboración propia

Gráfico 2.14: Pronóstico de la demanda de Baby Boomers
(Años: 2005 – 2009)

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de Julio de 2004.
Elaboración propia

2.6. Análisis de la oferta

En los últimos años la oferta turística mundial ha tenido un crecimiento sostenido, a consecuencia del incremento de profesionales ejecutivos que realizan viajes de negocios bajo el nuevo concepto de globalización e incluyen dentro de su agenda algunos momentos para realizar turismo en los países donde realizan tratos de negocios. Por otro lado el buscar focos relajantes les conlleva a tomar paquetes turísticos a través de internet desde su computadora portátil y en cualquier parte del mundo.

En nuestro país, a pesar del ruido político reinante, el 2003 presentó un incremento del 4.8% en el número de visitantes extranjeros y entre las inversiones vinculadas al desarrollo turístico. Según datos de Perú The Top 10,000 Companies⁽³⁰⁾, se espera que entre el 2002 al 2007 Hoteles INW Perú propiedad de Cía Howard Jonson inviertan alrededor de US\$ 64 millones en la construcción de 16 hoteles en las principales ciudades turísticas del país, así como también Hampton Inn, viene desarrollando un plan de inversiones de US\$ 25 millones para el período 2002-2003, orientado a la construcción de hoteles de tres estrellas, dentro de las cuales se encuentra el Eco Inn Hotel de Puno inaugurado en el 2002 y que habría costado US\$ 1.2 millones.

(30) CAVANAGH, Jonathan. **Peru: the top 10,000 companies 2004**. Lima: Peru: Top Publications, 2004. p. 791 - 796.

Con todo ello, podemos apreciar que la oferta hotelera del país presenta un panorama de modernización y crecimiento, lo cual permitirá incrementar la oferta turística del Perú, ya que las agencias podrán contar con mayor capacidad hotelera y de mejor calidad para ofertar en diferentes y nuevas localidades.

2.6.1. Identificación de la oferta actual y competidores directos

En la actualidad, dentro de la oferta turística mundial, la mayoría de agencias están dirigidas a productos individualizados: histórico-culturales, de aventura, de salud o ecoturismo. Además muestran paquetes agotadores con un timing corto y seleccionado por tipo de turismo más no por rango de edades o características especiales del turista como por ejemplo, discapacidad o tercera edad.

En los últimos tiempos se ha incrementado la tendencia del cuidado por la salud y belleza, por ello muchos lugares turísticos internacionales están incursionando en la oferta orientada hacia el termalismo y hoteles SPA. Dentro del ámbito internacional hemos encontrado los casos de este tipo de oferta en España, Italia, Argentina, México y Chile. Otro de los productos importantes son viajes en cruceros que se ofrecen de manera particular para personas retiradas y con altos ingresos, ya que

disfrutaban de los circuitos menos agitados y de mucho confort.

2.6.2. Participación de mercado

En cuanto a la participación en el mercado turístico, la captación de casi el 50% del mismo está concentrado en 10 destinos principales, tanto a nivel de ingresos como de llegadas (Ver cuadro 2.11). Durante el 2003, el orden de posiciones de estos países ha variado un poco a consecuencia del SRAS y de las fluctuaciones cambiarias, lo cual permitió que los destinos europeos tendieran a subir, mientras que los asiáticos perdieron posiciones (Ver gráfico 2.16).

Para los cálculos, según los datos de la OMT ⁽³¹⁾, compensando las distorsiones causadas por el tipo de cambio, calculando los ingresos en moneda local y descontando el aumento nominal causado por la evolución de precios, es decir dando los ingresos en valores constantes, los mismos en turismo internacional decrecieron un 2% sobre los niveles alcanzados el 2002.(Ver gráfico 2.15).

(31) ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. “Barómetro OMT del Turismo Mundial”. En: **World Tourism Organization**. [en línea]. ES 2 (2): 1-4, jun., 2004. [citado 16 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html

Gráfico 2.15: Variación porcentual del turismo internacional
(En %)

Fuente: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. "Barómetro OMT del turismo mundial".
En: **World Tourism Organization**. [en línea]. ES 2 (2): 1-4, jun., 2004. [citado 16 Julio 2004].
Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html

En el gráfico 2.15 vemos las fluctuaciones de variación porcentual en cuanto a llegadas así como ingresos en el turismo internacional. En él podemos apreciar que durante el período de 1996 al 2000 los ingresos crecieron más rápidamente que las llegadas, mientras que en los últimos tres años esta tendencia se ha invertido, ello a causa de que en épocas de crisis la tendencia habitual no es reducir el número de viajes sino más bien contraer los gastos, se buscan lugares de precios más accesibles.

Podemos apreciar que más del 50% del mercado turístico lo tiene el continente europeo (Ver gráfico 2.17 y cuadro 2.12), estando entre los países de

mayor captación Francia y España, sin embargo en la zona de las américas que ocupa el segundo lugar en participación el más importante representante es los EEUU quien ocupa el primer lugar de participación del mercado mundial de turismo (ver gráfico 2.17).

Gráfico 2.16: Participación del mercado de turismo por ingresos
(Año: 2003)

Fuente: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. "Barómetro OMT del turismo mundial". En: **World Tourism Organization** [en línea]. ES 2 (2): 1-4, jun., 2004. [citado 16 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html
Elaboración propia

Cuadro 2.11: Los primeros destinos turísticos del mundo
(Año: 2004)

Llegadas de turistas internacionales						Ingresos por turismo internacional					
Rango	Series	millones		Variación (%)		Rango	SEEUU		Divisas locales		
		2002	2003*	02/01	03*/02		miles de millones	Variación (%)	02/01	03*/02	
							2002	2003*			
1 Francia	TF	77,0	75,0	2,4	-2,6	1 Estados Unidos	66,5	65,1	-7,4	-2,2	-7,4 -2,2
2 España	TF	52,3	52,5	4,5	0,3	2 España	33,6	41,7	2,2	24,1	-3,2 3,7
3 Estados Unidos	TF	41,9	40,4	-6,7	-3,6	3 Francia	32,3	36,6	7,8	13,2	2,1 -5,4
4 Italia	TF	39,8	39,6	0,6	-0,5	4 Italia	26,9	31,3	4,3	16,2	-1,2 -2,8
5 China	TF	36,8	33,0	11,0	-10,3	5 Alemania	19,2	23,0	4,0	20,0	-1,5 0,3
6 Reino Unido	VF	24,2	24,8	5,9	2,6	6 Reino Unido	17,6	19,4	8,1	10,5	3,8 1,4
7 Austria	TCE	18,6	19,1	2,4	2,6	7 China	20,4	17,4	14,6	-14,6	14,6 -14,6
8 México	TF	19,7	18,7	4,6	-4,9	8 Austria	11,2	13,6	11,1	21,0	5,2 1,2
9 Alemania	TCE	18,0	18,4	0,6	2,4	9 Turquía	11,9	13,2	18,2	10,9	45,4 10,5
10 Canadá	TF	20,1	17,5	1,9	-12,7	10 Grecia	9,7	10,7	3,1	9,9	-2,3 -8,2

Fuente: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. "Barómetro OMT del turismo mundial". En: **World Tourism Organization**. [en línea]. ES 2 (2): 1-4, jun., 2004. [citado 16 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html

Gráfico 2.17: Principales destinos turísticos del mundo
(Año: 2003)

Fuente: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. "Barómetro OMT del turismo mundial". En: **World Tourism Organization**. [en línea]. ES 2 (2): 1-4, jun., 2004. [citado 16 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html
Elaboración propia

Cuadro 2.12: Participación del mercado mundial
(Año: 2003)

	Ingresos por turismo internacional								Llegadas de turistas internacionales			
	Variación		SEEUU		euro		Cuota de		Variación		Cuota de	
	Monedas locales,				Ingresos		Ingresos				Cuota de	
	precios constantes (%)		(miles de millones)		por llegada		por llegada		(millones)		mercado	
	02/01	03/02	2002	2003*	2003*	2002	2003*	2003*	2003*	03/02	(%)	
Mundo	0,3	-2,2	474,2	514,4	740	501,6	454,8	660	100	694,0	-1,2	100
Europa	-1,8	-2,8	240,5	281,9	700	254,3	249,2	620	54,8	401,5	0,4	57,8
Europa del Norte	4,1	-1,5	35,5	40,7	860	37,6	35,9	760	7,9	47,1	1,5	6,8
Europa Occidental	-0,6	-2,7	87,1	102,8	740	92,2	90,9	650	20,0	139,1	-1,4	20,0
Eur. Central/Oriental	-4,4	-4,3	23,5	25,5	370	24,8	22,5	330	5,0	68,3	4,7	9,8
Eu. Mediterránea Meridional	-4,5	-3,0	94,4	113,0	770	99,8	99,9	680	22,0	147,0	0,0	21,2
Asia y el Pacífico	5,1	-11,1	94,7	88,6	740	100,1	78,3	660	17,2	119,1	-9,3	17,2
Asia del Nordeste	11,1	-10,2	47,9	43,7	650	50,7	38,6	570	8,5	67,2	-8,8	9,7
Asia del Sudeste	-1,5	-13,2	27,4	24,9	700	28,9	22,0	620	4,8	35,7	-15,4	5,1
Oceania	1,2	-14,7	14,3	14,5	1.550	15,2	12,8	1.370	2,8	9,4	-1,9	1,4
Asia Meridional	-2,6	1,2	5,1	5,4	800	5,4	4,8	700	1,1	6,8	16,5	1,0
Américas	-4,8	-0,3	114,3	115,8	1.030	120,8	102,3	910	22,5	112,4	-2,1	16,2
América del Norte	-8,0	-3,9	85,1	83,8	1.100	90,0	74,1	970	16,3	76,1	-6,7	11,0
El Caribe	-3,2	12,3	16,6	17,8	1.030	17,6	15,7	910	3,5	17,3	7,6	2,5
América Central	12,3	8,1	3,4	3,7	760	3,6	3,3	670	0,7	4,9	3,4	0,7
América del Sur	14,2	7,4	9,2	10,5	740	9,7	9,3	650	2,0	14,2	13,5	2,0
África	2,0	-2,6	11,8	14,0	460	12,6	12,5	410	2,7	30,5	4,9	4,4
África del Norte	-16,2	-7,1	3,8	4,0	370	4,0	3,5	330	0,8	10,8	4,8	1,6
África Subsahariana	11,8	-0,1	8,0	10,0	510	8,5	8,9	450	1,9	19,8	4,9	2,8
Oriente Medio	11,6	17,1	13,0	14,1	460	13,7	12,5	410	2,7	30,4	10,3	4,4

Fuente: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. "Barómetro OMT del turismo mundial". En: **World Tourism Organization**. [en línea]. ES 2 (2): 1-4, jun., 2004. [citado 16 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html

2.6.3. Análisis FODA de la oferta actual: competencia directa

Dentro de la oferta actual en el mercado peruano encontramos a dos agencias que representarían nuestra competencia directa, las cuales presentan un paquete semejante al nuestro para la ciudad de Cajamarca. A continuación realizaremos el análisis FODA de dichas agencias las cuales corresponden a la agencia de turismo del hotel Laguna Seca y al tour operador Turismo Incaico. El resultado del análisis nos permitirá ver las potencialidades y debilidades de nuestra operación frente a ellos.

a. Agencia “Hotel Laguna Seca”

En la tabla 2.7 presentamos el análisis FODA que hemos preparado para esta agencia.

Tabla 2.7: Análisis FODA de la agencia “Hotel Laguna Seca”

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• La agencia corresponde al hotel Laguna Seca, el cual cuenta con los servicios de baños termales en las habitaciones además del servicio de SPA.• Cuenta con una página web desde donde se pueden realizar las reservas.• Los dueños del hotel Laguna Seca son parte integrante del proyecto Qhapac Ñan.	<ul style="list-style-type: none">• APREC, ha reunido un equipo de científicos para trabajar en el proyecto de la puesta en valor de recursos naturales, culturales e históricos en el valle de Cajamarca a fin de crear circuitos turísticos de categoría internacional.• La promoción que brindará este proyecto va a coadyuvar en un mayor conocimiento del turismo termal.• El proyecto de difusión turística “Pack Your Six Senses” propiciado por PromPerú en los EEUU, el cual generará apertura de mercado en norteamérica.• Con el proyecto de promoción de las regiones, se genere mayor afluencia turística a Cajamarca y las grandes agencias incluyan dentro de sus productos esta localidad.

continúa...

Tabla 2.7: Análisis FODA de la agencia “Hotel Laguna Seca”

...viene

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> La agencia se dedica tan sólo a elaborar paquetes dentro del departamento de Cajamarca. Los turistas encuestados en el aeropuerto no tenían mucho conocimiento de Cajamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> La coyuntura política que genera inestabilidad en el país, fomentando las marchas y huelgas de los diferentes sectores. Los problemas de las líneas aéreas como Aero Continente, la cual, es la única que ofrece vuelos para Cajamarca en aviones de gran tamaño.

Elaboración propia

b. Tour operador “Turismo Inkaiko”

La tabla 2.8 contiene el análisis FODA de esta tour operadora.

Tabla 2.8: Análisis FODA de la tour operadora “Turismo Inkaiko”

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Es una Organización de Viajes y Turismo – Tour Operadora - con presencia en el mercado desde 1980. Es miembro de IATA, lo cual les ha brindado una presencia y prestigio en el mercado turístico nacional e internacional. Cuentan actualmente con oficinas propias en Lima, Cuzco y La Paz y sucursales representativas en las principales ciudades del Perú. Son especialistas en turismo receptivo, de aventura, esotérico y vivencial tanto para grupos como para personas individuales. Cuenta con una página web para realizar las reservas y una línea 0800 libre para contactarlos. Los paquetes turísticos que ofrecen están focalizados en el Perú y Bolivia. 	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto de difusión turística “Pack Your Six Senses” propiciado por PromPerú en los EEUU, generará apertura de mercado en norteamérica. Las inversiones de las cadenas hoteleras del país con la finalidad de ampliar la oferta de hospedaje de calidad en el país.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> De las encuestas realizadas en el aeropuerto, los turistas norteamericanos que logramos entrevistar no mencionaron a éste tour operador. 	<ul style="list-style-type: none"> La coyuntura política que genera inestabilidad en el país, fomentando las marchas y huelgas de los diferentes sectores.

Elaboración propia

Por otro lado, analizaremos a algunos de los competidores directos que se encuentran en el mercado internacional, encontrándose entre los más importantes el turismo termal en Italia, tomamos en cuenta a este país debido a que Europa es el primer receptor de turismo mundial ya que representa “.... el 60% del mercado de turismo mundial en términos de llegadas internacionales”. ⁽³²⁾

c. On line Tour operator ITWG (Italia)

En la siguiente tabla presentamos el análisis FODA de esta tour operadora.

Tabla 2.9: Análisis FODA de la tour operadora ITWG

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Presenta variedad de paquetes de turismo relajante “antiestrés” basados en programas de terapias de relajación tipo SPA y termales. • La oferta en hospedajes con instalaciones para terapias relajantes es bastante amplia y variada además de muy buena calidad. • Permite reserva de hoteles, vuelos y paquetes turísticos dentro de Italia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los paquetes de turismo salud- termal incluyen sólo servicios de esta naturaleza más no los combinan con visitas histórico-cultural o de naturaleza.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado común europeo al contar con un mismo tipo de moneda entre los países miembros, facilita el turismo interno e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de cambio del euro frente al dólar, fomenta mayor turismo hacia EEUU que dentro de Europa.

Elaboración propia

(32) FÖHR, Alfred. “Eurostat prepara una directiva para establecer un marco legal en la recogida de información”. En: **Fuentes Estadísticas**. [en línea]. Madrid: Seyde, Julio 2004. [citado 16 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.fuentesestadisticas.com/numero8/paginas/fest12.html>

2.6.4. Productos sustitutos

Como resultado de las encuestas realizadas en el aeropuerto, pudimos apreciar que uno de los principales problemas en el país es la gran informalidad que existe en las agencias de turismo y en los operadores, en cuanto al cumplimiento de los ofrecimientos. Sin embargo, también se pudo encontrar a una de las agencias y tour operadores del país con gran prestigio internacional como es “Condor Travel”, que brinda variedad de productos turísticos sustitutos al nuestro.

A continuación presentamos un análisis de la oferta de productos sustitutos tanto nacional como internacional.

a. Tour operador “Condor Travel”

La tabla 2.10 contiene el análisis FODA de los productos que ofrece esta tour operadora.

b. Tour Operadores Americanos (USTOA)

De los principales tour operadores miembros de la Asociación Americana (USTOA), que ofrecen al Perú como destino turístico presentan dentro de su programa paquetes orientados al departamento del Cuzco más no brindan otras localidades alternativas de nuestro país. En la tabla 2.11 mostramos un breve análisis de las fortalezas y debilidades de

los productos que presentan frente a los nuestros.

Tabla 2.10: Análisis FODA de la tour operadora “Cóndor Travel”

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La agencia tiene muchos años dentro del ramo turístico nacional e internacional. • Una agencia tour operador muy conocida internacionalmente y de mucho prestigio. • Flota de modernas unidades de transporte. • Cuenta con una página web desde donde se pueden ver los productos que ofrecen y realizar sus reservas. • Cobertura global con agencias localizadas en el territorio nacional (Lima, Arequipa Cuzco y Puno), agencias en la región (Chile, Ecuador y Bolivia) y corresponsales alrededor del mundo (Alemania, Francia, Italia, Rusia, EEUU, Australia, Reino Unido, Holanda, España, Escandinavia, Canadá, Japón) • Permite al cliente elaborar paquetes a su medida, dentro de algunas actividades sugeridas. • En las encuestas realizadas en el aeropuerto, manifestaron su satisfacción por el servicio que les brindan 	<ul style="list-style-type: none"> • Al tener una infraestructura grande ya montada, fácilmente podría acoplar nuevos productos a sus paquetes establecidos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Presenta productos específicos como la mayoría de agencias, en las cuales separan a los grupos de aventura, ecoturismo y cultura. • Sus paquetes en el Perú se han centrado a los productos más comerciales y de mayor volumen. • No incluye dentro de sus productos, un turismo relajante con baños termales, pesca, medicina naturista. • El hecho de elaborar programas a medida según el requerimiento del cliente tiene la debilidad de no tener la experiencia y especialización en el producto lo cual puede causar dificultades en brindar la satisfacción al cliente que le atrae el turismo saludable, sobre todo por la confianza. • No es especialista en el tema de turismo saludable. • Dentro del rubro de paquetes turísticos más atractivos para ellos, contienen varias localidades y un timing bastante agotador para un turista senior. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contemplar segmentos un poco más pequeños de mercado que gustan del turismo salud, cultura, SPA, relajamiento. • La tendencia mundial al cuidado de la salud y belleza de la generación Baby Boomer que actualmente corresponde al grupo mayoritario de turistas en el mundo, que por otro lado aprecia mucho la cultura de los pueblos y es amante de la naturaleza.

Elaboración propia

Tabla 2.11: Fortalezas y debilidades de las tour operadoras miembros de la USTOA

Tour Operador EEUU	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Presenta productos especializados, como el denominado turismo independiente que involucra viajes en cruceros por el Caribe, Europa o vacaciones en trenes de lujo. • Tiene un programa Maupintour groups, donde destacan paquetes selectos como “Gutsy Women Travel”, el cual contiene programas turísticos exclusivos para mujeres donde contemplan momentos de SPA alternados con “Gutsy Cultural”, “Gutsy Gourmet” y “Gutsy Aventura”. • Tiene más de 50 años en el negocio de turismo, con el lema de acompañar sus vacaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con más de 30 negocios de turismo y aviación, atendido por más de 5,000 profesionales en el mundo. • La compañía opera cerca de 500,000 pasajeros al año. • Presenta paquetes turísticos en Lima, Cuzco y Puerto Maldonado. • Presenta ofertas para asociaciones como AARP Privileges (American Association Retired People), donde brinda descuentos para los miembros de dicha institución.
<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los más antiguos tour operadores de EEUU trabaja en el rubro del turismo desde 1947. • Cuenta con un staff de más de 60 personas y opera cerca de 20,000 pasajeros al año. • Los precios incluyen tickets aéreos y son accesibles. • Dentro de sus paquetes turísticos incluyen turismo místico, de aventura o histórico culturales. • Los destinos que contemplan son Arequipa, Ica, Puno, Cuzco y Lima. • Sus precios son accesibles.
<ul style="list-style-type: none"> • Pioneros en promoción de viajes desde 1925. • Están ampliando sus paquetes a diferentes localidades en el mundo con la característica de experiencias enriquecedoras y confortables. • Presenta un producto de visita en los departamentos de Lima y Cuzco anexo a un crucero por las Islas Galápagos.
Debilidades en General	
<ul style="list-style-type: none"> • Los tour operadores en general presentan paquetes en las zonas más conocidas del Perú principalmente Cuzco – Machu Picchu , Puno, Arequipa, Ica y Lima. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Los paquetes que presentan están enclavados en formatos específicos como turismo de aventura, cultural y místico pero cada uno en forma independiente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno de los tour operadores pertenecientes a la asociación (USTOA), ofrece un paquete turístico antiestrés o relajante en Perú. 	
<ul style="list-style-type: none"> • En los diferentes tour operadores americanos, no presentan a los baños termales del Perú como una alternativa turística relajante y de salud. 	
<ul style="list-style-type: none"> • No ofrecen productos turísticos en las zonas de playa Norte del Perú, el destino Cajamarca y sus baños termales así como tampoco la sierra y selva central. 	
<ul style="list-style-type: none"> • No se ofrece el servicio de terapias relajantes tipo SPA. 	
<ul style="list-style-type: none"> • No ofrecen productos por segmentos de edad o grupos familiares. 	

Elaboración propia

Por otro lado, cabe mencionar que en el mercado turístico mundial se ofrece el turismo senior, como parte integral de servicios que brinda cada país a través del estado, a sus jubilados. Lamentablemente, estos paquetes se ofrecen como turismo local únicamente para residentes del país, ya que por lo general, cuentan con subvención del estado.

2.6.5. Análisis comparativo de productos sustitutos

A continuación realizaremos un breve análisis de los productos que pensamos ofrecer frente a la oferta actual de agencias nacionales e internacionales.

a. Paquete “Costa Inolvidable”

Como podemos apreciar una de las ventajas diferenciadoras de nuestra oferta son los tratamientos antiestrés (terapia de masajes) que se brindarán al turista, con la ayuda de nuestras terapistas, quiénes acompañaran a los turistas durante el circuito.

En la tabla 2.12 se muestra una comparación de este producto con uno similar de Turismo Inkaiko

Tabla 2.12: Comparación de ofertas vs. Costa Inolvidable

Categoría	Turismo Inkaiko	Kutina Tours
Nombre del Producto	Un Vistazo por el Norte Peruano	Costa Inolvidable (Unforgettable Coast)
Duración	07 días / 06 noches	10 días / 10 noches
Destinos	Lima / Chiclayo / Trujillo / Lima	Lima / Piura / Trujillo / Chiclayo / Lima
Precio	\$ 1154	\$ 1,504
Hospedaje	Marriot / Libertador / Gran Hotel Chiclayo	Marriot / Rio Verde / Libertador / Gran Hotel Chiclayo
Vuelos Internos	No incluye	Vuelos y transporte terrestre con buses privados y aire acondicionado
Masajes	No incluye	Incluye

Elaboración propia

b. Paquete “Sierra Mística”

El producto Peru Valley of the Incas de la compañía inglesa Free Spirit Travel, ofrece un paquete muy similar al nuestro, que incluye el hospedaje en el Centro Kamaquen en Urubamba para los tratamientos antiestrés.

En la tabla 2.13 se muestra una comparación de nuestro paquete con los productos de Free Spirit Travel y de INCA Internacional Natural & Cultural Adventure.

Tabla 2.13: Comparación de ofertas vs. Sierra Mística

Categoría	Free Spirit Travel	INCA International Nature & Cultural Adventure	Kutina Tours
Nombre del Producto	Peru Valley of the Incas	Center of the Inca Universe	Sierra Mística (Mystic Mountain)
Duración	15 días / 14 noches	11 días / 10 noches	11 días / 11 noches
Destinos	Lima/Cusco/Puno/Lima	Lima/ Cusco / Lima	Lima/Cusco/Puno/Lima
Precio	\$ 3,048 (LE£ 1675 * 1.82)	\$ 3,695	\$ 2,333
Hospedaje	Kamaquen en Cusco (otros no identificados)	No incluye Kamaquen	Marriot / Kamaquen / Hatuchay / Libertador
Vuelos Internos	Incluye	Incluye	Incluye
Masajes	No incluye	No incluye	Incluye

Elaboración propia

c. Paquete “Collage en el Mantaro”

En el caso de éste producto, tan sólo pudimos encontrar paquetes para turismo interno, las agencias internacionales y nacionales no la ofrecen en gran medida para el turista internacional.

Tabla 2.14: Comparación de ofertas vs. Collage en el Mantaro

Categoría		Kutina Tours
Nombre del Producto		Collage en el Mantaro (The Mantaro Collage)
Duración		09 días / 08 noches
Destinos		Lima/Huancayo/Jauja/Tarma/San Ramón
Precio		\$ 965
Hospedaje		Hoteles Cinco estrellas en Lima/Loma Verde/ Los Portales
Vuelos internos		Únicamente transporte terrestre Tour en el Valle del Mantaro en bus privado (con aire acondicionado)
Masajes		Incluye

Elaboración propia

d. Paquete “Selva Exótica”

En éste paquete al igual que en el de Costa Inolvidable, la diferenciación de nuestra oferta

radica en los tratamientos antiestrés (terapia de masajes) con la ayuda de nuestra masajista que acompaña todo el circuito.

La tabla siguiente muestra el análisis comparativo de nuestro producto con los de Tráfico On Line Perú y Domiruth.

Tabla 2.15: Comparación de ofertas vs. Selva Exótica

Categoría	Trafico On Line Peru	Domiruth	Kutina Tours
Producto	Puerto Palmeras 2 Noches Via Lan	Peru the Great Adventure On the route to the Green Paradise!	Selva Exótica (Exotic Jungle)
Duración	4 días/3 noches	8 días / 7 noches	7 días / 7 noches
Destinos	Tarapoto	Lima/Chiclayo/Chachapoyas/ Tarapoto/Lima	Lima/Tarapoto/Lima
Precio	\$ 327	\$ 1,019	\$ 898
Hospedaje	Puerto Palmeras - Tarapoto Resort	No especificado	Marriot / Puerto Palmeras Resort
Vuelos internos	No aplicable	Incluye	Incluye
Masajes	No incluye	No incluye	Incluye

Elaboración propia

e. Paquete “Mezcla Saludable”

Las tres ofertas presentan la característica del hospedaje en el Hotel Laguna Seca, el cual cuenta en sus instalaciones con pozas de aguas termales en las habitaciones y además cuenta con el servicio de SPA dentro del hotel. Para marcar la diferencia de nuestra oferta, ella radica en el uso de transportes exclusivos para el turismo dentro de Cajamarca y con más días

para que logren disfrutar mejor de las instalaciones del hotel así como de los tratamientos antiestrés que están incluidos dentro del paquete.

Tabla 2.16: Comparación de ofertas vs. Mezcla Saludable

Categoría	Peruvian Vacations	Turismo Inkaiko	Kutina Tours
Producto	Historic Cajamarca	Cajamarca	Mezcla Saludable (Wellness Mix)
Duración	6 días/5 noches	3 días/2 noches	8 días/8 noches
Destinos	Lima/Cajamarca/Lima	Cajamarca	Lima/Cajamarca/Lima
Precio	\$ 1,120.40	\$ 370	\$ 1,177
Hospedaje	Lima: Marrito/Double Tree/El Pardo Hotel/ Roosevelt Cajamarca: Laguna Seca/ Posada del Puruay	Laguna Seca	Marriot/Laguna Seca
Vuelos internos	Incluye	No incluye	Incluye
Masajes	No Incluye	No Incluye	3 terapias en el SPA del Hotel

Elaboración propia

2.6.6. Paquetes sustitutos en otras localidades

Mostraremos algunas de las ofertas del mercado con paquetes sustitutos para localidades diferentes al Perú, los cuales pudieran ser alternativas para el segmento de mercado de los BB.

En las tablas siguientes haremos una comparación de las bondades y debilidades que presentan dichas ofertas frente a las nuestras. Una descripción detallada de nuestros productos se puede apreciar en el anexo 2 y la de los productos sustitutos en el anexo 4.

Tabla 2.17: Ofertas de productos sustitutos para otros destinos

Categoría	Free Spirit Travel	INCA International Nature & Cultural Adventure	Turismo Inkaiko	Kutina Tours
Nombre del Producto	Elysian Relaxation Holidays	Galápagos Highlands & Islands	Campamento Flor de Oro y los Fierros	Todos
Duración	07 días / 06 noches	14 días / 13 noches	07 días / 06 noches	Entre 6 a 11 días
Destinos	Peligoni Club is in the quiet rural and wild northern area of the Greek island of Zakynthos	Quito / Islas Galápagos / Quito	Santa Cruz / Flor de Oro / Santa Cruz	Costa – Sierra - Selva
Precio	LE 459 ≈ \$835	\$4,895	\$ 1500 (pax 4)	Entre US\$ 898 – US\$ 2,333
Hospedaje	Peligoni Club	Crucero Reina Silvia	Campamentos	Hoteles de 4 y 5 estrellas
Vuelos Internos	No	No incluye	No incluye	Incluye transporte aéreo y terrestre interno (bus particular con AC)
Masajes	No está incluido en el precio pero se ofrecen	No se ofrece.	No se ofrece.	Incluye terapias de relajamiento – SPA , baños termales.

Elaboración propia

Como podemos apreciar en la tabla anterior, excluyendo a Free Spirit Travel, la mayoría de agencias ofrecen paquetes confortables de buena calidad pero sin el ingrediente turismo relajante o antiestrés, ya que no incluyen ni hoteles SPA ni terapias de relajación, ingrediente importante de nuestra mezcla de productos que el segmento BB aprecia en un producto turístico. Por otro lado la escala de tarifas de nuestros productos se encuentra dentro de los precios de mercado.

2.6.7. Porcentaje de capacidad utilizada actualmente

La capacidad utilizada en los últimos años, podríamos analizarla a través del índice de ocupación de las habitaciones y camas en los diferentes centros de hospedaje que brinda el Perú.

Según datos de “Perú Compendio” del INEI ⁽³³⁾, los índices de ocupación desde 1998 al 2002 (Ver cuadro 2.13 y gráficos 2.18 y 2.19), tienen una tendencia a la baja, así mismo el número de pernoctaciones de los turistas extranjeros tiene el mismo comportamiento, ello implica que los turistas están realizando viajes más cortos, lo cuál puede ser causa de productos de turismo de pocos días o de viajes de negocios.

(33) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. **Perú: compendio estadístico 2003**. Lima: INEI, 2003. p. 589-608.

Gráfico 2.18: Índice de ocupación de hospedaje Perú
(Años: 1998-2002)

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Perú: compendio estadístico 2003. Lima: INEI, 2003. p. 602
Elaboración propia

Gráfico 2.19: Número de pernoctaciones por turista
(Años: 1998-2002)

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Perú: compendio estadístico 2003. Lima: INEI, 2003. p. 602.
Elaboración propia

Cuadro 2.13: Índice de ocupabilidad de habitaciones y camas por categoría de hospedaje
(Años: 1998-2002)

<u>Categoría</u>		<u>Días Promedio de Permanencia</u>			<u>Tasa neta de ocupación</u>	
		<u>Total</u>	<u>Nacionales</u>	<u>Extranjeros</u>	<u>Habitaciones</u>	<u>Camas</u>
	1998	1.4	1.3	1.9	29.9	25.0
5 estrellas		2.5	2.2	2.5	47.8	38.3
4 estrellas		2.2	1.8	2.5	41.7	36.0
3 estrellas		1.7	1.7	1.8	33.4	29.0
2 estrellas		1.4	1.3	1.7	28.4	24.8
1 estrella		1.3	1.2	1.7	28.2	24.6
Albergue		1.6	1.4	2.1	17.0	14.1
Sin categoría		1.4	1.3	1.7	29.5	22.7
	1999	1.4	1.3	2.0	28.7	24.2
5 estrellas		2.3	2.1	2.4	45.6	35.7
4 estrellas		2.0	1.8	2.2	33.6	28.0
3 estrellas		1.7	1.7	1.8	31.3	27.3
2 estrellas		1.4	1.3	1.9	26.7	22.7
1 estrella		1.2	1.2	1.7	27.5	24.2
Albergue		2.0	1.3	2.2	14.2	12.1
Sin categoría		1.4	1.3	2.0	28.2	22.9
	2000	1.4	1.3	1.9	27.2	23.9
5 estrellas		2.1	2.0	2.2	46.3	36.8
4 estrellas		2.0	1.9	2.1	39.8	33.5
3 estrellas		1.7	1.7	1.8	29.2	24.8
2 estrellas		1.3	1.3	1.8	24.8	21.5
1 estrella		1.2	1.2	1.8	26.6	23.8
Albergue		1.8	1.2	2.1	15.5	14.9
Sin categoría		1.3	1.3	1.9	26.2	23.4
	2001	1.4	1.3	1.9	25.4	22.6
5 estrellas		2.1	2.0	2.2	40.4	31.8
4 estrellas		2.1	1.9	2.1	36.7	30.6
3 estrellas		1.7	1.7	1.8	27.7	23.8
2 estrellas		1.3	1.3	1.8	25.2	22.7
1 estrella		1.2	1.2	1.8	25.8	24.7
Albergue		1.8	1.2	2.1	15.6	14.4
Sin categoría		1.3	1.3	1.9	23.3	20.8
	2002	1.4	1.3	2.0	24.4	21.7
5 estrellas		2.1	1.8	2.1	45.0	36.7
4 estrellas		2.0	2.0	2.1	40.7	34.8
3 estrellas		1.8	1.7	1.9	26.3	22.9
2 estrellas		1.3	1.3	1.8	24.6	23.1
1 estrella		1.2	1.2	1.8	24.0	23.0
Albergue		1.9	1.5	2.1	17.3	13.2
Sin categoría		1.3	1.3	1.9	22.5	19.4

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Perú: compendio estadístico 2003. Lima: INEI, 2003. p. 602.

2.7. Demanda insatisfecha

En el análisis de la demanda, encontramos que el grupo de BB de los EEUU y Canadá al cual nos dirigimos gusta de los beneficios de terapias relajantes tipo SPA. Gracias a los estudios realizados en el 2000 en dichos mercados por la Comisión de Turismo Canadiense, logramos destacar que un 6.7% de los canadienses y un 10.8% de los americanos programan dentro de dos años realizar un viaje a un SPA o resort SPA. (Ver Gráfico 2.6).

Tomando en cuenta el resultado de la encuesta (anexo 1-pregunta 28-a) y los datos del estudio del Perfil del Turista Extranjero 2003 publicado por Prom Perú, podemos inducir con un 90% de certeza que el 21% de los estadounidenses y el 33% de los canadienses que manifestaron interés en nuestro producto mostró insatisfacción por la oferta turística que se les brindó.

2.8. Precios

Para el análisis del precio tomaremos en cuenta tanto el análisis de los costos como de los precios del mercado.

2.8.1. Componentes del precio

El gráfico 2.20 nos muestra los componentes de fijación del precio de los paquetes: costos,

porcentajes de ganancia de Kutina Tours y comisión de la agencia mayorista.

Gráfico 2.20: Componentes del precio de los paquetes

Elaboración propia

2.8.2. Estrategia de fijación de precios

Para fijar los precios de nuestros paquetes hemos considerado el análisis de costos para luego fijar un precio considerando un 48% adicional para nuestro paquete de mayor duración: Sierra Mística y 40% para los demás, considerando el mercado. Además consideramos un 10% adicional que corresponde a la comisión de la agencia mayorista.

La relación de los componentes básicos que forma parte del cálculo de costos figura en la tabla 2.12. El detalle de todos los costos implicados tanto variables como fijos figuran en el capítulo 6 del estudio financiero y en el anexo 17.

Tabla 2.18: Costos de los paquetes turísticos

Actividad	Características	Influencia en la fijación del precio	
Hospedaje y transporte	Son los puntos básicos y claves de la organización de un paquete. Constituyen los puntos de primer contacto con el cliente.	Variable	Alto
Guías, animadores y personal parte del servicio	Las personas son un elemento importante en la imagen que el cliente se lleva de los servicios que contrata. En la medida que el personal sea más especializado será mayor su costo.	Variable	Alto
Boletos o tickets	Son la vía de acceso a los diferentes atractivos turísticos	Variable	Medio
Alimentación	Es indispensable considerarla tanto como parte de la programación y la oferta.	Variable	Medio
Servicios complementarios	Los servicios complementarios son los que dan un carácter de singularidad a la oferta del paquete y son los que se resaltan en la promoción y publicidad del mismo. Se incluyen los brochures, CD', servicios post-venta	Variable	Medio
Gastos de Mercadeo	Son los gastos de publicidad y promoción del paquete como producto de venta.	Fijo	Medio
Gastos administrativos	Están incluidos los gastos por teléfono, fax y trámites que estén contemplados en la venta, como recojo de turistas en el aeropuerto	Fijo	Medio
Gastos financieros	Son los gastos que contemplan las facilidades de pago ofrecidas al cliente.	Fijo	Medio

Elaboración propia

2.8.3. Precios del mercado

En el mercado la oferta es muy variada y no existe homogeneidad en el establecimiento de los precios. Existe una oferta informal que es la que abarata los

precios sobre la base de reducción de calidad en la prestación de sus servicios.

A manera de ejemplo los turistas en la ciudad del Cusco pueden acceder a agencias que los abordan en la vía pública, ofreciéndoles tarifas muy económicas, por servicios que no se cumplen de acuerdo a lo pactado, causándole al cliente consumidor un gasto adicional que no tenía contemplado.

En la tabla siguiente presentamos el benchmarking comparativo de los precios de cada uno de nuestros productos para grupos de 15 turistas (el más económico) y de 5 turistas (el más caro) versus los paquetes de otras empresas semejantes en número de días y/o destinos por el Perú. El análisis de los productos similares al nuestro con otros destinos diferentes al Perú, se efectuó en el acápite de análisis de la oferta y podemos decir que somos competitivos también, con dichos paquetes internacionales.

Tabla 2.19: Benchmarking de los precios de los productos de Kutina Tours

Categoría/Empresa	Turismo Inkaiko	Kutina Tours	
Nombre	Un Vistazo por el Norte Peruano	Costa Inolvidable	
Duración	07 días / 06 noches	10 días / 10 noches	
Destinos	Lima / Chiclayo / Trujillo / Lima	Lima / Piura / Trujillo / Chiclayo / Lima	
Precio	\$ 1,154	\$ 1,504 - \$ 2,361	
Análisis comparativo	Turismo Inkaiko ofrece menos días, no incluye visitas a Piura y no se hace cargo de los vuelos internos. Tampoco tiene servicios de masajes, relajamiento y meditación que son el distintivo de Kutina Tours. Podemos concluir que el precio promedio de nuestro paquete Costa Inolvidable es competitivo con los precios del mercado.		

Categoría/Empresa	Free Spirit Travel	INCA International Nature & Cultural Adventure	Kutina Tours
Nombre	Peru Valley of the Incas	Center of the Inca Universe	Sierra Mística
Duración	15 días / 14 noches	11 días / 10 noches	11 días / 11 noches
Destinos	Lima/Cusco/Puno/Lima	Lima/Cusco /Lima	Lima/Cusco / Puno / Lima
Precio	\$ 3048 (Libras 1675 * 1.82)	\$ 3,695	\$ 2,333 - \$3,406
Análisis comparativo	Free Spirit Travel es un tour operador inglés que oferta un producto más largo que el nuestro y aparentemente muy similar. La diferencia está en que no considera los masajes como parte del producto sino como un costo adicional. Tomando en cuenta que nosotros si ofrecemos estos servicios podemos decir que tenemos ofertas similares. INCA no considera a Puno como destino y su precio es superior al nuestro.		

continúa...

Tabla 2.19: Benchmarking de los precios de los productos de Kutina Tours

...viene

...viene

Categoría/Empresa		Kutina Tours
Producto		Collage en el Mantaro
Duración		09 días / 08 noches
Destinos		Lima / Huancayo / Jauja / Tarma / San Ramón
Precio		\$ 965 - \$ 1,622
Análisis comparativo		No hemos encontrado una oferta turística con características similares a las de este producto. Lo que hemos hallado son paquetes que no incluyen el detalle de hoteles ni de medios de transporte, por lo que suponemos están dirigidos a segmentos distintos.

Categoría	Trafico On Line Peru	Domiruth	Kutina Tours
Producto	Puerto Palmeras 2 Noches Via Lan	Peru the Great Adventure On the route to the Green Paradise!	Selva Exótica
Duración	04 días / 03 noches	08 días / 07 noches	07 días / 07 noches
Destinos	Tarapoto	Lima / Chiclayo / Chachapoyas / Tarapoto / Lima	Lima / Tarapoto / Lima
Precio	\$ 327	\$1,019	\$898 - \$ 1,476
<i>Análisis comparativo</i>	Trafico On Line Peru ofrece el mismo hotel pero su oferta de menor duración y no incluye los traslados desde y hacia Lima. Tampoco ofrece servicios de masaje. Domiruth no especifica los hoteles ni incluye nuestro fórmula antiestrés por lo que no podemos decir que su precio es realmente menor que el que nosotros ofrecemos porque no hay puntos similares de comparación		

continúa...

Tabla 2.19: Benchmarking de los precios de los productos de Kutina Tours

...viene

Categoría	Peruvian Vacations	Turismo Inkaiko	Kutina Tours
Producto	Historic Cajamarca	Cajamarca	Mezcla Saludable
Duración	06 días / 05 noches	03 días / 02 noches	08 días / 08 noches
Destinos	Lima / Cajamarca / Lima	Cajamarca	Lima / Cajamaca / Lima
Precio	\$ 1,120.40	\$ 370	\$ 1,177 - \$ 1,803
<i>Análisis comparativo</i>	Peruvian Vacation tiene un producto de menor duración y no incluye masajes dentro de su oferta. Turismo Inkaiko ofrece en apariencia, un producto orientado a un público distinto y no considera los viajes desde y hacia Lima.		

Elaboración propia

2.8.4. Proyección de precios

Nuestros precios serán fijados en dólares y por lo tanto estarán sujetos a la devaluación.

A medida que vayamos ganando mercado, seamos reconocidos por nuestros servicios y logremos pactar mejores condiciones de negocio con las agencias mayoristas y otros participantes como las asociaciones de Baby Boomers, podremos ofrecer una cartera de productos variada y proyectarnos a otros segmentos del mercado.

En el periodo de la proyección mantendremos los mismos precios porque la devaluación es mínima y los cobros se efectuarán en dólares

Cuadro 2.14: Precios de los productos de Kutina Tours

Productos	Precios US\$		
	5 PAX	10 PAX	15 PAX
Costa Inolvidable	\$2,361	\$1,827	\$1,504
Sierra Mística	\$3,406	\$2,755	\$2,333
Selva Exótica	\$1,476	\$1,105	\$898
Collage del Mantaro	\$1,622	\$1,194	\$965
Mezcla Saludable	\$1,803	\$1,426	\$1,177

Elaboración propia

2.9. Comercialización

La comercialización de los productos turísticos, desde nuestro punto de vista, se orienta a la generación de relaciones de largo plazo con nuestros consumidores, inspirando en ellos la fidelidad hacia la clase de servicio que les puede ofrecer Kutina Tours. En esta sección, realizaremos en la primera parte una breve descripción de los sistemas actuales de comercialización que utilizan las empresas del sector turismo. A continuación, plantearemos la estrategia que pretendemos aplicar para la comercialización de nuestros productos, así como el sistema propuesto y los canales de distribución que apoyarán nuestra estrategia. Finalizaremos esta sección haciendo una descripción de la publicidad y promoción a emplear para nuestros productos.

2.9.1. Sistemas tradicionales de comercialización

En el sector turismo, existen una serie de canales de comercialización utilizados por las empresas del medio, pudiendo estos estructurarse en niveles de acuerdo con la cantidad de participantes en la cadena de comercialización. En el siguiente gráfico se presenta una visión esquemática de los diversos canales que son utilizados en la actualidad.

Gráfico 2.21: Canales de distribución por niveles

Fuente: DEL ALCÁZAR, Benjamín. **Los canales de distribución en el sector turístico**. Madrid: ESIC, 2002. p. 48.
Elaboración propia

Entre los participantes de esta cadena, contamos con los tour operadores internacionales, cuya principal función es la compra y ensamblaje de componentes producidos por terceros, para venderlos como productos empaquetados. Actúan como mayoristas, comportándose prácticamente como empresas

virtuales, dado que el valor que adicionan al producto es el proceso de agregación. Una de las principales ventajas de los tour operadores es que tienen un buen acceso al mercado y marcas reconocidas, lo cual torna atractiva la alianza estratégica para distribución de productos turísticos.

En la tabla 2.14 presentamos la relación de Tour Operadores miembros de USTOA (United States Tour Operator Association) que incluyen a Perú como destino y en la 2.15 una breve descripción de su filosofía y expertise.

Tabla 2.20: Principales tour operadores miembros de la USTOA

Logo	Nombre	Website	Email
Avanti Destinations	www.avantidestinations.com	info@avantidestinations.com
Tauck World Discovery	www.tauck.com	info@tauck.com
Sunny Land Tours	www.sunnylandtours.com	tours@sunnylandtours.com
Globus	www.globusjourneys.com
SITA World Travel	www.sitatours.com	sitatours@sitatours.com
Go Ahead Vacations	www.goaheadvacations.com	goahead@ef.com
AIMS Travel Services	www.aimstravel.com	info@aimstravel.com
Maupintour	www.maupintour.com	webmaster@maupintour.com
Abercrombie & Kent	www.abercrombiekent.com	info@abercrombiekent.com
Trafalgar Tours	www.trafalgartours.com	ttcontactus@aol.com
Gate 1 Travel	www.gate1travel.com	info@gate1travel.com

continúa...

Tabla 2.20: Principales tour operadores miembros de la USTOA

...viene

Logo	Nombre	Website	Email
TRAVCOA	www.travcoa.com	info@travcoa.com
EEI Travel	www.eeitavel.com	pbarry@europeexpress.com
General Tours	www.generaltours.com	info@generaltours.com
Travel Bound	www.booktravelbound.com	sales@BookTravelBound.com
Latour	www.latour.com	info@latour.com
PrideWorld	www.prideworldtravel.com	info@prideworldtravel.com

Elaboración propia

Tabla 2.21: Tour operadores de la USTOA y sus características

Nombre	País	Año de Fundación	Destinos	Características
Tauck World Discovery	USA	1925	Alrededor de 100 productos para los siete continentes: Norteamérica: Canadá y Estados Unidos América Central y Sudamérica Europa Asia África Australia y Nueva Zelanda Antártica	<ul style="list-style-type: none"> El estilo Tauck está regido por la libertad de relajarse y viajar pues todas las necesidades y expectativas se han anticipado. Su operación se basa en el planeamiento y manejo de todos los detalles del tour, liberando al turista de toda preocupación. Aplica en lo posible el concepto de "Todo incluido"
Sunny Land Tours	USA	1964	Costa Rica Brasil, Chile, Argentina Belice & Panamá Chile, Argentina, Galápagos Perú Marruecos Jordania y Medio este europeo. Egipto Grecia y Turquía Guatemala Japón y el oriente	<ul style="list-style-type: none"> La compañía manifiesta mantener un ritmo de crecimiento anual del 15%. Es una empresa preocupada por la seguridad de sus clientes, ofreciéndoles su seguro de viajes, con cobertura antes y durante el viaje.

continúa...

Tabla 2.21: Tour operadores de la USTOA y sus características

...viene

Nombre	País	Año de Fundación	Destinos	Características
Globus	Suiza	1928	Europa Norteamérica Australia Asia África Méjico Sudamérica	<ul style="list-style-type: none"> Globus brinda a sus clientes viajes que permiten visitas en mayor detalle a los atractivos turísticos, prolongando el tour sin mayor costo comparado con sus competidores. El slogan que aplica es "Con otros usted mira, con nosotros usted visita". Esta empresa ofrece tratos preferenciales a los miembros de la AARP. Además del seguro USTOA, cuenta con una oferta de seguro por \$10 Millones.
SITA World Travel	USA	1933	China y Oriente África Australia y Nueva Zelanda India y Nepal Sudamérica	<ul style="list-style-type: none"> Esta empresa estuvo orientada a los viajes a destinos exóticos para estudiantes. Ha venido manteniendo una reputación de calidad en el servicio y tradición de "Value for Money".
Go Ahead Vacations	Inglaterra	1965	Combinaciones Europeas Ciudades Europeas Gran Bretaña e Irlanda Francia y España Europa del Norte y Central Italia y Grecia Las Américas Destinos exóticos	<ul style="list-style-type: none"> Miembro de EF Education, la compañía de viajes educativos más grande del mundo, con alrededor de 2000 oficinas y escuelas en 43 países. Basa su servicio en hacerse cargo de los detalles del tour, dando énfasis en su servicio al factor cultural y educativo.

continúa...

Tabla 2.21: Tour operadores de la USTOA y sus características

...viene

Nombre	País	Año de Fundación	Destinos	Características
AIMS Travel Services	USA	1964	Europa África Latinoamérica Oriente y China	<ul style="list-style-type: none"> • Es la academia para el Estudio Médico Internacional. • Su operación proporciona a los médicos la oportunidad de participar en viajes donde el principal elemento es el intercambio de experiencia profesional y cultural.
Maunpintour	USA	1951	África Australia Canadá Egipto Europa Nueva Zelanda Oriente Sudamérica Pacífico Sur Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Esta empresa es una de las líderes en el mercado de tour operadores. • Buscando ofrecer a sus clientes relax y comodidad con experiencias bajo el concepto "lifeseeing", yendo más allá de una visita normal. • A la vez que incluye la mayoría de lo que representan "extras" para otras empresas.
Abercrombie & Kent	USA	1962	África y Egipto Antártica Europa Norte América Orientey Australia Sudamerica & Galápagos	<ul style="list-style-type: none"> • Esta empresa está orientada a los productos turísticos de nivel exclusivo y para grupos reducidos. • Sus clientes tienen la posibilidad de formar parte de un club denominado Marco Polo Club, el cual tiene un corte de exclusividad y alto servicio personal.

continúa...

Tabla 2.21: Tour operadores de la USTOA y sus características

...viene

Nombre	País	Año de Fundación	Destinos	Características
Gate 1 Travel	1981	USA	Europa Asia America Mediterráneo	<ul style="list-style-type: none"> Las operaciones de esta empresa se orientan a clientes norteamericanos y les brindan la oportunidad de adquirir productos completos, asegurando que el inglés es el idioma que utiliza la compañía en todos los destinos
TRAVCOA	1954	USA	Africa Asia Australia Canadá América Central Europa del Este Indochina Méjico Este Medio Regiones Polares Escandinavia Sudamérica Pacífico Sur Europa Occidental	<ul style="list-style-type: none"> Esta empresa proporciona a sus clientes experiencias turísticas orientadas a satisfacer a los turistas más exigentes. Está orientada a grupos reducidos. Su concepto de operación está guiado por el concepto “redefinir la era de oro del viaje”, donde importa mucho donde va y como el viaje le enriquece al retorno.
EEI Travel		USA	Europa Sudamérica América Central Asia Pacífico Sur	<ul style="list-style-type: none"> Esta empresa tiene como misión proporcionar a sus clientes experiencias de viajes internacionales muy estimulantes. El servicio al cliente es su primera prioridad, a eso le acompaña la calidad, el valor y la satisfacción del cliente.
General Tours	1947	USA	Asia Japón China Sudamérica Costa Rica India Europa del Este y el Oeste Rusia Marruecos Sudafrica Turquía Egipto	<ul style="list-style-type: none"> Empresa que es miembro fundador de USTOA. Es una de las líderes mundiales en operación turística, ofreciendo a sus clientes experiencias memorables a precios accesibles. Ha recibido el reconocimiento de la prensa del sector y es reconocida como una de las empresas más serias y de mayor autoridad en el medio de operadores turísticos.

continúa...

Tabla 2.21: Tour operadores de la USTOA y sus características

...viene

Nombre	País	Año de Fundación	Destinos	Características
Travel Bound	1982	USA	Europa Asia Este Medio Africa Pacífico Sur Sudamérica Canadá USA y Hawaii	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa miembro del grupo Gullivers Travel Associates, cuya fortaleza en organización a nivel mundial le ha valido a Travel Bound el reconocimiento en el sector, permitiéndole ofrecer productos de calidad a precios competitivos y orientando el servicio a un trato personalizado. • Travel Bound solo comercializa sus productos a agencias de viajes.
Latour	1967	USA	Isram - Europa Central y Mediterráneo Escapade Vacations - España, Portugal and Marruecos Orient Flexi Pax-Tours - Oriente, China, India y Nepal Latour - Latino América Jewish Heritage Tours - Tours Mundiales	<ul style="list-style-type: none"> • Latour es parte del grupo de empresarial Isramworld y miembro de la corporación multimillonaria Koor Corporation. • Es una de las empresas que se inició como agencia de viajes de destinos exóticos y se convirtió en uno de los principales operadores turísticos, basando su operación en cinco principios básicos: Reputación, cuidado, experiencia, excelencia, confiabilidad. • Latour es la empresa del grupo que proporciona los productos turísticos para latinoamérica.
PrideWorld		USA	Europa Asia America Africa	<ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa dedicada a ofrecer paquetes turísticos a gays, asegurando calidad en el servicio y trato preferente.

Elaboración propia

2.9.2. Presencia en línea

El surgimiento del concepto de eTourism, o “Turismo en Línea”, que viene realizando cambios a los modelos de negocio en el sector turístico, ha pasado a formar parte relevante de los canales de distribución, y existen empresas dedicadas a la comercialización de productos turísticos a través de internet. Para ilustrar la relevancia de la red de redes en el turismo, presentamos dos gráficos. En el primero de ellos se representa el modelo de negocio turístico antes de la aparición de Internet.

Gráfico 2.22: Turismo antes de Internet

Fuente: UNCTAD SECRETARIAT. “e-Commerce and development report 2001”. En: **United Nations Conference on Trade and Development**. [en línea]. New York y Geneva: United Nations, Noviembre 2001. [citado 14 Julio 2004]. p. 45. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: <http://www.unctad.org/en/docs/ecdr01p2.en.pdf>
Elaboración propia

Al incorporar Internet como elemento de conexión de los componentes de la cadena de valor en el

sector turístico, se produce una variación en el modelo. Internet permite poner equilibrar fuerzas en la comercialización, brindando mayores oportunidades de llegada a los consumidores al trascender los límites físicos. Esta nueva versión del modelo se ve ilustrada en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.23: Turismo con Internet

Fuente: UNCTAD SECRETARIAT. "e-Commerce and development report 2001". En: **United Nations Conference on Trade and Development**. [en línea]. New York y Geneva: United Nations, Noviembre 2001. [citado 14 Julio 2004]. p. 46. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: <http://www.unctad.org/en/docs/ecdr01p2.en.pdf>
Elaboración propia

Las alianzas con las cadenas de hoteles, nacionales e internacionales, de reconocidas marcas y presencia

sólida en el mercado, son otro canal utilizado por las agencias de viajes para la comercialización de sus servicios, otorgando éstas tarifas preferenciales a la agencia, favoreciendo así la venta para ambas partes.

Otro de los canales utilizados son los convenios con asociaciones o gremios. Como parte de estos convenios, las asociaciones promocionan a sus afiliados el uso de los servicios de la agencia de viajes, con la promesa de ésta de otorgar descuentos en sus productos a los afiliados. Las asociaciones pueden estar basadas en conceptos relacionados con el turismo (como clubes de viajeros), pero la alianza puede aplicarse a asociaciones de otra índole.

Los instrumentos proporcionados por las aerolíneas internacionales son también un componente importante de la cadena de distribución. Los CRS (*Computer Reservation Systems*), sistemas de dimensión global que permiten la consulta de información, así como la reserva y emisión de tickets. Además de permitir a la agencia agregar un componente importante para el producto turístico (la reserva aérea), entre su funcionalidad permite a sus suscriptores la inclusión de paquetes turísticos predefinidos cuyo nombre aparece impreso en el ticket aéreo, constituyendo de manera indirecta un indicador de integración en la cadena, inspirando mayor confianza y favoreciendo las relaciones a

largo plazo. Por otro lado, los GDS (*Global Distribution System*) son sistemas para reservas aéreas de dimensión mundial y que incorporan cada vez mas componentes consolidándose como un creciente canal de comercialización de productos turísticos. En la presente tabla se indica los cinco principales sistemas GDS.

Tabla 2.22: Sistemas automatizados de reserva

	Nombre	Website
Galileo	http://www.galileo.com/
Amadeus	http://www.amadeus.com/
Sabre	http://www.sabre.com/
Worldspan	http://www.worldspan.com/
Abacus	http://www.abacus.com.sg/

Elaboración propia

2.9.3. Selección de la estrategia adecuada

A fin de lograr niveles sostenibles de ventas, y tomando en cuenta la ubicación de nuestro mercado meta, consideramos que la estrategia de comercialización de nuestros productos debe estar basada en la combinación de varios canales de comercialización, dando mayor relevancia a aquellos que permiten acceder a dichos segmentos optimizando recursos.

a. Filosofía orientada al cliente

La gerencia de la empresa debe tener participación constante y brindar su apoyo a los componentes de la organización, transmitiendo y manteniendo vigente una filosofía de gestión orientada a establecer una relación de largo plazo con el cliente y el crecimiento sólido del negocio. La empresa prestará atención tanto al establecimiento de la relación comercial, sino también a conocer las preferencias y percepciones del cliente sobre los componentes del producto (para lo cual se formará un perfil de cada cliente), a fin de implementar un servicio post-venta orientado a mantener y hacer crecer la relación con nuestros clientes.

- **Capacitación Constante y Orientada al Crecimiento del Negocio**

El personal de ventas debe encontrarse capacitado en conceptos de calidad en el servicio así como tener un conocimiento detallado de nuestros productos. Nuestro equipo de ventas debe poder sustentar y explicar con efectividad las características y diferenciación de nuestros productos.

b. Canales accesibles para nuestros clientes

Apoyando nuestra filosofía de orientación al cliente, nuestro Web Site nos mantendrá en

contacto permanente con nuestros turistas y también favorecerá que permanezca la comunicación vigente entre ellos (ver anexo 20).

2.9.4. Sistema de comercialización propuesto

A continuación procederemos a describir de manera concisa los canales de comercialización que utilizará Kutina Tours para la venta de sus productos.

a. Establecer vínculos en la cadena de valor

Desarrollar vínculos estratégicos con los principales tour operadores y/o mayoristas, sean estos de origen nacional o de Estados Unidos, posicionando en ellos la calidad y especialización de nuestros productos, buscando así establecer flujos de clientes que permitan el desarrollo de nuestra empresa.

Al respecto hemos establecido contacto con Maupintours y SITA World Travel dos de las tour operadoras que han mostrado interés por nuestros productos antiestrés y tienen al Perú como destino. Una copia de las comunicaciones que hemos establecido con ellas está en el anexo 5.

Maupintours nos manifestó que cobra el 10% de comisión por turista que es la base de cálculo de los precios.

Además de las tour operadoras mencionadas, hemos seleccionado a otras, en razón a su semejanza filosófica con nuestra empresa y a su cobertura.

La siguiente tabla muestra la evaluación y selección de dichas empresas.

Tabla 2.23: Tour operadoras seleccionadas

Empresa	Ventajas
Tauck World Discovery	Posición sólida y prolongada en el mercado Filosofía de Negocio compatible con Kutina Tours (Búsqueda del relax y la comodidad para sus clientes, minimizando preocupaciones)
Globus	Posición sólida y prolongada en el mercado Filosofía de Negocio compatible con Kutina Tours (Preferencia por productos turísticos de mayor duración compensada por un mayor conjunto de beneficios en las visitas) Política de descuentos para los miembros de la AARP
SITA World Travel	Es uno de los operadores con mas tiempo en el mercado, especializándose en organizar tours a destinos exóticos
Maupintour	Filosofía de Negocio compatible con Kutina Tours (Búsqueda del relax y la comodidad para sus clientes, minimizando preocupaciones)
Abercrombie & Kent	Filosofía de Negocio compatible con Kutina Tours (Exclusividad y alto servicio personal, club de clientes)
TRAVCOA	Filosofía de Negocio compatible con Kutina Tours (Exclusividad y alto servicio personal)
General Tours	Posición de alto reconocimiento en el mercado Búsqueda permanente de productos novedosos, posición de vanguardia

Elaboración propia

b. Convenios con asociaciones representativas

Existen un conjunto de asociaciones o gremios que agrupan a nuestros potenciales consumidores. El establecer relaciones publicitarias en un primer momento nos permitiría establecer las bases para un convenio futuro. Dichos convenios incluirían políticas de descuentos a los miembros de dichas agrupaciones, pero no se está considerando dentro del ámbito de los primeros cinco años. En la siguiente tabla presentamos una relación de las instituciones que agrupan a los Baby Boomers y que consideramos para el establecimiento de convenios. En el anexo 6 presentamos una copia del formulario de inscripción como “advertiser” de la asociación AARP, con la que nos interesa trabajar.

Tabla 2.24: Asociaciones internacionales que agrupan a los Baby Boomers

Institución	Web site	e-mail
AARP	http://www.aarp.org/	
International Association of Baby Boomers Plus	http://www.boomersassoc.com	info@boomersassoc.com
The Boomer Initiative	http://www.babyboomers.com/	purdyl@algorithms.com
BOOM! Malls & E-Zines	http://www.boommalls.com/	babyboomers@boommalls.com advertising@boommalls.com
Boomers International	http://boomersint.org/	boomersint@aol.com

Elaboración propia

- AARP

AARP es una organización sin fines de lucro para personas con edades a partir 50 años. Esta institución está dedicada a mejorar la calidad de vida y es una valiosa fuente de consulta y servicios para sus miembros. Los participantes pueden acceder a información y publicidad en el site de este organismo, reciben: una revista denominada “AARP Magazine”, un boletín mensual “AARP Bulletin” y un diario en español “Segunda Juventud”.

- International Association of Baby Boomers Plus

La International Association of Baby Boomers plus™ es un organismo que agrupa alrededor de 148 millones de miembros. Entre los beneficios que presta a sus afiliados, ofrece descuentos para viajes y acepta en su site publicidad de terceros.

- The Boomer Initiative

The Boomer Initiative, también conocida como American Association of Baby Boomers, es una organización dedicada a los nacidos entre 1946 y 1964. Este

organismo permite la colocación de publicidad en su site.

- **BOOM! Malls & E-Zines**

Es una empresa basada en web vigente desde 1997, creada por Baby Boomers para Baby Boomers, y perteneciente al grupo empresarial BOOM! Enterprises. Su site presenta artículos de interés para este segmento, así como productos orientados a sus preferencias.

- **Boomers International**

Boomers International es una comunidad en la cual, la membresía gratuita para Baby Boomers, seniors y sus familias. Desde 1996, proporciona información relacionada a los boomers. En su site admite publicidad de productos y servicios orientados a sus miembros.

c. Focalización de esfuerzos

El uso del correo directo y las visitas personales, a diferencia de otras empresas del sector, se orientará a clientes específicos que tienen participación o influyen en la toma de decisiones. Dentro de la proyección se planifican viajes de representación para

contactar con los mayoristas directamente o a través de nuestra presencia en ferias.

d. Paquetes de cortesía

Invitar a representantes de asociaciones especializadas, mayoristas o personas que influyen en la toma de decisiones, a disfrutar de nuestros productos en la modalidad de cortesía.

e. Presencia en línea

Desarrollar una presencia en Internet, tanto participando en la red con un sitio que refleje la filosofía y características de nuestros productos, orientada a la relación a largo plazo con nuestros clientes. Por otro lado, para obtener mayor ventaja de los servicios en línea, la empresa buscará como el establecer relaciones comerciales con los principales proveedores de Turismo en Línea (eTourism) que consideren a Perú como destino para su mercado.

Tomando como base un estudio del 8 de octubre del 2003, elaborado por VisitEarth (<http://visitearth.com>) titulado “Travel firms top online customer service”, presentamos una tabla con la calificación de las principales firmas de viaje en línea, en donde hemos señalado en la columna derecha, la indicación

de cuáles consideran a Perú como uno de sus posibles destinos.

Tabla 2.25: Principales firmas de viaje en línea que tienen al Perú como destino

Firma de Viaje	Puntos	Website	Perú?
Orbitz	9.7	http://www.orbitz.com/	No
Expedia	9.5	http://www.expedia.com	No
Travelocity	9.0	http://www.travelocity.com/	No
Hotwire	8.8	http://www.hotwire.com/	No
Priceline	8.8	http://www.priceline.com/	No
Hotels.com	8.3		
Cheaptickets.com	8.2	http://www.cheaptickets.com	Si
WorldTravel BTI	6.4	http://www.bti-worldwide.com http://www.travelcorp.com.pe	Si
GetThere	6.3	http://www.getthere.com/	No
Carlson Wagonlit	5.3	http://www.carlsonwagonlit.c om/	Si

Elaboración propia

La tabla nos muestra que tres de estas empresas están considerando a Perú como destino turístico. Es con ellas con las que estableceríamos relaciones comerciales.

2.9.5. Estrategias de publicidad y promoción

Consideramos más efectivo para nuestra empresa que el diseño de un plan publicitario sea elaborado no por una agencia de publicidad, con la que se corre el riesgo de caer en patrones estándares que quizás no sean los más adecuados para nuestra empresa y sus productos, sino por un consultor independiente, el cual pueda interactuar de manera más estrecha

con el personal de la empresa y así asimilar la filosofía especial del negocio. Esta labor de consultoría debería estar orientada bajo estos pilares:

a. Correo directo

Nuestros clientes recibirán en su correo un boletín periódico con información relevante, basados en la filosofía de composición de nuestros productos.

b. Publicaciones especializadas

En la tabla 2.20 presentamos una relación de guías turísticas sobre Perú que se comercializan en los Estados Unidos, las cuales pueden ser adquiridas por los turistas por venta directa o por Internet. Estas publicaciones permiten la inclusión de avisos o menciones de empresas del sector.

En la tabla 2.21 presentamos las seleccionadas y los requisitos para ser mencionados en ellas.

Tabla 2.26: Principales guías turísticas que incluyen a Perú

Guías Turística que incluyen a Perú	Editorial	Carátula
Fodor's South America: The Guide for All Budgets, Completely Updated with Many Maps and Travel Tips	Fodor's
Let's Go 2003: Peru, Ecuador & Bolivia	Let's Go, Inc., Genithia Lilia Hogges (Editor), David Huyssen (Editor)
Lonely Planet South America on a Shoestring	Conner Gorry, Lonely Planet Publications
Insight Guide South America	Natalie Minnis, Insight Publications
Peru (Lonely Planet Travel Series)	Rob Rachowiecki, Lonely Planet Publications

continúa...

Tabla 2.26: Principales guías turísticas que incluyen a Perú

...viene

Guías Turística que incluyen a Perú	Editorial	Carátula
The Machu Picchu Guidebook: A Self-Guided Tour	Ruth M. Wright, Alfredo Valencia Zegarra, Alfredo V. Zegarra
The Inca Trail, Cusco & Machu Picchu: Includes The Vilcabamba Trail and Lima City Guide	Richard Danbury, Henry Stedman
Insight Guides Peru Pam Barrett (Editor)

Elaboración propia

Tabla 2.27: Publicaciones seleccionadas y sus requisitos

Publicación	Costo	Requisitos para ser listado / colocar publicidad
Fodor's South America: The Guide for All Budgets	Para ser listado: Ninguno	Para ser listado: <ul style="list-style-type: none"> • Enviar paquete de información de la empresa por e-mail correo • Aprobar la evaluación de los editores
Lonely Planet South America on a Shoestring	Para ser listado: Ninguno	Para ser listado: <ul style="list-style-type: none"> • Enviar paquete de información de la empresa por e-mail correo • Aprobar la evaluación de los editores • La publicación no incluye publicidad alguna.
Insight Guide South America	Para ser listado: Ninguno	Para ser listado: <ul style="list-style-type: none"> • Enviar paquete de información de la empresa por e-mail correo • Aprobar la evaluación de los editores

Elaboración propia

c. Certificaciones internacionales

Con el objeto de proyectar una imagen de seriedad, solidez e inspirar confianza a nuestros consumidores y poder aspirar a competir efectivamente en el mercado, es indispensable obtener progresivamente la afiliación a los principales organismos internacionales en el rubro de agencias de viaje y el sector turístico en general. Asimismo se buscará la certificación ISO de nuestros procesos de servicio, lo cual se utilizará.

Tabla 2.28: Principales organismos internacionales en el rubro de agencias de viajes y turismo en general

Logo	Organismo	Descripción
IATA	International Association of Travel Agencies
ASTA	American Society of Travel of Travel Agents
COTAL	Confederación de Organizaciones Turísticas de la América Latina
SITE	Society of Incentive and Travel Executives
LATA	Latin American Travel Association

Elaboración propia

d. Obsequio de productos promocionales

Kutina Tours obsequiará a sus clientes un CD, cuyo nombre tentativo sería "My Experience On CD", el cual proyectamos contenga una colección de imágenes, tanto personales como en grupo, de nuestros clientes. Así mismo incluiría cortos de video promocionales de nuestros productos y vínculos directos hacia nuestro site.

e. La comunidad en línea

Nuestros clientes recibirán luego de recibir nuestros servicios, una identificación para participar como miembros de la comunidad “Kutina Circle” alojada en nuestro site, donde podrán expresar sus opiniones sobre su experiencia turística y podrán interactuar con otros clientes.

2.10. Estrategias

De manera general nuestra segmentación se concentra en el grupo de consumidores denominado “Baby Boomers” provenientes del mercado norteamericano y en particular de lo Estados Unidos y Canadá, a los que ofreceremos productos turísticos integrales focalizados en un concepto antiestrés.

Las diferentes estrategias que emplearemos para llegar a este mercado con nuestros productos, son las siguientes:

2.10.1. Estrategia maestra

Comenzaremos por definir la misión y visión de Kutina Tours, para luego pasar al análisis FODA y establecer nuestros objetivos estratégicos.

Gráfico 2.24: Visión y misión de Kutina Tours

Elaboración propia

Cuadro 2.15: Análisis FODA de Kutina Tours

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos integrados de turismo antiestrés para diferentes destinos. 2. Guías expertos. 3. Precios accesibles 4. Servicios de alta calidad. 5. Grupos de tamaño reducido (de 10 a 15 personas). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa nueva, sin presencia en el mercado turístico nacional e internacional 2. Alta segmentación: Baby Boomers de Estados Unidos y Canadá. 3. Falta de infraestructura adecuada.
		ESTRATEGIA F. O.	ESTRATEGIA D. O.
O P O R T U N I D A D E S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de paquetes integrados y focalizados en el relajamiento. 2. Tamaño potencial de la demanda. 3. Perfil del turista BB. 4. Inversiones futura en hoteles y carreteras 5. Diversidad de atractivos turísticos. 6. Existen asociaciones de BB que publicitan productos especializados 7. Campañas de promoción turística patrocinadas por el gobierno 	<ol style="list-style-type: none"> 1º. Aprovechar la oportunidad de ofrecer paquetes turísticos antiestrés de alta calidad con servicios acorde a las necesidades del turista objetivo (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O7). 2º. Afianzar vínculos con los nuevos proveedores de manera de conservar la alta calidad de nuestros servicios (F3, F4, O4, O5). 	<ol style="list-style-type: none"> 3º. Establecer alianzas con las asociaciones de BB. (D2, O6) 4º. Aprovechar la alta segmentación para cultivar relaciones a largo plazo con el turista e incursionar en el tiempo en otros segmentos como tercera edad y discapacitados (D2, O1, O2, O3, O7). 5º. Estar atentos a las nuevas inversiones en turismo para establecer nuevas relaciones comerciales (D3, O4).
		ESTRATEGIA F. A.	ESTRATEGIA D. A.
A M E N A Z A S	<ol style="list-style-type: none"> 1. La experiencia y capacidad de la competencia local. 2. La oferta de agencias mayoristas internacionales y locales de productos sustitutos. 3. Inestabilidad del panorama político. 	<ol style="list-style-type: none"> 6º. Mantener el estándar de los servicios y crear nuevos productos con la finalidad de adelantarnos a la competencia (F1, F4, A1). 7º. Establecer alianzas con las agencias mayoristas proporcionándoles nuestro expertise (F1, F2, F3, F4, F5, A2) 8º. Mantener una comunicación permanente con nuestros clientes para prevenirlos de sucesos políticos contraproducentes que pudieran afectar su estadía (F4, A3). 	<ol style="list-style-type: none"> 9º. Establecer relaciones a largo plazo con el segmento escogido y crear nuevos productos para ellos en el futuro (D2, A1, A2).

Elaboración propia

2.10.2. Mezcla de mercadotecnia

Para nuestra mezcla de mercadotecnia hemos considerado siete componentes que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 2.29: La 7 P's del marketing mix de los productos de Kutina Tours

Componente	Características distintivas
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Como ya se ha mencionado en los primeros acápites del presente capítulos nuestros productos son paquetes que integran un conjunto de actividades bajo la filosofía "turismo antiestrés". • Desde el aspecto de mercadeo nuestros productos se distinguen por un nombre propios y colores directamente relacionados con los destinos que se visitan. Un detalle completo de los productos se muestra en el anexo 2. • Todos nuestros productos se identificarán con el logo de la empresa: Kutina Tours. Kutina significa "el regreso", precisamente lo que buscamos en los turistas, que se sientan atraídos por regresar.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • En el punto 2.8 del este capítulo se hace un análisis de fijación de precios y se establecen valores acordes con el mercado y con los costos operativos.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • El acápite 2.9 de comercialización se definen los criterios de promoción y publicidad que se aplican en todo el ciclo de atención al cliente: en la fase pre operativa se distinguen las alianzas con las agencias mayoristas internacionales, durante la ejecución del tour se ofrecen gorritos promocionales que acompañarán a los turistas durante todo su viaje y finalmente en la fase post-operativa se mantienen los vínculos con el cliente a través de la membresía al club "Kutina Circle".

continúa...

**Tabla 2.29: La 7 P's del marketing mix de los productos
de Kutina Tours**

...viene

Componente	Características distintivas
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • La forma viable que hemos encontrado para acercarnos al consumidor final es a través de las mayoristas que se encargarán de efectuar el booking y la compra de los tickets de vuelo internacionales. • Es indispensable para nuestra estrategia el mantener vínculos a largo plazo con estas empresas a través de la calidad y cumplimiento de nuestras ofertas.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores que forman parte de la familia de Kutina tours son una parte importantísima en el otorgamiento del servicio, por eso nuestro personal se distinguirá por su profesionalismo, conocimiento y expertise en el trato con el cliente. • En el capítulo 5 se explica ampliamente las características de los perfiles de puesto buscados y las políticas ideadas para satisfacerlos.
Proveedores	<p>Los proveedores son otra parte importantísima de nuestra cadena de servicios. Entre ellos destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hoteles:</i> Se han seleccionado hoteles de cuatro y cinco estrellas que cuenten con instalaciones tipo SPA, ideales para el relajamiento; sala de masajes, sauna, piscina y/o jacuzzi. • <i>Transporte:</i> De igual manera se han seleccionado empresas de transporte que cuenten con unidades en excelentes condiciones, seguras, espaciosas, con aire acondicionado y sillones reclinables. • <i>Restaurantes:</i> Se recomendará a los turistas consumir en locales que cuenten con un estándar de alta calidad en la preparación y presentación de las comidas. <p>Las políticas pensadas para negociar buenas condiciones de servicio y relaciones a largo plazo se mencionan en el capítulo 5.</p>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • En el capítulo de ingeniería se realiza un análisis de los procesos operativos y de los recursos necesarios para llevarlos a cabo. • Desde el punto de vista de mercadeo en el gráfico 2.25 se muestra la estrategia de definición de los procesos operativos en función del cliente.

Elaboración propia

2.10.3. Estrategia de desarrollo

Siguiendo el enfoque de estas estrategias podemos decir que estamos utilizando una estrategia combinada de enfoque y diferenciación. La diferenciación está en la confección de productos especializados en una filosofía denominada “turismo-antiestrés” y la concentración está en la selección de un grupo específico de turistas los Baby Boomers de Canadá y los Estados Unidos.

Tabla 2.30: Estrategia de desarrollo

		Valor	
		Intrínseco	Extrínseco
Mercado	Todo	Líder Costos	Diferenciación Turismo antiestrés
	Segmento	Enfoque Baby Boomers	

Gráfico 2.25: Estrategia de definición de servicios

Tanto el proceso de venta (VEP) de los paquetes como el de seguimiento al cliente (ESC) se han pensado como de bajo contacto con el cliente pues la venta comenzará con la publicación de nuestros productos en nuestro Web Site y se concretará por medio de alianzas con las tour operadoras, agencia mayoristas y asociaciones de Baby Boomers en Estados Unidos y Canadá.

El proceso de alto contacto con el cliente es el de la Ejecución del tour (RET), en donde se aplicarán una serie de controles al servicio para que no haya fallas y el turista se lleve la mejor impresión. Esperamos iniciar una relación sostenible que garantice su retorno.

2.10.4. Estrategia de crecimiento

En el marco de estas estrategias nos situamos en el desarrollo de productos integradores y también en la penetración del mercado meta.

Para penetrar en los mercados hemos seleccionado un conjunto de canales entre los que están:

- a. Alianza con asociaciones especializadas
- b. Presencia en ferias turísticas
- c. Presencia en línea (página Web)
- d. Relaciones comerciales con los principales tour operadores internacionales.

Tabla 2.31: Estrategia de Crecimiento

		Paquete Turístico	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración Multicanal	Desarrollo de productos Turismo antiestrés
	Nuevo	Desarrollo de mercados	

Elaboración propia

2.10.5. Estrategia de integración

En nuestra estrategia de integración nuestro principal enfoque es hacia delante contactando con los clientes a través de asociaciones de Baby Boomer y operadores líderes en los países meta.

Para ser reconocidos tanto por las asociaciones especializadas como por los tour operadores internacionales hemos pensado recurrir a otorgar paquetes de cortesía que nos puedan proporcionar testimonios que evidencien la calidad de nuestros servicios.

No obstante hemos considerado algunas acciones a tomar en cuenta hacia atrás y de manera horizontal por las características propias del negocio.

Gráfico 2.26: Estrategia de integración

Elaboración propia

2.10.6. Aspectos críticos

Los aspectos críticos identificados son:

Tabla 2.32: Aspectos críticos del negocio

Aspecto crítico	Grado de influencia
Dependencia con agencias e instituciones internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • El aspecto más crítico del negocio es la alta dependencia con las agencias mayoristas que son las encargadas de armar grupos de turistas. • La existencia de fallas en la comunicación y la coordinación con ellas nos puede ocasionar: • Cancelación de tours previamente programados. • Fallas en el otorgamiento del servicio al turista lo que haría que no nos vuelva a contratar y ante un cliente mal servido sabemos que existen otros potenciales que ya no trabajarían con nosotros. • Pérdidas de negocio y dinero si se tienen que pagar las reservas en hoteles que fueron contratadas con anterioridad.
Reservas de hoteles	<ul style="list-style-type: none"> • Las reservas de hoteles son otro aspecto crítico del negocio. Una falla en las coordinaciones puede ocasionar: • Que no se cuente con el cupo requerido para darle al turista el alojamiento deseado. Esto es especialmente crítico en épocas de alta. • Que se tenga que asumir pagos por reservas no confirmadas o anuladas a tiempo.
Traslados en el interior del país	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de nuestros productos tiene destinos que no se pueden acceder por avión. Esto puede ser perjudicial porque de acuerdo a las encuestas se sabe que los BB prefieren transporte aéreo.

Elaboración propia

2.10.7. Análisis de riesgos

Asimismo entre los riesgos que hemos evaluado están:

Tabla 2.33: Riesgos y estrategias de amortiguación

Riesgo	Estrategia de amortiguación
Inestabilidad política y social	<ul style="list-style-type: none"> • Ante esta variable que no podemos controlar nuestra política estará orientada a mantener al turista bien informado de los acontecimientos sociales y políticos por los que atraviese nuestro país, para que decida libremente su viaje. • Hasta ahora la falta de aceptación del actual gobierno (menos del 7%) no ha significado la disminución de ingreso de turistas. Por el contrario, los efectos de las campañas publicitarias organizadas por PromPerú para difundir la marca Perú han dado como resultado un aumento significativo en el ingreso de turistas, pero no obstante consideramos que el turista se sentirá más comprometido con nosotros en la medida en que nosotros lo estemos con él.
Clima y fenómenos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • El Perú ha atravesado muchas crisis a consecuencia de condiciones climáticas desfavorables y otros fenómenos como la corriente del Niño y huaycos. La estrategia que emplearemos será programar los paquetes de acuerdo a las mejores condiciones de clima y ambientación. Por ejemplo se está procurando no programar los paquetes que tienen a la Sierra en los meses de lluvia.
Campañas de difusión en el exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente existe un fondo de promoción turística que ya ha comenzado a dar buenos resultados con el aumento de ingresos de turistas. • El riesgo latente está en que de acuerdo a la historia no todas las campañas de difusión que han tenido éxito, se han mantenido en el tiempo. En cada cambio de gobierno se han empezado de cero muchas estrategias publicitarias, perdiendo continuidad aquellas que fueron planeadas en otras administraciones.

Elaboración propia

2.10.8. Beneficios e implicancias

En el capítulo 6 del estudio financiero se muestran los beneficios económicos que pensamos obtener con el establecimiento de Kutina Tours.

Nuestra empresa será una nuevo agente generador de empleo en el mercado turístico, por eso a modo de ilustrar los beneficios e implicancias de su ingreso presentamos el siguiente gráfico del ecosistema, en donde se muestran todas las interrelaciones de la empresa.

Gráfico 2.27: Ecosistema del proyecto Kutina Tours

Elaboración propia

2.11. Pronóstico de ventas

Utilizando los resultados de la encuesta podemos afirmar con un 90% de certeza que del total de turistas estadounidenses que entrevistamos, un 73% contestó afirmativamente a la pregunta ¿Le gustaría tener una experiencia con hospedaje rural, pleno contacto con la naturaleza, relajación, medicina alternativa y meditación? Con respecto a los canadienses el 60% contestó que si. (Ver pregunta 16 a de la encuesta en el anexo 1). Estos cálculos y proyecciones se mostraron en el análisis de la demanda.

Asumiendo que la demanda seguirá en aumento a consecuencia de las inversiones en turismo que anteriormente hemos mencionado y con la estrategia de establecer alianzas de negocio con los tour operadores y agencias mayoristas consideramos razonable establecer un porcentaje de captura del 0.4 % de BB Canadienses y 0.9% de BB procedentes de Estados Unidos.

En el cuadro 2.16 se muestra el número de turistas que captaríamos en el horizonte de planeamiento del proyecto mes a mes, operando al máximo de nuestra capacidad y en el cuadro 2.17 se muestra la programación de ventas para los diferentes productos, correspondiente a los periodos entre 2005 y 2009. Se observa progresivamente el aumento. Finalmente en el cuadro 2.18 se muestra la proyección de las ventas anuales considerando grupos de 5, 10 y 15 turistas.

Cuadro 2.16: Porcentaje de captura del mercado
(Años: 2004 –2009)

Mes-Año	Canadá	USA	Canadá + 3%	USA + 3%	Canadá 0.4%	USA 0.9%	Total	Grupos 10	Grupos 15
Jul-04	478	6,065	492	6,247	1	56	57	5	3
Ago-04	341	5,115	352	5,268	1	47	48	4	3
Sep-04	339	4,026	349	4,147	1	37	38	3	2
Oct-04	413	4,970	425	5,119	1	46	47	4	3
Nov-04	455	4,895	469	5,042	1	45	46	4	3
Dic-04	496	4,864	511	5,010	2	45	47	4	3
Ene-05	526	4,861	541	5,007	2	45	47	4	3
Feb-05	520	5,431	536	5,594	2	50	52	5	3
Mar-05	543	5,818	560	5,993	2	53	55	5	3
Abr-05	434	4,982	447	5,132	1	46	47	4	3
May-05	424	5,100	437	5,253	1	47	48	4	3
Jun-05	383	6,180	395	6,365	1	57	58	5	3
Jul-05	492	6,267	507	6,455	2	58	60	6	4
Ago-05	352	5,284	363	5,443	1	48	49	4	3
Sep-05	349	4,159	360	4,284	1	38	39	3	2
Oct-05	425	5,134	438	5,288	1	47	48	4	3
Nov-05	469	5,056	483	5,208	1	46	47	4	3
Dic-05	512	5,023	527	5,174	2	46	48	4	3
Ene-06	542	5,020	558	5,171	2	46	48	4	3
Feb-06	536	5,609	552	5,777	2	51	53	5	3
Mar-06	560	6,008	577	6,188	2	55	57	5	3
Abr-06	447	5,144	460	5,298	1	47	48	4	3
May-06	437	5,266	450	5,423	1	48	49	4	3
Jun-06	395	6,380	407	6,571	1	59	60	6	4
Jul-06	507	6,469	522	6,663	2	59	61	6	4
Ago-06	363	5,454	373	5,618	1	50	51	5	3
Sep-06	360	4,292	371	4,421	1	39	40	4	2
Oct-06	438	5,298	451	5,456	1	49	50	5	3
Nov-06	483	5,217	498	5,374	1	48	49	4	3
Dic-06	527	5,183	543	5,338	2	48	50	5	3
Ene-07	558	5,179	574	5,334	2	48	50	5	3
Feb-07	552	5,786	569	5,960	2	53	55	5	3
Mar-07	577	6,197	594	6,383	2	57	59	5	3
Abr-07	460	5,306	474	5,465	1	49	50	5	3
May-07	450	5,431	464	5,594	1	50	51	5	3
Jun-07	406	6,579	418	6,777	1	60	61	6	4
Jul-07	522	6,671	538	6,871	2	61	63	6	4
Ago-07	373	5,624	384	5,792	1	52	53	5	3
Sep-07	370	4,426	381	4,558	1	41	42	4	2
Oct-07	451	5,462	464	5,625	1	50	51	5	3
Nov-07	497	5,378	512	5,540	2	49	51	5	3
Dic-07	542	5,343	558	5,503	2	49	51	5	3
Ene-08	574	5,338	591	5,498	2	49	51	5	3
Feb-08	568	5,963	585	6,142	2	55	57	5	3
Mar-08	593	6,387	611	6,578	2	59	61	6	4
Abr-08	473	5,467	487	5,631	1	50	51	5	3
May-08	463	5,596	477	5,764	1	51	52	5	3
Jun-08	418	6,779	430	6,982	1	62	63	6	4
Jul-08	537	6,872	553	7,079	2	63	65	6	4
Ago-08	384	5,793	395	5,967	1	53	54	5	3
Sep-08	381	4,559	392	4,696	1	42	43	4	2
Oct-08	464	5,626	477	5,794	1	52	53	5	3
Nov-08	511	5,539	527	5,706	2	51	53	5	3
Dic-08	557	5,502	574	5,667	2	51	53	5	3
Ene-09	590	5,497	608	5,662	2	50	52	5	3
Feb-09	584	6,141	602	6,325	2	56	58	5	3
Mar-09	610	6,576	628	6,773	2	60	62	6	4
Abr-09	486	5,629	501	5,798	2	52	54	5	3
May-09	476	5,761	490	5,934	1	53	54	5	3
Jun-09	429	6,978	442	7,188	1	64	65	6	4
Jul-09	552	7,074	568	7,286	2	65	67	6	4
Ago-09	394	5,963	406	6,142	1	55	56	5	3
Sep-09	391	4,692	403	4,833	1	43	44	4	2
Oct-09	476	5,790	491	5,963	1	53	54	5	3
Nov-09	525	5,700	541	5,872	2	52	54	5	3
Dic-09	573	5,662	590	5,832	2	52	54	5	3

Elaboración propia

**Cuadro 2.17: Cantidad de paquetes programados en
el horizonte de la proyección
(Años: 2005 - 2009)**

Paquetes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Programación para los años 2005 y 2006													
Costa Inolvidable	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
Sierra Mística	0	0	0	1	1	2	2	2	0	1	0	1	10
Selva Exótica	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4
Collage en el Mantaro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mezcla Saludable	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4
Total de paquetes/mes	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	23
Programación para 2007													
Costa Inolvidable	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
Sierra Mística	0	0	0	1	1	3	3	3	0	1	0	1	13
Selva Exótica	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4
Collage en el Mantaro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mezcla Saludable	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	5
Total de paquetes/mes	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	27
Programación para 2008													
Costa Inolvidable	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5
Sierra Mística	0	0	0	1	1	3	4	3	0	1	0	1	14
Selva Exótica	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4
Collage en el Mantaro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mezcla Saludable	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	5
Total de paquetes/mes	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	29
Programación para 2009													
Costa Inolvidable	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5
Sierra Mística	0	0	0	1	1	4	4	4	0	1	0	1	16
Selva Exótica	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4
Collage en el Mantaro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mezcla Saludable	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	5
Total de paquetes/mes	3	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	31

Elaboración propia

Cuadro 2.18: Proyección de ventas para escenarios de grupos de 5, 10 y 15 turistas
(Años: 2005 - 2009)

Paquetes 5 PAX	Precio Unitario	2005		2006		2007		2008		2009	
	US\$	Q	US\$	Q	US\$	Q	US\$	Q	US\$	Q	US\$
Costa Inolvidable	2,361	4	47,220	4	47,220	4	47,220	5	59,025	5	59,025
Sierra Mística	3,406	10	170,300	10	170,300	13	221,390	14	238,420	16	272,480
Selva Exótica	1,476	4	29,520	4	29,520	4	29,520	4	29,520	4	29,520
Collage en el Mantaro	1,622	1	8,110	1	8,110	1	8,110	1	8,110	1	8,110
Mezcla Saludable	1,803	4	36,060	4	36,060	5	45,075	5	45,075	5	45,075
Total de Ventas			291,210		291,210		351,315		380,150		414,210
Paquetes 10 PAX	Precio Unitario	2005		2006		2007		2008		2009	
	US\$	Q	US\$	Q	US\$	Q	US\$	Q	US\$	Q	US\$
Costa Inolvidable	1,827	4	73,076	4	73,076	4	73,076	5	91,345	5	91,345
Sierra Mística	2,755	10	275,540	10	275,540	13	358,203	14	385,757	16	440,865
Selva Exótica	1,105	4	44,211	4	44,211	4	44,211	4	44,211	4	44,211
Collage en el Mantaro	1,194	1	11,938	1	11,938	1	11,938	1	11,938	1	11,938
Mezcla Saludable	1,426	4	57,029	4	57,029	5	71,286	5	71,286	5	71,286
Total de Ventas			461,793		461,793		558,712		604,535		659,644
Paquetes 15 PAX	Precio Unitario	2005		2006		2007		2008		2009	
	US\$	Q	US\$	Q	US\$	Q	US\$	Q	US\$	Q	US\$
Costa Inolvidable	1,504	4	90,227	4	90,227	4	90,227	5	112,783	5	112,783
Sierra Mística	2,333	10	349,948	10	349,948	13	454,933	14	489,927	16	559,917
Selva Exótica	898	4	53,898	4	53,898	4	53,898	4	53,898	4	53,898
Collage en el Mantaro	965	1	14,468	1	14,468	1	14,468	1	14,468	1	14,468
Mezcla Saludable	1,177	4	70,630	4	70,630	5	88,287	5	88,287	5	88,287
Total de Ventas			579,170		579,170		701,812		759,364		829,353

Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. Tamaño y localización

En esta sección elaboraremos una descripción de los criterios que consideramos de relevancia para la dimensión de la capacidad y para la localización de Kutina Tours. Asimismo, se evaluarán los factores críticos a fin de elegir el nivel de capacidad más adecuado y determinar la ubicación de las oficinas administrativas, acorde con nuestras estrategias de negocio.

3.1. Tamaño

Para nuestro giro de negocio, el tamaño se refiere a la capacidad medida en unidades de servicio –paquetes turísticos- que nuestra empresa puede brindar a sus clientes durante las diferentes temporadas del año.

La planeación estratégica de la capacidad consiste en determinar el nivel de utilización de capital –instalaciones, equipos y tamaño global de la fuerza laboral– que mejor respalden la estrategia de competitividad de la compañía y que permitan alcanzar el mejor nivel operativo, que es el nivel de capacidad para el cual se ha diseñado el proceso operativo y que permite minimizar el costo de la unidad promedio. ⁽³⁴⁾ Por lo tanto, nuestra capacidad de servicio

(34) CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas; JACOBS, F. Robert. *Administración de producción y operaciones*. 8ª. ed. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill, 2000. p. 265.

depende fundamentalmente del tiempo y de la ubicación. Además, esta sujeta a fluctuaciones de demanda más volubles y su utilización tiene un impacto directo sobre la calidad del servicio. En la tabla 3.1 se explican cada una de estas variables:

Tabla 3.1: Variables que limitan la capacidad de los servicios

Variable	Descripción
Tiempo	La capacidad tiene que estar disponible para producir un servicio en el momento en que se requiere.
Ubicación	La capacidad debe estar ubicada cerca al cliente. La capacidad primero es distribuida al cliente (físicamente o por algún medio de comunicación) luego se produce el servicio.
Volubilidad de la demanda	Los servicios no se pueden almacenar (no existe un inventario para atender la demanda). Los clientes interactúan directamente con el sistema de producción del servicio. Cada cliente tiene necesidades diferentes, diversos niveles de experiencia con el proceso y pueden requerir diversos números de transacciones.

Elaboración propia

Para monitorear y controlar la capacidad se seleccionará el conjunto de factores de desempeño que mejor se ajusta a nuestro servicio tal como se muestra en la tabla 3.2. Es preciso indicar que en cuanto al factor flexibilidad, que entendemos, es la habilidad de incrementar o disminuir rápidamente los niveles de producción de servicios, o de cambiar la capacidad de producción de un paquete turístico a otro. ⁽³⁵⁾ Los paquetes turísticos deben adecuarse al perfil y requerimientos específicos de nuestros pasajeros que serán

(35) CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas; JACOBS, F. Robert. **Administración de producción y operaciones**. 8ª. ed. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill, 2000. p. 269.

pactados previos a la ejecución del servicio. Adicionalmente, considerar algunas alternativas de actividades que el cliente podrá realizar en caso que no desee utilizar algunos servicios que están incluidos dentro del programa.

Sin embargo, los procesos en el caso de personal flexible, requieren que el recurso humano tenga múltiples habilidades y la capacidad para cambiar con facilidad de un tipo de tarea a otra. Asimismo, se requiere una capacitación más amplia que los trabajadores especializados y se necesita el apoyo de los gerentes y del personal para facilitar cambios rápidos en sus asignaciones de trabajo.

Tabla 3.2: Selección de factores de desempeño

Factor de desempeño	Descripción	¿Seleccionado?
Costos	Buscar el menor costo para nuestros productos turísticos	Si
Calidad	Nivel de servicio orientado a la satisfacción del cliente	Si
Flexibilidad	Nivel de adaptación a la variación del volumen y estacionalidad de la demanda	Si
Introducción de nuevos productos	Creación de nuevos paquetes turísticos para atraer a nuevos segmentos	No
Confiabilidad	Servicio que inspire relaciones a largo plazo con los clientes	Si
Velocidad de prestación	Brindar el servicio en el menor tiempo posible	No
Nivel de inversión	Proporcionar el servicio con los niveles de inversión mínimo	Si

Elaboración propia

3.1.1. Tamaño y mercado

Una característica en el comportamiento del mercado turístico es la estacionalidad lo cual obliga a hacer ampliaciones oportunas según sea requerido. Como se puede observar en el gráfico 3.1 en el caso del segmento de mercado de canadienses, el mes de Diciembre presenta una tendencia creciente que se mantiene durante Enero y Febrero alcanzando su pico más alto en el mes de Marzo comparable únicamente con el mes de Julio. Por otra parte, en el segmento de mercado de estadounidenses se puede apreciar que la tendencia creciente se presenta a partir del mes de Febrero elevándose en Marzo para luego descender ligeramente. Y en el mes de Junio llega a su punto más alto manteniéndose hasta Julio (gráfico 3.2).

Los niveles más bajos de demanda se presentan en ambos casos –para canadienses y estadounidenses– durante los meses de Abril y Setiembre. De otro lado, Marzo y Julio son los meses de alta para ambos grupos.

Gráfico 3.1: Ingreso de turistas extranjeros de nacionalidad canadiense mayores de 40 años que ingresaron al Perú:

Enero 1994 - Junio 2004

(En años y meses)

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.
Elaboración propia

Gráfico 3.2: Ingreso de turistas extranjeros de nacionalidad estadounidense mayores de 40 años que ingresaron al Perú:

Enero 1994 - Junio 2004

(En años y meses)

Fuente: Documento entregado por Marcelo Hurtado, Jefe de la Oficina de Informática y Estadística (OIE) del DIGEMIN. Lima, 15 de julio de 2004.
Elaboración propia

3.1.2. Tamaño y tecnología

Tal como se mencionó en la descripción del producto, nuestros clientes recibirán un disco compacto con imágenes y cortos de video de su viaje, para lo cual se requiere contar con el equipo necesario para cada grupo. La cantidad requerida de los mismos vendrá determinada por el número de grupos en simultáneo que atenderemos.

Un aspecto a considerar en este punto es el crecimiento tecnológico a lo largo del tiempo. Para ello, debemos evaluar la contribución que tendrá la tecnología en la mejora del servicio, en la reducción de los costos y el impacto sobre la rentabilidad.

3.1.3. Tamaño y localización

Al ser una empresa que presta servicios no centralizados (productos turísticos), el tamaño de nuestra oficina tiene una relación estrecha con nuestra capacidad de servicio. El desarrollo de multilocales dependerá del crecimiento de nuestro negocio y la búsqueda de mayor proximidad a los lugares de prestación del servicio para mantener los estándares de calidad. Una mejor posición en el mercado facilitará el enfrentarse a barreras comerciales, como por ejemplo las restricciones para la prestación de servicios turísticos en Cuzco.

3.1.4. Tamaño y financiamiento

Para nuestro proyecto, la capacidad de atención se encuentra relacionada con el nivel de financiamiento al que podemos acceder, pues nuestro capital de trabajo está en función de los recursos utilizados para atender a los grupos de turistas. La cantidad inicial de personal, insumos y bienes y servicios requeridos a nuestros proveedores no deben determinarse sólo por la demanda a atender, sino que

deben orientarse a una operación sostenible y de crecimiento sólido.

3.1.5. Determinación de la capacidad

La determinación de la capacidad de servicio nos lleva a plantear las siguientes preguntas.

- a. ¿Cuándo y cuántos (paquetes) debe crear para anticipar los picos de la demanda?
- b. ¿Cuántos paquetes turísticos debería ofrecerse?
- c. ¿A cuántas personas debería atender cada paquete?

En este punto tenemos que considerar también el ciclo de vida del negocio. Por lo general las empresas de servicios consideran cuatro etapas según Sasser, Olsen y Wyckoff: ⁽³⁶⁾ empresarial, racionalización de multi-locales, crecimiento y madurez. Para nuestro estudio consideraremos básicamente tres escenarios: etapa inicial (empresarial), etapa de crecimiento y madurez.

(36) CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas; JACOBS, F. Robert. **Administración de producción y operaciones**. 8ª. ed. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill, 2000. p. 279.

Adicionalmente, a partir de nuestro estudio de mercado se consideran las siguientes restricciones:

a. Red de contactos limitada

Dadas las características especiales de nuestros servicios, el personal deberá pasar por una etapa de inmersión en la cual será capacitado y entrenado para el tipo de trabajo que se requiere. Asimismo, dentro de sus estrategias de comercialización se encuentra la consolidación de su red de contactos.

b. Grupos de 10 a 15 personas por paquete

Por una parte, un mayor nivel de personalización en los servicios exige un manejo de grupos más pequeños. A su vez, las características psicográficas del segmento de Baby Boomers y las encuestas realizadas nos muestran que prefieren viajar en grupos no mayores a 15 personas.

c. Capacidad de financiamiento

En la etapa inicial la empresa tiene limitaciones para acceder a un mayor financiamiento.

A continuación presentamos una tabla 3.3 con la estructura de componentes de recursos que determinarán nuestra capacidad inicial. Cabe mencionar que en este cuadro no se considera los

componentes que son proporcionados por terceros (como por ejemplo, transporte, alojamiento y alimentación).

Para las etapas siguientes (crecimiento y madurez) el número de elementos variables estará en función del número de grupos a atender en simultáneo.

Tabla 3.3: Recursos requeridos por producto

Tipo	Categoría	Componente	Cantidad Req.
Variables	Recursos Humanos	Tour Conductor	1
		Guía Turístico	1
		Asistente en Terapia	2
	Recursos Tecnológicos	Cámara de Video Digital	1
		Equipo de Comunicación Móvil	1
		CD de Recuerdo (Paquete de 15)	1
	Otros	Recuerdo simbólico (Paquete de 15)	1
		Kit de Insumos para Masajes (para 15 personas)	1
		Kit de Primeros Auxilios	1
Fijo	Recursos Humanos	Gerente General	1
		Gerente de Operaciones	1
		Counter Ventas	1
	Recursos Tecnológicos	PC con software de Oficina	3
		Grabador de CD	1
		Escáner / Fotocopiadora	1
		Impresora Láser	1
		Impresora de Matriz	1
	Comunicaciones	Línea Dedicada	1
		Teléfono	1
		Equipo de Comunicación Móvil	1
	Inmuebles	Oficina	1

Elaboración propia

Tomando como base el porcentaje de captura del mercado -obtenido a partir del 0.4% y 0.9% para

canadienses y estadounidenses respectivamente- la cantidad de turistas del segmento de Baby Boomers interesados en el tipo de servicio que ofrece Kutina Tours, se establecerán los grupos de diez a quince pasajeros por paquete que se espera que vengan. Luego y de acuerdo a nuestra capacidad inicial, estaremos en condiciones de atender hasta un máximo de cuatro paquetes turísticos en los meses de temporada alta del último año y un mínimo de un único paquete en el mes de setiembre de los dos primeros años.

El detalle de la programación está en el acápite del pronóstico de ventas del estudio de mercado (capítulo 2).

3.2. Localización

Para una empresa proveedora de productos turísticos, no existe propiamente el concepto de planta, por lo cual nuestro proyecto no incluye un análisis de localización a este respecto, sino sólo el de la oficina administrativa. Con el objeto de determinar los factores que influyen en la localización de nuestra oficina, realizamos una lista de los riesgos que hay que considerar. Dichos riesgos son presentados en la siguiente tabla.

Tabla 3.4: Riesgos a considerar en la localización

Riesgo	Alternativa
Expansión del Mercado	Añadir nueva capacidad, la cual habrá que localizar, bien ampliando las instalaciones ya existentes en un lugar determinado o bien creando una nueva oficina en algún otro sitio.
Contracción de la demanda / Cambio en la localización de la demanda	Cierre de instalaciones y/o reubicación de las operaciones.
La presión de la competencia	Puede llevar a la relocalización de la oficina.
Las fusiones y adquisiciones entre empresas	Desaparición o reubicación.

Elaboración propia

Tomando en cuenta estos riesgos, para nuestro proyecto hemos elaborado una lista de factores indicando el nivel de criticidad con respecto a nuestra empresa.

Tabla 3.5: Factores considerados para la localización

Factor	Nombre	Descripción
F1	Fuentes de abastecimiento	Para nuestro proyecto, este aspecto se orienta a la facilidad de la ubicación para mantener las relaciones con nuestros proveedores
F2	Los mercados	Desde el punto de vista de los clientes, el segmento elegido no tiene un impacto determinante sobre la localización de la oficina. Sin embargo, la proyección para la captura de segmentos en el territorio nacional y la localización de las oficinas de nuestros competidores hacen que cobre relevancia este factor.
F3	Medios de transporte	La accesibilidad del local con respecto a nuestros clientes y trabajadores.

continúa...

Tabla 3.5: Factores considerados para la localización

...viene

Factor	Nombre	Descripción
F4	Los suministros básicos	Cualquier instalación necesita de suministros básicos como el agua y la energía, por ello es especialmente crítico en las plantas de fabricación. Influye notablemente cuando las cantidades requeridas son altas y afectan los costos.
F5	La calidad de vida (Seguridad).	Factor relacionado con los aspectos: educación, coste de la vida, las ofertas culturales y de ocio, baja criminalidad, sanidad adecuada, transporte público, clima, etc.
F6	El marco jurídico	Las normas comunitarias, nacionales, regionales y locales inciden sobre las empresas, pudiendo variar con la localización. Un marco jurídico favorable puede ser una buena ayuda para las operaciones, mientras que uno desfavorable puede entorpecer y dificultar las mismas. Restricciones, condiciones medioambientales, permisos de construcción, entre otros.
F7	Los impuestos y los servicios públicos	La presión fiscal varía entre las diferentes localidades, si esta es alta reduce el atractivo de un lugar, tanto para las empresas como para los empleados. Pero, si las tasas son demasiado bajas pueden ser sinónimo de malos servicios públicos.
F8	Los terrenos y la construcción	La existencia de terrenos donde ubicarse a precios razonables, así como los moderados costes de construcción, son factores adicionales a considerar, pues ambos pueden variar mucho en función del lugar.

Elaboración propia

Para nuestro proyecto, la decisión sobre la localización se basa en un análisis de macro localización y luego de una micro localización, estudiándose los beneficios de los departamentos y provincias, respectivamente.

3.2.1. Macro localización

Cuzco y Lima representan nuestras alternativas para ubicar nuestra oficina, el primero por la afluencia de turismo y el segundo por ser el punto de partida para nuestros servicios. Para la evaluación de alternativas de macro localización de nuestra oficina, la siguiente tabla muestra la relación de Factores ponderados que aplicaremos.

Tabla 3.6: Ponderación de factores

Factor	Nombre	Ponderación
F1	Fuentes de abastecimiento	5
F2	Los mercados	3
F3	Los medios de transporte	3
F4	Los suministros básicos	4
F5	La calidad de vida (Seguridad).	3
F6	El marco jurídico	4
F7	Los impuestos y los servicios públicos	3
F8	Los terrenos y la construcción / Alquileres	4

Elaboración propia

En la tabla 3.7, presentamos la evaluación de estas alternativas.

Tabla 3.7: Evaluación de alternativas de macro localización

Localidad /	Cuzco		Lima	
Factores	Calificación	Total	Calificación	Total
F1	2	10	5	25
F2	3	09	4	12
F3	2	06	5	15
F4	3	12	4	16
F5	2	06	4	20
F6	1	04	4	16
F7	3	09	3	09
F8	3	12	5	20
Total		68		133

Leyenda de la calificación: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Bueno, (2) Regular, (1) Malo
Elaboración propia

Luego de la calificación de las alternativas, la que presenta mayores ventajas es Lima. Por lo tanto es en este departamento donde se ubicaría nuestra oficina administrativa. Como se puede apreciar en la próxima tabla, en la mayoría de casos, las oficinas de nuestros competidores indirectos se encuentra en Lima.

Tabla 3.8: Ubicación de competidores directos

Empresa	Dirección	Departamento
Tours Laguna Seca	Av. Manco Cápac 1098 Baños del Inca	Cajamarca
Turismo Incaico	Av. Pardo 610 – Miraflores	Lima
Condor Travel	Armando Blondet 249 - San Isidro	Lima

Elaboración propia

3.2.2. Micro localización

Dentro de Lima, una revisión inicial nos indica que el giro de negocio no se orienta a una predilección por algún distrito en especial. Como parte de nuestra estrategia, buscamos ubicaciones que faciliten nuestras operaciones, incluyendo el acceso a los proveedores. Para dar un ejemplo, en la tabla siguiente presentamos una relación con la ubicación de empresas de transporte turístico de cobertura nacional.

Tabla 3.9: Empresas de transporte con cobertura nacional

Empresa de Transporte	Dirección	Distrito
Caracol	Av. Brasil 425	Lima – Lima
Golden Perú	Av. Javier Prado 5250 – Camacho	La Molina – Lima
Isa Autos	Av. Intihuatana 431 Of. 103	Surco – Lima
Manchego Turismo	Av. Colonial 2685	Callao
Móvil Tours	Jr. Huancavelica 1046	Lima – Lima
Transportes Turísticos Fernández	Gral Suárez 215	Miraflores – Lima
Transportes Pedro Longa	Collasuyo - Maranga	San Miguel – Lima
SuperTurs	Avenida Industrial N° 567 Urb. Huancayo	Cusco

Elaboración propia

Por otro lado, al realizar una revisión en las páginas amarillas del directorio telefónico para el año 2004, notamos que de las 510 empresas suscritas, 142 se encuentran ubicadas en Miraflores. Por esta razón, elaboramos una relación de alternativas de locales en alquiler en los distritos de Miraflores y San Isidro, con alquileres en el rango de 400 a 700 dólares americanos, para establecer la oficina administrativa.

Tabla 3.10: Alternativas de locales para oficina

Dirección	Distrito	A.T	A.C	Alqui- ler (US\$)	Habit	Baño	Garaje	Pisos/ Edificio
Grau	Miraflores	165.2	165.2	660	1	2	1	5/8
Indepen- dencia	Miraflores	200.0	200.0	650	6	3	2	0/0
Emilio Cavenecia esquina Lord Cochrane	San Isidro	0.0	120.0	650	0	0	2	2/0
Grau	Miraflores	160.35	160.35	640	1	2	1	8/8
Angamos	Miraflores	0.0	218.0	595	6	2	0	2/6
General Pedro Silva - Urb. San Antonio	Miraflores	0.0	60.0	500	4	2	2	2/2
Chinchón	San Isidro	70.0	70.0	490	1	0	1	4/0
Chinchón	San Isidro	85.0	85.0	480	1	0	1	4/0
La Torre Baltazar	San Isidro	0.0	130.0	480	5	2	0	2/0
Paz Soldán	San Isidro	0.0	40.0	450	1	1	1	6/9

Elaboración propia

Por las características del área construida, la cantidad de habitaciones, baños y el área para estacionamiento, los locales ubicados en Grau e Independencia en Miraflores son los que representan la mejor alternativa de oficina administrativa.

CAPÍTULO IV

4. Ingeniería del proyecto

En este capítulo nos centraremos en describir los procesos inherentes al quehacer de la agencia-tour operadora Kutina Tours, sus operaciones y los pasos necesarios para su implementación.

4.1. Investigaciones preliminares

No hemos encontrado ningún estudio peruano ni internacional específico que trate acerca de turismo antiestrés para Baby Boomers, pero si hemos hallado artículos de revistas y libros que respaldan el porqué hemos elegido este nicho, los mismos que hemos citado en el estudio de mercado.

4.2. Selección y descripción de los procesos

Kutina Tours será una agencia - tour operadora que confeccionará paquetes turísticos que son bienes intangibles, donde el eje son los servicios. El negocio del turismo exige una alta interacción con el cliente, siendo éste el eje de todas las decisiones y acciones que tomará nuestra empresa.

Inspirados en el triángulo de los servicios (ver gráfico 4.1) comenzaremos en esta sección a describir la estrategia de

las operaciones, para luego describir cada uno de los procesos más relevantes orientados al cliente.

Gráfico 4.1: El triángulo de los servicios

Fuente: CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas; JACOBS, F. Robert. **Administración de producción y operaciones**. 8ª. ed. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill, 2000. p. 144.
Elaboración propia

4.2.1. Selección de los procesos

Los procesos seleccionados se encuentran dentro del ciclo de las operaciones base de la agencia-tour operadora. Comprende las fases de preparación (pre-operativa), ejecución (operativa) y de conclusión y seguimiento (post-operativa).

En la tabla siguiente se describen brevemente dichos procesos:

Tabla 4.1: Procesos operativos base de Kutina Tours

Procesos pre-operativos	
Nombre:	Diseñar y Ofertar Productos - (DOP)
Propósito:	Crear paquetes novedosos y atractivos centrados en los gustos y preferencias del cliente.
Descripción:	Este proceso se inicia con la selección de los destinos y la evaluación del potencial turístico y de descanso de los mismos. Continúa con el contacto con proveedores y las negociaciones de precio y capacidad disponibles. Termina con la aplicación del test de calidad de las zonas escogidas. Si el test da un resultado favorable se procede a la publicación del paquete con sus características y cronograma de ejecución, en la página WEB. Finalmente se envía un brochure a las agencias mayoristas con las que se tiene alianzas.
Contacto con cliente:	Indirecto
Reglas:	<p><i>Porcentaje de calidad:</i> Los lugares escogidos deberán tener un 90% de los requisitos de calidad pedidos.</p> <p><i>Precio:</i> El precio variará en función del número de personas que conforman el grupo y de las características de hospedaje que elijan.</p> <p><i>Periodo de anticipación:</i> El envío de los productos a las agencias mayoristas se hace con tres meses de anticipación a la ejecución del calendario.</p>
Nombre:	Vender Paquetes - (VEP)
Propósito:	Colocar paquetes para grupos de 5 a 15 turistas y recibir las reservas (booking) correspondientes.
Descripción:	<p>La venta comienza cuando el turista por intermedio del correo electrónico o a través de los mayoristas elige uno de nuestros productos.</p> <p>Cuando un grupo se cierra la agencia mayorista nos envía los datos de cada turista. Inmediatamente se procede a confirmar la reserva de ocupación con hoteles y demás proveedores comprometidos en el servicio.</p> <p>Luego se envía la confirmación de las reservas a la agencia mayorista o al turista directamente por medio del correo electrónico con la recomendación de visitar la página Web y que se informe de las características de los lugares que va a visitar y el itinerario de su tour.</p>
Contacto con cliente:	Directo pero impersonal
Reglas:	<p><i>Cupo mínimo:</i> No se aceptarán grupos de menos de 5 personas, ni más de 15.</p> <p><i>Pago:</i> Es por adelantado y por el 100%</p>

continúa...

Tabla 4.1: Procesos operativos base de Kutina Tours

...viene

Procesos operativos	
Nombre:	Realizar Tours - (RET)
Propósito:	Lograr la máxima satisfacción del turista con la finalidad de garantizar su regreso.
Descripción:	Este proceso es el que tiene mayor grado de contacto con el cliente. Se inicia con el arribo de los turistas a Lima para luego proceder a realizar los diferentes traslados y alojamientos en los diferentes destinos del tour. Se contará con la presencia de animadores-guías y masajistas quiénes estarán a cargo de las diferentes actividades y visitas a los atractivos turísticos programados. El proceso termina con la entrega de recuerdos y el traslado de los turistas de regreso a Lima.
Contacto con el cliente	Directo y personal
Reglas:	<i>0 defectos:</i> En el proceso se hace contemplado puntos de posible falla (poka yokes) con la finalidad de prevenir cualquier error en el otorgamiento del servicio.
Procesos post-operativos	
Nombre:	Efectuar Seguimiento al Cliente - (ESC)
Propósito:	Mantener la preferencia de los clientes por nuestros servicios post-venta.
Descripción:	El seguimiento se inicia al terminar los servicios de un tour. Se le pide al turista que llene una encuesta de satisfacción y se le acompaña al aeropuerto para que continúe con su siguiente destino o retorne a su ciudad de origen. Se le hace entrega del CD con las fotos de su viaje y este proceso continúa con el envío de mailings y el contacto permanente a través del club "Kutina Friendship" y el acceso a nuestra página Web.
Contacto con el cliente	Directo pero impersonal.
Reglas:	<i>Nivel de satisfacción:</i> Es el calificativo total del servicio otorgado por los turista cuando realiza la encuesta de calidad de servicios. Se espera que oscile entre 90 y 100 (ver anexo 13). <i>Membresía:</i> La membresía al club Kutina Friendship se establece con la creación de una clave de usuario y password para el turista.

Elaboración propia

4.2.2. La estrategia de los servicios

Nuestra estrategia de servicios, que ya se describió en el estudio de mercado, es variada dependiendo de las implicancias del proceso y del grado de contacto con lo turistas.

Utilizando la matriz de Chase vemos como encajan tres de nuestros procesos en un marco genérico de estrategias de servicios.

Gráfico 4.2: Estrategia de los servicios de Kutina Tours

Fuente: CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas; JACOBS, F. Robert. **Administración de producción y operaciones**. 8ª. ed. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill, 2000. p. 151.
Elaboración propia

4.2.3. Descripción detallada de los servicios

Para describir los procesos DOP-Diseñar y ofertar productos, VEP-Vender paquetes y ESC-Efectuar seguimiento de clientes utilizamos la técnica del Diagrama de Flujo que nos ha permitido identificar

cuáles son las entidades responsables y las actividades necesarias para realizar dichos procesos.

Para el proceso de VEP-Vender paquetes, en el cuál se requiere de un contacto directo con los clientes, utilizamos la técnica de blueprinting ⁽³⁷⁾ o “planos del servicio” que nos ha permitido plasmar gráficamente la secuencia de tareas y controles necesarios para la realización exitosa de los mismos. Esta técnica documenta una red de transacciones entre los clientes y proveedores del servicio. El primer plano indica las actividades sobre las que el cliente (el turista en nuestro caso) tiene control. En el segundo plano figuran las actividades transaccionales entre cliente y proveedor también conocidas como el front-office. Finalmente en el tercer plano están las actividades entre bambalinas o también denominadas back-office en las cuales no tiene ingerencia el cliente.

En los gráficos del 4.3 al 4.6 mostramos una descripción detallada de los procesos mencionados.

(37) Ph.D.FISH, L. A. “Process Strategy and Capacity Planning”. En: **Canisius College**. [en línea]. New York: Canisius College, Julio, 2004. [citado 20 Julio 2004]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www2.canisius.edu/~fishl/proselectcapacity.html>

Gráfico 4.3: Diagrama de flujo de datos del proceso: Diseñar y Ofertar Productos - (DOP)

Elaboración propia

Gráfico 4.4: Diagrama de flujo de datos del proceso: Vender Paquetes - (VEP)

Elaboración propia

Gráfico 4.5: Blueprinting del proceso: Realizar Tours - (RET)

Elaboración propia

Gráfico 4.6: Diagrama de flujo del proceso: Efectuar Seguimiento al Cliente - (ESC)

Elaboración propia

4.2.4. Control de calidad de los servicios

Durante el proceso RET-Realizar Tours se ha tomado en cuenta los puntos de control y se han definido los “poka yokes” o puntos de cero defectos y al término la aplicación de una encuesta de calidad (ver anexo 13)

Adicionalmente a estos controles se ha diseñado un procedimiento lúdico que hemos denominado “El Semáforo” de captar información del cliente acerca de su percepción de cómo es atendido y poder corregir de manera inmediata cualquier falla en el otorgamiento de los servicios.

Al segundo día de iniciado el tour se repartirá a cada turista un juego de tarjetas de colores rojo, ambar y verde y les solicitaremos que llenen las tarjetas de Acuerdo a lo siguiente:

En las tarjetas de color rojo anotarán sus percepciones negativas del servicio y todo lo que les está incomodando. En las ámbar anotarán alguna sugerencia de cómo deberíamos mejorar un aspecto del servicio. Finalmente en las verde mencionarán aquellos aspectos que en dónde estamos haciendo las cosas muy bien.

En algunos puntos estratégicos del tour, y en particular al momento del traslado les pediremos que nos entreguen las tarjetas que hayan podido llenar.

4.3. Selección y especificación de equipos

Los equipos seleccionados son los necesarios para la implantación de la oficina y otros elementos indispensables para la realización de los tours:

Tabla 4.2: Relación de los equipos, sus características y precios

Componente	Q	Uso	Características	Precio Unitario US\$
Cámara de video digital	1	Tour	Cámara que permite la filmación a color.	449
Cámara fotográfica digital	1	Tour	Cámara fotográfica que permite descargar las fotos al computador.	179
Teléfono móvil	3	Tour/ Oficina	Equipo con facilidades de roaming de alta resistencia (alquiler equipo y plan US\$26).	18
Teléfono fijo	1	Oficina	Modelo Domo S/.124.30 (tipo de cambio 3.5)	36
Línea dedicada	1	Conexión permanente con Internet	Con velocidad de transmisión de 128 MB (sólo instalación) (Pago mensual de US\$469)	200
Líneas de teléfono (2)	1	Oficina	Incluye la instalación S/.492.95 (tipo de cambio 3.5) (Pago mensual base S/.58.21)	141
Cableado estructurado de red	1	Oficina	Cableado para 4 puntos de red	400
Hosting WEB	1	Ofic./Mkt.	El costo del hosting WEB se renueva año a año	100
Dominio WEB	1	Ofic./Mkt.	El costo del dominio WEB	15
Notebook	1	Viaje/ Coord.	Procesador: Pentium IV 2.2 Ghz. Puertos y Ranuras: 2 PCI 1 AGP 2 DDR 2 USB. Disco duro: 40 GB IDE	2,299

continúa...

Tabla 4.2: Relación de los equipos, sus características y precios

...viene

Componente	Q	Uso	Características	Precio Unitario US\$
PC con software de oficina	2	Oficina	<i>Procesador:</i> Pentium IV 2.2 Ghz. <i>Tarjeta madre:</i> MB PC Chips 938 LU 1 <i>DDR Son/Vid/FM/Red.</i> <i>Memoria:</i> 256 MB DIMM DDR 333 <i>Puertos y Ranuras:</i> 2 PCI 1 AGP 2 DDR 2 USB <i>Monitor:</i> 15 pulgadas <i>Disco duro:</i> 40 GB IDE <i>Fax Módem:</i> 56Kbps. v.92 integrado <i>Red:</i> 10/100Mbps integrado <i>Teclado:</i> PS/2 Negro <i>Lectora/Grabadora de CD y Mouse PS/2</i>	900
Impresora láser, fotocopador, fax y scanner	1	Para impresión de encartes y folletos y otras tareas de oficina	<i>Resolución:</i> 1200dpi. <i>Velocidad de impresión:</i> 25ppm. / 24ppm. <i>Bandejas:</i> 2 de entrada y 1 de salida <i>Memoria:</i> 32/288MB. <i>Procesador:</i> 266MHz. <i>Volumen mensual:</i> 50,000 Pág. <i>Interfase:</i> USB 2.0. <i>Garantía:</i> 1 año	650
Impresora de matriz	1	Para impresión de vouchers y facturas	<i>Ancho de columna:</i> 80 Columnas <i>Velocidad de impresión:</i> 680cps. <i>Resolución gráfica:</i> 240 x 216 <i>Interfase:</i> USB. <i>Dirección de impresión:</i> bidireccional. <i>Textos gráficos:</i> unidireccional <i>Fiabilidad:</i> 20,000 horas de funcionamiento o 52 millones de líneas. <i>Garantía:</i> 1 año	480

Elaboración propia

4.4. Layout

El layout de la oficina se muestra en el gráfico 4.7. Tiene divisiones para: gerencia general y de ventas, counter de atención al público, gerencia de operaciones, área de reuniones y capacitación, almacén de videos y souvenirs y servicios básicos.

4.5. Productividad y rendimiento

La productividad se obtiene de la relación entre los outputs (en la forma de productos y servicios producidos) y los inputs (en la forma de mano laboral, capital y otros recursos).

Para la obtención de los resultados con la calidad que queremos lograr en nuestros servicios, necesitamos un equipo de cuatro personas que realizarán el trabajo in situ con el grupo de turistas. Ellos son: el tour conductor (coordinador), el guía turístico y dos terapistas.

Para el cálculo de productividad utilizaremos la siguiente fórmula:

$$Productividad = \text{Unidades producidas}(\text{outputs}) / \text{Recursos utilizados}(\text{inputs})$$

Por lo tanto, el nivel de productividad que alcanzaremos será de 3.75, equivalente a la operación de 15 turistas por paquete con 4 recursos en personas, para los paquetes de Costa Inolvidable, Mantaro Collage y Selva Exótica.

En cambio para los paquetes de Sierra Mística y Mezcla Saludable, no necesitaremos contar con los servicios de dos terapistas dado que los centros de alojamiento cuentan con este servicio incorporado. Por lo tanto la razón de productividad es de 15 turistas por 2 recursos y esto es igual a 7.5.

Otro punto importante a tomar en cuenta, además de esta medida de productividad tradicional, es la que se obtiene a través de la medición de la calidad del servicio brindado.

Por ello, hemos establecido niveles de control exigentes y un máximo de productividad sobre la base expuesta. Aún a costa de sacrificar rendimiento en nuestras operaciones hemos priorizado la exigencia de la calidad a diferencia de otros operadores del mercado que manejan grupos de mayor dimensión.

En el análisis de la demanda en el capítulo 2, hemos visto que los BB prefieren viajar en grupos de tamaño reducido. Este conocimiento y el nivel de calidad de servicios que queremos ofrecer, nos exige operar con grupos de máximo 15 pasajeros.

Una forma de medir el rendimiento de los empleados será a través de la acumulación de tarjetas de color rojo, ámbar o verde que serán el resultado del juego de “El Semáforo”.

Además, la encuesta de satisfacción del cliente está diseñada para medir la calidad de los servicios tanto del personal estable como del contratado y los proveedores de servicio.

Cada pregunta de las encuestas tiene un semáforo al costado en donde se han definido los niveles de calidad deseados (ver anexo 13)

Si una persona ha acumulado un 90% de respuestas de color verde será acreedora a una parte de la comisión considerada para las ventas. La forma como se reparte la comisión se explica detalladamente en el capítulo 5 de administración y organización, en el acápite de las políticas de ventas.

Gráfico 4.7: Layout de la oficina

Elaboración propia

4.6. Planeamiento de la implementación

La implementación de la empresa se hará durante los meses de octubre a diciembre del 2004, para comenzar a operar el 2 de enero del 2005.

4.6.1. Cronograma de implementación

En el gráfico 4.8, se muestra el cronograma de implementación.

4.6.2. Previsión de problemas

Los posibles problemas que estimamos demorarían la implantación del negocio son:

- a. Tiempo de demora en el otorgamiento de la licencia de funcionamiento.
- b. No contar con guías de turismo que cumplan con la exigencia de nuestros servicios en los diferentes destinos visitados en nuestros paquetes.

- c. No contar con reservas de hoteles suficientes para las épocas de temporada alta.

4.6.3. Secuencia de inversiones

En el año 0 o 2004 se ha planeado una única inversión fuerte tanto en activos fijos como en capital de trabajo. Al final del quinto año de operación en donde ya se tenga una experiencia ganada y se hayan generado utilidades que nos permitirían pensar en nuevas inversiones, planificaremos gradualmente abrir una oficina en el destino más rentable y asociarnos con una empresa de transporte que nos garantice la libre disponibilidad de las unidades.

Gráfico 4.8 : Cronograma de implementación

Elaboración propia

CAPÍTULO V

5. Administración y organización

La Oficina Internacional del Trabajo en una publicación titulada “Información sobre la industria de la hotelería, la restauración y el turismo” menciona: “La industria del ocio y el turismo es una de las principales actividades económicas mundiales, una industria multimillonaria de 700 millones de viajeros internacionales anuales en el mundo. El turismo constituye un motor para la creación de empleo y de ingresos y, especialmente en los países pobres, un vehículo para el desarrollo. Sin embargo no alcanza simplemente con crear empleo sin tener en cuenta la calidad de los puestos de trabajo.....”. (38)

En el prólogo del libro de “Marketing para Turismo” de Kotler mencionan lo siguiente: “Las personas empleadas en las actividades turísticas tienen que adoptar, más que en ningún otro sector, una orientación clara hacia el consumidor, ya que los clientes forman parte indivisible del producto que está vendiendo la empresa para la que trabajan”. (39)

(38) OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. “Información sobre la industria de la hotelería, la restauración y el turismo”. En: **Organización Internacional del Trabajo**. [en línea]. Ginebra: OIT, Octubre 2003. [citado 4 Julio 2004]. p.1-2. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/download/wssd/pdf/tourism.pdf>

(39) ANTARTICA LIBROS. “Ficha del libro: Marketing para turismo”. En: **Antártica Libros**. [en línea]. 3ª. ed. Santiago: Antártica Libros, Julio 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.antartica.cl/antartica/servlet/LibroServlet?action=fichaLibro&id_libro=23621

Con esta introducción damos inicio al capítulo de administración y organización, centrándonos en la filosofía de “servicio al cliente” para la definición de los diferentes puestos de trabajo.

Además de definir la estructura organizacional nos concentraremos también en caracterizar la dinámica organizacional y establecer los criterios que marcan nuestras políticas administrativas y de personal.

Cabe resaltar que Kutina Tours se registrará para todos los aspectos legales de acuerdo a las normas vigentes para el sector (ver anexo 11).

Después de ganar reconocimiento en el mercado nos afiliaremos a la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo-APAVIT (ver anexo 9).

5.1. Estructura organizacional

Para describir la estructura organizacional comenzaremos por explicar la conformación del organigrama en cuanto a sus planas ejecutiva, operativa y de provisión de servicios tercerizados. Luego continuaremos por detallar cada uno de los puestos que las conforman.

En el siguiente gráfico presentamos nuestro organigrama inicial:

Gráfico 5.1: Organigrama inicial del Kutina Tours

Organigrama Inicial

Elaboración propia

5.1.1. Conformación del organigrama

El recurso humano que necesitamos y que mantendremos a lo largo de cinco años para poder brindar el estándar de calidad que nos hemos fijado como meta comprende las siguientes planas organizativas.

a. Plana ejecutiva

La plana ejecutiva la conforman tres puestos asumidos por dos personas. Comprende la gerencia general, comercial y de operaciones

b. Plana operativa

Este grupo está compuesto por el personal que permite la ejecución de los servicios con altos

niveles de calidad: La conforman el counter de ventas, el asistente de operaciones, el tramitador y el conserje.

c. Proveedores de servicio

Si bien no forman parte de la empresa, constituyen el eje del otorgamiento de los servicios al turista. Este grupo lo conforman: guías de turismo, animadores grupales, asistentes de terapia y coordinadores de tour (tour conductors).

Como parte del recurso humano de la organización, el equipo operativo se encuentra distribuido por cada grupo de turistas que participa de un producto en particular. El siguiente gráfico ilustra la distribución del recurso humano desde el punto de vista funcional.

Gráfico 5.2: Estructura funcional de Kutina Tours

Elaboración propia

5.1.2. Descripción completa de los perfiles

Para la descripción completa de los perfiles hemos utilizado una ficha de personal que incluye también los niveles de competencias deseados para cada uno de los puestos. (Ver anexo 14)

a. Gerente General

Es el encargado de planificar, dirigir y coordinar la ejecución de todas las tareas de la empresa, el rendimiento del personal y los resultados de las actividades comerciales. En el caso de nuestra agencia uno de los socios

asumirá este rol y el de gerente comercial también.

Tabla 5.1: Perfil del puesto del Gerente General

Nombre del puesto		Gerente General	Código	GEGRAL
Objetivo general				
<ul style="list-style-type: none">0 Ejercer la Gerencia de la compañía asegurando que los distintos órganos a su cargo desarrollen, implanten y mantengan los procesos y herramientas destinadas al logro y mejoramiento de la organización.				
Objetivos específicos				
<ul style="list-style-type: none">0 Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la compañía en forma holística para el cumplimiento de sus funciones.0 Establecer los lineamientos para la formulación del Plan de Preparación de la Compañía en lo que se refiere a instrucción y capacitación.0 Participar en el planeamiento estratégico de la compañía junto con las demás gerencias.0 Asegurar que se brinde el apoyo especializado, logístico, operacional y de mantenimiento a las distintas gerencias.0 Mantener informados a los accionistas y acreedores sobre el desempeño y logros de la compañía.0 Asegurar que las gerencias cuenten con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de su misión.0 Establecer los lineamientos para la formulación del Plan Anual de Actividades, Presupuestos y Memoria Anual de la compañía.0 Establecer los lineamientos para la conservación de la ecología y respeto al medio ambiente.				
Condiciones laborales	Rol		Sueldo Mínimo	Sueldo Máximo
	Estratégico		US\$ 1,000	US\$2,000
	Departamento		Personas a su Cargo	Reporta a:
	Gerencia General		4	Accionistas
Responsabilidades generales				
<ul style="list-style-type: none">0 Definición y ejecución de las políticas de la empresa.0 Dirección y coordinación del funcionamiento general de la empresa.0 Supervisión del trabajo de los colaboradores de la oficina.0 Gestión de las relaciones con las empresas proveedoras y autoridades de la administración pública.0 Negociar las operaciones con los mayoristas, proveedores y clientes.0 Elaborar presupuestos				

continúa...

Tabla 5.1: Perfil del puesto del Gerente General

...viene

Responsabilidades específicas		
Referidas a los sistemas de Administración de Personal	0	Supervisar la actualización de las estructuras orgánicas para las distintas unidades de la compañía. 0 Establecer Programas de Reconocimientos, Oportunidades de Carrera, Compensaciones, Productividad, Carga de Trabajo, entre otros. 0 Establecer políticas de promoción y ascenso del personal.
Referidas a la automatización de los Sistemas de Información	0	Coordinar el desarrollo de la estrategia de información, automatización y manejo de la información en los distintos procesos de la compañía.
Referidas a la Capacitación	0	Supervisar el Programa de Inducción de Personal. 0 Supervisar la implantación de programas integrales de capacitación en función a las necesidades de índole formativa y de actualización del personal. 0 Evaluar los diagnósticos individuales y/o grupales referidos a la conducta, actitudes y capacidades de los miembros de la organización.
Referidas al Servicio al Cliente	0	Evaluar los procesos de gestión de recursos humanos orientados hacia el servicio de los clientes internos y externos. 0 Evaluar los diagnósticos de cultura, clima organizacional y satisfacción laboral.
Referidas a los Valores Institucionales	0	Coordinar la elaboración de actividades institucionales internas y externas para resaltar la imagen de la compañía. 0 Asesorar y apoyar en la prevención y solución de conflictos laborales, velando por la correcta aplicación de leyes en concordancia con la política institucional.
Referidas a los Servicios de Bienestar del Personal	0	Asegurar que se brinden los beneficios que otorga la empresa a su personal (activo y jubilado). 0 Asegurar que se realicen actividades culturales, recreativas y deportivas con los empleados y sus familiares.
Referidas a la Organización	0	Definir la estructura organizativa de la compañía alineada con la estrategia de negocio de la empresa. 0 Definir la política laboral y de gestión del personal.
Requisitos Laborales		
Edad	Sexo	Movilidad propia
35 – 50 años	Indistinto	Necesaria
Años de experiencia	Formación	Disponibilidad para viajar
3 años de desempeño en un puesto de jefatura o gerencia en empresa comercial.	<u>Pre - Grado</u> Estudios Superiores, equivalente a universidad. <u>Post - Grado</u> Maestría en Administración de Negocios (MBA) Maestría en Turismo (deseable)	Si, para: Establecer contacto con los mayoristas <u>Capacitación.</u> Viajes de negocios por consultoría, investigación, conocimiento de experiencias foráneas, etc.

continúa...

Tabla 5.1: Perfil del puesto del Gerente General

...viene

Competencias					
Básicas					
Inherentes al puesto	1	2	3	4	5
Administración de Empresas					
Finanzas, Costos, presupuestos y Contabilidad					
Marketing Institucional y Personal					
Legislación Peruana					
Administración de Proyectos					
Idioma Inglés	1	2	3	4	5
Escrito					
Hablado					
Leído					
Tecnologías de Información	1	2	3	4	5
Herramientas de gestión de oficina					
Uso de internet para investigación y comunicación interna y externa					
Genéricas					
Niveles	1	2	3	4	5
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en equipo					
Coaching					
Integridad					
Claridad de objetivos					
Orientación al cliente					

Elaboración propia

b. Gerente de Operaciones

Se encarga de planificar, dirigir y coordinar todas las operaciones y actividades de servicio que presta una agencia de viajes, bajo las órdenes del director de la oficina y siguiendo la política de la empresa.

Tabla 5.2: Perfil del puesto del Gerente de Operaciones

Nombre del puesto		Gerente de Operaciones	Código	GEOPE
Objetivo general				
<ul style="list-style-type: none">Formular el plan de gestión de los servicios operativos.Establecer políticas, normas y procedimientos operativos.Supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos.Supervisar las actividades de logística, control de calidad así como de planeamiento y control.				
Objetivos específicos				
<ul style="list-style-type: none">Diseñar e implantar sistemas de trabajo que mejore continuamente la productividad en la organización.Planificar y controlar la contratación de servicios de mantenimiento, vigilancia y seguridad de la infraestructura.Formular el plan estratégico de las operaciones en el mediano y largo plazo.Participar en la investigación y desarrollo tecnológico para contribuir con el mejoramiento de los sistemas operativos.Formular planes de negocio con los proveedores del servicio.				
Descripción del puesto				
Condiciones laborales	Rol	Sueldo Mínimo	Sueldo Máximo	
	Directivo	US\$1,000	US\$2,000	
	Departamento	Personas Inmediatas bajo su Cargo	Reporta a:	
	Operaciones	3	Gerente General	
Responsabilidades generales				
<ul style="list-style-type: none">Tareas de archivo y documentaciónAsegurar la utilización racional de los recursosGarantizar el cumplimiento de la normativa y los reglamentosPlanificar y dirigir las operaciones diariasVigilar los gastos en función de los presupuestos aprobadosCoordinación y contratación de los proveedores que intervienen en cada fase de la cadena de servicios.				

continúa...

Tabla 5.2: Perfil del puesto del Gerente de Operaciones

...viene

... viene

Responsabilidades específicas					
Referidas a los sistemas de Administración de Personal	<ul style="list-style-type: none">0 Dirigir la selección y formación del personal.0 Planificación de los trabajos de los empleados a su cargo.0 Contratación y Programación del personal externo a contratarse para cada producto.				
Referidas a la Automatización de los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none">0 Realización de reservas0 Manejo del programa Savia-Amadeus0 Gestión de la documentación.				
Referidas al Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none">0 Preparación de itinerarios0 Atención y asesoramiento al cliente.0 Asegurar la calidad de los servicios brindados al cliente.				
Referidas a la Organización	<ul style="list-style-type: none">0 Establecer y supervisar los procedimientos operativos y administrativos				
Requisitos Laborales					
Edad	Sexo		Movilidad Propia		
35 – 50 años	Indistinto		Necesaria		
Años de Experiencia	Formación		Disponibilidad para Viajar		
3 años de desempeño en un puesto de gerencia de operaciones y logística en empresa comercial.	Pre - Grado Estudios Superiores, equivalente a universidad. Post - Grado Maestría en Administración de Negocios (MBA) Maestría en Turismo (deseable)		Si, para: Establecer contacto con los proveedores de servicios. <u>Capacitación.</u> Viajes de negocios por consultoría, investigación, conocimiento de experiencias foráneas, etc.		
Competencias					
Básicas					
Inherentes al puesto	1	2	3	4	5
Administración de Empresas					
Finanzas, Costos, presupuestos y Contabilidad					
Marketing Institucional y Personal					
Legislación Peruana					
Administración de proyectos					
Idioma Inglés	1	2	3	4	5
Escrito					
Hablado					
Leído					

continúa...

Tabla 5.2: Perfil del puesto del Gerente de Operaciones

...viene

Tecnologías de Información	1	2	3	4	5
Herramientas de gestión de oficina					
Uso de internet para investigación y comunicación interna y externa					
Genéricas					
Niveles	1	2	3	4	5
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en equipo					
Coaching					
Integridad					
Claridad de objetivos					
Orientación al cCliente					

Elaboración propia

c. Gerente Comercial

Las funciones de la gerencia comercial las asume el gerente general y las características del puesto ya están descritas en el perfil correspondiente.

d. Counter

Son los encargados de recibir a los clientes cuando se acercan a las oficinas y atender las llamadas. Ofrecen información general sobre los servicios de las agencias, llevan la agenda de los directores, conciertan citas con clientes, entrevistas y absuelven consultas telefónicas.

Tabla 5.3: Perfil del puesto del Counter

Nombre del puesto	Counter	Código	COUNT
Objetivo general			
Ø Atender y brindar información al cliente de manera pronta, segura y precisa.			
Objetivos específicos			
Ø Recibir a los clientes y atender las llamadas.			
Ø Ofrecer información general sobre los servicios de la compañía,			
Ø Llevar la agenda de los directores, concertar citas con clientes, entrevistas y consultas telefónicas.			
Ø Apoyar en el registro de transacciones y expedición de facturas			
Descripción del Puesto			
Condiciones laborales	Rol	Sueldo Mínimo	Sueldo Máximo
	Operativo	US\$400	US\$500
	Departamento	Personas inmediatas bajo su cargo	Reporta a:
	Comercialización	1	Gerente Comercial
Responsabilidades generales			
Ø Atención al cliente			
Ø Gestión de archivo y documentación			
Ø Realización de reservas			
Ø Manejo del programa Savia-Amadeus			
Ø Atención de llamadas			
Ø Expedición de billetes			
Ø Realización de facturas			
Ø Control de agenda plana ejecutiva			
Responsabilidades específicas			
Referidas a las actividades del servicio		Ø Recepción de llamadas telefónicas	
		Ø Apoyo en reservas	
Referidas a mantener la Calidad en el servicio		Ø Mantenimiento de Archivo y Documentación	
Referidas a la atención al Cliente		Ø Recepción de Clientes en las instalaciones.	
Requisitos Laborales			
Edad	Sexo	Movilidad Propia	
25 - 35 años	Femenino	Indiferente	
Años de Experiencia	Formación	Disponibilidad para Viajar	
<u>Externa</u> 2 años de desempeño en un puesto de Counter de Agencia	<u>Pre - Grado</u> Estudiante Cuarto Ciclo de Escuela de Turismo	Indiferente	
<u>Interna</u> No aplicable.			

continúa...

Tabla 5.3: Perfil del puesto del Counter

...viene

Competencias					
Básicas					
Inherentes al puesto	1	2	3	4	5
Administración de empresas					
Finanzas, Costos, presupuestos y Contabilidad					
Marketing Institucional y Personal					
Legislación Peruana					
Idioma Inglés	1	2	3	4	5
Escrito					
Hablado					
Leído					
Tecnologías de Información	1	2	3	4	5
Herramientas de gestión de oficina					
Uso de internet para investigación y comunicación interna y externa					
Genéricas					
Niveles	1	2	3	4	5
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en equipo					
Coaching					
Integridad					
Claridad de objetivos					
Orientación al cliente					

Elaboración propia

e. Asistente de Operaciones

Esta persona presta apoyo directo al Gerente de Operaciones, desarrolla tareas de archivo y documentación y las llamadas telefónicas de coordinación con proveedores de servicios.

Tabla 5.4: Perfil del puesto del Asistente de Operaciones

Nombre del puesto		Asistente de Operaciones		Código		ASISOPER	
Objetivo general							
0 Responsabilizarse de la ejecución de la logística para la organización..							
Objetivos específicos							
0 Coordinar con Proveedores la prestación de los servicios pactados.							
Descripción del puesto							
Condiciones laborales	Rol	Sueldo Mínimo			Sueldo Máximo		
	Operativo	US\$ 400			US\$ 500		
	Departamento	Personas bajo su Cargo			Reporta a:		
	Gerencia de Operaciones	1			Gerente de Operaciones		
Responsabilidades generales							
0 Ejecutar las tareas rutinarias de oficina relacionadas a las operaciones de la organización.							
0 Realización de reservas							
0 Manejo del programa Savia-Amadeus							
0 Hacer el seguimiento a los Tour Conductors de cada grupo.							
Responsabilidades específicas							
Referidas a las actividades del servicio		0 Controla periódicamente los Tour Conductor responsables de cada grupo.					
		0 Control de los inventarios de los souvenirs.					
Referidas a Mantener la Calidad en el Servicio		0 Recaba los informes elaborados por los Tour Conductors al finalizar los itinerarios.					
		0 Supervisar la unidad de transporte a utilizar.					
Referidas a la atención al Cliente		0 Asiste a al Grupo Operativo facilitándoles la logística necesaria.					
Requisitos Laborales							
Edad		Sexo			Movilidad Propia		
28 – 35 años		Indistinto			Indiferente		
Años de Experiencia		Formación			Disponibilidad para Viajar		
Experiencia en agencia de viajes.		Pre – Grado Técnico Administrativo. Conocimientos de computación			Indiferente		
Competencias							
Básicas							
Inherentes al puesto	1	2	3	4	5		
Administración de Empresas							
Finanzas, Costos, presupuestos y Contabilidad							
Marketing Institucional y Personal							
Legislación Peruana							

continúa...

Tabla 5.4: Perfil del puesto del Asistente de Operaciones

...viene

Idioma Inglés	1	2	3	4	5
Escrito					
Hablado					
Leído					
Tecnologías de Información	1	2	3	4	5
Herramientas de gestión de oficina					
Uso de internet para investigación y comunicación interna y externa					
Genéricas					
Niveles	1	2	3	4	5
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en Equipo					
Coaching					
Integridad					
Claridad de Objetivos					
Orientación al Cliente					

Elaboración propia

f. Tour Conductor

Persona encargada del grupo operativo. Es la responsable por asegurar la calidad del servicio prestado por los proveedores de servicios en los diferentes lugares destino.

A pesar de no ser parte estable de la empresa hemos visto por conveniente definir su perfil de puesto.

Tabla 5.5: Perfil del puesto del Tour Conductor

Nombre del puesto		Tour Conductor	Código	TOURCOND
Objetivo general				
0 Responsabilizarse por la coordinación, recepción asistencia, conducción, información y animación de los turistas tanto nacionales como extranjeros.				
Objetivos específicos				
0 Coordinar con el Gerente y el asistente de Operaciones.				
0 Recibir y ejecutar las instrucciones de la empresa operadora sobre el grupo de turistas a conducir o a la actividad a realizar que incluye: número del vuelo, día y hora de llegada, tipo de tour, órdenes de servicios, presupuesto para gastos del tour y pases a instalaciones restringidas.				
Descripción del puesto				
Condiciones laborales	Rol	Sueldo Mínimo	Sueldo Máximo	
	Contratado			
	Departamento	Personas bajo su Cargo	Reporta a:	
	Gerencia de Operaciones	0	Gerente de Operaciones	
Responsabilidades generales				
0 Informar, dirigir y orientar al turista durante su estancia en el país..				
0 Asegurar la calidad de servicio prestado por los proveedores en cada lugar destino.				
Responsabilidades específicas				
Referidas a las actividades del servicio	0 Acompaña a los turistas en sus compras, paseos, visitas, espectáculos y diversiones.			
	0 Controla periódicamente el grupo de turistas que está bajo su responsabilidad.			
	0 Coordina los servicios prestados al turista durante los recorridos.			
	0 Controla el timing de los diferentes puntos del itinerario.			
Referidas a mantener la Calidad	0 Elabora informe al finalizar los itinerarios.			
	0 Supervisar la unidad de transporte a utilizar.			
Referidas a la atención al Cliente	0 Toma decisiones en situaciones especiales que afectan al turista.			
	0 Asiste al turista en los primeros auxilios y coordina su ingreso a los centros hospitalarios.			
Requisitos Laborales				
Edad	Sexo	Movilidad propia		
28 – 40 años	Indistinto	Indiferente		
Años de Experiencia	Formación	Disponibilidad para viajar		
Externa 4 años de desempeño en un puesto de Guía Turístico Interna: No aplicable.	Pre - Grado Hotelería y Turismo	Indispensable.		

continúa...

Tabla 5.5: Perfil del puesto del Tour Conductor

...viene

Competencias					
Básicas					
Inherentes al puesto	1	2	3	4	5
Administración de Empresas					
Finanzas, Costos, presupuestos y Contabilidad					
Marketing Institucional y Personal					
Legislación Peruana					
Idioma Inglés	1	2	3	4	5
Escrito					
Hablado					
Leído					
Tecnologías de Información	1	2	3	4	5
Uso de internet para investigación y comunicación interna y externa					
Genéricas					
Niveles	1	2	3	4	5
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en Equipo					
Coaching					
Integridad					
Claridad de Objetivos					
Orientación al Cliente					

Elaboración propia

g. Guía Turístico

Para nuestra empresa, el Guía combina el “calor humano” con la transmisión de información turística. En la “Cadena Humana” de nuestro servicio desempeña un papel de crucial importancia por ser la persona que recibe de primera mano las inquietudes del turista y debe orientarlo en su idioma durante

su estadía. Nuestros guías deben ser profesionales bilingües o políglotas que egresan de escuelas de turismo. También es importante que el guía conozca en la práctica las características de los servicios que prestan sus colegas en la cadena receptora. Por ejemplo, la labor del recepcionista del hotel puede complementarse con la del guía si el uno conoce y respeta el trabajo del otro. El dominio de varios idiomas es una herramienta de trabajo sin la cual no sería posible entretener y atender debidamente a un turista durante su estadía. Mientras más idiomas hable correctamente un guía más trabajo tendrá y más disfrutará del mismo. Para los segmentos objetivos, el inglés y el francés, son idiomas que nuestros guías deben dominar.

Un buen guía debe ser capaz de cautivar a su audiencia mientras presenta una gran variedad de temas ilustrativos y de referencia. El guía es también el “director de orquesta” y ejecutor maestro del itinerario del tour. Todo lo que nuestros productos turísticos antiestrés incluyen deben cumplirse cabalmente para lograr la satisfacción de nuestros clientes. Así pues, ajustará sus explicaciones a los horarios de apertura y cierre de atracciones como museos,

catedrales y parques nacionales, tomando en cuenta el tiempo para las comidas en ruta y el aseo personal de los turistas.

Al igual que en el caso del tour conductor hemos definido su perfil de puesto por considerarlo parte de la imagen de la empresa.

Tabla 5.6: Perfil del puesto del Guía Turístico

Nombre del puesto		Guía Turístico	Código	GUITUR
Objetivo general				
0 Responsabilizarse por la coordinación, recepción asistencia, conducción e información de los turistas tanto nacionales como extranjeros.				
Objetivos específicos				
0 Coordinar con el Gerente y el asistente de Operaciones.				
0 Recibir y ejecutar las instrucciones de la empresa operadora sobre el grupo de turistas a conducir o a la actividad a realizar que incluye: número del vuelo, día y hora de llegada, tipo de tour, órdenes de servicios, presupuesto para gastos del tour y pases a instalaciones restringidas.				
Descripción del puesto				
Condiciones laborales	Rol	Sueldo Mínimo	Sueldo Máximo	
	Contratado			
	Departamento	Personas bajo su Cargo	Reporta a:	
	Gerencia de operaciones	0	Gerente de operaciones	
Responsabilidades generales				
0 Informar, dirigir y orientar al turista durante su estancia en el país.				
Responsabilidades específicas				
Referidas a las actividades del servicio	0 Acompaña a los turistas en sus compras, paseos, visitas, espectáculos y diversiones.			
	0 Controla periódicamente el grupo de turistas que está bajo su responsabilidad.			
	0 Coordina los servicios que se le prestan al turista durante los recorridos.			
	0 Distribuye el tiempo entre los diferentes puntos del itinerario.			

continúa...

Tabla 5.6: Perfil del puesto del Guía Turístico

...viene

Referidas a mantener la Calidad en el servicio

Referidas a la atención al Cliente

Requisitos Laborales

Edad

Sexo

Movilidad Propia

28 - 40 años

Indistinto

Indiferente

Años de Experiencia

Formación

Disponibilidad para Viajar

Externa
4 años de desempeño en un puesto de Guía Turístico

Pre - Grado
Guía Turístico.

Indispensable.

Interna
No aplicable.

Competencias

Básicas

Inherentes al puesto

1

2

3

4

5

Administración de Empresas

Finanzas, Costos, presupuestos y Contabilidad

Marketing Institucional y Personal

Legislación Peruana

Idioma Inglés

1

2

3

4

5

Escrito

Hablado

Leído

Tecnologías de Información

1

2

3

4

5

Uso de internet para investigación y comunicación interna y externa

Genéricas

Niveles

1

2

3

4

5

Liderazgo

Comunicación

Negociación

Trabajo en equipo

Coaching

Integridad

Claridad de objetivos

Orientación al cliente

Elaboración propia

h. Animador Grupal

El Animador Grupal asistirá al grupo en las dinámicas de animación lo que permitirá que los viajes sean placenteros, incluso cuando se trate de largas jornadas.

Es un facilitador de la comunicación y es capaz de reconocer rápidamente el estado de ánimo del turista, de manera tal que sea posible su integración al grupo. Es también un experto en el manejo de técnicas de meditación, mediante el empleo de dinámicas entretenidas y no intimidantes. Al igual que el Guía debe poseer el conocimiento de varios idiomas.

De acuerdo a la evaluación de las capacidades del Guía Turístico, el podría eventualmente desempeñar estas funciones. De no ser así, se contratará los servicios de un Animador especializado.

i. Asistente en Terapias

Persona que dará el servicio de masajes a los clientes. Conocedora de terapias, ejercicios de relajamiento y reflexología. Se requiere un asistente en terapias por cada 5 a 8 personas. Al igual que los guías y animadores serán

contratados de acuerdo a la demanda.

j. Tramitador

El tramitador se encarga llevar a cabo las gestiones fuera de la empresa, como realizar pagos y cobranzas, así como ejecución de trámites en instituciones. Es personal estable de la compañía.

Tabla 5.7: Perfil del puesto del Tramitador

Nombre del puesto		Tramitador	Código	TRAMIT
Objetivo general				
0 Realizar gestiones administrativas y trámites operativos fuera de la empresa				
Objetivos específicos				
0 Ejecución de pagos				
0 Mensajería				
0 Realización de gestiones administrativas				
Descripción del puesto				
Condiciones laborales	Rol	Sueldo Mínimo	Sueldo Máximo	
	Operativo	US\$150	US\$200	
	Departamento	Personas Inmediatas bajo su cargo	Reporta a:	
	Operaciones	0	Asistente de operaciones	
Responsabilidades generales				
0 Ejecución de pagos y cobranzas				
0 Mensajería				
0 Ejecución de trámites en instituciones				
Responsabilidades específicas				
Referidas a las actividades del servicio	0 Realización de pagos y cobranzas			
	0 Mensajería			
Referidas a mantener la Calidad en el servicio	0 Ejecución de trámites en instituciones relacionadas con el servicio			
Referidas a la atención al Cliente	0 Apoyo a actividades operativas relacionadas con nuestros clientes			

continúa...

Tabla 5.7: Perfil del puesto del Tramitador

...viene

..Vicio

Requisitos Laborales					
Edad	Sexo			Movilidad Propia	
25 – 40 años	Masculino			Indiferente	
Años de Experiencia	Formación			Disponibilidad para Viajar	
<u>Externa</u> 2 años de desempeño en un puesto de Tramitador / Asistente administrativo <u>Interna:</u> No aplicable.	<u>Pre - Grado</u> Técnico en Administración.			Indispensable.	
Competencias					
Básicas					
Inherentes al puesto	1	2	3	4	5
Administración de Empresas					
Finanzas, Costos, presupuestos y Contabilidad					
Marketing Institucional y Personal					
Legislación Peruana					
Idioma Inglés	1	2	3	4	5
Escrito					
Hablado					
Leído					
Tecnologías de Información	1	2	3	4	5
Herramientas de gestión de oficina					
Uso de internet para investigación y comunicación interna y externa					
Genéricas					
Niveles	1	2	3	4	5
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en equipo					
Coaching					
Integridad					
Claridad de objetivos					
Orientación al cliente					

Elaboración propia

k. Conserje

El conserje se encarga del mantenimiento y

limpieza de la oficina. Es parte del personal estable de la empresa.

Tabla 5.8: Perfil del puesto del Conserje

Nombre del puesto		Conserje	Código	CONSER	
Objetivo general					
0 Realizar el mantenimiento y limpieza de la oficina					
Objetivos específicos					
0 Mantener la limpieza de las instalaciones y reparaciones menores.					
Descripción del puesto					
Condiciones laborales	Rol	Sueldo Mínimo		Sueldo Máximo	
	Operativo	US\$120		US\$140	
	Departamento	Personas Inmediatas bajo su Cargo		Reporta a:	
	Operaciones	0		Counter	
Responsabilidades generales					
0 Ejecución de limpieza					
0 Ejecución de mantenimiento de las instalaciones					
Responsabilidades específicas					
Referidas a Mantener la calidad en el Servicio		0 Mantener el local limpio			
Requisitos Laborales					
Edad		Sexo		Movilidad Propia	
25 – 35 años		Indiferente		NO aplicable	
Años de Experiencia		Formación		Disponibilidad para Viajar	
No indispensable		Pre - Grado Educación Secundaria completa.		No aplicable	
Competencias					
Básicas					
Inherentes al puesto	1	2	3	4	5
Administración de Empresas					
Finanzas, Costos, presupuestos y Contabilidad					
Marketing Institucional y Personal					
Legislación Peruana					

continúa...

Tabla 5.8: Perfil del puesto del Conserje

...viene

Idioma Inglés	1	2	3	4	5
Escrito					
Hablado					
Leído					
Tecnologías de Información	1	2	3	4	5
Herramientas de gestión de oficina					
Uso de internet para investigación y comunicación interna y externa					
Genéricas					
Niveles	1	2	3	4	5
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en equipo					
Coaching					
Integridad					
Claridad de objetivos					
Orientación al cliente					

Elaboración propia

5.2. Dinamismo organizacional

En cuanto al dinamismo organizacional mencionaremos los principios y valores que sustentan la definición de la cultura organizacional.

5.2.1. La cultura y estructura organizacional

La cultura organizacional es parte inherente de toda empresa, independientemente de su tamaño y tiempo de permanencia en el mercado. Esta se basa en el conjunto de creencias, políticas, valores, prácticas y conductas aceptados como correctos por todos los

miembros de la organización.

Para nuestro proyecto, consideramos que el definir la orientación de una cultura organizacional, permitirá que se encuentre alineada con las estrategias de Kutina Tours.

La cultura que pretendemos definir para la empresa se sustenta en los siguientes principios:

Gráfico 5.3: Valores de Kutina Tours

Elaboración propia

Una explicación detallada de cada uno de los principios la mencionamos a continuación:

a. Cliente

Es el centro de nuestro negocio y para quien se moviliza toda la operación de la empresa. Todo el personal debe tomar conciencia que sus actividades de manera directa o indirecta se reflejan en el servicio al cliente.

b. Ética

El comportamiento ético, el profesionalismo e integridad personal proporcionan el valor intangible más importante para el negocio.

c. Responsabilidad y compromiso

Para Kutina Tours el desarrollo y sostenibilidad del negocio es resultado de la evolución y mejoramiento continuo de sus recursos humanos.

d. Trabajo en equipo

El trabajo coordinado de sus miembros nutriéndose de la capacidad y experiencia de sus colaboradores es un elemento determinante para la generación de valor.

e. Estilo de gestión

El estilo de gerencial de Kutina Tours busca en todo momento propiciar un estado de motivación que genere una actitud positiva

convirtiéndose en un distintivo de atención al cliente.

f. Innovación

Para Kutina Tours el mercado turístico exige que la empresa se encuentre preparada para reinventarse y reaccionar con efectividad ante nuevos requerimientos y tendencias.

g. Generación de valor

Buscamos responder a las expectativas de los agentes beneficiarios del negocio.

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de nuestra cultura organizacional podemos mencionar los que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 5.9: Criterios clave para el establecimiento de la cultura organizacional de Kutina Tours

Criterios clave	Aplicación en Kutina Tours
Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla	En Kutina Tours, las instrucciones y definiciones de objetivos deben ser claras y específicas
Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente	Tomar conciencia del bienestar del cliente como el fin de nuestra organización y mostrar una constante actitud de servicio
Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas	Promover la iniciativa y el espíritu de participación del personal en acciones y propuestas orientadas a la mejora continua de los procesos del negocio
Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita	Kutina Tours define su estructura en base a su capacidad de servicio, seleccionando y capacitando a personal de calidad
Flexibilidad	La capacitación del personal y confianza en el mismo permite a Kutina Tours responder con rapidez y eficiencia al comportamiento del mercado

Elaboración propia

5.3. Políticas de recursos humanos

En cuanto a las políticas para incentivar a los colaboradores de la empresa, hemos considerado:

5.3.1. Política de aumentos

La política para el pago del personal de la empresa se ha considerado en dólares, para con ello no tener que contemplar un porcentaje de aumento durante los primeros 5 años de operación. Con la

devaluación de la moneda sus sueldos estarían implícitamente indexados.

5.3.2. Política de capacitación

Dentro de la política de capacitación, la empresa ha contemplado una actualización constante del personal en todos los niveles, ya que el mercado de turismo involucra cada vez más una respuesta rápida, moderna y de tecnología al día con los tiempos. Por ello, se ha contemplado un gasto anual de US\$ 5,000 durante todo el periodo de la proyección. El monto se incrementará gradualmente a medida que aumenten nuestras ventas y contemos con mayor personal.

5.4. Políticas administrativas

A continuación describiremos las políticas que seguirá la empresa en cuanto a Ventas, Compras, Inventarios y del Personal que servirán de sustento para el análisis financiero, así también como para la selección de personal.

5.4.1. De ventas

La política de comercialización que asumirá la empresa está basada en el trabajo a través de tour operadores mayoristas de los EEUU (para el presente estudio) o asociaciones de BB (en el futuro), de manera de poder congrega grupos entre

10 y 15 turistas. La política de cobranza será pago adelantado del 50% del paquete y el saldo en 30 días.

Por otro lado, estamos considerando la comisión por ventas del tour operador americano del 10% de la venta.

Se ha considerado una comisión del 1% sobre las ventas que será repartida al personal que interviene en el servicio al cliente de la siguiente manera: 70% para el personal estable y 30% para el personal contratado. Se busca de esta manera estimular al personal por su contribución al otorgamiento de un servicio de alta calidad y por consiguiente al incremento en las ventas.

El reparto de la comisión se efectuará de acuerdo al rendimiento de los empleados que se determinará sobre la base de las encuestas de satisfacción al cliente (ver anexo 13).

5.4.2. De compras

Dentro de las políticas de compras de la empresa se ha considerado de gran importancia una alianza estratégica con nuestros proveedores, de manera de poder garantizarles grupos entre 20 y 30 turistas por mes en temporadas normales y entre 30 y 45 turistas

en temporada alta durante los primeros años de operación.

Con la información obtenida a través de contactos con personal de turismo en hotelería, las tasas de descuento que se manejan son: para grupos de 10 personas, 10% y para grupos de 15 personas, 20%.

Por otro lado, la política de pago a los proveedores de hoteles es de 20% adelantado y el saldo se cancela en el momento del check in.

5.4.3. De inventarios

Al ser una empresa de servicios turísticos antiestrés, no contamos como muchos inventarios ya que manejaremos como stocks, tan sólo los gorros con el logo de la empresa que se les brindará a los turistas de tal manera que lo puedan usar durante su viaje y sea un recuerdo de su estancia con nosotros. Por otro lado, también estamos contemplando como promoción el regalo de un CD con las fotos y filmaciones de su viaje, por lo que tendremos un stock de CD's para realizarlo.

Trataremos de mantener stocks considerando los mínimos de compra de cada uno de los productos; para este caso son múltiplos de 100 unidades.

5.4.4. De personal

El personal es uno de los puntos cruciales para el éxito de nuestra empresa, ya que nuestro servicio se basa en un trato personalizado y de primera clase de manera que el cliente no se encuentre con inconvenientes durante su viaje. Queremos brindarle un viaje libre de preocupaciones y para ello, nuestro personal debe cumplir con altos estándares de calidad.

La selección del personal permanente de la empresa tiene que tener una clara identificación con la misma, para ello le daremos participación en las ventas de la empresa, tal y como se menciona en la política de ventas. El pago será en dólares tal como se citó en la política de aumentos.

En cuanto al personal eventual, se han tenido conversaciones con la Asociación de Guías y Operadores Turísticos - AGOTUR con la finalidad de contar con su staff profesional de guías turísticos y tour conductors que serán los encargados de acompañar a los grupos durante el viaje. Las negociaciones que se tienen es la de garantizar a los mejores profesionales, un trabajo constante a lo largo del año.

En concordancia con la política de ventas, se buscará

premiar al personal que se esmera por brindar un servicio de alta calidad y trato personalizado al turista.

CAPÍTULO VI

6. Estudio financiero

Nuestro estudio financiero se ha efectuado en dos partes.

En la primera parte consideramos tres escenarios, tomando como principal, el denominado “Normal y de riesgo controlado”. Las características de estos escenarios se detallan exhaustivamente en los acápites del presente capítulo.

En la segunda parte hemos agregado un escenario que hemos llamado “Realista”. Lo confeccionamos luego de la sustentación del proyecto, a consecuencia de las sugerencias de los jurados expertos en el negocio de turismo. Este escenario está ampliamente descrito en el anexo 19.

6.1. Inversiones

La inversión total de la agencia se ha contemplado antes del inicio de las operaciones y ninguna inversión adicional durante los primeros cinco años de operación.

A continuación describiremos, en cada punto, los tipos de inversión que realizará la empresa.

6.1.1. Inversión fija

Toda la inversión inicial de la agencia está

contemplada en la adquisición de activos fijos y los gastos pre-operativos.

Dentro de los activos fijos a adquirir se encuentran principalmente los mobiliarios, equipos e instalaciones que requiere la oficina para el inicio de sus operaciones. Se ha calculado una inversión de \$ 8,336 dólares americanos, de los cuales \$ 7,647 corresponden a activos fijos depreciables.

Por otro lado, dentro de los gastos pre-operativos se encuentran: la obtención de la licencia de funcionamiento, el registro de marca, así como también, la constitución e inscripción de la empresa en los registros públicos. Todo ello conlleva una inversión de \$ 5,091 dólares americanos.

6.1.2. Capital de trabajo inicial

La empresa ha contemplado una inversión en capital de trabajo para el primer mes y medio de operaciones de un monto de \$10,956 lo cuál podría cubrir los gastos operativos de la empresa.

6.1.3. Inversión total

La inversión total de la empresa, resultado de la suma de la inversión fija y el capital de trabajo resulta en un monto de \$ 23,694 dólares americanos.

6.1.4. Costo de capital

Hemos considerado un k_M del 18.52% tomado del mercado según datos de la Bolsa de Valores de Lima y un k_{RF} de 4%. Para el cálculo de las Betas hemos utilizado la fórmula de Brealey ⁽⁴⁰⁾, cuando no se considera endeudamiento:

$$\beta_{(ACTIVO)} = \beta_{(INGRESOS)} \left[1 + \frac{VA_{(CF)}}{VA_{(ACTIVO)}} \right]$$

Hemos hallado un Beta de los ingresos de 0.56 calculado a partir del análisis de regresión del PBI per cápita de los americanos y el PBI de los hoteles y restaurantes (ver anexo 16), un Beta de activos para el escenario normal de 1.59 y así, calculamos el costo de oportunidad (k_s) de 27.03% para nuestro negocio lo cual permitiría ingresar en el mercado con un riesgo medio (ver cuadro 6.8).

6.1.5. Costo de oportunidad

El costo de oportunidad para ésta realidad sería el del costo de capital ya que no consideramos deuda financiera sino exclusivamente aporte de capitales de los accionistas.

(40) BREALEY, Richard; MYERS, Stewart. "Presupuesto de capital y riesgo". En: **Principios de finanzas corporativas**. 5a. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1998. Cap. 9, p. 158.

6.2. Financiamiento

La empresa al no considerar la adquisición de ningún inmueble ni medio de transporte, no cuenta con elementos que sirvan de garantía para la obtención de un financiamiento bancario. Por lo tanto la empresa se solventará con el aporte de los accionistas.

6.3. Planificación financiera

Para la planificación financiera hemos tomado en cuenta tanto los parámetros macro económicos como el cálculo de los presupuestos base.

6.3.1. Parámetros macro económicos

Se ha considerado como parámetros macro económicos de impacto para el proyecto, las tasas de inflación y la de devaluación.

a. Tasa de inflación

Según los datos del INEI, la tasa de inflación se ha mantenido en niveles estables tal como se aprecia en el anexo 15.

Las tasas de inflación que hemos utilizado para el análisis financiero son las que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 6.1: Tasas de inflación para los años de la proyección
(Años: 2004-2009)

2004	2005	2006	2007	2008	2009
2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	3.5%	3.5%

Elaboración propia

b. Tasa de devaluación

Basados en los datos del INEI, el tipo de cambio también tiene un comportamiento estable, detalle que mostramos en anexo 15.

La tasa de devaluación considerada en el análisis financiero es de 4% constante.

6.3.2. Presupuestos base

Los presupuestos base realizados son los siguientes:

a. Ventas

La proyección de ventas la hemos dividido en dos etapas, la operación durante los dos primeros años e incremento de paquetes en temporada alta a partir del tercer año.

En el cuadro 6.2 se aprecia el número de paquetes que se espera vender durante los años de la proyección y en el cuadro 6.3 se muestra como se llega al cálculo del precio para tres diferentes escenarios de composición de grupos de paquetes. Al escenario de cinco turistas

por paquete lo hemos denominado pesimista, al de 10 normal y al de 15 turistas, optimista. También hemos considerado para el cálculo, el precio de las habitaciones simples y dobles, considerando la más cara y la más barata.

Cuadro 6.2: Pronóstico de ventas: 2005 - 2009
(En unidades de paquetes)

Paquetes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Programación para los años 2005 y 2006													
Costa Inolvidable	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
Sierra Mística	0	0	0	1	1	2	2	2	0	1	0	1	10
Selva Exótica	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4
Collage en el Mantaro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mezcla Saludable	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4
Total de paquetes/mes	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	23
Programación para 2007													
Costa Inolvidable	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
Sierra Mística	0	0	0	1	1	3	3	3	0	1	0	1	13
Selva Exótica	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4
Collage en el Mantaro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mezcla Saludable	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	5
Total de paquetes/mes	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	27
Programación para 2008													
Costa Inolvidable	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5
Sierra Mística	0	0	0	1	1	3	4	3	0	1	0	1	14
Selva Exótica	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4
Collage en el Mantaro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mezcla Saludable	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	5
Total de paquetes/mes	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	29
Programación para 2009													
Costa Inolvidable	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5
Sierra Mística	0	0	0	1	1	4	4	4	0	1	0	1	16
Selva Exótica	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4
Collage en el Mantaro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mezcla Saludable	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	5
Total de paquetes/mes	3	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	31

Elaboración propia

**Cuadro 6.3: Cálculo de los precios para los escenarios pesimista,
normal y optimista**

Tarifario de Paquetes			
<i>Habitación simple más cara</i>	<i>pax 5</i>	<i>pax 10</i>	<i>pax 15</i>
Costa Inolvidable	\$2,866	\$2,281	\$1,908
Sierra Mística	\$4,877	\$4,079	\$3,510
Selva Exótica	\$1,754	\$1,355	\$1,120
Collage en el Mantaro	\$1,959	\$1,497	\$1,234
Mezcla Saludable	\$2,145	\$1,733	\$1,451
<i>Habitación doble más cara</i>	<i>pax 5</i>	<i>pax 10</i>	<i>pax 15</i>
Costa Inolvidable	\$2,073	\$1,568	\$1,274
Sierra Mística	\$3,174	\$2,546	\$2,147
Selva Exótica	\$1,358	\$999	\$804
Collage en el Mantaro	\$1,422	\$1,014	\$805
Mezcla Saludable	\$1,598	\$1,241	\$1,013
<i>Habitación simple más barata</i>	<i>pax 5</i>	<i>pax 10</i>	<i>pax 15</i>
Costa Inolvidable	\$2,648	\$2,085	\$1,733
Sierra Mística	\$3,639	\$2,965	\$2,519
Selva Exótica	\$1,594	\$1,211	\$993
Collage en el Mantaro	\$1,822	\$1,374	\$1,124
Mezcla Saludable	\$2,008	\$1,610	\$1,341
<i>Habitación doble más barata</i>	<i>pax 5</i>	<i>pax 10</i>	<i>pax 15</i>
Costa Inolvidable	\$1,948	\$1,455	\$1,173
Sierra Mística	\$2,541	\$1,977	\$1,641
Selva Exótica	\$1,267	\$917	\$731
Collage en el Mantaro	\$1,353	\$952	\$750
Mezcla Saludable	\$1,530	\$1,180	\$959
<i>Mediana de los precios</i>	<i>pax 5</i>	<i>pax 10</i>	<i>pax 15</i>
Costa Inolvidable	\$2,361	\$1,827	\$1,504
Sierra Mística	\$3,406	\$2,755	\$2,333
Selva Exótica	\$1,476	\$1,105	\$898
Collage en el Mantaro	\$1,622	\$1,194	\$965
Mezcla Saludable	\$1,803	\$1,426	\$1,177

Elaboración propia

b. Rendimiento

En el cuadro 6.4 mostramos los rendimientos que se obtendrían de cumplirse los pronósticos de venta proyectados, considerando el escenario normal. En el anexo 17 se presentan los diferentes componentes de costos y en el anexo 12 la ley de exoneración tributaria que favorecen al turismo y que se ha tomado en cuenta en el cálculo del costo de ventas.

Cuadro 6.4: Rendimientos calculados para el horizonte del proyecto: 2005 – 2009
(En US\$ / En %)

	2005		2006		2007		2008		2009	
Concepto	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Ventas	461,793		461,793		558,712		604,535		659,644	
Margen bruto	118,784	26	118,784	26	144,194	26	155,904	26	170,545	26
Utilidad operativa	-10,040	-2	-12,040	-3	12,538	2	24,629	4	37,269	6
Utilidad neta	-10,040	-2	-12,040	-3	12,538	2	13,013	2	26,089	4

Elaboración propia

c. Compras

La empresa realizará las compras de souvenirs (gorros con el emblema de la empresa) y discos compactos (CD) que se obsequiarán a los turistas.

El cronograma de compras para el escenario normal se aprecia en el cuadro 6.5.

Cuadro 6.5: Compras de gorros y discos compactos
(Años: 2005-2009)

	2005	2006	2007	2008	2009
<u>Gorros</u>					
Inventario Inicial	0	70	140	70	80
Unidades compradas	300	300	200	300	300
Unidades entregadas	230	230	270	290	310
Inventario final	70	140	70	80	70
<u>CD</u>					
Inventario Inicial	0	70	140	70	80
Unidades compradas	300	300	200	300	300
Unidades entregadas	230	230	270	290	310
Inventario final	70	140	70	80	70

Elaboración propia

6.4. Presupuestos de resultados

El escenario de paquetes de 10 turistas se presenta como el escenario “normal y de riesgo medio” ya que como se aprecia el cálculo del beta de los activos nos arroja un resultado de 1.59, lo cual indica que tiene un poco más de riesgo que el mercado. Por otro lado la tasa interna de retorno es rentable ya que se encuentra alrededor del 32.22% y con un costo de oportunidad de 27.03% lo cuál es atractivo para invertir capitales en el negocio.

En los cuadros siguientes se muestran los estados financieros de pérdidas y ganancias, balance y flujo de caja proyectados del escenario normal.

**Cuadro 6.6: Estado de ganancias y pérdidas proyectado para el
escenario normal
(Años: 2005-2009)**

	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas	\$461,793	\$461,793	\$558,712	\$604,535	\$659,644
Costo de ventas	\$343,009	\$343,009	\$414,518	\$448,632	\$489,099
Costo fijo	\$49,308	\$49,308	\$57,622	\$62,424	\$66,664
Costo variable	\$293,701	\$293,701	\$356,896	\$386,208	\$422,435
Margen bruto	\$118,784	\$118,784	\$144,194	\$155,904	\$170,545
Gastos de marketing y ventas	\$22,220	\$24,220	\$25,220	\$27,220	\$29,220
Gastos de promoción (gorras+CD)	\$506	\$506	\$337	\$506	\$506
Gastos de capacitación	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Gastos de oficina	\$23,925	\$23,925	\$23,925	\$23,925	\$23,925
Gastos administrativos	\$73,606	\$73,606	\$73,606	\$73,606	\$73,606
depreciación	\$2,549	\$2,549	\$2,549	\$0	\$0
amortización	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018
Utilidad operativa	(\$10,040)	(\$12,040)	\$12,538	\$24,629	\$37,269
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	(\$10,040)	(\$12,040)	\$12,538	\$24,629	\$37,269
Impuesto a la renta	\$0	\$0	\$0	\$11,616	\$11,181
Utilidad neta	(\$10,040)	(\$12,040)	\$12,538	\$13,013	\$26,089

Elaboración propia

**Cuadro 6.7: Balance general proyectado para el escenario normal
(Años: 2005-2009)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Activos						
Activo corriente						
Caja	\$10,267	\$8,496	\$131	\$14,921	\$27,749	\$53,686
Inventarios		\$413	\$826	\$413	\$472	\$413
Cta por cobrar		\$20,906	\$20,906	\$23,414	\$24,819	\$26,308
Total activo corriente	\$10,267	\$29,815	\$21,862	\$38,749	\$53,040	\$80,407
Activo No corriente						
Equipos y mobiliarios	\$8,336	\$8,336	\$8,336	\$8,336	\$689	\$689
Gastos pre operativos	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091
Amortización		(\$1,018)	(\$2,036)	(\$3,055)	(\$4,073)	(\$5,091)
Depreciación		(\$2,549)	(\$5,098)	(\$7,647)		
Total activo no corriente	\$13,427	\$9,860	\$6,293	\$2,725	\$1,707	\$689
Total activo	\$23,694	\$39,675	\$28,155	\$41,474	\$54,747	\$81,096
Pasivos						
Pasivo corriente						
Ctas por pagar		\$26,021	\$26,541	\$27,322	\$27,582	\$27,842
Total pasivo corriente		\$26,021	\$26,541	\$27,322	\$27,582	\$27,842
Pasivo no corriente						
Deuda a largo plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo no corriente		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivos		\$26,021	\$26,541	\$27,322	\$27,582	\$27,842
Patrimonio						
Capital	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694
Utilidades acumuladas		\$0	(\$10,040)	(\$22,080)	(\$9,541)	\$3,471
Utilidad retenida		(\$10,040)	(\$12,040)	\$12,538	\$13,013	\$26,089
Total pasivo y patrimonio	\$23,694	\$39,675	\$28,155	\$41,474	\$54,747	\$81,096
Capital de trabajo		\$3,794	(\$4,679)	\$11,427	\$25,468	\$52,565

Elaboración propia

Cuadro 6.8: Flujo de caja proyectado para el escenario normal
(Años: 2005-2009)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Utilidad neta		(\$10,040)	(\$12,040)	\$12,538	\$13,013	\$26,089	
Depreciación		\$2,549	\$2,549	\$2,549	\$0	\$0	
Amortización		\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	
FGO	\$0	(\$6,473)	(\$8,473)	\$16,106	\$14,031	\$27,107	
(Aumento) Reduccion de inventarios		(\$413)	(\$413)	\$413	(\$59)	\$59	
(Aumento) Reduccion de cta por cobrar		(\$20,906)	\$0	(\$2,509)	(\$1,405)	(\$1,489)	
Aumento(Reduccion) de cta por pagar		\$26,021	\$520	\$781	\$260	\$260	
Variación de Capital de trabajo		\$4,702	\$107	(\$1,315)	(\$1,204)	(\$1,170)	
FCO	\$0	(\$1,770)	(\$8,365)	\$14,791	\$12,827	\$25,937	
Inversión en activos	(\$8,336)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Gastos pre operativos	(\$5,091)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Inversiones total	(\$13,427)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
FCI	(\$13,427)	(\$1,770)	(\$8,365)	\$14,791	\$12,827	\$25,937	
Actividades de financiamiento		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Capital propio	\$23,694	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
FCF	\$10,267	(\$1,770)	(\$8,365)	\$14,791	\$12,827	\$25,937	
Tasa de inflacion		2.5%	2.5%	2.5%	3.5%	3.5%	
Tasa de costo de capital	4.0	10%	10%	10%	14%	14%	
Costo de oportunidad	11%						
VAN(Del costo de oportunidad)	\$36,036						
Tasa de interés VAN=0	32.22%						
Flujo de caja de libre disponibilidad	(\$23,694)	(\$4,770)	(\$8,365)	\$14,791	\$12,827	\$25,937	\$80,509
VAN	\$0						
Gastos fijos		\$97,531	\$97,531	\$97,531	\$97,531	\$97,531	
TIR	32.22%						
VAN Cf	\$356,505						
VAN Activo	\$194,612						
Km	18.52%						
Krf	4.00%						
Ks	27.03%						
Beta de Ingresos	0.56						
Beta de activos	1.59						

Elaboración propia

6.5. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad comenzamos por describir los otros dos escenarios de 5 turistas por paquete (pesimista) y de 15 (optimista), tal y como se muestra en el anexo 18.

También incorporamos el análisis del punto de equilibrio descubriendo que el paquete de Mystic Mountain es el más atractivo para la venta.

Luego con ayuda del conjunto de programas del producto Crystal Ball hemos podido realizar un análisis de sensibilidad más profundo, en el que descubrimos mejores alternativas de combinación de paquetes.

Partimos por identificar cuales eran las variables que más influyen sobre el cálculo de la TIR. Para lograrlo, usamos la herramienta Tornado Chart y el resultado fue que tanto los márgenes (que se calculan a partir de los costos) como la comisión del mayorista son las variables de mayor influencia.

Luego definimos una función de distribución para las diferentes variables de incertidumbre, entre las cuales consideramos, las tres descubiertas por el Tornado Chart y también los componentes de capital de trabajo y las inversiones en mercadeo.

A partir de la configuración probabilística de estas variables corrimos la simulación de Monte Carlo que es una opción del programa central del Crystal Ball. Esta corrida nos permitió descubrir el riesgo asociado con el proyecto. La probabilidad de que la TIR supere el costo de oportunidad es de 67.5%.

Finalmente ejecutamos el optimizador (OptQuest) y descubrimos una mejor combinación de paquetes.

Todos los reportes de este análisis se encuentran en el anexo 18.

CONCLUSIONES

- a. Las encuestas nos han dado como resultado con un 90% de certeza que el 21% de los estadounidenses y el 33% de los canadienses del segmento objetivo hubiera gustado de un producto antiestrés que no le fue ofrecido. El 90% lo hemos estimado con respecto a la cercanía de estas cifras con publicaciones obtenidas de Prom Perú.
- b. Bajo un criterio conservador y considerando que la oferta actual pudiera incursionar en productos como el nuestro, podríamos inducir que el 6% de captura del mercado es factible.
- c. Nuestras estrategias en los diferentes frentes, tienen como finalidad lograr concretar el porcentaje de captura previsto y fidelizar al cliente, convirtiéndolo en un canal de promoción de nuestros productos y servicios.
- d. Considerando que el segmento elegido pertenece a un perfil con características muy particulares, si queremos permanecer en el negocio debemos diversificar nuestros productos y servicios.
- e. Las posibles mutaciones no tan dramáticas serían ofrecer productos y servicios especializados para: Turistas de la tercera edad con discapacidades menores, personas con discapacidad auditiva y motora leve, personas con discapacidad motora y en silla de ruedas.

- f. Para incrementar ventas en el futuro podemos ampliar canales de comercialización a través de alianzas estratégicas con asociaciones como la AARP.
- g. Estrechando vínculos con nuestros proveedores estaremos en la capacidad de hacer ventas en línea y paralelamente mejorar costos y precios.
- h. La inversión a futuro se orientará principalmente al mercadeo.

ANEXOS

Anexo 1: Resultados de las encuestas

A continuación mostramos la ficha técnica de la encuesta:

Ficha técnica de la encuesta

<i>Ficha técnica</i>	
Estudio:	Preferencias turísticas de los Baby Boomers
Universo:	Turistas extranjeros entre 45 y 60 años de edad, que permanecieron en el Perú por lo menos una noche y cuyo motivo de visita fue turismo.
Muestra:	Tomadas 100
	Válidas 71
Punto de muestreo:	Aeropuerto Internacional Jorge Chávez – Zona de embarque internacional
Trabajo de campo:	Primera Serie: 12 y 13 de marzo del 2004
	Segunda Serie: 3 y 4 de abril del 2004

Elaboración propia

La encuesta se llevo a cabo en dos etapas o series:

En la primera serie se tomaron 50 encuestas de las cuáles 43 fueron válidas. Se utilizó un cuestionario de 28 preguntas divididas en cuatro secciones:

- a. Servicios recibidos: Las preguntas de esta sección estaban orientadas a conocer la calidad de la oferta actual
- b. Productos y servicios recibidos: Este grupo de preguntas estuvo destinado a averiguar sobre las actividades turísticas desarrolladas por los turistas en nuestro país y sus preferencias.

- c. Nuevos productos y servicios: En esta sección se pretendió validar si nuestro producto podría ser accesible al gusto del consumidor.
- d. Datos personales: Las preguntas de esta sección se centraron en el consumidor y sus características personales.

En la segunda serie se consiguieron solamente 28 encuestas coincidentes con el grupo de edad seleccionado y en adición a las 28 preguntas iniciales se incorporaron siete preguntas agrupadas en la sección “Servicios preferidos” con las que se pretendió lograr un mayor nivel de precisión acerca de las preferencias del consumidor y así, refinar nuestro producto.

Seguidamente, mostramos los resultados del conjunto de encuestas realizadas.

Anexo1: Resultados de las encuestas

Sobre los servicios Recibidos

1- ¿Cuántas veces, incluida esta, ha visitado el Perú?

Valores	Cantidad	Porcentaje
1	49	69%
2	12	17%
3	1	1%
4	4	6%
más de 4	5	7%

2- ¿Cuánto tiempo se quedó?

Valores	Cantidad	Porcentaje
Menos de 4 días	10	14%
Entre 4 y 6 días	12	17%
Entre 7 y 9 días	23	32%
10 o más días	26	37%

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

3- ¿Cómo se enteró de los lugares que acaba de visitar?		
Valores	Cantidad	Porcentaje
Agencia de viajes	20	24%
Tour operador	10	12%
Internet	16	20%
Familia, amistades, relaciones	22	27%
Periódicos	1	1%
Revistas	3	4%
Guías Turísticas	4	5%
Otras	6	7%

¿Cómo se enteró de los lugares que acaba de visitar?

Valor	Cantidad	Porcentaje
Agencia de viajes	20	24%
Tour operador	10	12%
Internet	16	20%
Familia, amistades, relaciones	22	27%
Periódicos	1	1%
Revistas	3	4%
Guías Turísticas	4	5%
Otras	6	7%

4- ¿Cuál agencia o tour operador uso?	
Número de respuestas con valor	28
<u>Comentario:</u> Las agencias o tour operadores fueron contratadas en su país de origen	

5- ¿Suele usar los servicios de esta agencia?		
Valores	Cantidad	Porcentaje
Si ¿Por qué?	15	54%
No	13	46%
<u>Comentario:</u> A las respuesta del ¿por qué?, los turistas mencionaron: confianza, seguridad y excelencia en el servicio		

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

6- Si la pregunta 5 fue no ¿Viajaría con esta agencia otra vez?		
Valores	Cantidad	Porcentaje
Si.	11	85%
No. ¿Por qué?	2	15%
<u>Comentario:</u> Los dos turistas que respondieron negativamente, dijeron que se aventurarían a venir por su cuenta una próxima vez.		

7-¿Cuál de estas agencias ha contactado en el Perú?		
Valores	Cantidad	Porcentaje
Condor Travel S. A.	4	9%
Domiruth	0	0%
Nuevo Mundo	1	2%
Solmartur S. A.	1	2%
Hada Tours S. A.	1	2%
Viajes Club S. A.	0	0%
Otras	18	41%
Ninguna	19	43%

8-¿Compraría los servicios de la agencia otra vez?		
Valores	Cantidad	Porcentaje
Si	23	92%
No	2	8%

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

En transporte		
Muy bien	20	57%
Bien	13	37%
Regular	0	0%
Mal	2	6%
Muy mal	0	0%

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

Sobre productos y precios

10-¿A dónde fue su viaje?

Valores	Cantidad	Porcentaje
Costa	53	44%
Sierra	54	45%
Selva	14	12%

11-Si respondió Costa, ¿Qué lugares visitó?

Valores	Cantidad	Porcentaje
Tumbes/Piura	9	11%
Trujillo/Chiclayo	10	12%
Huaraz	3	4%
Lima/Ica	43	53%
Arequipa	14	17%
Otros	2	2%

Comentario: Los otros mencionados fueron Chimbote y Tacna

Si respondió Costa ¿Qué lugares visitó?

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

12-Si respondió Sierra ¿Qué lugares visitó?																				
Valores	Cantidad		Porcentaje																	
Cajamarca	5		7%																	
Huancayo/ Huanuco/ Pasco	5		7%																	
Cusco	53		76%																	
Puno	6		9%																	
Ayacucho	1		1%																	
Otros	0		0%																	
13-Si respondió Selva, ¿Qué lugares visitó?																				
Valores	Cantidad		Porcentaje																	
Iquitos	5		24%																	
Oxapampa	0		0%																	
Amazonas	3		14%																	
Manu	1		5%																	
Tarapoto	1		5%																	
Madre de Dios	5		24%																	
Otros	6		29%																	
Comentario: Los otros fueron: Puerto Maldonado, Pucallpa y Tambopata																				
<div><p>Si respondió Selva ¿Qué lugares visitó?</p><table><thead><tr><th>Lugar</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Iquitos</td><td>24%</td></tr><tr><td>Oxapampa</td><td>0%</td></tr><tr><td>Amazonas</td><td>14%</td></tr><tr><td>Manu</td><td>5%</td></tr><tr><td>Tarapoto</td><td>5%</td></tr><tr><td>Madre de Dios</td><td>24%</td></tr><tr><td>Otros</td><td>29%</td></tr></tbody></table></div>					Lugar	Porcentaje	Iquitos	24%	Oxapampa	0%	Amazonas	14%	Manu	5%	Tarapoto	5%	Madre de Dios	24%	Otros	29%
Lugar	Porcentaje																			
Iquitos	24%																			
Oxapampa	0%																			
Amazonas	14%																			
Manu	5%																			
Tarapoto	5%																			
Madre de Dios	24%																			
Otros	29%																			
14-¿Cuánto gastó en promedio durante su viaje?																				
Valores	Cantidad		Porcentaje																	
	USA y Canadá	Total	USA y Canadá	Total																
Menos de US\$100	7	11	25%	22%																
US\$101 - US\$300	12	26	43%	53%																
US\$301 - US\$500	2	5	7%	10%																
US\$501 - US\$700	3	3	11%	6%																
Más de US\$700	4	4	14%	8%																

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

¿Cuánto gastó en promedio por día durante su viaje?

15-¿Qué modos de pago prefiere usar?

	Valores	Cantidad	Porcentaje
Medio	Tarjetas de crédito	47	35%
	Efectivo	37	27%
	Cheques de viajero	1	1%
Tiempo	Por adelantado	23	17%
	Después de recibido el servicio	28	21%

¿Qué modos de pago prefiere usar?

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

Sobre nuevos productos y precios

16-¿Le gustaría tener una experiencia con hospedaje rural, pleno contacto con la naturaleza, relajación, medicina alternativa y meditación?

Valores	Cantidad	Porcentaje
Si	52	74%
No	18	26%

Comentario: Los turistas que respondieron que no mencionaron que preferían la ciudad, confort y comodidad que generalmente no se encuentran en las zonas rurales. Nuestra oferta incluye alojamientos en hoteles SPA como Laguna Seca que están en zonas rurales por lo que pensamos que el porcentaje de las personas que respondieron que no disminuiría un poco. Otros respondieron que preferían conocer lo más que podían en poco tiempo.

¿Le gustaría tener una experiencia con hospedaje rural, pleno contacto con la naturaleza, relajación, medicina alternativa y meditación?

16a-Turistas de USA y Canadá que gustarían de productos turísticos antiestrés

Valores	USA	Canadá
Si	73%	60%
No	27%	40%

Comentario: Para obtener estos porcentajes hemos cruzado la pregunta 25 de país de procedencia con la 16 de preferencia por productos antiestrés

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

17-¿Qué actividades le gustaría realizar si regresara otra vez?

Valores	Cantidad	Porcentaje
Apreciación de arte	16	5%
Arquitectura/ museos	41	13%
Bar/ Discotecas	4	1%
Playa	20	6%
Observación de aves	17	6%
Canotaje	4	1%
Actividades regionales	14	5%
Actividades religiosas/ esotéricas	6	2%
Pesca	5	2%
Comida y bebida/ Cocina	23	7%
Historia	35	11%
Artesanías	16	5%
Apreciación musical	5	2%
Parques Nacionales/ Contacto con la naturaleza	44	14%
Fotografía	19	6%
Baños termales	13	4%
Caminatas / escalinatas	26	8%

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

18-¿Qué servicios especiales necesitaría Usted o su grupo durante el transporte?

Valores	Cantidad	Porcentaje
Asistencia médica	4	10%
Loncheras especialmente preparadas	3	8%
Audífonos especiales para audición	3	8%
Guías especializados	26	65%
Televisión para leer las explicaciones del guía	1	3%
Otros	3	8%

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

19-¿Qué clase de comida preferiría?			
Valores	Cantidad	Porcentaje	
Comida internacional	11	16%	
Comida típica	54	79%	
Comida dietética (light)	3	4%	
Una dieta especialmente preparada	0	0%

20-¿En cuáles de los siguientes paquetes estaría interesado?			
Valores	Cantidad	Porcentaje	
A-Unforgettable coast	12	17%	
B-Mystic mountain	32	44%	
C-Exotic Jungle	28	39%	

Comentario: Al momento de realizar la encuesta se habían diseñado solamente tres paquetes. A los turistas se les mostró un brochure con la descripción de los productos, para que pudieran escoger los de su agrado.

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

21-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?		
Valores	Cantidad	Porcentaje
Menos de US\$500	7	12%
US\$501 - US\$1,000	19	33%
US\$1,001 - US\$2,000	19	33%
US\$2,001 - US\$3,000	10	18%
Más de US\$3,000	2	4%

Datos personales

22-¿Cuál es su ocupación principal?		
Valores	Cantidad	Porcentaje
Empresario	4	6%
Profesional / técnico	27	39%
Administrador / ejecutivo	8	12%
Trabajador público / militar	2	3%
Jubilado / retirado	8	12%
Ama de casa	3	4%
Empleado de oficina / de ventas	0	0%
Artesano / obrero	0	0%
Otra	17	25%

Comentarios: En otras especificaron: agente de viajes, director de banco, director de colegio, director comercial, enfermera, gestor de riesgos, misionero, profesor y relacionista público y servidor de salud.

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

¿Cuál es su ocupación principal?

23-¿Cuántos años tiene?

Comentarios: De las cien (100) encuestas realizadas solamente 71 correspondían a personas entre los 45 y 60 años.

24-¿Pertenece a alguna asociación?

Valores	Cantidad	Porcentaje
Si ¿Cuál?	15	22%
No	54	78%

Comentarios: Las asociaciones que se mencionaron estaban relacionadas con la profesión o afición de los turistas como asociaciones médicas o asociación de catadores. También mencionaron a las conocidas sociedades de rotarios y masones.

¿Pertenece a alguna asociación?

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

25-¿Cuál es su país de residencia?			
Valores	Cantidad	Porcentaje	
USA y Canadá	38	54%	
Otros	33	46%	
<p>¿Cuál es su país de residencia?</p>
26-Sexo			
Valores	Cantidad	Porcentaje	
Femenino	28	39%	
Masculino	43	61%	
<p>Sexo</p>
27-¿Cuál es su ingreso anual?			
Valores	Cantidad	Porcentaje	
Menos de US\$40,000	13	23%	
US\$40,000 - US\$99,999	24	43%	
US\$100,000 - US\$160,000	9	16%	
Más de US\$160,000	10	18%	
<p><u>Comentarios:</u> 15 de los turistas entrevistados no quisieron responder esta pregunta.</p>			

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas

...viene

Mencione que expectativas no le fueron cubiertas durante el viaje

28a- Turistas de Canadá y USA que gustarían de productos antiestrés y su nivel de satisfacción

Valores	USA	Canadá
Sin comentarios	33%	67%
Satisfactorio	46%	0%
Poco Satisfactorio	21%	33%

Comentarios: Para obtener estos porcentajes hemos cruzado la información de la preferencia de nuestros productos (pregunta 16) versus el país de procedencia (pregunta 25) y el nivel de satisfacción (pregunta 28)

Turistas que gustarían de turismo antiestrés y su nivel de satisfacción

Elaboración propia

Las siguientes preguntas se llevaron a cabo en la segunda serie y solamente obtuvimos 28 encuestas válidas. Los resultados los mostramos a continuación.

Resultados de las encuestas (Segunda serie)

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas
(Segunda serie)

...viene

31-¿Qué actividades le gustaría realizar si regresara otra vez?								
Valores	Cantidad				Porcentaje			
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
Apreciación de arte	4	5	0	2	14%	17%	0%	9%
Arquitectura/ museos	6	5	4	3	21%	17%	16%	14%
Bar/Discotecas	0	0	1	0	0%	0%	4%	0%
Playa	3	1	1	5	11%	3%	4%	23%
Observación de aves	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Canotaje	0	1	2	1	0%	3%	8%	5%
Actividades regionales	1	0	0	1	4%	0%	0%	5%
Actividades religiosas/ esotéricas	2	0	3	1	7%	0%	12%	5%
Pesca	3	5	5	2	11%	17%	20%	9%
Comida y bebida/ Cocina	0	0	2	0	0%	0%	8%	0%
Historia	0	1	1	1	0%	3%	4%	5%
Artesanías	7	4	4	3	25%	14%	16%	14%
Apreciación musical	0	2	0	2	0%	7%	0%	9%
Parques Nacionales/ Contacto con la naturaleza	1	1	0	0	4%	3%	0%	0%
Fotografía	1	4	2	1	4%	14%	8%	5%
Baños termales	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Caminatas / escalinatas	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
<p><u>Comentario:</u> Los códigos P1, P2, P3, P4, representan la prioridad 1, 2, 3 y 4 con la que los turistas entrevistados escogen las actividades a realizar cuando viajan.</p> <p>Con respecto al concepto de baños termales, los turistas no lo prefieren por desconocimiento o porque lo consideran antihigiénico.</p>								

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas (Segunda serie)

viene...

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas (Segunda serie)

...viene

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas (Segunda serie)

...viene

32-Promedio de calidad de hospedaje		
Valores	Cantidad	Porcentaje
Rural (lodge)	3	11 %
Hotel ★	0	0%
Hotel ★★	1	4%
Hotel ★★★	6	21 %
Hotel ★★★★	14	50%
Hotel ★★★★★	4	14%

Comentario: El comentario general es que más importante que las estrellas es la calidad del hospedaje.

33-Tipo de transporte preferido para hacer visitas		
Valores	Cantidad	Porcentaje
Por tierra	8	29%
Por aire	20	71 %

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas (Segunda serie)

...viene

34-Servicios preferidos durante el transporte u otra parte del tour		
Valores	Cantidad	Porcentaje
Aire acondicionado	21	34%
Baño incorporado	19	31%
Asientos-cama	12	20%
Asistencia médica	9	15%

35-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en promedio por un paquete turístico dependiendo del número de días? (sin incluir tickets de vuelo)

Valores	Montos									
	< \$500	%	\$501 - \$1000	%	\$1001 - \$2000	%	\$2001 - \$3000	%	> \$3000	%
Paquete de 4-5 días	0	0%	4	22%	0	0%	0	0%	0	0%
Paquete de 6-8 días	0	0%	1	6%	2	11%	0	0%	0	0%
Paquete de 9-10 días	1	6%	0	0%	1	6%	2	11%	0	0%
Paquete de 11-12 días	0	0%	0	0%	1	6%	0	0%	0	0%
Paquete de 13-14 días	0	0%	1	6%	1	6%	5	28%	0	0%

continúa...

Anexo1: Resultados de las encuestas (Segunda serie)

...viene

Elaboración propia

Anexo 2: Programas de turismo de Kutina Tours para el 2004

A continuación pasaremos a describir los productos y mostrar su timing.

Para la descripción de cada paquete se han utilizado colores que representan un tipo de actividad distinta, tal y como se muestra en la imagen siguiente siguiente:

Tipos de actividades componentes de la mezcla antiestrés

Elaboración propia

A continuación presentamos el brochure y la programación (timing) de cada uno de los productos.

Anexo 2: Brochure de los productos de Kutina Tours

Programas de Turismo 2004

Costa Inolvidable (Unforgettable Coast) 2004

Conozca la costa norte del Perú y disfrute de sus hermosas playas, la calidez de su gente, la variada gastronomía y su riqueza histórica.

Las visitas incluyen las principales ciudades de los departamentos de Piura, Lambayeque y La Libertad.

Servicios Especiales

- Actividades relajantes
- Actividades de integración
- Contacto con la naturaleza
- Experiencias memorables
- Sesiones de meditación y masajes

continúa....

287

Anexo 2: Brochure de los productos de Kutina Tours

...viene

Costa Inolvidable (Unforgettable Coast) 2004

Descripción

Piura, lugar donde el conquistador Francisco Pizarro fundó la primera ciudad española, San Miguel de Piura, en 1532. Podrá apreciar el arte de sus iglesias coloniales y del pueblo de **Catacaos**, que produce bellas artesanías de paja y algodón, filigranas en oro y plata. Además podrá saborear deliciosos platos en las picanterías.

En **Chulucanas**, los ceramistas, herederos de la tradición **preinca** mostrarán la calidad de sus trabajos en arcilla que no tienen comparación. Los artesanos plasman en sus piezas las costumbres y tradiciones de su pueblo.

En el departamento de La Libertad, la ciudad de Trujillo es conocida como "la ciudad de la eterna primavera" y capital de la Marinería, una danza típica y representativa de la región que imita la gracia del caballo de paso.

En el mes de Setiembre se realiza el concurso de Caballo Peruano de Paso que tiene un baile y cadencia muy originales.

Entre sus atractivos se encuentran sus Casonas e Iglesias coloniales cuyos balcones tallados y colorido dan una vista especial a la ciudad.

A pocos minutos de la ciudad de Piura, en el Centro Turístico Nacional Los Ejidos, podrá contemplar un espejo natural de agua de 20km. de extensión producido por el **represamiento** del río Piura. En los alrededores se pueden observar animales de la región como garzas reales, **zambullidores**, y gansos

silvestres completando el entorno ecológico de la región.

La costa norte se caracteriza por sus hermosas playas. En Piura, **Máncora** es considerado como uno de los balnearios más

hermosos de toda la costa peruana. Sus aguas tibias, sol brillante durante los 365 días del año y sus olas perfectas para la práctica de la tabla hawaiana lo hacen muy atractivo. En otro sector, la playa es semicircular, ancha y de aguas tranquilas siendo un escenario perfecto para el descanso, el relajamiento y la meditación. Playa **Colán** se caracteriza por sus casonas emplazadas en terrazas de piedra ideal para **vacacionar** frente al mar respirando aire fresco.

Las playas de **Huanchaco** en Trujillo, tienen como atractivo los caballitos de totora que son pequeñas embarcaciones unipersonales y **bipersonales** utilizadas por los pescadores de la región desde la época

precolombina. En el mes de Marzo se realiza el Campeonato de Tabla Hawaiana con la participación de tablistas de todo el mundo en Puerto Malabrigo, conocido también como **Chicama** cuya playa es conocida porque posee la ola izquierda más larga del mundo.

Lambayeque es el territorio donde se desarrollaron diversas etapas de la ancestral cultura peruana. Existen hallazgos que datan desde los tiempos de los cazadores nómadas hasta culturas tan sofisticadas como los **Mochica**, los **Sicán** o los **Chimu**. Alrededor del siglo I d.C., diversos señores **mochica** dominaron la región, logrando un alto nivel de producción agrícola y desarrollo artístico. Hacia el siglo VII d.C. el poder **mochica** colapsó para dar paso a otras influencias

KUTINA TOURS 2004

Costa Inolvidable (Unforgettable Coast) 2004

provenientes del sur vinculadas a la cultura **Huari** a partir de las cuales, nació una nueva expresión cultural local conocida como **Sicán**. Chiclayo su ciudad capital es una combinación de tierras cálidas, oasis de verdor y la fresca del viento que llega del mar.

A 28Km. al este se encuentra el Complejo Arqueológico del Señor de **Sipán**. En ella se registran zonas bien definidas como: áreas monumentales, patios, cementerios, áreas domésticas y fortificaciones. El área monumental del complejo es conocida también como **Huaca Rajada**. Está conformada por varias estructuras como el Mausoleo Real de 80 x 130 metros y 15 metros de altura, el mismo que muestra importantes evidencias sobre las costumbres funerarias de los Moches. En los museos de **Sipán** y **Bruning** se pueden apreciar todos estos importantes vestigios.

La Libertad y la hermosa ciudad de Trujillo acogedora y colonial. Es uno de los centros económicos y culturales del norte del Perú. Fue sede de la cultura **Chimu** (siglo XII al XV d.C.) y de su capital **Chan Chan**, la ciudad de adobe más grande de América prehispánica.

Durante su estadía usted podrá disfrutar de la variada gastronomía del norte. Desde platos a base pescado, **frijoles**, papa, maíz, arroz y comida internacional.

Cada una de las visitas es combinada con una serie de actividades de integración, ejercicios de relajamiento y terapias antiestrés realizadas por personal profesional especializado.

Los programas han sido diseñados para que no sólo disfrute de la riqueza cultural, historia y paisajes naturales de cada lugar sino que pueda renovar sus energías y disfrute de momentos placenteros durante su estadía con nosotros.

KUTINA TOURS 2004

continúa...

Anexo 2: Brochure de los productos de Kutina Tours

...viene

Sierra Mística (Mystic Mountain) 2004

Encuentre descanso y relajamiento en medio del hermoso Valle Sagrado de los Incas. Conozca la historia y cultura milenaria de la Capital Arqueológica de América y el lago navegable más alto del mundo.

Las visitas incluyen la Ciudad y Valle Sagrado de los Incas, Machu Picchu, Sacsayhuamán, Ollantaytambo en Cuzco y Lago Titicaca en Puno.

Servicios Especiales

- Actividades relajantes
- Sesiones de Sauna y Jacuzzi
- Sesiones de Meditación y Masajes
- Sesiones de baños termales
- Ejercicios de Relajamiento

Kutina Tours 2004

Sierra Mística (Mystic Mountain) 2004

2

Cuzco considerada la "Capital Arqueológica de América" ha logrado cautivar a miles de visitantes del mundo entero. Es heredera de una cultura e historia milenaria grabada en sus murallas de piedra, rutas legendarias y ciudades perdidas entre las Alturas Andinas. Concentran en este lugar, el escenario perfecto de magia y misterio.

Valle Sagrado comprende los poblados de San Salvador, Pisac y Ollantaytambo, siendo irrigado por el río Vilcanota. Se pueden apreciar durante el recorrido las diferentes construcciones en piedra que fueron en la época prehispánica centros urbanos, centros religiosos y lugares de trascendencia ritual, propios de la mística andina.

Asimismo, queda en evidencia el dominio que tuvieron los incas sobre la agricultura a través de sus obras de ingeniería hidráulica y el buen uso de la tierra con el sistema de andenerías o terrazas.

Un ejemplo muy singular de esta técnica se ve en el Centro de Experimentación Agraria Moray, famosa por sus andenes concéntricos. No sólo les permitió aprovechar las lluvias y laderas de los cerros para cultivo sino que también sirvió para contrarrestar la erosión.

Los lugares más representativos son el Parque Arqueológico de Pisac, el santuario histórico de Machu Picchu, el Conjunto Arqueológico de Ollantaytambo y los monumentos arqueológicos de Quenko, Ruca, Pucara, Sacsayhuamán y Tambomachay.

En medio de esta riqueza cultural se encuentra Urubamba ubicado en el corazón del Valle Sagrado de los Incas. Posee un clima saludable y paisajes extraordinarios destacando el Nevado Chichón y las Campiñas. En este lugar también se encuentra ubicado el Centro de Relajamiento Kamaquen con todas las comodidades y servicios para hacer su estadía placentera. La combinación de sesiones de masaje, reflexología, meditación, sesiones de sauna y jacuzzi rodeado de un paisaje natural le proporcionarán un descanso reparador.

Otras formas para disipar el estrés son las caminatas al aire libre en pleno contacto con la naturaleza teniendo como escenario, por ejemplo, el Lago Titicaca.

En los city tours podrá visitar los museos, iglesias y conventos, apreciados por el arte de sus construcciones, pinturas y tallados. Se puede observar la mixtura de lo imperial y lo colonial como el convento de Santo Domingo que está construido sobre el Templo del Sol o Koricancha en Cuzco.

En nuestras noches de integración tendrá la oportunidad de disfrutar de la música y danza tanto en Cuzco como en Puno, escuchar los relatos de los mitos y leyendas del lago. Y como parte de las actividades costumbristas visitaremos a los mejores artesanos de la región concentrados en San Blas.

Los programas han sido diseñados para que no sólo disfrute de la riqueza cultural, historia y paisajes naturales de cada lugar sino que pueda renovar sus energías y disfrute de momentos placenteros durante su estadía con nosotros.

Kutina Tours 2004

continúa...

Anexo 2: Brochure de los productos de Kutina Tours

...viene

Selva Exótica (Exotic Jungle) 2004

Sumérjase en un paraíso de hermosas lagunas, caídas de agua espectaculares, aguas termales, abundante vegetación y fauna silvestre exótica.

Su gente alegre y acogedora lo cautivará.

Las visitas incluyen Tarapoto, Lamas y Moyabamba principales poblados del departamento de San Martín.

Servicios Especiales

- 🏠 El mejor hospedaje en el Hotel Puerto Palmeras Resort.
- 🗺️ Guías Turísticos con dominio del idioma Inglés.
- 🌿 Actividades de relajamiento.
- 🌿 Contacto con la naturaleza

Kutina Tours 2004

Selva Exótica (Exotic Jungle) 2004

Descripción

Tarapoto, la "ciudad de las palmeras" es el centro de la actividad económica de la Región. Está ubicada en la Selva Alta de la Amazonía al Noreste del Perú. Conocida también como la "tierra de las cataratas" por la gran cantidad de caídas de agua que hay en sus alrededores.

Entre ellas la principal es la catarata de **Aquashiyaku** de 35 ms. de altura. En sus alrededores se observan los helechos, orquídeas y otras especies del lugar. La catarata de **Huacamallo** (20 ms. de altura) es considerada la caída de agua más hermosa de la región. La caminata le permite tener un pleno contacto con la naturaleza observando a su paso diferentes aves y mariposas oriundas de la zona.

Completan el paisaje, la reserva ecológica de Lago Lindo que posee cuatro lagunas naturales de frondosa vegetación donde se puede observar una gran variedad de aves silvestres y pescar en canoa.

Asimismo, desde las puntas ubicadas en los extremos de la ciudad como Punta Tahuishco, se puede contemplar la belleza de todo el paisaje y sus atardeceres.

A 21 km se encuentra Lamas, la "Ciudad de los Tres Pisos". Llamada así porque se sitúa sobre una singular disposición de terrazas. Podrá apreciar parte de la historia y arte de los antiguos pobladores de la región, los Chancas y Motilones en el Museo Etnico y las pintorescas viviendas del barrio nativo de Wayko.

En Moyabamba, capital de la región San Martín, se encuentra el Valle de Alto Mayo también conocido como el "Valle de las Orquídeas". Se han registrado 72 especies de esta bellísima flor de múltiples formas, tamaños y llamativos colores que se pueden apreciar en los viveros. Asimismo, se han registrado unas 1134 especies de plantas entre ellas plantas medicinales como la uña de gato y la sangre de grado. Se estima que pueda haber hasta 5000 especies de plantas en toda la región.

La variada fauna silvestre registra 181 especies de mamíferos, 409 de aves, 17 de reptiles, 30 de anfibios, 14 de peces y 252 invertebrados que tienen su hábitat en estos lugares.

Puede conseguir relajarse en los baños termales de San Mateo o los baños sulfurosos de Oro Mina cuyas aguas tienen propiedades medicinales.

La combinación de los servicios de masaje, ejercicios de meditación y relajación en medio de un paraíso por descubrir complementan perfectamente su estadía placentera.

El clima de la región no es tan caluroso como otras regiones de la amazonía peruana debido a su altitud (entre 353 y 1600 msnm) y las montañas que la rodean. La temperatura promedio en el día es 29°C y oscila entre los 18°C a los 34°C. Los meses lluviosos son de Febrero a Junio y de Octubre a Diciembre. Mientras que los meses secos son de Junio a Setiembre.

Podrá disfrutar de una tarde pesca en Lago Venecia. Asimismo, el calor de su gente unido a este paradisíaco lugar le brindará una acogida gratificante.

Kutina Tours 2004

continúa...

Anexo 2: Brochure de los productos de Kutina Tours

...viene

Collage en el Mantaro (Mantaro Collage) 2004

Descubra la belleza del Valle **Mantaro**, ubicado en el límite de las regiones naturales de Sierra y Selva Centrales. Podrá apreciar en un solo recorrido el colorido paisaje andino y el verdor amazónico.

Las visitas incluyen los principales lugares del departamento de Junín como la incontestable ciudad de Huancayo, Jauja, Tarma, San Ramón y La Merced en **Chanchamayo**.

Servicios Especiales

- El mejor hospedaje en el Hotel Loma Verde.
- Guías Turísticos con dominio del idioma Inglés.
- Actividades de relajamiento.
- Contacto con la naturaleza

Collage en el Mantaro (Mantaro Collage) 2004

Descripción

2 Valle **Mantaro** se encuentra ubicado en medio de dos cordilleras (blanca y negra) que separan la región costa de la sierra y la sierra de la selva central o ceja de selva. Debido a esta particularidad, es posible apreciar la variedad de sus paisajes, flora y fauna en cada una de estas regiones naturales.

Huancayo y sus alrededores se caracterizan por la belleza de su variada artesanía. En el poblado de Cochabambas se puede apreciar los famosos mates builados que llevan grabados los dibujos de las actividades económicas, labores agrícolas, estampas costumbristas y tradiciones folklóricas que se practican en todo el valle.

La calidad de su **textilería** se encuentra en **Huachabambas** y San Pedro de Cajas.

El arte milenario de la orfebrería sobresale en San Jerónimo de Tunan con hermosos trabajos en filigrana en oro y plata.

En cada lugar tendrá la oportunidad de conocer a sus artesanos quienes mostrarán de su técnica y su arte.

Como todas las ciudades de la sierra, existe una combinación de valle, montañas, cerros que rodean la ciudad con sus plazas, parques e Iglesias. Algunos atractivos son la Plaza Constitución, la Plaza Huamantla y el Parque de la Identidad Wanka donde la piedra trabajada en diversas formas y tamaños es el elemento principal. Se

aprecian también las plantas nativas de la región.

En la Provincia de Concepción se encuentra el Convento de Santa Rosa de **Ocoña**, que durante el virreinato, fue el punto de partida desde donde los misioneros franciscanos partían a catequizar a las poblaciones de la selva. Cuentan con una biblioteca excepcional y un Museo de Historia Natural de la Selva.

En el camino hacia el Nevado de **Huaytapallana** se puede observar parte de la fauna andina como Alpacas, Llamas y aves de rapiña.

Asimismo, el paisaje se ve embellecido por lagunas que según cuentan algunas leyendas se encuentran comunicadas entre sí. En la laguna de Paca (Jauja) se podrá dar un paseo en las "pedaleras". Camino hacia la ceja de selva se pasa por Tarma donde se encuentra la Gruta del **Guapapo**, que algo de sus 2Km de recorrido se aprecian estalactitas y estalagmitas de diversos tamaños y formas.

Chanchamayo produce el mejor café de la región al ingresar hacia esta zona usted podrá apreciar el cambio de geografía, de una zona andina hacia una selvática.

Una característica de la zona son sus caídas de agua entre ellas se encuentran las cataratas de **Tiro** y Velo de la Novia **Bayos**.

continúa...

Anexo 2: Brochure de los productos de Kutina Tours

...viene

Mezcla Saludable (Wellness Mix) 2004

Retorne a las fuentes de salud que le brinda la naturaleza. Déjese llevar en medio de un ambiente de relajamiento y descanso total lejos de la contaminación, la rutina y el estrés.

Las visitas incluyen Cajamarca, **Cumbemayo**, Hacienda Porción y pueblos aledaños del departamento de Cajamarca.

Servicios Especiales

- ✦ Hospedaje en el Hotel Laguna Seca.
- ✦ Servicios de Masaje antiestrés.
- ✦ Servicios de **Reflexología**.
- ✦ Baños termales medicinales personales.
- ✦ Sesiones de Sauna y Jacuzzi.

Kutina Tours 2004

Mezcla Saludable (Wellness Mix) 2004

1

Descripción

Cajamarca fue el enlace entre Cuzco y Quito durante el Incanato. En esta ciudad fue tomado prisionero y ejecutado Atahualpa el último de los incas, dándose inicio a la caída del Imperio Incaico. Se conserva el cuarto de rescate que según la leyenda fue llenado con oro y plata a cambio de la liberación de Atahualpa de manos de Pizarro.

Por las mañanas, sus cielos azules van cubriéndose de nubes algodonosas sobre las montañas que rodean su hermoso valle. Lejos de la contaminación dan la sensación de estar tocando el cielo.

Entre los atractivos de la ciudad están la Plaza Mayor, los Conjuntos Monumentales de Belén, La Recoleta y El Mirador del Cerro de Santa Ana.

En un lado de la Plaza plaza está la iglesia de San Francisco, edificada en 1699. Bajo el altar mayor se descubrieron en 1952 unas catacumbas con restos de franciscanos y miembros de la nobleza indígena. Hacia el lado contrario se encuentra la catedral.

Cajamarca, según la leyenda fue lugar de descanso del Inca Atahualpa. A 6km. de distancia se encuentran los "Baños del Inca". Sus aguas termales brotan a temperaturas superiores a 70°C (158°F) y el olor sulfuroso de la zona indica sus propiedades **terapéuticas**. Se conserva un baño original de la época de Atahualpa.

2

Entre los complejos arqueológicos resalta **Cumbe Mayo**, a 20km al suroeste de la ciudad. Desde el Mirador de **Belavista** se tiene una vista panorámica de todo el valle. Otro lugar interesante es la necrópolis de **Cuzco**, 7 km. al noroeste de Cajamarca, con nichos similares a "ventanillas" talladas en la superficie rocosa de origen volcánico en hileras consecutivas.

Su estadía en el mejor hotel SPA de Cajamarca, le darán el descanso y confort **revitalizante** para su salud. El Hotel Laguna Seca está ubicado en el Distrito de Los Baños del Inca, a 6Km de Cajamarca se encuentra sobre los 2660 **msnm.** y cuenta con un clima seco muy saludable. Dentro de sus instalaciones, pueden realizarse paseos a caballo o bicicleta montañera. El hotel dispone de variadas formas para gozar de las aguas termales: Piscinas al aire libre, exquisitos baños turcos con el vapor natural de manantial y el perfume de hojas de eucalipto y pozas termales en la intimidad de cada habitación. Entre los servicios que ofrecen son masajes corporales aplicados con especiales aceites y esencias aromáticas y una reconfortante sesión de **Reflexología** en pies y manos, todo en un ambiente especialmente preparado.

Kutina Tours 2004

Elaboración propia

Anexo 2: Timing de los productos de Kutina Tours

Unforgettable Coast

	1er. día Piura señorial	2do.día Descansando en la playa	3er. Día Otro día de playa	4to. día Día colonial
6:00 a.m.		Viaje a Máncora	Meditación y relajamiento	Desayuno
7:00 a.m.			Desayuno	Viaje en avión a Trujillo, traslado e Instalación en el hotel
8:00 a.m.		Desayuno	Viaje a Colán	
9:00 a.m.		Meditación y relajamiento	Meditación y relajamiento	
10:00 a.m.	Visita a la ciudad de Catacaos. Participación en las labores de artesanía de la región	Día de playa en Máncora	Día de playa en Colán	City Tour: recorrido de la ciudad, visitas a las principales casas coloniales
11:00 a.m.				
12:00 p.m.				
1:00 p.m.	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
2:00 p.m.				
3:00 p.m.	City tour por la Ciudad de Piura: Catedral, la Casa de Miguel Grau.	Retorno a Piura	Retorno a Piura	Tarde festiva: caballos de paso y danzas nortañas
4:00 p.m.			Viaje a Chulucanas	
5:00 p.m.		Visita al Centro Turístico Nacional Los Ejidos	Visita a Chulucanas, ciudad conocida por sus ceramistas. Participación en su labores	
6:00 p.m.	Tiempo libre	Tiempo libre		Tiempo libre
7:00 p.m.				
8:00 p.m.	Cena	Cena	Cena	Cena
9:00 p.m.				
10:00 p.m.	Noche Piurana	Tiempo libre	Noche de integración	Tiempo libre
11:00 p.m.				

1

continúa...

Anexo 2: Timing de los productos de Kutina Tours

...viene

Unforgettable Coast

	5to. día Ciudadela histórica	6to. día Majestuosidad ancestral	7mo. día Paseos y compras	8vo. día Cierre
6:00 a.m.		Desayuno	Meditación y relajamiento	
7:00 a.m.	Desayuno	Viaje por tierra la ciudad de Chiclayo.	Desayuno	Desayuno
8:00 a.m.	Visita a la Ciudadela de Chan Chan	Instalación en el hotel	Día de relajamiento en el balneario de Pimentel	Viaje de retorno a Lima
9:00 a.m.		City tour por la ciudad de Chiclayo		Traslado del aeropuerto al hotel
10:00 a.m.				
11:00 a.m.	Día de playa en Huanchaco			
12:00 p.m.		Almuerzo		
1:00 p.m.	Almuerzo. Degustación de comidas regionales	Viaje a Huaca Rajada	Almuerzo. Degustación de comidas regionales	
2:00 p.m.				
3:00 p.m.				
4:00 p.m.	Visita a las Huacas del Sol y de la Luna	Visita al Complejo del Señor de Sipán en Huaca Rajada	Visita a los museos de Sipán y de Brüning	
5:00 p.m.				
6:00 p.m.	Compras en Trujillo	Retorno a Chiclayo	Compras en Monsefú	
7:00 p.m.		Tiempo libre		
8:00 p.m.	Cena	Cena	Cena	
9:00 p.m.				
10:00 p.m.	Noche criolla	Tiempo libre	Noche de despedida	
11:00 p.m.				

2

continúa...

Anexo 2: Timing de los productos de Kutina Tours

...viene

Mystic Mountain

	1er. día Aclimatación	2do. día Primer contacto ancestral	3er. día Historia y tradiciones de Pisac	4to.día Misterio en Ollantaytambo	5to.día Machu Picchu	
5:00 a.m.	Recepción, transporte del aeropuerto del cusco a la ciudad de Urubamba y alojamiento en el centro Kamaquen	Sesión de yoga y meditación opcional	Sesión de yoga y meditación opcional	Sesión de yoga y meditación opcional	Desayuno	
6:00 a.m.					Escalinata a Machu Picchu	
7:00 a.m.		Desayuno	Desayuno	Desayuno	Visita al santuario Histórico de Machu Picchu	
8:00 a.m.		Viaje a Moray	Viaje a Pisac	Viaje a Ollantaytambo		
9:00 a.m.		Visita al centro de experimentación agraria de Moray, famoso por sus andenes concéntricos.	Visita a los restos arqueológicos incaicos que cuentan con un sistema de irrigación, un observatorio astronómico, un reloj solar o Intiwatana y andenería.	Visita al conjunto arqueológico de Ollantaytambo, que incluye un templo, andenes y un sector urbano.		Observación de la ecología de Machu Picchu
10:00 a.m.						
11:00 a.m.						
12:00 p.m.						
1:00 p.m.	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Retorno a Aguas Calientes	
2:00 p.m.					Almuerzo	
3:00 p.m.	Sesión de relajamiento y meditación	Visita a las Salinas de Maras, cuya explotación es tan antigua como el Tahuantinsuyo	Tarde de compras en el mercado artesanal de Pisac	Viaje en tren al poblado de Aguas Calientes	Tiempo libre	
4:00 p.m.				Ceremonia de agradecimiento a la madre tierra	Regreso a Kamaquen	Instalación en el hotel
5:00 p.m.	Sesión de sauna, jacuzzi o masajes opcional	Regreso a Kamaquen	Sesión de sauna			
6:00 p.m.				Cena	Cena	Cena
7:00 p.m.	Cena	Cena	Cena			
8:00 p.m.				Cena	Cena	Cena
9:00 p.m.	Cena	Cena	Cena			
10:00 p.m.				Cena	Cena	Cena
11:00 p.m.	Cena	Cena	Cena			
				Noche de integración	Tiempo Libre	Noche de integración: "La búsqueda del tesoro Inca"

3

continúa...

Anexo 2: Timing de los productos de Kutina Tours

...viene

Mystic Mountain

	6to. día Día cusqueño	7mo. día Alrededores e historia	8vo. día Contacto en Puno	9no. día Los misterios del lago	10mo. día Cierre
5:00 a.m.		Sesión de yoga y meditación opcional			
6:00 a.m.			Desayuno		
7:00 a.m.	Desayuno	Desayuno típico cusqueño		Desayuno	Desayuno
8:00 a.m.	Viaje a la ciudad del Cusco		Viaje a la ciudad de Puno por tierra (5 hora) o avión (media hora)		Viaje al aeropuerto de la ciudad Juliaca
9:00 a.m.		Visitas a los monumentos de Sacsayhuaman, Quenko, Puca Pucara y Tambo Machay		Recorrido del Lago Titicaca	Retorno a Lima
10:00 a.m.					Traslado al Hotel en Lima
11:00 a.m.			Instalación en el Hotel	Relatos de los Mitos y Leyendas del Lago	
12:00 p.m.	Almuerzo	Sesión de meditación			
1:00 p.m.			Almuerzo	Almuerzo	
2:00 p.m.		Almuerzo			
3:00 p.m.	City Tour: Recorrido de la ciudad, visitas a museos, la catedral y otras iglesias		City Tour: Recorrido de la ciudad	Visitas a las islas aledañas al Lago y observación de la riqueza ecológica	
4:00 p.m.					
5:00 p.m.		Tiempo Libre / Tarde de compras			
6:00 p.m.	Visita a la calle San Blas y los principales artesanos.				
7:00 p.m.			Tiempo Libre	Tiempo Libre	
8:00 p.m.	Cena	Cena	Cena	Cena	
9:00 p.m.					
10:00 p.m.					
11:00 p.m.	Tiempo Libre	Noche cusqueña	Noche puneña	Noche de despedida	

4

continúa...

Anexo 2: Timing de los productos de Kutina Tours

...viene

Exotic Jungle

	1er. día Aclimatación	2do. día Cataratas y Baños	3er. día Flora y Fauna de la Selva	4to. día Termalismo y paisaje	5to. día Cierre
5:00 a.m.	Viaje de Lima al aeropuerto Guillermo del Castillo Paredes en Tarapoto. Traslado e instalación a un Resort de la ciudad	Sesión de yoga y meditación opcional	Sesión de yoga y meditación opcional	Sesión de yoga y meditación opcional	
6:00 a.m.					
7:00 a.m.		Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno
8:00 a.m.		Cataratas de Ahuashiyaku. Observación de la naturaleza: helechos, orquídeas y otras especies de árboles	Caminata ecológica hacia las cataratas de Huacamaillo	Traslado a Moyobamba	Retorno a Lima
9:00 a.m.					
10:00 a.m.			Baños en las Cataratas y en los Jacuzzis naturales alrededor de Huacamaillo	Visita a los baños termales de San Mateo	Traslado al Hotel en Lima
11:00 a.m.					
12:00 p.m.		Sesión de baños termales en "Baños del Cacique"		Visita a los cultivos de Orquídeas	
1:00 p.m.	Almuerzo		Recojo y traslado de los turistas al resort	Almuerzo	
2:00 p.m.		Almuerzo	Almuerzo		
3:00 p.m.	Visita a la Ciudad de Lamas. Visitas al museo Étnico y al barrio nativo de Wayko	Tarde de pesca, nado o paseo en bote en el lago Venecia	Visita a la Lago Lindo. Observación de especies naturales	Visitas Cueva del Amor y la cascada de Asnacyacu y la Punta de Tahuishco	
4:00 p.m.					
5:00 p.m.	Observación de la naturaleza y las especies de la cascada de Chapawanka	Caminata por la ciudad de Tarapoto	Visita opcional a los Petroglifos de Polish	Regreso a Tarapoto y descanso	
6:00 p.m.					
7:00 p.m.					
8:00 p.m.	Cena	Cena	Cena	Cena	
9:00 p.m.					
10:00 p.m.	Noche de cuentos y leyendas	Noche de Bailes Tradicionales o participación en la Fiesta de San Juan (sólo en el mes de Junio)	Tiempo libre	Noche de despedida	
11:00 p.m.					

5

continúa...

Anexo 2: Timing de los productos de Kutina Tours

...viene

The Mantaro Collage

	1er. día Aclimatación	2do. día Tradiciones del Valle	3er. día Circuito Huaytapallana	4to. día De la Montaña a la Selva	5to. día Chanchamayo	6to. día Cierre
5:00 a.m.	Viaje de Lima a la ciudad de Huancayo y traslado y acomodación en el Centro Coyllur Wasi, Comunidad de Palián	Sesión de yoga y meditación opcional	Sesión de yoga y meditación opcional	Sesión de yoga y meditación opcional	Sesión de yoga y meditación opcional	
6:00 a.m.						
7:00 a.m.		Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno
8:00 a.m.		Visita a los centros artesanales de Huallhuas (tejidos) y San Jerónimo (filigrana)	Traslado a Huaytapallana	Traslado a Tarma	Visita al jardín botánico de El Perezoso	Traslado a Tarma
9:00 a.m.						
10:00 a.m.		La Concepción: visita iglesias y al convento de Santa Rosa de Ocopa	Caminata por los paisajes de Vilcacoto y Chamisería	Visita a la ciudad, la catedral y el museo Odria	Traslado a San Ramón	
11:00 a.m.				Visita a la gruta de Huagapo		
12:00 p.m.		Visita a Ingenio. Criadero de truchas	Escalinata al nevado de Huaytapallana. Observación de la variada flora y fauna de la región	Traslado a San Pedro de Cajas	Visita a Pampa Hermosa	Regreso a Lima
1:00 p.m.	Almuerzo			Visita a los artesanos de tapices	Baños en las cataratas El Tirol	
2:00 p.m.		Almuerzo- Degustación de plato típicos	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	
3:00 p.m.	City tour por la "Ciudad Incontrastable" de Huancayo. Visitas a las plazas de la Constitución y Huamanmarca, y otros atractivos de la ciudad					Traslado a Lima
4:00 p.m.		Paseo en pedalera por la laguna de Paca	Recorrido por lagunas y visita al parque de la Identidad de Wanka	Traslado a Chanchamayo y alojamiento en un albergue	Visita a la comunidad nativa de Pampa Michi	
5:00 p.m.	Visita al poblado de Cochas famoso por sus mates burilados	Jauja: Visita a las Iglesias y caminata por la ciudad	Regreso a Huancayo	City tour por la Merced	Tiempo libre	
6:00 p.m.						
7:00 p.m.						
8:00 p.m.	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena	
9:00 p.m.						
10:00 p.m.	Noche de cuentos y leyendas	Tiempo Libre	Noche andina	Tiempo Libre	Noche de despedida	
11:00 p.m.						

6

continúa...

Anexo 2: Timing de los productos de Kutina Tours

...viene

Wellness Mix

	1er. día Aclimatación	2do. día Contacto ancestral	3er. día Agricultura y Ganadería	4to. día Misterio y Naturaleza	5to.día Tradición Cajamarquina	6to.día Cierre
5:00 a.m	Viaje de Lima a la ciudad de Cajamarca e instalación en el Hotel	Sesión de yoga y meditación opcional	Sesión de yoga y meditación opcional	Sesión de yoga y meditación opcional	Sesión de yoga y meditación opcional	
6:00 a.m						
7:00 a.m.		Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno
8:00 a.m.		Traslado a Cumbemayo	Traslado a Porcón (a caballo de manera opcional)	Visita a las "ventanillas" de Otuzco.	Visita al pueblo de Llanacora y la tradición de los pueblos andinos, sus casitas típicas, su pequeña iglesia, la belleza de su valle y las caídas de agua	Regreso a Lima
9:00 a.m		Visita al Complejo arqueológico de Cumbemayo				
10:00 a.m.			Visita a la cooperativa agrícola de Porcón. Participación en las labores agrícolas, ganaderas y forestales	Visita a la hacienda Tres Molinos y el jardín de Hortensias	Visita al los baños del Inca.	Traslado al Hotel en Lima
11:00 a.m.						
12:00 p.m.		Regreso al Hotel				
1:00 p.m.	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	
2:00 p.m.						
3:00 p.m.	City tour por la ciudad de Cajamarca. Incluye la Plaza Mayor, Iglesias, Cuarto de Rescate y Conjuntos Monumentales de Belén y La Recoleta	Tiempo Libre	Regreso al Hotel	Visita al Mirador del Cerro de Santa Apolonia	Tarde de compras. Tiendas de productos lácteos, centro de producción cerámica de Aylambo y trabajos en marmolina y granito en Huambocancha.	
4:00 p.m.	Sesión de masajes y baños termales	Sesión de masajes (opcional)				
5:00 p.m.						
6:00 p.m.						
7:00 p.m.	Tiempo Libre		Tiempo Libre	Tiempo libre	Tiempo libre	
8:00 p.m.	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena	
9:00 p.m.						
10:00 p.m.	Noche de Integraración	Tiempo Libre	Noche Cajamarquina	Tiempo Libre	Noche de despedida	
11:00 p.m.						

7

Elaboración propia

Anexo 3: Resultados de las entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizaron a tres personas vinculadas con el quehacer turístico desde una perspectiva de educación y de negocios. Ellas son:

- a. El señor Sixtilo Dalmau, Director de la Escuela de Turismo de la Universidad Ricardo Palma.
- b. El señor Henry Cooper Director de la Carrera de Administración Hotelera de Cenfotur.
- c. El señor John Herdin, Director Gerente de la Asociación Peruana de termalismo, además de Presidente de la Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (APTAE) y dueño del Hotel Spa Laguna Seca de Cajamarca, pionero en la difusión de centros de descanso denominados “Wellness Center”.

A continuación presentamos tablas con las respuestas a las preguntas hechas en dichas encuestas.

Anexo 3: Entrevistas a profundidad

Entrevista a profundidad para validar las preferencias de los turistas entre 45 y 60 años que pertenecen a la categoría de los Baby Boomers	
Entrevistado:	Doctor Sixtilo Dalmau
Institución:	Universidad Ricardo Palma
Vinculación:	Director de la Escuela de Hotelería y Turismo
1	¿Cree Ud. que todas las personas del grupo de los llamados baby boomers tienen los mismos gustos y preferencias en cuanto a turismo?
	☐ Si ☒ No. ¿En dónde radican estas diferencias? En que cada individuo tiene particularidades que deben ser tomadas en cuenta si se quiere brindar un buen servicio.
2	¿Cómo suelen viajar?
	☒ Por intermedio de una agencia de viaje o tour operador en su país de origen ☐ Por intermedio de una agencia regional o local en el país o los países destino ☐ Por cuenta propia (a través de medios de publicidad) ☐ Otros: _____
3	¿A cuántos destinos acceden cuando viajan?
	☐ A uno solo ☐ A dos o tres ☒ Mas de tres
4	¿Cuánto tiempo destinan para hacer viajes?
	☐ Una semana ☒ Quince días. Depende mucho del tiempo que disponen para viajar ☐ Un mes ☐ Mas de un mes
5	¿Cuánto tiempo planean quedarse en un lugar específico?
	☒ De cuatro a seis días. Depende igual del tiempo que disponen para el viaje. ☐ De siete a nueve días ☐ Más de nueve días
6	¿Cómo suelen viajar?
	☒ En familia/pareja ☐ Con asistentes ☐ En grupo de amigos ☐ En grupo como parte de alguna institución que los agrupa ☐ Otros _____

continúa...

Anexo 3: Entrevistas a profundidad

...viene

7	¿Qué tipo de actividades les gusta hacer cuando viajan?
☐	Arqueológicas: Monumentos/Huacas/Fortalezas
☐	Manuales: Cerámica / Arte / Joyería / Atracciones/ Festivales
☒	Culturales: Museos/ Iglesias/ Castillos /
☐	Costumbristas: Festividades/Folklore/
☐	Compras: Antigüedades/Textiles/Joyería
☐	Gastronómicas: Degustaciones/Restaurantes/
☐	Diversión: Teatro/Cine/ Café teatro
☐	Ecológicas: Observación de la naturaleza/Botánica/Zoología
☐	Aventura: Actividades al aire libre/Pesca/Paseos en bote
☐	Filantrópicas: Apoyo a comunidades/
☐	Medicinal o relajamiento: Yoga/ shamanismo / aguas termales
☐	Otras: _____
8	¿Cuándo van de compras en sus vacaciones? ¿Qué compran usualmente?
☒	Souvenirs/ Joyería
☐	Ropa
☐	Perfumes
☐	Antigüedades
☐	Productos naturales
☐	Artesanía
☐	Vinos, especias
☐	Otros: _____
9	¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por estadía en un hotel?
☒	\$150 o más la noche
☐	Mas de \$100 y menos de \$150
☐	\$100 o menos la noche
10	¿Qué servicios especiales les gustaría recibir?
	Trato personalizado
11	¿Que servicios innovadores se les podría ofrecer a lo tradicional?
12	¿Las agencias locales proporcionan estos servicios especiales?
	No ¿Por qué?
☒	Porque están acostumbradas a vender paquetes estándar y lo tradicional
☐	Si. ¿Cuáles?

continúa...

Anexo 3: Entrevistas a profundidad

...viene

13	¿Qué grupo estaría interesado en hacer un turismo anti-stress que combine contacto con la naturaleza, ejercicios de relajamiento, caminatas, medicina alternativa, meditación y participación en ceremonias místicas? (sin perder contacto con los lugares representativos de la región)
	Este grupo estaría interesado por el estrés del trabajo y la presión de la jubilación.
14	¿Qué características o servicios adicionales deberían incluirse en el producto para que sea atractivo?
15	Para un paquete de turismo anti-stress (con las características arriba descritas) ¿Cuánto estarían dispuestos a gastar por día?
	Hospedaje US\$_____
	Comida y Transporte US\$_____
	Actividades de recreación US\$_____
	Actividades participativas US\$_____
	Compras (monto máximo durante toda la estadía) US\$_____
	<u>Son personas con un gran poder adquisitivo</u>
16	¿Cuáles son los medios para acceder a los mercados de BB (tour operadores u otros) y cuáles son los principales?
	Asociaciones y tour operadores internacionales
17	¿Qué segmentos del mercado turístico no se están abordando adecuadamente por las agencias locales? ¿A qué se debe?
	Ninguno por que no se hace segmentación
18	¿Le ve futuro a las agencias de viajes?
	No, en tanto sigan desaprovechando las oportunidades. Debe subirse a la cresta de la ola
19	¿A que fuentes de información podemos recurrir para tener una idea en cifras reales de la proyección de la demanda?
	Ninguna es confiable
20	¿Qué se viene de nuevo en turismo y que todavía no se ofrece en el país o está pobremente explotado?
	<u>Termalismo.</u> Soy miembro de la asociación de termalismo y se ha realizado un inventario de las termas para promocionar y favorecer su cuidado, lamentablemente muchas de ellas se encuentran en mal estado. Otro problema serio es el <u>estado de la carretera</u> y la <u>cultura de los pueblos</u> que no toman conciencia, por falta de capacitación de los beneficios que puede traer que una carretera pase por sus tierras por ejemplo. Muchos de los cambios se imponen sin la preparación ni correspondiente capacitación a las personas que disfrutarán de los beneficios. No se busca propiciar la colaboración, más bien la falta de información genera rechazo. Lo mismo ocurre con el turismo

continúa...

Anexo 3: Entrevistas a profundidad

...viene

Entrevista a profundidad para validar las preferencias de los turistas entre 45 y 60 años que pertenecen a la categoría de los Baby Boomers	
Entrevistado:	John Herdin
Institución:	Hotel Laguna Seca
Vinculación:	Gerente General
1	¿Cree Ud. que todas las personas del grupo de los llamados baby boomers tienen los mismos gustos y preferencias en cuanto a turismo?
	☐ Si ☒ No. ¿En dónde radican estas diferencias? ☒ Procedencia, costumbres, rango de edades, gustos, condiciones económicas
2	¿Cómo suelen viajar?
	☐ Por intermedio de una agencia de viaje o tour operador en su país de origen ☐ Por intermedio de una agencia regional o local en el país o los países destino ☐ Por cuenta propia (a través de medios de publicidad) ☒ <u>Otros:</u> canales especiales, organizaciones internacionales
3	¿A cuántos destinos acceden cuando viajan?
	☐ A uno solo ☒ A dos o tres. Al Perú vienen por el beneficio adicional de los atractivos del país ☐ Mas de tres
4	¿Cuánto tiempo destinan para hacer viajes?
	☒ Una semana. En mi caso menos de una semana ☐ Quince días ☐ Un mes ☐ Mas de un mes
5	¿Cuánto tiempo planean quedarse en un lugar específico?
	☐ Cuatro días o menos ☒ De cuatro a seis días ☐ De siete a nueve días ☐ Más de nueve días
6	¿Cómo suelen viajar?
	☒ En familia/pareja ☐ Con asistentes ☐ En grupo de amigos ☐ En grupo como parte de alguna institución que los agrupa ☒ Otros (ejecutivos - fin de semana y en fiestas)

continúa...

Anexo 3: Entrevistas a profundidad

...viene	7	¿Qué tipo de actividades les gusta hacer cuando viajan?
☒		Arqueológicas: Monumentos/Huacas/Fortalezas
☐		Manuales: Cerámica / Arte / Joyería / Atracciones/ Festivales
☒		Culturales: Museos/ Iglesias/ Castillos /
☐		Costumbristas: Festividades/Folklore/
☒		Compras: Antigüedades/Textiles/Joyería
☒		Gastronómicas: Degustaciones/Restaurantes/
☐		Diversión: Teatro/Cine/ Café teatro
☒		Ecológicas: Observación de la naturaleza/Botánica/Zoología
☐		Aventura: Actividades al aire libre/Pesca/Paseos en bote
☐		Filantrópicas: Apoyo a comunidades/
☒		Medicinal o relajamiento: Yoga/ shamanismo / aguas termales
☐		Otras: _____
8		¿Cuándo van de compras en sus vacaciones? ¿Qué compran usualmente?
☐		Souvenirs/ Joyería
☐		Ropa
☐		Perfumes
☐		Antigüedades
☐		Productos naturales
☐		Artesanía
☐		Vinos, especias
☐		Otros: depende de sus gustos
9		¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por estadía en un hotel?
☒		\$150 o más la noche
☐		Mas de \$100 y menos de \$150
☐		\$100 o menos la noche
10		¿Qué servicios especiales les gustaría recibir?
		Los que se alojan en mi hotel suelen disfrutar de tours, hacen mucha caminata y tambien bird watching (un 50% aprox.)
11		¿Que servicios innovadores se les podría ofrecer a lo tradicional?
		Variedad culinaria
		Tours diferentes
12		¿Las agencias locales proporcionan estos servicios especiales?
☒		No ¿Por qué?
		En parte...La mayoría sigue ofreciendo los atractivos tradicionales
☐		Si. ¿Cuáles?

continúa...

Anexo 3: Entrevistas a profundidad

...viene	
13	¿Qué grupo estaría interesado en hacer un turismo anti-stress que combine contacto con la naturaleza, ejercicios de relajamiento, caminatas, medicina alternativa, meditación y participación en ceremonias místicas? (sin perder contacto con los lugares representativos de la región)
Los americanos por la cercanía. Los japoneses están muy interesados en el termalismo Los franceses también	
14	¿Qué características o servicios adicionales deberían incluirse en el producto para que sea atractivo?
Bienestar. Ese es el concepto que yo vendo : Wellness center	
15	Para un paquete de turismo anti-stress (con las características arriba descritas) ¿Cuánto estarían dispuestos a gastar por día?
	Hospedaje US\$ _____
	Comida y Transporte US\$ _____
	Actividades de recreación US\$ _____
	Actividades participativas US\$ _____
	Compras (monto máximo durante toda la estadía) US\$ _____
<u>Están dispuestos a pagar bien si se les da un buen servicio</u>	
16	¿Cuáles son los medios para acceder a los mercados de BB (tour operadores u otros) y cuáles son los principales?
Yo utilizo todos los medios posibles. Mailings si quiero hacer contacto directo. Busco contactar con asociaciones. También trabajo con agencias de viaje en Lima. Inclusión en catálogos patrocinados.	
17	¿Qué segmentos del mercado turístico no se están abordando adecuadamente por las agencias locales? ¿A qué se debe?
Tercera edad- Son gente de gran poder adquisitivo.	
18	¿Le ve futuro a las agencias de viajes?
Si cambian su rol de tramitadoras y boleteadoras y además del trámite administrativo se convierten en tour operadoras. Debe responsabilizarse de sus clientes. También se están dando fusiones.	
19	¿A que fuentes de información podemos recurrir para tener una idea en cifras reales de la proyección de la demanda?
Tour operadores internacionales	
20	¿Qué se viene de nuevo en turismo y que todavía no se ofrece en el país o está pobremente explotado?
Termalismo. Wellness centers	

continúa...

Anexo 3: Entrevistas a profundidad

...viene

Entrevista a profundidad para validar las preferencias de los turistas entre 45 y 60 años que pertenecen a la categoría de los Baby Boomers	
Entrevistado:	Henry Cooper
Institución:	Cenfotur
Vinculación:	Director del programa de Administración Hotelera
1	¿Cree Ud. que todas las personas del grupo de los llamados baby boomers tienen los mismos gustos y preferencias en cuanto a turismo?
	☐ Si
	No. ¿En dónde radican estas diferencias?
	☒ En que los consumidores son muy variados en cuanto a sus gustos y preferencias.
2	¿Cómo suelen viajar?
	☒ Por intermedio de una agencia de viaje o tour operador en su país de origen
	☐ Por intermedio de una agencia regional o local en el país o los países destino
	☒ Por cuenta propia (a través de medios de publicidad). Cada vez utilizan más internet
	☐ Otros: _____
3	¿A cuántos destinos acceden cuando viajan?
	☐ A uno solo
	☒ A dos o tres
	☐ Mas de tres
4	¿Cuánto tiempo destinan para hacer viajes?
	☐ Una semana
	☒ Quince días. Antes había un programa Círculo Mágico que tuvo acogida e involucraba Ecuador, Perú, Chile, Argentina y Paraguay.
	☐ Un mes
	☐ Mas de un mes
5	¿Cuánto tiempo planean quedarse en un lugar específico?
	☐ Cuatro días o menos
	☒ De cuatro a seis días. Son ejecutivos y generalmente no disponen de tiempo. Salvo en vacaciones.
	☐ De siete a nueve días
	☐ Más de nueve días
6	¿Cómo suelen viajar?
	☒ En familia/pareja
	☐ Con asistentes
	☐ En grupo de amigos
	☐ En grupo como parte de alguna institución que los agrupa
	☐ Otros _____

continúa...

Anexo 3: Entrevistas a profundidad

...viene

7	¿Qué tipo de actividades les gusta hacer cuando viajan?
☒	Arqueológicas: Monumentos/Huacas/Fortalezas
☐	Manuales: Cerámica / Arte / Joyería / Atracciones/ Festivales
☒	Culturales: Museos/ Iglesias/ Castillos /
☐	Costumbristas: Festividades/Folklore/
☐	Compras: Antigüedades/Textiles/Joyería
☐	Gastronómicas: Degustaciones/Restaurantes/
☐	Diversión: Teatro/Cine/ Café teatro
☐	Ecológicas: Observación de la naturaleza/Botánica/Zoología
☐	Aventura: Actividades al aire libre/Pesca/Paseos en bote
☐	Filantrópicas: Apoyo a comunidades/
☐	Medicinal o relajamiento: Yoga/ shamanismo / aguas termales
☐	Otras: _____
8	¿Cuándo van de compras en sus vacaciones? ¿Qué compran usualmente?
☒	Souvenirs/ Joyería
☐	Ropa
☐	Perfumes
☐	Antigüedades
☐	Productos naturales
☐	Artesanía
☐	Vinos, especias
☐	Otros: _____
9	¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por estadía en un hotel?
☒	\$150 o más la noche
☐	Mas de \$100 y menos de \$150
☐	\$100 o menos la noche
10	¿Qué servicios especiales les gustaría recibir?
11	¿Que servicios innovadores se les podría ofrecer a lo tradicional?
	Trato personalizado
12	¿Las agencias locales proporcionan estos servicios especiales?
☒	No ¿Por qué?
	Siguen ofreciendo en gran parte lo tradicional
☐	Si. ¿Cuáles?
13	¿Qué grupo estaría interesado en hacer un turismo anti-stress que combine contacto con la naturaleza, ejercicios de relajamiento, caminatas, medicina alternativa, meditación y participación en ceremonias místicas? (sin perder contacto con los lugares representativos de la región)
	A nivel local. Ejecutivos

continúa...

Anexo 3: Entrevistas a profundidad

...viene

14	¿Qué características o servicios adicionales deberían incluirse en el producto para que sea atractivo?
El concepto de todo incluido. Que puedan ir a cualquier parte y sean atendidos y no tener que preocuparse de cuanto cuesta. Esto se hace en Punta Cana. Se usa un brazalete que da accesos a diferentes establecimientos.	
15	Para un paquete de turismo anti-stress (con las características arriba descritas) ¿Cuánto estarían dispuestos a gastar por día?
	Hospedaje US\$_____
	Comida y Transporte US\$_____
	Actividades de recreación US\$_____
	Actividades participativas US\$_____
	Compras (monto máximo durante toda la estadía) US\$_____
16	¿Cuáles son los medios para acceder a los mercados de BB (tour operadores u otros) y cuáles son los principales?
Por : Mayoristas Ferias especializadas	
17	¿Qué segmentos del mercado turístico no se están abordando adecuadamente por las agencias locales? ¿A qué se debe?
Tercera Edad y Discapacitados. Mincetur está realizando programa locales	
18	¿Le ve futuro a las agencias de viajes?
No, como siguen. Muchas de ellas se están fusionando. Deben lograrse asociaciones con tour operadores y mayoristas.	
19	¿A que fuentes de información podemos recurrir para tener una idea en cifras reales de la proyección de la demanda?
La más recomendable es Mincetur	
20	¿Qué se viene de nuevo en turismo y que todavía no se ofrece en el país o está pobremente explotado?
Discapacitados y tercera edad	

Elaboración propia

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Este anexo presenta las páginas Web de las empresas y productos que sirvieron como base para el análisis de la oferta y los precios del mercado.

Incluye las páginas WEB de:

- a. Tráfico Perú
- b. Turismo Incaico
- c. Free Spirit
- d. ITWG
- e. Inca Internacional Natural & Cultural Adventures

Seguidamente presentamos gráficos con los contenidos de las páginas Web de los productos competidores de las empresas antes mencionadas:

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Cancún de Tráfico on line Perú

SUPER PROMOCION Cancún 5*****

5 días/4 noches

Niños menores de 12 años GRATIS
(1 por cada adulto en la misma hab.)

Lo mejor de lo mejor en CANCUN ! El mejor hotel al mejor precio por 1 semana

Disfrute de sus próximas vacaciones con esta espectacular oferta de hotel y pasaje en CANCUN en la que además podrá aprovechar de estadía GRATIS para niños menores de 12 años.

El precio a continuación incluye, aunque le parezca mentira, lo siguiente:

- **Pasaje** aéreo Lima - Cancún - Lima (vía Aeromexico)
- **Traslados** aeropuerto/hotel/aeropuerto
- **04 noches** de alojamiento
- Sistema **SUPER All Inclusive**:

- *Todas las comidas, desayunos, snacks, etc.
- *Todas las bebidas, alcohólicas o no, bar abierto
- *Extraordinarios Shows nocturnos
- *Actividades diurnas (aquaerobics, windsurf, bicycle tour, volley y más)
- *Deportes acuáticos no motorizados
- *Propinas e impuestos

Olvídese de la billetera, tarjeta de crédito, de lo que puede o no hacer...llegue al hotel y disfrute de TODO

Vista aérea del Hotel

Vista desde una habitación

Válido del 23 Agosto hasta el 31 de Octubre

5 días / 4 noches solo estadía

(precios x adulto base hab. doble - niños menores de 12 años deberán pagar únicamente tramo aéreo - consultar)

US\$ 317.00

5 días / 4 noches incluido pasaje desde

(precios x adulto base hab. doble - niños menores de 12 años deberán pagar únicamente tramo aéreo - consultar)

US\$ 756.00*

* Precios sujetos a espacios aéreos. * No incluye impuesto de Aeropuerto Mexicano

Para hacer reservaciones o pedir cotizaciones para menos días ?
Haga click aquí

Regresar

Fuente: TRAFICO ON LINE PERU. "Super promoción Cancún 5*****". En: **Tráfico on line Perú**. [en línea]. Lima: Tráfico S. A., 2004. [citado 10 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:
<http://www.traficoperu.com/hoteles/RoyalAeromexico.htm>

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Galápagos de Turismo Inkaiko

WELCOME TO GALAPAGOS TOURS

The Galapagos have been cataloged as a "laboratory of evolution." The English naturalist, Charles Darwin visited the islands in 1835, and based his theory about the origin of species on the island inhabitants. The islands contain a very diverse fauna such as gigantic turtles, marine wolves, terrestrial and marine iguanas, frigates, and blue-footed and red-footed boobies. Many of these species are endemic of the Galapagos.

GALAPAGOS & QUITO
5 Days in Galapagos, 2 in Quito

To discover, to investigate, and to be part of a unique adventure in a unique and exotic place: Galapagos islands and its natural enchantments. Quito, the characteristics of the Andean landscape - powerful hills, deep blue sky, whispering wind harmonize with those narrow small streets that lead to cloisters of faith and bell towers that touch the clouds, giving the city a stirring enchantment, a calm agitation.

FROM: US\$ 500.00

Tour Length: 7 days 6 nights
Activities: Ecological Cultural
Min Pax: 02 pax
Places: Galapagos Quito

ITINERARY

1st. DAY Arrival to Quito, accommodation at hotel

2nd. DAY Early morning flight to Galapagos Island. You will discover the marvelous Galapagos National Park.

3rd. to 5th DAY Visit to different and interesting islands on a comfortable trip aboard yachts, panga ride through an amazing ecosystem, guided excursions led by our certified bilingual naturalist authorized by Galapagos National Park. You will find a perfect scenery to take the best pictures and share the spectacular underwater with variety of exotic animals taking into consideration that Galapagos is one of the best place to dive and snorkeling.

6th DAY Early morning visit the last island. Flight back to Quito. Accommodation at hotel.

7th DAY Back at home

Included

- Two nights at comfortable hotel according the program.
- Breakfast at hotel in Quito
- Breakfast, lunch and dinner while the tours aboard the yachts take place.
- Bilingual guide in the Galapagos

Not Included

- DOMESTIC AND INTERNATIONAL FLIGHTS.
- Galapagos National Park entrance tax.
- Baggage excess.
- Alcoholic drinks, soda or bottled mineral water.
- Personal expenses.
- Tips.
- International or National personal telephone calls.

Rates per person US\$

First	Standart	Tourist
800	700	500

BOOKING

OUR ORGANIZATION

Who we are
Contact us
Site Map

ECUADOR VACATIONS

Ecuador Tours
Ecuador Quito Tours
Ecuador Guayaquil Tours
Ecuador Galapagos Tours
Ecuador Cuenca Tours

PERU VACATIONS

PERU TOURS
Peru Destinations
Peru Best Tours
Peru Esoteric Tours
Peru Ecological Tours
Peru Adventure Tours

TURISMO INKA
PERUVIAN TOUR

Ecuador Tours | Ecuador Destinations | Ecuador Informations | Ecuador Hotels

TURISMO INKA
is member

IATA

TOLL FREE
24 HOURS

CALL CENTER
TOLL FREE NUMBER
1-800-408-305
USA PHONE
305-728-305

Fuente: TURISMO INKAIKO. "Welcome to Galápagos tours". En: **Turismo Inkaiko**. [en línea]. Lima: Turismo Inkaiko, 2004. [citado 10 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.ecuadortrip.org/ecuador_travel_tours/ecuador_galapagos_tours_quito_7x6.htm

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Santa Cruz de Turismo Inkaiko

[Bolivia Tours](#) | [Bolivia Destinations](#) | [Useful Information](#) | [Peru Hotels](#) | [Contact Us](#)

disfrute SANTA CRUZ

OUR ORGANIZATION

- Who we are
- Contact Us
- Site Map

BOLIVIA VACATIONS

- Bolivia Tours
- Bolivia La Paz Tours
- Bolivia Sucre Tours
- Bolivia Santa Cruz Tours
- Beni and Cochabamba
- Bolivia Potosi Tours

Bolivia Useful Information

PERU VACATIONS

- PERU TOURS
- Peru Destinations
- Peru Circuits
- Peru Mystic Tours
- Peru Nature Tours
- Peru Adventure Tours

TI-BOL-311 CAMPAMENTO FLOR DE ORO Y LOS FIERROS
7 days 6 nights

FROM: US\$ 1500.00

Tour Length	7 days 6 nights
Activities	Adventure Ecological
Min Pax	02 pax
Places to visit	Flor de Oro

Included

- Alojamiento
- Alimentación
- Impuestos
- Traslados In / Out
- Excursiones guiadas según el programa.

No Included

- VUELOS NACIONALES O INTERNACIONALES.
- Exceso de Equipaje.
- Bebidas alcoholicas, de soda o agua mineral.
- Gastos personales.
- Tips.
- Llamadas telefonicas nacionales o internacionales.

DIA 1: SANTA CRUZ - CAMPAMENTO FLOR DE ORO
08:00 Salida al Campamento Flor de Oro, sobrevolando las Cataratas Ahlfeld y Arco Iris. Arribo, reconocimiento, charlas informativas. Almuerzo. Caminata 2½ horas, observación de la flora y fauna. Retorno y navegación en lancha rumbo a la bahía Las Garzas, observación de la flora y fauna. 19:30 Cena. Caminata Nocturna (opcional). Pernocte.

DIA 2: FLOR DE ORO - CATARATA AHLFELD
05:30 Desayuno. Salida en lancha rumbo a la Catarata Ahlfeld (5 horas) Observación de flora y fauna. 11:30 Arribo al Campamento Ahlfeld, caminata de ½ hora. Almuerzo. 15:00 Caminata de ½ hora a la base de la Catarata Ahlfeld. 18:00 Cena. Pernocte.

DIA 3: AHLFELD - CATARATA ARCO IRIS
05:00 Desayuno. Salida a la Catarata Arco Iris. Observación de la flora y fauna. Exploración, almuerzo (lunch box), retorno. 19:00 Cena y pernocte.

DIA 4: ARCO IRIS - CAMPAMENTO LOS FIERROS
06:00 a.m. Desayuno. Salida al Campamento Los Fierros. Caminata de exploración. Almuerzo. Observación de flora y fauna. Retorno. Cena. Pernocte.

DIA 5: LOS FIERROS - CATARATA EL ENCANTO
06:00 a.m. Desayuno. Salida a la Catarata El Encanto y sabanas inundadas. Exploración y observación de flora y fauna. Lunch Box. Retorno. Cena. Pernocte.

DIA 6: EL ENCANTO - MESETA DE CAPARU
06:00 a.m. Desayuno. Salida a la Meseta de Caparú con sus bellísimos paisajes. Exploración y observación de flora y fauna. Lunch Box. Retorno. Cena. Pernocte.

DIA 7: EL ENCANTO - SANTA CRUZ
08:00 a.m. Desayuno. Paseo en lancha o caminata. Almuerzo. Retorno a Santa Cruz. 18:00 horas arribo a Santa Cruz.

Rates per person US\$

2 pax	3 pax	4 pax
-------	-------	-------

TURISMO Inkaiko is m...

CA
TOLL FR
1-800-4
PHC
« 305-

Fuente: TURISMO INKAIKO. "Disfrute Santa Cruz". En: **Turismo Inkaiko**. [en línea]. Lima: Turismo Inkaiko, 2004. [citado 10 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:

http://www.boliviatrip.net/bolivia_travel_tours/bolivia_tours_santa_cruz_flor_oro_7x6.htm

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Peligoni de Free Spirit Travel

[Your Day](#) | [Prices](#) | [Includes/Not included](#) | [More Information](#)

Peligoni
Zakynthos, Greece

June and September
2004

from
£395

Elysian Activity holidays are specifically designed to de-stress you in a friendly house-party atmosphere

Peligoni Club is in the quiet rural and wild northern area of the Greek island of Zakynthos. The surrounding countryside is extraordinarily beautiful and remarkably unspoilt. Virgin forests sweep down to azure blue seas and eagles soar in the sky. From the cliffs above, you'll see goat herders, shepherds and the occasional donkey.

This venue is always popular with both men and women due to the many sports facilities and has been featured on several television shows, it has a well deserved and excellent reputation.

Here, where time stands still and no-one hurries, guests seem to visibly relax and within a day or so, many of them report a feeling of spiritual peace.

The **Elysian Relaxation Holidays** are aimed at busy people who want to get away from it all and restore their body and soul, there are also **Special Interest Holidays** where you can concentrate on learning and improving particular skills.

During each week these holidays will at times deliberately overlap, giving participants the option of 'dipping' into other activities.

The Elysian Relaxation Week

Relaxation weeks vary in content and will include many of the following: guided walks in the mountains through beautiful and wild scenery, creative movement, yoga, Pilates, guitar playing and singing, a swim in the healing sulphur water cove, sailing and windsurfing, Greek dancing, meditation, visits to deserted Venetian monasteries, a trip around the island and occasional group activities just for fun.

Normally available as extras are: massage, reflexology, Reiki, lymph drainage, acupuncture, a tour round the island and a boat trip to "Shipwreck Bay". You can join in any of our activities and socialise with the other sailing and painting guests as much, or as little as you choose.

continúa...

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Peligoni de Free Spirit Travel

...viene

Special Interest Holidays

All of these weeks aim to offer full-on attention to improvement in your chosen skill. You will the same local hotel as those on an Elysian Relaxation Week. In the mornings, you will work on your own course with your leaders, then meet everyone for lunch at the Club.

The afternoons are free to swim, sail, windsurf, play tennis, sunbathe and do whatever you like there is another shorter session in the evening with your leaders. You will also have several opportunities throughout the week to join in with the Elysian Relaxation Week programme: for example a walk in the mountains, or yoga or pilates, a trip round the island or a boat tour.

2004 Programme

Start	End	Programme	Leader	Single
June 10th	June 16th	Elysian Relaxation Week	Various according to activity	£495
June 10th	June 16th	Health & Fitness Week	Robert Sewell & Leanne Michell	£495
June 17th	June 23rd	Elysian Relaxation Week	Various according to activity	£495
June 17th	June 23rd	Health & Fitness Week	Robert Sewell & Leanne Michell	£495
June 24th	June 30th	Backgammon	Neil Davidson	£395
June 24th	June 30th	Health & Fitness Week	Robert Sewell & Leanne Michell	£495
Sept 2nd	Sept 8th	Yoga Week	Sara Campbell	£495
Sept 2nd	Sept 8th	Discover the Music in You	Sarah Warwick & Tom Morley	£495
Sept 9th	Sept 15th	Elysian Relaxation Week	Various according to activity	£495
Sept 9th	Sept 15th	Health & Fitness Week	Robert Sewell	£495
Sept 16th	Sept 22nd	Elysian Relaxation Week	Various according to activity	£495
Sept 16th	Sept 22nd	Health & Fitness Week	Robert Sewell	£495
Sept 16th	Sept 22nd	Creative Writing	Crysse Morrison	£495
£40 Reduction for a shared room.				
Extra rooms available in luxury villa in September; from £555 (shared) to £695 (Single Luxury)				

Rooms

You stay at nearby cottages and studio apartments with pools and within easy walking distance of the centre. All price based on single occupancy but there is a £40 reduction if you want to share a room.

Included in your holiday is a traditional Greek breakfast at the villa, and lunch and dinner at the popular Peligoni Club Restaurant, which offers sumptuous international dishes using mostly local ingredients.

The centre is a sailing resort in high season and all the club facilities are available, including sailing, windsurfing, canoe, table tennis, tennis, boules and board games.

Getting There

Fly direct to Zakynthos - there are many charter flight during the summer. the flight takes 3 hours

Transfers

You will be met at the airport and taken to Peligoni.

Includes:

Tuition, transport on the island, all meals, single room accommodation and use of club facilities

Fuente: FREE SPIRIT TRAVEL. "Pelligoni Zakynthos, Greece". En: **Free Spirit Travel**. [en línea]. Londres: Free Spirit Travel, 2004. [citado 10 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.freespirituk.com/Activity/Peligoni.htm>

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Perú de Free Spirit Travel

[Itinerary](#) | [Macchu Picchu](#) | [Titicaca](#) | [Prices](#) | [Yoga Teachers](#) | [Includes/Not included](#) | [The Centre](#) | [More Info](#)

**Peru
Valley of the Incas**

**April
2004**

**from
£1675**

Join Liz Lark and Jean Hall on a yoga journey and adventure through the magical land of Peru.

Yoga will be practiced twice daily in our beautiful yoga studio and also, whenever possible, in the famous archeological and sacred sites.

Our journey begins in the Sacred Valley of the Incas - Cusco.

We will be based in Kamaquen, an Andean healing centre with modern facilities including a beautiful yoga room and a sauna.

Kamaquen is centrally located within the Sacred Valley and from here we will be able to explore the region, mingle with the locals and learn about the culture and traditions of the Andean people. There will be many opportunities to visit local sites and markets.

The Sacred Valley - a place of unparalleled beauty, deep spiritual energy and unimaginable archaeological sites. Imagine yourself here surrounded by the imposing mountains of the Andes. Whilst here we will visit the picture-perfect town of Pisac with its colourful local handicraft market and its impressive archaeological complex that takes up the side of the mountain set behind the town.

Left: The Mayor of Pisac

We will also be taken by our private guide to the remote **Inca crop laboratory at Moray**. Set amongst a breathtaking landscape Moray is considered by the Andeans to be one of their most significant energy centres and of great importance within their cosmology.

This will be followed by a trip to the nearby salt flats of Maras described as one of nature's great paintings because of the surreal patterns they create.

There will be plenty of free time during which we can organise visits to other sites of interest, or you can take the opportunity to relax and just enjoy being at Kamaquen.

..... then onwards to Machu Piccu - the magical Lost City of the Incas

continúa...

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Perú de Free Spirit Travel

...viene

Our itinerary within this area of Peru includes a two day hike to the magical Lost City of the Incas - **Machu Picchu**.

This hike will take us through the ruins of Huanay Hayna, where we will stay overnight before following the path of the Incas through the Sun Gate and down to the fabled city itself.

... and the grand finale - the unspoiled islands of Lake Titicaca

The Grand Finale of this trip is a visit to the beautiful Lake Titicaca, the highest navigable lake in the world, where we will be on the unspoilt island of Suasi in a magical eco resort. Run on ecological principles, it is a haven set amongst one of the most idyllic in the world.

Suasi is a private island 43 hectares in size. It has eucalyptus forest, a wide variety of flora and fauna, as well as roaming llamas, v and alpacas.

Here you will have the opportunity to practice yoga, go for walks, visit surrounding islands, swim in the lake (weather permitting) relax, as you take in the breathtaking scenery.

2004 Programme

Dates	Programme	Price
15 days (14 nights) April 12th - 26th	<ul style="list-style-type: none">• 1 night in Lima• 5 nights in Sacred Valley of the Incas• 2 day Inca Trail with visit to Machu Picchu• 1 night in Cusco• 1 night in Puno• 3 nights in Sausi Lodge at magical Lake Titicaca• 2 nights in Lima ready for flight home	£1675
This trip can also be paid for in US\$ - please email us for a current price. Land arrangements are provided by APU Peruvian Yoga Retreats Ltd. (Minimum of 7 people required to ensure this retreat takes place) Not included: flight from U.K. to Lima, Peru.		
This is a fantastic opportunity to discover Peru in the company of Peruvian tour leaders, it will be repeated in September 2004.

Yoga will be led by **Jean Hall** and **Liz Lark** throughout your trip. Experienced in many styles of yoga they will be able to adjust the practice according to the group and the altitude.

continúa...

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Perú de Free Spirit Travel

...viene

A two hour early morning practice will awaken the body and mind, creating vitality, energy, and awareness.

Evening yoga will softly explore the asanas and pranayamas. Yoga nidra, silence and walking meditation will also be practiced during these evening sessions.

The retreat is suitable for all levels of experience in yoga.

The Kamaquen Centre in the Sacred Valley

The centre is owned and run by Ruben a local healer and archaeologist. Together with his wife they have created a haven of tranquillity where you can relax and rejuvenate. Urubamba itself is renowned for its beautiful countryside, healthy climate and stunning views of the snow-capped peak Chicon.

The centre accommodates up to 24 guests. All rooms have en-suite facilities including a power shower and 24 hour hot water. There is a **traditional Andean Jacuzzi** and massage is available to help you unwind, **steam and massage rooms**

The quiet and peaceful surroundings will make this a wonderful place to relax, acclimatize and deepen your yoga experience with our highly qualified teachers.

From here you can explore the surroundings, go hiking, go horse riding, or soak in the ambient energy of this special place

Getting There

Flight from U.K. to Lima, Peru. (Not included in the price).

Transfers

All transfers from Lima are included - the transfers will meet the group flights from Steamond. If you are making your own way to Lima please make certain you obtain these details from us in advance of your trip.

Includes Trip

All accommodation, breakfast, meals as stated on itinerary, yoga. Transfers, internal flights, visits where stated inclusive of entrance ticket, private bus and private guide. Inca Trail and visit to Machu Picchu.

Not included:

Flight to Peru.

All airport tax (internal flights US\$4.00 and on leaving Peru US\$25.00 subject to change).

Some meals (optional lunch in the retreat US\$10.00).

Personal travel insurance (Please note we will require to see a copy of your insurance prior to travel). Optional trips.

Health

Recommendation

The centre offers Jacuzzi, massage (US\$30) mud treatment (US\$25) and sauna (US\$10) as extra services. We strongly recommend that you consult with your doctor as to your health prior to embarking on a yoga retreat in the Sacred Valley of the Incas, as we will be practicing yoga at an altitude of 2875 m (9400 feet) above sea level.

If you are taking our tour extension please be aware that Machu Picchu and the City of Cusco are further than the Sacred Valley.

Fuente: FREE SPIRIT TRAVEL. "Peru Valley of the Incas". En: **Free Spirit Travel**. [en línea]. Londres: Free Spirit Travel, 2004. [citado 10 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.freespirituk.com/Yoga/Peru.htm>

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Lombardía de ITWG

[Home](#) | [Hoteles](#) | [Viajes](#) | [Vuelos](#) | [Coches](#) | [Ciudad](#) | [FAQ](#) | [Mapa](#)

Ustedes se encuentran aquí: [Home](#) » [Viajes](#) » [Italia](#)

DESTINOS

- Cape Verde
- Italia

CLASIFICACIONES

- Vueltas gastronómica
- All Saints week-end
- Arte y cultura
- Deporte y diversión
- Fiestas de fin de año
- Mar en invierno
- Naturaleza
- Nieve
- Playa
- Termas y Salud

ÚLTIMO MINUTO

- Consulta las ofertas del último minuto

DIVISA DE BASE

► EUR

Todas las conversiones son sólo indicativas.
Hagan siempre referencia al cambio oficial.

Paquetes turísticos

Lombardia: dos días en las Termas cerca de la ciudad de Bergamo

Italia
Lombardia: dos días en las Termas cerca de la ciudad de Bergamo
2 Noches
De EUR 380.00

INFORMACIONES SOBRE EL PAQUETE

Tour Operator	ITWG.COM (Contrato de viaje)
Noches	2
Cuota individual	EUR 380.00
Tratamiento	Full board - Beverages not included

Salidas

[Visualiza los detalles](#)

Description

If you decide to go to the Bergamo area in Lombardy for an anti-stress week end, you will find the beautiful natural setting of the green Imagna Valley and a beneficial thermal spring. Located 25 km from Bergamo the **Sant'Omobono spa** is ideal for recovering lost vigour, thanks to its health-giving mineral water and mild climate. Guests are welcomed in late nineteenth century country house, nicely restored and equipped with many modern comforts, with a well-equipped Well-being Centre for thermal cures and well-being treatments.

Offered services
The package includes 2 nights in a four-star hotel in S. Omobono Imagna (25 km from Bergamo) - set in a late nineteenth century house -

with double room and full board following **programme of treatments:**

Diagnostic medical examination

- Natural infusions under prescription
- Controlled and personalized nourishment
- 2 steam baths
- 2 30' general massages or alternatives
- 1 mud bath treatment
- 1 solarium
- 2 sessions of gym with trainer
- 2 sessions of water-gym and in the swimming pool
- 2 sessions of vascular gynecological passage

[Aconseja este viaje a un amigo](#) ►

[Notas de viaje](#) ►

ITWG.COM

Home - Mapa del sitio - FAQ - Login Usuario
 Quién somos - Privacy
 Servicios: a los Hoteles, a los Agencias de viajes, a los Webmasters
 © 1996-2004 ITWG.COM SpA - IATA TIDS 96274194

Fuente: ITWG. "Lombardía: dos días en las termas cerca de la ciudad de Bergamo". En: **ITWG**. [en línea]. Toscana: ITWG, 2004. [citado 10 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:
https://secure.itwg.com/pkg_info.php?sid=db56adc0097a85183eedf772ec708f09&id=397

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Galápagos de INCA

INCA International Nature & Cultural Adventures
Galapagos Islands . Peru . Turkey . Antarctica . Patagonia . [contact us](#) . [site](#)

[Home](#)
[Our Adventures](#)
[Our Travelers](#)
[About INCA](#)
[Private Trips](#)
[Holiday Trips](#)
[Yachts](#)
[Guides](#)
[Photo Gallery](#)
[Information](#)

[e-mail us](#)
[call us](#)

(510) 420-1550
M to F, 8 to 6

GALAPAGOS HIGHLANDS & ISLANDS

[14 Days of Discovery](#) [Detailed Itinerary](#)

brachycereus nesioticus, early colonizer on recent lava flows, Fernandina Island

Detailed Itinerary

Day 1 **Arrival in Quito, Ecuador**

INCA's air reservation specialists will take care of your round-trip flight arrangements from your home city to Quito, Ecuador. Upon arrival you will be met and transferred to the Hilton Colon Quito for an overnight.

Day 2 **Quito, Equatorial Monument**

We spend the day exploring colonial Quito known for its many churches, peaceful squares, fountains, balconied houses, steep narrow streets and secluded gardens. We also visit the Equatorial Monument where you can stand with one foot in each hemisphere. There will be time to do a bit of shopping before we meet for a welcome dinner. Overnight at Hilton Colon Quito. B=Breakfast, L=Lunch, D=Dinner

Day 3 **To the Galápagos--Santa Cruz**

We depart early for the Galápagos. Make sure to dress for the warm weather! There we are met by our guide and transferred to a chartered bus for our trip across Santa Cruz Island to Puerto Ayora. Along the way we stop to see many endemic plant species, including the Galapagos pepper, pea, tomato and cotton. After checking in at Hotel Galápagos, and meeting the resident iguanas, you can take a walking tour of Puerto Ayora. Dinner and overnight at Hotel Galápagos. BLD

Day 4 **Santa Cruz Island**

We search for giant tortoises in the lush greenery of their natural highlands environment. Some of these individuals may have been tramping around in these tall grasses when Darwin visited the islands. After lunch at a rustic country restaurant, we visit two lava sinkholes where Vermilion Flycatchers enjoy posing. We stop to explore lava tubes before returning to Hotel Galápagos for dinner and overnight. BLD

Day 5 **Tortuga Bay**

continúa...

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Galápagos de INCA

...viene

We leave early for a two-hour hike to Tortuga Bay which has one of the most beautiful white sand beaches in the world and good snorkeling, too. INCA's champagne brunch on the beach is an event that everyone will enjoy. After enough sun and fun, we return to Academy Bay. This afternoon we visit the Darwin Station's research library. Dinner and overnight at Hotel Galápagos. BLD

Day 6 **Santa Cruz, boarding your yacht**

We visit the Charles Darwin Research Station, where we learn about conservation issues and the tortoise and iguana hatching and rearing programs. We'll even get to view some of the hatchlings. We may catch a glimpse of Lonesome George—the sole survivor of the Pinta tortoise subspecies. In the afternoon we tour Academy Bay by boat and have a little time to hang out before boarding our yacht for dinner. During the night we lift anchor and get underway to the first of our island stops. BLD

Days 7-12 **On the Boat—Snoozin', Cruisin' and Snorkelin'**

We live aboard the yacht and spend as much time exploring the islands on shore visits as park rules permit. With the expertise of our licensed naturalist, we learn about the birds and animals, the geology, marine life and oceanic systems of the Galápagos. We swim and snorkel with a great variety of fishes, sea lions and sometimes even penguins! Each night our yacht travels on to the next island. Our itineraries vary by yacht, but almost all include both Española (Hood) and Tower. BLD

Day 11 **Galápagos, Quito**

We have our last Galápagos visit this morning, then anchor in the harbor near the airport. We say "adios" to our yacht and crew and head to our midday flight back to Quito. Once there we transfer to the Hilton Colon Quito for a farewell dinner and overnight. BLD

Day 14 **Quito—home or elsewhere**

Depart for home, or on to other adventures.

[Schedule of Departures](#)
[Brief Itinerary](#)
[How to Join a Trip](#)
[More on Galápagos](#)
[11-Day Origins of Species Itinerary](#)

[| home](#) | [| up](#) | [| about us](#) | [| contact us](#) | [| travelers](#) | [| adventures](#) | [| yachts](#) | [| guides](#) | [| holiday trips](#) | [| private trips](#) | [| gallery](#) |

INCA

International Nature & Cultural Adventures
1311 63rd Street, Emeryville, CA 94608
(510) 420-1550
(510) 420-0947 fax
info@incafloats.com

Fuente: INCA INTERNATIONAL NATURE & CULTURAL ADVENTURES. "Galápagos highlands & islands". En: **International Nature & Cultural Adventures**. [en línea]. California: INCA, 2004. [citado 10 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.inca1.com/gps14itinlong.html>

Anexo 4: Productos sustitutos para otros destinos diferentes al Perú

Producto con destino a Patagonia de INCA

INCA International Nature & Cultural Adventures
Galapagos Islands . Peru . Turkey . Antarctica . Patagonia . [contact us](#) . [site](#)

[Home](#)
[Our Adventures](#)
[Our Travelers](#)
[About INCA](#)
[Private Trips](#)
[Holiday Trips](#)
[Yachts](#)
[Guides](#)
[Photo Gallery](#)
[Information](#)

[e-mail us](#)
[call us](#)

(510) 420-1550
M to F, 8 to 6

PATAGONIA HOLIDAY ADVENTURE

Santiago, Punta Arenas and an entire week at Explora Lodge
A 12 Day Adventure

This holiday adventure centers around seven nights at the incomparable Explora Lodge Patagonia, situated in the heart of El Torres del Paine National Park. We hike, horseback ride and cycle in view of the snowcapped spires of Torres del Paine, then enjoy good food, good wine and excellent personal service.

Explora Lodge Torres del Paine by night

Highlights

- 1 Day Santiago
- 1 Day Punta Arenas
- 8 Days/7 Nights at elegant Explora Lodge in Torres del Paine National Park

Departures

December 16, 2004
December 16, 2005
December 20, 2005
December 26, 2005
\$5,495
Single Supplement from \$3,000
A Small Group Supplement applies if there are fewer than 4 travelers on your trip. For 3 travelers it is \$850 per person. For 2 travelers it is \$1,250 per person.

Itinerary Summary

[details](#)

Day 1	Depart from US for Santiago, Chile.
Day 2	Transfer on arrival to our hotel. Afternoon city tour of Santiago.
Day 3	Fly to Punta Arenas. Explore Punta Arenas and visit a large colony of penguins.
Day 4	Depart for the trip to Parque El Torres del Paine and Explora Lodge. An optional hike follows lunch at the lodge.
Days 5-10	An unparalleled Patagonia experience. Our days at Explora are spent on hikes, learning about the wildlife, horseback riding and dining well. All adventures are included.
Day 11	Leave Explora for Punta Arenas where we catch our flight to Santiago. You may connect to your homeward bound flight tonight.
Day 12	Arrive home

Fuente: INCA INTERNATIONAL NATURE & CULTURAL ADVENTURES. "Patagonia holiday adventure". En: International Nature & Cultural Adventures. [en línea]. California: INCA, 2004. [citado 10 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.inca1.com/patholidayitin.html>

Anexo 5: Expectativas del consumidor de acuerdo a investigaciones realizadas y a comunicaciones establecidas con empresas mayoristas internacionales.

En una publicación de alltravel.com ⁽⁴¹⁾ se señala que los Baby Boomers son el grupo demográfico que viaja con mayor frecuencia. Gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, existe una mayor confianza para viajar a lugares poco familiares con cierta dosis de eco-aventura. Asimismo, por la parte de salud y bienestar se están extendiendo la demanda por servicios spa.

La tour operadora Sita World Travel manifiesta a este respecto: “Nosotros encontramos que muchos clientes preguntan si los hoteles cuentan con servicios spa. Perú es muy popular...”

Por otra parte, el Wisconsin Department of Tourism ⁽⁴²⁾, en referencia a los viajeros Baby boomers, recomienda enfocarse en las actividades de relajación, ofreciéndoles actividades únicas que ellos no puedan realizar en casa.

(41) MARYANOV, Eric. “Baby Boomers travel the most more time & money leads to increased vacations”. En: **All-Travel.com**. [en línea]. Los Angeles: All-Travel.com, Diciembre 2003. [citado 25 Setiembre 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.all-travel.com/media_col30.html

(42) WISCONSIN DEPARTMENT OF TOURISM. “The mature traveler and the Baby Boomers”. En: **Wisconsin.gov**. [en línea]. Wisconsin: Wisconsin.gov, Enero 2000. [citado 25 Setiembre 2004]. HTML Document. Disponible en: http://agency.travelwisconsin.com/Research/MarketResearch_Active/maturetravelers.shtm

A continuación transcribimos la copia del correo en el que Maupintour nos envió información de los requisitos que debemos cubrir para ser sus proveedores: ⁽⁴³⁾

Texto del correo de Maupintour

“Greetings Angel Velasquez,

In order to book and receive commission with our company we require the agency/tour operator to provide current business license and tax ID number. Our commission percentage is 10%. Hope this information helps you with your project. Kind regards, Mona. Maupintour”

Fuente: MONA. **Re: Request for Information.** En: info@maupintour.com. [en línea]. Nevada: Maupintour, Julio, 2004. 20:30:42. Microsoft Outlook Web Access. [citado 19 Julio 2004]. Disponible en: <info@maupintour.com>
Elaboración propia

También adjuntamos la copia del correo de SITA World Travel en donde mostramos las preguntas en cursiva: ⁽⁴⁴⁾

Texto del correo de SITA World Travel

Dear SITA World Travel team,

It's a pleasure for us to take contact with one of best International Tour Operators. We are a group of students who have finished our MBA program. As a requirement for obtaining the grade, we have to make a business plan. We are making the plan for a local tour operator. In order to clarify the processes, elaborate the capacity planning and, design the commerce strategy, we have some doubts about the relation established between an International Tour Operator and a local operator. According to our project, the relation that we would like to establish with you is focused in acting as a supplier of tourism packages for you to extend your offer.

continúa...

(43) MONA. **Re: Request for Information.** En: maupintour.com. [en línea]. Nevada: Maupintour, Julio, 2004. 20:30:42. Microsoft Outlook Web Access. [citado 19 Julio 2004]. Disponible en: <info@maupintour.com>

(44) NEVA, Susan. **Re: Request for Information.** En: sitatours.com. [en línea]. Los Angeles: SITA World Travel Inc., Agosto, 2004. 08:40:40. Microsoft Outlook Web Access. [citado 3 Agosto 2004]. Disponible en: <susann@sitatours.com>

Texto del correo de SITA World Travel

...viene

- Q About the commissions:
What is implied in the percentage of commission? Is it related to the number of tourist that you assign to us? Do you have a price scaling?
- A Some suppliers provide rates on a net basis (non-commissionable) to which we add our mark-up. Some suppliers do offer commissionable rates - the same for all tour operators. Some suppliers do have a scale based on volume.
- Q *What are our responsibilities as a supplier?*
- A
- To keep us updated on product information.
 - To provide quotations for requested land services.
 - To book hotels, transport and sightseeing tours requested.
 - To take care of clients locally - meet them when they arrive, check them into their hotel, ensure that you provide them with meet times/location for their daily activities (tours/transfers), handle any situations which may arise i.e. lost baggage, lost passport, change in itinerary, etc.
- Q *Which are the requirements as a business to take part in your value chain?*
- A
- Rates must be competitive.
 - Answers must be prompt & complete.
- Q About the operations:
How do you build the group of tourists? Do you make a group of clients and ask a single requirement to us, or you make the transaction by individuals?
- A We make the transactions by individual. We have dated departures to which we add individuals as the book, the eventually build a group. In the cases where we actually get a group book from the client, we request the services from our suppliers, as a group.
- Q *In case of a requirement for a tour, do you schedule all tourists in the group is the same? How do you join them?*
- A I'm not sure I understand this question, but perhaps I answered it in the previous question.
- Q *What information do you send about the members of the group? How long in advance is it sent to the local operator?*
- A Suppliers need the names, the passport numbers, rooming list (double rooms / single rooms / who would be sharing with who). We try to send it by 30 days out. Some may require sooner, depending on how busy a season it is. If the hotels are booked to capacity, they may ask for the information sooner.

continúa...

Texto del correo de SITA World Travel

...viene

- Q *In order to design our capacity:*
How many groups and what size of group do you expect we are prepared for? What is the frequency of your requirements? Is it monthly, or does it have any seasonality?
- A Groups can be from 10-100 pax (or more on occasion). Groups of 10-20 are more frequent (perhaps 4 a year). Groups of 100 are less than frequent (perhaps 1 in 2 years). Groups of more than 100 are probably a once off situation.
- Q *About the products of our MBA Project:*
*The business project is oriented to offer tourism packages applying the *anti stress tourism* concept. These products integrate traditional tourism, relaxation techniques, ecotourism, thermals and community integration activities. The market segment we are oriented to, are Baby Boomers. Our products cover the different regions of Peru, taking advantage of the cultural legacy and the natural and mystic places. The duration of the tour, depending on the product, fluctuates between five to ten days. Our offer is designed based on the philosophy *We don't offer you tourism products. We help you live unforgettable and relaxing tourism-based experiences*.*
Do you think the products could be considered by you as an attractive alternative for your clients? Do you know if this segment uses to travel in family? Which are your price ranges?
- A In the world we live in today, "anti-stress" certainly is the wave of the future. More and more hotels are adding spas to their array of facilities.... it is becoming more of a necessity than added value. We went through a period where a gym at the hotel was important.... now we find that many clients ask if the hotel has a spa. Peru is certainly very popular, and I would imagine (since I have not been there) a "spiritual" experience. Looking down over the quietness of Machu Picchu has to be somehow 'humbling'.
I hope that I have answered your questions, and wish you good luck and success.
Kind regards,
Susan

Fuente: NEVA, Susan. **Re: Request for Information.** En: sitatours.com. [en línea]. Los Angeles: SITA World Travel Inc., Agosto, 2004. 08:40:40. Yahoo mail. [citado 3 Agosto 2004]. Disponible en: <susann@sitatours.com>
Elaboración propia

Anexo 6: Formato de inscripción para ser advertiser de la AARP

A continuación presentamos el formulario de inscripción para publicar avisos en la organización americana: AARP ⁽⁴⁵⁾

Formulario de requisitos para publicar avisos en la AARP

AARP Services, Inc. (ASI) is dedicated to providing high value products and services to enhance the quality of life of our members and all people aged 50+. As a result, all new advertising proposals go through an extensive review process to ensure that we are upholding our commitment to our members and the marketplace. For full consideration, it is essential to have a complete understanding of your product or service to fully examine the benefits it could bring AARP members.

Please fill out the information below. Please note that there is a minimum advertising requirement of \$5,000. Once you submit your information, a sales representative will contact you within three (3) business days.

Company Name*	<input type="text"/>
Address 1*	<input type="text"/>
Address 2	<input type="text"/>
City*	<input type="text"/>
State*	<input type="text"/>
Zip*	<input type="text"/>
Country*	<input type="text"/>
Contact First Name*	<input type="text"/>
Contact Last Name*	<input type="text"/>
Contact Title*	<input type="text"/>
Contact Phone*	<input type="text"/>
Contact Fax*	<input type="text"/>
Contact Email*	<input type="text"/>

continúa...

(45) AARP FOUNDATION. "Apply online". En: **Aarp.org**. [en línea]. Washington: AARP Services, Inc., 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.aarp.org/adguide/applyonline/>

Formulario de requisitos para publicar avisos en la AARP

...viene

Better Business Bureau*

Yes ☐ No ☐

Are you an Ad Agency?

Yes ☐ No ☐

If so, which one?

How long has your company been in operation?*

 ▼

Do you have a Dunn & Bradstreet Number?*

Yes ☐ No ☐

If so, what is your D&B number?

How long has your company been online?*

 ▼

Website URL*

Where would you like to advertise?*

 ▼

How many months do you expect to advertise?*

 ▼

What is the anticipated start date?

Select the appropriate description of your company?*

 ▼

Can your company commit to our minimum of \$5000? *

Yes ☐ No ☐

Fuente: AARP FOUNDATION. "Apply online". En: **Aarp.org**. [en línea]. Washington: AARP Services, Inc., 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.aarp.org/adguide/applyonline/>

Anexo 7: Comité multisectorial para el desarrollo del termalismo en el Perú

A continuación reproducimos el texto del acta de constitución del comité multisectorial para el desarrollo del termalismo en el Perú:

Acta de constitución del comité multisectorial para el desarrollo del termalismo en el Perú

COMITÉ MULTISECTORIAL PARA EL DESARROLLO DEL TERMALISMO EN EL PERU

Los que suscriben la presente Acta de Constitución, reunidos en la ciudad de Lima el 03 de junio de 2002, representantes del Viceministerio de Turismo; del Instituto Geológico Minero Metalúrgico - INGEMMET; de PROINVERSION; de la Comisión de Promoción del Perú - PROMPERU; de la Asociación de Municipalidades del Perú, representada por la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, de la Universidad Peruana, representada por la Universidad Ricardo Palma, y de la Asociación Peruana de Termalismo;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el Decreto Ley N° 25533 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 05-94-ITINCI, el Viceministerio de Turismo, a través de la Dirección Nacional de Turismo (DNT), es el encargado de promover el uso turístico de las fuentes de agua minero medicinales, así como de evaluar el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de la concesión;

Que, es necesario desarrollar acciones que permitan que el uso turístico de las fuentes de agua minero medicinales, se sustente en acciones planificadas que garanticen su uso sostenible y la calidad del servicio ofrecido a los usuarios;

Que, a efectos de desarrollar las referidas acciones, se ha considerado necesario constituir un Comité Multisectorial para el Desarrollo del Termalismo en el Perú, como una instancia técnica, de planificación y de obtención de recursos económicos, que proponga una estrategia para el desarrollo del Termalismo;

ACUERDAN:

1. Constituir el Comité Multisectorial para el Desarrollo del Termalismo en el Perú, conformado por representantes de las siguientes entidades:

- a)** Viceministerio de Turismo.
- b)** Instituto Geológico Minero Metalúrgico - INGEMMET;
- c)** PROINVERSION;
- d)** Comisión de Promoción del Perú - PROMPERU;
- e)** Asociación de Municipalidades del Perú, representada por la Municipalidad Distrital de Baños del Inca;
- f)** La Universidad Peruana, representada por la Universidad Ricardo Palma;
- g)** Asociación Peruana de Termalismo;

2. Efectuar las siguientes acciones para el logro de sus objetivos:

- a)** Efectuar un diagnóstico del termalismo en el Perú;
- b)** Definir una estrategia para el desarrollo del termalismo;
- c)** Identificar los mecanismos necesarios para propiciar el desarrollo de inversiones necesarias que permitan el uso sostenible del recurso y su conversión en un producto turístico competitivo;
- d)** Priorizar y propiciar el desarrollo de las Fuentes de Agua Minero Medicinales de Uso Turístico, de acuerdo al Plan de Desarrollo Nacional.

continúa...

Acta de constitución del comité multisectorial para el desarrollo del termalismo en el Perú

...viene

- e) Propiciar la difusión de las Fuentes de Agua Minero Medicinales susceptibles de ser explotadas turísticamente.
- f) Identificar recursos económicos que posibiliten el desarrollo del termalismo en el Perú.
- g) Apoyar el desarrollo de un Programa Piloto en el departamento de Cajamarca.
- h) Otras necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

3. Convocar a otras entidades para el mejor cumplimiento de sus funciones, así como proponer al Viceministerio de Turismo, el apoyo de la cooperación técnica internacional, en el marco de los Convenios suscritos con países que contaran con experiencias en el tema.

Suscriben la presente Acta, en señal de conformidad.

.....
Arq. Ramiro Salas Bravo
Viceministro de Turismo

.....
Ing. Rómulo Mucho Mamani
Presidente del Consejo Directivo del
Instituto Geológico Minero Metalúrgico
INGEMMET

.....
Ricardo Vega Llona
Director Ejecutivo
PROINVERSION

.....
Sra. Mariella Ausejo Vidal
Secretaria Ejecutiva de la Comisión de
Promoción del Perú - PROMPERU

.....
Sr. Santos Julio Dávila Silva
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Baños
del Inca
Asociación de Municipalidades del Perú

.....
Dr. Iván Rodríguez Chávez
Rector de la Universidad Ricardo Palma

.....
Sr. John Herdin Svabnskas
Director Gerente de la Asociación Peruana de Termalismo

Fuente: MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. "Comité multisectorial para el desarrollo del termalismo en el Perú". En: **Mincetur**. [en línea]. Lima: Mincetur, Junio 2002. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/acta_const.htm

Elaboración propia

Texto acerca de la promoción del circuito norte del Perú

...viene

- Viajes en ómnibus de 14-16 asientos.
- Visitantes Internacionales gastan 119USD/día
- Visitantes nacionales gastan 19USD/día.
- Siempre habrán mochileros.
- El turismo interno continuará

El Producto

El nexo entre el acervo histórico (3,000 años de historia), con la cultura viva y la naturaleza.

- Arqueología
 - Civilizaciones Pre-Inca a Inca:
 - Desde Kuntur Wasi, Huaca de la Luna, Batán Grande, hasta caminos incas y el Cuarto del Rescate
- Naturaleza y escenario
 - Diversidad de paisajes
 - Excepcional: Bajada al Río Marañón - Balsas
 - Aves endémicas.
- Cultura viva
 - Música y baile
 - Folklore y narradores de cuentos.
 - Comida y bebida
 - Agricultura y trabajo
 - Festivales y chamanismo
 - Artesanías

FASES DEL PROYECTO

- **Primera Fase (18 meses)** - Creación del marco del circuito - hacer el circuito accesible, ampliando el impacto económico del turismo hacia los pobres. Capacidad de construcción e inicio del proceso de Marketing. Creación Institucional.
- **Segunda Fase (18 meses)** - Enriquecimiento - Incremento de los beneficios pro pobres en razón de la constitución del flujo de turistas. Consolidación de los lazos, Oportunidades para la inversión del sector privado.
- **Tercera Fase (24 meses)** Afianzamiento- incremento del número de micro -empresas en beneficio de los pobres , agregando valor al producto y comercializando el circuito completo para incrementar los beneficios.

ÁREAS TEMÁTICAS DE MICROPROYECTOS

- Proyectos Pro-comunitarios
- Proyectos Desarrollo del sector privado
- Proyectos Fortalecimiento de capacidades
- Proyectos Mejora de servicios y standares
- Desarrollo infraestructura y servicios
- Proyectos de investigación en arqueología, cultura y naturaleza
- Costos de administración
- Proyectos Caminos, a cargo del gobierno
- Desarrollo marketing, a cargo de PromPerú y otros

Aprox. US\$ 2 millones para primeros 18 meses (primera fase).

Aprox. US\$ 7 millones para las tres fases.

58 de los 134 micro proyectos iniciados a iniciarse en la primera fase

Actualmente se busca financiamiento para el proyecto en entidades de Cooperación Internacional.

Fuente: MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. "Programa de desarrollo económico, reducción de pobreza y turismo del circuito norte". En: **Mincetur**. [en línea]. Lima: Mincetur, Agosto 2004. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/proy_circuito.htm

Elaboración propia

Anexo 9: Servicios prestados por APAVIT

A continuación adjuntamos un texto publicado por COTAL, acerca de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad-APAVIT a la que nos afiliaríamos en un futuro. ⁽⁴⁶⁾

Texto acerca de la APAVIT

APAVIT - ASOCIACION PERUANA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO

Alcanfores 290, Ofic.. 18-19
Miraflores, Lima 18
PERÚ
Tel: (51-1) 447-3594 / 242-2839
Fax: (51-1) 274-0631
E-mail:
presidenciapavit@infonegocio.net.pe

BREVE RESEÑA HISTORICA

APAVIT, es una Persona Jurídica de Derecho Privado sin fines de lucro, fundada en la ciudad de Lima el 27 de Mayo de 1947. Goza de reconocimiento oficial, concedido por Resolución Directoral, como la entidad que representa a las Agencias de Viajes y Turismo del país, debidamente autorizadas, además se sujeta a las normas sobre asociaciones civiles del ordenamiento jurídico peruano.

Tiene como objetivos, promover el desarrollo, el fortalecimiento de 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 con miras a su perfeccionamiento y progreso. Asimismo, organiza acciones para la preservación del patrimonio natural y cultural de nuestro país y de naturaleza comercial.

APAVIT esta formada por Asociaciones Regionales de Agencias de Viajes y Turismo existentes en todo nuestro territorio, a través de las cuales es posible ejercer una función de supervisión respecto del cumplimiento de Código de Ética profesional al que esta obligadas las Agencias de Viajes, al ser aceptadas como miembros de APAVIT, para salvaguardar la honestidad comercial y de servicio al usuario.

continúa...

(46) CONFEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS DE LA AMÉRICA LATINA "Directorio turístico latinoamericano APAVIT". En: **Cotal.Org**. [en línea]. Buenos Aires: Cotal, 2004. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.cotal.org.ar/cotal/directorio/verAsoc.asp?codiAsoc=16>

Texto acerca de la APAVIT

...viene

¿QUE SERVICIOS PRESTA APAVIT?

Mediante Comisiones y Comisiones y Capítulos de trabajo, Integrada por miembros del Consejo Directivo y asociados activos, presta los siguientes servicios a sus miembros.

1. Sello de Garantía

Permitirá a todos los agentes de viajes ser respaldados por una institución de 55 años de vida institucional. Este distintivo además será difundido a través de los diferentes medios de comunicación especialmente los del sector. Permitirá adicionalmente pertenecer al grupo de agencias con calidad de servicio y para ello se ha establecido un proceso de capacitación, de las agencias para la obtención de dicho sello de garantía

2. Escuela Empresarial

Lleva a cabo Cursos y Seminarios -Taller de Capacitación en las áreas de Turismo, Tributación, Derecho Legal, Contabilidad, Marketing, informática, etc., dictados por especialistas en las referidas áreas, para lo cual se cuenta con el respaldo de prestigiosos profesores de diversas Universidades del país con quien hemos finado importantes convenios.

3. Comité de eventos y congresos

Realiza anualmente Congresos Nacionales que incluyen Mesas de Trabajo, así como Bolsas de Turismo Comerciales, tanto en el interior del país, con la participación de prestigiosos expositores nacionales e internacionales y en coordinación con entidades publicas y privadas a nivel nacional.

4. Comité de Ética de APAVIT

Busca solucionar los problemas que afectan directamente al asociado, actuando como mediador ante Privados o del Estado para un pronto y favorable desenlace.

5. Capitulo Operadores de Turismo Receptivo e Interno

Encargada de buscar fortalecer la promoción del Turismo de Receptivo e Interno de nuestro país, para ello realiza labor de intermediación entre las instituciones privadas y Publicas, Nacionales e internacionales, que realizan Eventos en el extranjero y las Agencias de Viajes socias de APAVIT para su participación. Mantiene informados a los asociados sobre las Ferias y Congresos que se realizan dentro y fuera del país, organizando grupos para la presentación de la delegación de APAVIT en eventos internacionales, de forma tal que nuestras asociadas participen promocionando los atractivos del Perú, ofreciendo sus paquetes turísticos en forma directa y eficaz a los operadores extranjeros, creado así nuevas oportunidades de negocios.

6. Capitulo IATA y Transporte Aerocomercial de APAVIT

Tiene como objetivos, analizar y buscar solución a los problemas que puedan tener las Agencias de Viajes asociadas, que estén inscriptas en IATA, para ello se realizan gestiones con los organismos competentes y se mantiene en permanente contacto con la Comisión BSP-IATA.

7. Boletín Electrónico CHASQUINET

APAVIT emite semanalmente su Boletín Electrónico con la finalidad de mantener informados a sus asociados sobre los sucesos que interesen al sector. Este informativo es distribuido a empresas e instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

8. Asesoría Empresarial

APAVIT cuenta con la Asesoría de tres Estudios de Consultora los cuales atienden las consultas telefónicas o escritas de nuestras asociados relativos a cualquiera de los siguientes temas: marketing, legal y gestión empresarial.

Fuente: CONFEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS DE LA AMÉRICA LATINA "Directorio turístico latinoamericano APAVIT". En: **Cotal.Org**. [en línea]. Buenos Aires: Cotal, 2004. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.cotal.org.ar/cotal/directorio/verAsoc.asp?codiAsoc=16>

Elaboración propia

Anexo 10: Formulario para acreditar agencia

Este es texto de los requisitos necesarios para acreditar una agencia de viajes en el Perú y que hemos tomado en cuenta en nuestras políticas y costos. ⁽⁴⁷⁾

Formulario para acreditar una agencia de viajes en el Perú

Formulario para obtener la condición de Agencia de Viajes y Turismo Acreditada (**RVM-074-2001-MITINCI/VMT, 23.03.2001**); Aprobación del Formulario para solicitar la condición de Agencia de Viajes y Turismo Acreditada.

RESOLUCION VICEMINISTERIAL N°074-2001-MITINCI/VMT

Lima, 23 de marzo de 2001

CONSIDERANDO:

Que, por Decreto Supremo N°037-2000-ITINCI, se aprobó el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo, en el que se establece, entre otros, el procedimiento y requisitos para ostentar la condición de Agencia de Viajes y Turismo Acreditada;

Que, de conformidad con el Artículo 14° del referido Reglamento, el Viceministerio de Turismo debe aprobar el Formulario para solicitar la condición de Agencia de Viajes y Turismo Acreditada;

Que, asimismo, el Artículo 16° dispone que se otorgará a las Agencias de Viajes y Turismo Acreditadas, un certificado y una calcomanía que de cuenta de su condición, cuyas especificaciones serán establecidas mediante Resolución del Viceministerio de Turismo;

De conformidad con la Ley N°26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística; el Decreto Ley N° 25831, Ley Orgánica del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales; el Decreto Supremo N°037-2000-ITINCI, Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el Formulario para solicitar la condición de Agencia de Viajes y Turismo Acreditada, de acuerdo al formato y especificaciones que se indican en el [Anexo N°1](#) de la presente Resolución.

Artículo 2°.- Aprobar el Certificado que señala que la Agencia de Viajes y Turismo tiene la condición de Agencia de Viajes y Turismo Acreditada, de acuerdo al formato y especificaciones que se indican en los Anexos N° 2A y N° 2B de la presente Resolución.

Artículo 3°.- La Dirección Nacional de Turismo, las Direcciones Regionales, Sub Regionales y Zonales de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, serán responsables de atender el requerimiento de los formularios para obtener la condición de Agencia de Viajes y Turismo Acreditada en el ámbito de su jurisdicción.

Artículo 4°.- La Dirección Nacional de Turismo, las Direcciones Regionales, Sub Regionales y Zonales de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, serán responsables de la expedición de los Certificados de Acreditación en el ámbito de su jurisdicción, cumpliendo con el contenido de los formatos indicados en los Anexos N° 2A y N° 2B según corresponda.

Artículo 5°.- En un plazo de noventa (90) días calendario se aprobará el formato y especificaciones técnicas de la Calcomanía a que se refiere el Artículo 16° del Decreto Supremo N°037-2000-ITINCI, Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

JOSE MIGUEL GAMARRA

Vice Ministro de Turismo

Publicada en el Diario Oficial El Peruano el 30 de marzo de 2001

continúa...

(47) MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. "Resolución Viceministerial N°074-2001-MITINCI/VMT". En: **Mincetur**. [en línea]. Lima: Mincetur, Marzo 2003. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/legal/RV-074-2001-MITINCI-VMT.htm>

Formulario para acreditar una agencia de viajes en el Perú

...viene

ANEXO Nº1 MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO, INTERACCIÓN Y NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

FORMULARIO PARA OBTENER LA CONDICIÓN DE AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO ACREDITADA

1.- INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

1	Razón Social						
2	Nombre Comercial						
3	Dirección						
4	Número	5	Teléfono	6	Localidad		
7	Código				8	Ubicación Geográfica	
9	Representante Legal						
10	Datos de Identidad	11	Nº de RUC	12	Modalidad de Inversión		
13	Teléfono				14	e-mail	

2.- PERSONAL

15	Administrativa	CANTIDAD
16	Guías de Turismo	
17	Conductores y Timoforos	

3.- TIPO DE TURISMO A DESARROLLAR

18	Turismo Recreativo	SI	NO
19	Turismo Educativo		
20	Turismo Religioso		

4.- MODALIDAD DE TURISMO A DESARROLLAR

21	Turismo Convencional	SI	NO
22	Turismo No Convencional		

Si selecciona Turismo No Convencional, pasar al Punto 4.1

4.1.- ESPECIFICACIÓN DE LAS MODALIDADES A REALIZAR

23	Turismo de Aventura	SI	NO
24	Turismo Ecológico		
25	Turismo Rural y Agropecuario		
26	Turismo Místico		
27	Otros (Especificar)		

5.- SERVICIOS GENERALES

28	Venta de Pasajes	SI	NO
29	Venta de Paquetes Turísticos propios		
30	Venta de Paquetes Turísticos elaborados por otras empresas		
31	Organización Directa de Paquetes Turísticos		
32	Alquiler de Vehículos con y sin conductor		
33	Alquiler de equipos para la práctica de deportes de aventura		
34	Representación de empresas del extranjero		
35	Guías Especializadas		
36	Otros (Especificar)		

6.- CONDICIONES MÍNIMAS REQUERIDAS PARA LA ACREDITACIÓN

37	Localización exclusiva para labores de agencias de viajes y turismo	SI
38	Independencia de acciones comerciales	
39	Personal Calificado para la atención al público usuario	
40	Organización de Programas y Paquetes Turísticos	
41	Sistema Computarizado de Reservas	
42	Equipo de Computo	
43	Caja de Seguridad para custodia de valores	

Declaro Bajo Juramento que los datos declarados corresponden a la realidad y que conozco las sanciones administrativas y penales a que habrán lugar en caso de falsedad

Firma

Firma del Representante Legal

Fuente: MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. "Formulario para obtener la condición de agencia de viajes de turismo acreditada". En: **Mincetur**. [en línea]. Lima: Mincetur, Marzo 2003. [citado 7 Agosto 2004]. Microsoft WORD. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/legal/FORMULARIO.doc>

Anexo 11: Reglamento de las agencias de viaje

A continuación reproducimos el reglamento vigente para las agencias de viajes y turismo bajo decreto supremo del gobierno peruano en el 2000:

Reglamento de las agencias de viajes y turismo

Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo **(D.S. 037-2000-ITINCI, 10.12.2000)**: Define el concepto de agencias de viajes, establece valores de las cartas fianzas para dichas agencias, establece condiciones de calidad en la prestación de servicios, los criterios de solución de controversias y las sanciones. Deroga el Decreto Supremo N°021-92-ICTI, la Resolución Ministerial N°091-93-ITINCI/DM, el Decreto Supremo N°027-93-ITINCI, el Decreto Supremo N° 015-93-ITINCI y todas las disposiciones que se opongan al presente Decreto Supremo.

DECRETO SUPREMO N°037-2000-ITINCI

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N°021-92-ICTI, se aprobó el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo, el mismo que fue modificado por Decreto Supremo N°027-93-ITINCI y por Decreto Supremo N° 015-93-ITINCI;

Que, la Ley N°26935, Ley sobre simplificación de procedimientos para obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de actividades de las empresas, y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N°024-98-ITINCI, ha simplificado los procedimientos para obtener los registros administrativos y las autorizaciones sectoriales;

Que, la referida Ley en su Tercera Disposición Final, establece que mediante Decreto Supremo refrendado por el Titular del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, por el Ministro de Economía y Finanzas y por el Ministro del Sector correspondiente, podrán excluirse actividades económicas de la relación comprendida en su Apéndice;

Que, se ha visto por conveniente actualizar y simplificar el actual Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo de acuerdo a los lineamientos de la política de desburocratización y descentralización del Gobierno y al cumplimiento de las normas de simplificación administrativa;

DECRETA:

Artículo 1°.- Apruébase el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo, que consta de seis (6) Títulos, veinte (20) Artículos una (1) Disposición Complementaria, el mismo que forma parte integrante del presente Decreto Supremo.

Artículo 2°.- En uso de las facultades conferidas por la Tercera Disposición Final de la Ley N°26935, Ley sobre simplificación de procedimientos para obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de actividades de las empresas, modifíquese el inciso a), numeral 3) del Apéndice de la Ley N°26935, Ley sobre simplificación de Procedimientos para obtener los Registro Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de actividades de las empresas con el texto siguiente:

"a) Agencias de Viajes y Turismo que pretendan voluntariamente, ostentar la condición de Agencia de Viajes y Turismo Acreditadas; las mismas que luego de inscritas en el Registro Unico de Contribuyentes (RUC), deberán cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo vigente".

Artículo 3°.- Deróguese el Decreto Supremo N°021-92-ICTI, la Resolución Ministerial N°091-93-ITINCI/DM, el Decreto Supremo N°027-93-ITINCI, el Decreto Supremo N° 015-93-ITINCI y todas las disposiciones que se opongan al presente Decreto Supremo.

Artículo 4°.- El presente Decreto Supremo será refrendado por el Ministro de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales y el Ministro de Economía y Finanzas.

continúa...

Reglamento de las agencias de viajes y turismo

...viene

Artículo 5°.- El presente Decreto Supremo entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial "El Peruano".

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los siete días del mes de diciembre del año dos mil.

Regístrese, Comuníquese y Publíquese.

REGLAMENTO DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO **TÍTULO I: DEL AMBITO DE APLICACIÓN Y COMPETENCIA**

Artículo 1°.- Quedan sujetas a las normas del presente Reglamento todas las Agencias de Viajes y Turismo que presten sus servicios dentro del territorio nacional. Lo dispuesto en el presente Reglamento se aplica incluso a los servicios ofrecidos por las mismas para ser prestados en el exterior.

Artículo 2°.- Para los efectos del presente Reglamento se entiende por:

a **Agencia de Viajes y Turismo:** Persona natural o jurídica que se dedica al ejercicio de actividades de coordinación, mediación, producción, promoción, organización y venta de servicios turísticos.

b **Agencia de Viajes y Turismo Acreditada:** Aquella Agencia de Viajes y Turismo que voluntariamente solicite al Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, ostentar tal condición y cumpla con los requisitos y el procedimiento previsto en el presente Reglamento.

c **Turismo receptivo:** El realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el exterior.

d **Turismo interno:** El realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el país.

e **MITINCI:** Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

f **VMT:** Viceministerio de Turismo.

g **DNT:** Dirección Nacional de Turismo.

h **Organo Regional Competente:** Las Direcciones Regionales, Sub Regionales y Zonales de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales de los Consejos Transitorios de Administración Regional.

i **INDECOPI:** Instituto de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

Artículo 3°.- Corresponderá al MITINCI, como órgano de ejecución del presente Reglamento, las siguientes funciones:

a Supervisar el cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento en el territorio nacional, en aspectos que sean de su estricta competencia;

b Aplicar las sanciones correspondientes a quienes infrinjan las disposiciones contenidas en el presente Reglamento;

c Otorgar la condición de "Agencia de Viajes y Turismo Acreditada", prevista en el presente Reglamento, cuando le sea solicitada;

d Favorecer la capacitación destinada a elevar la calidad del servicio, en coordinación con las asociaciones y demás entidades legalmente constituidas;

e Ejercer las demás atribuciones que establezca el presente Reglamento y las disposiciones legales vigentes.

En el departamento de Lima y en la Provincia Constitucional del Callao, estas funciones serán ejercidas a través de la DNT. En el resto del país serán ejercidas por el Organo Regional Competente.

Sin perjuicio de lo establecido en el presente artículo, la DNT, cuando lo estime conveniente, podrá ejecutar acciones de supervisión de Agencias de Viajes y Turismo en cualquier región del país.

Artículo 4°.- Para garantizar un adecuado cumplimiento de las funciones enunciadas en el artículo precedente, la DNT o el Organo Regional Competente, podrá suscribir convenios con otras instituciones.

TÍTULO II DE LAS FUNCIONES

Artículo 5°.- Son actividades propias de las Agencias de Viajes y Turismo las siguientes:

a Promoción del turismo nacional e internacional;

b Elaboración, producción, organización y venta de programas y demás servicios turísticos nacionales e internacionales;

continúa...

Reglamento de las agencias de viajes y turismo

...viene

- c Reserva y venta de boletos y pasajes en cualquier medio de transporte;
- d Recepción y traslado de turistas;
- e Reservación y contratación de hospedaje, representación de líneas aéreas y otras empresas de servicios turísticos;
- f Representación de empresas intermediadoras u operadoras turísticas no domiciliadas en el país, para la prestación de servicios propios;
- g Información turística y difusión de material de promoción y propaganda;
- h Cambio de divisas, venta y cambio de cheques de viajeros;
- i Expedición y transferencia de equipaje por cualquier medio de transporte;
- j Formalización de pólizas de seguros de viaje, de pérdidas o deterioro de equipajes y otras que cubran los riesgos derivados del viaje;
- k Alquiler de vehículos con y sin conductor;
- l Reserva, adquisición y venta de entradas para la realización de visitas turísticas;
- m Alquiler de útiles y de equipos destinados a la práctica del turismo de aventura que involucra caminatas, andinismo, canotaje y otros similares;
- n Fletamento de aviones y barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte para la realización de servicios turísticos propios de su actividad;
- o Organización y promoción de congresos, convenciones y otros eventos similares;
- p Contratación de guías de turismo;
- q Prestación de cualquier otro servicio turístico que complemente los servicios antes mencionados.

Estas funciones serán ejercidas por las Agencias de Viajes y Turismo, no excluyendo con ello la posible comercialización directa que pudieran realizar empresas legalmente constituidas y autorizadas a prestar dichos servicios.

TITULO III

DE LA AUTORIZACION PARA EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD

Artículo 6°.- Las Agencias de Viajes y Turismo, para el ejercicio de sus actividades, deberán inscribirse en el Registro Unico de Contribuyentes de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria a que se refiere la Ley N°26935, Ley sobre simplificación de procedimientos para obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de actividades de las empresas y su Reglamento.

De estimarlo conveniente, las Agencias de Viajes y Turismo podrán solicitar a la DNT o al Organismo Regional Competente, la condición de "Agencia de Viajes y Turismo Acreditada", cumpliendo para tal efecto con los requisitos y procedimientos establecidos en el Título V del presente Reglamento.

TITULO IV: DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS

Artículo 7°.- Las funciones precisadas en el artículo 5° del presente Reglamento sólo podrán ser ejecutadas, en el territorio nacional, por personas naturales o jurídicas que hubieren cumplido con el procedimiento señalado en el Título III del presente Reglamento.

Artículo 8°.- Las Agencias de Viajes y Turismo podrán comercializar sus servicios directamente al usuario o turista o mediante otras Agencias de Viajes y Turismo.

Asimismo, podrán especializarse como Operadores de Turismo Interno y Receptivo, cuando proyecten, elaboren, organicen y comercialicen toda clase de servicios, programas y paquetes turísticos, operando los mismos con equipos propios o subcontratados.

Artículo 9°.- Cuando una empresa del exterior pretenda desarrollar servicios turísticos de estricta competencia de las Agencias de Viajes y Turismo dentro del territorio nacional, sólo podrá hacerlo si ha cumplido con el procedimiento de autorización previsto en el Título III del presente Reglamento o a través de Agencias de Viajes y Turismo nacionales autorizadas. La persona natural o jurídica del exterior que incumpla con esta disposición será sancionada por la DNT o por el Organismo Regional Competente, de acuerdo a la Escala de Infracciones y Sanciones que apruebe el MITINCI, sin perjuicio de las acciones judiciales, penales o tributarias que corresponda aplicar a los organismos competentes.

Artículo 10°.- No será permitida la venta ambulatoria de los servicios turísticos referidos en el Artículo 5° del Título II en terminales terrestres, aéreos, centros turísticos u otros lugares públicos, quedando encargada la Dirección Nacional de Turismo y Ecología de la Policía Nacional del Perú de supervisar el cumplimiento de esta disposición.

continúa...

Reglamento de las agencias de viajes y turismo

...viene

Artículo 11°.- La suscripción de contratos entre las Agencias de Viajes y Turismo y los usuarios o turistas, se regirán por las disposiciones estipuladas en el Código Civil. Los aspectos referidos a su incumplimiento serán resueltos por la Comisión de Protección del Consumidor del INDECOPI

TITULO V

DE LA ACREDITACION

Artículo 12°.- Las Agencias de Viajes y Turismo podrán, de estimarlo conveniente, solicitar y ostentar la condición de "Agencia de Viajes y Turismo Acreditada", la misma que será otorgada por la DNT o por el Organo Regional Competente.

Artículo 13°.- Para tal efecto, las Agencias de Viajes y Turismo Acreditadas deberán cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- a El local deberá estar destinado única y exclusivamente al cumplimiento de las funciones establecidas en el artículo 5° del presente Reglamento;
- b Acreditar la idoneidad del personal destinado a la atención al público con la correspondiente certificación académica y /o experiencia acreditada;
- c Organizar programas o paquetes turísticos;
- d Contar con sistema de reservas computarizado;
- e Contar con al menos una computadora;
- f Contar con caja de seguridad para custodia de especies valoradas.

Artículo 14°.- Para solicitar y ostentar la condición de "Agencia de Viajes y Turismo Acreditada", el interesado deberá presentar a la DNT o al Organo Regional Competente lo siguiente:

- a. Solicitud indicando generales de Ley;
- b. Copia del RUC;
- c. Copia de la Licencia Municipal de Funcionamiento;
- d. Formulario otorgado por la DNT o por el Organo Regional Competente, según formato aprobado por el VMT;
- e. Recibo de pago por el equivalente al 4% de Una (1) Unidad Impositiva Tributaria (UIT).

Artículo 15°.- Recepcionada la solicitud la DNT o el Organo Regional Competente, según corresponda, deberá evaluar el expediente, efectuar las consultas e inspecciones necesarias y pronunciarse en un plazo máximo de treinta (30) días calendario, contados desde la presentación de la solicitud.

Luego de transcurrido el plazo indicado, operará el silencio administrativo negativo, pudiendo en este caso el interesado esperar el pronunciamiento expreso de la autoridad que corresponda, o apelar ante ella a fin que se eleve el expediente a la instancia inmediata superior para que ésta resuelva en segunda instancia administrativa.

En los procedimientos atendidos por el Organo Regional Competente, la DNT constituirá la segunda y última instancia administrativa.

En los procedimientos atendidos por la DNT, el VMT constituirá la segunda y última instancia administrativa.

Artículo 16°.- Verificado el cumplimiento de los requisitos y condiciones exigidas, la DNT o el Organo Regional Competente, según corresponda, expedirá un certificado y una calcomanía dejando constancia que el solicitante tiene la condición de "Agencia de Viajes y Turismo Acreditada".

El certificado y la calcomanía expedidos por la DNT o por el Organo Regional Competente, tendrán una vigencia de tres (3) años renovables.

El contenido y demás especificaciones del certificado y la calcomanía serán aprobados por Resolución del VMT.

Para efectos de la renovación, el solicitante deberá cumplir con presentar los requisitos previstos en el artículo 12° del presente Reglamento.

TITULO VI

DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 17°.- Mediante Resolución Ministerial del MITINCI, se aprobará la Escala de Infracciones y Sanciones aplicable a quienes ejerzan la actividad de Agencias de Viajes y Turismo.

Las sanciones por infracción a las disposiciones del presente Reglamento serán las siguientes:

- a. Amonestación escrita;
- b. Multa, cuyo rango puede ser de 5% de Una (1) UIT hasta veinte (20) UITs vigentes al momento del pago;

continúa...

Reglamento de las agencias de viajes y turismo

...viene

c. Cancelación de la condición de "Agencia de Viajes y Turismo Acreditada" (aplicable a quien hubiere obtenido esta condición);

d. Cancelación de la autorización para operar como Agencia de Viajes y Turismo.

Artículo 18°.- Las infracciones precisadas en la Escala estarán referidas sólo a aquellos aspectos relacionados con el servicio ofrecido por la Agencia de Viajes y Turismo, por las obligaciones administrativas precisadas en el presente Reglamento u otros relacionados con los mismos en los cuales el MITINCI tuviera facultad de intervenir.

Los casos de incumplimiento de contrato, suscitados entre agencias de viajes y turismo u otros derivados del mismo, deberán ser resueltos en la vía civil o penal de ser pertinente.

Artículo 19°.- Las infracciones y sanciones relacionadas con las Normas de Protección al Consumidor, conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N°716, Ley de Protección al Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Protección del Consumidor del INDECOPI.

Artículo 20°.- Las infracciones y sanciones relacionadas con las Normas de Publicidad, conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 691, Normas de la Publicidad en Defensa del Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Represión de la Competencia Desleal del INDECOPI.

DISPOSICION COMPLEMENTARIA

Unica.- Mediante Resolución del MITINCI se podrán dictar las normas necesarias para la mejor aplicación del presente Reglamento.

Fuente: MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. "Decreto Supremo N°037-2000-ITINCI". En: **Mincetur**. [en línea]. Lima: Mincetur, Diciembre 2000. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/legal/AGVTREG.htm>

Elaboración propia

Anexo 12: Ley sobre modificaciones tributarias que benefician al turismo receptivo

A continuación reproducimos la ley sobre modificaciones tributarias para el desarrollo de la actividad turística y que se ha tomado en cuenta para el estudio financiero del proyecto:

Ley tributaria que favorece al turismo

<p>LEY SOBRE MODIFICACIONES DE DISPOSICIONES TRIBUTARIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA Ley N° 26962</p> <p>EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA POR CUANTO: El Congreso de la República ha dado la Ley siguiente. EL CONGRESO DE LA REPUBLICA; Ha dado la Ley siguiente:</p> <p>LEY SOBRE MODIFICACIONES DE DISPOSICIONES TRIBUTARIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA</p> <p>Artículo 1.- Ampliación del plazo de vigencia de los beneficios tributarios para el Sector Turismo. Inclúyase como segundo párrafo de l literal a) del Artículo 73 del Decreto Legislativo N ° 821 - Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo- el siguiente texto "Asimismo, los servicios de hospedaje y alimentación prestados por establecimientos de hospedaje a favor de operadores turísticos domiciliados en el país que transfieran dichos servicios a favor de operadores turísticos del exterior para ser utilizados por personas no domiciliadas en el país; con vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2003".</p> <p>Artículo 2.- De la ampliación del plazo de inicio o ampliación de operaciones. Modifícase el Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 820 en los términos siguientes: "Artículo 1.- Las empresas de servicio de establecimiento de hospedaje que inicien o amplien sus operaciones antes del 31 de diciembre del 2003, estarán exoneradas del Impuesto Predial y del Impuesto Extraordinario a los Activos Netos. Asimismo, podrán depreciar, para efecto del Impuesto a la Renta, a razón del 10% anual los inmuebles de su propiedad afectados a la producción de rentas gravadas. Mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de Industria, Turismo Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, se definirán las características de lo que se entiende por ampliación para los fines del presente artículo."</p> <p>DISPOSICION FINAL</p> <p>Unica- Disposición derogatoria Dejase sin efecto el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 063-96-EF y demás disposiciones que se opongan a la presente Ley. Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación. En Lima, a los dieciocho días del mes de mayo de mil novecientos noventa y ocho.</p> <p>CARLOS TORRES Y TORRES LARA Presidente del Congreso de la República</p> <p>EDITH MELLADO CESPEDES Primera Vicepresidenta del Congreso de la República</p> <p>AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA</p> <p>POR TANTO: Mando se publique y cumpla. Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los dos días del mes de junio de mil novecientos noventa y ocho.</p> <p>ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI Presidente Constitucional de la República</p> <p>GUSTAVO CAILLAUX ZAZALI Ministro de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales</p>
--

Fuente: PODER JUDICIAL. "Ley sobre modificaciones de disposiciones tributarias para el desarrollo de la actividad turística".
En: **Poder Judicial**. [en línea]. Lima: Poder Judicial, Junio 1998. [citado 7 Agosto 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en:

<http://www.pj.gob.pe/orientacion/Legislacion/CD2/Legislaci%C3%B3n%20Tributaria/Beneficios%20Tributarios/Turismo%20y%20Hospedaje/Leyes/L26962.pdf>

Anexo 13: Encuesta de calidad de servicios

A continuación presentamos la encuesta de calidad de servicios que se aplicará al final de la realización del tour y a cada turista.

Formato de la encuesta de calidad de servicios

Es muy importante para nosotros haberles dado servicios de calidad por eso le pedimos por favor, llenar ésta encuesta. Si hemos cometido errores, ayúdenos con sus comentarios a enmendarlos y ser cada vez mejores....

¡Mucha Gracias!

Cada pregunta tiene un semáforo con una leyenda que nos revelará si el servicio recibido ha sido o no satisfactorio. Marque con una X el círculo que mejor corresponda a su apreciación de nosotros.

Sobre oportunidad y puntualidad

1	¿Se le hizo entrega de los documentos de viaje (tickets, pasajes) oportunamente?	☐	Hubo más de un retraso y/o errores en los datos.
		☐	Solamente una vez hubo una demora.
		☐	La entrega fue oportuna todo el tiempo.
2	¿Se le recogió puntualmente de los aeropuertos?	☐	No, en uno de los aeropuertos tuvo que esperar un tiempo considerable.
Indique donde: _____
		☐	Se le recogió oportunamente pero el transporte al hotel fue insatisfactorio.
		☐	Se le recogió a tiempo y no hubo ningún problema en el traslado al hotel.
3	¿Se le recogió del (de los) hotel(es) a la hora pactada?	☐	No, en más de una ocasión hubo un retraso. Indique donde recuerde: _____
		☐	Solamente una vez hubo demoras.
Indique donde: _____
		☐	Se le recogió a tiempo en todas las ocasiones.
4	¿Se respeto el tiempo programado para las diferentes jornadas del tour?	☐	No, en más de una ocasión hubo un retraso.
Indique donde recuerde: _____
		☐	Solamente una vez hubo demoras.
Indique donde: _____
		☐	Se le recogió a tiempo en todas las ocasiones.

continúa...

Formato de la encuesta de calidad de servicios

...viene

<i>Sobre las jornadas de turismo</i>		
5	¿Las explicaciones sobre los lugares históricos visitados fueron claras?	<p> No. Muchos aspectos no quedaron claros o fueron incompletos. Indique los que recuerde:</p> <hr/> <p> Solamente en una ocasión las explicaciones no fueron claras o no le gustó la visita. Indique donde:</p> <hr/> <p> Todas las explicaciones fueron claras y los lugares le parecieron muy interesantes.</p>
6	¿Sus preguntas fueron resueltas satisfactoriamente?	<p> No. Muchos mas de una vez las preguntas quedaron sin resolver Indique las que recuerde:</p> <hr/> <p> Solamente en una ocasión la respuesta no fue clara. Indique donde:</p> <hr/> <p> Todas las respuestas fueron satisfactorias.</p>
7	¿Cómo le parecieron los diferentes viajes?	<p> En muchas ocasiones muy largos y densos. En más de una ocasión se sintió aburrido. Indique donde recuerde:</p> <hr/> <p> Solamente en una ocasión el viaje le pareció largo y aburrido. Indique donde:</p> <hr/> <p> No se sintió ningún trayecto largo o denso. Por el contrario, todos fueron entretenidos.</p>
8	¿Se sintió cómodo de participar en las dinámicas grupales?	<p> No. Muchas veces se sintió forzado a participar.</p> <p> Solamente en una ocasión se sintió forzado a participar y no tenía ganas.</p> <p> Se sintió participando a gusto en todas las dinámicas en las que decidió participar.</p>

continúa...

Formato de la encuesta de calidad de servicios

...viene

9	¿Disfrutó de todas las actividades de contacto con la naturaleza?	<div>●</div> No. Algunos lugares visitados no le parecieron atrayentes. Indique los que recuerde: <hr/> <div>●</div> Solamente un lugar no le pareció atrayente. Indique cuál: <hr/> <div>●</div> Todos los lugares visitados le fueron atrayentes
10	¿Le gustaron todas las actividades de tipo costumbrista?	<div>●</div> No. En general no le gusta participar o no le parecieron atrayentes. Indique las que recuerde: <hr/> <div>●</div> Solamente en una ocasión no le gustó o no le pareció atrayente. Indique cuál: <hr/> <div>●</div> Todas las actividades le parecieron atrayentes y le fueron explicadas con claridad.
11	¿Disfrutó de las caminatas y escalinatas?	<div>●</div> No. Se cansó en muchas ocasiones o fueron muy largas o no había lugar donde tomar descanso. Indique dónde recuerde y qué le molestó: <hr/> <div>●</div> Solamente en una ocasión le pareció muy larga y sin el descanso adecuado. Indique donde: <hr/> <div>●</div> Todas las caminatas y escalinatas tuvieron una duración y descanso adecuados.
12	¿Le gustaron los baños termales?	<div>●</div> No. En general no le gustan o no le parecen higiénicos o se sintió indispuesto. Indique sus apreciaciones en general: <hr/> <div>●</div> Solamente en una ocasión el baño no le gustó: Indique dónde y porqué: <hr/> <div>●</div> Todas los baños termales le gustaron y se sintió bien y recomfortado.

continúa...

Formato de la encuesta de calidad de servicios

...viene

13	¿Le gustaron los ejercicios de relajamiento y meditación?	<div>●</div> No. Fueron muchos o no fueron bien llevados. Indique que fue lo que no le gustó:
		<div>●</div> Le gustaron pero le parecieron insuficientes.
		<div>●</div> Le gustaron y fueron adecuadamente dosificados en tiempo y lugar
14	¿Disfrutó de todos los tratamientos de masajes?	<div>●</div> No. Le parecieron incorrectamente practicados. Indique lo que no le gustó:
		<div>●</div> Solamente en una ocasión le parecieron aplicados de manera inadecuada. Indique cual:
		<div>●</div> Todos los masajes y tratamientos terapéuticos fueron satisfactorios y aplicados profesionalmente
15	¿Le gustaron todos los platos típicos que probó?	<div>●</div> No. En muchas ocasiones la comida fue mala o no le gustó. Indique que comidas no le gustaron:
		<div>●</div> Solamente en una ocasión la comida no le gustó o le cayó mal: Indique donde y que fue lo que comió:
		<div>●</div> Todos los platos típicos que probó le gustaron.
16	¿Fueron buenos todos los restaurantes?	<div>●</div> No. Muchos de ellos ofrecieron un mal servicio. Indique los que recuerde y que aspectos no le gustaron:
		<div>●</div> Solamente en una ocasión el restaurante no fue de su agrado. Indique cual y que fue lo que le disgustó:
		<div>●</div> Todos los restaurantes y sus servicios fueron de excelente calidad.

continúa...

Formato de la encuesta de calidad de servicios

...viene

<i>Sobre el alojamiento</i>		
17	¿Todos los hoteles fueron de su agrado?	<p>☐ No. Mas de uno me desagradó Indique cuáles y que aspectos fueron desagradables: _____</p> <p>☐ Solamente un hotel no cubrió sus expectativas. Indique cuál y que aspectos no le gustaron: _____</p> <p>☐ Todos los hoteles fueron de su agrado y volvería a alojarse en ellos.</p>
<i>Sobre el transporte</i>		
18	¿El transporte fue adecuado todo el tiempo?	<p>☐ No. En muchas ocasiones se sintió incómodo en el viaje. Indique que aspectos del transporte le incomodaron (asientos, condiciones del bus, etc.): _____</p> <p>☐ En una ocasión el transporte le pareció inadecuado. Indique dónde y que aspectos no fueron de su agrado: _____</p> <p>☐ El transporte fue todo el tiempo adecuado y sus instalaciones cómodas.</p>
<i>Sobre el servicio en general</i>		
19	¿Qué le pareció el servicio de Kutina Tours en general?	<p>☐ Malo.</p> <p>☐ Regular</p> <p>☐ Muy bueno.</p>
20	Mencione los aspectos en los que somos buenos o en los que Usted nos recomendaría mejorar	<p>☐ Debemos mejorar en: _____ _____</p> <p>☐ Somos buenos en: _____ _____</p> <p>Pero debemos mejorar en: _____ _____</p> <p>☐ Somos muy buenos en: _____ _____ _____</p>

Elaboración propia

Anexo 14: Competencias requeridas para Kutina Tours

El estudio de los niveles de evaluación y competencia requeridos por la empresa está descrito en el párrafo y las tablas siguientes:

Niveles de Competencias requeridas por Kutina Tours: Primero haremos referencia a los cinco niveles de calificación de competencia que tomaremos en cuenta para describir cada una de las competencias. Luego describiremos la normalización de cada competencia genérica.

Niveles de calificación de competencias

Nivel 1:	Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
Nivel 2:	Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.
Nivel 3:	Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
Nivel 4:	Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.
Nivel 5:	Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Elaboración propia

Liderazgo

La influencia más poderosa en el rendimiento es la calidad del liderazgo. Los líderes han de ser capaces de crear una visión clara y obtener el apoyo para ello, incluso sin autoridad jerárquica. En Kutina Tours se busca que los líderes se auto motiven y así mismo, estimulen a otros para que alcancen los niveles más altos de rendimiento y que den muestras de entusiasmo por conseguir lo mejor de si mismos.

Normalización de la competencia de liderazgo

Liderazgo	1	No muestra evidencias relevantes acerca de la competencia.
	2	Clarifica los roles y responsabilidades individuales y del equipo. Fija objetivos retadores y consigue el compromiso con ellos. Reconoce el rendimiento de cada persona y le facilita “feedback”. Maneja eficazmente los temas personales e interpersonales.
	3	Dirige el equipo como una unidad orientada y anima a la cooperación. Construye propiedad (“ownership”) para lograr las metas y los objetivos. Se asegura de que los subordinados tienen los recursos necesarios para cumplir con su papel. Toma la iniciativa en la resolución de problemas que comprometen el resultado.
	4	Comunica, de forma clara, el objetivo global del negocio o visión. Estimula a otros para que alcancen elevados niveles de rendimiento. Delega en sus subordinados y genera confianza. Se enfrenta abiertamente a las conductas inaceptables y actúa para corregirlas. Crea el impulso necesario para los esfuerzos de cambio y dirige los procesos de cambio.
	5	Desarrolla una visión convincente, que genera entusiasmo y energía. Consigue el compromiso para ello, aunque carezca de autoridad jerárquica. Se asegura de que el equipo desarrolla buenas destrezas para la toma de decisiones. Aprovecha la capacidad intelectual colectiva. Consigue el apoyo para los esfuerzos a favor del cambio y toma medidas para reforzarlos.

Elaboración propia

Comunicación

La comunicación es un proceso de construcción conjunta de significado en el que intervienen percepciones, motivaciones y experiencias personales. El objetivo de esta competencia es habilitar y generar, en los trabajadores, capacidades de comunicación para la gestión de sus funciones y el liderazgo. Kutina Tours, busca tener sujetos críticos, capacitados para la acción comunicativa, es decir, para participar, argumentar, deliberar y sobre todo construir comunidad desde lo público.

Normalización de la competencia de comunicación

Comunicación	1	Trabaja aisladamente comunicándose lo mínimo indispensable con las personas y más a través de documentos. No muestra evidencias relevantes acerca de la competencia.
	2	Se comunica con precisión en el ámbito de información o datos. Adapta su estilo y planteamiento para adecuarse a diferentes audiencias. Prepara argumentos basados en la investigación, encontrando alternativas e identificando los pros y los contras. Escucha enfáticamente formulando preguntas constructivas.
	3	Expone y expresa sus opiniones con claridad y certeza, alentando el libre intercambio de opiniones, informaciones e ideas. Es abierto a los consejos y sugerencias de los demás
	4	Identifica y resuelve de manera constructiva los conflictos dentro de su equipo de trabajo. Confía en sus colaboradores y es capaz de comunicar temas complejos en un entorno nacional.
	5	Promueve una amplia participación e interacción en la cultura y comunicación, siendo un referente de su organización, logra el compromiso demostrando capacidades superiores para seleccionar, recabar, interpretar, transmitir, transferir data, información, conocimientos y sabiduría en forma de hechos, expresiones y opiniones.

Elaboración propia

Negociación

La esencia de la negociación no es tratar de ganar o perder, simplemente es cerrar un trato satisfactorio para las partes. Kutina Tours es consciente de la necesidad de producir acuerdos, resolver diferencias y estrechar relaciones con clientes estratégicos para así alcanzar los objetivos corporativos y afrontar con éxito los diferentes procesos por los que atraviesa una organización, como la movilización, el liderazgo y la apropiación del cambio.

Normalización de la competencia de negociación

Negociación	1	No muestra evidencias relevantes acerca de la competencia.
	2	Utiliza argumentos racionales, datos, estadísticas y una clara comunicación para influir en otros. Intenta establecer relaciones “ganar /ganar” y conseguir el apoyo y compromiso de los demás
	3	Establece relaciones amistosas y positivas con personas clave. Utiliza tanto los canales formales como los informales para conseguir apoyo en sus ideas. Mantiene una valiosa red de contactos en toda la organización. Actúa para conseguir apoyo antes de las reuniones donde van a tomarse decisiones.
	4	Reconoce y utiliza la cultura organizacional y las relaciones de poder. Sabe cuándo y cómo influir para conseguir apoyo en las decisiones. Involucra a otros en las decisiones, de manera de conseguir su compromiso personal ante los cambios. Actúa para establecer relaciones a largo plazo con clientes y proveedores.
	5	Establece y mantiene coaliciones fuertes para apoyar a las iniciativas. Cultiva las relaciones con terceros para conseguir a apoyo a las decisiones importantes. Gestiona complejas relaciones externas en beneficio de la organización. Tiene un profundo conocimiento de las diferentes culturas y adopta el estilo apropiado para conseguir el compromiso.

Elaboración propia

Claridad de objetivos

Las situaciones del negocio son complejas y multidimensionales. La dirección debe ser clara e inequívoca, para servir de base para una implantación rápida y decidida. Por tanto el desarrollo de la competencia Claridad de Objetivos permite comprender la totalidad de una situación de negocio y ve claramente qué debe hacerse y cómo conseguirlo.

Normalización de la competencia de claridad de objetivos

Claridad de objetivos	1	Identifica un objetivo y observa parcialmente una situación Se involucra en análisis de datos y colabora en el desarrollo de planes de acción para el logro de objetivos <u>Recolecta información interna y externa para permitir la elaboración de mejoras</u>
	2	Observa la totalidad de una situación e identifica un objetivo Capta claramente lo que es necesario realizar para alcanzar un objetivo, demostrando capacidad de pensar mas allá de lo inmediato Establece el orden de importancia entre los distintos temas No se distrae de lo “importante” por lo “urgente” Actúa para eliminar aquello que bloquea el avance sin esperar a que lo hagan los demás
	3	Ve los diferentes aspectos de un problema y se centra en los aspectos clave Comprende de qué modo los temas principales se relaciona entre sí Desarrolla una clara comprensión de las prioridades Combina información de distintas fuentes para desarrollar planes de acción. <u>Instala planes sobre cómo alcanzar metas de corto plazo, sin sacrificar el futuro</u>
	4	Reduce las situaciones empresariales complejas a planes de acción claros Establece prioridades claras para abordar cuestiones complejas Desarrolla planes sobre los que pueden actuarse para que el negocio avance <u>Planea e instala procesos para producir un crecimiento de mediano y largo plazo</u>
	5	Desarrolla planes que cambian o replantean significativamente el negocio Se asegura de que existe claridad en una planificación compleja del negocio Especifica claramente los pasos a seguir por la organización para tener éxito Anticipa el impacto de los cambios externos y realiza los cambios adecuados en el negocio Crea importantes oportunidades de crecimiento y actúa velozmente para explotarlas

Elaboración propia

Orientación al mercado

Kutina Tours debe ser capaz de anticipar y capitalizar los nuevos desarrollos y tendencias del sector. Los gerentes han de orientar su atención al exterior, identificarse estrechamente con los clientes y preocuparse por la creación de valor para ellos. Por tanto el desarrollo de la competencia Orientación al Mercado permitirá comprender los acontecimientos que sucedan en el mundo exterior, anticipando, comprendiendo y abordando las necesidades cambiantes de clientes.

Normalización de la competencia de orientación al mercado

Orientación al mercado	1	<p>Conoce los acontecimientos externos e identifica posibilidades de impacto en el negocio</p> <p>Consigue identificarse con las necesidades del cliente, y colabora para lograr su satisfacción</p> <p>Utiliza la información disponible sobre el mercado para colaborar con la identificación de nuevas oportunidades</p>
	2	<p>Está orientado al exterior, hacia los clientes y el propio mercado y se mantiene al tanto de las tendencias.</p> <p>Se pone a disposición de los clientes externos e internos, para ayudarles a resolver sus problemas</p>
	3	<p>Intenta crear valor para clientes y consumidores, y se concentra en elevar la calidad y la satisfacción del cliente y consumidor.</p> <p>Busca el impacto de los acontecimientos externos en el negocio.</p> <p>Acepta con entusiasmo las ideas y conceptos dentro y fuera de la organización</p> <p>Reconoce el impacto que las diferentes culturas tienen y por tanto su impacto en los requerimientos de clientes</p>
	4	<p>Intenta identificar y abordar las necesidades subyacentes y futuras de los clientes. Se esfuerza por conocer el posible impacto de los acontecimientos externos</p> <p>Busca continuamente las posibilidades de futuro que muestran las tendencias actuales, y apunta a descubrir y concretar nuevas oportunidades de crecimiento</p> <p>Conoce el entorno económico local y global, las tendencias financieras, las políticas y legislación del gobierno y su impacto</p>
	5	<p>Anticipa continuamente las consecuencias a largo plazo para la empresa, acerca de los cambios en el mercado o en las conductas de los clientes y consumidores. Redefine completamente la manera en que las necesidades internas / externas del cliente o consumidor son entendidas o satisfechas</p> <p>Crea nuevos mercados explotando las oportunidades de crecimiento, concentrándose en ofrecer nuevas maneras de ganar ventaja competitiva</p> <p>Aplica en la empresa las lecciones aprendidas en otros sectores del mercado</p> <p>Impulsa los conocimientos obtenidos tanto dentro como fuera de la organización.</p>

Elaboración propia

Trabajo en equipo

En Kutina Tours se busca lograr la mayor eficiencia en la coordinación de actividades y resolución de problemas, con la participación activa de los involucrados. Asimismo se busca contar con equipos generadores de una cultura organizacional que promueva la contribución y participación en el logro de resultados. Disponer de equipos capaces de auto administrar su desarrollo y desempeño. Equipos capacitados y con herramientas para administrar situaciones críticas.

Normalización de la competencia de trabajo en equipo

Trabajo en equipo	1	No muestra evidencias relevantes acerca de la competencia.
	2	Clarifica los roles y responsabilidades individuales y del equipo. Trabaja en grupos de personas dando indicaciones y patrones de trabajo. Fija objetivos retadores y consigue el compromiso con ellos. Reconoce el rendimiento de cada persona y le facilita "feedback". Maneja eficazmente los temas personales e interpersonales.
	3	Dirige el equipo como una unidad orientada y anima a la cooperación. Comparte información y trabaja cooperativamente en equipo, ayudando a los miembros a integrarse al equipo Se asegura de que los subordinados tienen los recursos necesarios para cumplir con su papel. Toma la iniciativa en la resolución de problemas que comprometen el resultado.
	4	Comprende como integrar la sinergia de los distintos miembros, de cada equipo, optimizando el desempeño, defendiendo a los integrantes, miembros de su equipo ante terceros Comunica, de forma clara, el objetivo global del negocio o visión. Estimula a otros para que alcancen elevados niveles de rendimiento. Desarrolla reuniones eficaces entre equipos.
	5	Conduce al equipo con liderazgo, comunicando la visión de manera clara y precisa. Presenta una clara comprensión de las dinámicas que afectan a su equipo logrando su entusiasmo, motivación y movilización permanente. Inicia y mantiene contacto con los otros equipos para crear una red de relaciones estables y productivas

Elaboración propia

Coaching

En Kutina Tours se busca lograr que los Gerentes tengan el nivel de ser “facilitadores” de tareas, conocimientos, habilidades y competencias, lograr que los equipos funcionen como tales, logrando un nivel de aprendizaje dirigido al logro de resultados. Propiciar un crecimiento de la curva de aprendizaje efectiva de la organización.

Normalización de la competencia de coaching

Coaching	1	No muestra evidencias relevantes acerca de la competencia.
	2	Clarifica los roles y responsabilidades individuales y del equipo. Trabaja individualmente y en grupos de personas compartiendo sus experiencias. Fija objetivos y consigue el compromiso facilitando el aprendizaje. Reconoce el rendimiento y avances de cada persona Maneja eficazmente la transmisión de conocimientos y aplicaciones.
	3	Dirige el equipo como una unidad orientada y anima a la cooperación. Comparte su experiencia y trabaja cooperativamente, ayudando a los miembros a crecer y alcanzar objetivos personales y de la empresa. Se asegura de que los subordinados tienen los recursos necesarios para cumplir con su papel. Toma la iniciativa en la resolución de problemas que comprometen el resultado.
	4	Comprende como integrar las habilidades y competencias de las personas, optimizando el desempeño. Comunica, de forma clara, el objetivo global del negocio o visión. Estimula a otros para que alcancen elevados niveles de rendimiento.
	5	Conduce al equipo con liderazgo, comunicando la visión de manera clara y precisa. Presenta una clara comprensión de las problemáticas de la empresa y es visionario de las soluciones. Inicia y mantiene contacto con los miembros de la organización para crear una red de relaciones estables y productivas

Elaboración propia

Integridad

En nuestra empresa se busca que la base del desarrollo de la confianza tenga como fin supremo la integridad, el Gerente debe ser y parecer una persona confiable, para que en ella se pueda delegar autoridad, facultándole el poder actuar, utilizar los recursos de la organización adecuadamente.

Tener el carácter genuino, ser un líder que respalda sus palabras con acciones que nacen al amparo de la confianza que inspiramos

Normalización de la competencia de integridad

Integridad	1	Si muestra evidencias relevantes acerca de la competencia.
	2	Clarifica los roles y responsabilidades individuales para que en ellos se pueda delegar algún grado de autoridad y poder ser confiable en el manejo de los recursos de la empresa.. Fija el carácter genuino de los miembros de la organización y consigue el compromiso con ellos. Reconoce la integridad en cada acto de los miembros de la organización. Maneja eficazmente la delegación de responsabilidades al amparo de la confianza.
	3	Dirige el equipo como una unidad orientada a asumir un comportamiento autentico al interior de la empresa. Comparte información y trabaja cooperativamente para alcanzar fidelizar ayudando a los miembros a integrarse a esta mística Se asegura de que los subordinados tienen conocimiento de la línea de integridad de la empresa para cumplir con su papel. Toma la iniciativa y da el ejemplo en cada acción que comprometen el resultado.
	4	Comprende como integrar las actitudes personales de los distintos miembros, de cada equipo, optimizando el grado de confianza entre cada miembro de la organización y ante terceros Comunica, de forma clara, el objetivo global del negocio o visión. Estimula a otros para que alcancen elevados niveles de confianza y de integridad. Desarrolla una mística de comportamiento dentro de la organización.
	5	Conduce al equipo con liderazgo, comunicando la visión enmarcada en valores genuinos, que reflejan la integridad de manera clara y precisa. Presenta una clara evidencia de su comportamiento y el esperado de cada colaborador. Inicia y mantiene contacto con cada colaborador para crear una red de relaciones estables y productivas

Elaboración propia

Anexo 15: Evolución del tipo de cambio

De acuerdo a datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INEI), la evolución del tipo de cambio ha sido el siguiente:

Tipo de cambio de soles a dólares americanos: Venta y compra (Enero 1997-Abril 2004)

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA-INEI. "Sector externo: tipo de cambio bancario". En: **INEI-Información Económica**. [en línea]. Lima: INEI, Julio, 2004. [citado 7 de Agosto]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/>

Así mismo mostramos la evolución de los tipos de cambio del Euro y del Peso Mexicano a modo de comparación sobre la estabilidad de nuestra moneda y la de otros destinos turísticos.

Tipo de cambio de euros a dólares americanos (Enero 1999-Agosto 2004)

Fuente: EUROPEAN COMMISSION. "USD (United States) US dollar". En: **Europa Web Site**. [en línea]. Bruselas: European Communities, 2004. [citado 7 agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:

http://europa.eu.int/comm/budget/inforeuro/index.cfm?fuseaction=currency_historique¤cy=201&SearchField=&Period=2004-8&Delim=,&Language=en

Elaboración propia

Tipo de cambio de pesos mexicanos a dólares americanos (Enero 95-Enero 2004)

Fuente: LATIN FOCUS. "México: tipo de cambio 1995-2004". En: **Latin focus**. [en línea]. Barcelona: Latin Focus, 2004. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:
<http://www.latin-focus.com/spanish/countries/mexico/mexexchg.htm>

Anexo 16: Cálculo del beta de los ingresos

Para el cálculo del beta de los ingresos se ha considerado el PBI de hoteles y restaurantes con datos tomados del INEI ⁽⁴⁸⁾ y los ingresos personales de los estadounidenses con información hallada en el Departamento de Comercio de los Estados Unidos. ⁽⁴⁹⁾

Las cifras obtenidas se muestran en el cuadro siguiente:

PBI de hoteles y restaurantes del Perú e ingresos personales de los ciudadanos estadounidenses (Años: 1995-2002)

años	PBI Hoteles y Restaurantes	% variación	Income personal USA	% variación
1991	3709965		5051	
1992	3457237	-7%	5362	6%
1993	3616000	5%	5558.5	4%
1994	4108762	14%	5842.5	5%
1995	4298135	5%	6152.3	5%
1996	4429218	3%	6520.6	6%
1997	4710754	6%	6915.1	6%
1998	4661074	-1%	7423	7%
1999	4711521	1%	7802.4	5%
2000	4793813	2%	8429.7	8%
2001	4761235	-1%	8724.1	3%
2002	4940301	4%	8878.9	2%

Elaboración propia

(48) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA-INEI. "Sistema de cuentas nacionales: PBI por grandes actividades: restaurantes y hoteles". En: **INEI-Información Económica**. [en línea]. Lima: INEI, 2004. [citado 7 de Agosto]. HTML Document. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/>

(49) BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS. "News release: Personal income and outlays". En: **BEA.GOV**. [en línea]. Washington: BEA, 2004. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.bea.gov/bea/newsrel/pinewsrelease.htm>

A continuación mostramos lo cálculo y las estadísticas de regresión de ambas variables que nos permitió hallar el beta de los ingresos.

Resumen del cálculo de la regresión del PBI de hoteles y restaurantes en el Perú con los ingresos personales de los ciudadanos americanos

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.196795421
R Square	0.038728438
Adjusted R Square	-0.06807951
Standard Error	0.052772406
Observations	11

<i>ANOVA</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0.001009811	0.001009811	0.362598826	0.561928079
Residual	9	0.026064342	0.002784827		
Total	10	0.026074153			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	0.057211361	0.051802951	1.104403504	0.298068282	-0.05997515	0.174397866	-0.059975145	0.174397866
X Variable 1	-0.56269014	0.934450085	-0.602161794	0.561928079	-2.6765647	1.551184425	-2.676564705	1.551184425

RESIDUAL OUTPUT

<i>Observation</i>	<i>Predicted Y</i>	<i>Residuals</i>	<i>Standard Residuals</i>
1	0.022965422	-0.09068682	-1.811406918
2	0.036590582	0.009331349	0.186387284
3	0.028461878	0.107810799	2.153446642
4	0.027374577	0.018715461	0.373828483
5	0.023526596	0.00697105	0.139241941
6	0.023168288	0.040395077	0.806863912
7	0.015882917	-0.026428999	-0.527901099
8	0.028451474	-0.017628432	-0.352115812
9	0.011972008	0.005494114	0.109741151
10	0.037559893	-0.044355736	-0.885975346
11	0.047227014	-0.009617865	-0.192110239

PROBABILITY OUTPUT

<i>Percentile</i>	<i>Y</i>
4.545454545	-0.0681214
13.63636364	-0.01054608
22.72727273	-0.00679584
31.81818182	0.010823042
40.90909091	0.017466122
50	0.030497646
59.09090909	0.03760915
68.18181818	0.045921931
77.27272727	0.046090039
86.36363636	0.063563365
95.45454545	0.136272677

Elaboración propia

Anexo 17: Estructura de costos

Este anexo contiene el presupuesto de capital y los diferentes costos considerados para el cálculo de los diferentes estados financieros.

Presupuesto de capital

Presupuesto de capital			
<u>Activos fijos</u>			
Implementación de oficina		\$7,647	
	Total activos fijos	\$7,647	
<u>Gastos Preoperatiivos</u>			
Gastos de constitución de la empresa		\$2,091	
Gastos de Creación de página web		\$3,000	
	Total gastos pre operaativos	\$5,091	
Capital de trabajo		\$10,956	
	Total Inversión	\$23,694	
Aporte de accionistas	100%		\$23,694
Préstamo bancario	0%		\$0
	Total Inversión	\$23,694	

Elaboración propia

Costos de personal y gastos de oficina

Costo diario del personal del operador				
	<u>operadores</u>	<u>costoUS\$/día</u>	<u>costo total</u>	
coordinador	1	\$20		\$20
terapista	2	\$15		\$30
guia turistico	1	\$15		\$15
Total sueldo				\$65

Gastos de oficina		
	mensual US\$	anual US\$
alquiler	\$500	\$6,000
luz	\$143	\$1,714
agua	\$29	\$343
telefono comercial	\$143	\$1,714
telefono móvil	\$120	\$1,440
linea dedicada	\$469	\$5,628
web site dominio		\$15
web site hosting	\$100	\$1,199
Arbitrios	\$32	\$385
mantenimiento del local	\$57	\$686
asesoria contable y legal	\$200	\$2,400
Kit de masajes	\$100	\$1,200
otros gastos	\$100	\$1,200
Total	\$1,992	\$23,925

Elaboración propia

Anexo 17: Estructura de costos

Gastos de constitución de la empresa y de implementación de la oficina

Gastos de constitución de la empresa

	US\$
Certificado de Búsqueda Mercantil y Solicitud de Reserva de Razón Social	\$5
Registro de marca, trámites en Indecopi	\$201
Inscripción en los registros públicos	\$7
Certificado de zonificación	\$47
Licencia de funcionamiento	\$914
Legalización libro de planillas	\$20
Costo de acreditación de la agencia	\$193
Legalización de libros contables	\$14
	\$1,402

Costo Implementación de oficina

Artículo	Cantidad	Costo unitario US\$	Total
Computadora	2	\$900	\$1,800
Computadora portátil	1	\$2,299	\$2,299
Teléfono móvil	3	\$18	\$54
Cámara fotográfica digital	1	\$179	\$179
Cámara de video digital	1	\$449	\$449
Switch	1	\$66	\$66
Cableado de red	1	\$400	\$400
Set up de web hosting	1	\$35	\$35
Línea dedicada instalación	1	\$200	\$200
Telefono comercial línea	1	\$141	\$141
Telefono comercial aparato	1	\$36	\$36
Impresora laser-Scanner-Fax-Fotocopiadora	1	\$650	\$650
Impresora matricial	1	\$480	\$480
Calculadoras	1	\$28	\$28
Escritorios de madera	4	\$135	\$540
Sillas corredizas	8	\$85	\$680
Mesa de recibidor	1	\$120	\$120
Sillones de recibidor	2	\$90	\$180
Total	34		\$8,336
Monto a depreciar	\$7,647		
Gastos de implementación	\$689		

Elaboración propia

Anexo 17: Estructura de costos

Gastos del personal para los distintos años de la proyección

Gastos de personal									
	<u>cantidad</u>	<u>sueldo /persona US\$</u>	<u>total mensual</u>	<u>sueudos</u>	<u>total sueudos</u>	<u>aportaciones</u>			<u>total US\$</u>
						<u>9% Essalud</u>	<u>5% IES</u>	<u>cts</u>	
Gerente General y Comercial	1	\$1,500	\$1,500	14	\$21,000	\$1,890	\$1,050	\$1,500	\$25,440
Gerente de Operaciones	1	\$1,500	\$1,500	14	\$21,000	\$1,890	\$1,050	\$1,500	\$25,440
Asistente de operaciones	1	\$500	\$500	14	\$7,000	\$630	\$350	\$500	\$8,480
Tramitador	1	\$200	\$200	14	\$2,800	\$252	\$140	\$200	\$3,392
Conserje	1	\$140	\$140	14	\$1,960	\$176	\$98	\$140	\$2,374
Counter ventas	1	\$500	\$500	14	\$7,000	\$630	\$350	\$500	\$8,480
		\$4,340			\$60,760	\$5,468	\$3,038	\$4,340	\$73,606

Elaboración propia

Presupuesto de marketing para los diferentes años de la proyección

Presupuesto de Marketing													
	<u>ene</u>	<u>feb</u>	<u>mar</u>	<u>abr</u>	<u>may</u>	<u>jun</u>	<u>jul</u>	<u>ago</u>	<u>sep</u>	<u>oct</u>	<u>nov</u>	<u>dic</u>	<u>total</u>
Página Web	\$0	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$220
Revistas AARP	\$5,000												\$5,000
Ferias	\$10,000												\$10,000
Tripticos	\$1,000												\$1,000
Otros	\$1,000												\$1,000
TOTAL	\$17,000	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$17,220
	2005	2006	2007	2008	2009								
Paquetes de Regalo	\$0	\$2,000	\$3,000	\$5,000	\$7,000								

Elaboración propia

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Costa Inolvidable

Costo de la agencia por paquete Costa en dólares									
	dia 0	dia 1	dia 2	dia 3	dia 4	dia 5	dia 6	dia 7	dia 8
	llegada a lima	Lima/piura señorial	descansando en la playa	Otro día de playa	Piura/Trujillo día colonial	ciudadela histórica	Trujillo/chiclayo majestuosidad ancestral	paseos y compras	Chiclayo/ Lima cierre
transfer Aeropuerto- Hotel Piura		17							
Transporte diario		153	153	153	153	153	153	153	
Combustible diario		30	30	30	30	30	30	30	
Narrador 1 hora			xx						
Alquiler centro de convenciones 1 hora			xx	xx			xx		
City tour Lima	40								
Tour de compras Lima									40
transfer Aeropuerto- Hotel Trujillo					17				
transfer Aeropuerto- Hotel Lima	17								17
transfer Hotel - Aereopuerto Chiclayo									17
transfer Hotel - Aereopuerto Piura					17				
transfer Hotel - Aereopuerto Lima	17								17
Costo Op.por pax3 (5)	74	200	183	183	217	183	183	183	91
transfer Aeropuerto- Hotel Piura		25							
Transporte diario		204	204	204	204	204	204	204	
Combustible diario		30	30	30	30	30	30	30	
Narrador 1 hora				20					
Alquiler centro de convenciones 1 hora				30	30		30		
City tour Lima	42								
Tour de compras Lima									42
transfer Aeropuerto- Hotel Trujillo					25				
transfer Aeropuerto- Hotel Lima	25								25
transfer Hotel - Aereopuerto Chiclayo									25
transfer Hotel - Aereopuerto Piura					25				
transfer Hotel - Aereopuerto Lima	25								25
Costo Op. por pax4(10)pax5(15)	92	259	234	284	314	234	264	234	117

continúa...

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Costa Inolvidable

...viene

Costo variable	hotel lima	hotel piura	hotel piura	hotel piura	hotel trujillo	hotel trujillo	hotel chichlayo	hotel chichlayo	hotel lima
Centro turístico Los Ejidos			5						
Recuerdo (CD + Gorro)	5.9								
ticket aéreo Piura-Trujillo					64				
ticket aéreo Lima-Piura		64							
ticket aéreo Chiclayo-Lima									64
entrada Huaca Rajada							10		
entrada Señor de Sipán							2		
entrada al museo de Bruning								15	
entrada a caballo de paso y danzas					10				
Entrada a Chan Chan						5			
entrada a Casas coloniales					5				
Costo Op. Variable x persona op-0.1									<u>249.9</u>
ticket aéreo Piura-Trujillo					58				
ticket aéreo Lima-Piura		58							
ticket aéreo Chiclayo-Lima									58
Costo Op. Variable x persona op-0.2									<u>226</u>
hab.simple	pardo	rio verde	rio verde	rio verde	gran marquez	gran marquez	gran hotel	gran hotel	pardo
hospedaje - servicios- desayuno	181.5	87	87	87	125	125	80	80	181.5
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.1.1									<u>1034</u>
hab.doble o matrimonial	pardo	rio verde	rio verde	rio verde	gran marquez	gran marquez	gran hotel	gran hotel	pardo
hospedaje - servicios- desayuno	90.75	43.5	43.5	43.5	62.5	62.5	40	40	90.75
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.1.2									<u>517</u>
hab.simple	pardo	rio verde	rio verde	rio verde	libertador	libertador	gran hotel	gran hotel	pardo
hospedaje - servicios- desayuno	181.5	87	87	87	108	108	80	80	181.5
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

continúa...

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Costa Inolvidable

...viene

Costo variable	hotel lima	hotel piura	hotel piura	hotel piura	hotel trujillo	hotel trujillo	hotel chichlayo	hotel chichlayo	hotel lima	
Costo Op. Variable x persona op.2.1										<u>1000</u>
hab.doble o matrimonial	pardo	rio verde	rio verde	rio verde	libertador	libertador	gran hotel	gran hotel	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	90.75	43.5	43.5	43.5	54	54		40	40	90.75
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.2.2										<u>500</u>
hab.simple	Miraflores	rio verde	rio verde	rio verde	gran marquez	gran marquez	gran hotel	gran hotel	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	87	87	87	125	125		80	80	230.4
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.3.1										<u>1131.8</u>
hab. Doble o matrimonial	Miraflores	rio verde	rio verde	rio verde	gran marquez	gran marquez	gran hotel	gran hotel	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	43.5	43.5	43.5	62.5	62.5		40	40	115.2
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.3.2										<u>565.9</u>
hab.simple	Miraflores	rio verde	rio verde	rio verde	libertador	libertador	gran hotel	gran hotel	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	87	87	87	108	108		80	80	230.4
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.4.1										<u>1097.8</u>
hab.doble o matrimonial	Miraflores	rio verde	rio verde	rio verde	libertador	libertador	gran hotel	gran hotel	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	43.5	43.5	43.5	54	54		40	40	115.2
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.4.2										<u>548.9</u>
hab.simple	marriot	rio verde	rio verde	rio verde	gran marquez	gran marquez	gran hotel	gran hotel	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	87	87	87	125	125		80	80	200
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	

continúa...

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Costa Inolvidable

...viene

Costo variable	hotel lima	hotel piura	hotel piura	hotel piura	hotel trujillo	hotel trujillo	hotel chiclayo	hotel chiclayo	hotel lima	
Costo Op. Variable x persona op.5.1										<u>1071</u>
hab.doble o matrimonial	marriot	rio verde	rio verde	rio verde	gran marquez	gran marquez	gran hotel	gran hotel	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	43.5	43.5	43.5	62.5	62.5	40	40	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.5.2										<u>535.5</u>
hab.doble o matrimonial	marriot	rio verde	rio verde	rio verde	libertador	libertador	gran hotel	gran hotel	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	87	87	87	108	108	80	80	200	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.6.1										<u>1037</u>
hab.doble o matrimonial	marriot	rio verde	rio verde	rio verde	libertador	libertador	gran hotel	gran hotel	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	43.5	43.5	43.5	54	54	40	40	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.6.2										<u>518.5</u>

Elaboración propia

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Sierra Mística

Costo de la agencia por paquete Místico											
	dia 0	dia 1	dia 2	dia 3	dia 4	dia 5	dia 6	dia 7	dia 8	dia 9	dia 10
	llegada a lima	Lima/Urubamba aclimatación	primer contacto ancestral	Historia y tradiciones de pisac	misterio ollantayta mbo	machu picchu	dia cuzqueño	alrededores e historia	Cusco/Puno	Los misterios del lago	Puno/Lima cierre
transfer Aeropuerto- Hotel kamaquen		17									
Transporte diario		153	153	153	153		153	153			
combustible diario		30	30	30	30		30	30			
alquiler de centro de convenciones										xx	
city tour en Lima	40										
tour de compras lima											40
Traslado aeropuerto -hotel Puno									17		
city tour en Puno									40		
transporte al Lago titicaca										10	
Traslado Hotel- aereopuerto cuzco									17		
Traslado Hotel- aereopuerto puno											17
Traslado aereopuerto Hotel Lima	17										17
Traslado Hotel- aereopuerto lima	17										17
Costo Op. Fijo por pax3 (5)	74	200	183	183	183	0	183	183	74	10	91
											1364
transfer Aeropuerto- Hotel kamaquen		25									
Transporte diario		204	204	204	204		204	204			
combustible diario		30	30	30	30		30	30			
alquiler de centro de convenciones										30	
city tour en Lima	42										
tour de compras lima											42
Traslado aeropuerto -hotel Puno									25		
city tour en Puno									42		
transporte al Lago titicaca										10	
Traslado Hotel- aereopuerto cuzco									25		
Traslado Hotel- aereopuerto puno											25
Traslado aereopuerto Hotel Lima	25										25
Traslado Hotel- aereopuerto lima	25										25
Costo Op. Fijo por pax4 (10)											
y pax5 (15)	92	259	234	234	234	0	234	234	92	40	117
											1770

continúa...

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Sierra Mística

...viene

Costo variable	Hotel Lima	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Aguas Calientes	Hotel Urubamba	Hotel Cuzco	Hotel Cuzco	Hotel Puno	Hotel Puno	Hotel Lima
centro de experimentacion Moray			10								
Recuerdo (CD + Gorro)	5.9										
salinas de maras			10								
Baños termales aguas calientes					2						
ticket aéreo Lima-Cuzco		64									
ticket turístico				2.5	2.5	2.5		2.5			
pasaje tren de Ollantaytambo a Aguas calientes					64						
ticket aéreo Cuzco-Puno									64		
ticket aéreo Puno-Lima											64
entrada a Macchu Picchu						20					
pasaje en bus a Machu Picchu (ida y vuelta)						9					
masajes			15			20					
pasaje en bote para las islas										10	
Costo Op. Variable x persona op-0.1											367.9
ticket aéreo Lima-Cuzco		58									
ticket aéreo Cuzco-Puno									58		
ticket aéreo Puno-Lima											58
Costo Op. Variable x persona op-0.2											349.9
hab.simple	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	pardo
hospedaje - servicios- desayuno	181.5	100	100	100	245	100	140	140	144	144	181.5
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.1.1											1576
hab.doble o matrimonial	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	pardo
hospedaje - servicios- desayuno	90.75	50	50	50	122.5	50	70	70	72	72	90.75
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.1.2											788
hab.simple	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	pardo
hospedaje - servicios- desayuno	181.5	100	100	100	152	100	140	140	144	144	181.5
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.2.1											1483
hab.doble o matrimonial	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	pardo
hospedaje - servicios- desayuno	90.75	50	50	50	76	50	70	70	72	72	90.75
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.2.2											741.5
hab.simple	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	pardo
hospedaje - servicios- desayuno	181.5	100	100	100	547	100	140	140	144	144	181.5
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

continúa...

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Sierra Mística

...viene

Costo variable	Hotel Lima	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Aguas Calientes	Hotel Urubamba	Hotel Cuzco	Hotel Cuzco	Hotel Puno	Hotel Puno	Hotel Lima	
Costo Op. Variable x persona op.3.1												1878
hab.doble o matrimonial	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuario	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	90.75		50	50	50	273.5	50	70	70	72	72	90.75
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.3.2												939
hab.simple	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	181.5		100	100	100	245	100	213	213	144	144	181.5
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.4.1												1722
hab.doble o matrimonial	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	90.75		50	50	50	122.5	50	106.5	106.5	72	72	90.75
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.4.2												861
hab.simple	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	181.5		100	100	100	152	100	213	213	144	144	181.5
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.5.1												1629
hab.doble o matrimonial	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	90.75		50	50	50	76	50	106.5	106.5	72	72	90.75
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.5.2												814.5
hab.simple	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuario	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	181.5		100	100	100	547	100	213	213	144	144	181.5
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.6.1												2024
hab.doble o matrimonial	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuario	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	90.75		50	50	50	273.5	50	106.5	106.5	72	72	90.75
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.6.2												1012
hab.simple	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	181.5		100	100	100	245	100	303	303	144	144	181.5
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	

continúa...

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Sierra Mística

...viene

Costo variable	Hotel Lima	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Aguas Calientes	Hotel Urubamba	Hotel Cuzco	Hotel Cuzco	Hotel Puno	Hotel Puno	Hotel Lima	
Costo Op. Variable x persona op.7.1												1902
hab.doble o matrimonial	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	90.75	50	50	50	122.5	50	151.5	151.5	72	72	90.75	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.7.2												951
hab.simple	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	181.5	100	100	100	152	100	303	303	144	144	181.5	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.8.1												1809
hab.doble o matrimonial	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	90.75	50	50	50	76	50	151.5	151.5	72	72	90.75	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.8.2												904.5
hab.simple	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	181.5	100	100	100	547	100	303	303	144	144	181.5	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.9.1												2204
hab.doble o matrimonial	pardo	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	90.75	50	50	50	273.5	50	151.5	151.5	72	72	90.75	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.9.2												1102
hab.simple	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	100	100	100	245	100	140	140	144	144	230.4	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.10.1												1673.8
hab.doble o matrimonial	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	50	50	50	122.5	50	70	70	72	72	115.2	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.10.2												836.9
hab.simple	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	100	100	100	152	100	140	140	144	144	230.4	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	

continúa...

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Sierra Mística

...viene

Costo variable	Hotel Lima	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Aguas Calientes	Hotel Urubamba	Hotel Cuzco	Hotel Cuzco	Hotel Puno	Hotel Puno	Hotel Lima	
Costo Op. Variable x persona op.11.1												1580.8
hab.doble o matrimonial	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	50	50	50	76	50	70	70	72	72	115.2	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.11.2												790.4
hab.simple	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	100	100	100	547	100	140	140	144	144	230.4	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.12.1												1975.8
hab.doble o matrimonial	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	50	50	50	273.5	50	70	70	72	72	115.2	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.12.2												987.9
hab.simple	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	100	100	100	245	100	213	213	144	144	230.4	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.13.1												1819.8
hab.doble o matrimonial	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	50	50	50	122.5	50	106.5	106.5	72	72	115.2	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.13.2												909.9
hab.simple	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	100	100	100	152	100	213	213	144	144	230.4	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.14.1												1726.8
hab.doble o matrimonial	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	50	50	50	76	50	106.5	106.5	72	72	115.2	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.14.2												863.4
hab.simple	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	100	100	100	547	100	213	213	144	144	230.4	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	

continúa...

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Sierra Mística

...viene

Costo variable	Hotel Lima	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Aguas Calientes	Hotel Urubamba	Hotel Cuzco	Hotel Cuzco	Hotel Puno	Hotel Puno	Hotel Lima
Costo Op. Variable x persona op.15.1											2121.8
hab.doble o matrimonial	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuario	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	Miraflores
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	50	50	50	273.5	50	106.5	106.5	72	72	115.2
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.15.2											1060.9
hab.simple	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	Miraflores
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	100	100	100	245	100	303	303	144	144	230.4
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.16.1											1999.8
hab.doble o matrimonial	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	Miraflores
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	50	50	50	122.5	50	151.5	151.5	72	72	115.2
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.16.2											999.9
hab.simple	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	Miraflores
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	100	100	100	152	100	303	303	144	144	230.4
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.17.1											1906.8
hab.doble o matrimonial	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	Miraflores
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	50	50	50	76	50	151.5	151.5	72	72	115.2
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.17.2											953.4
hab.simple	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuario	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	Miraflores
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	100	100	100	547	100	303	303	144	144	230.4
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.18.1											2301.8
hab.doble o matrimonial	Miraflores	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuario	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	Miraflores
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	50	50	50	273.5	50	151.5	151.5	72	72	115.2
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.18.2											1150.9
hab.simple	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	marriot
hospedaje - servicios- desayuno	200	100	100	100	245	100	140	140	144	144	200
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

continúa...

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Sierra Mística

...viene

Costo variable	Hotel Lima	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Aguas Calientes	Hotel Urubamba	Hotel Cuzco	Hotel Cuzco	Hotel Puno	Hotel Puno	Hotel Lima	
Costo Op. Variable x persona op.19.1												1613
hab.doble o matrimonial	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	50	50	50	122.5	50	70	70	72	72	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.19.2												806.5
hab.simple	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	100	100	100	152	100	140	140	144	144	200	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.20.1												1520
hab.doble o matrimonial	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	50	50	50	76	50	70	70	72	72	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.20.2												760
hab.simple	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	100	100	100	547	100	140	140	144	144	200	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.21.1												1915
hab.doble o matrimonial	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Novotel	Novotel	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	50	50	50	273.5	50	70	70	72	72	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.21.2												957.5
hab.simple	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	100	100	100	245	100	213	213	144	144	200	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.22.1												1759
hab.doble o matrimonial	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	50	50	50	122.5	50	106.5	106.5	72	72	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.22.2												879.5
hab.simple	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	100	100	100	152	100	213	213	144	144	200	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	

continúa...

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Sierra Mística

...viene

Costo variable	Hotel Lima	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Urubamba	Hotel Aguas Calientes	Hotel Urubamba	Hotel Cuzco	Hotel Cuzco	Hotel Puno	Hotel Puno	Hotel Lima	
Costo Op. Variable x persona op.23.1												1666
hab.doble o matrimonial	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	50	50	50	76	50	106.5	106.5	72	72	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.23.2												833
hab.simple	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	100	100	100	547	100	213	213	144	144	200	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.24.1												2061
hab.doble o matrimonial	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Libertador	Libertador	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	50	50	50	273.5	50	106.5	106.5	72	72	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.24.2												1030.5
hab.simple	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	100	100	100	245	100	303	303	144	144	200	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.25.1												1939
hab.doble o matrimonial	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Pueblo	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	50	50	50	122.5	50	151.5	151.5	72	72	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.25.2												969.5
hab.simple	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	100	100	100	152	100	303	303	144	144	200	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.26.1												1846
hab.doble o matrimonial	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Hatuchay	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	50	50	50	76	50	151.5	151.5	72	72	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.26.2												923
hab.simple	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	100	100	100	547	100	303	303	144	144	200	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.27.1												2241
hab.simple	marriot	kamaquen	kamaquen	kamaquen	Santuary	kamaquen	Monasterio	Monasterio	El Libertador	El Libertador	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	50	50	50	273.5	50	151.5	151.5	72	72	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.27.2												1120.5
Elaboración propia												

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Selva Exótica

Costo de la agencia por paquete Selva							
	dia 0	dia 1	dia 2	dia 3	dia 4	dia 5	
	llegada a lima	Aclimatación	Cataratas y baños	Flora y fauna de la selva	termalismo y paisaje	Tarapoto /Lima cierre	
transfer Aeropuerto- Hotel tarapoto		17					
Transporte diario		153	153	153	153		
Combustible diario		30	30	30	30		
Traslado Hotel Tarapoto- aereopuerto						17	
Traslado aereopuerto Hotel Lima	17					17	
City tour Lima	40						
Tour de compras Lima						40	
transfer Hotel Lima - Aereopuerto	17					17	
Costo Op. Fijo por pax3	74	200	183	183	183	91	914
transfer Aeropuerto- Hotel tarapoto		25					
Transporte diario		204	204	204	204		
Combustible diario		30	30	30	30		
alquiler de centro de convenciones		30			30		
Traslado Hotel Tarapoto- aereopuerto						25	
Traslado aereopuerto Hotel Lima	25					25	
City tour Lima	42						
Tour de compras Lima						42	
transfer Hotel Lima - Aereopuerto	25					25	
Costo Op. Fijo por pax4 y pax5	92	289	234	234	264	117	1230
Costo variable	Hotel lima	tarapoto all	tarapoto all	tarapoto all	tarapoto all	Hotel lima	
entrada museo étnico		5					
Recuerdo (CD + Gorro)	5.9						
Entrada al barrio de Wayko		5					
Entrada Cascada de Chapawanka		5					
Baños termales			5		5		
ticket aéreo Lima-Tarapoto		58					
entrada al Lago Venecia			5				
ticket aéreo Tarapoto-Lima						58	
entrada a Cataratas de Huacamailllo				5			
Visita a Lago lindo (bote 2 horas)				5			
Visita a los petroglifos				5			
Visita a la cueva del amor					5		
Costo Op. Variable x persona op-0.1	5.9	73	10	15	10	58	171.9
ticket aéreo Lima-Tarapoto		50					
ticket aéreo Tarapoto-Lima						50	
Costo Op. Variable x persona op-0.2							155.9
hab.simple	pardo	puerto paln	puerto paln	puerto palmeras	puerto paln	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	181.5	35.5	35.5	35.5	35.5	181.5	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.1.1							505
hab. Doble o matrimonial	pardo	puerto paln	puerto paln	puerto palmeras	puerto paln	pardo	
hospedaje - servicios- desayuno	90.75	22.5	22.5	22.5	22.5	90.75	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.1.2							271.5
hab.simple	Miraflores	puerto paln	puerto paln	puerto palmeras	puerto paln	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	35.5	35.5	35.5	35.5	230.4	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.2.1							602.8
hab. Doble o matrimonial	Miraflores	puerto paln	puerto paln	puerto palmeras	puerto paln	Miraflores	
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	22.5	22.5	22.5	22.5	115.2	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.2.2							320.4
hab.simple	marriot	puerto paln	puerto paln	puerto palmeras	puerto paln	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	200	35.5	35.5	35.5	35.5	200	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.3.1							542
hab. Doble o matrimonial	marriot	puerto paln	puerto paln	puerto palmeras	puerto paln	marriot	
hospedaje - servicios- desayuno	100	22.5	22.5	22.5	22.5	100	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.3.2							290

Elaboración propia

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Collage en el Mantaro

Costo de la agencia por paquete Mantaro									
	día 0	día 1	día 2	día 3	día 4	día 5	día 6	día 7	
	llegada a lima	aclimatación	tradiciones del valle	circuito Huaytapallana	De la montaña a la selva	Chanchamayo	Tarma/Lima cierre	Lima / EEUU	
transfer Aeropuerto- Hotel Lima	17								
alquiler del centro de convenciones	xx					xx			
transporte diario		153	153		153		153		
Combustible diario		30	30		30		30		
transporte de Chanchamayo a Tarma									
city tour Lima	40						40		
Tour de compras Lima									
transfer Hotel Lima - Aereopuerto								40	
Costo Op. Fijo por pax3	57	183	183		183		183	40	17
transfer Aeropuerto- Hotel Lima	25								57
alquiler del centro de convenciones		25					25		
transporte diario		204	204		204		204		
Combustible diario		30	30		30		30		
transporte de Chanchamayo a Tarma									
city tour Lima	42						40		
Tour de compras Lima									42
transfer Hotel Lima - Aereopuerto								25	
Costo Op. Fijo por pax4 y pax5	67	259	234		234		259	40	67
Costo Op. Fijo por pax4 y pax5									1394
Costo variable	Hotel Lima	hotel huancayo	hotel huancayo	hotel huancayo	Hotel tarma	Hotel San Ramon	Hotel Lima	Hotel Lima	
convento de Ocopa			3						
Recuerdo (CD + Gorro)	5.9								
entrada al jardin botánico							4		
ticket terrestre Lima-Huancayo		23.4							
ticket terrestre Tarma-Lima								23.4	
visita a Ingenio			3						
Paseo en pedalera Laguna de Paca			1.5						
museo de Odría					4				
Costo Op. Variable x persona op-0.1 hab.simple	5.9	23.4	7.5	0	4		4	23.4	0
hospedaje - servicios- desayuno	181.5	80	80	80	62		12	181.5	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.1.1 hab. Doble o matrimonial	90.75	40	40	40	31		10	90.75	
hospedaje - servicios- desayuno	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.1.2 hab.simple	230.4	80	80	80	62		12	230.4	
hospedaje - servicios- desayuno	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.2.1 hab. Doble o matrimonial	115.2	40	40	40	31		10	115.2	
hospedaje - servicios- desayuno	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.2.2 hab.simple	200	80	80	80	62		12	200	
hospedaje - servicios- desayuno	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.3.1 hab. Doble o matrimonial	100	40	40	40	31		10	100	
hospedaje - servicios- desayuno	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Costo Op. Variable x persona op.3.2									361

Elaboración propia

Anexo 17: Estructura de costos

Costos del paquete Mezcla Saludable

Costo de la agencia por paquete Cajamarca							
	dia 0	dia 1	dia 2	dia 3	dia 4	dia 5	dia 6
	llegada a lima	aclimatación	contacto ancestral	agricultura y ganadería	Misterio y Naturaleza	Tradición cajamarquina	Cajamarca/Lima a cierre
transfer Aeropuerto- Hotel Cajamarca		17					
alquiler del centro de convenciones		xx			xx		
transporte diario		153	153	153	153	153	
combustible diario		30	30	30	30	30	
Traslado Hotel Cajamarca-aeropuerto							17
Traslado aeropuerto -Hotel Lima	17						17
City tour Lima	42						
Tour de compras en Lima							40
transfer Hotel Lima - Aeropuerto	17						17
Costo Op. Fijo por pax3	76	200	183	183	183	183	91
transfer Aeropuerto- Hotel Cajamarca		25					
alquiler del centro de convenciones		100				100	
transporte diario		204	204	204	204	204	
combustible diario		30	30	30	30	30	
Traslado Hotel Cajamarca-aeropuerto							25
Traslado aeropuerto -Hotel Lima	25						25
City tour Lima	42						
Tour de compras en Lima							42
transfer Hotel Lima - Aeropuerto	25						25
Costo Op. Fijo por pax4 y pax5	92	359	234	234	234	334	117
							1604
Costo variable	Hotel Lima	laguna seca	laguna seca	laguna seca	laguna seca	laguna seca	Hotel Lima
entrada a cumbemayo			3				
Recuerdo (CD + Gorro)	5.9						
entrada a la cooperativa Porcón			xx				
ticket aéreo Lima- Cajamarca		50					
ticket aéreo Cajamarca-Lima							50
entrada al cuarto de rescate		3					
terapia masajes antistress Hotel			35				
Paseo en caballo a Porcón							
terapia reflexología				25			
terapia aromaterapia					20		
Ventanillas de otuzco					3		
Hacienda tres molinos					xx		
Jardín de hortensias					xx		
Santa apolonia					xx		
Costo Op. Variable x persona op-0.1 hab.simple	5.9	53	38	28	23	0	50
hab.simple	pardo	Laguna ser	Laguna ser	Laguna seca	Laguna ser	Laguna seca	pardo
hospedaje - servicios- desayuno	181.5	79	79	79	79	79	181.5
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.1.1 hab. Doble o matrimonial	pardo	Laguna ser	Laguna ser	Laguna seca	Laguna ser	Laguna seca	pardo
hospedaje - servicios- desayuno	90.75	47	47	47	47	47	90.75
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.1.2 hab.simple	Miraflores	Laguna ser	Laguna ser	Laguna seca	Laguna ser	Laguna seca	Miraflores
hospedaje - servicios- desayuno	230.4	79	79	79	79	79	230.4
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.2.1 hab. Doble o matrimonial	Miraflores	Laguna ser	Laguna ser	Laguna seca	Laguna ser	Laguna seca	Miraflores
hospedaje - servicios- desayuno	115.2	47	47	47	47	47	115.2
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.2.2 hab.simple	marriot	Laguna ser	Laguna ser	Laguna seca	Laguna ser	Laguna seca	marriot
hospedaje - servicios- desayuno	200	79	79	79	79	79	200
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Costo Op. Variable x persona op.3.1 hab. Doble o matrimonial	marriot	Laguna ser	Laguna ser	Laguna seca	Laguna ser	Laguna seca	marriot
hospedaje - servicios- desayuno	100	47	47	47	47	47	100
almuerzo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
cena	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad

Para este análisis hemos considerado el plan de inventarios y los estados financieros (estado de pérdidas y ganancias, balance general proyectado y flujo de caja) para dos escenarios que hemos denominado pesimista (de 5 turistas por paquete) y optimista (de 15 turistas por paquete) respectivamente.

Así mismo incluimos el cálculo del punto de equilibrio para la mezcla de productos y para cada producto individualmente.

También adjuntamos cuadros obtenidos a partir de los productos del software “Crystal Ball” de la empresa Decisioneering S.A:

- a. Cuadro de análisis de las variables de influencia (con el producto Tornado Chart)
- b. Cuadros resultado de la simulación de Monte Carlo (con el programa central del producto Crystal Ball)
- c. Cuadros resultado de la optimización de la venta de paquetes (con el producto Opt Quest)

Anexo 18: Análisis de sensibilidad
Inventarios del escenario pesimista
(Años: 2005-2009)

Inventarios (Escenario Regular 5 turistas x pax) (US\$)					
	2005	2006	2007	2008	2009
<u>Gorros</u>					
Inventario Inicial	0	85	70	35	90
Unidades compradas	200	100	100	200	100
Unidades entregadas	115	115	135	145	155
Inventario final	85	70	35	90	35
<u>CD</u>					
Inventario Inicial	0	85	70	35	90
Unidades compradas	200	100	100	200	100
Unidades entregadas	115	115	135	145	155
Inventario final	85	70	35	90	35

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad

Estado de pérdidas y ganancias del escenario pesimista

(Años: 2005-2009)

Estado de Ganancias y Pérdidas (Escenario Pesimista 5 turistas x pax) (US\$)					
	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas	\$291,233	\$291,233	\$351,346	\$380,181	\$414,245
Costo de ventas	\$206,481	\$206,481	\$248,870	\$269,387	\$293,320
Costo fijo	\$39,499	\$39,499	\$46,090	\$49,951	\$53,379
Costo variable	\$166,982	\$166,982	\$202,780	\$219,436	\$239,941
Margen bruto	\$84,752	\$84,752	\$102,475	\$110,794	\$120,925
Gastos de marketing y ventas	\$22,220	\$24,220	\$25,220	\$27,220	\$29,220
Gastos de promocion (gorras+CD)	\$337	\$169	\$169	\$337	\$169
Gastos administrativos	\$73,606	\$73,606	\$73,606	\$73,606	\$73,606
depreciación	\$2,549	\$2,549	\$2,549	\$0	\$0
amortización	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018
Utilidad operativa	(\$14,979)	(\$16,810)	(\$87)	\$8,612	\$16,911
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	(\$14,979)	(\$16,810)	(\$87)	\$8,612	\$16,911
Impuesto a la renta	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1,906)
Utilidad neta	(\$14,979)	(\$16,810)	(\$87)	\$8,612	\$18,817

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad
Balance proyectado del escenario pesimista
(Años: 2004-2009)

Balance General Proyectado (Escenario Regular 5 turistas x pax) (US\$)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Activos						
Activo corriente						
Caja	\$10,267	\$1,985	(\$10,837)	(\$8,213)	\$384	\$19,783
Inventarios		\$502	\$413	\$207	\$531	\$207
Cta por cobrar		\$13,024	\$13,024	\$14,587	\$15,462	\$16,390
Total activo corriente	\$10,267	\$15,510	\$2,600	\$6,580	\$16,377	\$36,379
Activo No corriente						
Equipos y mobiliarios	\$8,336	\$8,336	\$8,336	\$8,336	\$689	\$689
Gastos pre operativos	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091
Amotización		(\$1,018)	(\$2,036)	(\$3,055)	(\$4,073)	(\$5,091)
Depreciación		(\$2,549)	(\$5,098)	(\$7,647)		
Total activo no corriente	\$13,427	\$9,860	\$6,293	\$2,725	\$1,707	\$689
Total activo	\$23,694	\$25,370	\$8,893	\$9,306	\$18,085	\$37,068
Pasivos						
Pasivo corriente						
Ctas por pagar		\$16,655	\$16,989	\$17,488	\$17,655	\$17,821
Total pasivo corriente		\$16,655	\$16,989	\$17,488	\$17,655	\$17,821
Pasivo no corriente						
Deuda a largo plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo no corriente		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivos		\$16,655	\$16,989	\$17,488	\$17,655	\$17,821
Patrimonio	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694
Utilidades acumuladass		\$0	(\$14,979)	(\$31,789)	(\$31,876)	(\$23,264)
Utilidad retenida		(\$14,979)	(\$16,810)	(\$87)	\$8,612	\$18,817
Total pasivo y patrimonio	\$23,694	\$25,370	\$8,893	\$9,306	\$18,085	\$37,068
Capital de trabajo		(\$1,145)	(\$14,388)	(\$10,908)	(\$1,277)	\$18,558

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad
Flujo de caja del escenario pesimista
(Años: 2005-2009)

Flujo de Caja Proyectado (Escenario Regular 5 turistas x pax) (US\$)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Utilidad neta		(\$14,979)	(\$16,810)	(\$87)	\$8,612	\$18,817
Depreciación		\$2,549	\$2,549	\$2,549	\$0	\$0
Amortización		\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018
FGO	\$0	(\$11,412)	(\$13,243)	\$3,481	\$9,630	\$19,835
(Aumento) Reduccion de inventarios		(\$502)	\$89	\$207	(\$325)	\$325
(Aumento) Reduccion de cta por cobrar		(\$13,024)	\$0	(\$1,563)	(\$875)	(\$928)
Aumento(Reduccion) de cta por pagar		\$16,655	\$333	\$500	\$167	\$167
Variación de Capital de trabajo		\$3,130	\$422	(\$857)	(\$1,033)	(\$437)
FCO	\$0	(\$8,282)	(\$12,822)	\$2,624	\$8,597	\$19,399
Inversión en activos	(\$8,336)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos pre operativos	(\$5,091)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversiones total	(\$13,427)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FCI	(\$13,427)	(\$8,282)	(\$12,822)	\$2,624	\$8,597	\$19,399
Actividades de financiamiento		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital propio	\$23,694	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FCF	\$10,267	(\$8,282)	(\$12,822)	\$2,624	\$8,597	\$19,399
Tasa de inflacion		2.5%	2.5%	2.5%	3.5%	3.5%
Tasa de costo de capital	4	10%	10%	10%	14%	14%
Costo de oportunidad	11%					
VAN(Del costo de oportunidad)	\$11,267					
Tasa de interés VAN=0	21%					
Flujo de caja de libre disponibilidad	(\$23,694)	(\$11,282)	(\$12,822)	\$2,624	\$8,597	\$19,399
VAN	(\$0)					
Gastos fijos		\$97,531	\$97,531	\$97,531	\$97,531	\$97,531
TIR	21.20%					
VAN Cf	\$356,505					
VAN Activo	\$93,636					
Km	18.52%					
Krf	4.00%					
Ks	43.09%					
Beta de Ingresos	0.56					
Beta de activos	2.69					

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad
Inventarios del escenario optimista
(Años: 2005-2009)

Inventarios (Escenario Optimista 15 turistas x pax) (US\$)					
	2005	2006	2007	2008	2009
<u>Gorros</u>					
Inventario Inicial	0	55	110	105	70
Unidades compradas	400	400	400	400	400
Unidades entregadas	345	345	405	435	465
Inventario final	55	110	105	70	5
<u>CD</u>					
Inventario Inicial	0	55	110	105	70
Unidades compradas	400	400	400	400	400
Unidades entregadas	345	345	405	435	465
Inventario final	55	110	105	70	5

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad

Estado de pérdidas y ganancias del escenario optimista

(Años: 2005-2009)

Estado de Ganancias y Pérdidas (Escenario Optimista 15 turistas x pax) (US\$)					
	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas	\$579,170	\$579,170	\$701,812	\$759,364	\$829,353
Costo de ventas	\$436,888	\$436,888	\$528,739	\$572,232	\$624,392
Costo fijo	\$49,308	\$49,308	\$57,622	\$62,424	\$66,664
Costo variable	\$387,580	\$387,580	\$471,117	\$509,808	\$557,728
Margen bruto	\$142,282	\$142,282	\$173,073	\$187,131	\$204,962
Gastos de marketing y ventas	\$22,220	\$24,220	\$25,220	\$27,220	\$29,220
Gastos de promocion (gorras+CD)	\$674	\$674	\$674	\$674	\$674
Gastos de capacitación	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Gastos de oficina	\$23,925	\$23,925	\$23,925	\$23,925	\$23,925
Gastos administrativos	\$73,606	\$73,606	\$73,606	\$73,606	\$73,606
depreciación	\$2,549	\$2,549	\$2,549	\$0	\$0
amortización	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018
Utilidad operativa	\$13,289	\$11,289	\$41,081	\$55,688	\$71,518
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$13,289	\$11,289	\$41,081	\$55,688	\$71,518
Impuesto a la renta	\$3,987	\$3,387	\$12,324	\$16,706	\$21,455
Utilidad neta	\$9,302	\$7,902	\$28,757	\$38,981	\$50,063

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad
Balance proyectado del escenario optimista
(Años: 2004-2009)

Balance General Proyectado (Escenario Optimista 15 turistas x pax) (US\$)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Activos						
Activo corriente						
Caja	\$10,267	\$30,485	\$42,410	\$72,172	\$110,661	\$160,281
Inventarios		\$325	\$649	\$620	\$413	\$30
Cta por cobrar		\$31,358	\$31,358	\$35,121	\$37,229	\$39,462
Total activo corriente	\$10,267	\$62,168	\$74,418	\$107,912	\$148,302	\$199,773
Activo No corriente						
Equipos y mobiliarios	\$8,336	\$8,336	\$8,336	\$8,336	\$689	\$689
Gastos pre operativos	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091
Amortización		(\$1,018)	(\$2,036)	(\$3,055)	(\$4,073)	(\$5,091)
Depreciación		(\$2,549)	(\$5,098)	(\$7,647)		
Total activo no corriente	\$13,427	\$9,860	\$6,293	\$2,725	\$1,707	\$689
Total activo	\$23,694	\$72,027	\$80,710	\$110,638	\$150,010	\$200,462
Pasivos						
Pasivo corriente						
Ctas por pagar		\$39,031	\$39,812	\$40,983	\$41,373	\$41,764
Total pasivo corriente		\$39,031	\$39,812	\$40,983	\$41,373	\$41,764
Pasivo no corriente						
Deuda a largo plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo no corriente		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivos		\$39,031	\$39,812	\$40,983	\$41,373	\$41,764
Patrimonio	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694
Utilidades acumuladas		\$0	\$9,302	\$17,205	\$45,961	\$84,943
Utilidad retenida		\$9,302	\$7,902	\$28,757	\$38,981	\$50,063
Total pasivo y patrimonio	\$23,694	\$72,027	\$80,710	\$110,638	\$150,010	\$200,462
Capital de trabajo		\$23,136	\$34,606	\$66,930	\$106,929	\$158,010
Elaboración propia						

Anexo 18: Análisis de sensibilidad
Flujo de caja del escenario optimista
(Años: 2005-2009)

Flujo de Caja Proyectado (Escenario Optimista 15 turistas x pax) (US\$)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Utilidad neta		\$9,302	\$7,902	\$28,757	\$38,981	\$50,063
Depreciación		\$2,549	\$2,549	\$2,549	\$0	\$0
Amortización		\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018
FGO	\$0	\$12,870	\$11,470	\$32,324	\$40,000	\$51,081
(Aumento) Reduccion de inventarios		(\$325)	(\$325)	\$30	\$207	\$384
(Aumento) Reduccion de cta por cobrar		(\$31,358)	\$0	(\$3,763)	(\$2,107)	(\$2,234)
Aumento(Reduccion) de cta por pagar		\$39,031	\$781	\$1,171	\$390	\$390
Variación de Capital de trabajo		\$7,348	\$456	(\$2,563)	(\$1,510)	(\$1,460)
FCO	\$0	\$20,218	\$11,926	\$29,761	\$38,489	\$49,621
Inversión en activos	(\$8,336)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos pre operativos	(\$5,091)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversiones total	(\$13,427)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FCI	(\$13,427)	\$20,218	\$11,926	\$29,761	\$38,489	\$49,621
Actividades de financiamiento		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital propio	\$23,694	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FCF	\$10,267	\$20,218	\$11,926	\$29,761	\$38,489	\$49,621
Tasa de inflacion		2.5%	2.5%	2.5%	3.5%	3.5%
Tasa de costo de capital	4	10%	10%	10%	14%	14%
Costo de oportunidad	11%					
VAN(Del costo de oportunidad)	\$113,341					
Tasa de interés VAN=0	87%					
Flujo de caja de libre disponibilidad	(\$23,694)	\$17,218	\$11,926	\$29,761	\$38,489	\$49,621
VAN	(\$0)					\$56,792
Gastos fijos		\$97,531	\$97,531	\$97,531	\$97,531	\$97,531
TIR	87.37%					
VAN Cf	\$356,505					
VAN Activo	\$447,151					
Km	18.52%					
Krf	4.00%					
Ks	18.61%					
Beta de Ingresos	0.56					
Beta de activos	1.01					

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad
Punto de equilibrio para la mezcla de los productos
(Años: 2005-2009)

Punto de Equilibrio de Mezcla de Productos					
	2005	2006	2007	2008	2009
<u>Precios</u>					
ruta costa	\$1,504	\$1,504	\$1,504	\$1,504	\$1,504
ruta cuzco	\$2,333	\$2,333	\$2,333	\$2,333	\$2,333
ruta selva	\$898	\$898	\$898	\$898	\$898
ruta mantaro	\$965	\$965	\$965	\$965	\$965
ruta cajamarca	\$1,177	\$1,177	\$1,177	\$1,177	\$1,177
<u>Costo variable</u>					
ruta costa	\$919	\$919	\$919	\$919	\$919
ruta cuzco	\$1,508	\$1,508	\$1,508	\$1,508	\$1,508
ruta selva	\$519	\$519	\$519	\$519	\$519
ruta mantaro	\$542	\$542	\$542	\$542	\$542
ruta cajamarca	\$729	\$729	\$729	\$729	\$729
<u>Contribucion por paquete</u>					
ruta costa	\$585	\$585	\$585	\$585	\$585
ruta cuzco	\$825	\$825	\$825	\$825	\$825
ruta selva	\$379	\$379	\$379	\$379	\$379
ruta mantaro	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422
ruta cajamarca	\$449	\$449	\$449	\$449	\$449
<u>Número de paquetes (15 x pax)</u>					
ruta costa	3.5	3.5	3.1	3.3	3.4
ruta cuzco	6.1	6.2	7.2	7.5	7.7
ruta selva	5.3	5.4	4.8	5.0	5.2
ruta mantaro	1.2	1.2	1.1	1.1	1.2
ruta cajamarca	4.5	4.6	5.1	5.3	5.5
Ventas	462,090	467,380	495,682	513,804	530,430
Costos variable	287,357	290,646	309,635	320,955	331,340
Margen de contribución	174,734	176,734	186,048	192,850	199,090
Costos fijos	174,734	176,734	186,048	192,850	199,090
Utilidad Neta	0	0	0	0	0

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad
Punto de equilibrio de cada producto
(Años: 2005-2009)

Punto de Equilibrio por Producto Unico					
	2005	2006	2007	2008	2009
<u>Precios</u>					
ruta costa	\$1,504	\$1,504	\$1,504	\$1,504	\$1,504
ruta cuzco	\$2,333	\$2,333	\$2,333	\$2,333	\$2,333
ruta selva	\$898	\$898	\$898	\$898	\$898
ruta mantaro	\$965	\$965	\$965	\$965	\$965
ruta cajamarca	\$1,177	\$1,177	\$1,177	\$1,177	\$1,177
<u>Costo variable</u>					
ruta costa	\$919	\$919	\$919	\$919	\$919
ruta cuzco	\$1,508	\$1,508	\$1,508	\$1,508	\$1,508
ruta selva	\$519	\$519	\$519	\$519	\$519
ruta mantaro	\$542	\$542	\$542	\$542	\$542
ruta cajamarca	\$729	\$729	\$729	\$729	\$729
<u>Contribucion por paquete</u>					
ruta costa	\$585	\$585	\$585	\$585	\$585
ruta cuzco	\$825	\$825	\$825	\$825	\$825
ruta selva	\$379	\$379	\$379	\$379	\$379
ruta mantaro	\$422	\$422	\$422	\$422	\$422
ruta cajamarca	\$449	\$449	\$449	\$449	\$449
<u>Número de paquetes (pax de 15)</u>					
ruta costa	18.9	18.9	18.9	18.9	18.9
ruta cuzco	12.7	12.7	12.7	12.7	12.7
ruta selva	27.0	27.0	27.0	27.0	27.0
ruta mantaro	24.6	24.6	24.6	24.6	24.6
ruta cajamarca	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0
<u>COSTA</u>					
Ventas	425,850	425,850	425,850	425,850	425,850
Costos variable	260,195	260,195	260,195	260,195	260,195
Margen de contribución	165,656	165,656	165,656	165,656	165,656
Costos fijos	165,656	165,656	165,656	165,656	165,656
Utilidad Neta	0	0	0	0	0
<u>CUZCO</u>					
Ventas	444,762	444,762	444,762	444,762	444,762
Costos variable	287,536	287,536	287,536	287,536	287,536
Margen de contribución	157,226	157,226	157,226	157,226	157,226
Costos fijos	157,226	157,226	157,226	157,226	157,226
Utilidad Neta	0	0	0	0	0
<u>SELVA</u>					
Ventas	363,778	363,778	363,778	363,778	363,778
Costos variable	210,153	210,153	210,153	210,153	210,153
Margen de contribución	153,626	153,626	153,626	153,626	153,626
Costos fijos	153,626	153,626	153,626	153,626	153,626
Utilidad Neta	0	0	0	0	0
<u>MANTARO</u>					
Ventas	356,450	356,450	356,450	356,450	356,450
Costos variable	200,364	200,364	200,364	200,364	200,364
Margen de contribución	156,086	156,086	156,086	156,086	156,086
Costos fijos	156,086	156,086	156,086	156,086	156,086
Utilidad Neta	0	0	0	0	0
<u>CAJAMARCA</u>					
Ventas	406,106	406,106	406,106	406,106	406,106
Costos variable	251,371	251,371	251,371	251,371	251,371
Margen de contribución	154,736	154,736	154,736	154,736	154,736
Costos fijos	154,736	154,736	154,736	154,736	154,736
Utilidad Neta	0	0	0	0	0

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad

Análisis de las variables de influencia

(Producto: Tornado Chart)

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad

Distribución de probabilidad de la TIR

(Producto: Crystal Ball)

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad

Análisis de variación de la TIR

(Producto: Crystal Ball)

Análisis de Tendencias

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad

Análisis de sensibilidad de la TIR

(Producto: Crystal Ball)

Elaboración propia

Percentiles de la TIR

(Producto: Crystal Ball)

Forecast: TIR (cont'd)		Cell: B673
Percentiles:		
	<u>Percentile</u>	<u>%</u>
	100%	-5.88%
	90%	16.02%
	80%	21.67%
	70%	25.70%
	60%	29.78%
	50%	33.29%
	40%	36.76%
	30%	40.08%
	20%	44.66%
	10%	52.02%
	0%	79.65%
End of Forecast		

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad

Estadísticos de la proyección de la TIR

(Producto: Crystal Ball)

Pronóstico de la TIR

Forecast: TIR

Summary:

Certainty Level is 67.50%
 Certainty Range is from 27.03% to +Infinity %
 Display Range is from -2.50% to 68.82% %
 Entire Range is from -5.88% to 79.65% %
 After 1,000 Trials, the Std. Error of the Mean is 0.44%

Statistics:

	<u>Value</u>
Trials	1000
Mean	33.54%
Median	33.29%
Mode	---
Standard Deviation	13.98%
Variance	1.96%
Skewness	0.19
Kurtosis	3.10
Coeff. of Variability	0.42
Range Minimum	-5.88%
Range Maximum	79.65%
Range Width	85.53%
Mean Std. Error	0.44%

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad

Distribuciones de probabilidad de las variables de influencia

(Producto: Crystal Ball)

Distribución de probabilidades de las variables de Riesgo

Assumptions

Assumption: Revistas AARP

Cell: B279

Triangular distribution with parameters:

Minimum	5,000
Likeliest	5,000
Maximum	15,000

Selected range is from 5,000 to 15,000

Assumption: Ferias

Cell: B280

Triangular distribution with parameters:

Minimum	15,000
Likeliest	15,000
Maximum	30,000

Selected range is from 15,000 to 30,000

Assumption: Cobro por Adel. Año 1

Cell: B8

Normal distribution with parameters:

Mean	50%
Standard Dev.	10%

Selected range is from 50% to 80%

Assumption: Pago por adelantado

Cell: B9

Normal distribution with parameters:

Mean	20%
Standard Dev.	2%

Selected range is from 20% to 30%

Assumption: Cobro por Adel. Año 2

Cell: C8

Normal distribution with parameters:

Mean	50%
Standard Dev.	10%

Selected range is from 50% to 80%

continúa...

Anexo 18: Análisis de sensibilidad

Distribuciones de probabilidad de las variables de influencia (Producto: Crystal Ball)

Assumption: Cobro por Adel. Año 3	Cell: D8
<p>Normal distribution with parameters:</p> <p>Mean 50%</p> <p>Standard Dev. 10%</p> <p>Selected range is from 50% to 80%</p>
Assumption: Cobro por Adel. Año 4	Cell: E8
<p>Normal distribution with parameters:</p> <p>Mean 50%</p> <p>Standard Dev. 10%</p> <p>Selected range is from 50% to 80%</p>
Assumption: Cobro por Adel. Año 5	Cell: F8
<p>Normal distribution with parameters:</p> <p>Mean 50%</p> <p>Standard Dev. 10%</p> <p>Selected range is from 50% to 80%</p>
Assumption: Comision de Ventas	Cell: B6
<p>Normal distribution with parameters:</p> <p>Mean 10%</p> <p>Standard Dev. 1%</p> <p>Selected range is from 8% to 10%</p>
Assumption: Margen Otros	Cell: W52
<p>Normal distribution with parameters:</p> <p>Mean 40%</p> <p>Standard Dev. 2%</p> <p>Selected range is from 38% to +Infinity</p>
Assumption: Margen Mystic Mountain	Cell: W53
<p>Normal distribution with parameters:</p> <p>Mean 48%</p> <p>Standard Dev. 2%</p> <p>Selected range is from 45% to +Infinity</p>

Elaboración propia

Anexo 18: Análisis de sensibilidad
Resultados después de la optimización
(Producto: OptQuest)

Combinación de paquetes sugerida por OptQuest					
	2005	2006	2007	2008	2009
Unforgettable Coast (Costa)	2	4	2	5	1
Wellness Mix (Cajamarca)	2	6	7	6	3
Mantaro Collage	1	1	2	2	1
Exotic Jungle (Selva)	1	1	1	2	2
Mystic Mountain (Selva)	17	11	15	14	24
Estado de Ganancias y Pérdidas (Escenario Regular 10 turistas x pax) (US\$)					
	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas	\$556,461	\$556,461	\$584,577	\$608,625	\$756,380
Costo de ventas	\$410,412	\$410,412	\$432,767	\$451,649	\$557,261
Costo fijo	\$49,236	\$49,236	\$56,810	\$62,662	\$65,228
Costo variable	\$361,176	\$361,176	\$375,957	\$388,987	\$492,033
Margen bruto	\$146,049	\$146,049	\$151,810	\$156,976	\$199,119
Gastos de marketing y ventas	\$22,220	\$24,220	\$25,220	\$27,220	\$29,220
Gastos de promocion (gorras+CD)	\$506	\$506	\$337	\$506	\$506
Gastos de capacitación	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Gastos de oficina	\$23,925	\$23,925	\$23,925	\$23,925	\$23,925
Gastos administrativos	\$73,606	\$73,606	\$73,606	\$73,606	\$73,606
depreciación	\$2,549	\$2,549	\$2,549	\$0	\$0
amortización	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018
Utilidad operativa	\$17,225	\$15,225	\$20,154	\$25,701	\$65,844
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$17,225	\$15,225	\$20,154	\$25,701	\$65,844
Impuesto a la renta	\$5,168	\$4,568	\$0	\$11,616	\$19,753
Utilidad neta	\$12,058	\$10,658	\$20,154	\$14,085	\$46,091

continúa...

Anexo 18: Resultados después de la optimización
(Producto: OptQuest)

...viene

Balance General Proyectado (Escenario Regular 10 turistas x pax) (US\$)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Activos						
Activo corriente						
Caja	\$10,267	\$30,594	\$44,926	\$67,332	\$81,232	\$127,171
Inventarios		\$413	\$826	\$413	\$472	\$413
Cta por cobrar		\$20,906	\$20,906	\$23,414	\$24,819	\$26,308
Total activo corriente	\$10,267	\$51,912	\$66,658	\$91,160	\$106,523	\$153,893
Activo No corriente						
Equipos y mobiliarios	\$8,336	\$8,336	\$8,336	\$8,336	\$689	\$689
Gastos pre operativos	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091
Amortización		(\$1,018)	(\$2,036)	(\$3,055)	(\$4,073)	(\$5,091)
Depreciación		(\$2,549)	(\$5,098)	(\$7,647)		
Total activo no corriente	\$13,427	\$9,860	\$6,293	\$2,725	\$1,707	\$689
Total activo	\$23,694	\$61,772	\$72,950	\$93,885	\$108,230	\$154,582
Pasivos						
Pasivo corriente						
Ctas por pagar		\$26,021	\$26,541	\$27,322	\$27,582	\$27,842
Total pasivo corriente		\$26,021	\$26,541	\$27,322	\$27,582	\$27,842
Pasivo no corriente						
Deuda a largo plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo no corriente		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivos		\$26,021	\$26,541	\$27,322	\$27,582	\$27,842
Patrimonio						
Capital	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694
Utilidades acumuladas		\$0	\$12,058	\$22,715	\$42,870	\$56,955
Utilidad retenida		\$12,058	\$10,658	\$20,154	\$14,085	\$46,091
Total pasivo y patrimonio	\$23,694	\$61,772	\$72,950	\$93,885	\$108,230	\$154,582
Capital de trabajo		\$25,891	\$40,116	\$63,838	\$78,941	\$126,050

continúa...

Anexo 18: Análisis de sensibilidad
Resultados después de la optimización
(Producto: OptQuest)

...viene

Flujo de Caja Proyectado (Escenario Regular 10 turistas x pax) (US\$)							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Perp.
Utilidad neta		\$12,058	\$10,658	\$20,154	\$14,085	\$46,091	
Depreciación		\$2,549	\$2,549	\$2,549	\$0	\$0	
Amortización		\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	
FGO	\$0	\$15,625	\$14,225	\$23,721	\$15,103	\$47,109	
(Aumento) Reduccion de inventarios		(\$413)	(\$413)	\$413	(\$59)	\$59	
(Aumento) Reduccion de cta por cobrar		(\$20,906)	\$0	(\$2,509)	(\$1,405)	(\$1,489)	
Aumento(Reduccion) de cta por pagar		\$26,021	\$520	\$781	\$260	\$260	
Variación de Capital de trabajo		\$4,702	\$107	(\$1,315)	(\$1,204)	(\$1,170)	
FCO	\$0	\$20,327	\$14,332	\$22,406	\$13,900	\$45,939	
Inversión en activos	(\$8,336)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Gastos pre operativos	(\$5,091)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Inversiones total	(\$13,427)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
FCI	(\$13,427)	\$20,327	\$14,332	\$22,406	\$13,900	\$45,939	
Actividades de financiamiento		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Capital propio	\$23,694	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
FCF	\$10,267	\$20,327	\$14,332	\$22,406	\$13,900	\$45,939	
Tasa de inflacion		2.5%	2.5%	2.5%	3.5%	3.5%	
Tasa de costo de capital	4	10%	10%	10%	14%	14%	
Costo de oportunidad	11%						
VAN(Del costo de oportunidad)	\$91,977						
Tasa de interés VAN=0	79.0%						
Flujo de caja de libre disponibilidad	(\$23,694)	\$17,327	\$14,332	\$22,406	\$13,900	\$45,939	\$58,176
VAN	(\$0)						
Gastos fijos		\$97,531	\$97,531	\$97,531	\$97,531	\$97,531	
TIR	78.97%						
VAN Cf	\$356,505						
VAN Activo	\$365,813						
Km	18.52%						
Krf	4.00%						
Ks	20.06%						
Beta de Ingresos	0.56						
Beta de activos	1.11						

Elaboración propia

Anexo 19: Escenario “Realista”

De acuerdo a las sugerencias del jurado, hemos contemplado en los análisis financieros los siguientes puntos:

- a. La adición de un animador de grupo.
- b. Las ventas durante el primer año de 14 paquetes, considerando que los primeros 6 meses serán difíciles para la captación de turistas.
- c. Los gastos de capacitación del personal a partir del tercer año.

Luego de realizado estos ajustes, mostramos a continuación los Costos y los Estados Financieros del Estudio bajo un escenario más real sobre todo en el primer año de trabajo.

Como veremos a continuación el resultado de la TIR fue de 30.26% con un costo de oportunidad en el mercado Ks de 29.52%, y un beta de riesgo de 1.76, con lo cual el negocio es rentable y de riesgo moderado.

Anexo 19: Escenario “Realista”

Cambios en los costos del personal operador

Costo diario del personal del operador				
	operadores		costo US\$/día	costo total
coordinador	1		\$20	\$20
animador	1		\$15	\$15
terapeuta	2		\$15	\$30
guia turistico	1		\$15	\$15
Total sueldo				\$80

Elaboración propia

Inventarios del escenario realista

(Años: 2005-2009)

Inventarios (Escenario Regular 10 turistas x pas) (US\$)	2005	2006	2007	2008	2009
Gorras					
Inventario inicial	0	60	30	60	70
Unidades compradas	200	200	300	300	300
Unidades entregadas	140	230	270	290	310
Inventario final	60	30	60	70	60
CD					
Inventario inicial	0	60	30	60	70
Unidades compradas	200	200	300	300	300
Unidades entregadas	140	230	270	290	310
Inventario final	60	30	60	70	60

Elaboración propia

Estados de pérdidas y ganancias del escenario realista

(Años: 2005-2009)

Estado de Ganancias y Pérdidas (Escenario Regular 10 turistas x pas) (US\$)	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas	\$379,567	\$466,743	\$564,538	\$610,793	\$666,346
Costo de ventas	\$279,357	\$347,003	\$419,209	\$453,670	\$494,486
Costo fijo	\$32,342	\$52,758	\$61,672	\$66,774	\$71,314
Costo variable	\$247,015	\$294,245	\$357,537	\$386,896	\$423,172
Margen bruto	\$100,211	\$119,740	\$145,329	\$157,123	\$171,859
Gastos de marketing y ventas	\$22,220	\$24,220	\$25,220	\$27,220	\$29,220
Gastos de promoción (gorras+CD)	\$337	\$337	\$506	\$506	\$506
Gastos de capacitación	\$0	\$0	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Gastos de oficina	\$23,925	\$23,925	\$23,925	\$23,925	\$23,925
Gastos administrativos	\$73,606	\$73,606	\$73,606	\$73,606	\$73,606
depreciación	\$2,549	\$2,549	\$2,549	\$0	\$0
amortización	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018
Utilidad operativa	(\$23,445)	(\$5,916)	\$13,505	\$25,848	\$38,584
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	(\$23,445)	(\$5,916)	\$13,505	\$25,848	\$38,584
Impuesto a la renta	\$0	\$0	\$0	\$2,998	\$13,674
Utilidad neta	(\$23,445)	(\$5,916)	\$13,505	\$22,850	\$24,911

Elaboración propia

Anexo 19: Escenario “Realista”
Balance general del escenario realista
(Años: 2004-2009)

Balance General Proyectado (Escenario Regular 10 turistas x pax) (US\$)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Activos						
Activo corriente						
Caja	\$10,267	(\$2,416)	(\$6,375)	\$8,777	\$31,431	\$56,178
Inventarios		\$354	\$177	\$354	\$413	\$354
Cta por cobrar		\$7,234	\$21,122	\$23,656	\$25,076	\$26,580
Total activo corriente	\$10,267	\$5,172	\$14,924	\$32,787	\$56,919	\$83,112
Activo No corriente						
Equipos y mobiliarios	\$8,336	\$8,336	\$8,336	\$8,336	\$689	\$689
Gastos pre operativos	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091	\$5,091
Amortización		(\$1,018)	(\$2,036)	(\$3,055)	(\$4,073)	(\$5,091)
Depreciación		(\$2,549)	(\$5,098)	(\$7,647)		
Total activo no corriente	\$13,427	\$9,860	\$6,293	\$2,725	\$1,707	\$689
Total activo	\$23,694	\$15,032	\$21,217	\$35,512	\$58,627	\$83,801
Pasivos						
Pasivo corriente						
Ctas por pagar		\$14,783	\$26,884	\$27,675	\$27,938	\$28,202
Total pasivo corriente		\$14,783	\$26,884	\$27,675	\$27,938	\$28,202
Pasivo no corriente						
Deuda a largo plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo no corriente		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivos		\$14,783	\$26,884	\$27,675	\$27,938	\$28,202
Patrimonio						
Capital	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694	\$23,694
Utilidades acumuladas		\$0	(\$23,445)	(\$29,361)	(\$15,856)	\$6,995
Utilidad retenida		(\$23,445)	(\$5,916)	\$13,505	\$22,850	\$24,911
Total pasivo y patrimonio	\$23,694	\$15,032	\$21,217	\$35,512	\$58,627	\$83,801

Elaboración propia

Anexo 19: Escenario “Realista”
Flujo de caja del escenario realista
(Años: 2005-2009)

Flujo de Caja Proyectado (Escenario Regular) (millas x pas) (US\$)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Utilidad Neta		(\$23,445)	(\$5,916)	\$13,505	\$22,850	\$24,911
Depreciación		\$2,549	\$2,549	\$2,549	\$0	\$0
Amortización		\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018	\$1,018
FCO	\$0	(\$19,878)	(\$2,349)	\$17,072	\$23,869	\$25,929
(Aumento) Reducción de inventarios		(\$354)	\$177	(\$177)	(\$59)	\$59
(Aumento) Reducción de cta por cobrar		(\$7,234)	(\$13,888)	(\$2,535)	(\$1,419)	(\$1,505)
Aumento (Reducción) de cta por pagar		\$14,783	\$12,101	\$791	\$264	\$264
Variación de Capital de trabajo		\$7,196	(\$1,610)	(\$1,921)	(\$1,215)	(\$1,182)
FCO	\$0	(\$12,682)	(\$3,959)	\$15,151	\$22,654	\$24,747
Inversión en activos	(\$8,336)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos pre operativos	(\$5,091)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversiones total	(\$13,427)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FCI	(\$13,427)	(\$12,682)	(\$3,959)	\$15,151	\$22,654	\$24,747
Actividades de financiamiento		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital propio	\$23,694	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FCF	\$10,267	(\$12,682)	(\$3,959)	\$15,151	\$22,654	\$24,747
Tasa de inflación		2.5%	2.5%	2.5%	3.5%	3.5%
Tasa de costo de capital	4	10%	10%	10%	14%	14%
Tasa por endeuda de inflación	11%					
VAN (Del costo de oportunidad)	\$35,732					
Tasa de interés VAN=0	30.3%					
Flujo de caja de libre disponibilidad	(\$23,694)	(\$15,682)	(\$3,959)	\$15,151	\$22,654	\$24,747
VAN	(\$0)					\$81,784
Gastos fijos		\$97,531	\$97,531	\$97,531	\$97,531	\$97,531
TIR	30.26%					
VAN Cr	\$356,505					
VAN Activo	\$166,694					
Km	18.52%					
Kr	4.00%					
Ks	29.52%					
Beta de ingresos	0.56					
Beta de activos	1.76					

Elaboración propia

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

A continuación presentamos imágenes de la página web de Kutina Tours

Página web de Kutina Tours

KUTINA TOURS
Let's begin the experience...

[Presentation](#) | [Who makes the experience possible](#) | [Choose your experience](#) | [More information](#) | [Why Kutina Tours](#) | [Kutina Circle](#)

Our Packages

Unforgettable Coast (10 days / 9 nights)
The Unforgettable Coast let the tourist enjoy the main attractions of North Coast of Peru: beaches, natural places, history, thermal water, and tradition. It includes visit to three departments... [more](#)

Mystic Mountain (12 days / 11 nights)
This package let the tourist discover and take active part in main tourism attractions in Cuzco and Puno from a mystic and relax perspective. It includes stay in Kamaquen Center (Spiritual & Relaxation Center) and full contact with nature... [more](#)

Exotic Jungle (8 days / 7 nights)
This product is focused in the department of San Martin and... [more](#)

Welcome to Kutina Tours

Kutina Tours is a company that provides every type of planning and operational travel service to clients from all over the world to Peru. We have a premium staff, and operations in major destinations in Peru through our associates travel companies. We have access to the best vehicles, guides and locations in Peru, and we pride ourselves on our dedication to our clients, in order to ensure that each detail of every trip is perfect.

Kutina Tours provides a complete range of services for anti-stress mix travel characterized by:

- Tour Series and Groups
- Quality Control
- Anti-stress Mix

Package of the month

Mystic Mountain
This package let the tourist discover and take active part in main tourism attractions in Cuzco and Puno from a mystic and relax perspective. It includes stay in Kamaquen Center (Spiritual & Relaxation Center) and full contact with nature. It also includes the main archeological complex like Machu Picchu and Ollantaytambo. [more >>](#)

Perú in Photos

[click to enlarge](#)

[more >>](#)

[Intro](#) | [Home](#) | [Contact Us](#) | [Site Map](#)

All Right Reserved © Lima - Perú | 2004

continúa...

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

...viene

[Presentation](#) | [Who makes the experience possible](#) | [Choose your experience](#) | [More information](#) | [Why Kutina Tours](#) | [Kutina Circle](#)

Presentation

Our Services

Kutina Tours is a company that provides every type of planning and operational travel service to clients from all over the world to Peru. We have a premium staff, and operations in major destinations in Peru through our associates travel companies. We have access to the best vehicles, guides and locations in Peru, and we pride ourselves on our dedication to our clients, in order to ensure that each detail of every trip is perfect.

Kutina Tours provides a complete range of services for anti-stress mix travel characterized by:

Tour Series and Groups

Using our ability to confirm accommodation at competitive prices, and our wide range of products and resources, Kutina Tours can create and operate tour series groups to exact specifications and, if required, under different corporate identities, including your own.

Quality Control

Is all-important to us, which is why Kutina Tours's Quality Control of service ensures we are: Implementing corporate standards and relevant identity at all times. Monitoring and refining all services. Contacting every client regularly to ensure that services are accomplished. Ensuring that Kutina Tours's guests receive the best available services.

Anti-stress Mix

Every package of our offer includes a series of anti-stress components combined in a way that will produce the relaxing effect you are looking for. Terms like contact with nature, thermals, meditation, relaxing massages, walking, recreation, integration, cultural visits, regional activities and gastronomy will take a special meaning in our products and, you will be positively surprised with the Kutina Tours's anti-stress mix.

OUR SERVICE PROMISE

For each of different types of travel service, one thing remains constant - the Enjoy Peru Service Promise. This ensures that we provide our clients with the following:

- A flexible response, to all your inquiries.
- A rapid response to any inquiry made.
- The best guides available care for Kutina Tours's clients while in Peru.
- Kutina Tours's local contacts and Peruvian offices ensure our clients receive preferential treatment every step of the way, while they are in Peru.
- Every client travelling to Peru has the security of a 24-hour contact number, for assistance any time of the day or night.
- Communications are all important to us, and we ensure that we have the best available systems and technology.
- Creativity. As we recognise that each group, or individual is different we ensure that the maximum creative energy goes into each group we handle, both large and small, so that we far exceed our clients travel expectations in Peru.
- Value for money is more important today than ever before.
- Kutina Tours offers the best value for money available for the level of service required.
- Language skills are a must in today's global village, which is why we have fluent English, and French speakers as permanent staff.

[Intro](#) | [Home](#) | [Contac Us](#) | [Site Map](#)

All Right Reserved © Lima - Perú | 2004

continúa...

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

...viene

continúa...

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

...viene

KUTINA TOURS
Let's begin the experience...

Presentation | Who makes the experience possible | Choose your experience | More information | Why Kutina Tours | Kutina Circle

Choose your experience

Unforgettable Coast | Mystic Mountain | Exotic Jungle | The Mantaro Collague | Wellness Mix

Tour Packages

In order to satisfy the different climate preferences and taking advantage of Peruvian tourism diversity of attractions, we have created five products applying the concept of anti-stress, and covering our main geographic regions: coast, mountain and jungle.

All packages include:

- Four and five stars hotels during your visit.
- Breakfast
- Air conditioned Transportation between airport and hotels, also for visiting programmed tourism attractions
- Air and Land local transport
- Two nights in the city of Lima and City and Shopping Tours

Not included:

- International air tickets
- Air Booking expenses
- Additional days of visit, not planned in the package.
- Tax payment
- Beverages & Meals

continúa...

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

...viene

The products are:

Unforgettable Coast (10 days / 9 nights)

The Unforgettable Coast let the tourist enjoy the main attractions of North Coast of Peru: beaches, natural places, history, thermal water, and tradition. It includes visit to three departments: Piura, Lambayeque and La Libertad, where the tourist can relax in contact with sun and sea.

It can be taken every season of the year, but is between January and March, and also September where you can enjoy regional festivities.

Mystic Mountain (12 days / 11 nights)

This package let the tourist discover and take active part in main tourism attractions in Cuzco and Puno from a mystic and relax perspective. It includes stay in Kamaquen Center (Spiritual & Relaxation Center) and full contact with nature. It also includes the main archeological complex like Machu Picchu and Ollantaytambo.

The recommended period of the tour is between April and August also October, in order to take advantage of climate conditions and regional festivities.

Exotic Jungle (8 days / 7 nights)

This product is focused in the department of San Martin and particularly in the cities of Tarapoto and Moyobamba. Here tourists can enjoy resort, appreciate beautifulness of Peruvian jungle, natural places, water falls, and thermals.

The best season for taking the tour is in the months of March, April, August, October and November.

The Mantaro Collague (9 days / 8 nights)

In this package, the tourists can appreciate both the mountain beautifulness and the exuberant jungle. This mix of landscapes produces in the nature-fan tourist a relaxation effect also you can appreciate beautiful handicraft Works. This tour consists of visits to the cities of Huancayo, Jauja, Tarma and San Ramon, situated in the Department of Junin.

The best season for taking this tour is during the month of June, when takes place the San Juan festivity. July and November are also good months for visiting.

Wellness Mix (8 days / 7 nights)

This package is designed specially for copules. Cajamarca, capital of the Department with the same name, is the main scene of this tour. It includes staying in hotel-spa Laguna Seca, where tourists can enjoy thermals baths and masage therapy at the hotel. They can also appreciate tourism attractions of the region.

The ideal months for taking this tour are January, February (Carnival month), April (Porcon crosses month), September, and December.

For more information about this package [click here](#)

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

...viene

Presentation | Who makes the experience possible | Choose your experience | More information | Why Kutina Tours | Kutina Circle

More Information

About Antistress and Thermals | Relax in Peru

About Antistress and Thermals

Traveling tips: reduce stress when traveling
http://arar.essortment.com/travelingtip_rtxn.htm

Check out these helpful tips to cut down on stress and increase your energy level when traveling on a business trip or pleasure vacation.

If you're going to be away from home for a few days on business, or if you've finally arranged for your dream vacation, use these helpful travel reminders to cut down on stress and increase your energy level.

First...Plan Ahead!
Consider your carry-on baggage. Are you taking too much? Are you taking enough? More importantly, are you within Federal Aviation Administration (FAA) guidelines? The math is easy: Height + Width + Depth = 45 inches. This means the total dimensions of your bag, when added together, must be 45 inches or less. If your answer is greater than 45 inches, it's time to find another bag.

Don't forget to consult your doctor for advice about medications and immunizations especially if you are going overseas. If you are on a special diet, request your meal preferences in advance of your scheduled departure. While you're at it, if you have any other special needs, now is the time to discuss them with airline personnel.

continúa...

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

...viene

Second...Don't Skimp on Sleep!

For a pleasant traveling experience, stock up! Rest as much as possible before your trip and you'll be glad you did. Also, to help avoid jet lag, you might want to try to adjust your sleep schedule before getting on the plane; get into a regular routine of sleeping and waking hours. This "routine," will help your body adjust to the time changes more easily.

While on the plane, you might want to set your watch to the travel destination if you haven't already done so. Remember, if you feel tired during your trip, try to take short naps and avoid naps longer than one hour. Too much sleep is just as bad as not enough.

Third...Eat and Drink Right!

As tempting as new foods can be when traveling to foreign countries, here are a few suggestions you should keep in mind before allowing the local fare to reach your lips.

First, choose foods that allow your body to function at full capacity. Make sure you get plenty of fresh fruits and vegetables (those in season are best!), high-fiber grains and complex carbohydrates.

If you normally avoid greasy foods and those high in fat, don't change your eating habits now! Fatty foods and heavily spiced foods are almost always guaranteed to upset a stomach.

Don't forget to drink water -- lots of water -- especially when flying! A good rule of thumb is to consume at least 8 ounces for each hour of flight time to avoid dehydration. (Adequate water consumption also helps reduce jetlag, too!) If, however, you have doubts about the quality of the water in your destination of travel, choose bottled water.

Above all, keep a close watch on your consumption of caffeine and alcohol. These two "characters," could noticeably affect your sleep and energy levels.

And, Lastly...Don't Just Sit There!

Get up and move! Exercise is important...even if you're on a plane or you've reached your final destination! Include moderate activity such as a half-hour walk in your traveling routine. Not only does it do wonders to reduce stress, but exposure to sunlight dramatically helps your body to adjust to the new time zone. Pssst...don't forget the "cool-down" period (about two hours) before you go to bed!

Here's to a healthy, stress-free trip!

- Let's Talk About Stress - Wellness - Aboriginal Youth Network Health Centre
- The Web's Stress Management and Emotional Wellness Page
- Health and Wellness: Managing Stress: Home Page
- Stress and Wellness Resources from Whole Person Associates: The Stress and Wellness Specialists
- Links related to Stress Management and Emotional Wellness Resources
- Guided Imagery - stress management, relaxation, healing, wellness through guided imagery and visualization
- Wellness Notes
- Wellness eJournal

continúa...

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

...viene

Presentation | Who makes the experience possible | Choose your experience | More information | Why Kutina Tours | Kutina Circle

More Information

About Antistress and Thermals | Relax in Peru

Relax in Peru

Your Peru tour
Your Peru tour will add a valuable part to your "life's backpack". Your remembrance of your exposure to the friendly people, rich culture and overwhelming nature of Peru will always bring back warm feelings to your Peru vacation, wherever you go. You have to take care of yourself by not becoming too homesick to a country that has become very dear to you: Peru.

We offer a complete Peru trip, well organized, professional guided and seamlessly executed, consisting of: the flight (roundtrip) from a European or USA airport to Lima (Jorge Chavez), transportation (bus, plane) between destinations in Peru, organisation of the transfers between your hotel and the bus terminal or airport, your accommodation and a number of high quality tours and excursion packages.

For.....
Individuals, couples and groups up to 20 persons, coming from all over the world.

continúa...

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

...viene

You can compose your Peru trip

We offer our expertise to help you build your Peru vacation. We are with you all the way as a facilitator to compose the Peru trip you want. The session Peru tours will show you your opportunities per destination. Here is the feedback of one of our customers on helping her composing her tailor made Peru trip:

So...prices must be high. Right?

Wrong! Our prices are comparable with the prices of a standard Peru trip! Sometimes even lower.

What can you do to receive a quote and what will happen subsequently?

Fill out the "quote request form", and submit the information.

We will react within 24 hours, by a tentative itinerary. Here is an example of our initial reaction. A process of creative communication will continue untilyou are satisfied with your Peru trip. The fee is part of our agreement.

We start the reservation process with our resources. At the same time we ask you to transfer the fee into our bank account.

Before you depart you will receive a statement with detailed information about your itinerary and contacts.

You will enjoy your travel to Peru and we will safeguard the seamless execution of the itinerary agreed upon.

Brief outline on how you can explore the site of Peru 4U.

This Peru travel site is built for your convenience: if you know what you want and have little time, then open the quote request form, tick off the packages you want and you will get a response within 24 hours. If you have all the background information about Peru and you are interested in the content of our packages per destination, then you go to the Peru tours session of our website. If you need background information on the different destinations in Peru, then you go to the session Peru Information. You can switch from the Tours session to the Information session per destination.

Other link to help you

- http://www.bugbog.com/exotic_places/peru_travel.html

About Destinations

- <http://www.andeantravelweb.com/peru/destinations/>
- <http://www.masitravel.com/destinos/destinations.htm>
- http://www.lonelyplanet.com/destinations/south_america/peru/index.htm
- http://www.peru.org.pe/e_ftodidadeseng.asp
- http://www.perutravels.net/peru/peru_travel_information...

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

...viene

The image shows the header and main content area of the Kutina Tours website. The header features a banner with the text "KUTINA TOURS" and "Let's begin the experience..." on the left, and a background image of ancient stone ruins and a statue of a person wearing a headdress on the right. Below the banner is a navigation bar with links: "Presentation", "Who makes the experience possible", "Choose your experience", "More information", "Why Kutina Tours", and "Kutina Circle". The main content area is titled "Kutina Circle" and contains a login section for "OLD USER" with fields for "LOGIN" and "PASSWORD", and a "Send" button. Below this is a registration section titled "FILL THIS FORM TO NEW USER" with fields for "Nick", "Password", "Names", "Address", "Telephone", "Celular Phone", "Email", and "Country", along with "Send" and "Clear" buttons.

KUTINA TOURS
Let's begin the experience...

Presentation | Who makes the experience possible | Choose your experience | More information | Why Kutina Tours | Kutina Circle

Kutina Circle

OLD USER

LOGIN PASSWORD

Send

FILL THIS FORM TO NEW USER

Nick

Password

Names

Address

Telephone

Celular Phone

Email

Country

Send **Clear**

Intro | Home | Contac Us | Site Map All Right Reserved © Lima - Perú | 2004

continúa...

Anexo 20: Página web de Kutina Tours

...viene

Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

BREALEY, Richard; MYERS, Stewart. “Presupuesto de capital y riesgo”. En: Principios de finanzas corporativas. 5a. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1998. Cap. 9, p. 158.

CAVANAGH, Jonathan. **Peru: the top 10,000 companies 2004**. Lima: Peru: Top Publications, 2004. p. 791 - 796.

CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas; JACOBS, F. Robert. **Administración de producción y operaciones**. 8ª. ed. Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill, 2000. p. 265-279.

DEL ALCÁZAR, Benjamín. **Los canales de distribución en el sector turístico**. Madrid: ESIC, 2002. p. 48.

EL COMERCIO. “Gobierno se compromete a dar mayor impulso a las concesiones de carreteras” En: El Comercio (PE): 29/07/2004; p. A3.

GANOZA DURANT, Carlos; ZAPATA, Verónica. “Marcas para pasar la noche”. En: Semana económica. PE 20(928): 3-5, jul., 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. **Perú: compendio estadístico 2003**. Lima: INEI, 2003. p. 589-608.

MEJÍA, Mario. “Llegaremos a un millón de turistas”. En: El Comercio. (PE): 14/06/2004; p.B8.

PROMPERÚ, Comisión de Promoción del Perú. **Turismo para personas con discapacidad: Un segmento en desarrollo**. Lima: PromPerú, 1999. p. 7-9.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

AARP FOUNDATION. “Apply online”. En: **Aarp.org**. [en línea]. Washington: AARP Services, Julio 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.aarp.org/adguide/applyonline/>

ANTARTICA LIBROS. “Marketing para turismo”. En: **Antártica libros**. [en línea]. 3ª. ed. Santiago: Antártica Libros, Julio 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.antartica.cl/antartica/servlet/LibroServlet?action=fichaLibro&id_libro=23621

ARNOLD, Roy; MAGSIG, Jo-Emily. “Stress”. En: **Blue Cross and Blue Shield of Montana**. [en línea]. Montana: Blue Cross and Blue Shield Association, Marzo 2003. [citado 17 Julio 2004]. p. 1-4. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.bcbsmt.com/Health/Assets-Health/Downloads-Health/WellnessTips/articles_wellness_stress.pdf

BERNSTEIN, Phyllis. “Prime target: Baby Boomers and retirement planning”. En: **tax.cchgroup.com**. [en línea]. Chicago: CCH Tax and Accounting, Mayo-Junio 2004. [citado 7 Agosto 2004]. p. 1-7. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://tax.cchgroup.com/FocusOnTax/2004-06/baby_boomers_Bernstein_JORP.pdf

BERRY, Donna. “Dairy foods for today's Baby Boomers: Innovate to meet the needs and wants of Baby Boomers today, and as they age - Tools for innovation”. En: Looksmart. [en línea]. Arizona: Dairy Foods, Octubre 2003. [citado 11 Julio 2004]. p.1-4. HTML Document. Disponible en:
http://articles.findarticles.com/p/articles/mi_m3301/is_10_104/ai_109271654

BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS. “News release: Personal income and outlays”. En: Bea.Gov. [en línea]. Washington: BEA, Agosto 2004. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:
<http://www.bea.gov/bea/newsrel/pinewsrelease.htm>

COMPLEJO YACU RUPAJ - RESORT SPA TERMAL. “Las aguas termales”. En: Yacu Rupaj. [en línea]. Santiago del Estero: s.n., Mayo 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en:
http://www.yacurupaj.com.ar/ESP/aguas_termales.htm

CONFEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS DE LA AMÉRICA LATINA “Directorio turístico latinoamericano: APAVIT”. En: Cotal.org. [en línea]. Buenos Aires: Cotal, Agosto 2004. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:
<http://www.cotal.org.ar/cotal/directorio/verAsoc.asp?codiAsoc=16>

DAVIES, Curt; LOVE, Jeff. “Tracing Baby Boomer attitudes then and now. A comparative look at the attitudes of Baby Boomers in the 1970s and 2002”. En: Research.aarp.org. [en línea]. Washington, DC: AARP, Agosto 2002. [citado 11 de Julio de 2004]. p. 1-30. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: <http://research.aarp.org/general/bbattitudes.pdf>

DIRECCION GENERAL DE MIGRACIONES Y NATURALIZACIÓN. “Estadísticas de movimiento migratorio en el Perú”. En: DIGEMIN. [en línea]. Lima: DIGEMIN, Junio 2004. [citado 14 Junio 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.digemin.gob.pe/f_home_digemin.asp?cpd=322

EL MUNDO.ES. **Diccionarios.** [en línea]. Madrid: Mundinteractivos, Agosto, 2004. [citado 31 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: <http://www.elmundo.es/diccionarios/>

EUROPEAN COMISSION. “USD (United States) US dollar”. En: Europa Web Site. [en línea]. Bruselas: European Communities, Agosto 2004. [citado 7 agosto 2004]. HTML Document. Disponible en: http://europa.eu.int/comm/budget/inforeuro/index.cfm?fuseaction=currency_historique¤cy=201&SearchField=&Period=2004-8&Delim=,&Language=en

FERRAZZANO, Marina “Ultra meditación”. En: **Ultraguia.com.ar**. [en línea]. Patagonia: s.n., Julio 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.ultraguia.com.ar/SaludEcologia/UltraMeditacion01.htm>

FISH, L. A. “Process strategy and capacity planning”. En: **Canisius College**. [en línea]. New York: Canisius College, Julio 2004. [citado 20 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en:

<http://www2.canisius.edu/~fishl/procselectcapacity.html>

FÖHR, Alfred. “Eurostat prepara una directiva para establecer un marco legal en la recogida de información”. En: **Fuentes estadísticas**. [en línea]. Madrid: Seyde, Julio 2004. [citado 6 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.fuentesestadisticas.com/numero8/paginas/fest12.html>

FRANCESE, Peter. “American demographics: Top trends for 2003”. En: **Looksmart**. [en línea]. New York: American Demographics, Diciembre 2002. [citado Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:

http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4021/is_11_24/ai_95309969

FUNDACIÓN GRUPO EROSKI “Ecoturismo. Turismo responsable”.
En: **Revistacomsumer.es**. [en línea]. ES (57): 1-2, jul.-ago., 2002.
[citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en:
<http://revista.consumer.es/web/es/20020701/actualidad/informe1/487652.php>

GONZÁLEZ, Yarelis. “¿Qué es la reflexología? En: **Bariloche, Naturaleza y Tecnología** [en línea]. Bariloche: s.n., Julio 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en:
<http://www.barilochenyt.com.ar/reflexologia.htm>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA-
INEI. “Sistema de cuentas nacionales: PBI por grandes actividades:
Restaurantes y hoteles”. En: **INEI-Información Económica**. [en línea].
Lima: INEI, Julio 2004. [citado 7 de Agosto]. HTML Document.
Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/>

---. “Sector externo: Tipo de cambio bancario”. En: **INEI-Información Económica**. [en línea]. Lima: INEI, Julio 2004. [citado 7 de Agosto].
HTML Document. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/>

LATIN FOCUS. “México: tipo de cambio 1995-2004”. En: **Latin Focus**. [en línea]. Barcelona: Latin Focus, Agosto 2004. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:
<http://www.latin-focus.com/spanish/countries/mexico/mexexchg.htm>

MAIER, Jeri. “Questions about Boomers and related issues”. En: **Boomers International**. [en línea]. California: Boomers International,

Abril 2004. [citado 5 julio 2004]. HTML Document. Disponible en:
<http://boomersint.org/quesansold1.htm>

MARYANOV, Eric. “Baby Boomers travel the most more time & money leads to increased vacations”. En: All-Travel.com. [en línea]. Los Angeles: All-Travel.com, Diciembre 2003. [citado 25 Setiembre 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.all-travel.com/media_col30.html

MCKESSON HEALTH SOLUTIONS LLC. “Control del estrés: versión breve”. En: University of Michigan Health System. [en línea]. Michigan: McKesson Health Solutions LLC, 2003. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en:
http://www.med.umich.edu/1libr/aha/aha_svstress_spa.htm

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. “Decreto Supremo N°037-2000-ITINCI”. En: Mincetur. [en línea]. Lima: Mincetur, Diciembre 2000. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:
<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/legal/AGVTREG.htm>

---. “Comité Multisectorial para el desarrollo del termalismo en el Perú”. En: Mincetur. [en línea]. Lima: Mincetur, Junio 2002. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:
http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/acta_const.htm

---. “Resolución Viceministerial N°074-2001-MITINCI/VMT”. En: **Mincetur**. [en línea]. Lima: Mincetur, Marzo 2003. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/legal/RV-074-2001-MITINCI-HMT.htm>

---. “Formulario para obtener la condición de Agencia de Viajes de Turismo acreditada”. En: **Mincetur**. [en línea]. Lima: Mincetur, Marzo 2003. [citado 7 Agosto 2004]. Microsoft WORD. Disponible en:

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/legal/FORMULARIO.doc>

---. “Programa de desarrollo económico, reducción de pobreza y turismo del Circuito Norte”. En: **Mincetur**. [en línea]. Lima: Mincetur, Agosto 2004. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:

http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/proy_circuito.htm

MONA. **Re: Request for Information**. En: maupintour.com. [en línea]. Nevada: Maupintour, Julio, 2004. 20:30:42. Microsoft Outlook Web Access. [citado 19 Julio 2004]. Disponible en: info@maupintour.com

NEVA, Susan. **Re: Request for Information**. En: sitatours.com. [en línea]. Los Angeles: SITA World Travel Inc., Agosto, 2004. 08:40:40. Microsoft Outlook Web Access. [citado 3 Agosto 2004]. Disponible en: susann@sitatours.com

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. “Información sobre la industria de la hotelería, la restauración y el turismo”. En: Organización Internacional del Trabajo. [en línea]. Ginebra: OIT, Octubre 2003. [citado 4 Julio 2004]. p.1-2. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/download/wssd/pdf/tourism.pdf

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. “Barómetro OMT del turismo mundial”. En: World Tourism Organization. [en línea]. ES 2(1): 1-22, ene., 2004. [citado 16 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en:

http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html

---. “Barómetro OMT del Turismo Mundial”. En: World Tourism Organization. [en línea]. ES 2(2): 1-4, jun., 2004. [citado 16 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/menu.html

PODER JUDICIAL. “Ley sobre modificaciones de disposiciones tributarias para el desarrollo de la actividad turística”. En: Poder Judicial. [en línea]. Lima: Poder Judicial, Junio 1998. [citado 7 Agosto 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en:

<http://www.pj.gob.pe/orientacion/Legislacion/CD2/Legislaci%C3%B3n%20Tributaria/Beneficios%20Tributarios/Turismo%20y%20Hospedaje/Leyes/L26962.pdf>

PROMPERÚ. “Perfil del turista extranjero 2002”. En: **Publicaciones de Investigaciones de Mercado.** [en línea]. Lima: PromPerú, Junio 2003. [citado 16 Julio 2004]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.peru.org.pe/catalogo/Attach/6380.xls>

SOUTH DAKOTA OFFICE OF TOURISM DEPARTMENT OF TOURISM AND STATE DEVELOPMENT. “Research and resources”. En: **Sdvisit.com.** [en línea]. South Dakota: s.n., Enero 2002. [citado 17 Julio 2004]. p. 1-27. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: <http://sdvisit.com/report/pdf/02research.pdf>

TERMAS WORLD. “Viajar... la mejor terapia”. En: **Termas World.** [en línea]. Valencia: s.n., Julio 2004. [citado 4 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en: http://www.termasworld.com/turismo_termal.asp

THE INNOVATION GROUP. “The innovation group”. En: **The Innovation Group.** [en línea]. New Orleans: The Innovation Group, Julio 2004. [citado 11 Julio 2004]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en: www.theinnovationgroup.net/maint/docs/innovationgroup.pdf

THE NATIONAL TOUR ASSOCIATION'S RESEARCH & DEVELOPMENT COUNCIL. "Current assesment record for the Baby Boomer Market". En: **National Tour Association**. [en línea]. Lexington: National Tour Association, Enero 2002. [citado 16 Julio 2004]. p. 1-21. Adobe Acrobat Reader. Disponible en:
http://www.ntaonline.com/staticfiles/car_boomer.pdf

TRAVEL VIDEO.TV. "What's been happening in Peru". En: **Travel Video.TV**. [en línea] Toronto: TravelVideo.TV, Noviembre 2003. [citado 7 Agosto 2004]. HTML Document. Disponible en:
http://travelvideo.tv/news/more.php?id=328_0_1_0_M39

UNCTAD SECRETARIAT. "e-Commerce and development report 2001". En: **United Nations Conference on Trade and Development**. [en línea]. New York; Geneva: United Nations, Noviembre 2001. [citado 14 Julio 2004]. p. 45-46. Adobe Acrobat Reader. Disponible en:
<http://www.unctad.org/en/docs/ecdr01p2.en.pdf>

VERSCHUREN, Frank. "Spa health and wellness tourism: A new product portfolio at the canadian tourism commission". En: **CanadaTourism.com**. [en línea]. Ottawa: s.n., Abril 2004. [citado 11 de Julio del 2004]. p. 1-17. Adobe Acrobat Reader. Disponible en:
www.canadatourism.com/ctx/files/programs/data/en_ca/product_development/activities/spa_health_and_wellness/Business_Case_ENG.pdf

WEST, Gale E. “The place of older people in the consumer market”. En: **Université Laval**. [en línea]. Québec: s.n., Julio 2004. [citado 11 Julio 2004]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.ulaval.ca/dgfc/age3/aiuta/textes/west.htm>

WISCONSIN DEPARTMENT OF TOURISM. “The mature traveler and the Baby Boomers”. En: **Wisconsin.gov**. [en línea]. Wisconsin: Wisconsin.gov, Enero 2000. [citado 25 Setiembre 2004]. HTML Document. Disponible en:

http://agency.travelwisconsin.com/Research/MarketResearch_Active/maturetravelers.shtm