



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Ciencias Empresariales

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA OPERADORA DE TOURS EN
CUATRIMOTOS**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos**

PABLO AGUSTÍN MORÁN CUBA

**Asesor:
Horacio Javier Barrios Cruz**

**Lima – Perú
2019**

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA OPERADORA DE TOURS EN CUATRIMOTOS”

RESUMEN EJECUTIVO

Cusco es uno de los destinos turísticos más visitados en el mundo, habiéndose estimado que el año 2017 fue visitado por aproximadamente por 3'275,754 turistas, siendo la ciudadela inca de Machupicchu el destino turístico más visitado y dentro de los diferentes destinos turísticos por visitar se encuentran el centro de investigación agrícola incaico de Moray y las minas de sal natural en el distrito de Maras, provincia de Urubamba.

El turismo en Cusco está determinado por las rutas turísticas establecidas y operadas por las Agencias de Viajes y Turismo o en muchos casos por guías turísticos independientes y experimentados. Entre los destinos turísticos podemos destacar el valle del río Urubamba o Valle Sagrado de los Incas en la provincia de Urubamba y como parte de esta ruta turística se encuentra el destino turístico de Moray y las minas de sal de Maras, los cuales dentro del programa del turista también son visitados a través de empresas operadoras de paseos turísticos en cuatrimotos y los servicios adicionales que estas ofrecen.

La oportunidad de negocio está sustentada principalmente en que la demanda en el sector turismo está en crecimiento, basados en las estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que ha registrado un crecimiento sostenido del 7.5% anual en la última década y las proyecciones estimadas de crecimiento del sector al 2022.

En relación a la demanda del turismo en la ciudad de Cusco, el boletín estadístico de turismo 2016 de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cusco, nos demuestra que del año 2000 al 2017 se ha registrado un crecimiento promedio de 13.68 % en la afluencia de turistas, del cual el 90.6% corresponde al turismo extranjero y de acuerdo al reporte estadístico de turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo el crecimiento registrado el año 2017 en relación al año 2015 este incremento ha sido del 15.18 % de turistas.

El objetivo de este proyecto es evaluar la viabilidad de desarrollar un plan de negocios que consiste en la creación de una empresa operadora de tours en cuatrimotos que opere tours en cuatrimotos en el distrito de Maras, región en la cual además de su diversidad paisajística y natural se encuentran los destinos turísticos del centro de investigación incaico de Moray y las minas de sal natural de Maras, los cuales se configuran como destinos turísticos en la ruta turística del Valle Sagrado de los Incas de Urubamba.

El mercado meta para este negocio está compuesto principalmente por personas de 18 a 50 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, cuya predisposición al turismo de aventura es del 59% y que además están interesados en combinar la aventura y diversión al máximo en sus visitas turísticas, con lo cual se atendería un mercado de 31,626 turistas en el primer año del horizonte de evaluación proyectado.

Acorde al análisis de las preferencias del turista y las estadísticas de las oficinas encargadas de monitorear al turismo, se puede afirmar que es un mercado en crecimiento y dispuesto a disfrutar al máximo de las oportunidades y experiencia para disfrutar de la naturaleza y actividades de aventura.

La propuesta de valor de nuestra empresa es ofrecer un servicio turístico de cuatrimotos que le permitirá al turista disfrutar a lo largo de su recorrido turístico en cuatrimotos de los destinos turísticos de Chinchero, Maras y Moray; así como de la naturaleza y paisajes que encontraremos en estas localidades, además de percibir un ambiente amigable, seguro y de llevarse un recuerdo inmediato de su experiencia en las cuatrimotos; para lo cual la empresa estará equipada con cuatrimotos marca Yamaha de 350cc, equipo básico de seguridad (cascos, antiparras y guantes), cámara personal de alta definición y con guías de turismo bilingües certificados y capacitados en primeros auxilios y arqueología de la región.

Este proyecto de inversión se ha evaluado con un horizonte de 5 años con método de perpetuidad, considerando una inversión inicial requerida de S/ 264,685.00 soles, la cual se financiará en su totalidad con aportes del inversionista, teniendo en cuenta un costo de oportunidad exigido del orden del 22.36 %

El flujo económico del proyecto dió los siguientes resultados: VAN asciende a S/. 439,883.00 y la TIR económica a 85 %, de esto se desprende que el presente proyecto de negocio demuestre su viabilidad económica y que satisface el costo de oportunidad exigido por el inversionista, por lo que se recomienda la ejecución del negocio.

Índice

Resumen ejecutivo

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Generalidades.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Determinación del problema y oportunidad.....	4
1.3 Justificación del proyecto.....	5
1.4 Objetivos generales y específicos.....	7
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.....	7
Capítulo II: Estructura económica del sector.....	9
2.1 Descripción del estado actual de la industria.....	9
2.1.1 Segmentación de la industria.....	12
2.1.2 Empresas que la conforman (Ubicación, volumen ventas, empleados, etc.)	22
2.2 Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones).....	24
2.3 Análisis estructural del sector industrial.....	24
2.4 Análisis de la competencia.....	31
2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de la empresa.....	31
2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos.....	33
2.4.3 Matriz de perfil competitivo.....	34
2.5 Análisis del contexto actual y esperado.....	37
2.5.1 Análisis político gubernamental.....	37
2.5.2 Análisis económico.....	41
2.5.3 Análisis legal.....	48
2.5.4 Análisis cultural.....	49
2.5.5 Análisis tecnológico.....	50
2.5.6 Análisis ecológico.....	52
2.6 Oportunidades y Amenazas.....	53
Capítulo III: Estudio de mercado.....	56
3.1 Descripción del servicio o producto.....	56
3.2 Selección del segmento del mercado.....	61
3.3. Investigación cualitativa.....	62
3.3.1 Procesos de muestreo.....	64
3.3.2 Diseño de instrumento.....	65
3.3.3 Análisis y procesamiento de datos.....	68

3.4 Investigación cuantitativa.....	74
3.4.1 Procesos de muestreo.....	75
3.4.2 Diseño de instrumento.....	76
3.4.3 Análisis y procesamiento de datos.....	77
3.5 Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo.....	92
3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes.....	94
Capítulo IV: Proyección del mercado objetivo.....	95
4.1 El ámbito de proyección.....	95
4.2 Selección del método de proyección.....	95
4.2.1 Mercado potencial.....	96
4.2.2 Mercado disponible.....	96
4.2.3 Mercado efectivo.....	97
4.2.4 Mercado objetivo.....	98
4.3 Pronóstico de ventas.....	100
4.4 Aspectos críticos que impactan al pronóstico de ventas.....	100
Capítulo V: Ingeniería del proyecto.....	102
5.1 Estudio de ingeniería.....	102
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.....	102
5.1.2. Selección del equipamiento.....	109
5.1.3. Lay out.....	117
5.1.4. Distribución de equipos y maquinarias.....	118
5.2 Determinación del tamaño.....	118
5.2.1. Proyección de crecimiento.....	119
5.2.2. Recursos.....	120
5.2.3. Tecnología.....	120
5.2.4. Flexibilidad.....	121
5.2.5. Selección del tamaño ideal.....	121
5.3. Estudio de localización.....	121
5.3.1. Definición de factores locacionales.....	121
5.3.2. Consideraciones legales.....	123
5.3.2.1. Identificación del marco legal.....	123
5.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa.....	125
5.4 Determinación de la localización óptima.....	127
Capítulo VI: Aspectos organizacionales.....	128
6.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada.....	128
6.1.1 Visión de la empresa.....	128

6.1.2 Misión de la empresa.....	128
6.1.3 Principios.....	129
6.2. Formulación de estrategias de negocio.....	130
6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas.....	130
6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada.....	130
6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave.....	131
6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos.....	135
6.7. Políticas de recursos humanos.....	135
Capítulo VII: Plan de marketing.....	137
7.1 Estrategias de marketing.....	137
7.1.1. Estrategias de producto.....	138
7.1.2. Estrategias de precio.....	140
7.1.3. Estrategias de distribución.....	144
7.1.4. Estrategias de promoción y publicidad.....	144
7.2. Estrategias de ventas.....	145
7.2.1. Plan de ventas.....	145
7.2.2. Políticas de servicios y garantías.....	146
Capítulo VIII: Planificación financiera.....	147
8.1. La inversión.....	147
8.1.1 La inversión pre-operativa.....	147
8.1.2. La inversión de capital de trabajo.....	149
8.1.3. Costo del proyecto.....	150
8.1.4. Inversiones futuras.....	150
8.2. Financiamiento.....	151
8.2.1. Endeudamiento y condiciones.....	151
8.2.2. Capital y costo de oportunidad.....	152
8.2.3. Costo de capital promedio ponderado.....	154
8.3. Presupuesto base.....	154
8.3.1. Presupuesto de ventas.....	154
8.3.2. Presupuesto de costo de producción.....	155
8.3.3. Presupuesto de compras.....	155
8.3.4. Presupuesto de costo de ventas.....	156
8.3.5. Presupuesto de gastos administrativos.....	157
8.3.6. Presupuesto de marketing y ventas.....	158
8.3.7. Presupuesto de gastos financieros.....	158
8.4. Presupuestos de resultados.....	159

8.4.1. Estado de resultados.....	159
8.4.2. Estado de situación financiera.....	159
8.4.3. Flujo de caja proyectado.....	160
Capítulo IX: Evaluación económico financiera.....	162
9.1 Evaluación financiera.....	162
9.1.1. TIR	162
9.1.2. VAN.....	162
9.1.3. ROE.....	162
9.1.4. Ratios.....	163
9.2. Análisis de riesgo.....	163
9.2.1. Análisis de punto de equilibrio.....	163
9.2.2. Análisis de sensibilidad.....	165
9.2.3. Análisis de escenarios.....	165
Conclusiones y recomendaciones.....	168
Conclusiones.....	168
Recomendaciones.....	168
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
Gráfico 1. Proceso de endoso del grupo turístico.....	103
Gráfico 2. Proceso de organización del tour en cuatrimotos.....	104
Gráfico 3. Proceso de recepción del grupo turístico	106
Gráfico 4. Proceso de facturación de la empresa	107
Gráfico 5. Actividades Post Tour	108
Gráfico 6. Lay out	117
Gráfico 7. Estructura organizacional	131
Gráfico 8. Canal de distribución.....	144
ÍNDICE DE FIGURAS	
<i>Figura 1.</i> PBI Turístico.....	6
<i>Figura 2.</i> La importancia del turismo.....	9
<i>Figura 3.</i> Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 edition.....	10
<i>Figura 4.</i> PBI Turístico	16
<i>Figura 5.</i> Destinos latinoamericanos más solicitados.....	17
<i>Figura 6.</i> Segmentos importantes para el Perú	18
<i>Figura 7.</i> Participación de las paginas operadoras	19
<i>Figura 8.</i> Flujo de turistas internacionales.....	19
<i>Figura 9.</i> Corredor turístico preferencial Cusco-Machupicchu	20

Figura 10. Llegada de visitantes al Complejo Arqueológico de Moray	22
Figura 11. Modelo de competencias de las cinco fuerzas	31
Figura 12. Proyección de variaciones de tipo de cambio	41
Figura 13. Proyecciones de crecimiento mundial	42
Figura 14. Variaciones de Precios de referencia combustibles derivados del petróleo	43
Figura 15: Principales indicadores macroeconómicos	44
Figura 16: PBI del departamento de Cusco según sus actividades económicas.	44
Figura 17. PBI Turístico (miles de millones y porcentaje)	45
Figura 18. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019.....	47
Figura 19. PBI Turístico por actividad económica.....	47
Figura 20. Actividad turística en cuatrimotos.....	51
Figura 21. Actividad turística en cuatrimotos	52
Figura 22. Tour de 1/2 día.....	58
Figura 23. Tour de 1 día	58
Figura 24. Laptop	109
Figura 25. Impresora EPSON.....	109
Figura 26. Impresora de fotos.....	111
Figura 27. Cámara filmadora.....	111
Figura 28. Cámara fotográfica.....	112
Figura 29. Cuatrimoto Yamaha 350cc.....	113
Figura 30. Motocicleta 250cc.....	115
Figura 31. Depósito de combustible.....	116
Figura 32. Casco de motociclista.....	116
Figura 33. Guantes de motociclista.....	117
Figura 34. Logotipo de la empresa.....	139
Figura 35. Matriz de probabilidad e impacto.....	166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Empresas operadoras de cuatrimotos</i>	23
Tabla 2 Ponderación.....	25
Tabla 3 <i>Rivalidad entre empresas competidoras</i>	25
Tabla 4 <i>Entrada potencial de nuevos competidores</i>	26
Tabla 5 <i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	27
Tabla 6 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	28
Tabla 7 <i>Poder de negociación de los consumidores</i>	29
Tabla 8 <i>Resumen de las fuerzas de Porter</i>	30

Tabla 9	<i>Empresas operadoras del servicio turístico de cuatrimotos</i>	32
Tabla 10	<i>Criterios de los tour operadores</i>	34
Tabla 11	<i>Participación de mercado</i>	34
Tabla 12	<i>Matriz de perfil competitivo</i>	36
Tabla 13	<i>Perfil del vacacionista nacional 2015</i>	49
Tabla 14	<i>Perfil del Turista Extranjero 2015</i>	50
Tabla 15	<i>Matriz EFE</i>	55
Tabla 16	<i>Segmentación geográfica</i>	61
Tabla 17	<i>Segmentación demográfica</i>	62
Tabla 18	<i>Segmentación psicográfica</i>	62
Tabla 19	<i>Segmentación conductual</i>	62
Tabla 20	<i>Mercado potencial</i>	96
Tabla 21	<i>Mercado disponible</i>	97
Tabla 22	<i>Mercado efectivo</i>	98
Tabla 23	<i>Mercado objetivo</i>	98
Tabla 24	<i>Flujo de turistas en temporada alta</i>	99
Tabla 25	<i>Participación de mercado de la competencia</i>	99
Tabla 26	<i>Flujo de turistas</i>	100
Tabla 27	<i>Proyección de crecimiento anual esperado para el proyecto</i>	100
Tabla 28	<i>Proyección de crecimiento de la demanda</i>	119
Tabla 29	<i>Turistas extranjeros a Perú</i>	119
Tabla 30	<i>Turistas extranjeros a Moray</i>	119
Tabla 31	<i>Turistas nacionales a Moray</i>	119
Tabla 32	<i>Evaluación macro locacional</i>	122
Tabla 33	<i>Evaluación micro locacional</i>	123
Tabla 34	<i>Obligaciones en rentas de 3ra Categoría</i>	125
Tabla 35	<i>Obligaciones laborales</i>	125
Tabla 36	<i>Matriz VRIO</i>	130
Tabla 37	<i>Requisitos del administrador</i>	132
Tabla 38	<i>Requisitos del jefe de operaciones y logística</i>	133
Tabla 39	<i>Requisitos del guía de turismo</i>	134
Tabla 40	<i>Remuneraciones y compensaciones</i>	135
Tabla 41	<i>Precio de las operadoras de cuatrimotos</i>	141
Tabla 42	<i>Análisis de los servicios adicionales</i>	141
Tabla 43	<i>Importancia de los servicios adicionales</i>	142
Tabla 44	<i>Importancia de la implementación de los servicios</i>	142

Tabla 45	<i>Inversión en activos tangibles</i>	148
Tabla 46	<i>Inversión en activos intangibles</i>	149
Tabla 47	<i>Cálculo del capital de trabajo</i>	149
Tabla 48	<i>Costo del proyecto</i>	150
Tabla 49	<i>Depreciación anual de activos</i>	150
Tabla 50	<i>Depreciación de activos</i>	151
Tabla 51	<i>Depreciación anual (5 años)</i>	151
Tabla 52	<i>Rendimiento histórico de bonos EEUU</i>	153
Tabla 53	<i>Beta del sector</i>	153
Tabla 54	<i>Tasa de descuento del accionista</i>	154
Tabla 55	<i>Presupuesto de ventas</i>	155
Tabla 56	<i>Presupuesto de costo de producción</i>	155
Tabla 57	<i>Costo de insumos por cuatrimestro</i>	156
Tabla 58	<i>Presupuesto de compras</i>	156
Tabla 59	<i>Presupuesto de costo de ventas</i>	156
Tabla 60	<i>Presupuesto de gastos administrativos</i>	157
Tabla 61	<i>Presupuesto de marketing y ventas</i>	158
Tabla 62	<i>Presupuesto de gastos financieros</i>	158
Tabla 63	<i>Estado de resultados</i>	159
Tabla 64	<i>Estado de situación financiera</i>	160
Tabla 65	<i>Flujo de caja proyectado</i>	161
Tabla 66	<i>Cálculo del período de recuperación de la inversión</i>	162
Tabla 67	<i>Ratios financieros</i>	163
Tabla 68	<i>Detalle de costos y gastos</i>	164
Tabla 69	<i>Punto de equilibrio</i>	164
Tabla 70	<i>Análisis de sensibilidad</i>	165
Tabla 71	<i>Análisis de escenarios</i>	165
Tabla 72	<i>Matriz de riesgos</i>	166
Tabla 73	<i>Matriz de mitigación de riesgos</i>	167
ANEXOS		
Anexo 1.	Resumen Informativo Semanal N° 15 del 20 de abril de 2017.....	170
Anexo 2.	Betas Damodaran – Enero 2017.....	172
Anexo 3.	Indicadores de riesgo - Abril 2017.....	181
Anexo 3A.	Cuadro 8 - Abril 2017.....	182
Anexo 3B.	NC 049 BCRP – Inflación (IPC) - Abril 2017.....	183
Anexo 3C.	http://beat-the-dow.com/es/rendimiento	184

Anexo 4. Ficha técnica entrevista a profundidad: expertos del sector.....	185
Anexo 5. Ficha técnica investigación cuantitativa: Encuesta a agencias de viajes.....	187
Anexo 6. Ficha técnica entrevista a profundidad: Encuestas a guías.....	193
Anexo 7. Ficha técnica entrevista a profundidad: Encuestas a turistas.....	201
BIBLIOGRAFÍA	203
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	205

Introducción

El presente plan de negocios tiene como objetivo evaluar la viabilidad técnica y financiera para la implementación de una empresa operadora de servicios turísticos especializada en tours en cuatrimotos, esta actividad turística se desarrollará principalmente en el distrito de Maras, provincia de Urubamba, departamento de Cusco; la evaluación también comprende el análisis de procesos que van desde las alianzas y estrategias de venta hasta la adquisición de las cuatrimotos y equipos necesarios para la operación de la empresa.

El plan de negocios consta de nueve capítulos. En el primer capítulo se desarrollan los antecedentes del turismo en general, del turismo de aventura y las oportunidades de crear negocios rentables y sostenibles promovidos por las políticas del Estado en el sector turismo. En el segundo capítulo se explica la estructura económica del sector en el que se desarrollaría nuestra empresa; así como la evaluación de las oportunidades y amenazas que se generan en el entorno.

En el tercer capítulo se trata la descripción de nuestro servicio turístico y la evaluación de la viabilidad de nuestro plan de negocios. El segmento objetivo al que nos dirigimos está conformado por las Agencias de Viajes y Turismo en Cusco que son los principales gestores de los requerimientos del turismo en general; entre los requerimientos turísticos se consideran los requerimientos respecto al tour en cuatrimotos en la región de Maras y Moray; así mismo, se desarrolla la metodología y los resultados de la investigación de mercado.

En el cuarto capítulo se dimensiona el mercado objetivo y se explica la metodología usada y para ello se calcula el pronóstico de venta en un periodo de evaluación de 5 años establecido para el proyecto y se explican los factores que impactarían positiva y negativamente en el pronóstico planteado.

En el quinto capítulo se definen los procesos propios que la empresa ejecutará y los recursos necesarios para su implementación; así como los aspectos relevantes para la localización óptima del negocio en función a la demanda estimada y particularidades del negocio. También se describe el marco legal y aspectos legales vigentes para la instalación y funcionamiento de este tipo de negocio.

En el capítulo seis se explica la cultura organizacional que guiará a la empresa y la estrategia de negocio necesaria para incursionar en el mercado, teniendo en consideración las ventajas competitivas al no ser un servicio nuevo en el mercado. Así mismo se da a conocer la estructura de la empresa y el personal necesario para su funcionamiento.

En el capítulo siete se desarrolla el plan de marketing del negocio, basándonos en el modelo de las 7P del marketing de servicio: Producto, Plaza, Promoción y Publicidad, Precio, Personas, Procesos, Prueba Física; teniendo como premisa la estrategia de segmentación del proyecto.

En el capítulo ocho se especifica el nivel de inversión para la implementación del proyecto, así como los presupuestos propios del proyecto.

En el capítulo nueve se desarrolla la evaluación económica del proyecto donde se calculan los principales indicadores de evaluación como el VAN, TIR, ROE y otros ratios financieros.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó producto del estudio realizado al plan de negocios, las mismas que determinan la viabilidad del mismo.

Capítulo I. Generalidades

1.1 Antecedentes.

Un atractivo turístico es todo lugar con elementos de interés turístico tales como monumentos, paisajes, gastronomía, actividades culturales, deportivas o recreativas, las cuales despiertan interés en los visitantes. El valor de los atractivos turísticos en algunos casos trata de espacios de importancia histórica o de belleza natural. Algunos atractivos turísticos pueden combinarse entre sí y convertirse en zonas o sitios turísticos muy visitados.

Para la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos [...] no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado. (OMT, 1994)

La necesidad de estudiar el turismo como un todo, hizo entender que era necesaria una disciplina que se encargara de ello, ya que todas las demás relacionadas no podían estudiar todas las dimensiones envueltas en este fenómeno. Es así que, el geógrafo yugoslavo Zivadin Jovicic, quien consideró en los años 60's que ninguna ciencia podía estudiar el fenómeno turístico en toda su dimensión, ni la geografía, ni la economía, ni la sociología, ya que las mismas aportaban un enfoque unilateral. Este pensamiento lo llevó en el año 1972 a crear una revista que popularizaría una ciencia independiente llamada "Turismología". (worldpress.com, 2016)

El turismo consiste en los viajes y estadías que se realizan en un lugar diferente a su entorno habitual, ya sea por ocio, negocios u otros motivos. El turismo se mezcla con los destinos, los residentes y se comparte con otros visitantes, y contempla aspectos que no sólo pueden valorarse o medirse numéricamente y se considera que, debe ser medido con valores sociales; gracias al turismo comprenderemos otras culturas, conoceremos historias y contemplaremos entornos.

El turismo de aventura como tal es de reciente creación, sin embargo, su mercado ha ido en elevado crecimiento alrededor de todo el mundo. Esto es así dado que, por una parte, algunos turistas quieren o están buscando algo diferente y desean ser capaces de usar su tiempo para combinar los viajes, deportes y realizar las actividades de su preferencia. (turismo-aventura.net, n.d.)

El turismo de aventura es a veces catalogado como "duro" o "suave" y estas categorías son algo difíciles de separar. Subir al Everest es claramente el mejor ejemplo

de aventura dura y que demanda no sólo un esfuerzo físico sino también económico (42.000 euros por persona). Pero, últimamente se han popularizado actividades de aventura que sin ser tan demandantes, peligrosas o costosas atraen un mayor número de turistas como las expediciones de pesca o el rafting. Estas se consideran de aventura suave.

La factibilidad de este tipo de turismo para adaptar de actividades extremas hasta otras para todos los públicos ha convencido a las agencias a apostar por su desarrollo. Las Tendencias que los viajeros demandan son más para actividades de aventura “suaves”, una mayor personalización de la oferta, opciones para grupos de varias generaciones y un mayor interés por vivir experiencias culturales.

El turismo de aventura brinda a las comunidades la posibilidad de crear, desarrollar y mantener negocios rentables y destinos prósperos, lo que ha hecho que los gobiernos promuevan normas para manejar el turismo de forma sostenible. (noticiasdeturismo.com, n.d.)

Las empresas operadoras de tours en cuatrimotos tienen como principal zona de operaciones los distritos de Maras y Moray, en la provincia de Urubamba, donde se encuentra el Valle del río Urubamba en el departamento de Cusco y como parte del circuito turístico del valle encontramos el distrito de Maras en el cual se pueden visitar iglesias y construcciones de la época colonial y las minas de sal natural y también podremos encontrar en el distrito de Moray el complejo de experimentación agrícola inca.

Los destinos turísticos de Maras y Moray tienen una ubicación privilegiada y ofrecen al turismo en general el poder disfrutar de una actividad al aire libre, apreciar la naturaleza, los paisajes y nevados que dominan la ciudad de Urubamba; así como realizar el tour en cuatrimotos a lo largo de una red de caminos de herradura.

1.2 Determinación del problema y oportunidad.

Los destinos turísticos de Maras y Moray son parte de la ruta turística del Valle Sagrado de los Incas (Urubamba); se encuentran a 10 minutos de la provincia de Urubamba y a 70 minutos de la ciudad del Cusco.

Los atractivos arqueológicos y paisajísticos de la región del Cusco recibieron 3'275,754 turistas nacionales y extranjeros durante el 2017 y se tiene estimado que se dé un incremento del 9% anual al 2022. (DIRCETUR-Cusco, 2016)

Existe un mercado potencial considerable de turistas nacionales y extranjeros en el valle de Urubamba, los cuales pueden optar por realizar sus visitas turísticas o tours en cuatrimotos.

Actualmente, las empresas que brindan el servicio de paseos turísticos en la zona no se abastecen y la demanda está en franco crecimiento. (Reporte Estadístico de Turismo, 2016)

Existe un alto flujo de turistas que realizan la ruta turística de Maras-Moray, el año 2016 los visitaron 149,571 y el 2017 visitaron estos destinos turísticos 423,345 turistas; es así, que nace la oportunidad de implementar una empresa de prestadora del servicio turístico de tours en cuatrimotos. (Reporte Estadístico de Turismo, 2016)

1.3 Justificación del proyecto.

El presente plan de negocios se justifica porque nos va a permitir implementar una empresa prestadora de un servicio turístico de aventura, el cual actualmente presenta altos índices de preferencia u opción y presenta un mercado con considerables y sostenidas tasas de crecimiento en los próximos años tal como lo indican las estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del año 2017; el turismo receptivo realiza actividades turísticas de aventura en un 59% y el turismo nacional realiza actividades turísticas de aventura en un 9%, lo cual nos permite concluir que el turista extranjero es el mercado al cual orientaremos nuestros servicios turísticos. (Perfil del turista nacional, Perfil del turista extranjero, 2015)

En la última década, el turismo receptivo en el Perú ha registrado una tasa de crecimiento promedio del 9% anual y en Cusco la tasa de crecimiento ha sido del 9.6%. El sector turismo es una actividad que hoy en día constituye uno de los principales sectores económicos y se ha configurado como el segundo rubro más importante entre las exportaciones no tradicionales, (Perfil del turista extranjero, 2015)

Como se muestra en la Figura 1, el turismo es uno de los principales sectores económicos en el Perú ya que representa el 3.9% del PBI y los beneficios que aporta son indiscutibles y hace posible la distribución descentralizada del ingreso económico y al generar empleo contribuye con el progreso de su población. La cifra ha venido creciendo y es el reflejo de una serie de variables: crecimiento económico, desarrollo de infraestructura y oferta, al igual que la aplicación de estrategias y campañas de promoción por parte de diferentes actores de los sectores público y privado. (Perfil del turista nacional, 2015)

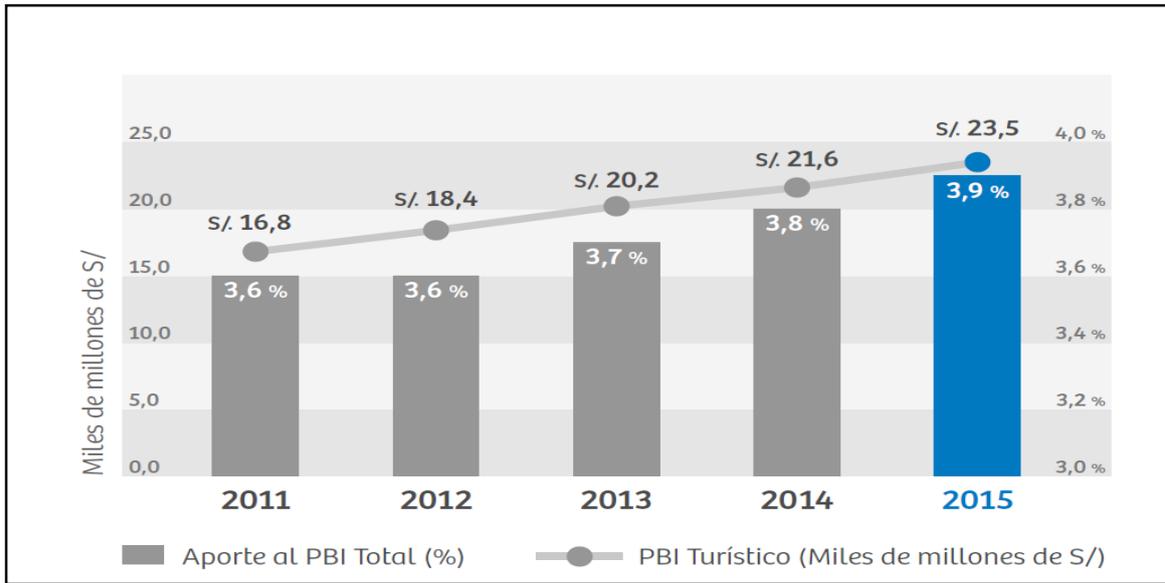


Figura 1. PBI Turístico. Tomado de “Medición Económica del Turismo”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/estadistica-turismo.

La construcción del aeropuerto del chinchero permitirá una afluencia de 6'000,000 de turistas al año; un incremento bastante considerable en relación a los 2'500,000 pasajeros al año que actualmente opera el aeropuerto “Alejandro Velasco Astete” de Cusco. (larepublica.pe, 2016)

Al incrementarse la demanda de turismo en la zona nos permite entender que el proyecto de negocio será sostenible en el tiempo y será también una fuente de generación de empleo.

Los cambios en el entorno en el que compiten las empresas; tanto los mercados como los consumidores son innegables y como cualquier tipo de cambio abre oportunidades para aquellas empresas que sepan adaptarse más rápido y mejor. Como todo cambio, permite a la vez que se generen oportunidades de negocio y aparecen riesgos para aquellos que no se adaptan con suficiente rapidez.

La demanda está cada vez mejor informada y es más exigente. Se demandan más productos responsables con la sociedad y con el medio ambiente. Todos estos cambios han provocado que los negocios que quieran ser sostenibles en el tiempo, deban adaptarse. El desempeño de una empresa se debe medir en las tres dimensiones de sostenibilidad: económica (una empresa no rentable no es sostenible), ambiental (cómo

gestiona los recursos y su impacto en el medioambiente) y social (su impacto en las personas con las que se relaciona). (Belén Derqui, 2016)

La implementación de este plan de negocio va a permitir aplicar los conocimientos y desarrollar las herramientas aprendidas durante el estudio de la maestría en la Escuela de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola, las cuales nos permitirán analizar y estudiar la viabilidad del mismo, identificando la oportunidad de negocio; lo que a la vez nos permitirá aprovechar su potencial de emprendimiento.

1.4 Objetivos generales y específicos.

1.4.1 Objetivo general.

Evaluar la viabilidad del plan de negocios para la creación de una empresa operadora de tours en cuatrimotos en el destino turístico de Maras-Moray, provincia de Urubamba, departamento de Cusco.

1.4.2 Objetivos específicos del proyecto.

- a. Realizar el análisis del ambiente interno y externo del sector turismo y subsector turismo de aventura, en donde se establecerá el negocio.
- b. Realizar un estudio de mercado de la demanda turística actual y potencial en Maras-Moray, considerando las temporadas alta y baja afluencia de turistas; con el fin de elaborar plan de marketing y estrategias, estableciendo los segmentos específicos del mercado.
- c. Diseñar la ingeniería del proyecto para el diseño del servicio.
- d. Determinar la estructura organizacional del negocio.
- e. Elaborar la evaluación económica y financiera del proyecto para efectos de su viabilidad.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.

Este plan de negocio tiene como objetivo la creación de una empresa operadora de tours en cuatrimotos en la provincia de Urubamba, departamento de Cusco, (donde se ubican los destinos turísticos de Maras y el complejo arqueológico de Moray).

El horizonte de proyección es de cinco (05) años, desde el año 2018 al año 2022, período representativo del ciclo de vida del servicio para fines de evaluación del proyecto.

El ámbito geográfico de operación de la empresa son los destinos turísticos de Maras (minas de sal) y Moray (centro de investigación incaico) en el distrito de Maras, por

su proximidad al valle de Urubamba, el cual ofrece un clima templado, definido por dos temporadas muy marcadas; la de lluvias y la de frío (heladas).

El servicio está orientando tanto a turistas nacionales como extranjeros en tránsito o de visita temporal en la ciudad de Cusco y en el valle de Urubamba.

Las limitaciones principales de la investigación son:

- La falta total o parcial de información respecto a la segmentación del turismo por parte de las entidades del estado (Ministerio de Cultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Cusco, etc.).
- Limitado acceso a la información de las empresas de cuatrimotos que actualmente operan en Cusco y en el distrito de Maras (competencia).
- Información desactualizada de las oficinas gubernamentales encargadas del sector turismo a nivel nacional (MINCETUR, PROMPERU, etc.) y en Cusco (DIRCETUR).

Capítulo II. Estructura Económica del Sector

2.1 Descripción del estado actual de la industria.

El turismo es actualmente un fenómeno económico y social, debido a que durante las últimas décadas ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, lo que ha permitido que se convierta en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo, guardando una estrecha relación con el desarrollo y se visitan o exploran cada vez más nuevos destinos, con las consiguientes actividades turísticas lo que ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

Se estima que hoy en día el negocio del turismo iguala e incluso supera al de las exportaciones de petróleo, alimentarios o automóviles; habiéndose incluso convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y representa una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. (Organización Mundial del Turismo, 2017)



Figura 2. La importancia del turismo. Tomado de "Organización Mundial de Turismo". Recuperado de www.unwto.org, 2017.

Como se muestra en la Figura 3, el Perú ha registrado uno de los mayores crecimientos en competitividad turística, con 4 puntos de 7; habiendo escalado siete posiciones con respecto al informe del año 2015 formulado por el Foro Económico Mundial (WEF) y ubicándose actualmente en el puesto 51 del ranking de 136 economías. (Perfil del Perú TTRC, 2017)

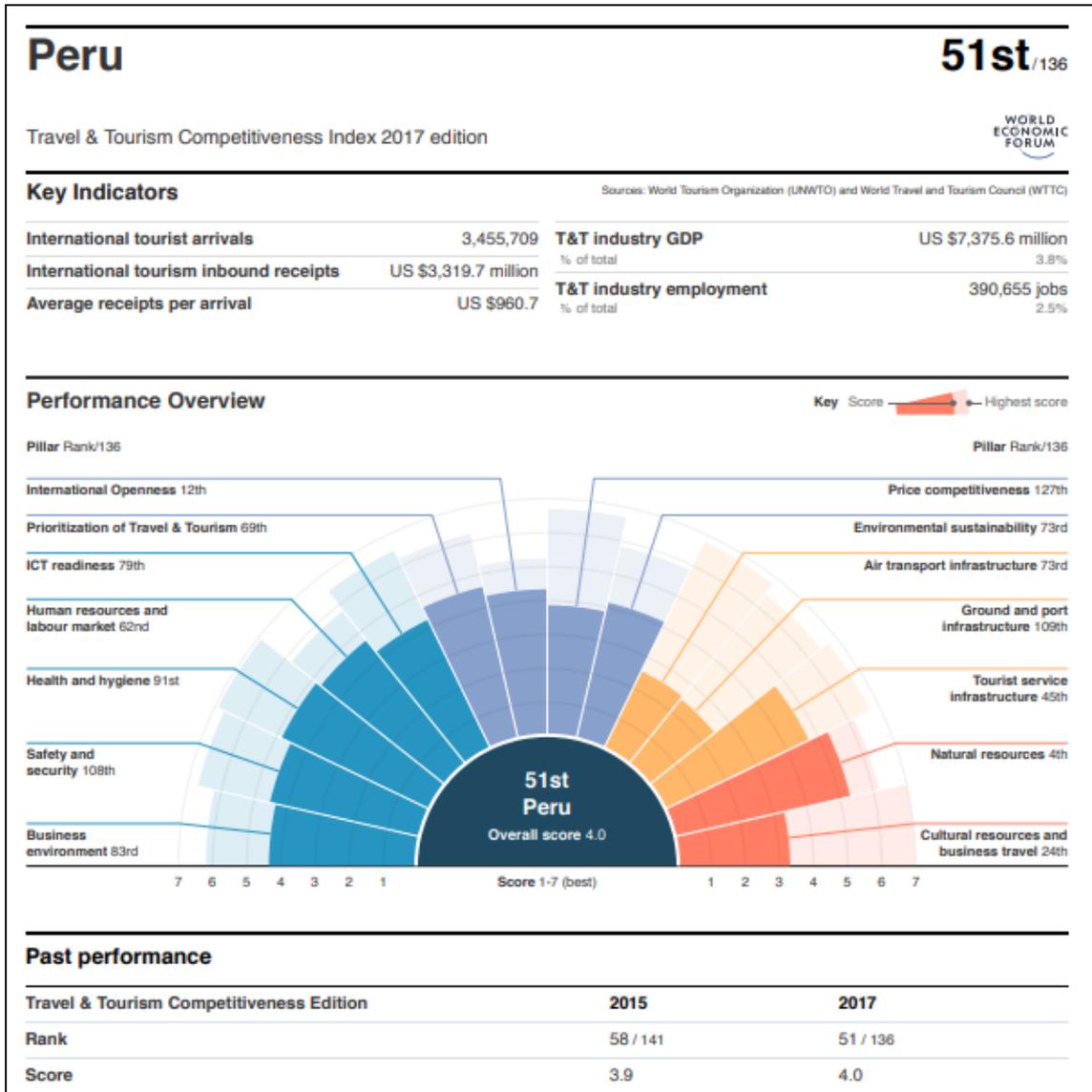


Figura 3. Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 edition. Tomado de Perfil del Perú TTRC, 2017. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/doc/2017/PERFIL_PERU.pdf

Para la Organización Mundial de Turismo (OMT) el turismo sostenible se define como un modelo de desarrollo económico concebido para mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, facilitar al visitante una experiencia de calidad y mantener la calidad del medio ambiente del que dependen tanto la comunidad anfitriona como los visitantes.

En la Figura 3 se describe que el Perú recibió más de 3.3 millones de turistas en el año 2017, habiendo generado ingresos por US\$ 3,319.7 millones. La industria de viajes y turismo representa US\$ 7,375.6 millones 3.9% del PBI total del país, generando a su vez 390,655 empleos. (Perfil del Perú TTRC, 2017)

Se conoce que el turismo se desarrolla principalmente en escenarios naturales. A decir de muchos especialistas la relación turismo-medio ambiente natural es de gran

importancia, en esta actividad la naturaleza constituye la materia prima. (unmsm.edu.pe, n.d.)

Dentro del turismo, se ha generado una interesante demanda que busca ser protagonista de sus actividades, empleando el esfuerzo físico con sensaciones de riesgo y adrenalina en un espacio natural. Para ello, se han ido desarrollando una serie de alternativas tales como: el montañismo, el surf, el trekking y el canotaje entre otras modalidades, que en conjunto conforman el denominado Turismo de Aventura, algunas de ellas consideradas como deporte extremo y otras con bajo nivel de riesgo. La accidentada geografía de Perú, atrae la atención de los turistas, quienes no sólo la desafían, sino también la admiran por su belleza paisajista y biodiversa. (Perfil del Turista de Aventura, 2015)

En ese sentido, cuando deciden practicar este tipo de turismo buscan experimentar la aventura en actividades al aire libre, así como sensaciones que le generen adrenalina en contacto con la naturaleza y la visión de paisajes asombrosos.

Realizando un análisis de las actitudes de los turistas respecto al turismo de aventura, se han identificado tres segmentos que nos permiten diferenciarlos: Convencional, Arriesgado y Aficionado.

Para los turistas de aventura convencional su principal interés se centra en la naturaleza, y en ese sentido, tienden a preferir actividades de aventura que le permitan estar en contacto con la naturaleza, apreciar paisajes agradables, y a la vez conocer otras culturas. Buscan estar bien informados, por lo que recurren antes del viaje a fuentes especializadas y a personas con experiencia en actividades de aventura y prefieren organizar sus viajes de turismo de aventura con el apoyo de una agencia de viajes; demuestran un menor interés por experimentar aventura extrema prefiriendo así actividades de menor riesgo, como son las caminatas (trekking) y son quienes más han combinado su práctica de deportes de aventura con actividades de carácter cultural (visita a sitios arqueológicos, museos e iglesias). Además, son quienes más han practicado sólo una actividad de aventura en el Perú (65%). (Perfil del turista de aventura, 2015)

Los servicios turísticos de paseos o tours en cuatrimotos están identificados como modalidad de turismo de aventura; sin embargo, a la fecha esta actividad no ha sido aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y deberá ser sustentada con el informe técnico sustentatorio respectivo.

Conforme al Decreto Supremo 005-2016-MINCETUR de junio de 2016, la prestación actual de los servicios de cuatrimotos no exime a las agencias de viajes y

turismo y operadores de cuatrimotos en cumplir con la normatividad referente a la prestación de esta modalidad de turismo de aventura, teniendo como principal finalidad el aseguramiento de la integridad física del turista.

Los servicios turísticos de paseos en cuatrimotos son proporcionados principalmente por las agencias de viajes y turismo, ya sea con sus propios medios o contratados para la prestación del mismo; este servicio también es proporcionado independientemente por las empresas operadoras de tours en cuatrimotos.

La oferta de paseos turísticos en cuatrimotos se ha convertido en una opción entre los diversos requerimientos del turista para visitar algunos destinos turísticos en Cusco o independientemente del destino turístico como un tour que le permite al turista experimentar de la aventura en una cuatrimoto y disfrutar al aire libre de los paisajes y naturaleza.

Los destinos turísticos donde principalmente se desarrollan los tours en cuatrimotos son el Valle sur en la ciudad de Cusco, Maras y Moray en el Valle de Urubamba, siendo estos últimos los que brindan mejores circuitos en lo que se refiere a paisajes y naturaleza.

2.1.1 Segmentación de la industria.

a. Prestadores de servicios turísticos.

Los prestadores de Servicios turísticos son personas naturales o jurídicas que participan en la actividad turística, con el objetivo principal de proporcionar servicios turísticos de utilidad básica e indispensable para el desarrollo de las actividades de los turistas. (Ley N° 29408, 2009)

Se consideran prestadores de servicios turísticos a los que realizan las actividades siguientes:

- Servicios de hospedaje.
- Servicios de agencias de viaje y turismo.
- Servicios de agencias operadoras de viajes y turismo
- Servicios de transporte turístico.
- Servicios de guías de turismo.
- Servicios de organización de congresos, convenciones y eventos.
- Servicios de orientadores turísticos.
- Servicios de restaurantes.
- Servicios de centros de turismo termal y/o similar.
- Servicios de turismo de aventura, ecoturismo o similares.
- Servicios de juegos de casinos y máquinas tragamonedas.

- Los servicios de turismo en cuatrimotos están considerado como una modalidad del turismo de aventura; sin embargo, no está segmentado como tal por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en la legislación referente a turismo. Esto no exime a los operadores y agencias de viajes y turismo en cumplir con lo normado para garantizar la seguridad del turista al realizar esta actividad.

b. El turismo en el Perú.

Se caracteriza por ofrecer diferentes modalidades de turismo entre los cuales tenemos:

1) Turismo convencional.

Es la práctica organizada y tradicional de hacer turismo, los programas son predeterminados a través de una agencia de viajes y turismo y los servicios de transporte alojamiento, alimentación y excursiones son convencionales. Entre sus actividades podemos mencionar:

- Turismo cultural

Es el tipo de turismo que satisface el deseo de conocer la historia del lugar y de admirar atractivos culturales, sitios arqueológicos, monumentos arquitectónicos, inmuebles históricos y museos. (Perfil del turista nacional, 2015)

- Turismo de sol y playa.

Concierne a la elección de destinos costeros con el propósito de buscar buen clima, descansar, relajarse y divertirse. (Perfil del turista nacional, 2015)

2) Turismo no convencional.

Es la práctica no tradicional de hacer turismo y tiene carácter de especializado. Entre estas actividades tenemos:

a) Turismo de Aventura.

Son las prácticas desarrolladas habitualmente al aire libre que requieren de equipo especializado, medios de transportes no convencionales y personal experto, idóneo y capacitado, que garantice que la referida práctica se realice en condiciones de comodidad y seguridad. Esta práctica de turismo requiere de participación activa; lo que implica la movilización organizada, ambiental y socialmente responsable de grupos humanos hacia uno o varios destinos turísticos. (aptae.pe, 2014)

A su vez comprende los siguientes tipos:

- Turismo de Aventura Suave o Soft.

Comprende las actividades con un nivel básico y que aprovecha los recursos físicos-recreacionales. Normalmente acceden a esas actividades personas que no conocen a profundidad las actividades, pudiendo ser estas:

- Caminata o trekking.
- Canotaje. (en corrientes suaves)
- Montañismo.
- Kayac. (en corrientes suaves)
- Cabalgatas.
- Biking.
- ATV ó Quad bike. (mincetur.gob.pe, n.d.)

- Turismo de Aventura Duro o Hard.

Es aquel que comprende actividades conocidas a profundidad por el turista y que suponen algunos riesgos, como son:

- Puenting.
- Ala delta.
- Espeleología.
- Canotaje, kayak y montañismo en lugares de alto riesgo. (mincetur.gob.pe, n.d.)

- Turismo de Naturaleza.

Es aquel que se desarrolla en zonas naturales. Existen las de interés específico y las que buscan beneficios personales de la relación con el entorno natural. (mincetur.gob.pe, n.d.)

b) El ecoturismo.

Es el turismo de naturaleza que está orientado a promover los rasgos biológicos y físicos de la naturaleza, la conservación del entorno natural y la gestión sostenible de los recursos. Es también realizado con interés científico, ya que permite el estudio de la flora y fauna a profesionales en la materia. (mincetur.gob.pe, n.d.)

c) El turismo rural.

Es toda actividad turística o de recreación, que se desarrolla en el medio rural de manera sostenible, dirigida principalmente a los habitantes ciudadanos que buscan alejarse de la rutina y el bullicio de las mismas, a través de unas vacaciones en el campo, en contacto con los habitantes de la localidad y la naturaleza. El Perú, presenta condiciones pluriculturales, multilingües, mega biodiversas, de variada

geografía, y con un vasto patrimonio arqueológico y arquitectónico; es decir, reúne todas las condiciones para favorecer el desarrollo económico y social a través del turismo rural, asegurando al turista una experiencia única, vivencial y participativa, además de incentivar una mejor utilización del patrimonio natural, cultural y arquitectónico. (mincetur.gob.pe, n.d.)

d) Turismo místico o religioso.

Referido a la corriente de turistas con motivaciones estrictamente religiosas o costumbristas. (mincetur.gob.pe, n.d.)

e) Turismo esotérico.

Es el turismo interesado en las fuerzas de la energía cósmica y sus influencias en el hombre y la tierra. (mincetur.gob.pe, n.d.)

El servicio turístico de cuatrimotos no solo comprende la actividad del manejo de las cuatrimotos como tal; sino también abarca una parte de las diferentes modalidades de turismo; ya que la organización del tour comprende actividades de turismo vivencial como son el turismo místico, rural, caminata, kayak, y de naturaleza.

En la última década, el turismo receptivo en el Perú registró una tasa de crecimiento promedio de 9% anual. En efecto, se trata de una actividad que hoy en día constituye uno de los principales sectores económicos y se ha configurado como el segundo rubro más importante entre las exportaciones no tradicionales, el turismo receptivo realiza actividades turísticas de naturaleza en un 89% y de aventura en un 59%, en mayor proporción que el resto de vacacionistas. (Perfil del turista extranjero 2015)

El turismo es uno de los principales sectores económicos en el Perú y los beneficios que aporta son indiscutibles y hace posible la distribución descentralizada del ingreso económico y al generar empleo contribuye con el progreso de su población. La cifra ha venido creciendo y es el reflejo de una serie de variables: crecimiento económico, desarrollo de infraestructura y oferta, al igual que la aplicación de estrategias y campañas de promoción por parte de diferentes actores de los sectores público y privado. (Perfil del turista nacional 2015)

De acuerdo a las estadísticas del MINCETUR, el aporte del sector turismo al PBI es el que se muestra en la figura 4.

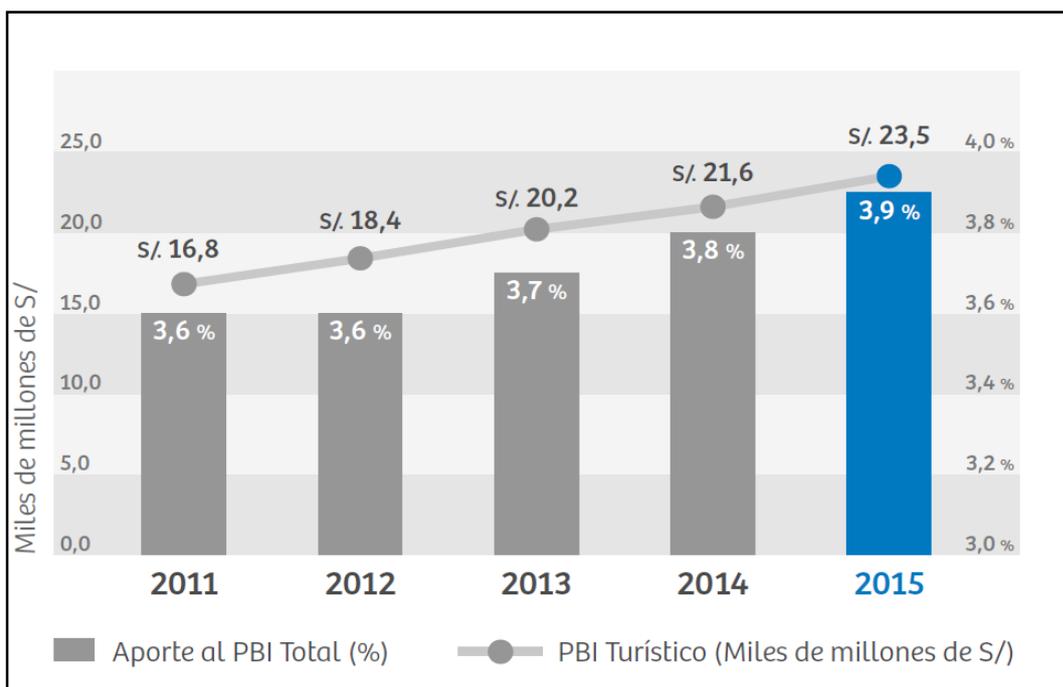


Figura 4. PBI Turístico. Tomado de “Medición Económica del Turismo”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/estadistica-turismo.

c. El Perú como destino turístico a nivel mundial.

En Estados Unidos y Canadá el precio promedio del programa turístico hacia el Perú es de US\$ 3,320 dólares y en América Latina los precios promedios de la región son: México (US\$ 2715), Brasil (US\$ 1744), Argentina (US\$ 1407), Colombia (US\$ 1335) y Chile (US\$ 845), la estadía promedio es de 9.5 días por parte de los estadounidenses y los que menos tiempo se quedan son los brasileños, mexicanos y chilenos. De acuerdo al 81% de las operadoras en EEUU y Canadá, el Perú se vende como destino único. (El Perú como destino para la operación turística, 2015)

En Estados Unidos para la Asociación de Operadores Turísticos (USTOA), el Perú es considerado el cuarto destino emergente más importante; como se muestra en la figura 5, los destinos más solicitados en Perú son Machupicchu, Lima y Cusco. (El Perú como destino para la operación turística, 2015)

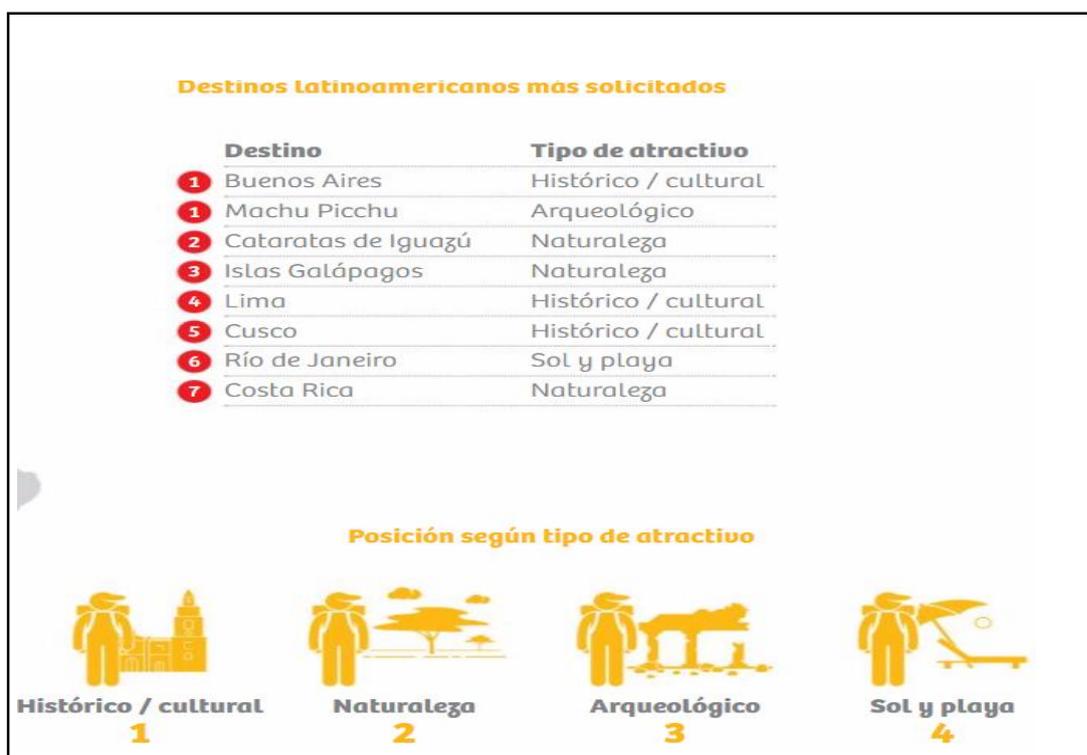


Figura 5. Destinos latinoamericanos más solicitados. Tomado de “El Perú como destino para la operación turística”, por la Comisión de la Promoción del Perú (PROMPERU) 2015. Recuperado de www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.

En los últimos años, el turismo latinoamericano está poniendo más énfasis en el Perú como destino turístico. El 63% de los operadores turísticos norteamericanos registró incrementos en las ventas de sus paquetes turísticos hacia el Perú y las latinoamericanas un incremento de 60% principalmente las de Colombia y de Argentina. El Perú ya es considerado como destino popular además que destaca como destino creciente y se considera que para hacer más atractivo el segmento de jóvenes es imprescindible competir con Costa Rica que actualmente es el principal destino del ecoturismo y los deportes de aventura, siendo estos atractivos en crecimiento. (El Perú como destino para la operación turística, 2015)

Como se muestra en la figura 6, entre la variedad de nichos y segmentos que se pueden potenciar en el Perú figuran los viajes familiares con 71% y deportes de aventura con 47%. (El Perú como destino para la operación turística, 2015)



Figura 6. Segmentos importantes para el Perú. Tomado de “El Perú como destino para la operación turística”, por la Comisión de la Promoción del Perú (PROMPERU) 2015. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica>.

1) Turismo en el Perú.

El turista norteamericano tiene una clara preferencia por el turismo (histórico/cultural) en las ciudades, siendo los destinos más solicitados Cusco y Machupicchu; figurando también los destinos asociados a estos destinos como son el Valle de Urubamba (Valle Sagrado de los Incas), Aguas Calientes, Lago Titicaca y la ciudad de Lima.

Al ser considerado como destino único, el Perú no es promocionado como parte de los programas combinados ofrecidos, siendo esta preferencia del rango del 81% de las operadoras turísticas encuestadas. (El Perú como destino para la operación turística, 2015)

El precio promedio de un programa al Perú es más competitivo comparado con el de sus competidores Argentina y Ecuador. Para los operadores turísticos se observa un crecimiento en los destinos de ocio, siendo estos en orden de importancia Brasil, Costa Rica y Perú.

Como se muestra en la figura 7, debido a que los operadores turísticos son especialistas en el mercado andino, se destaca que el Perú ocupa el primer lugar dentro de las páginas promocionales con un 13% de participación, seguido de Ecuador con 11% y Argentina 10%. (El Perú como destino para la operación turística, 2015)

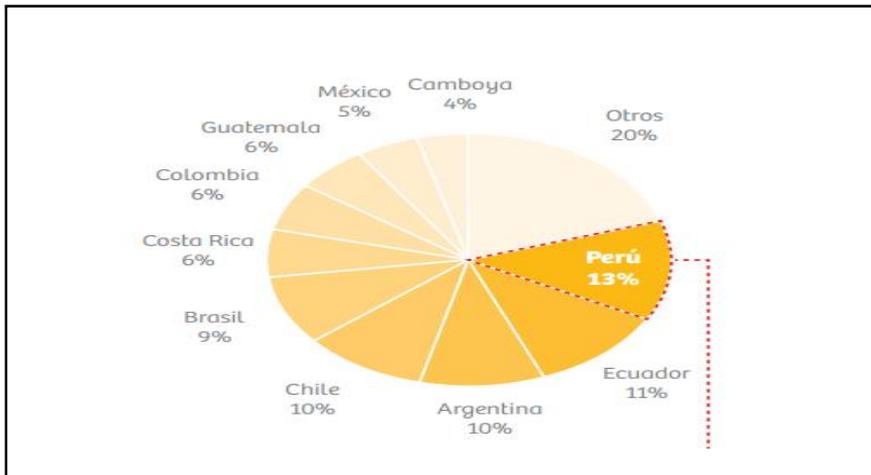


Figura 7. Participación de las paginas operadoras. Tomado de “El Perú como destino para la operación turística”, por la Comisión de la Promoción del Perú (PROMPERU) 2015. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/> Sitio/VisorDocumentos/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.

2) Turismo en Cusco.

Como se muestra en la Figura 8, teniendo en consideración que el año 2018, llegaron al Perú 4,4 millones de turistas extranjeros, lo que representa un incremento de 10% en comparación con el año 2017; es decir 400,000 turistas más. En referencia a estas cifras, los países con mayor flujo de turistas fueron Chile con 15,0%, Colombia con 23,2%, Venezuela con 73,2%, Ecuador con 5,1% y Argentina con 9,9%. (mincetur.gob.pe, 2017)



Figura 8. Flujo de turistas internacionales. Tomado de “Datos turismo”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) 2017. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe>

Como se muestra en la Figura 9, a fin de optimizar los servicios turísticos el MINCETUR ha establecido un corredor turístico preferencial Cusco-Machupicchu.



Figura 9. Corredor turístico preferencial Cusco-Machupicchu. Tomado de "Infografías", por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) 2015. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/mincetur-activo-segundo-corredor-turistico-preferencial-cusco-machupicchu-cusco-para-brindar-seguridad-a-los-turistas/>

- *Provincia de Urubamba.*

La Ciudad de Urubamba está ubicada en el corazón del Valle Sagrado, al noroeste de la ciudad de Cusco en la ruta hacia Pisac, siendo otra ruta por la vía a Chinchero, su economía se basa en la agricultura y el turismo, y representa una de las zonas más acogedoras del valle y cuenta con buena infraestructura de servicios turísticos. (mincetur.gob.pe, 2005)

- *Distrito de Maras.*

Se encuentra a 48 Km. al noroeste de la ciudad de Cusco. Es visitado por la iglesia y las casonas que aún conservan los escudos de nobleza indígena en sus fachadas. (mincetur.gob.pe, 2005)

Los atractivos turísticos en el distrito de Maras son los que a continuación se describen:

- *Salineras de Maras.*

Aproximadamente a 10 Km. del poblado de Maras se encuentran las llamadas Salinas de Maras. Son minas de sal que son explotadas por los pobladores de la zona, quienes encauzan el agua salina que emana del suelo -de un ojo de

agua denominado "Qoripujio"- hacia pozas preparadas tipo andenería donde se evapora el agua y luego la sal es tratada para venderse en el mercado local. El conjunto tiene aproximadamente tres mil pozas salineras donde los pobladores muestran a los visitantes sus técnicas ancestrales y permiten que intervengan en la recolección. (mincetur.gob.pe, 2005)

- *Conjunto Arqueológico de Moray.*

El conjunto arqueológico está a 9 Km. al noroeste de la ciudad de Maras y está conformado por cuatro galerías ligeramente elípticas, denominadas "Muyus". La galería mayor tiene una profundidad de 45 metros y el promedio de altura de cada andén es de 1,80 metros. El lugar fue un importante centro de experimentación agraria durante la época inca.

Como resultado del estudio cuantitativo, las agencias de viajes y turismo nos dan información que el porcentaje de turistas que contratan el tour de cuatrimotos oscila en el margen del 15% en la temporada alta de flujo de turistas, lo que nos permite concluir que en el mercado del turismo de aventura en general hay una segmentación constante en la opción por los tours en cuatrimotos y esta información es igualmente proporcionada en las entrevistas a expertos del sector.

Lo atractivo del tour en cuatrimotos es principalmente la experiencia del manejo de la cuatrimoto conjugado con la actividad al aire libre, la naturaleza, los paisajes y nevados a lo largo de la red de caminos de herradura por las que se desarrolla el tour en sí, siendo en la mayoría de casos opcional para los turistas las visitas a las minas de sal natural en Maras y al complejo agrícola inca en Moray durante el tour en cuatrimotos.

En estas galerías, a través de la utilización de andenes concéntricos y debido a que las temperaturas en cada nivel son distintas unas de otras, se reproducían todos los pisos ecológicos que abarcaba el imperio del Tahuantinsuyo. Comisión de Promoción del Perú (PROMPERU), Instituto Geográfico Nacional (IGN), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTC), entre otros, 2005.

Como se muestra en la Figura 10, de acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el año 2018 se registraron 517,504 visitas de turistas al complejo arqueológico de Moray. (mincetur.gob.pe, 2017)

Cusco: Llegada de visitantes al Complejo Arqueológico de Moray

	2017			2018			2019		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
Enero	10 637	14 773	25 410	18 275	24 815	43 090	18 944	21 249	40 193
Febrero	9 190	11 498	20 688	12 052	17 126	29 178	13 792	17 612	31 404
Marzo	6 890	14 597	21 487	10 880	21 553	32 433	12 194	21 124	33 318
Abril	8 087	22 985	31 072	9 154	23 553	32 707			
Mayo	8 683	25 251	33 934	10 976	32 065	43 041			
Junio	9 998	25 735	35 733	10 312	35 256	45 568			
Julio	16 486	34 194	50 680	16 753	42 081	58 834			
Agosto	20 508	34 654	55 162	37 726	40 360	78 086			
Septiembre	12 893	29 846	42 739	24 126	24 303	48 429			
Octubre	17 029	27 527	44 556	18 045	24 466	42 511			
Noviembre	11 607	19 454	31 061	18 068	20 197	38 265			
Diciembre	13 254	17 569	30 823	12 090	13 272	25 362			
Total	145 262	278 083	423 345	198 457	319 047	517 504	44 930	59 985	104 915

Figura 10. Llegada de visitantes al Complejo Arqueológico de Moray. Tomado de “Llegada de visitantes a sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) 2017. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo>.

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

Como se muestra en la Tabla 1, se obtuvo información del estudio cuantitativo acerca de empresas operadoras de cuatrimotos, algunas de las cuales fueron nombradas y son conocidas por su participación en el mercado y como parte de las limitaciones del proyecto debemos tener en cuenta que hay operadoras de cuatrimotos que no fueron mencionadas y se desconoce su nivel de participación en el mercado, asumiéndose que están segmentadas en el turismo de lujo y/o solo ofrecen sus servicios turísticos a través de sus páginas web.

Tabla 1

Empresas operadoras de cuatrimotos.

N/O	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD	OPERADOR DE CUATRIMOTOS
1	PERU MAJOS TRAVEL	TOUR OPERADOR	ATV CUSCO
2	TRAVEL RAINBOW MOUNTAIN	AGENCIA DE VIAJES/TOUR OP	ACTION VALLEY
3	DAY EXPEDITIONS TRAVELS	AGENCIA DE VIAJES	ATV QUAD BIKES TOUR
4	CENTENARIO TRAVEL EXPEDITIONS	TOUR OPERADOR	PERU MOTOR (SR ALEX)
5	PUMAS TREK PERU	AGENCIA DE VIAJES	PERU GOLDEN TREKS
6	INKALLAJTA TOUR	AGENCIA DE VIAJES	QUAD BIKING
7	DUFARRO TRAVEL	TOUR OPERADOR	ATV QUAD BIKE
8	INKA WAYS	AGENCIA DE VIAJES	ATV CUSCO
9	MACHUPICCHU MYSTERIUS	AGENCIA DE VIAJES	PERU GOLDEN TREKS
10	SW TRAVEL PERU	AGENCIA DE VIAJES	QUAD BIKE
11	PERU GRAND TRAVEL	AGENCIA DE VIAJES	4 OPERADORES
12	CUSCO GREEN EXPLORE		ATV QUAD
13	CUSCO TREKKEING ADVENTURES	TOUR OPERADOR	QUAD BIKES TOUR
14	PERU FANTASTIC TRAVEL		MARLENE TOURS
15	PERU LEISURE TRAVEL	AGENCIA DE VIAJES/TOUR OP	QUAD BIKING
16	MARCELO'S TRAVEL ADVENTURES	TOUR OPERADOR	SACRED VALLEY MOTO TOURS
17	PERU NATURE TREKS	TOUR OPERADOR	ACR TOURS
18	ALL PERU TREKS	AGENCIA DE VIAJES	MARAS ADVENTURE/ECO TIME PERU
19	INKAS CHACANA	TOUR OPERADOR	SACRED VALLEY MOTO TOURS
20	ANDEAN PERU ADVENTURE	TOUR OPERADOR	QUAD BIKING
21	EXPEDICIONES CHAVEZ SRL	AGENCIA DE VIAJES/TOUR OP	ACTION VALLEY
22	COLIBRI MACHUPICCHU	TOUR OPERADOR	PERU GOLDEN TREKS
23	BIG MOUNTAIN EXPEDITIONS	AGENCIA DE VIAJES	SACRED VALLEY MOTO TOURS
24	SALKANTAY TREK TO MACHUPICCHU	AGENCIA DE VIAJES	ATV CUSCO ADVENTURES ON WHEELS
25	LARICO CUSCO TOURS	AGENCIA DE VIAJES	ATV CUSCO ADVENTURES ON WHEELS
26	VIAJES PERU GUIA	AGENCIA DE VIAJES	PERU GOLDEN TREKS
27	JISA ADVENTURES	TOUR OPERADOR	SACRED VALLEY MOTO TOURS
28	GROUP CUSCO EXPLORE	AGENCIA DE VIAJES	SACRED VALLEY MOTO TOURS
29	DANYS PERU TRAVEL	AGENCIA DE VIAJES	CUSCO ZIP LINE
30	PERU MACHUPICCHU TREKS	TOUR OPERADOR	TODO TERRENO TOUR OPERATOR/ATV QUAD BIKES TOURS
31	COMFORT PERU TRAVEL		PERU GOLDEN TREKS
32	PERU ANDES EXPLORA		CUATRIMOTOS ATV QUAD BIKES
33	PERUVIAN MISTICAL	AGENCIA DE VIAJES	PERU QUAD BIKE
34	PERUVILCA EXPEDITIONS	TOUR OPERADOR	QUAD BIKING
35	INTI PARADISE	TOUR OPERADOR	SACRED VALLEY MOTO TOURS
36	ACUARIUS TRAVEL & SERVICES	AGENCIA DE VIAJES	ACTION VALLEY
37	MACHUPICCHU CONEXIÓN TRAVEL	TOUR OPERADOR	MARAS ADVENTURE
38	VERTIGO TRAVEL PERU	AGENCIA DE VIAJES/TOUR OP	SACRED VALLEY MOTO TOURS
39	EXPEDICIONES QORY CHASKA TRAVEL	TOUR OPERADOR	ATV QUAD BIKES TOUR
40	PERUVIAN TRAVEL SERVICE	AGENCIA DE VIAJES	3 OPERADORES
41	CUSCO PERU TRAVEL		ANDEAN PERU ADVENTURE
42	MAYU TIKI TOUR	AGENCIA DE VIAJES/TOUR OP	ANDEAN HIGHLIGHTS PERU
43	KATTY'S TRAVEL AGENCY	TOUR OPERADOR	ATV QUAD BIKES
44	LIZ'S EXPLORER	AGENCIA DE VIAJES/TOUR OP	JAVIER PAUCAR
45	MACHUPICCHU ANDES TOURS	TOUR OPERADOR	TOUR CUATRIMOTOS
46	VANESSA VIAJES Y SERVICIOS	AGENCIA DE VIAJES	SACRED VALLEY MOTO TOURS
47	ECOS PERU TREK	AGENCIA DE VIAJES	PERU QUAD BIKE
48	AD PARADISES TOUR OPERATOR	AGENCIA DE VIAJES	QUAD BIKE
49	SONCCO TOURS	TOUR OPERADOR	PERU QUAD BIKE
50	P&R MACHUPICCHU CUSCO TRAVEL	TOUR OPERADOR	CUATRIMOTOS ATV QUAD BIKES
51	EDMOLI TOURS	AGENCIA DE VIAJES	MARAS ADVENTURES
52	MUNAYTA PURISUNCHIS	AGENCIA DE VIAJES/TOUR OP	SALKANTAY ATV CUATRIMOTOS
53	WM EXPLORERS	TOUR OPERADOR	TOUR CONTINENTAL
54	CUSCO JOURNEY	TOUR OPERADOR	QUAD BIKING
55	SUPER TOUR CUSCO	AGENCIA DE VIAJES	ATV QUAD BIKES TOUR
56	MULTISERVICE TRUDY TRAVEL PERU		QUAD BIKING MOTOS
57	AITA PERU		QUAD BIKE
58	CHASKI PERU TREKS	TOUR OPERADOR	PERU GOLDEN TREKS
59	INKA ALTITUDE	AGENCIA DE VIAJES	QUAD BIKE ADVENTURE CUSCO PERU

2.2 Tendencias de la industria.

El flujo de turismo en Cusco a diciembre de 2017 registró la llegada de 1'855,821 turistas lo que representa una disminución de 0.58% respecto al año 2016, habiéndose mantenido una tendencia de crecimiento del orden del 9% anual. (Sistema de Información Estadística de Turismo, 2017)

Las visitas turísticas al Complejo Arqueológico de Moray durante el año 2018 registraron la llegada de 517,504 turistas, de los cuales 319,047 fueron turistas extranjeros lo que representa un incremento de 14% y 198,457 turistas nacionales lo que representa un incremento de 36% en relación con el 2017, respectivamente. (Reporte estadístico de turismo, 2019)

El turista extranjero entre los 25 y 54 años representa el 70% de los visitantes y la tendencia para realizar actividades de turismo de aventura es del 59%. (Perfil del turista extranjero, 2015)

Las actividades de turismo de aventura que realizan los turistas latinoamericanos es del 18% y los turistas de larga distancia (otros continentes) es del 57%. (Perfil del turista extranjero, 2015)

Otro aspecto por resaltar el año 2018, es la inversión que realizará la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) en cuanto a obras por 200 millones de soles y paralelamente se hará la licitación para la construcción del aeropuerto internacional de Chinchero, proyecto que permitirá un incremento considerable en el flujo del turismo al Cusco; el actual aeropuerto internacional Alejandro Velasco Astete operó aproximadamente 3'379,618 pasajeros el año 2017 y el de Chinchero tendrá una capacidad de operación de aproximadamente 6 millones de pasajeros al año. (Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2018)

2.3 Análisis estructural del sector industrial.

El análisis estructural del sector industrial es la implementación de estrategias y estas implican desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una cultura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desarrollo organizacional. (David, 2013)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es una herramienta de gestión y enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas

industrias. La intensidad de cada una de las fuerzas es relativa en función al tipo de industria. (David, 2013)

Como se muestra en la tabla 2, para la evaluación de las cinco fuerzas de Porter estableceremos la siguiente escala de ponderación:

Tabla 2

Ponderación.

Ponderación				
1	2	3	4	5
Bajo	Medio bajo	Medio	Medio Alto	Alto

Tendremos en consideración que de darse el caso de una ponderación de 2.5 se aproximará al entero superior, una ponderación de 3.5 se aproximará al entero superior y así sucesivamente.

1. Rivalidad entre empresas competidoras.

Si nuestra empresa cuenta con pocos productos en el sector, la rivalidad que tendremos será muy baja; sin embargo, si lo que ofrecemos es un producto que ofrecen muchas más empresas – que son los que suelen ser de alta demanda- la rivalidad será muy superior. (Riquelme, 2015)

Como se muestra en la Tabla 3, se desarrolla la ponderación de la rivalidad entre empresas competidoras.

Análisis:

Tabla 3

Rivalidad entre empresas competidoras.

Rivalidad entre empresas competidoras	Intensidad				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
1. Diversidad de compañías competidoras		2			
2. Diferenciación del producto o servicio				4	
3. Tasa de crecimiento del sector					5
4. Cuando las fusiones son comunes en la industria		2			
	Promedio		3		
	Calificación: 1 bajo - 5 alto		MEDIO		

Dentro del sector turismo de aventura podemos considerar que actualmente ofrecen estos servicios empresas operadoras de cuatrimotos formales e informales, lo que implica que el número de empresas operadoras de cuatrimotos es indeterminado; dentro de estudio del proyecto hemos determinado que la oferta se está proyectando en relación con las tendencias de crecimiento del mercado.

La diferenciación del servicio no está enfocada en las cuatrimotos sino más bien por las implementaciones al tour de cuatrimotos que pueden incluir en una misma ruta caballos o bicicletas o caminatas (Trekking) o Zip Line (tirolesa) o paseos en Kayac (en laguna) o turismo místico o turismo vivencial.

Las tasas de crecimiento del sector turismo demuestran que las actividades de turismo de aventura que realizan los turistas latinoamericanos es del 18% y los turistas de larga distancia (otros continentes) es del 57%. El flujo de visitas turísticas al Complejo Arqueológico de Moray durante el año 2018 registraron la llegada de 517,504 turistas, de los cuales 319,047 fueron turistas extranjeros lo que representa un incremento de 14% y 198,457 turistas nacionales lo que representa un incremento de 36% en relación con el 2017, respectivamente. (Reporte estadístico de turismo, 2019)

Las empresas han optado por no incrementar sus flotas en relación a la demanda del mercado, en su defecto de acuerdo a los requerimientos de cuatrimotos se fusionan temporalmente para satisfacer la demanda presentada. (Investigación Cuantitativa, Entrevistas a Expertos, 2017)

2. *Entrada Potencial de Nuevos Competidores.*

Aquí es donde realmente nos medimos con otras empresas para poder ver si nuestro producto realmente es rentable o no. Además, podemos medir el atractivo que tenemos con los clientes al ponernos cara a cara con otras empresas. (Riquelme, 2015)

Como se muestra en la Tabla 4, se desarrolla la ponderación de la entrada potencial de nuevos competidores.

Análisis:

Tabla 4

Entrada potencial de nuevos competidores.

Entrada potencial de nuevos competidores	Intensidad				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
1. Alianzas de mercado					5
2. Ubicaciones poco deseables			3		
3. Potencial saturación del mercado				4	
4. Falta de experiencia				4	
	Promedio		4		
Calificación: 1 bajo - 5 alto			MEDIO ALTO		

Existen empresas operadoras de cuatrimotos operando hace varios años con oficinas en Cusco y Maras, por lo que se entiende que existen alianzas de mercado con las Agencias de Turismo y puede que éstas se mantengan o nos resulte difícil establecer nuestras alianzas de mercado.

La apertura de la empresa implica que la ubicación de la misma tiene que ser en el distrito de Maras, en un local apropiado para el funcionamiento de la misma lo que implica que los colaboradores de la empresa se tienen que trasladar hacia Maras.

Debemos capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes que están representadas en el incremento proyectado del turismo en los próximos años.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

La existencia de los productos que pueden sustituir el nuestro. Es uno de los factores que más competencia produce. En este caso se puede tener que incluso reducir el costo. (Riquelme, 2015)

Como se muestra en la Tabla 5, se desarrolla la ponderación del desarrollo potencial de productos sustitutos.

Análisis:

Tabla 5

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Desarrollo potencial de productos sustitutos	Intensidad				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
1. Opción de otros servicios (bicicleta, caballos, trekking)	1				
2. Diversificación del tour				4	
3. Implementación de otros productos a la industria			3		
4. Precio/Calidad					5
	Promedio		3		
	Calificación: 1 bajo - 5 alto		MEDIO		

Las empresas operadoras de cuatrimotos manejan un mercado segmentado de jóvenes, parejas, grupos de familias o grupos de amigos que buscan diversificar sus tours; sin embargo, esta diversificación no está orientada solo a bicicletas o caballos o caminatas (trekking), por el contrario prevalece el tour en cuatrimotos combinado con los servicios antes descritos.

Ante los diversos requerimientos del turismo expresados a través de las agencias de viajes y turismo; las empresas operadoras de cuatrimotos han diversificado sus tours y rutas ofreciendo los tours de cuatrimotos con caballos o bicicletas o caminatas

(Trekking) o Zip Line (tirolesa) o paseos en Kayac (en laguna) o turismo místico o turismo vivencial en una misma ruta.

De acuerdo con el requerimiento de los turistas, las empresas operadoras de cuatrimotos se han visto en la necesidad de implementar sus empresas con otros medios de transporte requeridos con el tour (bicicletas, Kayac o caballos) o en su defecto tercerizan los mismos para satisfacer los requerimientos de los tours.

Las agencias de viajes y turismo consideran que hay una relación muy estrecha entre el precio y la calidad por lo que tienen en cuenta que la calidad del servicio endosado esté en relación directa con el precio a pagar por el turista, asumiendo también que el turista espera recibir un servicio de calidad por el precio pactado, lo que conlleva a que se brinde un servicio de calidad.

4. Poder de negociación de los proveedores.

En lo que se refiere a la cuarta fuerza, nos encontramos en la negociación con el intermediario, que son los proveedores, lo cual requiere que le prestemos un poco más de atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector. (Riquelme, 2015)

Como se muestra en la Tabla 6, se desarrolla la ponderación del poder de negociación de los proveedores.

Análisis:

Tabla 6

Poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los proveedores	Intensidad				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
1. Agencias de Turismo como principal proveedor				4	
2. Promueve el desarrollo de nuevos servicios				4	
3. Estrategia de integración					5
	Promedio		4		
	Calificación: 1 bajo - 5 alto		MEDIO ALTO		

Las Agencias de Viajes y Turismo son las empresas que cumplen el rol de mediación y son las autorizadas para gestionar y organizar los requerimientos del turismo en todas sus formas y modalidades lo que los constituye como los principales proveedores de clientes para las empresas prestadoras de servicios turísticos como son las operadoras de cuatrimotos. (Reglamento de la Ley N° 29408, 2016)

Los diversos requerimientos del turismo en el desarrollo de sus tours han promovido que las operadoras de cuatrimotos incluyan en sus rutas otros servicios

tales como caballos o bicicletas o caminatas (Trekking) o Zip Line (tirollesa) o paseos en Kayac (en laguna) o turismo místico o turismo vivencial en una misma ruta, lo que promueve el desarrollo de otros servicios.

Las agencias de viajes y turismo y las empresas operadoras de cuatrimotos han establecido alianzas de mercado que son de apoyo mutuo; con esta estrategia las agencias de viajes y turismo satisfacen los requerimientos turísticos del turismo y las empresas de cuatrimotos satisfacen sus necesidades de operación.

5. Poder de negociación de los consumidores.

La negociación directa con los clientes. Esto hace que podamos ver si realmente estamos llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con nuestros productos. (Riquelme, 2015)

Como se muestra en la Tabla 7, se desarrolla la ponderación del poder de negociación de los consumidores.

Análisis:

Tabla 7

Poder de negociación de los consumidores.

Poder de negociación de los consumidores	Intensidad				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
1. Importancia del servicio asegura la calidad propia					5
2. Grado de estandarización del servicio					5
3. Amenaza de integración hacia atrás	1				
4. Información que manejan			3		
	Promedio		4		
	Calificación: 1 bajo - 5 alto		MEDIO ALTO		

Las exigencias del turista extranjero se basan en la calidad, puntualidad y seguridad del servicio que contratan; por lo tanto, es de interés de las empresas operadoras de cuatrimotos ofrecer un servicio de calidad y ahora diversificado de acuerdo a las exigencias del mercado que no solo logre el interés de los usuarios sino también mantenga un buen concepto del servicio ofrecido que permitan afianzar las alianzas con las agencias de viajes y turismo.

Las alianzas de mercado que mantienen las agencias de viajes y turismo con las empresas operadoras de cuatrimotos están sustentadas en la calidad del servicio y la satisfacción del turismo que es gestionado por las agencias de viajes y turismo.

La informalidad con que operan algunas empresas operadoras de cuatrimotos limita de alguna forma el control de éstas sobre los principales proveedores.

Las agencias de viajes y turismo satisfacen las necesidades del turismo planificando y organizando los requerimientos del paquete turístico y estas informan de los servicios requeridos a través de publicidad impresa (folletos y trípticos) y las páginas web de las empresas operadoras de cuatrimotos.

Como parte final de la evaluación presentaremos la Tabla 8, donde se muestra el resumen de acuerdo a lo descrito en el modelo de Porter donde podemos concluir que encontramos que las fuerzas evaluadas impactaran nuestro proyecto con intensidad medio alto.

Tabla 8

Resumen de las fuerzas de Porter.

Fuerzas de Porter	Intensidad				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
1. Rivalidad entre empresas competidoras			3		
2. Entrada potencial de nuevos competidores				4	
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos			3		
4. Poder de negociación de los proveedores				4	
5. Poder de negociación de los consumidores				4	
Promedio			4		
Calificación: 1 bajo - 5 alto	MEDIO ALTO				

El desarrollo de la ponderación de las fuerzas de Porter como herramienta de evaluación, éstas nos ayudan a consolidar un mejor análisis del entorno del plan de negocios de cuatrimotos el mismo que nos servirá para determinar las estrategias de mercado del proyecto y a establecer con criterio objetivo las acciones que nos permitirán aprovechar las oportunidades actuales y las acciones adecuadas para hacer frente a las amenazas identificadas.

En la figura 11, se muestra el modelo de competencias de las cinco fuerzas de Porter y la descripción del impacto de la evaluación de las mismas.

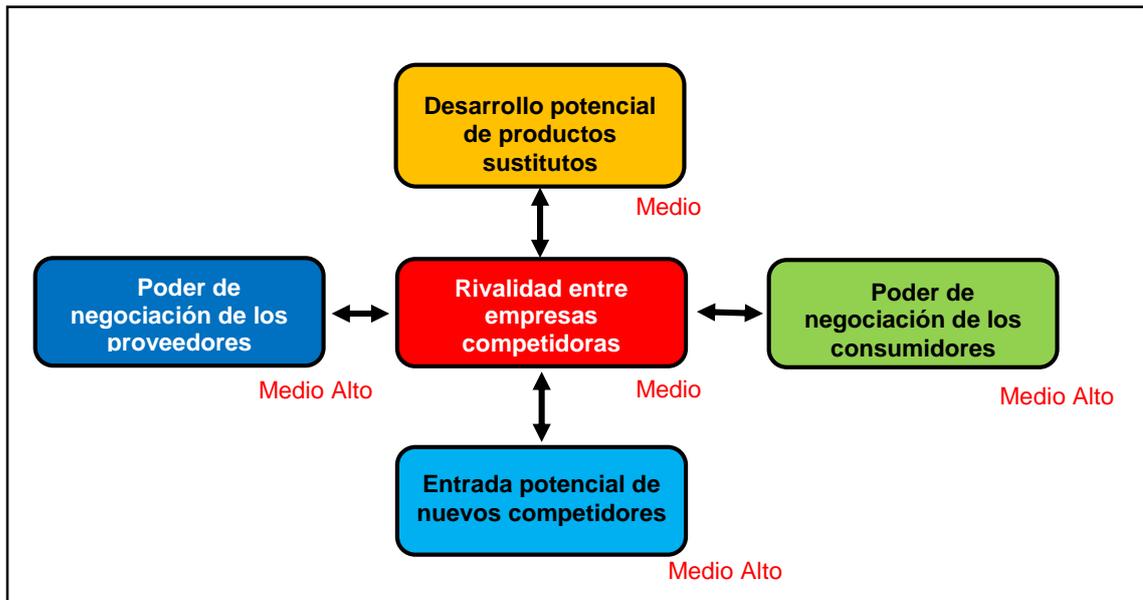


Figura 11. Modelo de competencias de las cinco fuerzas.

2.4 Análisis de la competencia.

Conjunto de empresas que satisfacen la misma necesidad al cliente. (Kotler, 2013)

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

Teniendo en consideración la limitación considerada respecto a la informalidad con que operan algunas empresas de cuatrimotos y desde la perspectiva del negocio tendremos en consideración los datos obtenidos en el estudio de mercado cuantitativo, considerando que los principales competidores para el proyecto de negocio serían las empresas de cuatrimotos que están establecidas en la zona de Chinchero, Maras, Moray y las Agencias de Viajes y turismo que cuentan con sus propias cuatrimotos ya que están muy próximos o en el lugar de los destinos turísticos de Chinchero, Maras y Moray.

A continuación, se presenta la tabla 9 con información de las empresas que operan cuatrimotos obtenida en el estudio de mercado cuantitativo.

Tabla 9

Empresas operadoras del servicio turístico de cuatrimotos que no cuentan con cuatrimotos propias.

N/O	OPERADOR DE CUATRIMOTOS
1	SACRED VALLEY MOTO TOURS
2	PERU GOLDEN TREKS
3	QUAD BIKING
4	ATV QUAD BIKES TOUR
5	ACTION VALLEY
6	MARAS ADVENTURES
7	QUAD BIKE
8	ATV CUSCO
9	ATV CUSCO ADVENTURES ON WHEELS
10	ATV QUAD BIKES
11	CUATRIMOTOS ATV QUAD BIKES
12	ACR TOURS
13	ANDEAN HIGHLIGHTS PERU
14	ANDEAN PERU ADVENTURE
15	ATV QUAD
16	ATV QUAD BIKE
17	CUSCO ZIP LINE
18	SR. JAVIER PAUCAR
19	MARLENE TOURS
20	PERU MOTOR (SR ALEX)
21	QUAD BIKE ADVENTURE CUSCO PERU
22	QUAD BIKES TOUR
23	QUAD BIKING MOTOS
24	SALKANTAY ATV CUATRIMOTOS
25	TOUR CONTINENTAL
26	TOUR CUATRIMOTOS

Fuente: Estudio de mercado cuantitativo.

En cuanto a las similitudes de las actuales operadoras de cuatrimotos podemos mencionar:

- *Rutas que operan:*

- Tour de mediodía en Maras y Moray (Salineras de Maras y complejo de Moray)
- Tour de un día en chinchero, Maras y Moray (Lagunas de Guaypo y Piuray, salineras de Maras y el complejo de Moray)

- *De acuerdo al requerimiento del cliente diversifican sus servicios:*

- Organizan tours combinando trekking, bicicleta y cuatrimoto.
- Organizan tours combinando kayak y cuatrimotos.
- Organizan tours combinando Zip Line y cuatrimotos.

- Organizan tours combinando turismo místico y cuatrimotos.
- *Los precios promedio son:*
- Tour de mediodía: entre 90 y 120 soles.
- Tour de un día: entre 160 y 180 soles.
- Tour personalizado: 140.00 soles.
- Excepcionalmente algunas operadoras de cuatrimotos tienen sus precios en dólares americanos (USD).
- El traslado del cliente (ida y vuelta) a la zona de tour es por cuenta de la empresa operadora de cuatrimotos.
- Las empresas sólo ofrecen almuerzo o refrigerio (snack) a partir del tour de un día.
- Las entradas a los destinos turísticos en las zonas de Chinchero, Maras y Moray no están incluidas en el contrato del servicio de cuatrimotos.
- *Medidas de seguridad:*
- No se tiene seguro contra accidentes.
- Algunas empresas tienen convenio con clínicas particulares en caso de accidentes.
- Los clientes mayores de edad firman un formato de excepción de responsabilidad por parte de la empresa en caso de accidentes.
- Los clientes menores de edad solo podrán acceder a manejar una cuatrimoto previa firma de la autorización del padre o apoderado y firma de un formato de excepción de responsabilidad por parte de la empresa en caso de accidentes
- Todos los clientes realizan una clase de manejo previa al tour.

En cuanto a las diferencias con nuestro proyecto, debemos mencionar que la diferencia fundamental y propuesta de valor de nuestro proyecto por ofrecer es:

- Guías de turismo certificados y calificados en primeros auxilios.
- Refrigerio (snack) en los tours.
- Filmacion del recorrido del tour.
- Una fotografía impresa del tour.

2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos.

Como se muestra en la Tabla 10, debido a las limitaciones en obtener información y la informalidad con que operan las actuales operadoras de cuatrimotos en el mercado turístico de Cusco, se detalla la participación en el mercado de las operadoras de cuatrimotos; debemos mencionar que esta

información ha sido obtenida por frecuencia en el estudio de mercado cuantitativo realizado.

Tabla 10

Criterios de los Tour operadores de cuatrimotos.

Criterios	Perú Leisure Travel	Centenario Travel Expeditions	Expediciones Qory Chaska Travel	Inkas Chacana
Ubicación	Calle Procuradores N° 50	Calle Plateros 351	Calle Heladeros N° 132	Portal Comercio 181
Turismo mensual en temporada alta	3,040	2,960	2,880	2,720
Ventas en la temporada	24,320	23,680	23,040	21,760
Precio del tour	100	140	110	110
Total	2,432,000	3,315,200	2,534,400	2,393,600

A partir de esta información se ha podido determinar la participación de mercado de cada uno de ellos, cuyo resultado se presenta en la Tabla 11:

Tabla 11

Participacion de Mercado.

Participación de mercado	Perú Leisure Travel	Centenario Travel Expeditions	Expediciones Qory Chaska Travel	Inkas Chacana
V. mensual	380	370	360	340
Turistas por mes - Temp. Alta	31,626	31,626	31,626	31,626
Participación de mercado	1.20	1.17	1.14	1.08
% Participación Temp. Alta	1.20%	1.17%	1.14%	1.08%

2.4.3 Matriz de perfil competitivo.

La Matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma nuestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. (David, 2013)

Para conocer la competitividad del negocio nos hemos basado en los resultados de la investigación de mercado y con la información proporcionada en las entrevistas a profundidad a expertos del sector, se han definido siete factores críticos de éxito para el proyecto, siendo estos los siguientes:

- *Alianzas de mercado.*

Son un complemento al Plan de marketing y son realizadas con las Agencias de Viajes y Turismo debido a que estas son las principales gestoras del turismo y vienen a ser los potenciales proveedores de clientes; así mismo, las alianzas con otras empresas operadoras de cuatrimotos permiten atender a grupos de turistas que puedan sobrepasar la capacidad de operación de la empresa.

- *Experiencia en el mercado.*

Proporciona expertise en la organización y conducción de los tours de acuerdo a los requerimientos del cliente.

- *Competitividad de los precios.*

Basados en la estrategia de marketing de las 7P siendo primordial establecer un precio promedio al ofertado y en función a la calidad del servicio.

- *Tecnología utilizada.*

Está estrechamente relacionada con la calidad del servicio ya que es fundamental contar con equipos y accesorios en óptimas condiciones de empleo (cuatrimotos, llantas, accesorios de seguridad, cámara filmadora, impresora de fotos entre otros).

- *Calidad del producto.*

La operatividad y presentación de las cuatrimotos y accesorios; así como contar con guías de turismo capacitados esta orientado a proporcionar calidad y seguridad en el servicio, lo cual es fundamental para lograr la satisfacción del cliente.

- *Diversificación de servicios.*

La flexibilidad para diversificar y organizar los tours de acuerdo a las exigencias o necesidades de los clientes es primordial para satisfacer u optimizar los requerimientos del tour.

- *Servicios personalizados.*

Son la clave para alcanzar un servicio de calidad ya que buscan proporcionar un servicio hecho a la medida del cliente, lo cual implica tiempo y dedicación en su organización.

Como se muestra en la Tabla 12, posteriormente se realizó la evaluación competitiva de tres empresas operadoras de cuatrimotos y con la información proporcionada en las entrevistas a los expertos del sector pudimos obtener información relevante respecto a las variables que estos consideran trascendentes para la prestación del servicio turístico de cuatrimotos, para lo cual procedimos a establecer una ponderación con valores del 2 al 5; considerando 2 como una debilidad grave, 3 como una debilidad menor, 4 como una fortaleza menor y 5 como fortaleza mayor y estas ponderaciones han sido valoradas con los pesos de 0.18, 0.16, 0.12 y 0.10 asignados a los factores de éxito establecidos.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo.

Factores Críticos de Éxito	Cusco Moto Tours			Perú Moto Tours		Quad Adventures	
	Peso	Ponderación	Peso Ponderado	Ponderación	Peso Ponderado	Ponderación	Peso Ponderado
- Alianzas de Mercado	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48
- Experiencia en el mercado	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4
- Competitividad de los precios	0.10	4	0.4	2	0.2	2	0.2
- Tecnología utilizada	0.16	4	0.64	5	0.8	3	0.48
- Calidad del producto/servicio	0.18	5	0.9	5	0.9	3	0.54
- Diversificación de servicios	0.18	5	0.9	4	0.72	4	0.72
- Servicios personalizados	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Total	1.00		4.04		3.90		3.46

Ponderación	
2	Debilidad grave
3	Debilidad menor
4	Fortaleza menor
5	Fortaleza mayor

Una vez ponderados los factores de éxito considerados en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) podemos determinar que para la empresa Cusco Moto Tours con puntaje total de 4.04 puntos, los factores críticos de éxito prioritarios y determinantes en la prestación del servicio turístico de cuatrimotos de calidad y acorde a los requerimientos del cliente son la calidad del producto/servicio y diversificación de servicios, seguidos en prioridad de los factores de tecnología utilizada y los servicios personalizados.

De acuerdo a la información proporcionada por las entrevistas a expertos del sector y el estudio cualitativo se determinaron siete factores de éxito que consideran en prioridad y determinantes para la prestación del servicio turístico de cuatrimotos y éstos coinciden que los factores más importantes son la calidad del producto/servicio, diversificación de servicios, tecnología utilizada y los servicios personalizados.

Por las ponderaciones asignadas de 4 y 5 podemos determinar que los expertos del sector consideran con mayor prioridad los siguientes factores de éxito:

- *Calidad del producto/servicio.*

Las empresas de cuatrimotos consideran primordial la puntualidad en la organización del servicio, la capacitación y habilidades de los guías de turismo durante el recorrido del tour; así como mantener unas cuatrimotos en perfecto estado de conservación y accesorios de seguridad completos.

- *La diversificación de servicios.*

Los operadores de cuatrimotos están previendo actividades turísticas adicionales a los requerimientos del tour en cuatrimotos los cuales pueden variar en función a las alternativas para complementar el servicio turístico en cuatrimotos que contratan y que pueden ser kayak, trekking, bicicleta, zip line, turismo vivencial, turismo místico, etc.

- *La tecnología utilizada.*

La operatividad, mantenimiento y protección de los accesorios de seguridad durante el recorrido del tour de cuatrimotos debe estar garantizado por el empleo de marcas reconocidas de cuatrimotos (Honda o Yamaha) y que cuenten con el respaldo técnico respectivo.

- *Los servicios personalizados.*

Ante la creciente tendencia a contratar tours privados y los requerimientos de estos tours varían en los complementos por adicionar al tour (Kayac, trekking, bicicleta, zip line, turismo vivencial, turismo místico, etc).

2.5 Análisis de Contexto Actual y Esperado.

2.5.1 Análisis Político Gubernamental.

El gobierno del Perú tiene como objetivo general del sector turismo, el hacer del turismo una actividad competitiva, segura y sostenible, de calidad global, que fomenta la interculturalidad y beneficia a la población nacional a través de la generación de trabajo y oportunidades de emprendimiento.

Para la consecución de este objetivo general, se han planteado líneas estratégicas sobre las cuales trabajar, que son las que se describen a continuación:

- *Línea Estratégica 1:*

Fortalecer la gestión del desarrollo turístico. Fortaleciendo y promoviendo la valoración del sector turismo en todas las instancias de gobierno, sobre todo en lo sub nacional, incluyendo la exigencia y los mecanismos de financiamiento necesarios para lograr una eficiente y articulada gestión. Así mismo, promover la participación del sector privado a nivel nacional en la toma de decisiones sobre políticas locales, regionales y nacionales.

Las políticas gubernamentales buscan promover la inversión de privados en el sector turismo a través de mecanismos que permitirán a nuestro proyecto aprovechar las energías, competencias y recursos locales; fomentando y

estableciendo una sociedad capaz de contener en sí misma los modos y medios de producción necesarios para cubrir las necesidades de las personas que la integran.

- *Línea Estratégica 2:*

Facilitar el acceso y puesta en valor de los destinos y productos turísticos. Promoviendo la inversión en infraestructura (carreteras, puertos y aeropuertos) que facilite el acceso a y permita la puesta en valor de nuestros destinos y productos turísticos, mejorando así la competitividad e innovación en el sector. Articular los destinos turísticos nacionales a través de rutas especializadas, con estándares de calidad homogéneos. Esto permitirá diversificar las ofertas turísticas para tener impacto en espacios macro regionales.

La futura inversión en la construcción del aeropuerto internacional de Chinchero, permitirá el incremento considerable del turismo en la región de Cusco, incrementando así el valor de los destinos turísticos de la región y de nuestro proyecto de negocio.

- *Línea Estratégica 3:*

Consolidar y desarrollar una oferta turística competitiva y sostenible. Desarrollando, diversificando y consolidando los servicios, productos y destinos innovadores, competitivos y sostenibles, que promuevan oportunidades y beneficios a poblaciones locales, y que se basen en la calidad como elemento esencial. Se creará el programa Rutas Mágicas de Turismo como una estrategia de fomento a esta actividad y a la diversificación de destinos en todas las regiones del país.

Nuestra propuesta de negocio está alineada con esta estrategia ya que ofertamos y desarrollamos un producto competitivo, lo que nos permitirá orientar la puesta en valor de nuestro producto y destinos turísticos.

- *Línea Estratégica 4:*

Incrementar la demanda y la comercialización de los destinos y productos, tanto para el turismo receptivo como el interno. Incrementando la demanda turística receptiva e interna, en un proceso de empoderamiento y acciones compartidas con los actores de los destinos, desarrollando además estrategias, marcas y campañas que se articulen a la Marca Perú.

La implementación de nuestro proyecto constituye un elemento que contribuirá a incrementar la comercialización de los destinos turísticos del valle de Urubamba y se ajusta a las estrategias que permitirán alcanzar el objetivo general del sector turismo.

Además de los lineamientos ya descritos, en concordancia con el artículo 4 de la Ley N° 29408 - Ley General de Turismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo es la entidad del Estado responsable de fomentar el turismo social e implementar estrategias para la promoción del turismo interno y receptivo, para lo cual el gobierno central como parte de las políticas de promoción de la actividad turística promulgó el Decreto Supremo 001-2017-PCM del 5 de enero de 2017 con la finalidad de impulsar el turismo interno el cual además de los 13 días feriados no laborables para el año 2017, estableció tres días más no laborables para el sector público y al sector privado previo acuerdo del empleado y el empleador con lo cual se formarían tres fines de semana largos que impulsarían el turismo interno. Esta política va a generar un impacto económico en las empresas operadoras de servicios turísticos en todas las regiones y destinos turísticos.

El Plan Nacional de Turismo (PENTUR) tiene como objetivo general consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro para lo cual ha establecido cuatro pilares para la consecución de este objetivo; los cuales se describen a continuación:

- *Pilar 1: Diversificación y consolidación de mercados.*

Para la consolidación de este pilar se recopilará información referente a las tendencias en la oferta y demanda se analizarán las estrategias de los países o destinos competidores, desarrollo de productos y segmentos de interés entre otros. En base a los perfiles de los turistas se desarrollarán y promoverán estrategias de promoción específicas por mercados emisores y por segmentos de mercado. Estas acciones contribuirán a la descentralización y reducción de la estacionalidad de la demanda turística en el Perú. Con el desarrollo de nuevos mercados y segmentos para el crecimiento del turismo, se incrementará el flujo de llegadas y el aumento de divisas. Plantea posicionar y dirigir el producto actual a nuevos mercados emisores de turistas que tengan interés en la oferta que presenta el Perú. Identifica al Perú como un país diverso y pluricultural cuya oferta de actividades puede ser vasta debido a su variedad de contextos geográficos y sociales, esto permite el desarrollo de una oferta para diversos segmentos especializados.

- *Pilar 2: Diversificación y consolidación de la oferta.*

Identificar y prioriza los productos y espacios turísticos consolidados y aquellos con alto potencial de desarrollo en cada región. Promueve el desarrollo de productos turísticos que garanticen las experiencias turísticas positivas para el público objetivo. Propone la implementación de planes de acción para consolidar y

desarrollar productos especializados, considerando los recursos culturales y naturales con potencial. Orienta las inversiones y aprovecha las oportunidades que permitan consolidar los productos turísticos que hasta la fecha han venido desarrollándose. Promueve la ejecución de proyectos de inversión privada, como el Régimen Especial de Recuperación Anticipada del IGV-RERA o promueven la inversión mediante alianzas Público-Privada-APP. La implementación de políticas orientadas al fomento de la calidad turística se traducirá en la mejora de la calidad de vida de sus poblaciones anfitrionas, lo que significará un incremento significativo del ingreso de divisas por turismo y en la rentabilidad de las empresas turísticas.

- *Pilar 3: Facilitación turística.*

Propone acortar la brecha entre la existente inversión en infraestructura terrestre portuaria y aérea, todos de gran importancia para la facilitación de viajes en el país y el desarrollo del sector turismo. Es de igual importancia el desarrollo de infraestructura digital como factor articulador de información que promueva el desarrollo de la población.

Con la optimización de las relaciones internacionales se propone mantener al Perú en la vanguardia del turismo a nivel mundial y generar oportunidades de cooperación internacional para el desarrollo. Con la construcción de un sistema de información para la gestión del turismo se va a proseguir el trabajo con el sector privado para definir los indicadores de la medición que permitan monitorear el desempeño de cada uno de los elementos del producto turístico a nivel nacional.

- *Pilar 4: Institucionalidad del sector.*

Plantea el desarrollo e impulso de estrategias que faciliten y promuevan la gestión Público-Privada en los destinos, incluyendo el proceso de participación de todos los actores públicos, del gobierno nacional, regional y local en la coordinación y la gestión turística con miras a garantizar el desarrollo de una actividad turística responsable y sostenible. Propone el desarrollo de la cultura turística con la participación y el empoderamiento de la población local en la actividad turística, en su calidad de comunidad anfitriona. Generar herramientas que promuevan y fomenten el buen trato al turista que aseguren su retorno y recomendación, así como el desarrollo del compromiso de los prestadores de servicios turísticos de brindar servicios de calidad y de manera responsable. Fomenta que los objetivos de los actores, empresas, emprendedores y gremios del sector turístico se articulen con los objetivos de desarrollo de los gestores públicos de las actividades turísticas.

La Alianza del Pacífico conformada por Chile, Colombia, México y Perú se han convertido en el eje de una nueva forma de hacer negocios en el continente. Este es un mecanismo de articulación política, económica, de cooperación e integración que busca encontrar un espacio para impulsar un mayor crecimiento y mayor competitividad de las cuatro economías que la integran. El trabajo conjunto de los cuatro países también se demuestra con la presencia de la Alianza del Pacífico en ferias de promoción internacional. Además, los habitantes de los países miembros ya no tienen que pedir visas de turismo para visitarse entre sí. Juntos los cuatro países miembros de la alianza tienen 216 millones de habitantes, de los cuales 42,5 millones de turistas visitaron los países miembros. (alianzapacifico.net, n. d.)

2.5.2 Análisis económico.

- El tipo de cambio monetario.

Como se muestra en la figura 12, el tipo de cambio influye directamente en las ganancias de los prestadores de servicios turísticos, lo que permitirá que el sector turismo vea incrementadas sus ganancias en el caso que la tendencia del tipo de cambio sea al alza

PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Memo: cifras proyectadas a partir de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas del BCRP</i>						
Precios (Variación porcentual acumulada) ²	3,2	2,8	2,8	2,5	2,0	2,0
Tipo de Cambio Promedio (Soles por US dólar) ³	3,38	3,28	3,35	3,41	3,42	3,42

1/ El cálculo se elabora considerando la metodología de cálculo de las Cuentas Estructurales aprobada por la Resolución Ministerial N° 024-2016-EF/15.
2/ 2017-2019, tomado de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: julio 2017 - BCRP, publicado el 04 de agosto del 2017. Para el 2020-2021 consistente con el punto medio del rango meta del BCRP.
3/ 2017-2019, consistente con el tipo de cambio fin de periodo de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: julio 2017 - BCRP, publicado el 04 de agosto del 2017. Para el 2020-2021 se asume el mismo valor del 2019.
Fuente: FMI, BCRP, MEF, Proyecciones MEF.

Figura 12. Proyección de variaciones del tipo de cambio, por Marco macroeconómico multianual 2018-2021, 2017. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

- La tendencia del mercado.

En la última década el mercado ha presentado una tendencia sostenida de crecimiento del margen del 7.5% anual, lo que permite proyectar un crecimiento sostenido del flujo turístico. (Medición económica del turismo, 2011-2015)

Como se muestra en la Figura 13, Para apuntalar un crecimiento potencial en torno a 4,0% será clave la agenda de competitividad del gobierno central que prioriza tanto ejes transversales como verticales o sectoriales y de acuerdo al Marco

Macroeconómico Multianual 2018-2021 se priorizará el desarrollo de mesas ejecutivas en sectores transables con importantes ventajas comparativas y un elevado potencial de ganancias de productividad, como el turismo. (Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021, agosto 2017)

Cuadro 1 CRECIMIENTO MUNDIAL (Variaciones porcentuales anuales)								
	PPP% ^{1/}	Comercio Perú % ^{1/}	2016	2017*	2018*		2019*	
					RI Dic.17	RI Mar.18	RI Dic.17	RI Mar.18
Economías desarrolladas	41,9	47,3	1,7	2,3	2,0	2,3	1,9	2,0
<i>De las cuales:</i>								
1. Estados Unidos	15,5	18,0	1,5	2,3	2,3	2,7	2,0	2,2
2. Eurozona	11,8	11,2	1,8	2,5	2,1	2,3	1,8	2,0
3. Japón	4,4	3,1	1,0	1,7	1,1	1,3	1,0	1,0
4. Reino Unido	2,3	1,2	1,8	1,8	1,3	1,4	1,3	1,4
Economías en desarrollo	58,1	52,7	4,2	4,7	4,9	4,9	4,9	4,9
<i>De las cuales:</i>								
1. Asia emergente y en desarrollo	31,6	28,0	6,4	6,5	6,5	6,5	6,4	6,5
China	17,8	22,9	6,7	6,9	6,4	6,5	6,2	6,3
India	7,2	2,4	7,1	6,7	7,6	7,4	7,9	7,8
2. Comunidad de Estados Independientes	4,5	0,6	0,4	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Rusia	3,2	0,5	-0,2	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7
3. América Latina y el Caribe	7,9	21,9	-0,5	1,4	2,4	2,2	2,7	2,7
Brasil	2,6	4,5	-3,4	1,0	2,5	2,5	2,4	2,4
Chile	0,4	3,0	1,7	1,5	2,9	3,0	2,7	3,0
Colombia	0,6	2,6	1,6	1,8	2,9	2,9	3,0	3,0
México	1,9	2,9	2,4	2,1	2,0	2,2	2,5	2,5
Perú	0,3	-	4,0	2,5	4,2	4,0	4,2	4,0
Economía Mundial	100,0	100,0	3,1	3,7	3,7	3,8	3,6	3,7
Nota:								
Socios Comerciales ^{1/2/}	64,8		2,8	3,5	3,5	3,6	3,3	3,4
1/ 2016. 2/ Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú. * Proyección. Fuente: Bloomberg, FMI, Consensus Forecast.								

Figura 13. Proyecciones de crecimiento mundial, por BCRP 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>

- *El costo del petróleo y sus derivados.*

Los conflictos bélicos en el mundo o evitar el inicio de otros inciden directamente en la valoración de diferentes recursos, materias primas y productos o servicios finales que permiten que el turismo tenga acceso y oportunidad a más y diversos destinos turísticos, ofertas y servicios turísticos.

Debido la alta volatilidad de los precios de los combustibles derivados del petróleo en el mercado nacional y debido principalmente a la fluctuación en el mercado internacional de los precios del petróleo crudo y sus derivados, el gobierno mediante el Decreto de Urgencia N° 010-2004 publicado el 15 de setiembre de 2004, se creó el Fondo para la Estabilización de Precios de los combustibles derivados del petróleo, siendo éste un fondo intangible destinado a evitar que la alta

volatilidad de los precios internacionales del petróleo y sus derivados se traslade a los consumidores del mercado interno.

Como se muestra en la Figura 14, a través del Decreto de Urgencia N° 027-2010, se modificó el DU N° 010-2004 y se dictaron medidas para la mejor aplicación del Fondo para la Estabilización de Precios de los Combustibles Derivados del Petróleo; asimismo, se estableció que OSINERGMIN deberá publicar en el Diario Oficial El Peruano cada dos (2) meses la Banda de Precios objetivo para cada uno

Osinergmin
Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

Precios de Referencia de Combustibles Derivados del Petróleo
Lineamientos del MEM y Resolución N° 136-2011-OS/CD*

Cotizaciones: Del 25-05-2018 al 08-06-2018

Fecha de Publicación : 11-jun-18

TC (Sol/US\$) 3.27

PR1 : Precio de Referencia que refleja una operación eficiente de importación desde el Mercado Relevante

PR1		GLP	Gasolina 97	Gasolina 95	Gasolina 90	Gasolina 84	Turbo	Diesel B5 0 - 2500 ppm	Diesel B5 2500-5000 ppm	Petróleo Industrial 6 (3%S)	Petróleo Industrial 500 (3%S)
		US\$/Bí	48.2	100.27	97.61	90.34	85.85	95.65	99.25	94.82	70.13
	US\$/TM	570									
	Soles/galón (2)	1.86	7.81	7.60	7.03	6.68	7.45	7.73	7.38	5.46	5.32
	Soles/TM	1,863									

PR1 : Precios de Referencia del Gasohol y Alcohol Carburante

Precios de Referencia del Gasohol en US\$/Bí				Precios de Referencia del Gasohol en Soles/Galón				Precios de Referencia del Alcohol Carburante	
Gasohol 97	Gasohol 95	Gasohol 90	Gasohol 84	Gasohol 97	Gasohol 95	Gasohol 90	Gasohol 84	Alcohol Carburante US\$/Bí	Alcohol Carburante Soli/Gin
98.53	96.06	89.38	85.24	7.67	7.48	6.96	6.64	77.05	6.00

Figura 14. Variaciones de Precios de referencia de combustibles derivados del petróleo de diciembre 2017 a junio 2018, por OSINERGMIN, 2018. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/gart/PreciosReferencia/PrecioReferencia11062018.pdf

- *Tendencia del PBI en el turismo.*

El PBI turístico representa el 3.9 % del PBI total del país debido a que el consumo turístico interior representa el 6.9 % del gasto total de la economía y el gasto turístico interno ascendió a 42,1 mil millones de soles en el 2016, el 62,2 % representa el consumo turístico interior y el gasto receptivo representa el 31,4 %, el ingreso de divisas por turismo asciende a US\$ 4,151 millones entre el 2011 y 2015 significando un incremento de 47.5%. (Medición económica del turismo, 2016)

Como se muestra en la Figura 15, éstas cifras demuestran que el impacto al PBI de la actividad turística en la economía se manifiesta en las actividades conexas al turismo que desarrollan los agricultores, las amas de casa, los artesanos y el transportista que son parte de la cadena productiva ligada a este sector.

INDICADORES MACROECONOMICOS	CUSCO	PERU
Población (miles de habitantes)	1,300,609	31,770,000
PEA nacional		16,498,100
PBI (millones de soles corrientes)	22,361,000	628,167,000
PBI (VAR. % anual real)		
PBI (part. % en el total nacional)		
PBI per cápita (soles corrientes)	19,196	17,789
Exportación de bienes (% PBI)		19,27%
Alojamiento y restaurantes: valor agregado bruto (var. Anual real)		
Índice de competitividad regional 2016 (puesto 10)	4,70%	

Fuente INEI -

Figura 15. Principales indicadores macroeconómicos. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/BOLETIN-ESTADISTICO-2016-Final.pdf>

Como se muestra en la Figura 16, apreciaremos la estructura porcentual del PBI de la región Cusco según las actividades económicas desarrolladas y donde se registran valores (%) que han tenido una constante de crecimiento en los últimos 10 años en algunos casos y otros que se mantienen constantes.

Cusco: Valor Agregado Bruto
por Años, según Actividades Económicas
Valores a Precios Constantes de 2007
(Estructura porcentual)

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	8.3	8.3	7.3	6.5	6.3	6.3	5.3	4.9	4.6	4.7	4.6
Pesca y Acuicultura	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	33.6	33.1	40.3	42.1	45.4	42.5	47.7	47.8	48.6	49.2	48.2
Manufactura	11.8	10.8	8.7	8.4	7.6	6.9	6.1	5.4	5.1	5.1	5.1
Electricidad, Gas y Agua	1.0	0.9	0.8	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6	0.9	1.2	1.2
Construcción	6.1	7.3	7.6	8.9	8.0	9.9	9.6	9.3	7.8	6.9	6.5
Comercio	8.5	8.8	7.4	7.3	7.1	7.5	6.9	7.1	7.1	7.0	7.1
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	4.3	4.4	3.9	3.9	3.8	4.1	3.7	3.9	4.0	4.1	4.2
Alojamiento y Restaurantes	4.6	4.7	4.1	3.8	3.8	4.1	3.8	3.9	4.1	4.1	4.2
Telecom. y Otros Serv. de Información	1.5	1.7	1.7	1.6	1.7	1.8	1.8	2.0	2.1	2.2	2.4
Administración Pública y Defensa	4.6	4.7	4.4	4.2	3.8	3.9	3.5	3.7	3.7	3.7	3.9
Otros Servicios	15.8	15.4	13.8	12.7	11.8	12.3	11.0	11.5	12.0	12.0	12.5
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Figura 16. PBI del departamento de Cusco según sus actividades económicas, por el INEI, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>.

Como se muestra en la Figura 17, se aprecia la evolución del PBI turístico en los últimos 5 años.



Figura 17. PBI Turístico (miles de millones y porcentaje). Tomado de “Medición Económica del Turismo”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) 2016. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf.

- *Impacto de la inflación.*

La inflación es el aumento generalizado y continuo de los precios de servicios y bienes en la economía actual en base a la evolución del índice de precios.

Las variaciones en el precio del dólar generan inflación la cual afecta a las actividades empresariales ofreciendo un alto impacto en ella. Ya que puede variar en el poder adquisitivo de las personas, en su capacidad de compra y variación de precios lo cual puede favorecer o no a los acreedores, cambia la toma de decisiones, afecta a las inversiones y balanza de pagos, la productividad genera costos administrativos y mucho más. Teniendo en consideración los impactos descritos, para evitar la generación de inflación en lo que va del 2018, el Banco Central de Reserva del Perú ha intervenido directamente en el mercado cambiario comprando US\$ 122 millones en lo que va del año, permitiendo contrarrestar los efectos a la baja generados por la venta de divisas realizadas por inversores extranjeros que necesitan soles para demandar bonos locales. (bcr.go.pe, 2018)

La actividad económica se ha venido desacelerando desde el último trimestre de 2016 por la moderación de la demanda interna, básicamente por la contracción de la inversión privada y pública tras el impacto de las medidas de consolidación fiscal de los casos de corrupción asociados a empresas constructoras brasileñas y del Fenómeno El Niño Costero (sobre todo entre febrero y abril de 2017).

La tendencia descendente de la inflación registrada desde abril de 2017 se interrumpió brevemente por eventos que impulsaron la inflación a 3,17% anual en agosto. Pese a esta evolución las expectativas de inflación a 12 meses han seguido descendiendo ubicándose dentro del rango meta en los últimos tres meses lo que se ajusta a las estimaciones de los agentes económicos sobre la temporalidad del reciente choque de oferta. Se proyecta que la inflación se ubique dentro del rango meta durante el cuarto trimestre del presente año. Los factores de riesgo como el choque de oferta, choques de demanda, mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales y caída de los términos de intercambio presentan un sesgo ligero a la baja en la proyección de la inflación significando que el impacto de factores a la baja de la inflación es mayor al de los factores al alza. (bcr.go.pe, 2018)

La inflación disminuyó desde 1,54 % en noviembre de 2017 a 1,18 % en febrero de 2018, principalmente por la rápida reversión de los choques de oferta persistentes que afectaron a los productos agrícolas, como el déficit hídrico de finales del año 2016 y el Fenómeno El Niño Costero en el primer trimestre de 2017; y por el contexto de ciclo económico débil. Asimismo, las expectativas de inflación a doce meses han seguido descendiendo ubicándose dentro del rango meta desde marzo de 2017. (bcr.go.pe, 2018)

Se proyecta que la inflación se ubique por debajo de 2 % durante la primera mitad de 2018, debido a la corrección de los choques de oferta que incrementaron los precios entre fines de 2016 y la primera mitad de 2017 y que luego converja gradualmente hacia 2 %. (bcr.go.pe, 2018)

Como se muestra en las Figuras 18 y 19, se proyecta que la inflación sin alimentos y energía y las expectativas de inflación se ubiquen alrededor de 2 % en el horizonte de proyección.

RESUMEN DE LAS PROYECCIONES						
	2016	2017	2018 ^u		2019 ^u	
			RI Dic.17	RI Mar.18	RI Dic.17	RI Mar.18
Var. % real						
1. Producto bruto interno	4,0	2,5	4,2	4,0	4,2	4,0
2. Demanda interna	1,1	1,6	4,4	4,2	4,3	4,2
a. Consumo privado	3,3	2,5	3,3	3,2	3,8	3,6
b. Consumo público	-0,5	1,0	3,6	4,0	2,0	2,5
c. Inversión privada fija	-5,7	0,3	6,5	5,5	7,5	7,5
d. Inversión pública	0,2	-2,8	12,5	14,2	4,0	5,0
3. Exportaciones de bienes y servicios	9,5	7,2	3,5	3,2	3,8	3,6
4. Importaciones de bienes y servicios	-2,2	4,0	4,3	4,0	4,3	4,3
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	2,8	3,5	3,4	3,6	3,3	3,4
Nota: Brecha del producto ^{2/} (%)	-1,0 ; 0,0	-1,3 ; -0,7	-0,5 ; 0,0	-1,0 ; -0,3	-0,5 ; 0,0	-0,7 ; 0,0
Var. %						
6. Inflación	3,2	1,4	2,0	2,0	2,0	2,0
7. Inflación esperada ^{3/}	-	-	2,5	2,2	2,7	2,5
8. Depreciación esperada ^{3/}	-	-	1,4	0,8	0,6	1,1
9. Términos de intercambio ^{4/}	-0,7	7,3	2,8	7,4	0,0	0,2
a. Precios de exportación	-3,6	13,1	4,0	12,0	1,0	0,1
b. Precios de importación	-3,0	5,4	1,2	4,3	1,0	-0,1

Figura 18. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019, por BCRP marzo de 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>



Figura 19. PBI Turístico por actividad económica, 2015. Tomado de "Medición Económica del Turismo", por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) 2016. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf.

2.5.3 Análisis legal.

La agencia de viajes y turismo debe gestionar la autorización de funcionamiento en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cusco (DIRCETUR – CUSCO) y la licencia de funcionamiento se gestiona en la municipalidad del lugar donde se prestarán los servicios turísticos.

a. Marco general.

- Ley N° 29408 Ley General de Turismo, del 16 de setiembre de 2009.

Declara y reconoce de interés nacional al turismo, considerándolo como una política prioritaria del Estado, estableciendo que el MICENTUR debe orientarlos en materia de turismo, fomentando el turismo social y las estrategias para la facilitación turística y la inversión y promoción del turismo interno y receptivo, regula el marco básico de los distintos prestadores de servicios turísticos y promueve claramente la inversión privada en turismo, pero condicionándola a que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población local y a preservar los recursos turísticos para asegurar su sostenibilidad.

- Decreto Supremo N° 003-2010-MINCETUR Reglamento de la Ley General de Turismo, del 16 de enero de 2010.

El presente reglamento es de aplicación a nivel nacional, tiene alcance en todos los niveles de gobierno, entidades e instituciones públicas y privadas vinculadas a la actividad turística y a los prestadores de servicios turísticos.

b. Prestadores de servicios turísticos.

- Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR, establece los requisitos y procedimientos para autorizar la prestación del servicio de Agencia de Viajes y Turismo, define el concepto de Agencias de Viajes y Turismo, establece las condiciones que deberán cumplir para la prestación del servicio. Establece la Clasificación como: Minorista, Mayorista y Operador de Turismo, y precisa la obligatoriedad de presentar una Declaración Jurada que dé cuenta el cumplimiento de requisitos mínimos.
- Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR del 10 de junio de 2016, Reglamento que establece las disposiciones administrativas para la adecuada prestación del servicio de la Agencia de Viajes y Turismo que opera en el país y para su supervisión.
- Decreto Supremo N° 005-2016-MINCETUR del 10 de junio de 2016, Reglamento de seguridad para la prestación del servicio de turismo de aventura, a través de las Agencias de Viajes y Turismo debidamente autorizadas por el Órgano Competente.

- Ley N° 28539-2005 del 25 de mayo de 2005, Ley del guía de turismo. Establece que el servicio de Guía de Turismo es prestado por quienes ostentan el título oficial de guías de turismo, así como los licenciados en turismo colegiados.
- Decreto Supremo N° 004-2010-MINCETUR del 16 de enero de 2010, Reglamento de la Ley del Guía de Turismo, que establece que para ejercer la actividad de Guía de Turismo, tanto el Guía Oficial de Turismo como el Licenciado en Turismo deberán estar inscritos en el Registro de los guías de turismo. (mincetur.gob.pe, 2015)
- Decreto Legislativo N° 973 del 9 de marzo de 2007, que establece el Régimen Especial de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas.

La normatividad relacionada al turismo no proporciona un marco legal adecuado para el desarrollo de las prestaciones de servicios turísticos ya que nos permite contar con organismos nacionales como regionales del Estado encargados de regular y fiscalizar los servicios de turismo en general, los mismos que nos permitirán adecuarnos a la normatividad administrativa y procedimientos para la autorización de funcionamiento de los servicios de turismo; así mismo, nos comprometemos a implementar un servicio formal con personal certificado y calificado para el desarrollo de nuestro negocio.

2.5.4 Análisis cultural.

Las agencias de viajes y turismo están comprometidas profundamente en la promoción del ámbito cultural de la región y teniendo en cuenta que este aspecto es muy atractivo y variado y teniendo relación con las motivaciones culturales del turista en general los diversos atractivos culturales que ofrece la región de Cusco son promocionados a través de diferentes prestaciones de servicios turísticos.

Como se muestra en las Tablas 13 y 14, el estudio realizado por PROMPERU nos da a conocer las características, hábitos, intereses y gastos del turista nacional y extranjero en sus visitas a los diferentes destinos turísticos en el Perú.

Tabla 13

Perfil del vacacionista nacional 2015.

Genero	Edad	Motivo de viaje	Ciudades emisoras	Características	Actividades realizadas
60% mujeres y 40% hombres	38 años	39% viaja para descansar o relajarse 23% para salir con la familia; y 16% para conocer nuevos lugares.	Lima (78%), Arequipa (5%), Trujillo (3%), Chiclayo (2%) Piura (2%) y Huancayo (1%)	El 70% pertenece al nivel socioeconómico A y B, el 50% tiene educación superior y el 20% financia su viaje con tarjeta de crédito.	Turismo urbano (73%), de naturaleza (63%), compras (40%), cultural (35%), sol y playa (28%) y diversión y entretenimiento (24%), turismo de aventura (9%)

Nota. Adaptado de “Perfil del vacacionista nacional 2015,” por PROMPERU 2016.

Tabla 14

Perfil del Turista Extranjero 2015.

Genero	Edad	Motivaciones de viaje	Países emisores	Principales mercados	Actividades realizadas
63% hombres y 37% mujeres	40 años	Visitar Machupicchu (79%), Cusco (57%) y Lima (46%) por recreación u ocio, 15% por negocios y otros motivos (visitar familiares, salud, eventos, etc).	Chile (31%), Ecuador (6%), Colombia (5%), Argentina (5%).	EE.UU 22 países generan el 89% de las llegadas de turistas extranjeros y el 67% de los ingresos por turismo en el Perú.	De naturaleza (89%) y de aventura (59%) en mayor proporción que el resto de vacacionistas.

Nota. Adaptado de “Perfil del Turista Extranjero 2015,” por PROMPERU 2016.

Del 100% de turistas que las agencias de viajes y turismo gestionan según la estacionalidad, el promedio de turistas que optan por contratar el servicio turístico de cuatrimotos oscila entre el 10 y 15%.

En cuanto al perfil del vacacionista nacional podemos describir que el 70% pertenece al NSE A/B y que el 9% está dispuesto a realizar actividades de turismo de aventura.

En cuanto al turista extranjero podemos percibir que sus actividades preferidas son las de aventura ya que el 59% realiza actividades de turismo de aventura.

Dentro de las características culturales que podemos rescatar del turista actual es que son emprendedores ya que buscan desafíos personales y necesitan estímulos para hacer entretenida la rutina ya que controlan sus propias experiencias.

Por información proporcionada en las encuestas a las agencias de viajes y turismo se ha determinado que los turistas que contratan los tours en cuatrimotos son en un 48.5% jóvenes o grupos de amigos.

2.5.5 Análisis tecnológico.

Las cuatrimotos son motos de cuatro ruedas que en la denominación ATV (All Terrain Vehicle) eran empleadas con fines recreacionales o de uso rural y agrícola mientras que en el concepto QUAD se refiere a cuatrimotos destinadas a fines deportivos.

Como se muestra en la Figura 20, existen versiones con transmisión mecánica y automática las cuales permiten que sean de fácil manejo y adaptabilidad en su manejo por parte del usuario además disponen de planos de carga adelante y atrás.



Figura 20. Actividad turística en cuatrimotos.

Como se muestra en la Figura 21, en el entorno turístico y en particular el de turismo de aventura en Cusco, debido a la variada configuración medioambiental que ofrecen los destinos turísticos del Valle de Urubamba y en las zonas históricas y arqueológicas de Maras y Moray las cuatrimotos o ATV y Quads por sus características especiales de rendimiento, fiabilidad y capacidad hacen que sean el medio adecuado para satisfacer las distintas exigencias de los diferentes tipos de usuarios. Las principales cualidades de las cuatrimotos son su potencia, agilidad y resistencia las mismas que las hacen multifuncionales en cuanto a sus prestaciones y puede verse su versatilidad en los diferentes tipos de terreno (caminos angostos, superficies arenosas, cruzando arroyos, etc.). La ligereza y fiabilidad de estos vehículos los hacen capaces de superar terrenos donde otros vehículos no deben adentrarse o no pueden hacerlo. Las marcas que se comercializan y de mayor confiabilidad de cuatrimotos en el mercado peruano son Honda y Yamaha, las cuales ofrecen una amplia red de concesionarios y talleres; así como, servicios post venta que a su vez garantizan una tecnología certificada.



Figura 21. Actividad turística en cuatrimotos.

2.5.6 Análisis ecológico.

El combustible utilizado por las cuatrimotos será el Gasohol de 90 octanos (mezcla que contiene gasolina de 90 octanos y 7.8%Vol de Alcohol Carburante.)

Analizando el grado de contaminación de las cuatrimotos que usan gasolina, las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) serían del margen de 11 kg de CO₂ por cada cuatrimoto en un recorrido de 50 kms diarios (2 salidas en tour).

Sin embargo, teniendo presente el Decreto Supremo 021-2007-EM “Reglamento para la Comercialización de Biocombustibles”, el cual establece que a partir del 1º de enero del 2010 todas las gasolinas que se comercialicen en el mercado peruano deberán contener 7,8% de etanol. Al usar Gasohol de 90 octanos las principales ventajas de esta medida serán:

- Aumenta el octanaje del combustible.
- No son necesarias modificaciones y/o regulaciones en el motor.
- Aumenta la potencia y el torque del motor.
- El consumo específico del combustible prácticamente no cambia.
- Disminuyen las emisiones de monóxido de carbono (CO) e hidrocarburos (HC). (ingenieriadepetroleo.com, 2013)

Otra medida por adoptar para atenuar el incremento de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) será el mantenimiento periódico de los motores de acuerdo a las recomendaciones de los fabricantes.

Es probable que durante el desarrollo del tour se contamine el medio ambiente a través del arrojado de desperdicios por parte de los clientes; sin embargo, esto puede

ser minimizado mediante control del desecho de los desperdicios a lo largo del tour de darse el caso.

Existe la posibilidad de contaminación acústica debido al desplazamiento de más de una cuatrimoto durante un tour; sin embargo, esto se verá minimizado debido a que los itinerarios o rutas de los tours son a campo traviesa (al aire libre) y no alrededor o dentro de los poblados.

2.6 Oportunidades y amenazas.

Al analizar el entorno encontramos las siguientes oportunidades y amenazas:

a. Oportunidades:

O-1. En cuanto al sector turismo, el gobierno central tiene un objetivo general establecido a través de líneas estratégicas las cuales promueven hacer del turismo una actividad competitiva, segura y sostenible, para lo cual se han establecido políticas de fortalecimiento, a través de la promulgación de Decretos Ley del sector turismo que promueven la inversión, desarrollo y formalización en el sector turismo, lo que permitirá la generación de empleo y oportunidades de emprendimiento a nivel nacional.

O-2. Las variables económicas como el tipo de cambio y el costo del petróleo y sus derivados son las que más impacto pueden tener en el turismo de la región y éstas son consideradas tanto para la generación de divisas, así como su influencia en el PBI reviste especial importancia (el PBI turístico es de 3.9%), ya que el crecimiento económico en diferentes países ha mejorado las capacidades económicas del consumidor y la mejora de la conectividad en el transporte aéreo permite acceder a más destinos turísticos y una considerable reducción en los costos de viajes. (mincetur.gob.pe, n.d.)

O-3. En cuanto al aspecto legal, es de interés del gobierno central la implementación de una plataforma de soporte legal y normativa del sector turismo en general y en particular del turismo de aventura, habiéndose promulgado leyes de turismo y las respectivas reglamentaciones de turismo y sus diferentes actividades.

O-4. Los reportes de MINCETUR muestran las preferencias por el turismo de aventura del turismo extranjero del 59% y del turismo nacional del 9% con predisposición hacia las actividades de aventura.

O-5. La empresa está orientada a ofertar un servicio turístico que no es complicado en su manejo ya que las cuatrimotos cuentan con características técnicas que garantizan su fiabilidad y simplicidad en el manejo.

O-6. Las estadísticas presentadas en los reportes turísticos de MINCETUR presentan proyecciones sostenidas en el crecimiento del sector turismo (7.5% continuo desde el 2010), aunadas al proyecto de construcción del aeropuerto internacional de Chinchero al incrementar notablemente una mayor capacidad de operación de pasajeros, lo que impactará en el crecimiento de la demanda de servicios turísticos.

b. Amenazas:

A-1. Durante el desarrollo de los tours es probable que se generen desperdicios inorgánicos en las rutas.

A-2. La disminución temporal en la rentabilidad del proyecto está determinada por la estacionalidad en la afluencia del turismo, la cual está definida por dos temporadas en la región de Cusco: la temporada alta (8 meses) de abril a noviembre que es incrementada notablemente por turistas de Norte América y Europa que se encuentran en temporada de verano y la temporada baja (4 meses) de diciembre a marzo, siendo notable la poca afluencia de turistas siendo esta estacionalidad determinantes en la poca rentabilidad para la empresa. (Entrevistas a expertos del sector, 2018)

A-3. La condición de vehículo rural de las cuatrimotos no permite que se gestione el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), el cual cubriría los gastos en caso de accidentes.

A continuación, se presenta la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), donde a cada factor se le ha asignado un peso entre 0.0 (no es importante) hasta 1.0 (muy importante), teniendo en cuenta que la suma de todos los factores deben sumar 1. Posteriormente se dio a cada factor una calificación entre 1 y 4, donde 1 responde a un nivel bajo y 4 responde a un nivel alto para aprovechar las oportunidades y amenazas que presenta el sector. Tenemos que tener en cuenta que el promedio ponderado de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Debemos mencionar que los factores determinantes de éxito considerados en la matriz han sido establecidos mediante las entrevistas a expertos del sector, los cuales especificaron los aspectos más importantes a ser considerados a fin de poder determinar las oportunidades y amenazas que afectan el proyecto de negocio de cuatrimotos.

Como se muestra en la Tabla 15, en el análisis de la matriz EFE podemos determinar que los factores de oportunidad más importantes son: la proyección de

crecimiento del sector turismo y las mejores capacidades económicas del consumidor y costos de viajes reducidos a nivel mundial (conexiones), en este sentido se tendrían que capitalizar estas oportunidades. Por otro lado, podemos apreciar que el total ponderado es 3.26 por encima del promedio ponderado, lo que indica que el proyecto de negocio está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que le permitan capitalizar las oportunidades y minimizar los efectos negativos de las amenazas.

Tabla 15

Matriz EFE.

	Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades				
1.	Políticas de formalización e impulso del sector turismo.	0.10	2	0.20
2.	Mejores capacidades económicas del consumidor y costos de viajes reducidos.	0.12	4	0.48
3.	Soporte legal y normativo del sector turismo de aventura.	0.10	2	0.20
4.	El turismo presenta un 59% de predisposición a las actividades de aventura.	0.12	3	0.36
5.	Las cuatrimotos cuentan con características técnicas que garantizan su fiabilidad y simplicidad en el manejo.	0.10	4	0.40
6.	Proyecciones de crecimiento del sector turismo en promedio de 7.5% anual	0.12	4	0.48
Amenazas				
1.	Incremento de empresas operadoras de cuatrimotos, en razón al crecimiento de la demanda en promedio de 7.5% al año	0.11	4	0.44
2.	Poca rentabilidad en temporada baja.	0.11	2	0.22
3.	La condición de vehículo rural de las cuatrimotos no permite que se gestione el seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT), por lo tanto se constituye como un riesgo para los contratantes del tour.	0.12	4	0.48
EFE		1.00		3.26

Capítulo III. Estudio de Mercado

Es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización, esto permite que los mercadólogos entiendan las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes, también sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación en este, así como medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción. (Kotler & Armstrong, 2012)

3.1 Descripción del servicio o producto.

El presente proyecto nos va a permitir evaluar la viabilidad del plan de negocios para la creación de una empresa operadora de paseos y tours en cuatrimotos en el destino turístico de Maras-Moray, provincia de Urubamba, departamento del Cusco, para lo cual procederemos a hacer una descripción de nuestro servicio:

1. *Turismo de aventura en Cusco.*

La región de Cusco presenta características medioambientales para considerarlo como el destino turístico preciso y en particular para el turismo de aventura, ya que está enclavado en la cordillera de los Andes, siendo el preferido para los amantes del andinismo y escalada de montaña por sus picos nevados que superan los 6,000 msnm, cañones profundos, valles y poblados que deparan sorpresas incomparables.

Siempre se podrá encontrar algún río torrencioso de corrientes vertiginosas o de mediana mansedumbre para los que gustan del canotaje, si quiere un paseo espectacular y con las más altas dosis de emoción existen los hermosos paisajes del Valle Sagrado de los Incas (valle del río Urubamba), con senderos naturales y antiguos caminos incaicos los que ofrecen un lugar ideal e incomparable para ser conocidos a través de paseos a caballo o para pedalear en bicicleta de montaña.

Los amantes del parapente podrán encontrar altas montañas y zonas térmicas hacen de esta actividad un deleite al momento de volar.

Cusco tiene una particularidad especial por presentar una extraordinaria geografía y caminos ya sean de tierra o de asfalto que nos llevan a parajes arqueológicos y naturales impresionantes que ha dado otra forma de conocer el Cusco tomando el control de su viaje y su tiempo. Sólo se necesita una buena motocicleta o una poderosa 4x4 y la sensación de adentrarse en la naturaleza a toda máquina.

Cusco también tiene un lugar preparado para ti, si prefieres una aventura extrema de alta dosis de adrenalina; así disfrutarás de una experiencia indescriptible, mezcla de miedo, felicidad, pánico y aventura. (cuscovacations.com, n.d.)

2. La aventura de conocer el Valle Sagrado de los Incas en cuatrimoto.

Podrás surcar los caminos sinuosos y polvorientos del Valle Sagrado de los Incas a bordo de cuatrimotos ya que tan solo a diez minutos del valle de Urubamba se encuentra el distrito de Maras que alberga antiguas iglesias de la época colonial y el complejo arqueológico de Moray; esta zona es muy particular porque ofrece una red de caminos carrozables (no asfaltados) a lo largo de zonas agrícolas, los que a la vez ofrecen diversos paisajes naturales rodeados de los nevados que dominan el valle.

A lo largo del tour se podrán visitar diferentes poblados como Cruz pata, que es un pueblito cusqueño de casas de barro y techos de tejas, ubicado en Chinchero; el complejo inca de Cheqoq, en el distrito de Maras, desde este lugar se puede apreciar el nevado Chicón, el cual estará a la vista en todo el trayecto del tour y durante todo el recorrido podemos ver a pastores con sus rebaños de ovejas, arreando vacas o campesinos arando la tierra.

Aproximadamente a quince minutos de Maras llegaremos al complejo arquitectónico de Moray, famoso por sus andenes circulares los cuales servían como laboratorio agrícola.

Al salir de Moray observaremos una cancha en forma de andenes, llena de sal que brilla a lo lejos. Son las minas de sal de Maras. Se trata de cinco mil pozas de sal de unos cinco metros cuadrados cada uno. El agua proviene de un manantial salado que desemboca en las pozas. Estas se evaporan con el sol y la sal brota.

Los pobladores de Maras son quienes extraen esta sal que después venden en los supermercados del Cusco y a nivel nacional. El nevado Chicón se despide de nosotros cuando llegamos a Cruz pata. El viaje de regreso lo haremos en auto, pero la sensación de libertad que otorga la cuatrimoto nos acompañará el resto de nuestro periplo. (cuscovacations.com, n. d.)

El servicio que se propone en el presente plan de negocios está relacionado al turismo de aventura que se desarrolla en el Cusco, específicamente en las localidades de Maras y Moray, que son destinos turísticos del Valle de Urubamba, y el proyecto consiste en una empresa operadora del servicio turístico de tours en cuatrimotos o ATV (All Terrain Vehicle).

Como se muestra en las Figuras 22 y 23, nuestra propuesta de valor es constituir una empresa operadora del servicio turístico en cuatrimotos, que se diferenciará por ofrecer cuatrimotos de una marca reconocida en el mercado (YAMAHA), accesorios de seguridad en perfecto estado de conservación, guías certificados en turismo y primeros auxilios, así como el obsequio de una fotografía impresa del tour. Los tours o rutas que operaremos serán los que se describen a continuación:

1. Tour de 1/2 día: Salineras de Maras y complejo arqueológico de Moray. (Aproximadamente 20 kms)
2. Tour de 1 día: Lagunas de Piuray y Huaypo, Maras y Moray. (Aproximadamente 38 kms)

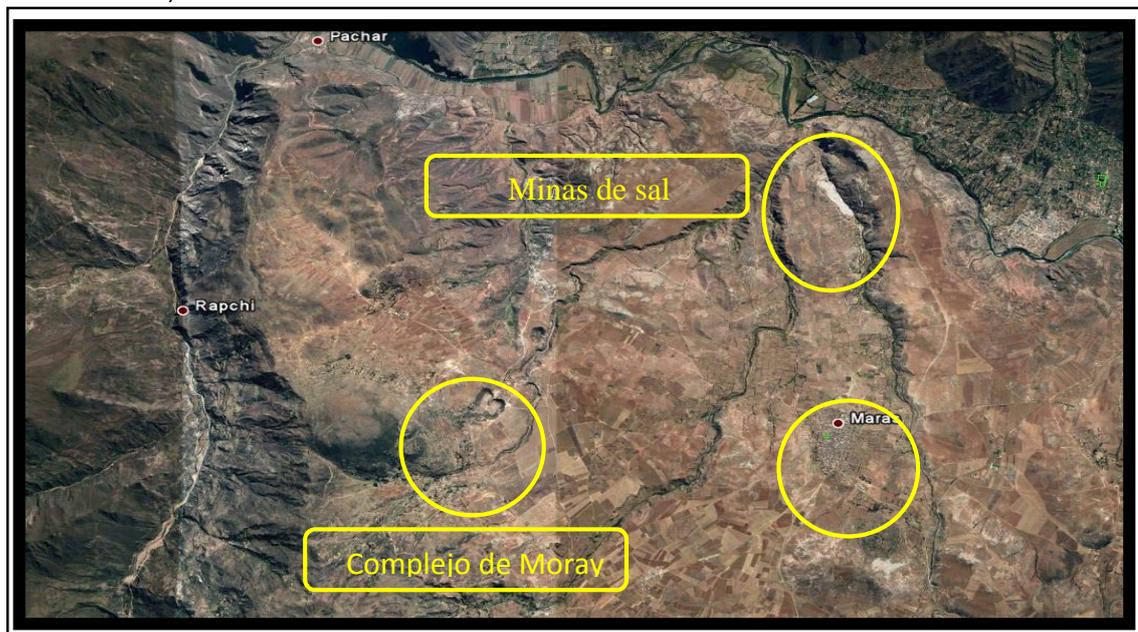


Figura 22: Tour de 1/2 día: Salineras de Maras y complejo arqueológico de Moray. (Aproximadamente 20 kms)

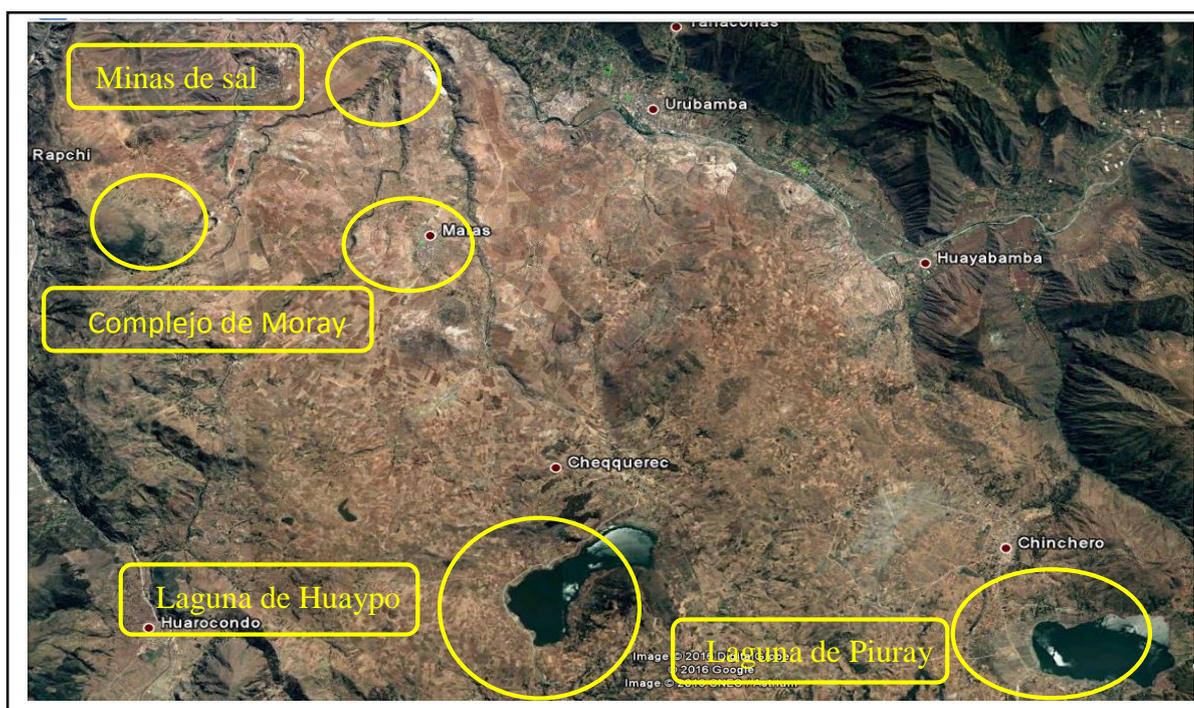


Figura 23: Tour de 1 día: Lagunas de Piuray y Huaypo, Maras y Moray. (Aproximadamente 38 kms)

Para la consolidación del negocio estableceremos alianzas con las agencias de viajes y turismo; quienes son los principales proveedores de los servicios turísticos en Cusco.

Los componentes del proyecto los podemos ver en los siguientes elementos:

1. *Servicio básico:*

- Transporte ida/vuelta de los clientes.
- Especificaciones del desarrollo del tour.
- Práctica previa del manejo de la cuatrimoto.
- Cuatrimotos.
- Guía turístico o de ruta.
- Accesorios de seguridad (cascos, guantes y antiparras)

2. *Servicios complementarios:*

- Croquis de las rutas turísticas.
- Conductor adicional para cuatrimoto.

3. *Medidas de Seguridad.*

- Lectura de medidas de seguridad.
- Práctica previa del manejo de la cuatrimoto.
- Ficha de autorización del uso de cuatrimotos para menores de edad.
- Ficha de excepción de responsabilidad por el uso de las cuatrimotos.

Como servicios de facilitación se consideran:

- a. Consultas del servicio: se proporcionará información y cotizaciones de los tours. Se harán alianzas estratégicas con los principales gestores de los servicios turísticos.
- b. Información del servicio se proporcionará a través de:
 - Las redes sociales. (Facebook. Snapchat, etc.)
 - Folletos de publicidad de la empresa.
 - Facturación: Se presentarán los costos de cada tour, en función al requerimiento de los turistas, y se emitirán los comprobantes respectivos.
 - Formas de pago: Se aceptará efectivo o tarjetas de crédito/débito.

Los servicios complementarios que agregan valor al servicio son los siguientes:

- Capacidades adicionales del guía turístico: Los guías turísticos estarán capacitados en la atención médica de primeros auxilios.
- Impresión de fotografía: Como obsequio al término del tour.
- Filmación del tour: Sin costo.
- Refrigerio.

Cusco tiene diversos destinos turísticos y entre los que podemos mencionar está el Valle Sur de la ciudad de Cusco aproximadamente a treinta minutos de la ciudad de

Cusco y el Valle de Urubamba aproximadamente a una hora de la ciudad de Cusco; en este último destacan los destinos turísticos de Maras y Moray como región para los operadores turísticos de tours en cuatrimotos, los cuales no sólo son visitados por ser parte del circuito turístico del Valle Sagrado de los Incas; sino también porque en la zona se encuentran diferentes poblados, una red amplia de caminos carrozables y de herradura, lagunas, nevados y paisajes naturales que incentivan al turista a hacer actividades de turismo de aventura en cuatrimotos. Para lo cual procedemos a hacer una descripción de los destinos turísticos mencionados y su relación con la actividad turística en cuatrimotos:

- *El turismo en Maras-Moray.*

El distrito de Maras - a 50 minutos de la ciudad de Cusco y 15 minutos del valle de Urubamba- dentro del circuito turístico de Cusco, constituye un destino turístico por visitar por las minas de sal que se encuentran en Maras y el centro de investigación agrícola incaico en Moray, los que a la vez ofrecen una diversidad de paisajes naturales como los nevados que circundan el valle de Urubamba.

El año 2018, el promedio de turistas que llegaron a la ciudad de Cusco fue de 1'574,100 y el turismo en la provincia de Urubamba (Valle Sagrado de los Incas) es mayormente de extranjeros, siendo el valle de Urubamba un destino obligado en la ruta hacia la ciudadela de Machupicchu; así mismo, las condiciones del clima en el valle hacen que la estadía en el mismo sea más que un lugar de paso para los extranjeros. (datosturismo.mincetur.gob.pe, n.d.)

- *Cuatrimotos en Maras-Moray.*

Los tours en cuatrimotos son una de las actividades turísticas de aventura que principalmente se realizan en los distritos de Maras y Moray, porque permiten disfrutar y experimentar la sensación de viajar en cuatrimotos a lo largo de una amplia red de caminos carrozables o de herradura y de la vista que ofrecen de los nevados de Sahuasiray (5,818 msnm) y Verónica (5,682 msnm) que conforman la cordillera Urubamba y de las lagunas de Piuray y Huaypo; siendo opcionalmente parte del tour, las visitas a los destinos turísticos de Maras y Moray

En el distrito de Maras la principal actividad económica es la agricultura y se caracteriza como destino turístico por que conserva sus iglesias de estilo colonial y se encuentran las minas de sal que son explotadas por la empresa privada MARASAL S.A.; y a diez minutos de Maras se encuentra el complejo arqueológico de Moray que es otro destino turístico del valle de Urubamba por ser el centro de investigación agrícola de la cultura Inca.

3.2 Selección del segmento del mercado.

A través de la segmentación del mercado las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. (Kotler & Armstrong, 2012)

El enfoque de este nuevo proyecto de negocio obedece al criterio de segmentación geográfica, pero se ha determinado la segmentación demográfica, psicográfica y conductual, para determinar el perfil específico de turistas que las agencias de viajes y turismo proveerán para el negocio.

De acuerdo al decreto supremo 005-2016, las Agencias de Viajes y Turismo se dedican en forma exclusiva al ejercicio de actividades de organización, mediación, coordinación, promoción, asesoría y ventas de servicios turísticos, de acuerdo a su clasificación, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos.

Teniendo en consideración que el proveedor principal de clientes para nuestro proyecto de negocio son las Agencias de Viajes y Turismo y siguiendo los lineamientos para la segmentación del mercado procederemos a determinar la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual del turismo en general que en función a sus necesidades, características o comportamientos son gestionados o endosados por las agencias de viajes y turismo para realizar la actividad turística de aventura en cuatrimotos.

- *Segmentación geográfica.*

Implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades e incluso zonas. (Kotler & Armstrong, 2012)

En la Tabla 16, se describe la segmentación geográfica.

Tabla 16.

Segmentación geográfica.

Segmentación geográfica
Agencias de viaje que operan en la ciudad de Cusco

- *Segmentación demográfica.*

Divide el mercado según variables como la edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, raza, generación y nacionalidad. (Kotler & Armstrong, 2012)

En la Tabla 17, se describe la segmentación demográfica.

Tabla 17

Segmentación demográfica.

Segmentación demográfica
Como resultado del estudio cualitativo a las agencias de viajes y turismo, se determinó que el 100% no tiene diferenciación en la procedencia del turista nacional como del receptivo para gestionar u organizar los requerimientos para realizar actividades turísticas de aventura en cuatrimotos

- *Segmentación psicográfica.*

Divide a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. (Kotler & Armstrong, 2012)

En la Tabla 18, se describe la segmentación psicográfica.

Tabla 18

Segmentación psicográfica.

Segmentación psicográfica
Las Agencias de Viajes y Turismo ofrecen al turismo en general los tours en cuatrimotos de acuerdo a los requerimientos y perfil del turista, los mismos que están determinados por la procedencia y los niveles socioeconómicos del turista

- *Segmentación conductual.*

Divide a los consumidores según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. (Kotler & Armstrong, 2012)

En la Tabla 19, se describe la segmentación conductual.

Tabla 19

Segmentación conductual.

Segmentación conductual
Del estudio cualitativo realizado a las Agencias de Viajes y Turismo que gestionan u organizan el servicio turístico de aventura en cuatrimotos se estableció que cincuenta y nueve (59) Agencias de Viajes y Turismo gestionan u organizan los tours en cuatrimotos a través de operadores del servicio turístico de cuatrimotos

3.3 Investigación cualitativa.

La investigación cualitativa se centra en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones. Luego, la información obtenida es analizada de una manera interpretativa, subjetiva, impresionista o incluso diagnóstica. (explorable.com, n. d.)

El objetivo es recabar información preliminar que ayudara a definir problemas y a sugerir hipótesis. (Kotler & Armstrong, 2012)

En la investigación cualitativa, el investigador es el principal instrumento de recolección de datos. El investigador puede emplear diversas estrategias de recolección de datos, las cuales dependen del enfoque de su investigación. Algunos ejemplos de estrategias de recolección de datos utilizados en la investigación cualitativa son las entrevistas individuales en profundidad, las entrevistas estructuradas y no estructuradas, los grupos de discusión, las narraciones, los análisis de contenido o documentales, la observación participante y la investigación de archivo. (explorable.com, n.d.)

Las entrevistas a profundidad a expertos del sector turismo de aventura han sido dirigidas a las Agencias de Viajes y Turismo de Cusco que gestionan u organizan el servicio turístico de cuatrimotos en Maras y Moray, empresas operadoras del servicio turístico de cuatrimotos, Guías de Turismo y turistas que contrataron el tour en cuatrimotos.

La investigación cualitativa tuvo como objetivo:

- a. Conocer el perfil del mercado objetivo.
- b. Establecer si las Agencias de Viajes y Turismo son determinantes en la elección del servicio de cuatrimotos por parte de los turistas.
- c. Determinar si la actual oferta del servicio de cuatrimotos cubre la demanda del mercado.
- d. Establecer una idea de la percepción de las Agencias de Viajes y Turismo respecto a una nueva empresa operadora de cuatrimotos.
- e. Establecer los factores determinantes del servicio de cuatrimotos que son importantes para las Agencias de Viajes y Turismo.
- f. Indagar sobre las oportunidades de mejora del servicio.
- g. Establecer la importancia de los convenios entre las Agencias de Viajes y Turismo y la empresa operadora del servicio de cuatrimotos.
- h. Determinar el interés de las Agencias de Viajes y Turismo respecto al ingreso al mercado de una nueva empresa operadora de cuatrimotos.
- i. Establecer los principales atributos que consideran las Agencias de Viajes y Turismo respecto a una nueva empresa operadora de cuatrimotos.
- j. Determinar la percepción de los turistas respecto al tour en cuatrimotos.

La técnica de investigación cualitativa aplicada fue:

La investigación exploratoria empleando la ficha técnica entrevista a profundidad dirigida a empresas operadoras del servicio turístico de cuatrimotos (los expertos del sector), que consiste en la realización de una entrevista personal no estructurada cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva a una sola persona de forma que la misma se sienta cómoda de expresar en detalle sus creencias, actitudes y sentimientos sobre el tema de investigación siguiendo las siguientes guías:

- a. Entrevista a profundidad a expertos:
 - Objetivo de la investigación.
 - Contenido.
 - Perfil del Participante:
- b. Agencias de Viajes y Turismo de Cusco que gestionan u organizan el servicio turístico de cuatrimotos en Maras y Moray.
- c. Empresas operadoras del servicio turístico de cuatrimotos, y
- d. Guías de Turismo.
Cuestionario, el cual comienza con la frase de presentación y luego las preguntas relevantes para la investigación.
- e. Turistas que contrataron el tour en cuatrimotos en la región de Cusco.
Cuestionario, el cual comienza con la frase de presentación y luego las preguntas relevantes para la investigación.

3.3.1 Proceso de muestreo.

La investigación cualitativa (entrevista a profundidad a expertos del sector), estuvo dirigida a las Agencias de Viajes y Turismo, empresas operadoras del servicio de cuatrimotos, guías de turismo y turistas que contrataron el tour en cuatrimotos, de acuerdo a la siguiente descripción:

1. Las agencias de viajes y turismo.

Son empresas que se dedican a la organización de viajes y a la venta de servicios turísticos en forma física o virtual, sean estos en forma individual o en paquete. Por lo general, tiene carácter de intermediario entre el prestador de servicios turísticos y el usuario. (mincetur.gob.pe, 2016)

Son los principales gestores del turismo ya que en función a los requerimientos de la actividad turística cultural o de aventura por realizar organizan los tours. Desempeñan el rol de intermediarios entre los turistas y las empresas prestadoras del servicio turístico de cuatrimotos.

2. Las empresas operadoras del servicio de cuatrimotos.

Su prestación es facilitada por un adecuado equipamiento y sus servicios son endosados por las Agencias de Viajes y Turismo o ellas mismas ofertan su producto, programando u organizando todos los aspectos que implican el desarrollo del tour. (mincetur.gob.pe, 2016)

Las empresas operadoras del servicio de cuatrimotos realizan la prestación del servicio turístico de cuatrimotos de acuerdo a los requerimientos de las agencias de viajes y turismo.

3. *Guías de turismo.*

Personas acreditadas con el título oficial de guía de turismo expedido por institutos superiores y centro de formaciones oficialmente autorizadas, que hayan cursado y aprobado estudios en el lapso mínimo de seis semestres; así como los licenciados en turismo colegiados. (Ley N° 28259, 2005)

Los guías de turismo desempeñan un rol trascendente en la prestación de los servicios turísticos de aventura de cuatrimotos, debido a que están en contacto permanente con los usuarios y en función a sus capacidades aportan valor agregado a la empresa operadora del servicio turístico de cuatrimotos.

4. *Turistas que contrataron el tour en cuatrimotos.*

Cualquier persona que viaja a un lugar diferente al de su residencia habitual, que se queda por lo menos una noche en el lugar que visita, aunque no tenga que pagar por el alojamiento, y cuyo principal motivo de viaje es el ocio, u ocupación del tiempo libre; negocios; peregrinaciones; salud u otra, diferente a una actividad remunerada en el lugar de destino. (Ley N° 29408, 2009)

Los turistas son los potenciales clientes del servicio de tours en cuatrimotos y su percepción del servicio turístico en cuatrimotos es de vital importancia para determinar los aspectos relevantes que influyen en su decisión al contratar un servicio turístico.

3.3.2 *Diseño de instrumento.*

El instrumento de levantamiento de información que se utilizó en las entrevistas a profundidad fue “la ficha de expertos” en el cual exploramos las opiniones y preferencias respecto a la oferta y demanda del servicio turístico de cuatrimotos y evaluamos un primer concepto del negocio propuesto.

1. *Resultados de la entrevista a profundidad N° 1 a expertos del sector.*

Nombre de la empresa: CUSCO MOTO TOUR PERU

Ubicación de la empresa: Cusco

Tiempo de operación: más de 10 años.

Gerente General: Juan Carlos Romero

Conclusiones:

- Los turistas que normalmente contratan el servicio de cuatrimotos tienen una edad promedio entre los 20 y 60 años.
- Hay una mayor demanda del turista extranjero (95%) para contratar el tour en cuatrimotos contra el 5% del turista nacional.

- Los turistas contratan el tour de cuatrimotos por las rutas promocionadas (escenarios naturales) y/o para visitar en su recorrido los destinos turísticos de Maras y Moray.
- La captación de clientes es a través de las Agencias de Viajes y Turismo, con convenios establecidos, siendo la contratación directa en un margen menor (20%) y/o la página web de la empresa operadora de cuatrimotos, no se captan clientes a través de guías de turismo.
- A futuro la tendencia es diversificar el tour de cuatrimotos con otros medios de transporte, en función al requerimiento del cliente; actualmente en la zona turística de Maras y Moray las principales actividades son las cuatrimotos y bicicletas.
- Las ventas se dan en función a la temporalidad en la afluencia del turismo en Cusco; temporada alta de turistas de abril a diciembre y temporada baja de turistas de diciembre a marzo que es la menos rentable.
- Las principales motivaciones para contratar las cuatrimotos es experimentar el manejo de la cuatrimoto y la sensación de una experiencia nueva (adrenalina).
- Considera que actualmente la demanda está satisfecha.
- Su empresa trabaja al 90% de su capacidad instalada.
- Tiene dos rutas establecidas, de 5 hrs. (mediodía) y de 1 día; siendo la más solicitada la de 5 hrs.
- Algunas empresas ofrecen servicios adicionales como filmación del tour con costo adicional; otras tienen convenios con clínicas y bomberos de Urubamba.
- La promoción de la empresa es básicamente a través de la página web y en menor proporción a través de las redes sociales.
- La función del guía en la prestación del servicio es fundamental.

2. *Resultados de la entrevista a profundidad N° 2 a expertos del sector.*

Nombre de la empresa: QUAD ADVENTURES

Ubicación de la empresa: Cusco

Tiempo de operación: 2 años.

Gerente General: Abimael Rodney Arrollo Olivares

Conclusiones:

- Los turistas que normalmente contratan el servicio de cuatrimotos tienen una edad promedio entre los 20 y 40 años.
- El turista extranjero demuestra más interés por los temas vivenciales o místicos que el turista nacional.

- Considera que la captación de turistas es 50% a través de las Agencias de Viajes y Turismo y 50% lo hacen directamente con la misma empresa en Maras (se consideran turistas libres).
- Considera que el 10% de los visitantes de Maras y Moray contratan el servicio de cuatrimotos, esta captación la hacen a través de sus guías.
- Considera que la tendencia del crecimiento anual del turismo incrementará la demanda.
- Considera que los destinos turísticos de Maras y Moray son atractivos para el tour en cuatrimotos.
- Considera que en la contratación del servicio de cuatrimotos, el turismo nacional está a la par con el turismo extranjero.
- En Maras y Moray la principal actividad es el tour en cuatrimotos y existe la tendencia a diversificar el tour con caballos, bicicletas o trekking y/o se combina el tour con la participación del turista con actividades de turismo místico (pago a la tierra).
- La afluencia de turistas extranjeros es mayormente los días de semana y los fines de semana o feriados es de turistas nacionales.
- Considera que su empresa trabaja al 80% de su capacidad instalada y en caso de atender grupos mayores a su capacidad instalada se asocia a otra empresa o alquila cuatrimotos a otros operadores.
- La principal motivación del turista es la sensación del manejo de la cuatrimoto y los paisajes naturales del lugar.
- Considera que el 60% de sus clientes van por recomendación y por información en las redes sociales.
- Considera que actualmente la demanda está satisfecha, pero es consciente que el crecimiento del turismo creara un déficit de oferta.
- Considera que la estacionalidad del turismo no es determinante porque los paquetes turísticos se venden con anticipación.
- Sus tours tienen una duración de 3 horas a lo largo de Maras, Moray y la laguna de Huaypo.
- Considera que la zona turística de Moray es estratégica para la existencia de su empresa.
- Su empresa proporciona dos modalidades de servicio: pool, que implica juntar clientes (no necesariamente conocidos entre ellos) para la salida del total de su

capacidad instalada; y personalizado, que sale al tour por parejas sin que necesariamente salgan al tour el total de las cuatrimotos.

3.3.3 Análisis y procesamiento de datos.

Las entrevistas a profundidad fueron realizadas en persona para su análisis y los principales hallazgos de información en las entrevistas a las empresas operadoras del servicio turístico de cuatrimotos fueron:

- Las cuatrimotos son contratadas en su mayoría por turistas (grupos de amigos y/o parejas) con edades promedio entre 18 y 50 años.
- Los contratantes en su mayoría son los turistas extranjeros.
- El contrato del servicio turístico de cuatrimotos es muy independiente de las visitas a los destinos turísticos.
- El precio del servicio debe estar en estrecha relación con la calidad del servicio (cuatrimotos en buen estado, accesorios de seguridad limpios, guía amigable, etc).
- La duración y recorrido del tour contratado está en función a la disponibilidad de tiempo del turista.
- Se trabaja al 100% con las agencias de viajes y turismo.
- Son importantes las alianzas de mercado con las agencias de viajes y turismo (precio confidencial).
- La demanda del servicio está parcialmente satisfecha, dependiendo de la estacionalidad del turismo.
- Las principales motivaciones del turista de aventura respecto a las cuatrimotos es la búsqueda de emociones distintas (adrenalina) y la oportunidad de disfrutar de la naturaleza.
- Es importante que el guía esté certificado en primeros auxilios, bilingüe (español-inglés) con conocimiento de la zona de operaciones de la empresa de cuatrimotos y con habilidades en el manejo de grupos para que la prestación del servicio turístico sea amigable.

Los principales hallazgos de información en las entrevistas a los guías de turismo fueron:

1. Resultados de la entrevista a profundidad N° 1 a Guías de turismo.

Apellidos y Nombre: Pabel Surco Dueñas

Empresa: SETOURS.

Experiencia como guía de turismo: 5 años.

Conclusiones:

- La oferta actual de operadores de cuatrimotos no satisface la demanda debido al incremento del turismo en los últimos años.
- La estacionalidad del turismo está determinada por el flujo de turistas en determinados meses del año.
- Considera que los medios más adecuados para la publicidad de una empresa de cuatrimotos son las redes sociales.
- Considera que la empresa líder en el servicio turístico de cuatrimotos es Perú Motors.
- Considera que los factores que han llevado a posicionarse en el mercado a la empresa Perú Motors son: el tiempo en el mercado, el estado de conservación de las cuatrimotos y al modelo de negocio entre empresas (B2B).
- Refiere que los aspectos del servicio de cuatrimotos que faltan mejorar son: medios para primeros auxilios en la zona de operaciones e infraestructura para zonas de descanso, ya que el tour debe hacer los altos sobre la misma vía carrozable.
- Considera que las características del turista que contrata los servicios de cuatrimotos son: jóvenes en general en la edad de 18 a 30 años; latinos, americanos y europeos; y, jóvenes parejas.
- En su experiencia como guía de turismo, refiere que la marca de cuatrimotos de mejor rendimiento es la marca Yamaha.
- Considera que el promedio diario de turistas nacionales y/o extranjeros que contratan los servicios de cuatrimotos sea temporada alta o baja de afluencia de turistas es de 15 turistas diarios.
- Considera que los turistas que contratan los servicios de cuatrimotos lo hacen a través de las agencias de viajes y turismo por recomendación del guía de turismo o son llevados directamente a una empresa pre determinada por guías jaladores.
- Los factores relevantes que considera en una empresa de cuatrimotos para recomendar al turista son: en primer lugar calidad del servicio y recomendación de usuarios, en segundo lugar servicios adicionales y en tercer lugar el precio del servicio.
- Los factores que consideran los turistas para contratar el servicio de cuatrimotos como servicio adicional en su tour son: la recomendación del guía, el estado de las cuatrimotos, la duración y ruta ofrecida para el tour, el precio del servicio y el recojo/retorno al hospedaje.

- Recomendaría a los turistas la empresa Perú Motors por la experiencia en el mercado, estado de sus cuatrimotos y prestigio ganado.
- Considera que los turistas si recurren al guía por información de actividades de turismo de aventura que realizar y para contratar como servicio adicional a las cuatrimotos en sus viajes de turismo.
- Los servicios adicionales de traslado ida y vuelta, snack, etc. Por parte de las empresas de cuatrimotos no son atractivos para el turismo porque consideran que estos pueden ser proporcionados por las agencias de viajes y turismo que les organizan el tour en cuatrimotos.
- Las prioridades del turista nacional según el tour por recorrer son: rentar solo autos u omnibuses, rentar solo cuatrimotos y rentar cuatrimotos y otros servicios como caballos, bicicletas, etc. y las prioridades del turista extranjero según el tour por recorrer son: rentar cuatrimotos y otros servicios como caballos, bicicletas, etc., rentar solo cuatrimotos y rentar solo autos u omnibuses.
- Los precios no son objetados por los turistas porque consideran que están rentando un servicio de calidad.
- Generalmente no hay quejas o reclamos por el tiempo de duración del servicio de cuatrimotos.
- No ha escuchado o referido de quejas o recomendaciones recurrentes por parte de los clientes.
- No capta clientes para las operadoras de cuatrimotos a través de las redes sociales; si no, por contacto personal o recomendación para hacerlo a través de las agencias de viajes.
- Los métodos más óptimos para captar clientes para las operadoras de cuatrimotos son: las agencias de viajes y turismo por información de los guías de turismo.
- Es determinante tanto para la empresa como el guía de turismo saber otro idioma, porque la mayor demanda es de anglosajones.
- El turismo nacional o extranjero no incluye el servicio de cuatrimotos como adicional a su tour.
- Considera interesante el ingreso de una nueva empresa operadora de cuatrimotos porque mejoraría la competitividad.
- Considera que la principal consideración de propuesta de valor de una nueva empresa son las cuatrimotos en buen estado, seguido de la puntualidad y opciones para combinar el tour.

- Recomienda que los factores para recomendar a una nueva empresa son: la calidad del servicio y el buen estado de las cuatrimotos, seguidos de la puntualidad, precio y opciones para combinar el tour.
- Previo acuerdo con la agencia de viajes y turismo, recibe una contribución económica por recomendar al turista la contratación del tour en cuatrimotos.
- Definitivamente si recomendaría los servicios de una nueva empresa de cuatrimotos.

2. Resultados de la entrevista a profundidad N° 2 a Guías de turismo.

Apellidos y Nombre: Romero Echevarria Kenneht

Empresa: ANDEAN EXPLORES.

Experiencia como guía de turismo: 5 años.

Conclusiones:

- Considera que la oferta actual de operadores de cuatrimotos no satisface la demanda.
- La estacionalidad del turismo es determinante en la contratación de los tours en cuatrimotos.
- Considera que el medio más adecuado para la publicidad de una empresa de cuatrimotos son las redes sociales.
- Considera que la empresa líder en el servicio turístico de cuatrimotos es Valley Whells.
- Considera que los factores que han llevado a posicionarse en el mercado a la empresa Valley Whells son: los convenios con las agencias de viajes, la experiencia en el mercado y la garantía en su servicio.
- Refiere que los aspectos del servicio de cuatrimotos que faltan mejorar son: nuevas rutas y el servicio turístico en sí.
- Considera que las características del turista que contrata los servicios de cuatrimotos son: jóvenes en general, aventureros y de medianos ingresos.
- En su experiencia, refiere que la cuatrimoto de mejor rendimiento es de la marca Honda.
- Considera que el promedio diario de turistas nacionales y/o extranjeros que contratan los servicios de cuatrimotos en temporada alta es de 40 turistas diarios y en temporada baja es de 5 turistas diarios.
- Considera que los turistas que contratan los servicios de cuatrimotos a través de las agencias de viajes y turismo lo hacen por información del guía de turismo.

- Los factores relevantes de una empresa de cuatrimotos que considera para recomendar al turista son: calidad del servicio, comentarios de usuarios, servicios adicionales y el precio del servicio.
- Los factores que consideran los turistas para contratar el servicio de cuatrimotos como servicio adicional en su viaje de turismo son: la ruta ofrecida para el tour, la recomendación del guía, el precio del servicio, la duración del tour, el estado de las cuatrimotos y el recojo/retorno al hospedaje.
- Recomendaría a los turistas la empresa Perú Valley Whells porque tiene muchos convenios con guías de turismo.
- Considera que los turistas en función a los días de viaje y destinos por visitar si consideran la información del guía de turismo para contratar las cuatrimotos a través de las agencias de viajes y turismo.
- Los servicios adicionales de traslado ida y vuelta, snack, etc. Por parte de las empresas de cuatrimotos no son determinantes para el turismo en general.
- Las prioridades del turista nacional según el tour por recorrer son: rentar solo autos u ómnibus, rentar solo cuatrimotos y rentar cuatrimotos y otros servicios como caballos, bicicletas, etc. y la prioridad del turista extranjero según el tour por recorrer son: rentar cuatrimotos y otros servicios como caballos, bicicletas, etc., rentar solo cuatrimotos y rentar solo autos u ómnibus.
- Refiere que los precios no son objetados por los turistas.
- Considera que el tiempo de duración del servicio de cuatrimotos es el adecuado.
- No ha escuchado de quejas o recomendaciones recurrentes por parte de los clientes.
- Solo capta clientes para las operadoras de cuatrimotos a través del contacto personal.
- Los métodos más óptimos para captar clientes para las agencias de viajes y turismo y operadoras de cuatrimotos son: las redes sociales.
- Considera que es determinante tanto para la empresa como el guía de turismo saber otro idioma.
- El turismo nacional o extranjero es informado por las agencias de viajes y turismo que pueden optar por el servicio de cuatrimotos como adicional a otros tours contratados.
- Considera interesante el ingreso de una nueva empresa operadora de cuatrimotos.

- Considera que la principal consideración de propuesta de valor de una nueva empresa son las cuatrimotos en buen estado, seguido de la puntualidad, comunicación del guía con la base durante el tour y las opciones para combinar el tour.
- Recomienda que los factores para recomendar a una nueva empresa son: la calidad del servicio, el buen estado de las cuatrimotos, la puntualidad, precio y opciones para combinar el tour.
- Dependiendo del acuerdo del guía con la agencia de viajes y turismo, éste recibe una contribución económica por recomendar al turismo la contratación del tour en cuatrimotos.
- Definitivamente si recomendaría los servicios de una nueva empresa de cuatrimotos.

Resultados de la entrevista a profundidad a turistas de la región de Cusco.

Edad: entre 26 y 41 años.

Nacionalidad: Australia, Ecuador, EEUU, España, México, Perú.

Conclusiones:

- Los turistas encuestados manifestaron haber contratado el tour en cuatrimotos a través de la página web de la agencia de viajes, por recomendación, en la agencia de viajes que contrataron y/o se informaron del tour por amistades.
- Los turistas manifestaron haber empleado como medios para contratar el tour en cuatrimotos las páginas web de las agencias de viajes, en las agencias de viajes y contrataron el tour buscando agencias u operadores de cuatrimotos.
- Los turistas entrevistados mencionaron a las siguientes agencias/operadores de tour en cuatrimotos:
 - Urpi trek.
 - Inka tour.
 - Peru motos tour.
 - Cusco Tour.
 - Cusco destinos.
- Los turistas encuestados manifestaron que el tour en cuatrimotos les pareció divertido, que el tour no fue lo que esperaban y que el tour que contrataron estaba mal organizado.
- Los turistas encuestados describieron algunos aspectos que les agradaron y desagradaron del tour en cuatrimotos:
 - Les agradó:

- Tour agradable/bonito.
- Aventura emocionante.
- Bien organizado.
- Guía preparado.
- Excelentes paisajes.
- Buenas rutas.
- o Les desagradó:
 - El guía no hablaba bien el inglés, no se entendían.
 - No había suficientes cascos.
 - Guantes gastados/muy usados.
 - Falta de puntualidad.
 - Falta de organización.
 - Cuatrimoto defectuosa, se apagaba.
 - No les informaron que tenía que pagar por entrar a Moray.
- Los turistas encuestados manifestaron que pagaron por el tour montos desde S/225.00 soles hasta S/85.00 soles.
- Los turistas encuestados dieron algunas sugerencias para mejorar el tour:
 - Mejores guías.
 - Mejor atención.
 - Reparación/mantenimiento de las cuatrimotos.
 - Más tiempo en el tour.
 - Más practica en la cuatrimoto antes del tour.
 - Más información de los lugares/poblados.
- Los turistas encuestados manifestaron haber pagado por el tour en cuatrimotos solo como actividad de aventura y otros pagaron por el tour en cuatrimotos como parte del tour a Maras-Moray.
- Los turistas encuestados manifestaron no haber recibido obsequios de ningún tipo al término del tour en cuatrimotos.

3.4 Investigación Cuantitativa.

Se refiere a estudios que tienen su función con la medición y utilización de técnicas estadísticas, con la finalidad de cuantificar la información recolectada. Está ligada a los objetivos de la investigación con la finalidad de obtener información más estandarizada y representativa sobre los clientes, canales de distribución o de la competencia, desde el punto de vista del control estadístico. (todomktblog.com, 2013)

La técnica que se usa para la recolección de datos es la encuesta, cuya utilización se limita a diseños descriptivos o causales. Se trata de una técnica para referir a sondeos masivos o medición de la opinión pública mediante un cuestionario. (estudiomercado.cl, 2008)

Los tipos de encuesta difieren de acuerdo con el método de contacto empleado para el efecto:

- Personal o cara a cara: Reúnen al encuestador y encuestado en una misma dimensión espacio – tiempo. Los datos obtenidos de este tipo de encuestas bien construidas y administradas permiten obtener información estandarizada, facilitando su posterior análisis estadístico. Su alto grado de fiabilidad se deriva de la certeza de quién es el individuo que responde y el que brinda mayor número de respuestas efectivas.
- Postal: Consiste en una modalidad auto administrada de cuestionario; la figura del encuestador desaparece por lo tanto el diseño del cuestionario y los materiales conexos cobran particular importancia.
- Telefónica (Sistema CATI*): Se lleva a cabo en el mismo tiempo en varios espacios, lo que hace más fácil su rechazo. Demanda la formulación de preguntas cortas, rápidas y sencillas. Una de sus principales limitaciones es que no permite presentar elementos complementarios para la medición tales como imágenes y tarjetas.
- Internet: Se formulan una o más preguntas que figuran en determinados sitios web para que las responda quien las visite. (estudiomercado.cl, 2008)

La técnica de investigación cuantitativa aplicada fue la encuesta:

La investigación descriptiva empleando la investigación por encuesta, dirigida a las Agencias de Viajes y Turismo, que consiste en la realización de preguntas directas, cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva los conocimientos, actitudes, preferencias o comportamiento respecto al tema de investigación.

3.4.1 Proceso de muestreo.

a. Proceso de muestreo

- *Definición de Población:*
Agencias de viajes y turismo que gestionan al turismo y que tengan conocimiento del mercado de tours en cuatrimotos.
- *Tipo de muestreo:*
Hemos recurrido a la técnica de muestreo no probabilístico debido a que seleccionamos elementos para la muestra basándonos en hipótesis relativas a la población de interés, lo que conocemos como criterios de selección.

Por lo tanto, no nos permite saber con qué precisión: no podemos establecer márgenes de error y niveles de confianza.

- *Tamaño de muestra:*

Por la falta de información oficial de las entidades del estado encargadas del sector turismo en el Perú y en la región de Cusco no se pudo determinar por fuente oficial el tamaño de la muestra; sin embargo, por información proporcionada por la empresa privada MARASAL S.A. se nos proporcionó información de 112 agencias de viajes y turismo que los años 2015 y 2016 organizaban tours en cuatrimotos en la zona de Maras y se recurrió a establecer el tamaño de la muestra de población finita de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$n = N * Z\alpha^2 * p * q / d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q$$

donde:

N= total de la población.

$Z\alpha^2$ = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p= proporción esperada (en este caso 5%=0.05)

q= 1-p (en este caso 1-0.05=0.95)

d= precisión (en este caso use un 5%)

Teniendo en consideración el total de nuestra población, con la finalidad de maximizar el tamaño de la muestra estaremos considerando el valor de p=5%=0.05.

por lo tanto:

$$n = 112 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95 / (0.05)^2 * (112 - 1) + (1.96)^2 * 0.05 * 0.95 = 72$$

siendo el tamaño de nuestra muestra 72 agencias de viajes y turismo.

c. Instrumentos

- *Diseño*

Se elaboró una guía de preguntas dirigida a los especialistas.

- *Aplicación*

Para la realización de las encuestas se contactó a los expertos mencionados en la selección los cuales contestaron la guía de forma verbal en sus centros de trabajo.

3.4.2 Diseño de instrumento.

Instrumento de levantamiento de información:

Se elaboró un cuestionario estructurado y estandarizado con preguntas cerradas.

Cabe mencionar que el concepto que se presentó en esta etapa ha sido reformulado teniendo en consideración los hallazgos de la investigación cualitativa. Validación del cuestionario:

- *Cualitativa:*

Previo a la recopilación de información de la etapa cuantitativa se validó el cuestionario realizando tres encuestas preliminares las cuales revelaron algunos ajustes al cuestionario.

3.4.3 Análisis y procesamiento de datos.

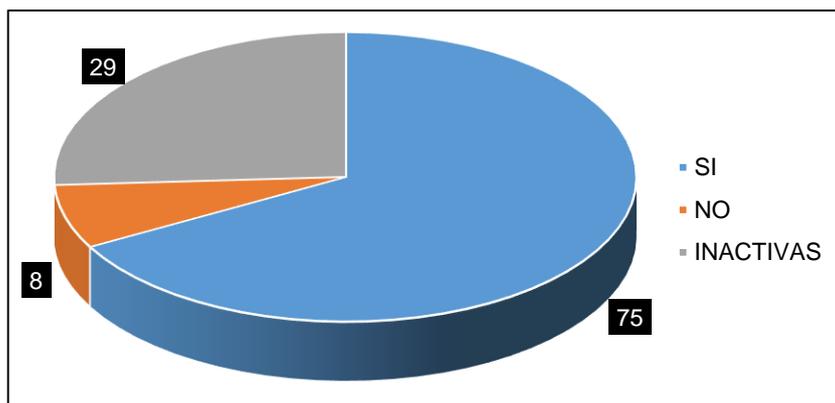
Habiéndose establecido un universo de 112 agencias de viajes y turismo que visitan y organizan tours en cuatrimotos en el circuito turístico de Maras y Moray se determinó lo siguiente:

1. ¿Realizan Uds. Tours en cuatrimotos a Maras-Moray?

A. SI

B. NO

		SI	NO	INACTIVAS
%	100%	67%	7%	26%
Agencias	112	75	8	29

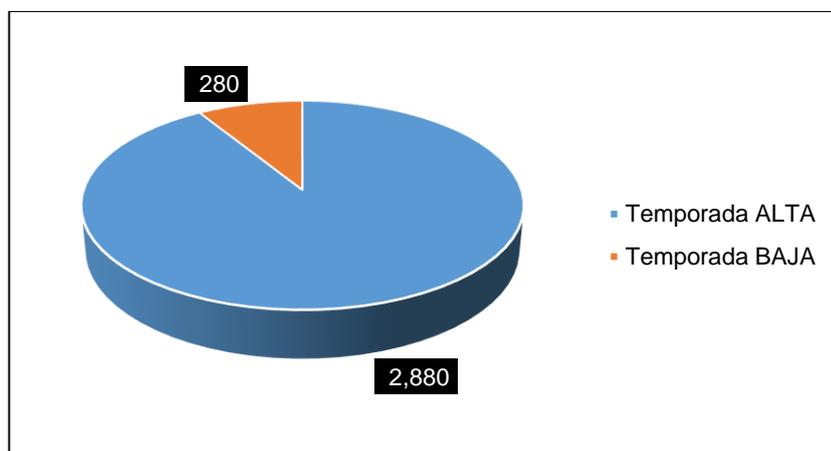


Conclusión:

De las 112 agencias de viajes y turismo que visitan las minas de sal en el circuito turístico de Maras y Moray, 8 manifestaron que dejaron de ofertar las cuatrimotos como turismo de aventura y 29 de las agencias están inactivas, se fusionaron o dividieron en el sector turismo y 75 manifestaron que si organizan tours de cuatrimotos en Maras y Moray.

2. ¿Cuántos turistas en promedio reservan/contratan tours a Maras-Moray con su agencia?

Temporada	Meses	Promedio	Mensual
ALTA (abril - noviembre)	8	2,880	360
BAJA (diciembre - marzo)	4	280	70



Conclusión:

Se puede establecer que la temporalidad es un factor preponderante en el flujo del turismo lo que demuestra que el flujo de turistas en la temporada alta es mayor en relación al flujo de turistas que visitan Cusco en temporada baja.

3. ¿Cuál es el perfil de los turistas que reservan/contratan con su agencia los servicios de turismo de aventura, específicamente cuatrimotos durante los tours a Maras y Moray?

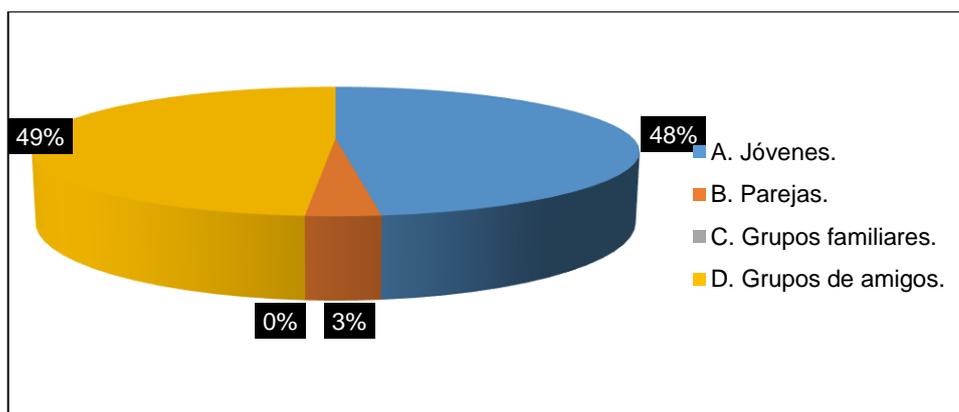
A. Jóvenes.

B. Parejas.

C. Grupos familiares.

D. Grupos de amigos.

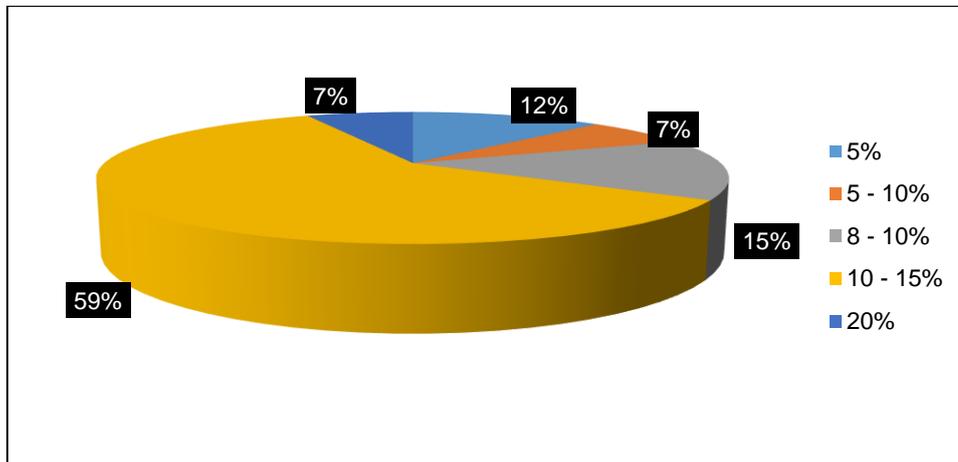
Perfil	Jovenes	Parejas	Grupos Familiares	Grupo de amigos
%	48%	3%	0%	49%
	73	5	0	74



Conclusión:

Se puede determinar que el perfil del turista que contrata cuatrimotos en su mayoría son jóvenes (48%) y grupos de amigos (49%) y en menor proporción parejas.

4. Del total de turistas que la Agencia de turismo gestiona, ¿Qué cantidad de turistas escoge/reserva sus tours a Maras y Moray con servicios de turismo de aventura (cuatrimotos)?



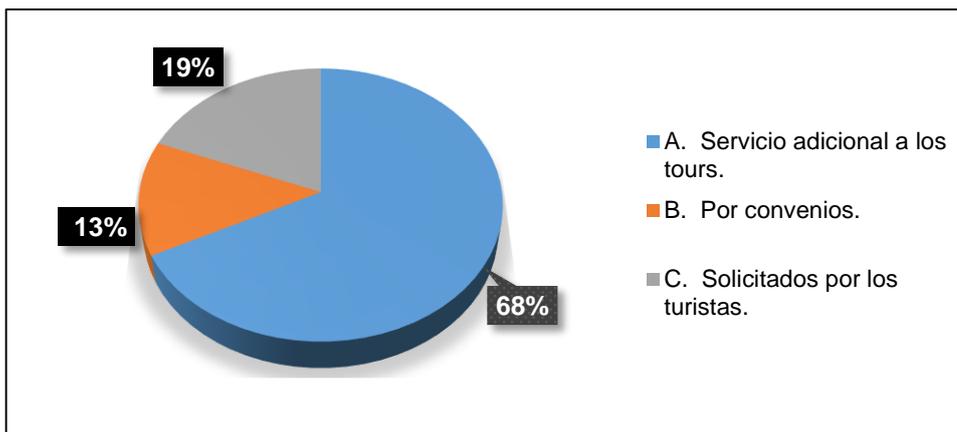
%	5%	5-10%	8-10%	10-15%	20%
Reservan	9	5	11	44	5

Conclusión:

De las 75 agencias de viajes y turismo que operan el servicio de tours en cuatrimotos, teniendo como referencia los porcentajes manifestados entre el 10% y 15% en las encuestas a las agencias de viajes y turismo, se se ha podido determinar que 44 de ellas consideran que el porcentaje promedio de turistas que contrata cuatrimotos está entre el 10-15% del total de turistas que gestionan.

5. ¿Cómo la agencia de turismo ofrece los servicios de turismo de aventura (cuatrimotos) en los tours a Maras y Moray?

- A. Se proporciona como servicio adicional a los tours.
- B. Por convenios.
- C. Son solicitados directamente por los turistas.



	Serv Adicionales	Convenios	Solicitados por turistas
%	68%	13%	19%
Turistas	50	10	14

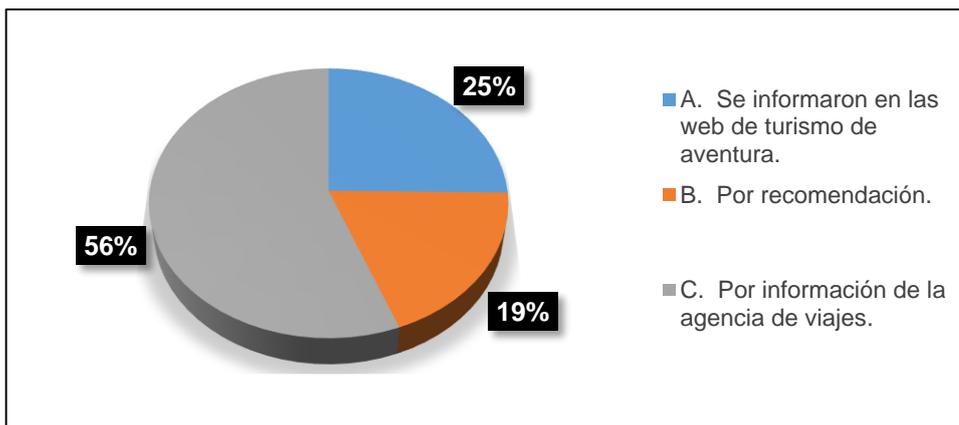
Conclusión:

Se ha determinado que el 68% de la oferta de cuatrimotos ofrecida por las agencias de viajes y turismo se hace como servicio adicional, entendiéndose que el tour en cuatrimotos está relacionado al ofrecimiento del tour por parte de las agencias de viajes y turismo que gestionan a los turistas, seguido del 19% que manifestó que también son solicitadas por los turistas; sin embargo, también se manifestó que el tour es básicamente en cuatrimotos y las visitas a las minas de sal de Maras y al complejo arqueológico de Moray son opcionales.

6. Considera Ud. que los turistas que contratan/reservan cuatrimotos en sus tours de aventura a Maras y Moray lo hacen porque:

- A. Se informaron en las webs de turismo de aventura.
- B. Por recomendación.
- C. Por información de la agencia de viajes.

Información	En web de turismo	Recomendación	De agencias
%	25%	19%	56%
Turistas	28	21	62



Conclusión:

El 56% de los turistas se informan del tour en cuatrimotos directamente en las agencias de viajes y turismo, el 25% se informa a través de las páginas web de turismo de aventura y el 19% solicita las cuatrimotos por recomendación.

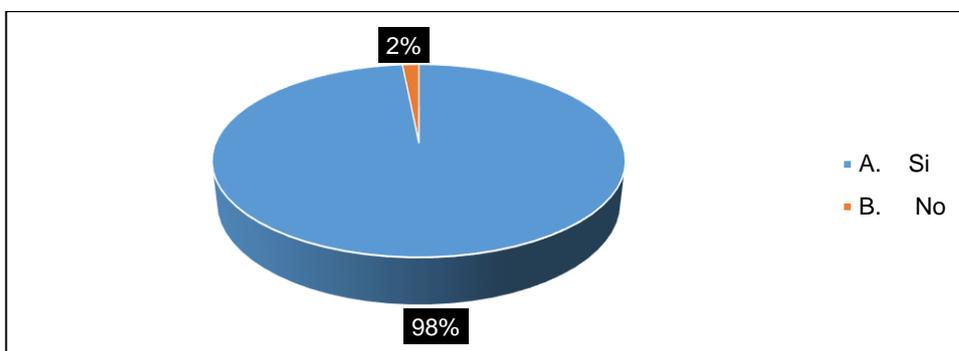
7. ¿Considera Ud. que las empresas operadoras de servicios de cuatrimotos satisfacen la demanda de los turistas?

A. Si

B. No

Porque (especifique).....

	SI	NO
%	98%	2%
Turistas	64	1



Conclusión:

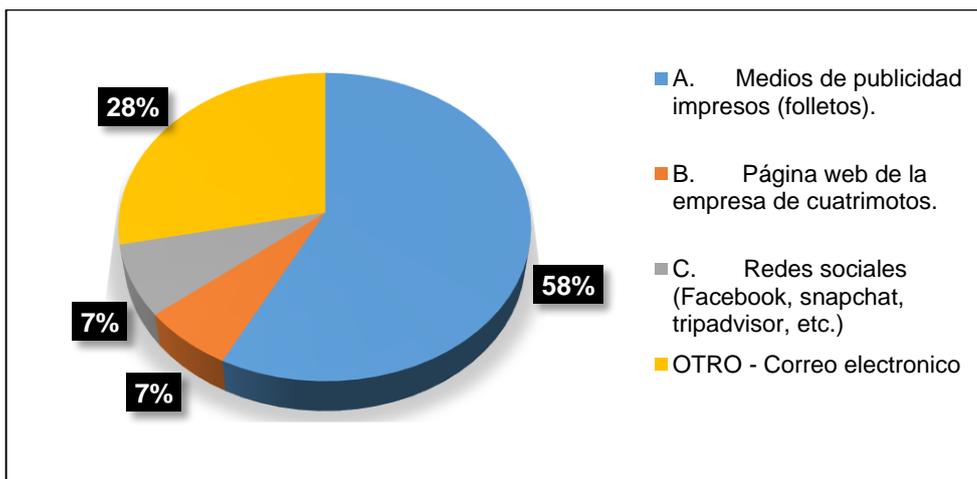
Si bien es cierto que el 98% de las agencias de viajes y turismo manifestaron que los operadores de cuatrimotos actualmente satisfacen la demanda del tour en cuatrimotos, estas también manifiestan que endosan los tours en cuatrimotos a más de una de las empresas operadoras de tours en cuatrimotos, ya que en algunos casos estas operan en los tope máximos de su capacidad instalada de operación; sin embargo, también manifestaron lo siguiente:

- En ocasiones las cuatrimotos son insuficientes.
- En los feriados largos de semana santa en abril, fiestas patrias en julio y fiestas de fin de año en diciembre (navidad y año nuevo) es insuficiente endosar el tour en cuatrimotos a un solo operador de tours en cuatrimotos.
- Que la oferta y demanda están casi al tope.
- Que se debería operar los tours en cuatrimotos en la ruta hacia el valle sur de Cusco.

8. ¿A través de qué medios de publicidad la Agencia de Viajes y Turismo ofrece los tours en cuatrimotos?

- A. Medios de publicidad impresos (folletos).
- B. Página web de la empresa de cuatrimotos.
- C. Redes sociales (Facebook, snapchat, tripadvisor, etc.)
- D. Otro (especifique).....

	Turistas	%
Medios de publicidad impresos (folletos).	61	58%
Página web de la empresa de cuatrimotos.	7	7%
Redes sociales (Facebook, snapchat, tripadvisor, etc.)	8	7%
OTRO - Correo electronico	30	28%

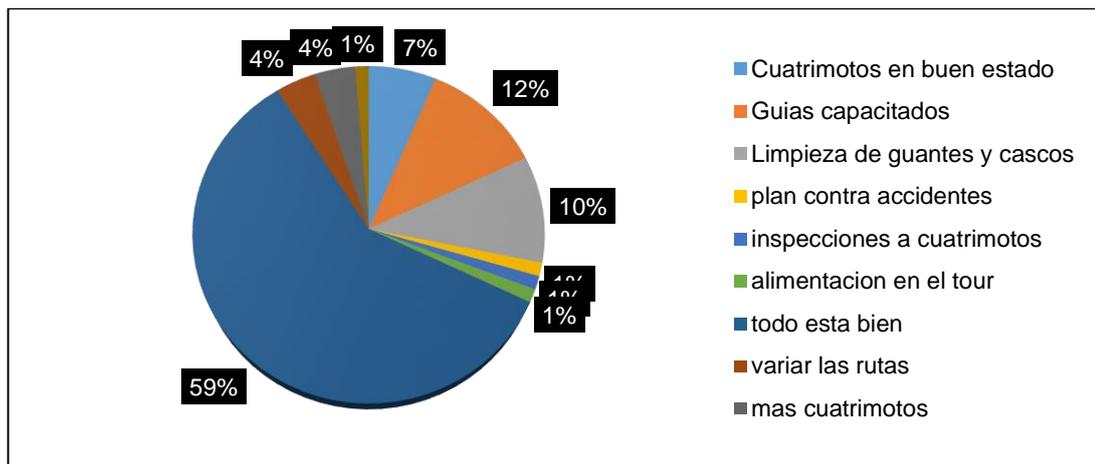


Conclusión:

Se ha determinado que el medio más empleado por las agencias de viajes y turismo es la publicidad a través de los folletos (58%), seguidos de correos electrónicos (28%).

9. En su opinión, ¿Qué aspectos del servicio de cuatrimotos en la zona de Maras – Moray considera que falta mejorar?

	Turistas	%
Cuatrimotos en buen estado	5	7%
Guias capacitados	9	12%
Limpieza de guantes y cascos	8	10%
Plan contra accidentes	1	1%
Inspecciones a cuatrimotos	1	1%
Alimentacion en el tour	1	1%
Todo esta bien	46	59%
Variar las rutas	3	4%
Más cuatrimotos	3	4%
Señalizar la altitud en rutas	1	1%



Conclusión:

La información relevante en la pregunta filtro es que el 59% de las agencias de viajes y turismo manifestó no tener mayores inconvenientes respecto al servicio que brindan las operadoras de cuatrimotos; sin embargo, también manifestaron lo siguiente:

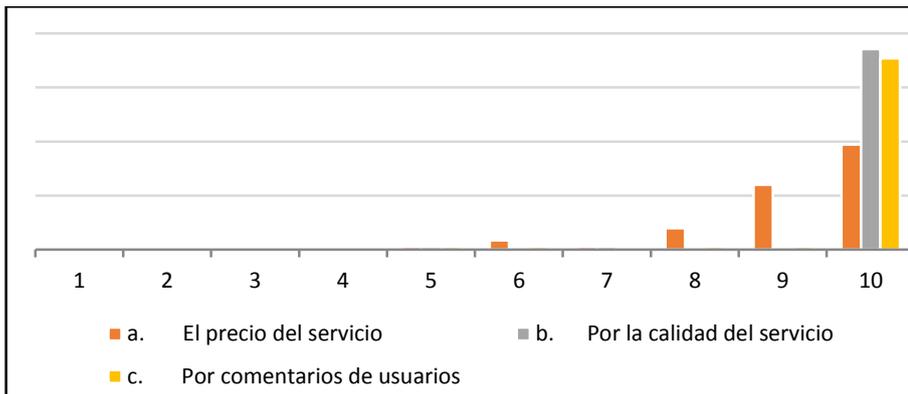
- Las cuatrimotos deben estar en buen estado. (7%)
- Se debe contar con guías capacitados (que den un trato amigable al turista). (12%)
- Limpieza de cascos y guantes. (10%)
- Se debe contar con un plan contra accidentes. (1%)
- Se debe inspeccionar el estado de la cuatrimotos. (1%)
- Se debe proporcionar alimentación durante el tour. (1%)
- El servicio; tal como se ofrece, está bien. (59%)
- Se deben variar las rutas y verificar el estado de las mismas. (4%)
- Deben haber más cuatrimotos para satisfacer la demanda. (4%)

- Señalar la altitud en las rutas. (1%)

10. ¿Qué factores (de una empresa) toma la Agencia de Viajes en cuenta para contratar/recomendar a un grupo de turistas con relación al operador del servicio de cuatrimotos?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total general	%	9 y 10	%
a. El precio del servicio					1	3	1	7	21	34	67	100%	55	82%
b. Por la calidad del servicio					1		1			65	67	100%	65	97%
c. Por comentarios de usuarios					1	1		1	1	62	66	100%	63	95%
d. OTRO (Especifique)														
Total general					3	4	2	8	22	161	200		92%	



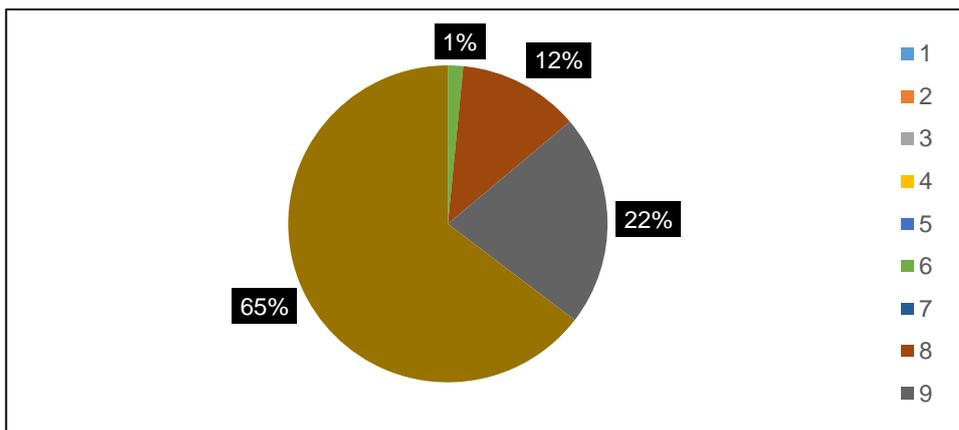
Conclusión:

El 92% del total general le dá importancia alta a los aspectos planteados. El 82% le dá importancia 9 y 10 al aspecto de precio del servicio, el 97% le dá importancia 9 y 10 al aspecto de calidad del servicio y el 95% le dá importancia 9 y 10 al aspecto de comentarios de usuarios.

11. ¿Qué factores consideran los turistas para contratar el servicio de cuatrimotos como servicio adicional de su tour?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total general	%	9 y 10	%
a. El precio del servicio						1		8	14	42	66	100%	56	86%
b. La duración del tour	1			1	1			4	4	55	67	100%	59	89%
c. La ruta ofrecida para el tour				1	1	1	1	8	26	21	59	100%	47	80%
d. El estado de las cuatrimotos				1			2	1	2	62	68	100%	64	94%
e. La recomendación de la agencia de viajes				1			2	1		62	67	100%	62	93%
Total general	1	0	0	4	2	2	5	22	46	242	327		89%	



Conclusión:

Podemos determinar que el 89% le dá importancia a los niveles de calidad 9 y 10. El 94% le dá importancia 9 y 10 al estado de las cuatrimotos y a la recomendación de las agencias de viajes y el 89% le dá importancia 9 y 10 al factor de duración del tour.

12. Según su experiencia, ¿Cuál de las empresas de cuatrimotos que operan actualmente en Maras – Moray recomendaría Ud. a los turistas? ¿Por qué?

- | | |
|-------------------------------------|-------|
| 1. Salkantay ATV Cuatrimotos. | (3%) |
| 2. Peru Quad Bike. | (9%) |
| 3. Quad Biking Cuatrimotos. | (3%) |
| 4. ATV Quad Bike. | (3%) |
| 5. ATV Cusco. | (6%) |
| 6. Peru Motor. | (3%) |
| 7. Action Valley. | (3%) |
| 8. ATV Cuatrimotos. | (3%) |
| 9. Tour Cuatrimotos. | (3%) |
| 10. Cusco Zip Line. | (3%) |
| 11. Sacred Valley. | (15%) |
| 12. Quad Bike. | (3%) |
| 13. Marlene Tours. | (3%) |
| 14. Maras Adventure. | (3%) |
| 15. Eco Time Peru. | (3%) |
| 16. Cuatrimotos Wuaynacorcor. | (3%) |
| 17. Peru Golden Treks. | (12%) |
| 18. Continental Quad Bike Operator. | (3%) |
| 19. Peruvian Travel. | (3%) |

- 20. Todo Terreno Tour Operator. (3%)
- 21. Sr. Javier Paucar. (3%)
- 22. Andean Highlights. (3%)

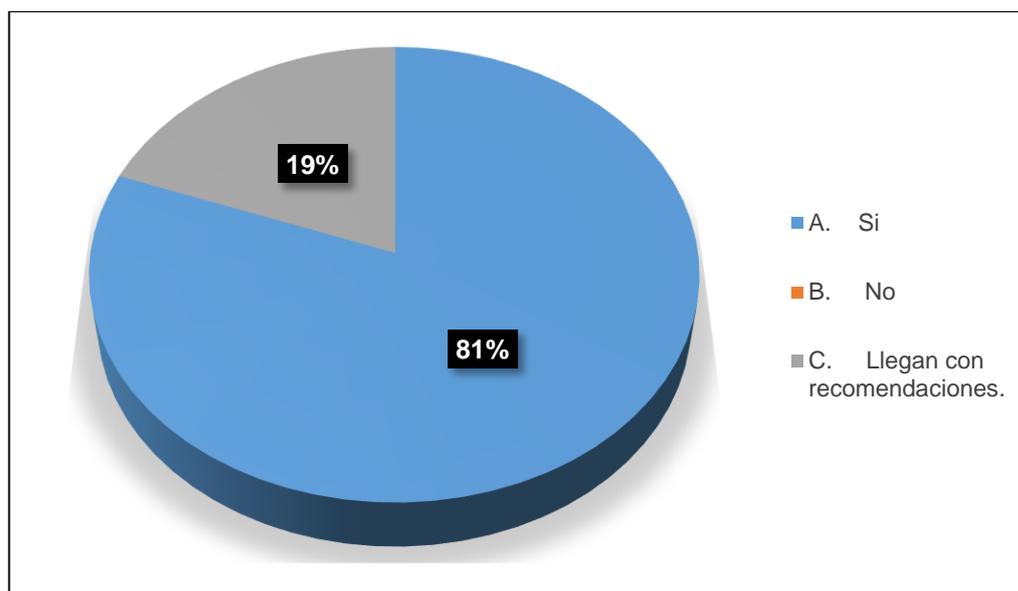
Las agencias de viajes y turismo manifestaron que las operadoras de cuatrimotos con que trabajan son puntuales, responsables y tienen experiencia en el mercado; algunas agencias no dieron información acerca de la operadora de cuatrimotos con la que trabajan y otras manifestaron tener sus propias cuatrimotos y en función de no poder cubrir la demanda de cuatrimotos recién recurren a otros operadores.

13. ¿Los turistas dependen o recurren a la agencia de viajes y turismo para programar/escoger que servicio de aventura adicional en su tour?

- A. Si
- B. No
- C. Llegan con recomendaciones.

Otro (especifique).....

	Turistas	%
A. Si	67	81%
B. No	0	0%
C. Llegan con recomendaciones.	16	19%



Conclusión:

Se ha determinado que el 81% d los turistas recurren a las agencias de viajes y turismo en la organización de sus tours y el 19% lo hacen por recomendaciones.

14. ¿Los servicios adicionales (transporte ida/vuelta, snack, almuerzo, etc.) para el servicio de cuatrimotos son atractivos para los clientes?

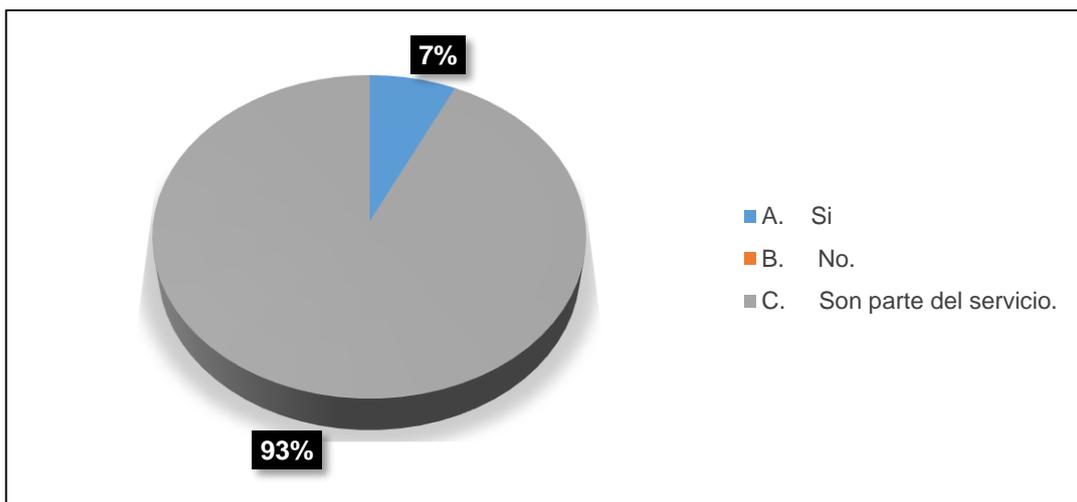
A. Si

B. No.

C. Son parte del servicio.

Otro (especifique).....

	Turistas	%
A. Si	5	7%
B. No.	0	0%
C. Son parte del servicio.	66	93%



Conclusión:

El 93% manifestó que el traslado ida/vuelta son considerados parte del precio de las cuatrimotos y el 7% manifestó que estos servicios SI son atractivos para los turistas.

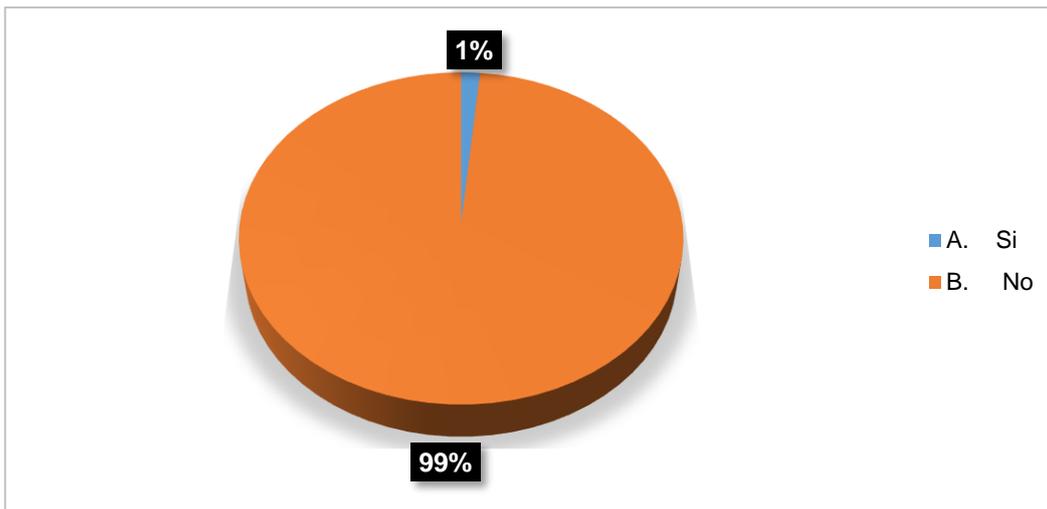
15. ¿El/los precios de los servicios de aventura (cuatrimotos) son objetados por los clientes?

A.Si

B.No

Otro (especifique).....

	Turistas	%
A. Si	1	1%
B. No	66	99%



Conclusión:

El 99% manifestó que los precios por el turismo de aventura en cuatrimotos no son objetados por los turistas, ya que el promedio varía entre S/100 y S/140 soles y previamente los turistas hacen cotizaciones.

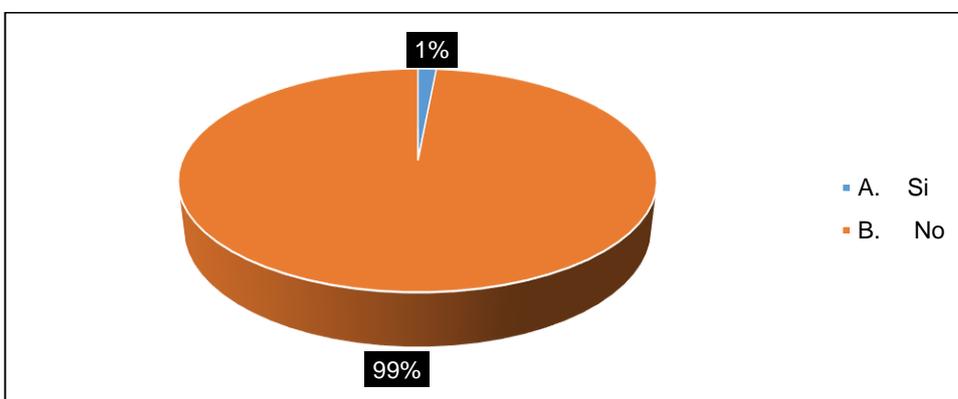
16. ¿Existe alguna queja o recomendación recurrente del servicio de cuatrimotos por parte de los clientes?

A. Si

B. No

Otro (especifique).....

	Turistas	%
A. Si	1	1%
B. No	67	99%



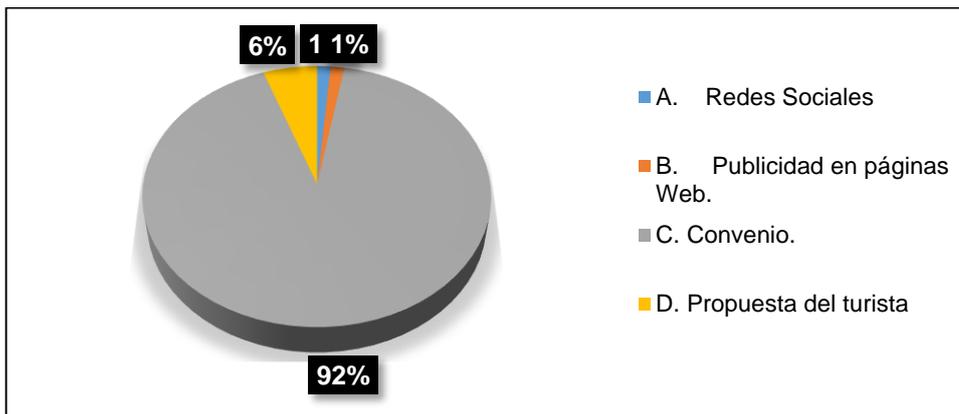
Conclusión:

El 99% manifestó no haber recibido quejas o recomendaciones por parte de los turistas.

17. ¿La Agencia de Viajes capta clientes para las operadoras de cuatrimotos por convenio o a través de otros medios?

- A. Redes Sociales
- B. Publicidad en páginas Web.
- C. Convenio.
- D. Propuesta del turista.

	Turistas	%
A. Redes Sociales	1	1%
B. Publicidad en páginas Web.	1	1%
C. Convenio.	67	92%
D. Propuesta del turista	4	6%



Conclusión:

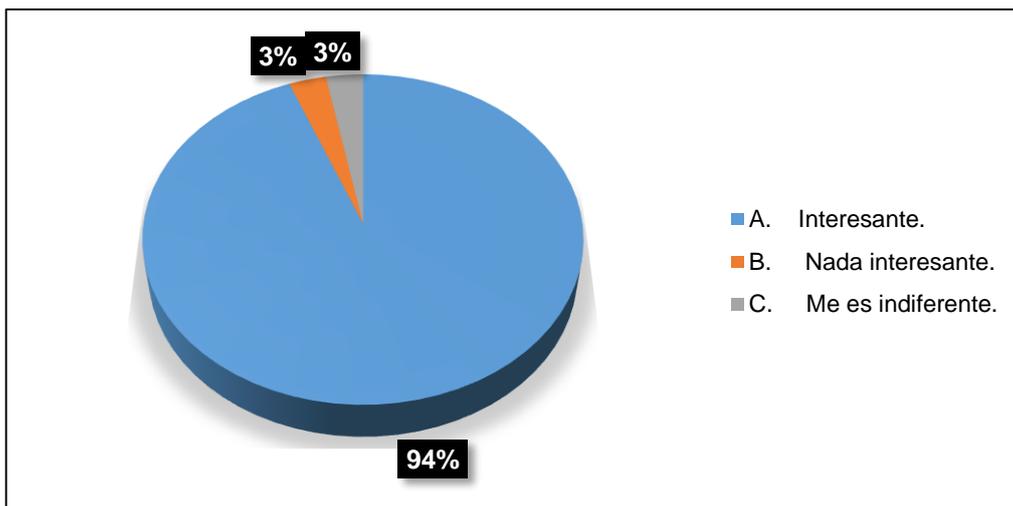
El 92% manifestó que se manejan convenios de precios confidenciales entre las operadoras de cuatrimotos y las agencias de viajes y turismo.

Está en estudio la creación de una empresa operadora de paseos turísticos nueva, dedicada a proporcionar paseos turísticos en cuatrimotos, e incluirá un sistema de comunicaciones entre el tour y la base de operaciones.

18. ¿Le parece interesante el ingreso de una nueva empresa de cuatrimotos en la zona?

- A. Interesante.
- B. Nada interesante.
- C. Me es indiferente.
- Otro (especifique)

	Turistas	%
A. Interesante.	63	94%
B. Nada interesante.	2	3%
C. Me es indiferente.	2	3%



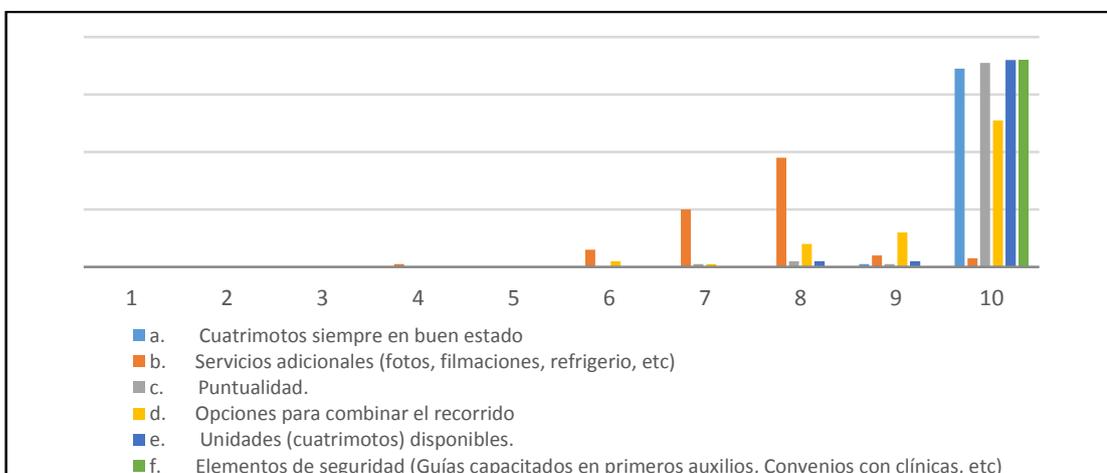
Conclusión:

El 94% de las agencias de viajes y turismo manifestó que le parecería interesante el ingreso al mercado de una empresa nueva de cuatrimotos ya que habría más competencia por mejorar la calidad del servicio.

19. ¿Qué tan importante considera los principales atributos de la propuesta de valor de la nueva empresa de cuatrimotos en la zona de Maras-Moray?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total general	%	9 y 10	%
a. Cuatrimotos siempre en buen estado									1	69	70	100%	70	100%
b. Servicios adicionales (fotos, filmaciones, refrigerio, etc)				1		6	20	38	4	3	71	100%	7	97%
c. Puntualidad.							1	2	1	71	75	100%	72	96%
d. Opciones para combinar el recorrido						2	1	8	12	51	74	100%	63	85%
e. Unidades (cuatrimotos) disponibles.							2	2	2	72	76	100%	74	97%
f. Elementos de seguridad (Guías capacitados en primeros auxilios, Convenios con clínicas, etc)										72	72	100%	72	100%
				1	0	8	22	50	20	338	438		358	82%



Conclusión:

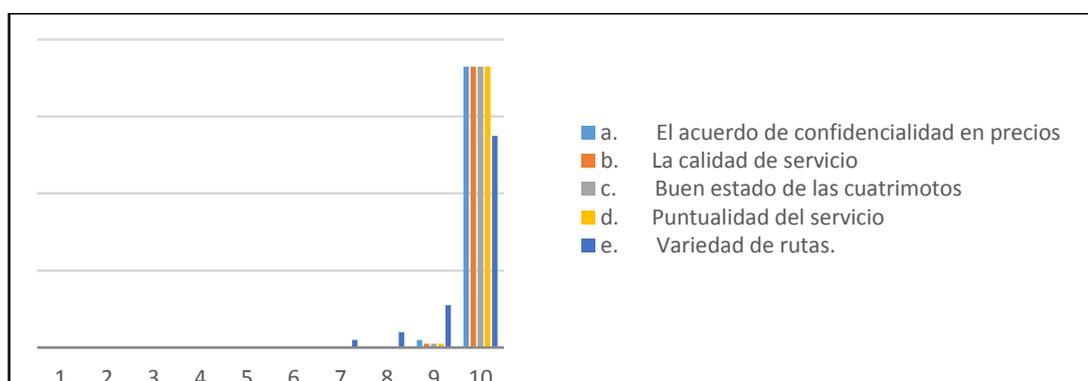
Podemos determinar que el 82% le da importancia a los niveles de calidad 9 y 10. El 100% le dá importancia 9 y 10 a las cuatrimotos en buen estado y los

elementos de seguridad, el 97% le dá importancia 9 y 10 al factor de cuatrimotos disponibles y servicios adicionales (fotografía, filmación, refrigerio, etc) y el 96% le dá importancia 9 y 10 al factor de puntualidad.

20. ¿Qué factores tendrían que darse para que usted recomiende y/o haga un convenio con una nueva empresa de cuatrimotos que brinde el servicio de cuatrimotos a los grupos de turistas que la agencia de viajes y turismo gestiona?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total general	%	9 y 10	%
a. El acuerdo de confidencialidad en precios									2	73	75	100%	75	100%
b. La calidad de servicio									1	73	74	100%	74	100%
c. Buen estado de las cuatrimotos									1	73	74	100%	74	100%
d. Puntualidad del servicio									1	73	74	100%	74	100%
e. Variedad de rutas.							2	4	11	55	72	100%	66	92%
Otros.									16	347	369		98%	



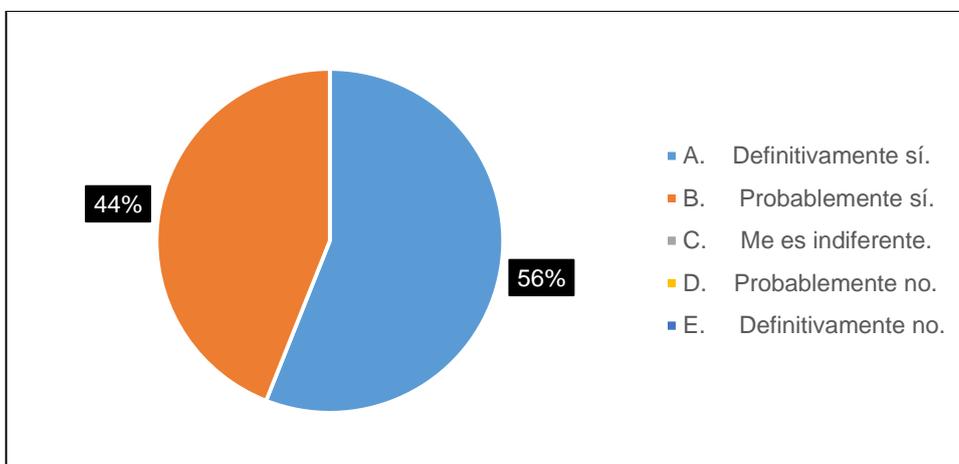
Conclusión:

Podemos determinar que el 98% le dá importancia a los niveles de calidad 9 y 10. El 100% le dá importancia 9 y 10 al acuerdo de confidencialidad, calidad del servicio, buen estado de las cuatrimotos y puntualidad del servicio, el 92% le dá importancia 9 y 10 al factor de variedad de las rutas.

21. ¿Su Agencia de Viajes haría convenio o recomendaría los servicios de la nueva empresa de cuatrimotos?

- A. Definitivamente sí.
- B. Probablemente sí.
- C. Me es indiferente.
- D. Probablemente no.
- E. Definitivamente no.

	Agencias	%
A. Definitivamente sí.	42	56%
B. Probablemente sí.	33	44%
C. Me es indiferente.	NS/NR	0%
D. Probablemente no.	NS/NR	0%
E. Definitivamente no.	NS/NR	0%
	75	100%



Conclusión:

El 56 % de las agencias de viajes y turismo manifestó que definitivamente SI endosaría los servicios de cuatrimotos y el 44 % manifestó que probablemente SI endosaría las cuatrimotos; argumentando que antes de ofrecerlos verificarían la calidad del servicio.

3.5 Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo.

- La temporalidad alta y baja son determinantes en los flujos de turistas y por ende en la demanda de los diferentes servicios turísticos en la región de Cusco.
- El perfil del turista que opta por hacer turismo de aventura en cuatrimotos es de jóvenes o grupos de amigos.
- Entre el 10 y 15 % de turistas que contratan sus tours con las agencias de viajes optan por hacer turismo de aventura en cuatrimotos.
- El turismo de aventura en cuatrimotos es proporcionado a los turistas como parte de sus tours durante su estadía.
- Los turistas que contratan las cuatrimotos en su tour a Maras y Moray lo hacen por información de las agencias de viajes o por recomendaciones.
- Las agencias de viajes consideran que actualmente se satisface la demanda de cuatrimotos; sin embargo, tienen presente que en temporada alta de turistas, feriados largos nacionales, fiestas patrias y fiestas de fin de año no son suficientes para la demanda presentada.

- Los medios de publicidad que emplean las operadoras de cuatrimotos son los medios impresos (folletos y trípticos) y correos electrónicos.
- Los aspectos que se consideran que deben ser mejorados en los servicios de cuatrimotos son:
 - Las cuatrimotos deben estar en buen estado.
 - Se debe contar con guías capacitados (que den un trato amigable al turista).
 - Limpieza de cascos y guantes.
 - Se debe contar con un plan contra accidentes (de contingencia).
 - Se debe inspeccionar el estado de la cuatrimotos.
 - Se debe proporcionar alimentación durante el tour.
 - Se deben variar las rutas y verificar el estado de las mismas.
 - Deben haber más cuatrimotos para satisfacer la demanda.
 - Señalizar la altitud en puntos clave de las rutas.
- El precio, la calidad, la duración del tour, la ruta, el estado de las cuatrimotos y la recomendación de la agencia de viajes y los comentarios respecto al servicio son muy importantes para las agencias de viajes.
- Los turistas dependen de las agencias de viajes para la organización de los tours.
- Los servicios de traslado ida/vuelta a la zona de Maras y Moray son parte del precio por el tour en cuatrimotos.
- Los precios por los tours en cuatrimotos no son objetados por los turistas, ni hay quejas o recomendaciones respecto al tour.
- Los convenios entre las agencias de viajes y las operadoras de cuatrimotos son muy importantes para el endoso de los turistas en los tours de cuatrimotos.
- Las agencias de viajes consideran interesante el ingreso al mercado de una nueva empresa de cuatrimotos ya que de acuerdo a la temporalidad no se satisface este requerimiento y mejoraría la calidad del servicio.
- Los convenios (acuerdo de confidencialidad), unidades suficientes y medidas de seguridad son muy importantes para las agencias de viajes.
- No consideran importante ofrecer servicios adicionales como fotografías, filmaciones o refrigerios.
- Existe una considerable disposición de las agencias de viajes para ofrecer los tours en cuatrimoto de una nueva empresa, teniendo en consideración que primero verificaría el tipo de tour ofrecido.

Los aspectos que diferenciarán nuestra propuesta de valor serán:

- Guías certificados y calificados en primeros auxilios que garanticen un trato amigable, cordial y especializado durante el tour.

- Ofrecer como obsequio una fotografía del tour.
- Ofrecer como obsequio la filmación del tour.
- Ofrecer refrigerio durante el tour.

3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes.

Con información de los boletines del turista nacional y extranjero elaborados por el MINCETUR, y las encuestas a profundidad del estudio cualitativo, hemos establecido el perfil del consumidor tipo de nuestro plan de negocios.

- *Perfil demográfico del consumidor.*

Las agencias de viajes y turismo de la región de Cusco gestionan los requerimientos que el turismo nacional o extranjero solicitan como parte de sus viajes y las emociones que buscan experimentar al contratar los tours en cuatrimotos. Las edades del turista de aventura fluctúan entre los 18 y 50 años, los que a su vez representan el 71% del turismo en general.

- *Perfil motivacional del consumidor.*

Para las agencias de viajes y turismo las crecientes tendencias del turismo por los deportes de aventura son los motivos principales para gestionar los requerimientos referidos a estos deportes de aventura con la finalidad de facilitarle al turista el poder disfrutar al máximo de las emociones que pueda experimentar en sus viajes; se tiene como data que el 18% de los turistas latinoamericanos y 57% de turistas de larga distancia (Europa y Asia) optan por las actividades del turismo de aventura en general.

- *Perfil psicográfico del consumidor.*

Las Agencias de Viajes y Turismo ofrecen al turismo los tours en cuatrimotos de acuerdo a los requerimientos y condiciones previos para el servicio, lo que determina que tienen como referencia la procedencia del turista y los niveles socioeconómicos del turismo que contrata el tour en cuatrimotos.

Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo

4.1 El ámbito de la proyección.

El ámbito de proyección está determinado por la capacidad de organización de las agencias de viajes y turismo y gestión de los paquetes turísticos y/o tours, y esta gestión está supeditada a la temporalidad del flujo de turistas.

Con la finalidad de ofrecer el servicio turístico a grupos en general y servicios personalizados (privados) se establecerán dos turnos; en las mañanas de 8 am a 1 pm y en las tardes de 2 pm a 6 pm, teniendo en cuenta que los servicios turísticos son más demandados los fines de semana y días feriados.

Se dará prioridad a los requerimientos del tour de mediodía, al servicio personalizado (privado) y se establecerán dos tipos de paquetes:

- Tour de mediodía, en la ruta del complejo arqueológico de Moray y salineras de Maras.
- Tour de un día, en la ruta de las lagunas de Huaypo y Piuray el complejo arqueológico de Moray y salineras de Maras.

La determinación de la demanda se realizó por fuentes primarias a través de:

- Agencias de Viajes y Turismo en la ciudad de Cusco.

4.2 Selección del mercado de proyección.

Para establecer el mercado de proyección se realizó el estudio de mercado con las agencias de viajes y turismo que específicamente operan tours en la zona de Maras y Moray, las mismas que se dedican a la organización de viajes y venta de servicios turísticos ya sea en forma individual o por paquete turístico. Por lo general, tiene carácter de intermediario entre el prestador de servicios turísticos y el usuario. La información proporcionada por las agencias de viajes y turismo, en cuanto a los flujos de turistas (estacionalidad) y a la proporción de turistas que optan por contratar los servicios turísticos de cuatrimotos; así mismo, para el desarrollo del presente acápite se recurrió adicionalmente a las estadísticas públicas de las siguientes entidades:

- *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)*
 - Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo.
 - Llegada de visitantes a sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado.
 - Fichas de atractivos turísticos de Maras y Moray.
 - Reporte estadístico octubre 2016.
- *Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Cusco (DIRCETUR-CUSCO)*
Boletín estadístico de turismo 2015.
- *La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU)*

- Perfil del turista extranjero.
- Perfil del vacacionista nacional.

4.2.1 Mercado potencial.

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. (Kotler, 2010)

Debido a las limitaciones en la obtención de información oficial, particularmente en la segmentación de los servicios turísticos ofrecidos por las Agencias de Viajes y Turismo en Maras y Moray y debido a que las entidades del Estado del sector turismo no registran estadísticas específicas de las Agencias de Viajes y Turismo y/o Tour Operadores que gestionan tours de aventura u otros en los diferentes destinos turísticos de Cusco, como se muestra en la Tabla 20, para determinar el mercado potencial se recurrió a las estadísticas privadas de la empresa MARASAL S.A dedicada a la producción, extracción y distribución de sal a nivel regional y nacional, la misma que está ubicada en la quebrada las salineras ubicada al norte del distrito de Maras, la cual nos dio información del mercado potencial de 112 agencias de viajes y turismo.

Tabla 20

Mercado Potencial.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Potencial					
Agencias que visitan Maras	100%	100%	100%	100%	100%
Subtotal 1	112	112	112	112	112

4.2.2 Mercado disponible.

El mercado disponible esta conformado por el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso cualidades y características que concuerdan con la oferta del mercado en particular. (Kotler, 2012)

Para dimensionar el mercado disponible para el negocio, se recurrió al dato obtenido en el estudio cuantitativo.

Para recabar información de fuente primaria, se procedió a aplicar la ficha técnica de investigación cuantitativa y al término de la misma se procedió a la evaluación de las preguntas referidas al filtro del cuestionario.

P1. ¿Realizan Uds. Tours a Maras-Moray?

- A. SI.....continuar con la entrevista.
- B. NO.....terminar la entrevista.

P4. Del total de turistas que la Agencia de turismo gestiona, ¿Qué cantidad de turistas escoge/reserva sus tours a Maras y Moray con servicios de turismo de aventura (cuatrimotos)?

A través de dichas preguntas se identificó que 75 agencias organizan tours en cuatrimotos en la zona de Maras y Moray, de las cuales 16 agencias de viajes y turismo tienen sus cuatrimotos propias y el 59% de las agencias encuestadas manifestó que entre el 10 y 15% del total de turistas que gestionan optan por contratar el tour de cuatrimotos.

Como se muestra en la Tabla 21, teniendo en consideración el segmento antes mencionado, nuestro mercado disponible es el 67% del total del mercado potencial (75 agencias de viajes y turismo).

Tabla 21

Mercado disponible.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Disponible					
Agencias que ofrecen tour cuatrimoto Maras	67%	67%	67%	67%	67%
Subtotal 2	75	75	75	75	75

4.2.3 Mercado efectivo.

El mercado efectivo del plan de negocios es la población que deriva del mercado disponible.

Habiendo aplicado la ficha técnica de investigación cuantitativa, se procedió a la evaluación de las preguntas referidas al filtro del cuestionario, indagándose lo siguiente: P21. ¿Su Agencia de Viajes haría convenio o recomendaría los servicios de la nueva empresa de cuatrimotos?

- A. Definitivamente sí.
- B. Probablemente sí.
- C. Me es indiferente.
- D. Probablemente no.
- E. Definitivamente no.

A través de la pregunta filtro se estableció que 41 agencias de viajes y turismo (55%) definitivamente si harían contrato con una nueva empresa operadoras de cuatrimotos.

Como se muestra en la Tabla 22, y centrándonos en las agencias de viajes que harían convenio con una nueva operadora de cuatrimotos, se determinó que el mercado efectivo 56% del total del mercado potencial (41 agencias de viajes y turismo). Se le

aplica el índice de Pope (-70% de 41 agencias), lo que constituyen 29 agencias de viajes y turismo.

Tabla 22

Mercado efectivo.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Efectivo					
Agencias que definitivamente contratarían el tour	37%	37%	37%	37%	37%
	41	41	41	41	41
se aplica el criterio Pope (-70%)	70%	70%	70%	70%	70%
	26%	26%	26%	26%	26%
Subtotal 3	29	29	29	29	29

4.2.4 Mercado objetivo.

Como se muestra en la Tabla 23, el mercado meta-objetivo es el segmento del mercado al que se dirigirán los esfuerzos comerciales, ya que demuestra mayor interés por la propuesta de negocio.

Tabla 23

Mercado objetivo

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Objetivo					
	3%	4%	5%	5%	5%
Subtotal 4	1	1.16	1.45	1.45	1.45

Con los flujos obtenidos de fuente primaria del estudio de mercado cualitativo y teniendo en consideración lo manifestado por las agencias de viajes y turismo respecto al promedio diario de turistas que gestionan, procedemos a determinar el porcentaje de turistas que por temporada optan por contratar el servicio turístico de cuatrimotos:

Por información recabada en el estudio cualitativo, se determinaron las cantidades de turistas que gestionan las agencias de viajes y turismo en la temporada alta, estableciéndose las cantidades de turistas que normalmente optan por contratar los tours en cuatrimotos.

Como se muestra en la Tabla 24, podemos establecer que el flujo de turistas en toda la temporada alta (8 meses) es de 253,008 turistas y que el flujo promedio mensual es de 31,626 turistas.

Tabla 24

Flujo de turismo en temporada alta.

N/O	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD	T. ALTA	
1	ACUARIUS TRAVEL & SERVICES	AGENCIA DE VIAJES	30	240
2	AD PARADISES TOUR OPERATOR	AGENCIA DE VIAJES	120	960
3	BIG MOUNTAIN EXPEDITIONS	AGENCIA DE VIAJES	460	3,680
4	CENTENARIO TRAVEL EXPEDITIONS	TOUR OPERADOR	370	2,960
5	COLIBRI MACHUPICCHU	TOUR OPERADOR	220	1,760
6	COMFORT PERU TRAVEL	AGENCIA DE VIAJES	340	2,720
7	CUSCO GREEN EXPLORE	AGENCIA DE VIAJES	280	2,240
8	CUSCO PERU TRAVEL	AGENCIA DE VIAJES	320	2,560
9	CUSCO TREKKEING ADVENTURES	TOUR OPERADOR	240	1,920
10	DANYS PERU TRAVEL	AGENCIA DE VIAJES	290	2,320
11	ECOS PERU TREK	AGENCIA DE VIAJES	410	3,280
12	EXPEDICIONES QORY CHASKA TRAVEL	TOUR OPERADOR	360	2,880
13	INKA ALTITUDE	AGENCIA DE VIAJES	290	2,320
14	INKA WAYS	AGENCIA DE VIAJES	15	120
15	INKALLAJTA TOUR	AGENCIA DE VIAJES	400	3,200
16	INKAS CHACANA	TOUR OPERADOR	340	2,720
17	INTI PARADISE	TOUR OPERADOR	270	2,160
18	LARICO CUSCO TOURS	AGENCIA DE VIAJES	420	3,360
19	LIZ'S EXPLORER	AGENCIA DE VIAJES/TOUR OP	360	2,880
20	MACHUPICCHU ANDES TOURS	TOUR OPERADOR	310	2,480
21	MACHUPICCHU CONEXIÓN TRAVEL	TOUR OPERADOR	100	800
22	MACHUPICCHU MYSTERIUS	AGENCIA DE VIAJES	360	2,880
23	MARCELO'S TRAVEL ADVENTURES	TOUR OPERADOR	270	2,160
24	MAYU TIKA TOUR	AGENCIA DE VIAJES/TOUR OP	300	2,400
25	MULTISERVICE TRUDY TRAVEL PERU	AGENCIA DE VIAJES	20	160
26	P&R MACHUPICCHU CUSCO TRAVEL	TOUR OPERADOR	270	2,160
27	PERU ANDES EXPLORA	AGENCIA DE VIAJES	360	2,880
28	PERU LEISURE TRAVEL	AGENCIA DE VIAJES/TOUR OP	380	3,040
30	PERU MAJOS TRAVEL	TOUR OPERADOR	310	2,480
32	PERUVIAN MISTICAL	AGENCIA DE VIAJES	400	3,200
33	PERUVILCA EXPEDITIONS	TOUR OPERADOR	280	2,240
37	SONCCO TOURS	TOUR OPERADOR	200	1,600
40	VANESSA VIAJES Y SERVICIOS	AGENCIA DE VIAJES	380	3,040
41	VIAJES PERU GUIA	AGENCIA DE VIAJES	480	3,840

Como se muestra en la Tabla 25, con el dato obtenido en el estudio cualitativo al mercado efectivo del flujo de turistas en temporada alta, determinaremos el porcentaje de participación de Mercado de los cuatro tour operadores con mayor flujo de turistas.

Tabla 25

Participación de mercado de la competencia.

Tour Operador	Turistas que gestiona	Porcentaje de participación
Peru Leisure Travel	3,400	27%
Centenario Travel Expeditions	3,120	25%
Expediciones Qory Chaska Travel	3,120	25%
Inkas Chacana	3,040	24%

En la temporada alta (8 meses), el promedio mensual de turistas es de 31,626, el promedio diario de turistas que contratan cuatrimotos es de 109, siendo el promedio mensual de nuestra proyección de participación en el mercado de 3,270 turistas por los 8 meses de la temporada alta serian 26,160 turistas.

En la temporada baja (4 meses), el promedio mensual de turistas es de 7,628, el promedio diario de turistas que contratan cuatrimotos es de 26, siendo el promedio mensual de nuestra proyección de participación en el mercado de 780 turistas por los 4 meses de la temporada baja serian 3,120 turistas.

4.3 Pronostico de ventas.

Luego de determinar el mercado objetivo-meta en número de agencias de viajes y turismo, como se muestra en las Tablas 26 y 27, es necesario calcular esta variable en el flujo de turistas, a fin de contar con una base para realizar el cálculo del pronóstico de ventas proyectado.

Tabla 26

Flujo de Turistas.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participacion de mercado	3%	4%	5%	5%	5%
Turistas x mes en temp alta - 8 meses	720	727	734	742	750

Tabla 27

Proyección de crecimiento anual esperado para el proyecto.

Pronóstico de ventas	0.97%	0.96%	1.09%	1.08%	
Ventas anuales (solo temp alta)	5,760	5,816	5,872	5,936	6,000
ventas mensuales	720	727	734	742	750
ventas/salidas mensuales entre 8 cuatrimotos	90	91	92	93	94
Tours diarios (370/30)	03.00	03.03	03.06	03.09	03.13

Teniendo en consideración la estimación de crecimiento para el proyecto, procederemos a estimar la proyección de participación con las agencias de viajes y turismo en el horizonte del proyecto.

4.4 Aspectos que impactan en el pronóstico de ventas.

Las condiciones meteorológicas (estacionalidad) serán un factor preponderante en el pronóstico de ventas debido a que en la región de Cusco estas condiciones producen una estacionalidad bien marcada en el flujo de turistas, ya sea por la temporada de lluvias de diciembre a marzo (temporada baja en el flujo de turistas) como por la temporada de frío de abril a noviembre (temporada alta en el flujo de turistas).

Para las poblaciones de la región Cusco existen diversas formas de manifestar el descontento a sus necesidades sociales insatisfechas o contra las políticas que se adoptan en relación a las tarifas turísticas y estas manifestaciones son comúnmente llamadas conflictos sociales (huelgas y paros) que en su mayoría son medidas de fuerza (bloqueos

de carreteras o vías de tren) que impiden el libre tránsito del turismo en general, siendo las zonas prioritarias para estas manifestaciones el aeropuerto de Cusco, el valle de Urubamba, la estación de trenes de Ollantaytambo y el distrito de Machupicchu.

La construcción del aeropuerto de Chinchero permitirá incrementar el flujo de turistas aproximadamente a 6 millones al año. (portaldeturismo.pe, 2019)

El crecimiento económico en diversas regiones del mundo, ha mejorado la capacidad adquisitiva de los nuevos viajeros y permite que los consumidores puedan acceder a otros destinos turísticos debido a factores como la mejora de la conectividad de las rutas aéreas (más directas y en menos tiempo), nuevos modelos de negocio y la apertura de mercados (facilidades de visado) lo que ha permitido que nuevos destinos turísticos estén al alcance del consumidor. (aprendedeturismo.org, 2019)

Capítulo V. Ingeniería del Proyecto

Los aspectos relacionados con la ingeniería del proyecto son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones que deberán efectuarse si se implementa el proyecto. De ahí la importancia de estudiar con especial énfasis la valorización económica de todas sus variables técnicas. (Sapag, 2015)

5.1 Estudio de Ingeniería.

5.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos.

a. *Proceso de endoso del grupo turístico. (Ver gráfico 1)*

Agencia de Viajes y Turismo

1. Se identifica como trabajador de la Agencia de Viajes y Turismo.
2. Remite/Comunica los requerimientos específicos para el tour de cuatrimotos.
3. Remite/Comunica los datos personales del grupo turístico.

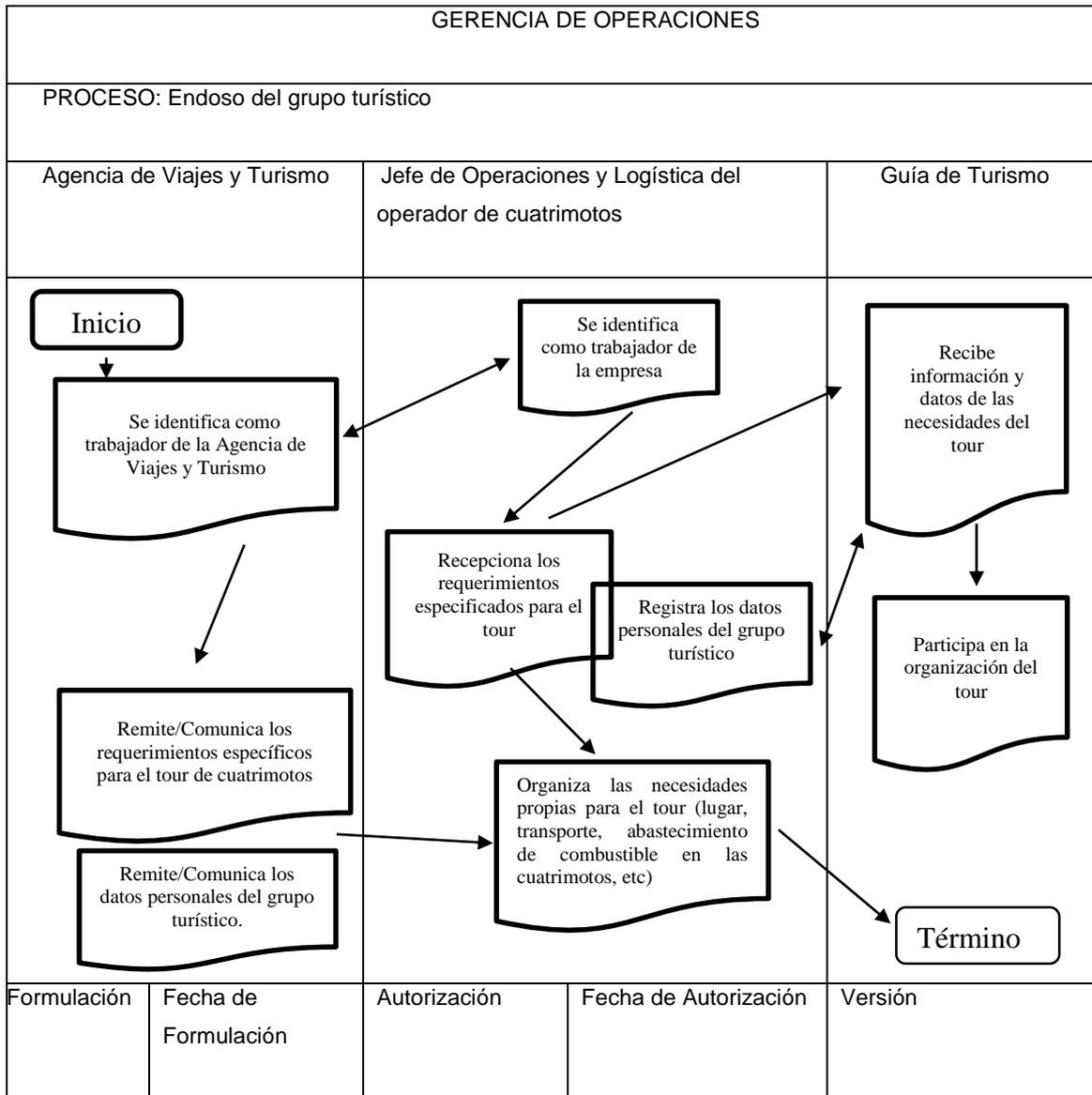
Jefe de Operaciones y Logística

4. Se identifica como trabajador de la empresa.
5. Recepcionar los requerimientos especificados para el tour.
6. Registra los datos personales del grupo turístico.
7. Organiza las necesidades propias para el tour (lugar, transporte, abastecimiento de combustible en las cuatrimotos, etc.)

Guía de Turismo

8. Recibe información de las necesidades del tour.
9. Participa en la organización del tour.

Gráfico 1. Proceso de endoso del grupo turístico.



b. Proceso de organización del tour. (Ver gráfico 2)

Jefe de Operaciones y Logística

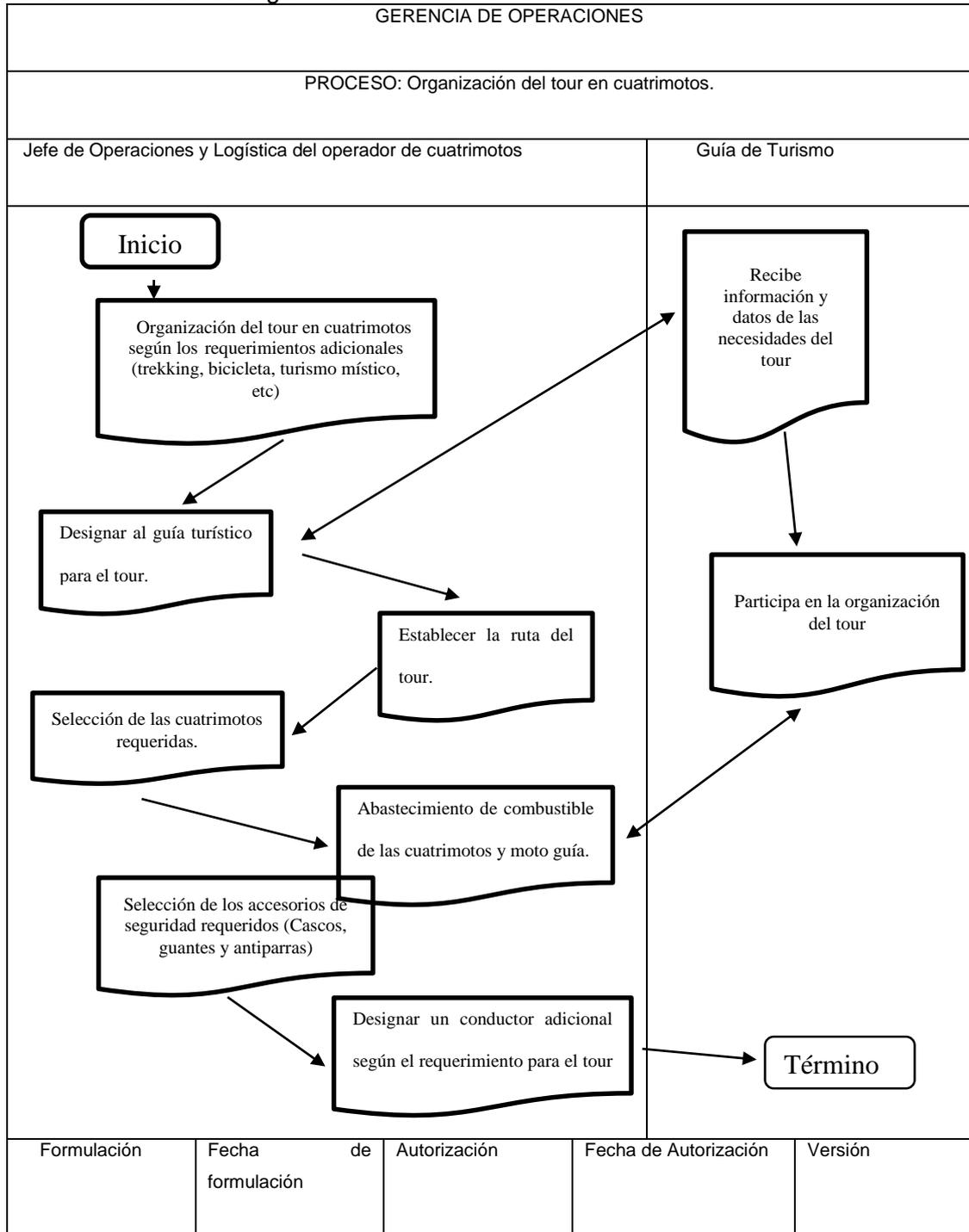
1. Organización del tour en cuatrimotos según los requerimientos adicionales (trekking, bicicleta, turismo místico, etc)
2. Designar al guía turístico para el tour.
3. Establecer la ruta del tour.
4. Selección de las cuatrimotos requeridas.
5. Abastecimiento de combustible de las cuatrimotos y moto guía.
6. Selección de los accesorios de seguridad requeridos (Casco, guantes y antiparras).

7. Designar un conductor adicional según el requerimiento para el tour (Opcional).

Guía de Turismo

8. Recibe información y datos de las necesidades del tour.
9. Participa en la organización del tour.

Gráfico 2. Proceso de organización del tour en cuatrimotos.



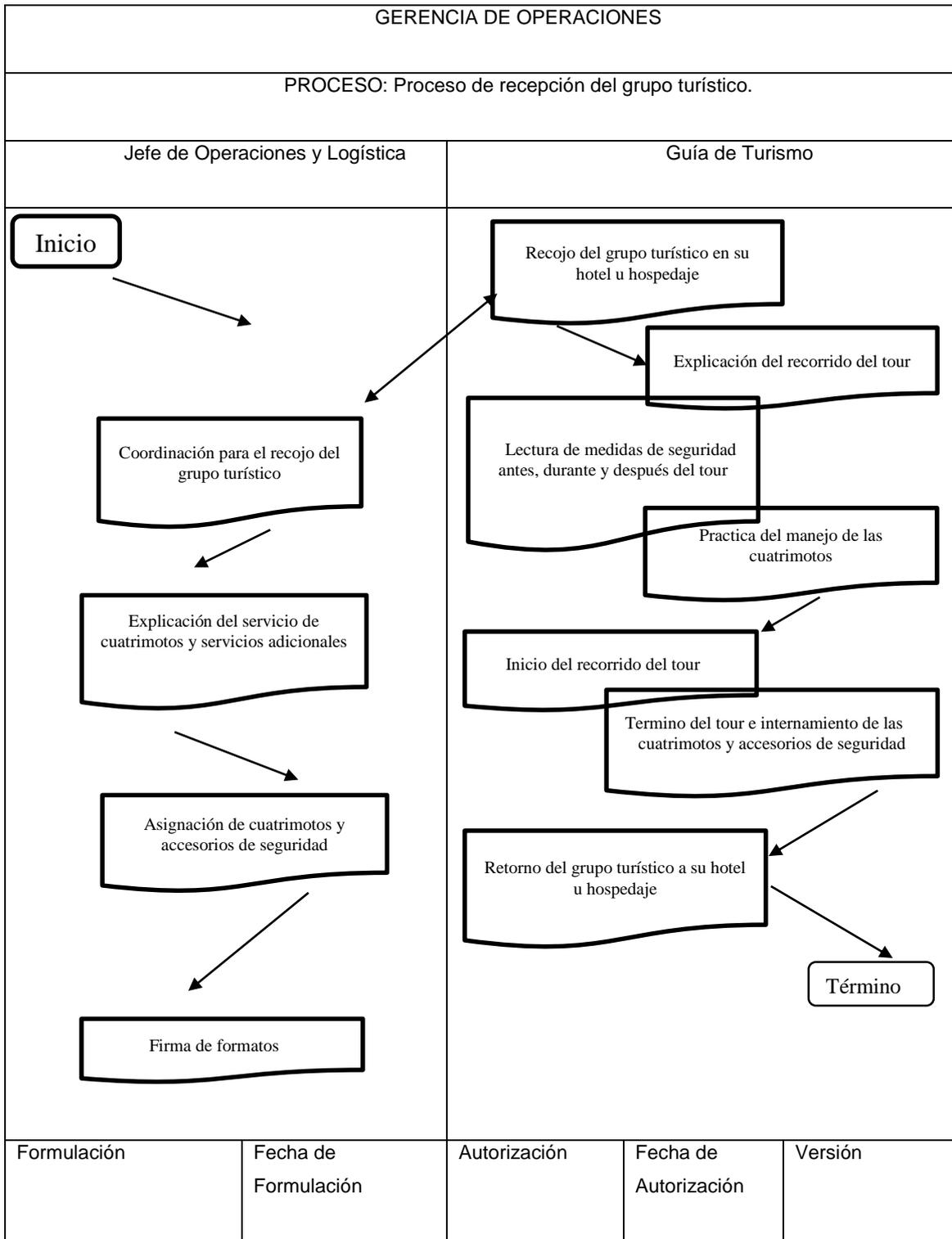
c. Proceso de recepción del grupo turístico. (Ver gráfico 3)

1. Coordinación para el recojo del grupo turístico.
2. Explicación del servicio de cuatrimotos y servicios adicionales.
3. Asignación de cuatrimotos y accesorios de seguridad.
4. Firma de formatos de excepción de responsabilidad de la empresa en caso de accidentes y autorización de manejo para menores de edad.

Guía Turístico

5. Recojo del grupo turístico en su hotel u hospedaje. Ver 1.
6. Explicación del recorrido del tour.
7. Lectura de medidas de seguridad antes, durante y después del tour.
8. Practica del manejo de las cuatrimotos.
9. Inicio del recorrido del tour.
10. Termina del tour e internamiento de las cuatrimotos y accesorios de seguridad.
11. Retorno del grupo turístico a su hotel u hospedaje.

Gráfico 3. Proceso de recepción del grupo turístico.

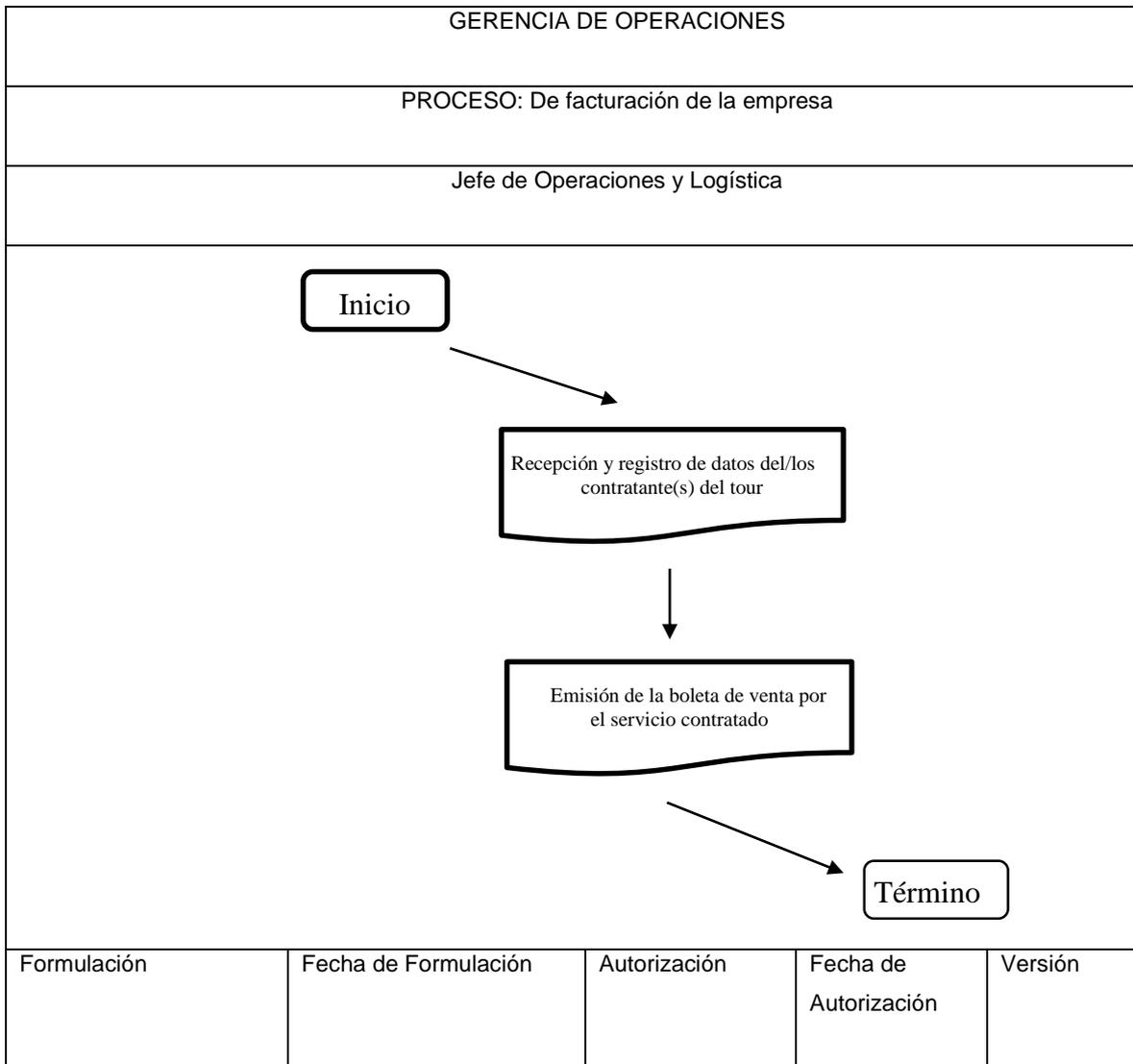


d. Proceso de facturación de la empresa. (Ver gráfico 4)

Jefe de Operaciones y Logística

1. Recepción y registro de datos del/los contratante(s) del tour.
2. Emisión de la boleta de venta por el servicio contratado.

Gráfico 4. Proceso de facturación de la empresa.



e. Actividades Post Tour. (ver gráfico 5)

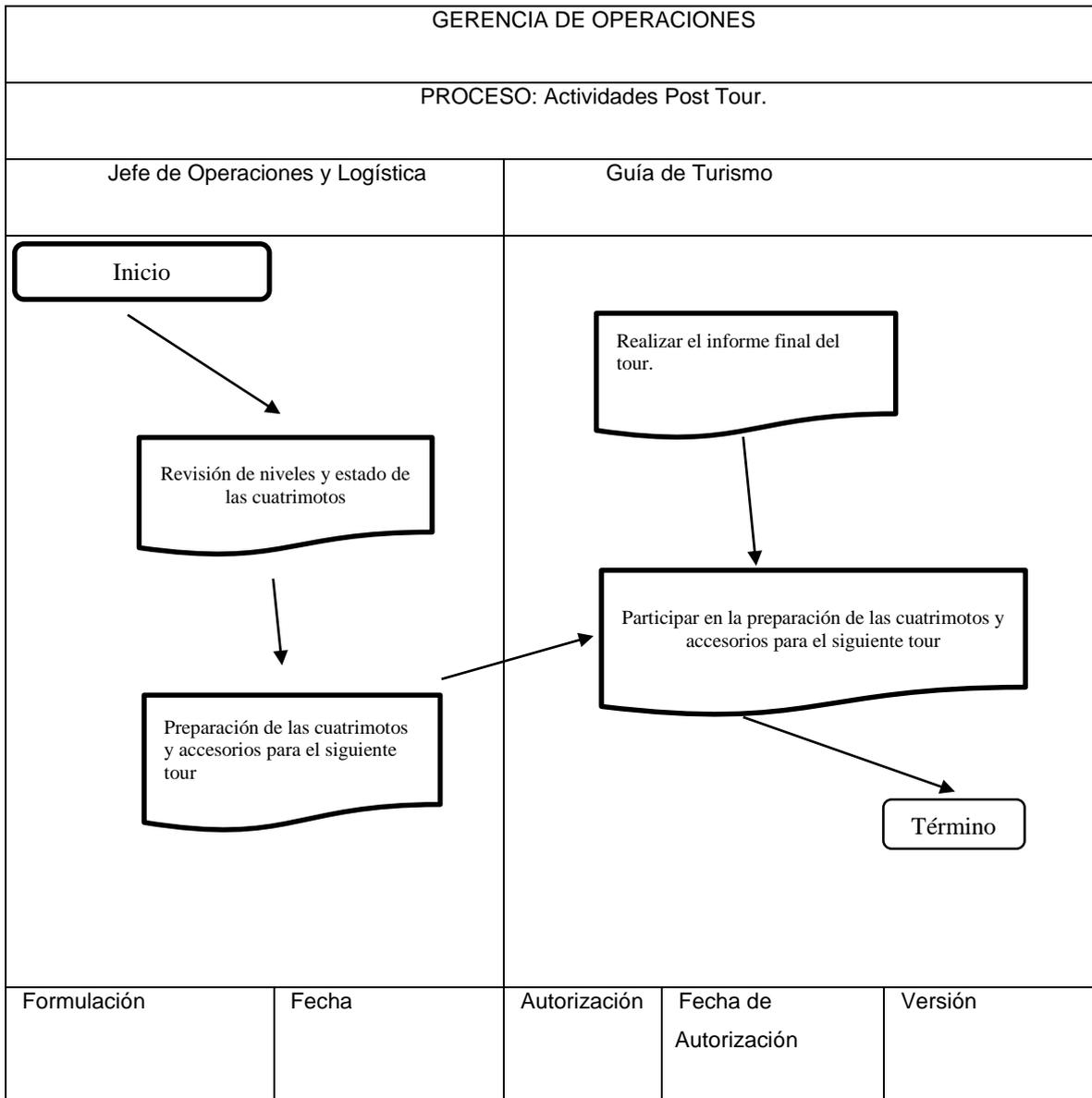
Jefe de Operaciones y Logística

1. Revisión de niveles y estado de las cuatrimotos.
2. Realizar el informe final del tour.
3. Preparación de las cuatrimotos y accesorios para el siguiente tour.

Guía Turístico

4. Participar en la preparación de las cuatrimotos y accesorios para el siguiente tour.

Gráfico 5. Actividades Post Tour.



5.1.2 Selección del equipamiento.

a. Oficina.

1. Como se muestra en la figura 24, la oficina se implementa con una Lap Top HP 250 G4.



Figura 24. Lap Top

Especificaciones:

Core i3.

5ta Generación.

RAM 4gb.

Disco 1tb.

DVD Super Multi.

Windows 10.

Teclado numérico.

Pantalla 15.6" FHD.

2. Como se muestra en la figura 25, la oficina se implementa con una impresora EPSON L220.



Figura 25. Impresora EPSON.

Especificaciones:

Marca	EPSON	
Modelo	L220	
Numero de parte	C11CE56303	
	Imprime	
Equipo Multifuncion	Escanea	
	Copia	
Tecnología de impresión	Inyección de tinta	
	resolución max color:	5760 X 1440 DPI
Especificación impresora	Velocidad max color:	15 PPM
	Velocidad max color negro:	27 PPM
Especif escaner	Resolución óptica:	600 DPI
Conectividad	USB	2.0
	MAC OS	10.6.8 / 10.5.8 / 10.7.X / 10.8.X / 10.9.X
Plataforma de trabajo	WINDOWS	XP
	WINDOWS	VISTA
	WINDOWS 7	
Capacidad de entrada	Bandeja principal:	50 hojas
Capacidad de salida	Bandeja 1:	30 hojas
		A4
		A5
Medios soportados	hojas simples tamaño	A6
		B5
		Carta
		Oficio
Características físicas	Dimensiones (CM):	13.00 X 22.20 X 48.20 CM

3. Como se muestra en la figura 26, la oficina se implementa con una impresora de fotos CANON CP 730.



Figura 26. Impresora de fotos.

Especificaciones:

Impresiones rápidas con calidad de laboratorio

Pantalla LCD inclinable de gran tamaño y fácil de ver

Compatible con tarjetas SD

Selecciona entre acabado brillante o semi brillante

Impresión cómoda desde dispositivo USB

Opciones de tamaño avanzadas para fotos de carné

Corrección inteligente

Calidad Canon de larga duración

Impresión sobre la marcha

Imprime solo la mejor parte de tu imagen

Impresiones de tamaño tarjeta postal

Adhesivos de tamaño cuadrado

Adhesivos de tamaño tarjeta de crédito

Impresión creativa de mini adhesivos

4. Como se muestra en la figura 27, la oficina se implementa con una cámara filmadora GoPro HERO 5.



Figura 27. Cámara filmadora.

Especificaciones:

Control por voz.

Controla tu GoPro sin las manos por medio de comandos de voz simples.

Pantalla táctil de 2 pulgadas.

Previsualiza y reproduce tus tomas, modifica la configuración y recorta la filmación, todo desde tu GoPro.

Resistente + Sumergible.

Con un diseño duradero, la HERO5 Black es sumergible hasta 10 m (33 ft) sin una carcasa.

Control simple de un solo botón.

Con solo presionar una vez el obturador, se enciende la cámara y comienza a grabar automáticamente.

Estabilización de video avanzada.

La HERO5 Black puede capturar videos increíblemente firmes grabados a mano o con soportes fijados a tus equipos favoritos y más.

5. Como se muestra en la figura 28, la oficina se implementa con una cámara fotográfica NIKON D3100.



Figura 28. Cámara fotográfica.

Especificaciones:

CAMARA NIKON D3200 - con lente 18-55MM - Adaptador WIFI + cargador y cables

Pixeles efectivos (megapixeles): 24.2 millones

Tamaño del sensor: 23.2 mm x 15.4 mm.

Formato del sensor de imagen: DX.

Sensibilidad ISO: ISO 100 – 6400.

Con lente de serie: 18-55mm f/ 3.5

Además adaptador WIFI para compartir instantáneamente las fotos con tu smartphone.

b. Patio de Operaciones.

Se describen los artículos y accesorios que se acondicionarán en el patio de operaciones de la empresa, de acuerdo al siguiente detalle:

- 2 extintores de 8 kg.
- 1 botiquin.
- 4 radiotelefonos Motorola.
- 1 lavadero en los SSHH.
- 1 urinario.
- 1 inodoro.
- 1 dispensador de jabón.
- 1 portapeles.
- 1 porta papel higiénico.
- 2 tachos para basura.

6. Se muestra en la figura 29, el modelo de Cuatrimoto.



Figura 29. Cuatrimoto Yamaha 350cc.

Especificaciones:

Marca	Yamaha 350cc
<i>MOTOR</i>	
Tipo de motor	4 tiempos SOHC, enfriado por aire, monocilíndrico
Cilindrada	348 cc
Diámetro por carrera	83 mm x 64.5 mm
Relación de compresión	9.2 :1

Potencia máxima	21.32 HP a 6500 rpm
Torque máximo	2.47 Kgf-m a 5000 rpm
Sistema de encendido	Eléctrico
Suministro de combustible	Carburador BSR33
Sistema de Tracción	4x2
Lubricación	Carter húmedo
Capacidad de depósito de combustible	13.5 L
Sistema de transmisión	Automática
Transmisión final	Eje de transmisión
<i>CHASIS</i>	
Longitud	1984 mm
Ancho	1085 mm
Altura	1120 mm
Altura de asiento	827 mm
Distancia entre ejes	1233 mm
Distancia mínima al suelo	245 mm
Peso con aceite y combustible	238 Kg
Suspensión delantera	Doble trapecio en A
Suspensión trasera	Basculante monocross)
Freno delantero	Disco en ambas ruedas
Freno trasero	Tambor
Neumático delantero	AT25 x 8 -12
Neumático trasero	AT25 x 10-12
<i>CARGA MÁXIMA AUTORIZADA</i>	
Extensión parrilla delantera	40 Kg.
Extensión parrilla trasera	80 Kg.
Capacidad de remolque	500 Kg.

7. Se muestra en la figura 30, el modelo de Motocicleta.



Figura 30. Motocicleta 250cc.

Descripción	XR 125L
Tipo de carrocería	Motocicleta
Tipo de combustible	Gasolina
Número de cilindros	Uno
Tipo de motor	OHC
Cilindrada	124,1 cc
Calibre x carrera	73,0 x 59,5 mm
Relación de compresión	9.5:1
Potencia máxima	11,4 HP 8500 rpm
Torque máximo	9,55 Nm a 8500 rpm
Sistema de Encendido	CDI
Sistema de Arranque	Eléctrico
Batería	12 V-5 Ah
Faro delantero	12 V - 35/35 W
Transmisión	5 velocidades
Transmisión final	Cadena
Capacidad de tanque combustible	12 lts
Capacidad de Aceite de Motor	0,9 lts
Suspensión Del.	Horquilla telescópica
Suspensión Post.	Monosuspensión
Freno Del.	Disco
Freno Post.	Tambor

Neumático Del.	90/90 - 19M/C 52P
Neumático Posterior	110/90 M/C
Longitud total	2110 mm
Ancho total	820 mm
Altura total	1126 mm
Distancia entre ejes	1361 mm
Peso seco	118 kg
Carga útil	150 kg
Peso Bruto	268. kg

8. Se muestra en la figura 31, el modelo de Depósito de combustible (Galonera).



Figura 31. Depósito de combustible.

Especificaciones:

Fabricado en polietileno.

Sello hermético y pico surtidor.

Medidas: 36 x 32.5 x 22 cms.

Normas de calidad ANSI/ASTM F796-08.

c. Almacén.

9. Se muestra en la figura 32, el modelo de casco de motociclista.



Figura 32. Casco de motociclista.

El área del local de funcionamiento del patio de operaciones es de aproximadamente 117 m², donde estará distribuidas la oficina administrativa, donde se encontrarán el titular gerente, la gerencia (administración) y los guías; el almacén, donde se guardarán los cascos y accesorios necesario para la operación de la empresa y la gerencia y el área de estacionamiento donde se ubicarán las cuatrimotos; además de contar con los servicios higiénicos.

5.1.4 Distribución de equipos y maquinarias.

La empresa estará distribuida en un solo piso y constituida básicamente de cuatro ambientes; la oficina principal, el almacén, el patio de maniobras y los servicios higiénicos en los cuales se distribuirán los muebles, equipos y accesorios de la siguiente manera:

a. Oficina principal

- Escritorio del Titular gerente.
- Escritorio de la Gerencia (Jefe de Operaciones y Logística).
- Escritorio de los guías de turismo y/o ruta.
- Laptop HP.
- Impresora EPSON.
- Impresora de fotos CANON.
- Cámara fotográfica NIKON.
- Cámara filmadora Go pro.

b. Almacén.

- Cascos.
- Guantes.

c. Patio de operaciones.

- Cuatrimotos.
- Motocicleta.

d. Servicios Higiénicos.

- Lavatorio.
- Inodoro.
- Urinario.

5.2 Determinación del tamaño.

El estudio del tamaño de un proyecto es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación que a su vez cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados. (Sapag, 2013)

Según los resultados de la investigación de mercado en la Tabla 28 se proyecta el crecimiento de la demanda que la empresa podría enfrentar en el horizonte del proyecto:

Tabla 28

Proyección de crecimiento de la demanda.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Turistas por gestionar	5,760	6,106	6,228	6,353	6,480
Proyección de Crecimiento	0%	6%	8%	10%	12%

Fuente: Marco Macroeconomico Multianual 2018-2021 de agosto de 2017.

La capacidad instalada de la empresa será de 8 cuatrimotos y 1 moto lineal, esta capacidad va a permitir a la empresa atender requerimientos personalizados para una pareja que se determina como una capacidad mínima de operación y grupales de 4 u 8 clientes empleando una capacidad media o total de operación. El contar con dos guías de turismo en la empresa nos permitirá una capacidad de operación en los turnos de mañana y tarde.

En función al crecimiento en la participación de mercado de la empresa y una demanda no satisfecha por parte de la empresa, se prevé incrementar la capacidad instalada, además de recurrir a otras operadoras de cuatrimotos.

5.2.1 Proyección de crecimiento.

Teniendo en cuenta los datos estadísticos del MINCETUR hasta octubre de 2017, respecto a las proyecciones de crecimiento de la demanda, a continuación, se exponen tablas 29, 30 y 31 con las cifras de crecimiento registradas y proyectadas al 2021.

Tabla 29

Turistas extranjeros a Perú, con crecimiento del 7.2% en relación al 2015.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
2,885,073	3,110,020	3,334,967	3,576,184	3,834,849	4,112,223	4,409,659

Tabla 30

Turistas extranjeros a Moray, con crecimiento del 16.12% en relación al 2015.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
149,878	178,686	207,494	240,946	279,792	324,901	377,282

Tabla 31

Turistas nacionales a Moray, con crecimiento del 37.7% en relación al 2015.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
74,216	119,122	164,031	225,871	311,024	428,280	589,741

Estas proyecciones de crecimiento nos permiten entender que el crecimiento progresivo de la demanda garantiza que el proyecto sea sostenible en el tiempo y a la vez permitirá que nuestra capacidad instalada opere en el máximo de su capacidad y nos permite ampliar la participación en el mercado respecto a las agencias de viajes y turismo.

El crecimiento de la demanda en turismo por fuente de la Comisión para la Promoción del Perú (PROMPERU) en sus publicaciones del perfil del vacacionista nacional y del turismo receptivo nos muestran que el 59% de los turistas extranjeros y el 9% de los visitantes nacionales están predispuestos a realizar actividades de aventura, además los turistas latinoamericanos presentan un 18% de actitud al turismo de aventura y el 57% de los turistas de larga distancia (otros continentes) demuestran la disposición a realizar actividades turísticas de aventura. (promperu.com.pe, 2017)

5.2.2 Recursos.

a. Recursos humanos.

La empresa estará constituida por:

- El Titular Gerente.
- El gerente (Jefe de Operaciones y Logística) y
- Los guías de turismo.

b. Recursos materiales.

Para la administración de la empresa se empleará una laptop HP Core i3 para el registro y control propios de la administración de la empresa, una impresora HP y el inmobiliario necesario para el personal del área administrativa.

Para la operación de la empresa se emplearán los bienes y artículos que se detallan a continuación:

- 1 moto lineal marca Honda de 190cc,
- 8 cuatrimotos marca Yamaha de 350cc,
- Depósitos de combustible (galoneras) con capacidad de cinco galones,
- 1 impresora de fotos,
- 1 cámara fotográfica, y
- 1 cámara filmadora.

El combustible a emplear es de uso comercial de 90 octanos.

5.2.3 Tecnología.

En la parte administrativa se empleará:

- Lap top marca HP Core i3.
- Impresora EPSON.

Para la operación del servicio turístico:

- Cuatrimotos marca YAMAHA de 350 cc.
- Motocicleta 125L.
- Cascos y guantes para motociclistas.
- Impresora de fotos marca CANON.

- Cámara fotográfica marca NIKON.
- Cámara filmadora GO PRO.

5.2.4 Flexibilidad.

- En caso de incremento de la demanda, existe la posibilidad de endosar las cuatrimotos a otras empresas y viceversa.
- En caso de conflictos sociales (bloqueos de vías de comunicaciones) que no permitan el acceso al valle de Urubamba y alrededores, se puede optar por cambiar los recorridos por el valle sur de Cusco (zona de Tipón, Huasao, Oropesa y la laguna de Huacarpay)

5.2.5 Selección del tamaño ideal.

La determinación del tamaño de una inversión se relaciona con las proyecciones sobre tendencias de la demanda del producto generado en el proyecto. (Sapag, 2013)

La capacidad diseñada inicial del negocio nos permitirá operar con 8 cuatrimotos y 1 moto lineal en los turnos de 3 horas de mañana y de tarde respectivamente.

La capacidad instalada de la empresa nos permitira satisfacer la demanda de 2 tours personalizados (dos parejas) y/o 2 grupos de 4 tutristas en los turnos de mañana y tarde respectivamente.

La capacidad real de operacion inicial se estima del 50% de la capacidad diseñada en los turnos de mañana y tarde respectivamente.

5.3 Estudio de localización.

La localización que se elija para el proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por cuanto de ello dependerán la aceptación o rechazo, tanto de los clientes como de los colaboradores, entre otros factores. Además de los criterios económicos, también deben evaluarse los criterios estratégicos, de desarrollo futuro y de preferencias emocionales. (Sapag, 2011)

5.3.1 Definición de factores locacionales.

Teniendo en consideración la información obtenida del estudio de mercado cuantitativo, hemos establecido que la Oficina Administrativa de la empresa debe estar ubicada en la ciudad de Cusco y el patio de operaciones debe estar ubicado en la provincia de Urubamba, para lo cual haremos el análisis de macro localización y micro localización respectivamente.

Los factores locacionales están definidos en los ámbitos macro locacionales y micro locacionales para la definición de los factores locacionales usaremos la ponderación para asignar valores cuantitativos a los factores considerados relevantes para la comparación de la localización.

a. *Macro localización.*

Este ámbito locacional para determinar la región o zona de ubicación del proyecto de negocio será ponderado de acuerdo al valor cuantitativo asignado a cada factor relevante.

- *Oficina administrativa.*

Como se muestra en la tabla 32, la determinación de la ubicación de la Oficina Administrativa está en función a la cercanía a las Agencias de Viajes y Turismo, quienes son nuestros socios estratégicos, por consiguiente, algunos factores relevantes y valores difieren de la elección de la micro localización.

Tabla 32

Evaluación macro locacional.

Macrolocalizacion				
Lugar	Variables	Ponderacion	Valores	resultado
Cusco	V-1	3	0.4	1.2
	V-2	2	0.2	0.4
	V-3	3	0.3	0.9
	V-4	3	0.1	0.3
				2.8
Maras	V-1	1	0.4	0.4
	V-2	2	0.2	0.4
	V-3	2	0.3	0.6
	V-4	1	0.1	0.1
				1.5
ponderacion				
Malo	1			
Regular	2			
Bueno	3			
Variables		Valor		
1- Cercania a agencias		0.4		
2- Facilidades tecnicas		0.2		
3- Seguridad del equipo		0.3		
4- Costos de transporte		0.1		
Total		1		

Una vez realizada la evaluación determinamos que la Oficina Administrativa debe estar ubicada en la ciudad de Cusco, porque nos permitirá estar en contacto directo y permanente con las agencias de viajes y turismo para efectos de publicidad y consolidar alianzas de mercado en función a nuestra proyección de participación en el horizonte de evaluación del proyecto.

b. *Micro localización.*

Este ámbito locacional para determinar el lugar específico del proyecto de negocio será ponderado de acuerdo al valor cuantitativo asignado a cada factor relevante.

- *Patio de operaciones.*

Como se muestra en la Tabla 33, la determinación de la ubicación del Patio de operaciones está en función a la cercanía a los destinos turísticos, rutas, seguridad y soporte técnico de nuestros equipos, por consiguiente, algunos factores relevantes y valores difieren de la elección de la macro localización.

Tabla 33

Evaluación micro locacional.

Microlocalizacion				
Lugar	Variables	Ponderacion	Valores	resultado
Urubamba (Poblado de Pachar)	V-1	3	0.02	0.06
	V-2	3	0.4	1.2
	V-3	3	0.5	1.5
	V-4	3	0.08	0.24
				3
Maras (Calle Pizarro)	V-1	3	0.02	0.06
	V-2	2	0.4	0.8
	V-3	2	0.5	1
	V-4	3	0.08	0.24
				2.1
<hr/>				
ponderacion				
Malo		1		
Regular		2		
Bueno		3		

Variables	Valor
1- Cercania a rutas	0.02
2- Facilidades tecnicas	0.4
3- Seguridad del equipo	0.5
4- Traslados de equipos	0.08
Total	1

Una vez realizada la evaluación determinamos que el patio de operaciones debe estar ubicada en el poblado de Pachar, provincia de Urubamba porque nos permitirá contar con seguridad de nuestros equipos y soporte técnico calificado lo que garantizará la conservación de nuestros activos en el horizonte de evaluación del proyecto.

5.3.2 Consideraciones legales.

5.3.2.1 Identificación del marco legal.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través del Viceministerio de Turismo ha puesto a disposición del usuario información relevante del sector

turismo y de todos aquellos programas y acciones que se vienen realizando con el fin de alcanzar un turismo sostenible, lograr posicionar a la actividad turística para que se convierta en un catalizador de la descentralización y las inversiones, desarrollándose como un sector más competitivo y sostenible. (mincetur.gob.pe, n.d.)

Para el logro de estos objetivos se cuenta con las siguientes normas legales:

- Ley 29408, Ley General del Turismo del 2009, la cual declara de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria del estado.
- Decreto Supremo 003-2010-MINCETUR del 2010, que aprueba el Reglamento de la Ley General de Turismo.
- Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR del 2016, Reglamento que establece las disposiciones administrativas para la adecuada prestación del servicio de la Agencia de Viajes y Turismo que opera en el país.
- Decreto Supremo N° 005-2016-MINCETUR del 2016, Reglamento que establece las disposiciones administrativas para la seguridad en la prestación del servicio de turismo de aventura, a través de las Agencias de Viajes y Turismo.
- Ley N° 28529, Ley del Guía de Turismo del 2005, que establece que el servicio de Guía de Turismo es prestados por quienes ostentan el título oficial de guías de turismo, así como los licenciados en turismo colegiados.
- Decreto Supremo 004-2010-MINCETUR del 2010, Reglamento de la Ley del Guía de Turismo.

Beneficios tributarios:

Orientados a incentivar el turismo receptor, inafectados del Impuesto General a las Ventas (IGV), los servicios de alojamiento y alimentación adquiridos en el país por sujetos no domiciliados. Los servicios de alimentación deben ser prestados en el mismo establecimiento de hospedaje.

- Decreto Legislativo N° 919 del 2001, consideran exportación la prestación de los servicios de hospedaje, incluyendo la alimentación, a sujetos no domiciliados.
- Decreto Supremo N° 122-2001-EF del 2001, Normas para la aplicación de beneficio tributario a Establecimientos de Hospedaje que brinden servicios a sujetos no domiciliados.
- Resolución N° 082-2001/SUNAT, del 2001, Normas referidas al Registro Especial de Establecimientos de Hospedaje.
- Ley N° 28780 del 2006, Ley que modifica el Numeral 4) del Artículo 33° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas o Impuesto Selectivo al Consumo.

Incentivos a la Inversión Privada.

- Decreto Legislativo N° 973 del 2007, que establece el Régimen Especial de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas, el cual puede ser aplicado para la ejecución de importantes proyectos de inversión hoteleros con el consiguiente beneficio.
- Decreto Supremo N°084-2007-EF del 2007, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N°973.
- Decreto Supremo N°096-2011-EF del 2011, que modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N°973.

5.3.2.2 Ordenamiento Jurídico de la Empresa.

Como se detalla en la Tabla 34, la actividad económica en la que se desarrollara la empresa es el tipo E.I.R.L, sujeto al régimen laboral especial y las obligaciones tributarias a las que está sujeta.

Tabla 34

Obligaciones en rentas de 3ra Categoría.

Comprobantes de pago que se pueden emitir	Facturas, boletas y otros permitidos
Pagos de tributos mensuales	IGV: 18% RENTA: 1.0% de los ingresos netos mensuales
Libros contables	Registro de ventas Registro de compras Libro Diario Simplificado

Como se muestra en la tabla 35, La persona jurídica de la empresa está obligada a cumplir los alcances de los regímenes especiales laborales que se detallan.

Tabla 35

Obligaciones laborales.

Remuneración mínima	RMV S/ 930
Jornada - Horario	8 horas diarias o 48 horas semanales
Descanso semanal	24 horas
Vacaciones	15 días al año
CTS	No tiene derecho
Gratificaciones por fiestas patrias y navidad	No tiene derecho
Asignación familiar	No tiene derecho
Utilidades	No tiene derecho
Indemnización por despido arbitrario o injustificado	10 remuneraciones diarias por año Tope: 90 remuneraciones diarias
Seguro social	el empleador aportará el 50% y el estado aportará el otro 50%
SIS 15% empleador	
SIS 15% estado	
Pensiones	Afiliación voluntaria a un sistema de pensiones libremente eleg
Seguro de vida	no aplica

a. *Licencia de Funcionamiento Municipal.*

Autorización que otorgan las municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado, en favor del titular de las mismas. Podrán otorgarse licencias que incluyan más de un giro, siempre que éstos sean afines o complementarios entre sí. Las municipalidades, mediante ordenanza, deben definir los giros afines o complementarios entre sí, para el ámbito de su circunscripción. (Ley 28796, 2007)

Requisitos:

a) Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluya:

1. Número de R.U.C. y D.N.I. o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
2. D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- b) Vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
- c) Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.

d) Adicionalmente, de ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

- d.1) Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.
- d.2) Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo a la normativa vigente, en la Declaración Jurada.
- d.3) Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.
- d.4) Copia simple de la autorización expedida por el Instituto Nacional de Cultura, conforme a la Ley Nº 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Verificados los requisitos señalados, se procederá al pago de la Tasa a que hace referencia el artículo 15 de esta Ley.

e) Autorización anual de operación y prestación de servicios turísticos expedido por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cusco (DIRCETUR-CUSCO)

La empresa “Cuatrimotos xXx Maras-Moray” E.I.R.L., ha sido constituida como una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, que tiene por objeto proporcionar el servicio turístico de tours en cuatrimotos. La finalidad de esta empresa es aprovechar la proyección del crecimiento del turismo en el Perú al 2022 y por ende en los destinos turísticos en Cusco, teniendo como sustento los incentivos legales destinados a mejorar el sector turismo.

5.4 Determinación de la localización óptima.

La oficina administrativa de la empresa estará ubicada en la ciudad de Cusco, de acuerdo a los factores relevantes considerados en la ponderación macro locacional, el patio de maniobras de la empresa estará ubicado en la provincia de Urubamba, de acuerdo a los factores relevantes considerados en la ponderación micro locacional. Esta decisión ha sido realizada basada en las informaciones proporcionadas por las Agencias de Viajes y Turismo y de las empresas que actualmente operan en la zona ya que de esta manera se mantiene una presencia importante de la empresa en la ciudad de Cusco con fines de promoción y consolidar las alianzas de mercado y a la vez la proximidad de nuestro servicio turístico a la zona de Maras y Moray que se constituyen con los atractivos turísticos y las condiciones ambientales y naturales que demanda el mercado.

Capítulo VI. Aspectos Organizacionales

6.1 Caracterización de la Cultura Organizacional Deseada.

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. (enciclopediafinanciera.com, n.d)

6.1.1 Visión.

En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? (David, 2013)

“Ser la mejor empresa operadora del servicio de paseos y tours en cuatrimotos en Maras y Moray, sustentados en la calidad del servicio”.

6.1.2 Misión.

Según Druker, formular la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Es equivalente a cuestionarse ¿Cuál es nuestra misión?, la declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares. (David, 2013)

“Proporcionar un servicio turístico de tours en cuatrimotos en Maras y Moray; de calidad, reconocido y aceptado por las Agencias de Viajes y Turismo”.

Para determinar nuestra misión desarrollaremos los siguientes componentes de declaración de la misión:

1. *Clientes*

Creemos que nuestra principal responsabilidad es ofrecer un servicio de calidad que sea aceptado y reconocido en el mercado del turismo.

2. *Producto*

El principal producto de nuestra empresa es brindar un servicio de tours en cuatrimotos de calidad ofreciendo cuatrimotos en buen estado, filmación y fotografía gratuitos y guías de turismo debidamente capacitados.

3. *Mercado*

Estamos enfocados en establecernos en el mercado local concretando alianzas que nos permitan alcanzar el posicionamiento de la empresa en el corto plazo.

4. Tecnología

Nuestro servicio de tour en cuatrimotos se lleva a cabo con cuatrimotos en buen estado, accesorios de seguridad (Cascos, guantes y antiparras), motos lineales para el guía en buen estado, filmación y fotografía del tour.

5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

La empresa conducirá sus operaciones garantizando la integridad de nuestros clientes, el posicionamiento en el mercado y buscará generar las utilidades que garanticen el éxito de la empresa.

6. Filosofía

El trabajo, las habilidades, las capacidades y la diversificación de nuestro servicio en nuestra empresa harán que día a día brindemos una buena y cordial atención a nuestros clientes y así copar todas sus necesidades dentro del rubro en el cual nos hemos desarrollado.

7. Concepto propio

Nuestra empresa se compromete en alcanzar un servicio de calidad que nos permita posicionarnos en el mercado y a la vez satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

8. Preocupación por la imagen pública

Comprometidos en brindar un servicio turístico involucrado y comprometido con la integridad de nuestros clientes y en la conservación del medio ambiente.

9. Interés por los empleados.

Contar con personal con habilidades y dedicación excepcionales que proporcionen un servicio turístico de tours en cuatrimotos en Maras y Moray; proporcionándoles las condiciones y medios de trabajo seguros que les permitan ofrecer un servicio de calidad, reconocido y aceptado por las Agencias de Viajes y Turismo.

6.1.3 Principios.

La cultura de la empresa debe estar basada en base a principios que reflejen en forma clara y precisa sus creencias fundamentales, en base a las cuales se desarrollaran las relaciones entre los colaboradores, proveedores y clientes, estableciendo así el sustento para un posicionamiento efectivo en el mercado.

- **Calidad de servicio:** es el elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental para el éxito o fracaso de la misma.
- **Puntualidad:** considerada como un hábito de los más importantes que puede tener el ser humano ya que de él se derivan otras cualidades como la responsabilidad, el respeto, la formalidad, el orden, la exactitud, la precisión, entre otras, las que denotan una organización con cimientos sólidos.

- Integridad y honestidad: debe ser el sello distintivo de toda persona y organización para llegar a los logros consistentes y mantener el respeto de aquellos con quienes se interactúa.

6.2 Formulación de Estrategias del Negocio.

La estrategia de negocio que utilizaremos será la de “diferenciación” ya que actualmente existen proveedores del servicio de cuatrimotos y estaremos enfocados en proporcionar un ambiente amigable del servicio, sustentado en personas expertas y conocedoras de los servicios turísticos. Esto implica comprender el alma del servicio que venderemos.

Teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno, así como nuestras potencialidades, los lineamientos estratégicos que seguiríamos a fin de ganar posicionamiento en el mercado serian:

- Alianzas de mercado con las agencias de viajes y turismo del cusco.
- Alcanzar la plena satisfacción de los clientes a fin que sean el ente multiplicador del valor de nuestros servicios.

6.3 Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas.

Como se muestra en la Tabla 36, para identificar nuestras capacidades y las estrategias competitivas a seguir, recurriremos a aplicar la matriz de Valor, Raro, Inimitable y Organización (VRIO), teniendo en consideración los recursos relevantes con que competiremos en el mercado.

Tabla 36

Matriz VRIO.

Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organización alineada con recursos	Implicancia estreatégica
Cuatrimotos nuevas	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Guías experimentados	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Registro fotografico	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Refrigerio	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Filmación del tour	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal

Nuestro proyecto de negocio deberá mantener el enfoque en los recursos que tienen implicancia estratégica de ventaja competitiva temporal, ya que no son de carácter inimitable y debemos explotarlos debida y oportunamente.

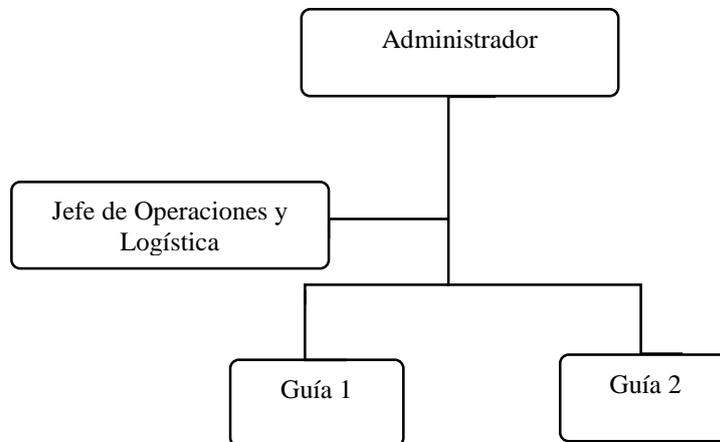
6.4 Diseño de la Estructura Organizacional Deseada.

La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Cuando los gerentes crean o modifican la estructura, están

poniendo en práctica el diseño organizacional. El organigrama es la representación visual de la estructura organizacional. (Robbins & Coulter, 2014)

La estructura organizacional de nuestro proyecto es la que se muestra en el gráfico 7.

Gráfico 7. Estructura organizacional.



6.5 Diseño de los Perfiles de Puestos Clave.

En esta etapa consideraremos dos aspectos fundamentales:

- Los requisitos del puesto.
- Las competencias del puesto.

Como se muestra en las Tablas 37, 38 y 39, entre otros aspectos estarán descritos los conocimientos y experiencias previos que necesitamos de los colaboradores; así como, las competencias que demanden los puestos laborales, tal como se muestra en los puestos claves que detallamos a continuación:

a. *Administrador.*

Tabla 37

Requisitos del administrador.

Criterios	Descripción
Título del puesto:	Administrador.
Departamento o Área:	Gerencia
Resumen del puesto:	Sus funciones son organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.
Tareas y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar los riesgos o diferencias. • Recomendar respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. • Analizar los problemas de la empresa en el aspecto administrativo y personal entre otros.
Requisitos educacionales:	Administrador o Título profesional afín a la administración.
Cualidades necesarias:	Habilidad verbal y de negociación.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma: Inglés. • Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos. • Títulos: En Administración de Empresas o afín. • Estudios complementarios: Computación, administración y ventas. • Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
Preparado por.....	Fecha.....

b. Jefe de Operaciones y Logística.

Tabla 38

Requisitos del jefe de operaciones y logística.

Criterios	Descripción
Título del puesto:	Jefe de Operaciones y Logística
Departamento o Área:	Área de Operaciones y Logística
Resumen del puesto:	Sus funciones son organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa.
Tareas y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación con el operador de Turismo.• Gestión de tours y de rutas.• Gestión logística de los tours.• Optimización de los tiempos de organización y desarrollo de los tours.• Análisis y evaluación de las impresiones de los clientes.• Análisis y Evaluación de las actividades logísticas.• Análisis, evaluación y recomendación de las medidas preventivas o correctivas que minimicen los problemas y redunden en una mejora de la satisfacción del cliente final.
Requisitos educacionales:	Administrador o Título profesional afín a la administración.
Cualidades necesarias:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de innovación.• Interés por las nuevas tecnologías de gestión de flotas.• Gestión de tiempos y tareas.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">• Idioma: Inglés.• Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.• Títulos: En Administración de Empresas o afín.• Estudios complementarios: Computación, administración y ventas.• Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
Preparado por.....	Fecha.....

c. *Guías de turismo.*

Tabla 39

Requisitos del guía de turismo.

Criterios	Descripción
Título del puesto:	Guía de turismo.
Departamento o Área:	Área de apoyo.
Resumen del puesto:	Sus funciones son coordinación, recepción asistencia, conducción, información y animación de los turistas tanto nacionales como extranjeros.
Tareas y responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las instrucciones de la empresa sobre el grupo de turistas a conducir o a la actividad a realizar que incluye: número de turistas, número del vuelo, día y hora de llegada, tipo de tour, órdenes de servicios, itinerario del tour. • Supervisar las unidades de la flota. • Elaborar informes al finalizar los itinerarios • Tomar decisiones en situaciones especiales que afectan al turista • Coordinar los servicios que se realizarán durante el recorrido.
Requisitos educacionales:	titulado como Guía de turismo.
Cualidades necesarias:	Habilidad verbal.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma: Inglés. • Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos. • Títulos: Guía de Turismo. • Estudios complementarios: Computación, historia y arqueología de la cultura Inca, certificación en primeros auxilios. • Experiencia: que tenga 4 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
Preparado por.....Fecha.....	

6.6 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos.

- *Remuneración Fija.*

Como se muestra en la Tabla 40, el sueldo fijo del empleado se abona por el mismo monto o con referencia a un factor permanente. Éste puede incluir CTS, gratificación, movilidad y otros conceptos que considere la empresa.

Tabla 40

Remuneraciones y Compensaciones.

Sueldos	Cantidad	Remuneración Bruta mensual (S/)	Remuneración Bruta Anual (S/)	CTS	Vacaciones	Total Anual	SIS Microempresa	Costo Laboral
Administrador	1	2,500	30,000		1,250	31,250	180	31,430
Jefe de Operaciones y Logística	1	2,000	24,000		1,000	25,000	180	25,180
Guía 1	1	930	11,160		465	11,625	180	11,805
Guía 2	1	930	11,160		465	11,625	180	11,805
Total	4	6,360	76,320	-	3,180	79,500	720	80,220

Para el caso del sueldo presupuestado para el Gerente General, el monto estará en función a lo que se genere en la empresa en vista que es el único y principal aportante del capital de la empresa.

6.7 Política de Recursos Humanos.

Las políticas de recursos humanos serán implementadas conforma los regímenes laborales especiales del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación en la empresa. Éstas políticas guiarán el camino para las acciones que se van a realizar y serán de ayuda ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Éstas políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad, estas políticas se basarán en la filosofía y necesidades de la empresa como tal.

- *Obligaciones de Empleador con Respecto a sus Derechos y Beneficios.*

- *Jornada de Trabajo.*

La jornada de trabajo será de 8 horas diarias o 48 horas semanales.

- *Horario de Trabajo.*

Se estableció como hora de apertura las 8:30 am y de cierre las 06:00 pm.

- *Refrigerio.*

Los colaboradores tienen derecho a tomar sus alimentos, teniendo en cuenta que no forma parte de la jornada ni horario de trabajo.

- *Descanso Semanal.*

Se considerará el derecho de descanso de los colaboradores de mínimo 24 horas a la semana.

- *Vacaciones Anuales.*

Se considerará el derecho de descanso vacacional de los colaboradores de 15 días calendarios por año completo de servicios.

Capítulo VII. Plan de Marketing

7.1 Estrategias de Marketing.

La finalidad de cualquier negocio es proporcionar a los clientes una propuesta de valor a cambio de una ganancia. Una empresa solo puede ganar al ajustar el proceso de entrega del valor y elegir, proveer y comunicar un valor superior a clientes cada vez más informados. Una vez determinado nuestro mercado meta, para desarrollar el posicionamiento de valor de nuestro servicio el marketing debe determinar las características del servicio, su precio y su distribución. (Kotler & Keller, 2017)

Teniendo en cuenta los factores de éxito determinados en nuestra matriz de perfil competitivo desarrollada en el Capítulo II, desarrollaremos nuestras estrategias de marketing en las prioridades siguientes: la calidad de nuestro servicio, la diversificación del tour, la tecnología empleada, los servicios personalizados, las alianzas de mercado, la experiencia en el mercado y la competitividad de precios, desarrollando para esto las alianzas estratégicas y promociones con nuestros proveedores y la diferenciación de nuestros servicio que se describen a continuación:

- Alianzas de mercado con la Asociación de Guías Oficiales de Turismo (AGOTUR CUSCO)
- Alianzas de mercado con las agencias de viajes y turismo del Cusco que gestionan para el turismo los tours en cuatrimotos, otorgándoles precios promocionales diferenciados de los precios al cliente que toma el servicio directamente de los operadores turísticos de tours en cuatrimotos.
- Ofrecer un ambiente seguro y amigable, que nos permitirá alcanzar la plena satisfacción de los clientes a fin que sean el ente multiplicador del valor diferenciado de nuestros servicios.
- Obsequio de una fotografía impresa del tour y/u opcionalmente filmación del mismo.

Para alcanzar mejores resultados en una empresa, se deben incluir aspectos como asociar la marca a una imagen de calidad, la estrategia debe abarcar todas las áreas de la empresa, no solo la de costos; sino también recursos humanos, recursos tecnológicos, etc. La estrategia debe buscar complementar la percepción y emociones del público objetivo a fin de lograr que se perciba una experiencia única y debe orientarse a priorizar la inclusión de elementos tecnológicos que destaquen en las emociones. (Philip Kotler, 2012)

Nuestra estrategia de marketing está fundamentada en alcanzar la calidad total, de manera tal que la percepción y las emociones experimentadas sean asociadas a la calidad de nuestro servicio.

Nuestra estrategia esta orientada a ser integral, debido a que no solo se basa en el costo de nuestra propuesta, sino también en el valor agregado al mismo (tecnología visual y de comunicación); así como en las exigencias de determinadas capacidades profesionales de nuestros colaboradores.

El valor agregado de nuestro negocio está orientado a complementar la experiencia y emociones propias del turista, e impactar también en la percepción del mercado respecto a nuestra oferta.

Nuestra estrategia constituye la oferta de un nuevo diseño de producto, que prioriza el impacto en las emociones mediante el empleo de tecnología visual y de comunicación.

7.1.1 Estrategia del Producto.

En economías donde existen diferentes tipos de personas, cada una con deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra variadas, el competidor inteligente debe diseñar y entregar ofertas para mercados meta bien definidos. (Kotler & Keller, 2017)

La cuatrimotos son marca Yamaha de 350cc, de color rojo o azul, con caja de cambios automática, la empresa proporciona las medidas de seguridad básicas de seguridad como son: casco, guantes y antiparras.

La empresa ofrecerá los siguientes servicios:

- Tour de las Lagunas de Huaypo y Piuray, salineras de Maras y el complejo arqueológico de Moray.
- Tour de Maras, salineras de Maras y el complejo arqueológico de Moray.
- Una fotografía impresa como obsequio.
- La filmacion del tour como obsequio.
- Refrigerio o snack.

Teniendo en cuenta que las 7Ps del marketing de servicios que estamos aplicando; nuestro negocio está orientado al posicionamiento y aceptación de la empresa en el mercado a través de nuestras acciones, precio de nuestro servicio y capacidades que nos diferencian, desarrollaremos el Branding de la empresa con los siguientes lineamientos:

1. Branding.

a. Definicion del objetivo de la marca.

Teniendo como premisa la visión de la empresa y propuesta de valor que estamos implementando, hemos determinado la importancia que reviste la gestión del turismo por parte de las agencias de viajes y turismo y la trascendencia que tendría el proporcionar un servicio turístico de cuatrimotos de calidad el cual redundará en la réplica de este a través del turismo en general.

Queremos ser percibidos, como una empresa organizada, basada en nuestros principios de empresa, con capacidades que nos diferencian y conectada al cliente a través de la tecnología.

b. Construcción de identidad.

El logotipo que representa a la empresa comprende simbología que relaciona acciones de aventura, en combinación de la representación del destino turístico y medio ambiente donde operará la empresa; el mismo que procederemos a describir: una triple equis (xXx) con combinación de colores negro y rojo y la delineación de montañas en color verde amarillo en la parte central, la palabra cuatrimotos en la parte superior de la triple equis y los nombres Maras-Moray en la parte inferior de la triple equis.

En la figura 34, se muestra el logotipo de la empresa.



Figura 34. Logotipo de la empresa.

Las cuatrimotos llevarán nombres que las identifiquen y distingan entre ellas y los cascos llevarán el logotipo de la empresa en la parte posterior y se ofrecerá opcionalmente en forma gratuita la filmación del tour.

c. Consolidar la experiencia para el consumidor.

Nuestra estrategia para consolidar la aceptación de las agencias de viajes y turismo es nuestra propuesta de valor que está compuesta por la organización y las capacidades personales y tecnológicas que nos diferencian.

d. Diferenciarse de la competencia.

Nuestro objetivo de consolidación en el mercado está dado por la diferenciación que está fundamentado en las capacidades personales y tecnológicas visuales y de comunicación de nuestra propuesta.

e. Conseguir mayor credibilidad y prestigio.

El prestigio y confianza que buscamos en el mercado está basado en garantizar la seguridad física del turista, así como la réplica de la satisfacción emocional de nuestro servicio turístico.

7.1.2 Estrategia de Precio.

Fijar el precio correcto es una de las tareas más difíciles del mercadólogo, en la que intervienen un gran número de factores, como ocurre con todos los factores de marketing, no obstante encontrar y aplicar la estrategia correcta es fundamental para el éxito. (Kotler & Armstrong, 2012)

Básicamente aplicaremos una estrategia de fijación de precios basada en la percepción del valor para el cliente ya que los consumidores emiten juicios sobre el valor del producto y por el valor agregado del mismo.

Las operadoras de cuatrimotos tiene un precio de lista de S/140.00 soles, el cual es ofertado cuando gestionan directamente al turista; sin embargo, para efectos de evaluación financiera consideraremos el valor de S/100.00 que hemos fijado como parte de la implementación de nuestro proyecto.

Se fijará un precio en función a la percepción de valor que ya existe por parte de las agencias de viajes y turismo ya que nuestro producto saldrá a un mercado donde ya existe la misma oferta y nuestra finalidad será la de promocionar y ofertar el servicio a través de las agencias de viajes y turismo para ganar participación en el mercado y estableceremos precios flexibles en función a la cantidad de cuatrimotos por endosar; el precio de introducción será de S/100.00 soles y se mantendrá el mismo en el horizonte del proyecto.

Para el análisis de nuestro precio, desarrollaremos un benchmarking competitivo con los cuatro operadores turísticos de cuatrimotos con mayor participación en el mercado de cuatrimotos, lo que nos permitirá medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores y así realizaremos una comparación con nuestro proyecto de negocio para determinar, implementar y llevar a cabo las mejoras necesarias que superen a las de nuestros competidores.

1. Benchmarking.

a. Planificación

Realizaremos un análisis de los benchmarks que componen nuestra propuesta de valor, los cuales estarán enfocados en los servicios adicionales que actualmente no son considerados como parte del tour en cuatrimotos por la competencia en el mercado de cuatrimotos; siendo nuestra propuesta de valor el obsequio de una fotografía del tour, filmación del tour y la entrega de refrigerio.

Vamos a realizar un benchmarking competitivo, ya que estaremos comparando la propuesta de valor de nuestro proyecto de negocio que son nuestros servicios adicionales y el servicio de cuatrimotos que ofrecen las empresas con mayor participación en el mercado de tours en cuatrimotos.

Para la evaluación de nuestras propuestas de valor se organizará un equipo conformado por el administrador y el jefe de operaciones quienes estarán a cargo de publicitar nuestros servicios adicionales con las agencias de viajes y turismo, así como de organizar y poner en práctica los servicios adicionales incluidos en nuestro servicio de tours en cuatrimotos con la finalidad de incrementar la propuesta de valor de la empresa. Como soporte de la información de campo, recabaremos la información proporcionada de la experiencia recabada por parte de nuestros guías de turismo durante la conducción de los tours.

b. Datos

Para la recopilación de datos emplearemos como fuente principal la información del estudio cualitativo; las entrevistas a profundidad hechas a expertos del sector, las encuestas hechas a las agencias de viajes y turismo, como se muestra en la Tabla 41, tomaremos como referencia la información de los cuatro tours operadores de cuatrimotos con mayor participación en el mercado de cuatrimotos, así como también consideraremos las encuestas a guías de turismo.

Tabla 41

Precios de los operadores de cuatrimotos.

Empresa	Peru Leisure travel	Centenario travel expeditions	Expediciones Qory chasca travel	Inkas chacana
Precio de venta en soles	100.00	140.00	110.00	110.00

c. Análisis

Como se muestra en la Tabla 42, después de realizar el análisis de las entrevistas a profundidad a los expertos del sector, hemos determinado que ellos no consideran importante implementar los servicios adicionales que se detallan a continuación:

- El obsequio de una fotografía del tour.
- Obsequio de la filmación del tour.
- El refrigerio.

Tabla 42

Análisis de servicios adicionales.

	Cusco Moto Tours Peru	Quad Adventures
Obsequio de fotografía, filmación del tour y refrigerio	Los servicios adicionales son con costo adicional	No considera los servicios adicionales

Podemos observar que, en las entrevistas a profundidad a los expertos del sector, se tiene en consideración incluir servicios adicionales con un costo adicional, salvo una empresa que no considera los servicios adicionales como parte de su servicio. En tal sentido, establecemos que estos servicios adicionales pueden ser incluidos como valor

agregado a nuestro servicio, a fin que nuestra propuesta de valor sea considerada y aceptada en el corto plazo y se mantenga durante el horizonte de tiempo propuesto para nuestro proyecto de negocio.

Del análisis de las encuestas a las agencias de viajes y turismo, los 4 tour operadores de cuatrimotos con mayor participación en el mercado de cuatrimotos consideran en una escala del 1 al 10 el nivel de importancia en cuanto a implementar los servicios adicionales que se muestran en la Tabla 43.

- El obsequio de una fotografía del tour.
- Obsequio de la filmación del tour.
- El refrigerio.

Tabla 43

Importancia de los servicios adicionales.

	Peru Leisure travel	Centenario travel expeditions	Expediciones Qory chasca travel	Inkas chacana
Obsequio de fotografía, filmación y refrigerio	8	8	6	10

Como podemos observar, la competencia en el mercado tiene una consideración alta de 8 y 10 puntos en cuanto la importancia de incluir servicios adicionales; salvo una empresa que les da importancia media alta de 6 puntos; sin embargo, estos tours operadores no ofrecen estos servicios adicionales como parte del costo del tour en cuatrimotos. En tal sentido, estos servicios adicionales serán potenciados a fin que nuestra propuesta de valor sea considerada y aceptada en el corto plazo y se mantenga durante el horizonte de tiempo propuesto para nuestro proyecto de negocio.

Del análisis de las encuestas a los guías de turismo, éstos consideran en una escala del 1 al 10 los siguientes resultados en cuanto a la importancia de implementar los servicios adicionales que se muestran en la Tabla 44.

- El obsequio de una fotografía del tour.
- Obsequio de la filmación del tour.
- El refrigerio.

Tabla 44

Importancia de implementación de servicios adicionales.

	Guia de turismo de SETOURS	Guia de turismo de INCA PERU TRAVEL
Obsequio de fotografía, filmación y refrigerio.	5	8

Podemos determinar que los guías de turismo tienen una percepción media de 5 puntos y alta de 8 puntos en cuanto la importancia de incluir servicios adicionales; sin

embargo, no depende de ellos si los tours operadores no ofrecen estos servicios adicionales. En tal sentido, debemos considerar la percepción de los guías de turismo en cuanto a los servicios adicionales que podrían ser potenciados en nuestro servicio, a fin que nuestra propuesta de valor sea considerada y aceptada en el corto plazo y se mantenga durante el horizonte de tiempo propuesto para nuestro proyecto de negocio.

d. Acción.

Al término de la evaluación del servicio que proporciona la competencia, determinamos que no consideran los servicios adicionales que nosotros tenemos planeado implementar, para lo cual implementaremos los aspectos de referencia para la mejora de nuestro servicio con los valores agregados que hemos considerado, los cuales nos deben añadir ventajas que le aporten valor a nuestros clientes.

e. Seguimiento y mejora.

Al culminar el análisis de la competencia y sus servicios de tours en cuatrimotos, determinamos que su servicio es básicamente el paseo en cuatrimotos y los accesorios básicos de seguridad, los cuales en la mayoría de los casos no están en óptimas condiciones debido al empleo que le dan y no son renovados con frecuencia.

Como valor agregado de nuestro proyecto de negocio, hemos determinado la implementación de los servicios adicionales de fotografía, filmación y refrigerio gratis, ya que estos son preponderantes y generan valor agregado a nuestro servicio, teniendo en cuenta que la competencia no considera estos servicios adicionales dentro de sus tours.

f. Analisis de costo-utilidad.

El costo unitario estimado para movilizar una cuatrimoto y los servicios adicionales que el tour incluye tienen un valor de S/20.26 soles, la diferencia de este costo con el precio de venta de S/100.00 soles nos da una utilidad de S/79.74 soles por cuatrimoto, teniendo en consideración que se podría incrementar el precio a S/120.00 soles, la utilidad sería de S/99.74 soles por cuatrimoto. Estos márgenes de costo y utilidad se verán reflejados en el desarrollo del capítulo 8.

- *Acciones:*

Monitoreo de la aceptación del valor ofertado por parte de las agencias de viajes y turismo.

- *Formas de pago:*

Los pagos serán ser en efectivo (soles o dólares).

- **Políticas de descuento:**

Dentro de las promociones que se realizarán, se encuentra el otorgamiento de una cuatrimoto gratuita para la agencia de viajes y turismo que endose las 8 cuatrimotos en un día y esta promoción se realizará 1 vez en el siguiente mes.

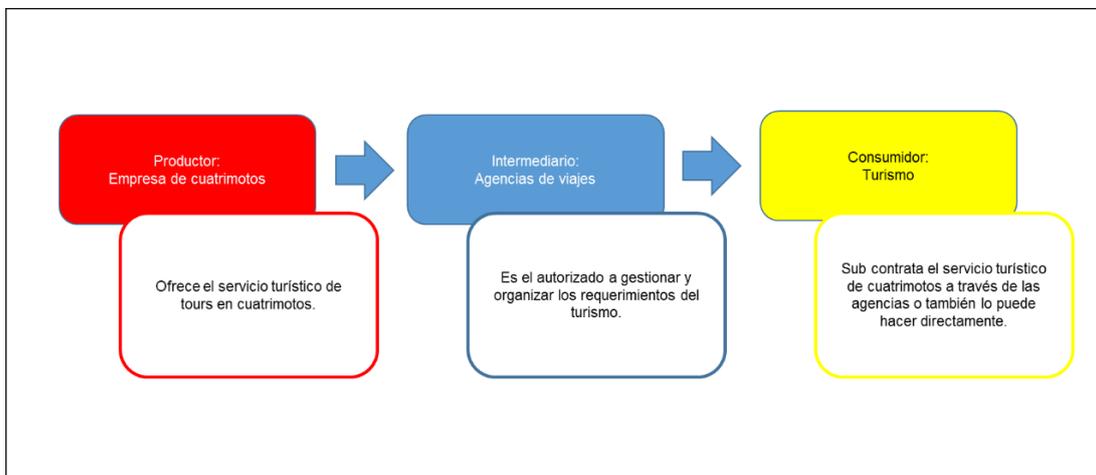
7.1.3 Estrategia de Distribución.

Fabricar un producto o servicio y ponerlo a disposición de los compradores requiere forjar relaciones no solo con los clientes, sino también con los principales proveedores y distribuidores en la cadena de suministro de la empresa. (Kotler & Keller, 2016)

Teniendo en cuenta el mercado al cual vamos a dirigir nuestro servicio nuestra estrategia de distribución será una combinación de las formas directa e indirecta, siendo principalmente la manera indirecta ya que nos proyectamos a establecer alianzas de mercado con las agencias de viajes y turismo para la promoción y venta de nuestro servicio turístico teniendo en cuenta el asegurarnos de ofrecer un producto diferenciado de la competencia lo cual influirá en nuestra estrategia de precios orientada a la aceptación del valor ofertado.

En relación al número de agencias de viajes y turismo con las que nos proyectamos trabajar, aplicaremos una distribución selectiva relacionada al número de agencias de viajes con las que tenemos proyectado establecer alianzas de mercado ya que nuestro servicio turístico tiene la tendencia a ser un producto de compra reflexiva por parte del turismo, donde como compradores realizan comparaciones de precios y características de productos similares en el mercado. (ver Gráfico 8)

Gráfico 8. Canal de distribución.



7.1.4 Estrategia de Promoción y Publicidad.

- Establecer y consolidar alianzas de mercado con las agencias de viajes y turismo que operan en Cusco.

- Promocionar con las agencias de viajes y turismo los servicios de fotografía, filmación y refrigerio que forman parte de nuestro servicio. Se distribuirán 500 volantes publicitarios, 2 veces al año, para que sean difundidos en las agencias de viajes y turismo.
- Se creará la página web de la empresa en la cual se incluirán links que permitan acceder a las agencias de viajes y turismo.
- Se creará la "Fanpage" en Facebook para fomentar los comentarios de nuestro producto y consiguiente recomendación del mismo, la cual también contará con posts de texto que se asociarán a la cuenta de twitter de la empresa, con formatos para compartir estados: subir foto/video, crear álbum de fotos, crear una secuencia de fotos y crear una presentación.

7.2 Estrategia de Ventas.

- Se mantendrá comunicación con las agencias de viajes y turismo a través de mensajes por correo electrónico para presentar nuestro servicio y la disponibilidad del mismo.
- Se establecerá una estrategia centrada en la percepción del consumidor antes que en nuestro servicio, orientando nuestro esfuerzo a generar la mayor aceptación posible respecto a nuestro servicio.
- Debido a que los dispositivos móviles nos permiten estar conectados en cualquier momento y lugar, impulsaremos el marketing móvil, explotando al máximo las redes sociales (twitter, instagram, tripadvisor, facebook, etc) como proveedores de información, estableciendo conexiones directas y/o personales que nos permitan ofrecer a nuestros clientes lo que necesitan, en el momento y en el lugar que lo necesitan.

7.2.1 Plan de Ventas.

El plan de ventas es en sí un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente ejercicio. (Kotler, 2010)

Para el desarrollo de este acápite consideraremos dos variables clave:

- *Conoce tu producto o servicio.*

Desde el punto de vista de ventas hemos definido las características de nuestro servicio y para esto convertiremos dichas particularidades en beneficios. Maximizaremos así los beneficios que generaran emoción en nuestros clientes y esto va aunado a la diferenciación que hemos establecido en nuestro proyecto.

- *Conoce tu mercado.*

Teniendo en consideración el tiempo en el mercado de nuestra competencia, nos enfocaremos en el mercado meta-objetivo y maximizaremos la oferta proyectada. Con base en esta investigación desarrollaremos una "ventaja única de compra" la cual motive

al cliente a decidir por nuestra propuesta de valor. Tendremos en cuenta las ventajas y los beneficios que distinguen a nuestro proyecto frente a los demás.

7.2.2 Políticas de Servicios y Garantías.

a. De servicios.

- Se solicitarán los documentos de identidad tanto a los turistas nacionales como extranjeros.
- En caso de haber menores de edad en el grupo turístico se firmará la respectiva autorización del padre o apoderado debidamente acreditado como tal.
- Será requisito indispensable tanto para los turistas nacionales y extranjeros el llenado de la ficha de excepción de responsabilidad de la empresa en caso de accidentes ocasionados por no cumplir las disposiciones de seguridad dictadas antes, durante y después del tour.

b. De garantías.

- Será requisito indispensable tanto para los turistas nacionales y extranjeros el llenado de la ficha de compromiso de responsabilidad del usuario en caso de accidentes que ocasionen daños personales o a las cuatrimotos durante el tour.
- En caso de presentarse cancelaciones del tour, la empresa asumirá el 100% de las mismas.

Capítulo VIII. Planificación Financiera

8.1 La Inversión.

La mayoría de las inversiones de un proyecto se concentra en aquellas que se deben realizar antes del inicio de la operación, aunque es importante también considerar las que se deben realizar durante el proyecto, tanto por la necesidad para reemplazar activos como para enfrentar la ampliación proyectada del nivel de actividad. (Sapag, 2011)

La operación de la empresa implica alcanzar un nivel de ventas promedio mensual, teniendo en consideración que la empresa va a afrontar la etapa inicial de tres meses de penetración en el mercado; debemos indicar que la estacionalidad del turismo en el Cusco, es un factor importante en las proyecciones de ventas a corto plazo; sin embargo, debemos asumir que nuestros ingresos irán alcanzando progresivamente el nivel requerido frente a nuestros egresos.

En el desarrollo del plan de negocios se planteará la inversión total en activos tangibles e intangibles, estados financieros del proyecto, así como la evaluación financiera y los indicadores de rentabilidad.

8.1.1 Inversión Pre Operativa.

Los costos de inversión, llamados también costos pre-operativos, corresponden a aquellos que se incurren en la adquisición de los activos necesarios para poner el proyecto en funcionamiento u operativo. Para decirlo de una forma sencilla son todos aquellos costos que se dan desde la concepción de la idea que da origen al proyecto hasta poco antes de la producción del primer producto o servicio. (esan.edu.pe, 2016)

Las inversiones previas para la implementación de la empresa se han dividido en dos grupos: inversión en activos tangibles e inversión en activos intangibles.

Debemos considerar que el artículo principal del proyecto (cuatrimoto) está valorizado en dólares americanos por lo que se ha tomado como referencia el tipo de cambio interbancario del BCRP al mes de abril de 2017 para el cálculo respectivo en moneda nacional. (Fuente: Resumen Informativo Semanal N° 15 del 20 de abril de 2017)

- *Inversión de activos tangibles.*

Como se muestra en la Tabla 45, en este rubro consideraremos la inversión inicial de activos fijos para la implementación del proyecto, la suma alcanza el valor de S/ 235,612 soles.

Tabla 45

Inversión en activos tangibles

Item	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (S/)	Costo Total incl. IGV (S/.)	Costo Total sin IGV (S/)
Acondicionamiento de local			720	610
Sistemas de seguridad (2 sensores de humo; 1 extintor; incluye instalación)	2	295	590	500
Botiquín de primeros auxilios	5	26	130	110
Equipos para la administración			7,190	6,092
Escritorio	3	150	450	381
Silla de escritorio	3	100	300	254
Laptop	1	1,500	1,500	1,271
Impresora	1	750	750	636
Impresora de fotos	1	470	470	398
Cámara fotográfica	1	1,500	1,500	1,271
Cámara filmadora	1	1,700	1,700	1,441
Uniformes del personal (casaca y gorro)	4	80	320	271
Estantes	2	100	200	169
Equipos para operaciones			203,437	172,404
Moto lineal	1	9,600	9,600	8,136
Cuatrimotos	8	22,648	181,181	153,543
Radioteléfonos	4	390	1,560	1,322
Cascos	8	80	640	542
Guantes	8	50	400	339
Depósitos de gasolina	3	76	228	193
Compresor de aire inflador de llantas	8	35	280	237
Llantas	32	268	8,576	7,268
Aceite	24	18	432	366
Batería para cuatrimotos	3	180	540	458
Equipos adicionales			4,550	3,856
Extintores	1	3,600	3,600	3,051
Caja térmica para snacks	1	950	950	805
Local comercial			52,650	52,650

- *Inversión de activos intangibles.*

Como se muestra en la Tabla 46, la inversión de activos intangibles está compuesta por los gastos pre-operativos necesarios para la puesta en marcha del presente proyecto, la suma alcanza el valor de S/ 2,980 soles.

Tabla 46

Inversión en activos intangibles

Item	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (S/)	Costo Total incl. IGV (S/.)	Costo Total sin IGV (S/)
Trámites de constitución y preoperativos			3,144	2,980
Búsqueda de reserva y nombre en SUNARP			10	10
Minuta, Escritura Pública e inscripción en el Registro			270	270
Legalización de libros contables			84	84
Registro de marca			520	520
Derecho de trámite de licencia de funcionamiento			198	198
Defensa Civil			230	230
Publicidad inicial			750	636
Capacitación para guías	3	111	332	282
Página Web			750	750

Como resumen podemos indicar que la inversión total presupuestada para el proyecto asciende a S/ 238,592 soles, tanto en activos tangibles como intangibles.

8.1.2 Inversión en Capital de Trabajo.

Una inversión fundamental para el éxito o el fracaso de un negocio es la que se debe hacer en capital de trabajo. El proyecto puede considerar la inversión en todos los activos fijos necesarios para poder operar adecuadamente, pero si no contempla la inversión en el capital necesario para financiar los desfases de caja durante su operación, probablemente fracase. (Sapag, 2011)

A partir del estudio de mercado efectuado del mercado efectivo (41 agencias de viajes y turismo), se estableció que estas gestionan al turismo en las cantidades siguientes y en función a la estacionalidad que se indica en la Tabla 22.

El cálculo de la inversión de capital de trabajo del proyecto nos permitirá desarrollar nuestras operaciones con los suficientes recursos económicos en la etapa inicial de operaciones de la empresa.

Como se muestra en la Tabla 47, se ha proyectado de manera mensual los ingresos y egresos del primer año de funcionamiento, se utilizará el método de máximo déficit acumulado estimando el saldo acumulado de cada mes, resultando el requerimiento de capital de trabajo, que es igual al valor negativo acumulado que resulte ser el más alto.

Tabla 47

Cálculo del capital de trabajo.

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos	-	-	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	576,000
Costo de Ventas	14,617	14,617	14,617	14,617	14,617	14,617	14,617	14,617	14,617	14,617	14,617	14,617	175,401
G. Administrativos	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	69,603
G. Ventas	5,168	5,168	5,168	5,168	5,168	5,168	5,168	5,168	5,168	5,168	5,168	5,168	62,018
G. Financieros	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	490
Depreciación	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	316	3,791
Utilidad antes de Impuestos	-25,942	-25,942	31,658	31,658	31,658	31,658	31,658	31,658	31,658	31,658	31,658	31,658	264,697
Pago a cuenta del Impuesto a la renta MYPE	-	-	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	6,912
Resultado del Periodo	-25,942	-25,942	31,082	31,082	31,082	31,082	31,082	31,082	31,082	31,082	31,082	31,082	264,697
Depreciación	1,674	1,674	1,674	1,674	1,674	1,674	1,674	1,674	1,674	1,674	1,674	1,674	19,887
Inversión Preoperativos	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	13,170
Flujo de Caja Proyectada	-23,170	-23,170	33,854	33,854	33,854	33,854	33,854	33,854	33,854	33,854	33,854	33,854	232,158

Se puede notar que el mes de mayo presenta el valor negativo más alto -00, ósea el capital de trabajo es el que está en el saldo efectivo acumulado del primer mes (Mayo), entonces el capital de trabajo es de S/ 26,187.00 soles.

8.1.3 Costo del Proyecto.

Como se muestra en la Tabla 48, la inversión inicial presupuestada para el proyecto asciende a S/ 264,685.00 soles tanto en activos tangibles e intangibles y capital de trabajo.

Tabla 48

Costo del Proyecto.

	Total (S/)	%
Inversion pre-operativo (Activo fijo)	225,328	85%
Inversion pre-operativo (Suministros y Materiales auxiliares)	9,403	4%
Inversion pre-operativo (Trámites de Constitución e instalación)	3,767	1%
Inversion en Capital de trabajo	26,187	10%
Total	264,685	100%

8.1.4 Inversiones futuras.

Dentro de este rubro se está considerando la reposición de activos tangibles (fijos) que por su vida útil y uso deben ser cambiados dentro del periodo de evaluación del proyecto.

Como se muestra en la Tabla 49, se detalla la tasa de depreciación anual planteada en el proyecto, algunos de los cuales están en función a su vida útil estimada y aplicando las tasas tributarias.

Tabla 49

Depreciacion anual de activos.

Activos Fijos	Costo	Vida Útil	Depreciación %	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciac. Acumulada	Valor Residual
Maquinarias y Equipos	161,679	10	10%	16,168	16,168	16,168	16,168	16,168	80,840	80,840
Muebles y Enseres	9,728	10	10%	973	973	973	973	973	4,864	4,864
Equipos de Procesamiento de datos	1,271	4	25%	318	318	318	318		1,271	0
Local comercial y Acondicionamiento	52,650	20	5%	2,633	2,633	2,633	2,633	2,633	13,163	39,488
Total	225,328			20,091	20,091	20,091	20,091	19,773	100,137	125,191

Como se muestra en la tabla 50, se detalla la depreciación de los activos a reponer en el período de evaluación del proyecto y se hace la estimación de la depreciación mediante el método lineal.

Tabla 50

Depreciación de activos.

Activos Fijos	Costo	Vida útil	Valor residual	Depreciación anual (S/)
Equipos para la administración	5,821		2,275	773
Escritorio	381	10	191	38
Silla de escritorio	254	10	127	25
Laptop	1,271	4	-	318
Impresora	636	10	318	64
Impresora de fotos	398	10	199	40
Cámara fotográfica	1,271	10	636	127
Cámara filmadora	1,441	10	721	144
Estantes	169	10	85	17
Equipos para operaciones	163,001		81,501	16,300
Moto lineal	8,136	10	4,068	814
Cuatrimotos	153,543	10	76,772	15,354
Radiotelefonos	1,322	10	661	132
Equipos adicionales	3,856		1,928	386
Extintores	3,051	10	1,526	305
Caja térmica para snacks	805	10	403	81
Local comercial	52,650	20	39,488	2,633
Total	225,328		125,191	20,091

Como se detalla en la Tabla 51, se detalla la depreciación anual de los activos en el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 51

Depreciación anual (5 años).

Activos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deprec. Equipos para la administración	773	773	773	773	455
Deprec. Equipos para operaciones	16,300	16,300	16,300	16,300	16,300
Deprec. Equipos adicionales	386	386	386	386	386
Deprec. Local comercial	2,633	2,633	2,633	2,633	2,633
Total	20,091	20,091	20,091	20,091	19,773
Acumulado	20,091	40,182	60,273	80,364	100,137

8.2 Financiamiento.

8.2.1 Endeudamiento y Condiciones.

El presente acápite no se desarrollará en las condiciones de endeudamiento debido a que el monto total de la inversión que alcanza la suma de S/ 264,685.00 es

capital propio del inversionista, por lo que no se está financiando con endeudamiento de fuente externa ni condiciones de crédito con el sistema financiero.

8.2.2 Capital y Costo de Oportunidad.

a. El costo de capital. (Cok)

Es representado por la tasa de rendimiento que se emplea para determinar el valor actual de los flujos futuros que se generan en un proyecto y representa la rentabilidad que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo del capital en proyectos con riesgos similares. (Sapag, 2015)

El cálculo del costo de capital se emplea para diseñar la estructura de capital o la composición del pasivo de una manera óptima; es decir, para determinar la tasa de rendimiento mínimo que debe generar la inversión para recibir beneficios.

El tipo de financiamiento del proyecto es de fuente privada y está determinado en un 100% por el aporte de capital del inversionista, monto que asciende a S/ 264,685.00 soles.

Debido a que el propio inversionista está colocando capital en el proyecto a un cierto riesgo, este establecerá una retribución por la colocación de este dinero. Para el cálculo de este costo se aplicará el modelo CAPM (El modelo de Valoración de Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model), lo cual, al considerar datos del mercado de los EEUU, ha sido ajustado tomando la tasa de inflación de dicho país y la tasa de devaluación de la moneda local. Así mismo, se cuenta con información de los mercados de bonos y acciones norteamericanos, con lo que se obtienen los demás datos del modelo. Finalmente, a este cálculo se le incrementa una tasa esperada por el accionista que viene referenciada por un promedio de las tasas de invertir en fondos mutuos del mercado local.

b. Los costos de oportunidad.

Es el valor de la siguiente mejor alternativa u opción y se determina como los gastos que afectan al negocio y que corresponden a la rentabilidad alternativa en el uso de los recursos. El costo de oportunidad también nos indica aproximadamente cuánto debe pagarse por un insumo para mantenerlo su empleo actual. (Sapag, 2015)

Una vez que los costos de oportunidad hayan sido cubiertos por el proyecto, cualquier beneficio remanente indicará la ganancia adicional que esta actividad significa con respecto a otras alternativas. De esta manera, se define el beneficio económico como aquel beneficio extraordinario que resulta cuando se tienen en cuenta los costos de oportunidad. (Sapag, 2015)

El cálculo del costo de oportunidad es clave a la hora de tomar decisiones financieras y no financieras, nos ayuda a evitar cometer errores a la hora de

invertir, pues siempre que tomemos una decisión sobre un determinado asunto, deberemos de renunciar a alguna posibilidad alternativa que tenemos y el costo de oportunidad nos ayuda a hacer una valoración justa y específica para hacer la mejor elección.

Los supuestos señalados radican en que el cálculo del costo de oportunidad (K_o) del inversionista tiene limitaciones por falta de información para la construcción del indicador beta des apalancado de las industrias de servicios turísticos en el Perú. Para cubrir dicho déficit, se considera el factor beta del mercado de recreación, según la industria de los EEUU y no se requiere des apalancar puesto que el proyecto es financiado al 100% con capital propio.

De acuerdo a lo señalado se muestra la Tabla 52, de rendimiento histórico de bonos EEUU, la Tabla 53, de beta del sector y la Tabla 54, de tasa de descuento del accionista- K_e .

Tabla 52

Rendimiento historico de bonos EEUU

Arithmetic Average	Stocks	Stocks - T.Billlocks	T.Bonc
1928-2017	11.53%	3.46%	5.15%
1968-2017	11.41%	4.82%	7.17%
2008-2017	10.27%	0.42%	4.29%

Tabla 53

Beta del sector

Sector	Nro de firmas	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered Beta
Recreation	70	0.85	29.59%	10.16%	0.69

c. Tasa de descuento del accionista. (K_e)

Es un factor financiero que se utiliza, en forma general, para determinar el valor del dinero en el tiempo y, en forma particular, para calcular el valor actual de un capital futuro o para evaluar proyectos de inversión. Una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto es la tasa de descuento empleada en la actualización de sus flujos de caja. (Sapag, 2015)

El proyecto en estudio corresponde a una empresa que no tiene deuda y pretende financiar el proyecto con recursos propios, en un plazo conocido; por lo tanto, la tasa de descuento relevante para el descuento de los flujos deberá estimarse en función del K_e ; es decir, en función del retorno exigido al patrimonio, este parámetro puede ser estimado por CAPM, utilizando el beta des apalancado de la industria en la cual operará el proyecto.

Tabla 54

Tasa de descuento del accionista - Ke

Datos	Valores
Beta Sector (Recreation)	0.85
Rf (tasa de libre riesgo)	4.24%
Rm (rentabilidad esperada del mercado)	7.12%
Riesgo Pais Perú (Moody's Rating)	1.21%
Inflación EEUU	2.28%
Inflación Perú	2.75%
Tasa Descuento Accionista (Ke)	22.36%

Supuestos:

- Rf, tasa libre de riesgo, se considera la rentabilidad promedio al 2017, del bono del tesoro americano a 10 años (BCRP)
- Rm, % de rendimiento del Dow Jones promedio de 10 años al 2017, según <https://es.investing.com/indices/us-30-historical-data>.
- b, beta de la industria de recreación según Damodaran
- Inflación de EEUU, según Global Rates
- Inflación del Perú, se considera IPC promedio a mar-2017, según BCRP
- Riesgo País del Perú, se considera el promedio del año 2017 al 18.04, según BCRP
- Devaluación del Sol no se considera, pues es negativa.
- Ko del inversionista, se considera un mínimo esperado que sea mayor al promedio que se obtendría de invertir en otros activos financieros (Ej. Fondos)

8.2.3 Costo del Capital Promedio Ponderado.

a. Costo de capital promedio ponderado (WACC)

Es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. (Sapag, 2011)

La tasa de descuento (WACC) es igual al Ke porque no existe endeudamiento.

Ke=WACC 22.36 %,

8.3 Presupuestos base.

8.3.1 Presupuesto de Ventas.

Como se muestra en la Tabla 55, para realizar la proyección de ingresos por ventas en el horizonte de evaluación del proyecto, estas cifras han sido estimadas y calculadas en el acápite 4.3 Pronóstico de Ventas del Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo, de acuerdo a la Tabla 23.

Tabla 55

Presupuesto de ventas.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes al año	5,760	5,816	5,872	5,936	6,000
Precio	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Ingresos por ventas (98% del total)	564,480	569,968	575,456	581,728	588,000
Tours cancelados (2% del total)	11,520	11,632	11,744	11,872	12,000
Ingresos totales	576,000	581,600	587,200	593,600	600,000

8.3.2 Presupuesto de Costos de Producción.

Como se muestra en la Tabla 56, a continuación se detalla la información de los costos de producción del proyecto en el horizonte de evaluación.

Tabla 56

Presupuesto de costo de producción.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima (Insumos)	93,946	94,859	95,772	96,816	97,860
Mano de Obra directa	-	-	-	-	-
Producción (Suministros y materiales auxiliares)					
Cascos	542	542	542	542	542
Guantes	339	339	339	339	339
Depósitos de gasolina	193	193	193	193	193
Compresor de aire inflador de llantas	237	237	237	237	237
Llantas	7,268	7,268	7,268	7,268	7,268
Aceite	366	366	366	366	366
Batería para cuatrimotos	458	458	458	458	458
Depreciación	16,300	16,300	16,300	16,300	16,300
Servicios diversos					
Servicios (Agua, Luz, Combustible)	52,152	52,152	52,152	52,152	52,152
Materiales de limpieza	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Inventario Inicial de Producto en proceso	-	-	-	-	-
Inventario Final de Productos en proceso	-	-	-	-	-
Costo de producción	175,401	176,314	177,227	178,271	179,315

8.3.3 Presupuesto de Compras.

Como se muestra en la Tabla 57, para el caso del proyecto evaluado se considera que las compras requeridas son mínimas y al contado, pues al tratarse de una empresa de servicios básicamente no acumula stocks de inventarios. Al haber cero inventarios, tanto inicial como final, el resultado obtenido es que las compras netas son iguales al costo de ventas.

Tabla 57

Costo de Insumos por cuatrimotos.

Detalle	Costo por un viaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Combustible por galón (0.175 por unidad)	3.15	18144	18320.4	18496.8	18698.4	18900
Movilidad	12	69120	69792	70464	71232	72000
Mantenimiento	1.16	6681.6	6746.56	6811.52	6885.76	6960
Costo de Insumos	16.31	93,946	94,859	95,772	96,816	97,860
Refrigerio (agua, galletas, caramelos)	1.60	9216	9306	9395	9498	9600
Impresión de Fotografía	1.25	7200	7270	7340	7420	7500
Filmación	1.10	6336	6398	6459	6530	6600
Gastos de Atención	3.95	22,752	22,973	23,194	23,447	23,700
Total	20.26	116,698	117,832	118,967	120,263	121,560

El costo de operación de una cuatrimoto asciende al monto de S/ 20.26 soles.

En la Tabla 58 se muestra el presupuesto de compras determinado durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 58

Presupuesto de compras.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes al año	5,760	5,816	5,872	5,936	6,000
Insumos	93,946	94,859	95,772	96,816	97,860
Total	93,946	94,859	95,772	96,816	97,860

El presupuesto de compras el primer año de operación asciende al monto de S/ 93,946.00 soles y va en aumento en el horizonte de evaluación del proyecto en función al incremento proyectado de la demanda.

8.3.4 Presupuesto de Costo de Ventas.

Como se muestra en la Tabla 59, para el cálculo de costo de ventas de los servicios turísticos a ofrecer en nuestro proyecto de negocios se han tomado en cuenta los promedios de turistas que en temporada alta operan las agencias de viajes y turismo y en función a la información recabada en el estudio de mercado cuantitativo hemos basado nuestra política de precio.

Tabla 59

Presupuesto de Costo de Ventas.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	175,401	176,314	177,227	178,271	179,315
Inv Inicial de Productos Terminados	0	0	0	0	0
Inv Final de Productos Terminados	2,334	2,357	2,379	2,405	2,431
- Pedidos cancelados	2,334	2,357	2,379	2,405	2,431
Costo de ventas	173,067	173,957	174,848	175,866	176,884

El costo de ventas el primer año de operación asciende al monto de S/ 173,067.00 soles y va en aumento en el horizonte de evaluación del proyecto en función al incremento de ventas proyectado.

8.3.5 Presupuesto de Gastos Administrativos.

Como se muestra en la Tabla 60, en este acápite se muestran los montos de los gastos administrativos en el primer año de operación que debemos tener en cuenta para el normal funcionamiento del proyecto.

Los gastos de administración en el primer año de operación ascienden a S/ 70,376.00 soles, siendo menor en los próximos años debido a que no se consideran los gastos por trámites de constitución e instalación. A continuación, se adjuntará el presupuesto de gastos administrativos para el horizonte de evaluación del proyecto, teniendo en consideración que estos gastos se mantendrán fijos a excepción del año 1. Considerar que, durante los cinco años del horizonte, se han considerado 12 sueldos por año.

Tabla 60

Presupuesto de gastos administrativos.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión pre-operativo (Trámites de Constitución e Instalación)					
de humo; 1 extintor; incluye instalación)	500	500	500	500	500
Botiquín de primeros auxilios	110	110	110	110	110
Uniformes del personal (casaca y gorro)	271	271	271	271	271
Búsqueda de reserva y nombre en SUNARP	10	-	-	-	-
Minuta, Escritura Pública e inscripción en el Registro	270	-	-	-	-
Legalización de libros contables	84	-	-	-	-
Registro de marca	520	-	-	-	-
Derecho de trámite de licencia de funcionamiento	198	-	-	-	-
Defensa Civil	230	-	-	-	-
Planilla					
Administrador	31,430	31,430	31,430	31,430	31,430
Jefe de Operaciones y Logística	25,180	25,180	25,180	25,180	25,180
Servicios diversos					
Servicio contable - tributario	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Servicio Legal	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Depreciación	773	773	773	773	455
Total	70,376	69,064	69,064	69,064	68,746

El presupuesto de gastos administrativos en el primer año de operación del proyecto asciende al monto de S/ 70,376 soles y en los años siguientes el monto asciende a S/ 69,064.00 soles.

8.3.6 Presupuesto de Marketing y Ventas.

Como se muestra en la Tabla 61, en base a lo descrito en el capítulo VII. Plan de Marketing, se ha establecido como método de promoción y difusión de los servicios turísticos de la empresa los medios físicos a través de tarjetas de presentación, volantes y trípticos; y medios virtuales a través de las redes sociales (Facebook, Snapchat, etc.) y las promociones y difusiones se harán dos veces al año en el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 61

Presupuesto de Marketing y Ventas.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla					
Guía 1	11,805	11,805	11,805	11,805	11,805
Guía 2	11,805	11,805	11,805	11,805	11,805
Inversión pre-operativo (Trámites de Constitución e Instalación)					
Publicidad inicial	636	636	636	636	636
Capacitación para guías	188	188	188	188	188
Página Web	750	750	750	750	750
Servicios diversos					
Teléfono e internet (paquete dúos)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Volantes, tarjetas de presentación, trípticos, entre ot	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760
Gasto de Ventas (visitas)	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
Tour gratis (1 por mes)-Temporada alta 8 20.26	162	162	162	162	162
Refrigerio (agua, galletas, caramelos) 1.60	9,216	9,306	9,395	9,498	9,600
Impresión de Fotografía 1.25	7,200	7,270	7,340	7,420	7,500
Filmación 1.10	6,336	6,398	6,459	6,530	6,600
Depreciación	3,018	3,018	3,018	3,018	3,018
Total	65,036	65,257	65,479	65,731	65,984

El presupuesto de marketing y ventas en el horizonte de evaluación del proyecto asciende al monto de S/ 65,036 soles.

8.3.7 Presupuesto de Gastos Financieros.

Como se muestra en la Tabla 62, se ha mencionado con anterioridad, el no considerar endeudamiento da como resultado no tener gastos financieros en el proyecto.

Tabla 62

Presupuesto de Gastos Financieros.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento cuenta corriente	490	495	500	505	510
Total	490	495	500	505	510

El presupuesto de gastos financieros en el primer año de operación asciende al monto de S/490 soles y se incrementa en el horizonte de evaluación del proyecto.

8.4 Presupuestos de Resultados.

8.4.1 Estado de Resultados.

Las ventas netas se presentan en la parte superior de cada estado, se le adicionan otros ingresos operacionales y se le restan los costos de ventas en las que se ha incurrido para alcanzar dicha venta.

La utilidad operativa (EBIT, Earnings before interest and taxes) es la línea más importante del estado de resultados, dado que refleja los beneficios del negocio y sólo debe considerar partidas propias del negocio en sí. Hay otras empresas que presentan utilidades netas positivas, en cambio sus utilidades operativas (EBIT) son negativas, es decir, que el negocio en sí mismo no es viable (Chu, 2012).

En el proyecto evaluado se puede hacer referencia a la viabilidad del mismo al observar que la EBIT en todo el horizonte es positiva.

Como se muestra en la Tabla 63, se puede apreciar que en el tercer año de operación las cifras muestran recuperación de la inversión inicial.

Tabla 63

Estado de Resultados.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	576,000	581,600	587,200	593,600	600,000
Costo de Ventas	175,401	176,314	177,227	178,271	179,315
Utilidad Bruta	400,599	405,286	409,973	415,329	420,685
Gastos Administrativos	69,603	68,291	68,291	68,291	68,291
Gastos de Ventas	62,018	62,239	62,460	62,713	62,966
Depreciación	3,791	3,791	3,791	3,791	3,473
Utilidad Operativa	265,187	270,965	275,430	280,534	285,955
Gastos Financieros	490	495	500	505	510
Utilidad antes de Impuestos	264,697	270,470	274,931	280,029	285,444
Impuesto a la renta MYPE	65,801	67,504	68,820	70,323	71,921
Utilidad Neta	198,897	202,966	206,111	209,705	213,523

Se incluye el IR correspondiente a MYPE 10% (hasta 15 UIT) y 29.50% (más de 15 UIT), la referencia al valor de 1 UIT es de S/ 4,200 soles.

8.4.2 Estado de situación financiera.

Es el estado que muestra la situación financiera de una empresa en una fecha determinada, el mismo que se conoce como estado de situación financiera. En la Tabla 64 se presenta el estado de situación financiera.

Tabla 64

Estado de situación financiera.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Caja y bancos	222,344	409,402	599,604	793,400	990,696
Cta Cta c/Fines específicos	36,000	72,000	108,000	144,000	180,000
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Existencias	-	-	-	-	-
Activo Corriente	258,344	481,402	707,604	937,400	1,170,696
Inmueble, maquinaria y equipo (neto)	205,237	185,146	165,055	144,964	125,191
edificios y otras construcciones	52,650	52,650	52,650	52,650	52,650
maquinaria y equipo	166,857	166,857	166,857	166,857	166,857
muebles y enseres	5,821	5,821	5,821	5,821	5,821
- depreciación acumulada	20,091	40,182	60,273	80,364	100,137
Intangibles	-	-	-	-	-
Activos diferidos	-	-	-	-	-
Activo No Corriente	205,237	185,146	165,055	144,964	125,191
Total Activo	463,582	666,548	872,659	1,082,364	1,295,887
Pasivo					
Proveedores	-	-	-	-	-
Deudas financieras CP	-	-	-	-	-
Tributos por pagar	-	-	-	-	-
Pasivo Corriente	-	-	-	-	-
Deudas financieras LP	-	-	-	-	-
Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-
Total Pasivo	-	-	-	-	-
Capital Social	264,685	264,685	264,685	264,685	264,685
Resultados Acumulados	-	198,897	401,863	607,974	817,679
Resultados del ejercicio	198,897	202,966	206,111	209,705	213,523
Total Patrimonio	463,582	666,548	872,659	1,082,364	1,295,887
Total Pasivo y Patrimonio	463,582	666,548	872,659	1,082,364	1,295,887

8.4.3 Flujo de Caja Proyectado.

Como se muestra en la Tabla 65, es importante señalar que se generan flujos positivos desde el primer año del proyecto, lo cual es un indicador favorable para el inversor. Cabe señalar, además, que para el año 5 se están considerando como ingresos al valor residual de los activos fijos y al valor de perpetuidad considerando que el proyecto se mantendrá generando ingresos a lo largo de toda su vida operativa.

Tabla 65

Flujo de Caja Proyectado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	576,000	581,600	587,200	593,600	600,000
Otras ventas	-	-	-	-	-
Ingresos totales	576,000	581,600	587,200	593,600	600,000
Egresos totales	291,212	291,039	292,178	293,480	294,782
C. Ventas	159,101	160,014	160,927	161,971	163,015
G. Administrativos	69,603	68,291	68,291	68,291	68,291
G. Ventas	62,018	62,239	62,460	62,713	62,966
G. Financieros	490	495	500	505	510
Depreciación	20,091	20,091	20,091	20,091	19,773
Utilidad antes de impuestos	264,697	270,470	274,931	280,029	285,444
Impuestos	65,801	67,504	68,820	70,323	71,921
Utilidad Neta	198,897	202,966	206,111	209,705	213,523
<i>Flujo de Caja Proyectada</i>					
Depreciación	20,091	20,091	20,091	20,091	19,773
Inversión Preoperativo	13,170				
Valor residual :					125,191
Equipos para la administración	2,275				
Equipos para operaciones	81,501				
Equipos adicionales	1,928				
Local comercial	39,488				
<i>Flujo de Caja Operativa</i>	232,158	223,057	226,202	229,796	358,487
Inversión Inicial	-238,498				
Inversión Capital Trabajo	-26,187				
Variación capital de trabajo	-744	-85	-85	-97	-97
Recuperación Capital de Trabajo					27,294
<i>Flujo de Caja de Inversión</i>	-264,685	-744	-85	-97	27,197
<i>Flujo de Caja Económico</i>	-264,685	231,414	222,973	229,699	385,684

Capítulo IX: Evaluación Económico Financiera

9.1 Evaluación Financiera.

9.1.1 Tasa interna de retorno (TIR)

La aplicación de la Tasa Interna de Retorno evalúa el proyecto en función al rendimiento en un periodo de tiempo determinado, con lo cual los beneficios actuales serán igual a la inversión expresados en la moneda actual. (SAPAG, 5ta edición)

Para el presente proyecto se determinó una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 85 %

9.1.2 Valor actual neto (VAN)

Este valor plantea que el proyecto con un valor actual neto igual o superior a cero debe ser aceptado, siendo la VAN la diferencia entre los ingresos y egresos expresados en moneda actual. (SAPAG, 5ta edición)

Para el presente proyecto se determinó un VAN de S/ 439,883.00

9.1.3 Rendimiento sobre la inversión (ROE)

El ROE es un indicador que refleja el rendimiento del capital invertido por los accionistas. Concretamente, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre su capital propio. (bancaynegocios.com, n.d.)

El ratio a utilizar sería: $ROE = \text{Utilidad NETA} / \text{Patrimonio}$.

Un aspecto importante del ROE, es que será un indicador más fiable siempre que se calcule en base a la utilidad operativa, a fin de no alterar los valores debido a ingresos y/o gastos no derivados del negocio. El resultado se muestra en la tabla de ratios, más adelante.

El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuanto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. Puede revelarnos con precisión, en años, meses y días, la fecha en la cual será cubierta la inversión inicial. (esan.edu.pe, n. d.)

Como se muestra en la Tabla 66, el Periodo de Recuperación de la inversión calculado es de 2 años, 6 meses y 3 días.

Tabla 66

Calculo del Periodo de Recuperación de la inversión.

	Inversión	1	2	3	4	5
FNE	-264,685	231,414	222,973	226,117	229,699	385,684
FNEA		189,125	148,927	123,429	102,471	140,616
COK	22.36%	264,685	189,125	75,560		
Años			1.507	2		
Meses	-0.493	12.000	-5.912	-6		
Días	0.088	30.000	2.650	3		

9.1.4 Ratios.

Como se muestra en la Tabla 67, se desarrollaron los ratios financieros en función al horizonte de proyección del negocio.

Tabla 67

Ratios financieros

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez	-	-	-	-	-
Prueba Acida	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	258,344	481,402	707,604	937,400	1,170,696
Dias Promedio Inventario	-	-	-	-	-
Dias Promedio de Cobro	-	-	-	-	-
Dias Promedio de Pago	-	-	-	-	-
Ciclo de Negocios	-	-	-	-	-
Cobertura de intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Apalacamiento	-	-	-	-	-
Rotación de Activo	1.24	0.87	0.67	0.55	0.46
Margen Neto	0.35	0.35	0.35	0.35	0.36
Multiplicador de Capital	1.75	2.52	3.30	4.09	4.90
ROA	42.90%	30.45%	23.62%	19.37%	16.48%
ROE	42.90%	30.45%	23.62%	19.37%	16.48%

La rentabilidad económica (ROA), es un indicador que mide la rentabilidad del total de activos de la empresa. Es decir, se considera que para que una empresa sea valorada de forma positiva en cuanto a su rentabilidad, la cifra debe superar el 5%. (bancaynegocios.com, n.d.)

9.2 Análisis de riesgo.

9.2.1 Análisis de punto de equilibrio.

Este análisis nos muestra las relaciones básicas entre costos e ingresos para los diferentes niveles de producción y ventas, asumiendo valores constantes de ingresos y costos dentro de rangos razonables de operación. Es decir, que cuanto más lejos se encuentre el nivel de operación del punto de equilibrio, menor es el cambio porcentual en las ganancias. (Sapag, 2015)

Como se muestra en la Tabla 68, este análisis nos permite tener una idea más clara del volumen de ventas mínimo, para cubrir los costos en que se incurrirá y donde los ingresos no deben ser menores a los gastos y por tanto determinaremos las cantidades a vender a fin de no generar pérdidas.

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

Tabla 68

Detalle de costos y gastos.

Costos y gastos	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Costos Fijos	Costos Variables								
Costo ventas										
Insumos		93,946		94,859		95,772		96,816		97,860
Mano de Obra directa:	-		-		-		-		-	
CIF										
- Depreciación	16,300		16,300		16,300		16,300		16,300	
- Servicios (Agua, Luz, Combustible)	52,152		52,152		52,152		52,152		52,152	
- Materiales de limpieza	3,600		3,600		3,600		3,600		3,600	
- Suministros y Materiales Auxiliares	9,403		9,403		9,403		9,403		9,403	
	81,455	93,946	81,455	94,859	81,455	95,772	81,455	96,816	81,455	97,860
Gastos Administrativos										
Planilla										
- Administrador	31,430		31,430		31,430		31,430		31,430	
- Jefe de Operaciones y Logística	25,180		25,180		25,180		25,180		25,180	
Servicios diversos										
- Servicio contable - tributario	6,000		6,000		6,000		6,000		6,000	
- Servicio Legal	4,800		4,800		4,800		4,800		4,800	
- Trámites de Constitución e Instalación	2,193		881		881		881		881	
Depreciación	773		773		773		773		455	
	70,376	-	69,064	-	69,064	-	69,064	-	68,746	-
Gastos Marketing y ventas										
- Refrigerio (agua, galletas, caramelos)		9,216		9,306		9,395		9,498		9,600
- Impresión de Fotografía		7,200		7,270		7,340		7,420		7,500
- Filmación		6,336		6,398		6,459		6,530		6,600
Planilla										
- Guía 1	11,805		11,805		11,805		11,805		11,805	
- Guía 2	11,805		11,805		11,805		11,805		11,805	
Servicios diversos										
- Teléfono e Internet (Pqte DUO)	6,000		6,000		6,000		6,000		6,000	
- Volantes, tarjetas de presentación, entre otros	5,760		5,760		5,760		5,760		5,760	
- Gasto de Ventas (visitas)	2,160		2,160		2,160		2,160		2,160	
- Tour gratis (1 por mes)	162		162		162		162		162	
- Publicidad	636		636		636		636		636	
- Capacitación para guías	188		188		188		188		188	
- Pagina Web	750		750		750		750		750	
Depreciación	3,018		3,018		3,018		3,018		3,018	
	42,284	22,752	42,284	22,973	42,284	23,194	42,284	23,447	42,284	23,700
Gastos financieros										
Mantenimiento cuenta corriente		490		495		500		505		510
	-	490	-	495	-	500	-	505	-	510
Total	194,115	117,188	192,803	118,327	192,803	119,466	192,803	120,768	192,485	122,070

En base a la información detallada en la Tabla 68, en la Tabla 69 se determinó el Punto de Equilibrio (PE).

Tabla 69

Punto de Equilibrio.

Punto de equilibrio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos fijos mensuales	16,176	16,067	16,067	16,067	16,040
Precio unitario	100	100	100	100	100
Promedio de clientes mensuales	480	485	489	495	500
Costo variable unitario	20.35	20.35	20.35	20.13	20.13
PE mensual (tours)	203	202	202	201	201
PE diario (tours)	7	7	7	7	7
PE mensual (en soles)	20,308	20,171	20,171	20,115	20,083
PE diario (en soles)	677	672	672	671	669

Se ha determinado que nuestro Punto de Equilibrio (PE) esta representado por la operación diaria de siete cuatrimotos, operación que nos permitirá cubrir los costos y no generar perdidas. Asi mismo, este cálculo nos permite tener un punto inicial para el análisis de sensibilidad.

9.2.2 Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad permite medir cuan sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisorios. Se puede aplicar directamente a las mediciones del valor actual neto, la tasa interna de retorno y la utilidad. Se realiza para identificar los efectos que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes. (Sapag, 2015)

Como se muestra en la Tabla 70, este análisis permitirá ver que tan bien responde el modelo ante alteraciones en la demanda esperada, lo cual permitirá saber en qué momento adoptar estrategias a fin de mantener el valor del inversionista o en su defecto abandonar el proyecto y buscar otras alternativas de inversión en el mercado.

Tabla 70

Analisis de sensibilidad.

Detalle	Valor crítico
Precio	61.00
Costo variable unitario	46
Costos fijos	829,453

9.2.3 Análisis de escenarios.

Como se muestra en la Tabla 71, se realizó el análisis de escenarios.

Tabla 71

Analisis de escenarios.

Escenarios	Ventas proyectadas	VAN
Optimista	10%	531,482
Normal	0%	439,883
Pesimista	-10%	348,284

Optimista al 110 %

Normal 100%

Pesimista 90 %

Como se muestra en la Tabla 72, se han determinado y evaluado la matriz de riesgos del proyecto, que por su naturaleza impacten en el funcionamiento y rentabilidad proyectada para el proyecto de negocio planteado.

Tabla 72

Matriz de Riesgos.

Código	Nombre y descripción	Causa que lo origina	Disparador	Entregables afectados	Probabilidad de ocurrencia	Probabilidad de Impacto
R1	Fuertes Lluvias	condiciones meteorologicas repentinas	no predecible	organización del tour	0.3	0.4
R2	Suspensión de la autorización	deficiencia en la administracion	multa	organización del tour	0.3	0.6
R3	Rotación de personal	mala selección de personal	queja del servicio	organización del tour	0.3	0.1
R4	deficiente trato al cliente	falta de capacitacion	queja del servicio	referencia de la empresa	0.1	0.6
R5	incremento del precio de combustibles	desabastecimiento en la region	conflictos sociales	costos de operación	0.3	0.4
R6	riesgo de devaluacion de los activos	precio de reventa bajo	devaluacion	valor de los activos	0.1	0.6
R7	variacion del tipo de cambio de moneda	políticas internacionales	intervenciones del gobierno	costos de operación	0.3	0.4

probabilidad de impacto	valor	probabilidad de ocurrencia	valor
muy bajo	0.05	casi improbable	0.1
bajo	0.1	relativamente probable	0.3
moderado	0.2	probable	0.5
alto	0.4	muy probable	0.7
mut alto	0.6	certeza de ocurrencia	1

Como se muestra en la Figura 35, se ha desarrollado la matriz de probabilidad e impacto a fin de determinar los niveles de impacto (alto, medio y bajo) que representan los riesgos del proyecto.

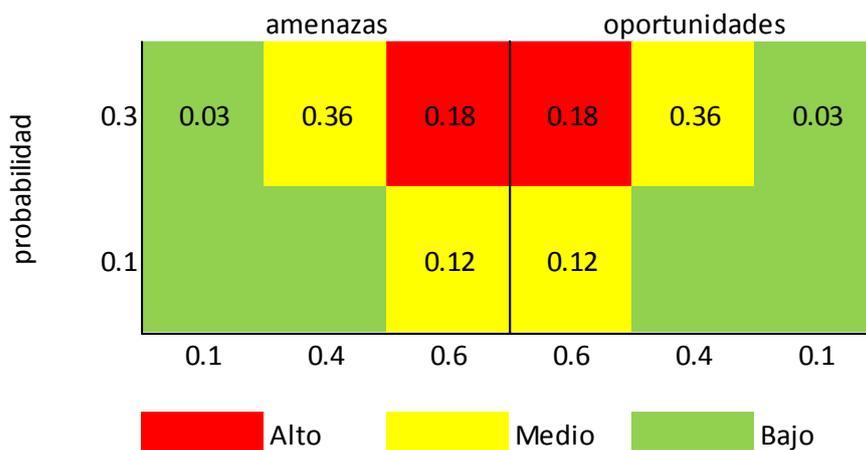


Figura 35. Matriz de probabilidad e impacto.

Como se muestra en la Tabla 73, se han determinado y evaluado la matriz de mitigación de riesgos del proyecto a fin que en función al impacto del riesgo se adopten las medidas necesarias para garantizar la puesta en marcha del proyecto de negocio planteado.

Tabla 73

Matriz de mitigación de riesgos.

Tipo	Identificación/ Reconocimiento	Evaluación		Administración	Implementación/ Asignación de recursos	Monitoreo	Comunicación	Decisión al riesgo E/C/AM
		Prob (1-5)	Impacto					
NATURALEZA	Fuertes Lluvias	1	Alto	Peveer otras rutas	reconocer otras zonas de operación	Reportes meteorologicos	Briefing diario	ACEPTAR
LEGAL	Suspensión de la autorización	1	Alto	Optimizar la administración y Maximizar las medidas de seguridad del tour	capacitación al personal	Reportes diarios	reportes a la gerencia	EVITAR
RRHH	Rotación de personal	4	medio	disponer de alternativas de personal	Alianzas con otros operadores	entrevistas al personal	reportes a la gerencia	MITIGAR
	deficiente trato al cliente	2	Alto	capacitar al personal	taller de capacitación	Reportes diarios	Briefing diario	EVITAR
OPERACIONAL	variaciones del tipo de cambio de moneda	2	medio	evaluacion de costos	evaluacion de finanzas	reportes economicos	reportes a la gerencia	ACEPTAR
	incremento del precio de combustibles	2	medio	evaluacion de costos	evaluacion de finanzas	reportes economicos	reportes a la gerencia	ACEPTAR
DE MERCADO	riesgo de liquidez de los activos	3	4	evaluacion de costos	evaluacion del valor actual de los activos	reportes economicos	reportes a la gerencia	ACEPTAR

La suspensión de la autorización de funcionamiento es un riesgo alto impacto en la empresa, por lo tanto debemos mantener informado y capacitar al personal respecto a las regulaciones de operación, administrativas y de finanzas propias para el funcionamiento de la empresa.

Las fuertes lluvias y riesgo de liquidez de activos son de impacto alto y medio alto respectivamente y por su naturaleza pueden ser impredecibles o sujetos a variables económicas en su manifestación, por lo tanto se deben aceptar como parte del funcionamiento de la empresa.

El deficiente trato al cliente es un riesgo alto y se debe evitar a través de capacitaciones y evaluaciones de personal por representar una variable importante en el funcionamiento de la empresa.

La rotación de personal es un riesgo de impacto medio, que puede ser mitigado con oportunas capacitaciones del personal.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

1. El segmento objetivo al que debemos dirigirnos está conformado por las Agencias de Viajes y Turismo en Cusco que son los principales gestores de los requerimientos del turismo en general; por lo tanto, debemos establecer las alianzas de mercado que nos permitan posicionarnos en el corto plazo.
2. El factor de éxito que nos proporciona la proyección sostenida de crecimiento del sector turismo en la región de Cusco es en promedio del 13.6% anual en los últimos 10 años, lo que proporciona al proyecto sostenibilidad en el tiempo; toda vez que actualmente este factor de éxito está respaldado por políticas nacionales de impulso al sector turismo.
3. El alcance económico de viajes a costos reducidos a nivel mundial es una condición económica que favorece el crecimiento de demanda, lo cual puede redundar en nuestros cálculos financieros.
4. La implementación de la propuesta de valor de nuestro proyecto de negocio permitirá diferenciar nuestro servicio y su complementación con medios de tecnología de comunicación debe estar orientada a impactar en la percepción y las emociones del mercado objetivo.

Recomendaciones:

1. Establecer alianzas de mercado con las Agencias de Viajes y Turismo en Cusco, a fin de posicionarnos en el mercado en el corto plazo.
2. Aprovechar el factor de éxito de crecimiento sostenido del turismo, a fin de nos permita impactar directamente en la rentabilidad del negocio.
3. Implementar un servicio con valor agregado para consolidar la percepción y emociones del cliente por el servicio recibido.
4. Poner en marcha el plan de negocio toda vez que los valores de la evaluación financiera y económica justifican la viabilidad de la inversión propuesta.

ANEXOS

Anexo 1: Resumen Informativo Semanal N° 15 del 20 de abril de 2017.



BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ
95 AÑOS | 1922 - 2017



Resumen Informativo Semanal N° 15

20 de abril de 2017

CONTENIDO

• Déficit fiscal en 2,7 por ciento del PBI en marzo de 2017	ix
• Producto Bruto Interno creció 0,7 por ciento en febrero de 2017	xi
• Tasas de interés y operaciones monetarias	xii
• Operaciones cambiarias y tipo de cambio	xiv
• Reservas Internacionales en US\$ 63 153 millones al 15 de abril	xv
• Mercados Internacionales	xv
Sube la cotización internacional del oro	xv
Baja el precio internacional del trigo y maíz	xvii
Dólar se debilita en los mercados internacionales	xviii
Riesgo país en 155 puntos básicos	xviii
Rendimiento de los US Treasuries a 10 años baja a 2,22 por ciento	xix
• Bajaron índices de la Bolsa de Valores de Lima	xix

Resumen Informativo Semanal N° 15

DÉFICIT FISCAL EN 2,7 POR CIENTO DEL PBI EN MARZO DE 2017

El sector público no financiero registró un déficit de S/ 164 millones, con lo que en el primer trimestre se acumuló un superávit de S/ 1 457 millones.

Los ingresos corrientes del gobierno general disminuyeron 8,8 por ciento en términos reales, por los menores ingresos tributarios (13,4 por ciento). Los gastos no financieros disminuyeron 3,5 por ciento en términos reales, por una menor ejecución del gobierno nacional y de los gobiernos locales.

Operaciones del Sector Público No Financiero 1/ (Millones S/)

	Marzo			I Trimestre		
	2016	2017	Var. % real	2016	2017	Var. % real
1. Ingresos corrientes del GG	11 328	10 737	-8,8	31 268	32 395	0,2
a. Ingresos tributarios	9 055	8 156	-13,4	24 249	23 116	-7,8
b. Ingresos no tributarios	2 273	2 580	9,2	7 020	9 279	27,9
2. Gastos no financieros del GG	10 432	10 471	-3,5	27 078	27 542	-1,7
a. Corrientes	8 083	8 195	-2,5	22 168	22 045	-3,9
b. Capital	2 349	2 276	-6,8	4 910	5 497	8,3
<i>Del cual:</i>						
<i>Formación Bruta de Capital</i>	2 224	2 076	-10,2	4 144	3 770	-12,2
Gobierno Nacional	824	618	-27,8	1 656	1 244	-27,5
Gobiernos Regionales	370	434	13,0	780	758	-6,3
Gobiernos Locales	1 031	1 024	-4,5	1 707	1 768	-6,1
Otros gastos de capital	124	200	54,9	766	1 727	118,6
3. Otros 2/	-491	75		606	-229	
4. Resultado Primario (=1-2+3)	405	341		4 797	4 624	
5. Intereses	543	505	-10,6	2 506	3 167	22,3
6. Resultado Económico (=4-5)	-138	-164		2 291	1 457	

1/ Preliminar.

2/ Incluye ingresos de capital del Gobierno General y resultado primario de empresas estatales.

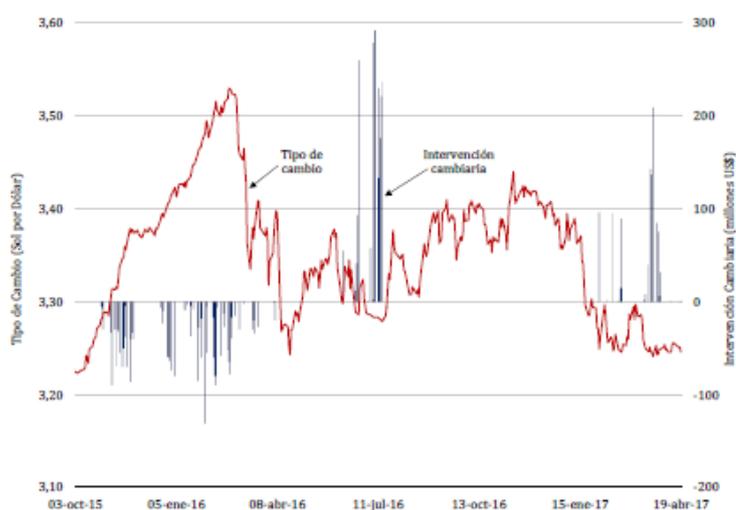
Fuente: MEF, Banco de la Nación, Surac, InSáncu, sociedades de beneficencia pública y empresas estatales.

- iii. Subastas de fondos del Tesoro Público: El saldo de este instrumento al 18 de abril fue de S/ 1 600 millones con una tasa de interés promedio de 6,0 por ciento. El saldo no tuvo variación con respecto al registrado al cierre de marzo.

OPERACIONES CAMBIARIAS Y TIPO DE CAMBIO

El 19 de abril, el tipo de cambio venta interbancario cerró en S/ 3,25 por dólar, acumulando una disminución de 3,3 por ciento con respecto al cierre de diciembre de 2016 y de 0,1 por ciento en comparación a fines de marzo.

Tipo de cambio e intervención cambiaria del BCRP en el mercado *spot*



Del 1 al 18 de abril, las operaciones cambiarias del BCRP tuvieron una posición compradora de US\$ 1 millón:

- Intervención cambiaria: El BCRP intervino en el mercado *spot* comprando US\$ 1 millón.
- Swap cambiario venta: El saldo de este instrumento al 18 de abril fue nulo, igual que el registrado a fines de marzo.
- Swap cambiario compra: El saldo al 18 de abril fue de S/ 3,5 millones (US\$ 1 millón) con una tasa de interés promedio de 1,0 por ciento. No se registró variación con respecto al cierre de marzo.

Anexo 2: Betas Damodaran – Enero 2017

Date updated:	5-Ene-17								
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu								
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures			US companies					
Home Page:	http://www.damodaran.com								
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/NEW_Home_Page/data.html								
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/p/c/datasets/indname.xls								
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/NEW_Home_Page/datafile/variable.htm								
Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
Advertising	41	1.36	62.98%	5.10%	0.85	6.27%	0.91	0.6671	72.80%
Aerospace/Defense	96	1.07	23.53%	10.86%	0.89	5.21%	0.94	0.5241	40.75%
Air Transport	18	1.12	70.12%	22.99%	0.73	4.23%	0.76	0.4760	38.61%

Apparel	58	0.8 8	34.2 1%	10.9 5%	0.67	4.30 %	0.71	0.4968	47.15 %
Auto & Truck	15	0.8 5	150. 42%	8.14 %	0.35	6.46 %	0.38	0.6222	29.21 %
Auto Parts	63	1.1 2	35.2 2%	10.4 0%	0.85	8.90 %	0.94	0.5478	50.64 %
Bank (Money Center)	10	0.8 6	188. 03%	27.9 0%	0.37	9.89 %	0.41	0.2658	25.85 %
Banks (Regional)	645	0.4 7	60.5 1%	25.4 3%	0.33	10.76 %	0.36	0.2325	22.84 %
Beverage (Alcoholic)	25	0.7 9	29.0 2%	10.8 6%	0.63	11.30 %	0.71	0.5805	44.18 %
Beverage (Soft)	36	0.9 1	24.5 1%	5.87 %	0.74	4.84 %	0.78	0.5856	52.80 %
Broadcasting	30	1.2 2	95.9 2%	18.5 4%	0.68	2.17 %	0.70	0.4266	41.01 %
Brokerage & Investment Banking	45	1.0 8	232. 21%	13.5 9%	0.36	14.97 %	0.42	0.4577	44.96 %
Building Materials	41	1.0 1	26.9 8%	23.3 9%	0.83	4.05 %	0.87	0.3818	33.77 %
Business & Consumer Services	165	1.0 7	35.1 0%	12.6 1%	0.82	3.52 %	0.85	0.5200	44.71 %
Cable TV	14	1.1 2	49.2 4%	20.2 8%	0.80	2.32 %	0.82	0.3395	30.78 %
Chemical (Basic)	45	1.0 0	58.6 2%	7.71 %	0.65	4.00 %	0.68	0.5526	59.91 %

Chemical (Diversified)	8	1.5 2	35.5 2%	6.59 %	1.14	6.50 %	1.22	0.5298	45.48 %
Chemical (Specialty)	100	1.2 0	29.9 8%	9.58 %	0.94	3.97 %	0.98	0.4924	45.44 %
Coal & Related Energy	38	1.3 6	138. 55%	0.48 %	0.57	5.34 %	0.61	0.6001	73.31 %
Computer Services	117	0.9 9	28.3 3%	11.1 8%	0.79	5.24 %	0.83	0.5390	45.57 %
Computers/P eripherals	55	1.0 6	19.6 0%	5.68 %	0.89	5.61 %	0.94	0.4866	60.29 %
Construction Supplies	51	1.3 1	42.5 7%	18.4 4%	0.98	4.68 %	1.02	0.4424	38.87 %
Diversified	24	0.7 6	35.9 8%	11.5 5%	0.58	7.84 %	0.63	0.3951	23.28 %
Drugs (Biotechnolo gy)	426	1.4 0	19.4 5%	1.44 %	1.18	5.54 %	1.25	0.5805	75.23 %
Drugs (Pharmaceuti cal)	164	1.0 2	14.5 8%	2.54 %	0.89	3.98 %	0.93	0.6179	67.61 %
Education	36	1.2 3	33.3 8%	9.29 %	0.94	10.16 %	1.05	0.5865	51.51 %
Electrical Equipment	119	1.1 4	19.1 5%	5.87 %	0.97	6.42 %	1.04	0.6252	54.63 %
Electronics (Consumer & Office)	24	1.0 8	19.3 9%	3.81 %	0.91	5.99 %	0.97	0.6086	66.94 %
Electronics (General)	164	0.8 6	17.8 7%	8.85 %	0.74	10.02 %	0.83	0.4951	48.91 %

Engineering/ Construction	48	1.1 8	32.4 5%	15.1 5%	0.93	8.26 %	1.01	0.5056	44.23 %
Entertainment	79	1.2 0	30.8 3%	5.50 %	0.93	3.59 %	0.97	0.6605	44.71 %
Environmental & Waste Services	89	0.8 5	38.9 8%	5.07 %	0.62	0.95 %	0.63	0.5837	57.94 %
Farming/Agriculture	37	0.9 2	60.0 4%	7.89 %	0.59	3.88 %	0.62	0.5482	41.14 %
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	258	0.6 5	112 4.41 %	20.8 0%	0.07	2.29 %	0.07	0.2947	29.20 %
Food Processing	87	0.7 5	26.8 4%	14.6 6%	0.61	2.57 %	0.63	0.4214	30.98 %
Food Wholesalers	16	1.2 0	36.3 4%	11.7 7%	0.91	1.76 %	0.93	0.3878	52.66 %
Furn/Home Furnishings	30	0.8 4	29.0 1%	14.5 8%	0.67	3.39 %	0.69	0.4789	42.94 %
Green & Renewable Energy	25	1.1 4	174. 38%	4.25 %	0.43	8.85 %	0.47	0.6770	47.60 %
Healthcare Products	254	1.0 4	17.9 6%	6.12 %	0.89	3.91 %	0.92	0.5348	56.59 %
Healthcare Support Services	121	0.9 4	32.1 8%	14.3 1%	0.74	10.07 %	0.82	0.5096	50.06 %
Healthcare Information	125	0.9 5	20.7 0%	6.32 %	0.80	4.22 %	0.83	0.5458	52.46 %

and Technology									
Homebuilding	33	1.08	66.29%	27.28%	0.73	5.33%	0.77	0.3321	33.76%
Hospitals/Healthcare Facilities	38	1.10	170.77%	12.06%	0.44	1.43%	0.45	0.4817	44.67%
Hotel/Gaming	69	0.96	55.28%	11.23%	0.64	3.43%	0.67	0.4598	39.32%
Household Products	129	0.80	21.20%	9.05%	0.67	2.97%	0.69	0.5926	50.91%
Information Services	64	0.98	20.46%	16.37%	0.84	3.71%	0.87	0.3452	36.65%
Insurance (General)	19	0.90	38.95%	18.33%	0.69	3.92%	0.71	0.2761	30.38%
Insurance (Life)	22	1.03	71.41%	22.91%	0.67	16.83%	0.80	0.2818	27.80%
Insurance (Prop/Cas.)	50	0.83	31.11%	22.27%	0.67	4.61%	0.70	0.2524	25.41%
Investments & Asset Management	156	0.90	61.59%	7.71%	0.57	15.46%	0.68	0.3809	34.30%
Machinery	127	1.06	21.70%	11.73%	0.89	4.28%	0.93	0.4467	38.59%
Metals & Mining	97	1.30	51.98%	1.16%	0.86	2.98%	0.89	0.7440	77.36%
Office Equipment & Services	24	1.49	54.32%	16.68%	1.03	6.31%	1.09	0.4362	33.85%

Oil/Gas (Integrated)	7	1.0 8	16.9 1%	1.14 %	0.93	2.05 %	0.95	0.5161	46.30 %
Oil/Gas (Production and Exploration)	330	1.3 8	46.9 8%	0.32 %	0.94	5.44 %	0.99	0.6405	75.08 %
Oil/Gas Distribution	78	1.2 0	77.0 5%	2.93 %	0.68	0.76 %	0.69	0.4215	45.13 %
Oilfield Svcs/Equip.	148	1.3 7	32.6 6%	4.11 %	1.04	6.27 %	1.11	0.5450	60.50 %
Packaging & Container	26	0.8 4	56.0 3%	24.4 7%	0.59	2.55 %	0.60	0.3546	29.58 %
Paper/Forest Products	23	1.1 2	49.3 4%	14.4 6%	0.79	4.87 %	0.83	0.5042	38.67 %
Power	68	0.5 4	87.3 0%	19.2 7%	0.32	2.46 %	0.33	0.2648	24.11 %
Precious Metals	109	1.2 5	24.1 1%	1.84 %	1.01	8.33 %	1.10	0.7586	78.31 %
Publishing & Newspapers	37	1.3 2	56.9 5%	14.3 2%	0.89	7.77 %	0.96	0.4132	48.08 %
R.E.I.T.	238	0.7 2	79.4 6%	1.72 %	0.41	1.61 %	0.41	0.2392	24.67 %
Real Estate (Development)	18	0.6 8	60.5 1%	1.97 %	0.43	8.47 %	0.47	0.6038	39.45 %
Real Estate (General/Diversified)	11	1.2 7	24.3 3%	15.3 2%	1.05	3.71 %	1.09	0.4391	24.99 %

Real Estate (Operations & Services)	54	0.9 9	76.6 7%	8.78 %	0.58	5.21 %	0.62	0.5913	50.15 %
Recreation	66	0.9 2	31.1 2%	13.2 1%	0.73	4.54 %	0.76	0.5233	46.01 %
Reinsurance	3	0.7 5	32.3 8%	19.3 3%	0.59	8.30 %	0.65	0.2514	21.23 %
Restaurant/D ining	86	0.7 7	35.0 1%	16.4 7%	0.59	2.36 %	0.61	0.4123	39.10 %
Retail (Automotive)	25	0.9 1	59.8 9%	22.5 8%	0.62	1.12 %	0.63	0.4333	28.30 %
Retail (Building Supply)	6	1.3 0	21.8 6%	20.1 1%	1.11	1.66 %	1.12	0.2621	39.62 %
Retail (Distributors)	88	1.1 0	56.9 5%	16.9 5%	0.75	2.19 %	0.77	0.5018	40.48 %
Retail (General)	19	1.0 5	39.5 7%	22.2 2%	0.80	2.73 %	0.82	0.2805	40.00 %
Retail (Grocery and Food)	14	0.6 9	66.8 5%	24.1 1%	0.46	1.25 %	0.46	0.3599	35.13 %
Retail (Online)	57	1.2 3	9.63 %	8.46 %	1.13	3.79 %	1.17	0.5212	48.86 %
Retail (Special Lines)	108	1.0 2	52.1 3%	21.2 9%	0.73	4.29 %	0.76	0.4108	42.19 %
Rubber& Tires	4	1.3 5	72.3 5%	10.0 9%	0.82	8.09 %	0.89	0.4555	63.88 %
Semiconduct or	80	1.2 0	14.0 9%	7.71 %	1.06	4.78 %	1.11	0.4717	42.08 %

Semiconductor or Equip	45	1.10	16.35%	11.13%	0.96	12.69%	1.10	0.4324	38.24%
Shipbuilding & Marine	11	1.20	48.41%	7.30%	0.83	2.83%	0.85	0.5953	73.54%
Shoe	10	0.85	10.26%	14.47%	0.78	5.59%	0.83	0.3007	37.21%
Software (Entertainment)	13	0.98	14.74%	1.04%	0.86	11.29%	0.96	0.6124	48.14%
Software (Internet)	297	1.13	4.27%	3.49%	1.09	2.64%	1.12	0.6293	55.85%
Software (System & Application)	236	1.13	21.50%	5.67%	0.94	5.33%	0.99	0.5614	47.40%
Steel	38	1.60	47.93%	7.94%	1.11	7.04%	1.19	0.5972	54.19%
Telecom (Wireless)	17	1.12	114.58%	9.11%	0.55	5.92%	0.58	0.6530	37.67%
Telecom. Equipment	107	0.99	24.55%	6.14%	0.80	6.86%	0.86	0.4893	49.24%
Telecom. Services	67	1.04	65.89%	13.36%	0.66	1.78%	0.68	0.4531	47.21%
Tobacco	22	1.28	17.18%	8.84%	1.11	2.38%	1.13	0.6350	61.73%
Transportation	17	1.01	31.98%	17.46%	0.80	3.51%	0.83	0.3969	32.72%
Transportation (Railroads)	7	0.79	27.94%	22.17%	0.65	1.82%	0.66	0.2829	27.05%

Trucking	30	1.2 1	90.8 0%	26.7 4%	0.72	4.25 %	0.76	0.4577	42.01 %
Utility (General)	18	0.3 8	68.3 7%	25.6 2%	0.25	0.65 %	0.25	0.1515	19.32 %
Utility (Water)	22	0.6 5	43.4 7%	11.9 7%	0.47	0.43 %	0.47	0.4530	45.04 %
Total Market	733 0	1.0 0	67.9 0%	10.4 4%	0.62	4.92 %	0.65	0.4822	45.04 %
Total Market (without financials)	610 0	1.0 8	35.7 1%	8.31 %	0.81	4.08 %	0.85	0.5249	48.81 %

Anexo 3: Indicadores de riesgo - Abril 2017

CUADRO 37 INDICADORES DE RIESGO PARA PAÍSES EMERGENTES: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) 1/
 DIFERENCIAL DE RENDIMIENTOS CONTRA BONOS DEL TESORO DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (EUA) 2/
 RISK INDICATORS FOR EMERGING COUNTRIES: Emerging Market Bond Index (EMBIG) 1/ Stripped Spread 2/ (En puntos básicos) 3/
 RISK INDICATORS FOR EMERGING COUNTRIES: Emerging Market Bond Index (EMBIG) 1/ Stripped Spread 2/ (In basis points) 3/

Fecha	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / Emerging Market Bond Index (EMBIG) Stripped Spread								LATIN EMBIG Países Latinoamericanos / Latin	EMBIG Países Emergentes / Emerging	Tasa de Interés / Interest Rate			Date
	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Venezuela			Tesoro de EUA 5 años / USA Treasury 5 years	Tesoro de EUA 10 años / USA Treasury 10 years	Tesoro de EUA 30 años / USA Treasury 30 years	
2014	162	787	235	143	167	510	183	1337	407	330	1.6	2.5	3.3	2014
Dic	183	745	272	172	200	818	218	2467	516	403	1.6	2.2	2.8	Dec
2015	201	590	361	186	250	995	251	2775	540	415	1.5	2.1	2.8	2015
Ene.	202	732	300	186	231	943	242	3088	561	444	1.4	1.9	2.5	Jan
Feb.	183	684	315	168	208	779	227	2776	532	420	1.5	2.0	2.6	Feb
Mar.	184	593	339	156	222	901	234	2885	521	411	1.5	2.0	2.6	Mar
Abr.	177	604	299	153	216	790	225	2475	488	388	1.3	1.9	2.6	Apr
May.	166	596	295	143	209	667	217	2256	470	369	1.5	2.2	3.0	May
Jun.	177	593	296	151	225	775	230	2612	504	385	1.7	2.4	3.1	Jun
Jul.	187	603	322	168	243	909	238	2889	527	397	1.6	2.3	3.1	Jul
Ago.	217	590	353	194	276	1167	261	3191	567	431	1.5	2.2	2.9	Aug
Set.	234	561	439	216	291	1345	276	2970	586	442	1.5	2.2	2.9	Sep
Oct.	226	555	448	221	283	1330	278	2851	582	437	1.4	2.1	2.9	Oct
Nov.	219	486	421	221	280	1213	274	2599	553	412	1.7	2.3	3.0	Nov
Dic.	236	478	512	250	314	1233	311	2731	594	442	1.7	2.2	3.0	Dec
2016	200	476	395	201	279	998	304	2747	537	410	1.3	1.8	2.6	2016
Ene.	266	486	542	273	388	1536	353	3400	663	486	1.5	2.1	2.9	Jan
Feb.	282	471	558	279	392	1564	372	3581	695	506	1.2	1.8	2.6	Feb
Mar.	227	450	455	217	310	1193	313	3144	588	444	1.4	1.9	2.7	Mar
Abr.	210	434	418	200	287	1077	295	3122	559	421	1.3	1.8	2.6	Apr
May.	208	546	403	201	291	913	297	2905	552	418	1.3	1.8	2.6	May
Jun.	210	500	397	206	281	893	304	2779	541	418	1.2	1.6	2.5	Jun
Jul.	184	488	349	177	250	878	276	2552	495	386	1.1	1.5	2.2	Jul
Ago.	170	461	315	164	234	866	266	2540	473	367	1.1	1.6	2.3	Aug
Set.	162	448	324	176	231	858	276	2316	463	361	1.2	1.6	2.3	Sep
Oct.	147	460	317	173	229	769	272	2166	453	357	1.3	1.8	2.5	Oct
Nov.	168	479	332	179	251	764	317	2297	490	379	1.6	2.2	2.9	Nov
Dic.	165	494	333	162	228	669	302	2171	482	371	2.0	2.5	3.1	Dec
2017	150	449	279	137	201	636	277	2139	442	338	1.9	2.4	3.0	2017
Ene.	157	467	300	150	211	610	305	2089	463	354	1.9	2.4	3.0	Jan
Feb.	152	454	278	132	199	607	282	2065	442	338	1.9	2.4	3.0	Feb
Mar.	141	444	272	132	195	616	263	2126	431	329	2.0	2.5	3.1	Mar
Abr. 1-18	150	432	265	135	198	710	260	2275	434	333	1.8	2.3	2.9	Abr. 1-18
Nota: Var.														Nota: An chg
Anual	-60	-2	-153	-65	-89	-366	-34	-847	-125	-88	57	49	31	Year-to-Year
Acumulada	-15	-62	-68	-26	-30	41	-42	104	-47	-38	-14	-20	-18	Cumulative
Mensual	9	-12	-7	3	3	94	-3	149	4	4	-19	-19	-15	Monthly

Anexo 3A: A CUADRO 8 - Abril 2017

TIPO DE CAMBIO PR																
	2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	Mensual	12 meses	Mensual	12 meses	Monthly	YoY	Monthly	YoY	Monthly	YoY	Monthly	YoY	Monthly	YoY	Monthly	YoY
Junio	2.839	-5.09	2.765	-2.60	2.671	-3.38	2.748	2.89	2.795	1.70	3.162	13.14	3.318	4.93		
Julio	2.823	-6.30	2.742	-2.89	2.636	-3.87	2.778	5.40	2.787	0.32	3.183	14.20	3.301	3.70		
Agosto	2.803	-5.04	2.740	-2.23	2.617	-4.51	2.802	7.11	2.815	0.46	3.240	15.08	3.335	2.94		
Setiembre	2.791	-4.10	2.744	-1.68	2.603	-5.14	2.780	6.78	2.865	3.06	3.221	12.41	3.384	5.09		
Octubre	2.792	-2.80	2.732	-2.14	2.588	-5.28	2.770	7.03	2.907	4.95	3.250	11.80	3.388	4.23		
Noviembre	2.806	-2.75	2.706	-3.58	2.599	-3.94	2.799	7.69	2.926	4.54	3.339	14.09	3.405	2.00		
Diciembre	2.816	-2.15	2.697	-4.24	2.568	-4.80	2.786	8.51	2.963	6.35	3.385	14.24	3.398	0.38		
Memo:																
Promedio Anual	2.83	-6.19	2.75	-2.62	2.64	-4.23	2.70	2.45	2.84	5.05	3.19	12.21	3.38	6.00		
Hasta octubre de 1970 A partir de noviembre de 1970 Entre enero de 1971 y octubre de 1971 Entre agosto de 1972 y octubre de 1972 se instalaba la Mesa																

Anexo 3B: NC 049 BCRP – INFLACIÓN (IPC) - Abril 2017

		ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR CONSUMER PRICE INDEX				INFLACIÓN SIN ALIMENTOS INFLATION EX FOOD		INFLACIÓN SIN ALIMENTOS Y ENERGÍA INFLATION EX FOOD AND ENERGY		INFLACIÓN SUBYACENTE 2/ CORE INFLATION 2/		TRANSABLES TRADEABLES		NO TRANSABLES NON TRADEABLES		NO TRANSABLES SIN ALIMENTOS NON TRADEABLES EX FOOD		ÍNDICE DE PRECIOS AL POR MAYOR 3/ WHOLESALE PRICE INDEX 3/		
	Índice general General Index (2009 = 100)	Var. % mensual Monthly % change	Var. % acum. Cum. % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY	Var. % mensual Monthly % change	Var. % 12 meses YoY		
2014 Prom	115.47			3.25		2.98		2.71		3.50		2.80		3.51		3.02		1.83	2014	
Dic.	116.65	0.23	3.22	3.22	0.17	2.17	0.49	2.51	0.28	3.30	-0.17	2.16	0.46	3.84	0.60	2.69	-0.31	1.47	Dec.	
2015 Prom	119.57			3.55		2.72		3.07		3.82		2.10		4.39		3.78		1.77	2015	
Dic.	121.78	0.45	4.40	4.40	0.48	3.75	0.53	3.49	0.26	4.13	0.13	2.90	0.63	5.26	0.67	4.54	0.08	2.59	Dec.	
2016 Prom	123.86			3.59		3.21		3.20		4.00		3.28		3.77		3.41		1.58	2016	
Dic.	125.72	0.33	3.23	3.23	0.40	3.03	0.38	2.87	0.15	3.72	0.09	3.45	0.47	3.11	0.51	2.96	0.53	1.92	Dec.	
2017				3.44															2017	
Ene.	126.01	0.24	0.24	3.10	0.11	3.08	0.04	2.98	0.21	3.65	0.25	3.69	0.23	2.77	-0.02	2.85	0.03	1.92	Jan.	
Feb.	126.42	0.32	0.56	3.25	-0.04	2.69	0.14	2.59	0.23	3.25	0.27	3.73	0.36	2.98	-0.05	2.30	-0.62	1.05	Feb.	
Mar.	128.07	1.30	1.87	3.97	0.74	2.85	0.84	2.72	0.80	3.33	0.39	3.90	1.82	4.02	1.09	2.46	0.40	1.76	Mar.	

1/ La información de este cuadro se ha actualizado en la Nota Semanal N°14 (6 de abril de 2017). El calendario anual de estas estadísticas se presenta en la página vii de esta Nota.
2/ A partir de la Nota Semanal N° 12 (24 de marzo de 2005) correspondiente al IPC excluyendo los alimentos que presentan la mayor variabilidad en la variación mensual de sus precios, así como también por

Anexo 3C: <http://beat-the-dow.com/es/rendimiento>

Since 2004	Compound Total Return
Dow Jones	+89.04%
Beat The Dow	+622.39%

Vs Rendimiento anual. DJIA desde el modelo de la creación *

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dow Jones	3.15%	(0.61%)	16.29%	6.43%	(31.84%)	18.82%	11.02%	5.53%	7.26%	26.50%	7.52%	(2.27%)	13.42%	6.17%
Max	3.83%	1.46%	16.73%	13.65%	0.00%	20.19%	11.10%	10.65%	11.40%	26.50%	8.91%	2.75%	14.63%	6.85%
Min	(6.73%)	(7.15%)	(0.47%)	(3.31%)	(43.07%)	(25.40%)	(7.11%)	(7.97%)	(0.95%)	0.00%	(7.26%)	(12.10%)	(10.13%)	(0.15%)
\$10 000	\$10 315	\$10 252	\$11 922	\$12 689	\$8 395	\$9 975	\$11 075	\$11 687	\$12 535	\$15 857	\$17 049	\$16 668	\$18 904	\$20 070
Beat The Dow	9.72%	6.17%	20.25%	8.76%	(19.96%)	39.92%	59.19%	0.15%	22.83%	39.16%	12.44%	(3.37%)	43.00%	5.83%
Max	11.18%	10.99%	25.22%	23.46%	13.87%	52.64%	59.41%	12.62%	27.56%	39.16%	15.38%	1.37%	46.09%	7.85%
Min	(11.65%)	(10.70%)	0.00%	(10.88%)	(39.34%)	(17.27%)	0.00%	(18.86%)	(4.75%)	0.00%	(6.66%)	(19.17%)	(5.91%)	0.00%
\$10 000	\$10 972	\$11 648	\$14 007	\$15 235	\$12 195	\$17 062	\$27 162	\$27 202	\$33 411	\$46 496	\$52 282	\$50 518	\$72 239	\$76 451
Beat The Dow Excess return	6.57%	6.77%	3.96%	2.33%	13.88%	21.10%	48.17%	(5.38%)	15.57%	12.66%	4.93%	(1.14%)	29.58%	(0.34%)

El rendimiento real (2004-) y el rendimiento simulado (1928-2003) contra Dow Jones Industrial Average *

Anexo 4: Ficha Técnica Entrevista a Profundidad: Expertos del Sector

Datos generales:

Nombre de la empresa:

Rol desempeñado en la Empresa:

Tiempo que opera la empresa:

Apellidos y Nombres:

Nacionalidad:

Edad:

Sexo:

Buenos días, como parte del trabajo de investigación acerca de las atracciones en las rutas turísticas en Cusco y específicamente en Maras-Moray, dedicaremos unas preguntas orientadas a determinar cuáles son los potenciales atractivos turísticos en Maras-Moray y a la vez poder determinar las tendencias y opciones de diversión de los turistas nacionales y extranjeros en la zona.

Cuestionario.

1. ¿Cuál es el perfil del turista que contrata las cuatrimotos? ¿Hay diferencias marcadas entre el turista nacional y el extranjero?
2. ¿Cuántos turistas nacionales y/o extranjeros contratan el servicio de cuatrimotos por su cuenta y cuantos lo hacen a través de agencias de viajes (como parte del tour)?
3. ¿Cuál es el medio de transporte por el que optan los turistas nacionales y extranjeros para visitar Maras-Moray y cuantos optan por el servicio de cuatrimotos?
4. ¿Las agencias de viajes y/u operadoras del servicio de cuatrimotos trabajan con guías seleccionados para la captación de clientes, o con guías en forma indistinta? ¿las empresas operadoras del servicio de cuatrimotos tienen preferencias con los guías con quienes trabajan?
5. ¿Cómo ve las tendencias en los próximos años de las actividades recreacionales vinculadas a la visita turística a la zona de Maras?
6. ¿Cuáles son las principales actividades recreacionales vinculadas a la visita turística a la zona de Maras? ¿Cuál considera que es la más importante?
7. ¿Cuál es el perfil de los clientes que demandan el servicio de las cuatrimotos?
8. ¿Hay más afluencia de clientes los días laborables, los días feriados o fines de semana?
9. ¿Cuáles son las tendencias y/o motivaciones del turismo para optar por el servicio de paseo en cuatrimotos?
10. ¿Cuáles cree Ud. que son las oportunidades para atraer a los clientes?

11. ¿En la actualidad, considera que las empresas que ofrecen el servicio de cuatrimotos satisfacen la demanda existente? ¿o considera que aún es posible y necesaria la presencia de más empresas que brinden el mencionado servicio recreacional?
12. ¿Cuál considera que es el grado de uso de la capacidad instalada de las empresas que brindan el servicio de cuatrimotos?
13. ¿Cuál es la infraestructura que emplea para el funcionamiento de este tipo de empresas?
14. ¿Considera Ud. que las condiciones del clima (temporada de lluvias) y temporada alta o baja (afluencia de turistas) son determinantes para contratar los paseos en cuatrimotos?
15. ¿Cuáles cree Ud. que son los factores determinantes que limitan la prestación del servicio de paseos en cuatrimotos?
16. ¿Cuáles son las rutas empleadas en los paseos y cuál es la duración promedio de los paseos en cuatrimotos?
17. ¿Cree Ud. que los paisajes de la zona son determinantes para optar por el servicio de paseos en cuatrimotos?
18. ¿Cree Ud. que las rutas empleadas son las mejores?
19. ¿Las empresas ofrecen servicios adicionales? ¿Cuáles?
20. ¿Qué otros servicios pueden adicionarse para cambiar o mejorar la atención al cliente en la empresa?
21. ¿Cuáles son los medios de comunicación que actualmente emplean las empresas de la zona para la publicidad de los servicios de cuatrimotos?
22. ¿Considera Ud. que la participación de los guías turísticos de la zona son determinantes en la captación de clientes?
23. ¿Cuáles son las medidas de seguridad que emplea la empresa durante el servicio a los clientes?
24. ¿Cuáles son los accesorios de seguridad que se emplean para las cuatrimotos?

Anexo 5: Ficha Técnica Investigación Cuantitativa: Encuesta a Agencias de Viajes y Turismo

1. Objetivo de la investigación.

Determinar los perfiles y/o preferencias de los turistas nacionales y extranjeros que requieren/contratan a través de agencias de viajes y turismo el servicio de cuatrimotos como parte de su tour, para ofrecer y/o mejorar la oferta del negocio de paseos turísticos en cuatrimotos y determinar las herramientas de información más óptimas para la captación de clientes.

2. Contenido.

- a. Los clientes.
- b. La empresa.
- c. Perfil de los clientes.
- d. Preferencias de los clientes.
- e. La propuesta de valor de la empresa.

3. Perfil del Participante.

Las agencias de viajes y turismo gestionan sus servicios a los turistas nacionales y/o extranjeros, así como población nacional en general, que durante su estadía o viaje de placer al Cusco y al valle de Urubamba, desean realizar paseos turísticos en cuatrimotos y disfrutar de los paisajes naturales de la zona.

4. Cálculo de tamaño de muestra.

Población Finita.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

5. Definición de distribución de muestra.

Una distribución de muestreo describe la probabilidad de obtener cada valor posible de un estadístico de una muestra aleatoria de una población, en otras palabras, qué proporción de todas las muestras aleatorias de ese tamaño ofrecerá ese valor.

6. Diseño de trabajo de campo.

Es una de las diferentes fases de la investigación. Es el conjunto de acciones para obtener en forma directa datos de las fuentes primarias de información (personas en el lugar y tiempo en que suceden los hechos o acontecimientos de interés para la investigación).

Datos generales:

Razón social:

Experiencia en el mercado:

Buenos días, como parte de un trabajo de investigación de mercado acerca de los servicios de turismo de aventura y de los operadores turísticos de cuatrimotos en Maras-Moray, agradeceré me permita hacerle algunas preguntas para determinar cuáles son los aspectos importantes a considerar por un nuevo operador de paseos turísticos en cuatrimotos en Maras-Moray.

Cuestionario.

1. ¿Realizan Uds. Tours en cuatrimotos en Maras-Moray?

- A. SI
- B. NO

2. ¿Cuántos turistas en promedio reservan/contratan tours a Maras-Moray con su agencia?

Temporada	Promedio mensual	Promedio diario
Alta (Abril- Noviembre)		
Baja (Diciembre-Marzo)		

3. ¿Cuál es el perfil de los turistas que reservan/contratan con su agencia los servicios de turismo de aventura, específicamente cuatrimotos durante los tours a Maras y Moray?

- A. Jóvenes.
- B. Parejas.
- C. Grupos familiares.
- D. Grupos de amigos.

4. Del total de turistas que la Agencia de turismo gestiona, ¿Qué cantidad de turistas escoge/reserva sus tours a Maras y Moray con servicios de turismo de aventura (cuatrimotos)?
5. ¿Cómo la agencia de turismo ofrece los servicios de turismo de aventura (cuatrimotos) en los tours a Maras y Moray?
 - A. Se proporciona como servicio adicional a los tours.
 - B. Por convenios.
 - C. Son solicitados directamente por los turistas.
6. Considera Ud. que los turistas que contratan/reservan cuatrimotos en sus tour de aventura a Maras y Moray lo hacen porque:
 - A. Se informaron en las web de turismo de aventura.
 - B. Por recomendación.
 - C. Por información de la agencia de viajes.
7. ¿Considera Ud. que las empresas operadoras de servicios de cuatrimotos satisfacen la demanda de los turistas?
 - A. Si
 - B. No
 Porque (especifique).....
8. ¿A través de qué medios de publicidad la Agencia de Viajes y Turismo ofrece los tours en cuatrimotos?
 - A. Medios de publicidad impresos (folletos).
 - B. Página web de la empresa de cuatrimotos.
 - C. Redes sociales (Facebook, snapchat, tripadvisor, etc.)
 Otro (especifique).....
9. En su opinión, ¿Qué aspectos del servicio de cuatrimotos en la zona de Maras – Moray considera que falta mejorar?
10. ¿Qué factores (de una empresa) toma la Agencia de Viajes en cuenta para contratar/recomendar a un grupo de turistas con relación al operador del servicio de cuatrimotos?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. El precio del servicio										
b. Por la calidad del servicio										
c. Por comentarios de usuarios										
d. OTRO (Especifique)										

11. ¿Qué factores consideran los turistas para contratar el servicio de cuatrimotos como servicio adicional de su tour?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. El precio del servicio										
b. La duración del tour										
c. La ruta ofrecida para el										
d. El estado de las										
e. La recomendación de la										

12. Según su experiencia, ¿Cuál de las empresas de cuatrimotos que operan actualmente en Maras – Moray recomendaría Ud. a los turistas? ¿Por qué?

13. ¿Los turistas dependen o recurren a la agencia de viajes y turismo para programar/escoger que servicio de aventura adicionar en su tour?

A. Si

B. No

C. Llegan con recomendaciones.

Otro (especifique).....

14. ¿Los servicios adicionales (transporte ida/vuelta, snack, almuerzo, etc.) para el servicio de cuatrimotos son atractivos para los clientes?

A. Si

B. No.

C. Son parte del servicio.

Otro (especifique).....

15. ¿El/los precios de los servicios de aventura (cuatrimotos) son objetados por los clientes?

A. Si

B. No

Otro (especifique).....

16. ¿Existe alguna queja o recomendación recurrente del servicio de cuatrimotos por parte de los clientes?

A. Si

B. No

Otro (especifique).....

17. ¿La Agencia de Viajes capta clientes para las operadoras de cuatrimotos por convenio o a través de otros medios?

A. Redes Sociales

B. Publicidad en páginas Web.

C. Convenio.

D. Propuesta del turista.

Está en estudio la creación de una empresa operadora de paseos turísticos nueva, dedicada a proporcionar paseos turísticos en cuatrimotos, e incluirá un sistema de comunicaciones entre el tour y la base de operaciones.

18. ¿Le parece interesante el ingreso de una nueva empresa de cuatrimotos en la zona?

A. Interesante.

B. Nada interesante.

C. Me es indiferente.

Otro (especifique).....

19. ¿Qué tan importante considera los principales atributos de la propuesta de valor de la nueva empresa de cuatrimotos en la zona de Maras-Moray?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Cuatrimotos siempre en buen estado										
b. Servicios adicionales (fotos, filmaciones, refrigerio, etc)										
c. Puntualidad.										
d. Opciones para combinar el recorrido										
e. Unidades (cuatrimotos) disponibles.										
f. Elementos de seguridad (Guías capacitados en primeros auxilios, Convenios con clínicas, etc)										

20. ¿Qué factores tendrían que darse para que usted recomiende y/o haga un convenio con una nueva empresa de cuatrimotos que brinde el servicio de cuatrimotos a los grupos de turistas que la agencia de viajes gestiona?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. El acuerdo de confidencialidad en precios										
b. La calidad de servicio										
c. Buen estado de las cuatrimotos										
d. Puntualidad del servicio										
e. Variedad de rutas.										
Otros.										

21. ¿Su Agencia de Viajes haría convenio o recomendaría los servicios de la nueva empresa de cuatrimotos?

- A. Definitivamente sí.
- B. Probablemente sí.
- C. Me es indiferente.
- D. Probablemente no.
- E. Definitivamente no.

Anexo 6: Ficha Técnica Investigación Cuantitativa: Encuesta a Guías de Turismo.

1. Objetivo de la investigación.

Determinar los perfiles y/o preferencias de los turistas nacionales y extranjeros respecto al servicio/producto de cuatrimotos por contratar para ofrecer y/o mejorar la oferta del negocio de paseos recreacionales en cuatrimotos y determinar las herramientas de información más óptimas para la captación de clientes.

2. Contenido.

- a. Los clientes.
- b. La empresa.
- c. Perfil de los clientes.
- d. Preferencias de los clientes.
- e. La propuesta de valor de la empresa.

3. Perfil del Participante.

Los guías de turismo orientan sus servicios a los turistas nacionales y/o extranjeros, así como población nacional en general, que durante su estadía o viaje de placer al Cusco y al valle de Urubamba, desean realizar paseos recreacionales en cuatrimotos y disfrutar de los paisajes naturales de la zona.

4. Cálculo de tamaño de muestra.

Población Finita.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

5. Definición de distribución de muestra.

Una distribución de muestreo describe la probabilidad de obtener cada valor posible de un estadístico de una muestra aleatoria de una población, en otras palabras, qué proporción de todas las muestras aleatorias de ese tamaño ofrecerá ese valor.

6. Diseño de trabajo de campo.

Es una de las diferentes fases de la investigación. Es el conjunto de acciones para obtener en forma directa datos de las fuentes primarias de información (personas en el lugar y tiempo en que suceden los hechos o acontecimientos de interés para la investigación).

Datos generales:

Apellidos y Nombres:

Nacionalidad:

Edad:

Sexo:

Estudios como guía turístico:

Experiencia como guía turístico:

Empresa en la que trabaja como guía:

Tiempo trabajando como guía en la empresa:

Buenos días, como parte de un trabajo de investigación de mercado acerca de los operadores turísticos de cuatrimotos en Maras-Moray, agradeceré me permita hacerle algunas preguntas para determinar cuáles son los aspectos importantes a considerar por un nuevo operador de paseos turísticos en cuatrimotos en Maras-Moray.

Cuestionario.

HISTORIA

1. ¿Considera Ud. que la oferta actual de operadores de servicios de cuatrimotos satisfacen la demanda de turistas?
A. Si
B. No
Otro (especifique).....
2. ¿Considera que existe estacionalidad (temporada alta o baja) en el flujo de turistas que contratan las cuatrimotos?
A. Si
B. No
Otro (especifique).....
3. ¿Cuáles considera Ud. que son los medios de publicidad adecuados para una empresa de cuatrimotos?
A. Medios de publicidad impresos (folletos).

B. Redes sociales.

C. Por recomendaciones.

Otro (especifique).....

4. ¿Cuál considera que es la empresa de cuatrimotos líder en la zona?
5. ¿Qué factores considera que son los que la han llevado a ese liderazgo?
6. En general, ¿Qué aspectos del servicio de cuatrimotos considera que falta mejorar en la zona de Maras-Moray?
7. ¿Cuáles son las características del turista nacional y/o extranjero que optan por contratar cuatrimotos?
8. Según su experiencia, ¿Cuál es la mejor marca de cuatrimotos para los tours?
 - A. Honda.
 - B. Yamaha.
 - C. De fabricación china.

Otro (especifique).....

9. ¿Cuál es el promedio (diario y/o semanal) de turistas que contratan con las empresas de cuatrimotos provenientes de los grupos que usted gestiona? ¿cuántas salidas en tour hace Ud. Diario y/o semanal?
10. En su caso, ¿Cuando llegan a Maras cómo es el proceso para que el turista contrate el servicio de cuatrimotos?
 - A. Recomiendo.
 - B. Los llevo directamente a una empresa predeterminada.
 - C. Los turistas elijen libremente
 - D. Los turistas vienen recomendados.

Otro (especifique).....

11. ¿Qué factores (de una empresa) toma Ud. en cuenta para contratar/recomendar a un grupo de turistas con relación al servicio de cuatrimotos?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. El precio del servicio										
b. Por la calidad del servicio										
c. Por comentarios de usuarios										
d. Por los servicios adicionales										
e. OTRO (Especifique)										

12. ¿Qué factores consideran los turistas para contratar el servicio de cuatrimotos como servicio adicional de su tour?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. El precio del servicio										
b. La duración del tour										
c. La ruta ofrecida para el tour										
d. El recojo/retorno al hospedaje										
e. El estado de las cuatrimotos										
f. La recomendación del guía										

13. Según su experiencia, ¿Cuál de las empresas de cuatrimotos que operan actualmente recomendaría Ud. a los turistas? ¿Por qué?

14. ¿Los turistas dependen o recurren al GUÍA para programar/escoger que servicio extra adicionar en su tour?

A. Si

B. No

Otro (especifique).....

15. ¿Los servicios adicionales (transporte ida/vuelta, snack, almuerzo, etc.) a las cuatrimotos son atractivos para los clientes?

A. Si

B. No

Otro (especifique).....

16. ¿Los turistas según el lugar turístico por recorrer prefieren rentar los servicios de cuatrimotos u optan por otros servicios?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

Preferencias del turista nacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Rentar solo cuatrimotos										
b. Rentar solo ómnibus, camionetas o autos										
c. Rentar cuatrimotos y otros servicios (caballo, bicicleta, etc)										

Preferencias del turista extranjero

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Rentar solo cuatrimotos										
b. Rentar solo ómnibus, camionetas o autos										
c. Rentar cuatrimotos y otros servicios (caballo, bicicleta, etc)										

17. ¿El/los precios de los servicios de cuatrimotos son objetados por los clientes?

A. Si

B. No

Otro (especifique).....

18. ¿El tiempo de duración del tour es adecuado, dependiendo de los servicios adicionales contratados/requeridos? ¿Por qué cree que debe reducirse o como ampliarse?

A. Es adecuado.

B. Deber incrementarse.

C. Debe reducirse.

Otro (especifique).....

19. ¿Existe alguna queja o recomendación recurrente por parte de los clientes?

A. Si

B. No

Otro (especifique).....

20. ¿Ud. capta clientes para las operadoras de cuatrimotos por contacto personal o a través de las redes sociales?

A. Redes Sociales (Publicidad en páginas Web)

- B. Contacto Personal
 - C. Recomendación
21. ¿Qué medios cree que son los más óptimos para la captación de los clientes para el servicio de cuatrimotos?
- A. Redes sociales.
 - B. Guías.
 - C. Agencias de viajes.
 - D. Recomendaciones.
22. Para la empresa y/o guía ¿Es determinante saber otro idioma? Por ejemplo inglés.
- A. Si
 - B. No
- Otro (especifique).....
23. ¿Los turistas nacionales o extranjeros proponen incluir el servicio de cuatrimotos como servicio adicional a su tour?
- A. Si
 - B. No
- ¿Cuál? (especifique).....

Está en estudio la creación de una empresa operadora de paseos turísticos nueva, dedicada a proporcionar paseos turísticos en cuatrimotos, e incluirá un sistema de comunicaciones entre el tour y la base de operaciones.

DEMANDA

24. ¿Le parece interesante el ingreso de una nueva empresa de cuatrimotos en la zona?
- A. Interesante.
 - B. Nada interesante.
 - C. Me es indiferente.
- Otro (especifique).....
25. ¿Qué tanto valora (que tan importante considera) los principales atributos de la propuesta de valor de la nueva empresa en la zona de Maras-Moray?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Rentar solo cuatrimotos										
b. Rentar solo ómnibus, camionetas o autos										
c. Rentar cuatrimotos y otros servicios (caballo, bicicleta, etc)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Cuatrimotos siempre en buen estado										
b. Comunicación del guía del tour con la base										
c. El recojo/retorno al hospedaje										
d. Puntualidad										
e. Opciones para combinar el recorrido										

26. ¿Qué factores tendrían que darse para que usted recomiende y/o contrate a esta nueva empresa para brindar servicio a los grupos de turistas que usted gestiona?

Califique cada alternativa del 1 al 10, donde 1 SERÁ MENOS IMPORTANTE y 10 MAS IMPORTANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. El precio										
b. La calidad de servicio										
c. Buen estado de las cuatrimotos										
d. Puntualidad del servicio										
e. Opciones para combinar el recorrido										

Ud. cumple un rol muy importante entre el turismo en general y las agencias de viajes y/u operadoras del servicio de cuatrimotos.

27. ¿La agencia de turismo u operadora del servicio de cuatrimotos le dan una contribución económica por proponer/incluir en las rutas turísticas conocidas en el Cusco la opción de servicios adicionales como las cuatrimotos y otros? De ser así, ¿la retribución económica es fijada por Ud. o por parte de las agencias de turismo u operadoras del servicio de cuatrimotos?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. Depende de la agencia o empresa de cuatrimotos

OTRO (ESPECIFIQUE).....

28. ¿Usted contrataría/recomendaría los servicios de la nueva empresa?

- A. Definitivamente si
- B. Probablemente si
- C. Indiferente
- D. Probablemente no
- E. Definitivamente no

Anexo 7: Ficha Técnica entrevista a profundidad: Encuesta a Turistas.

Datos de Control

Edad:

Nacionalidad:

1. ¿Como se enteraron/escogieron del destino de Maras-Moray para contratar el tour en cuatrimotos?

- A. Páginas web de agencias de viajes y turismo.
- B. Agencias de Viajes y Turismo.
- C. Recomendación.
- D. Otros

2. ¿Qué medio usaron para contratar el tour en cuatrimotos en Maras-Moray en Cusco?

- A. Agencia de Viajes y turismo.
- B. Páginas web de agencias de viajes.
- C. Recomendación del guía.
- D. Otros

3. ¿Qué Agencia/Operador de cuatrimotos contrató la Agencia de Viajes y Turismo para el tour?

.....
4. ¿Qué les pareció el tour en cuatrimotos?

- A. Bien organizado, volvería a repetirlo.
- B. Mal servicio (ruta corta, cuatrimotos defectuosas, etc.)
- C. No es lo que esperaba del tour.

5. ¿Qué les agradó o desagradó del tour en cuatrimotos?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Cuánto pagaron por el tour en cuatrimotos? Les pareció apropiado el precio

7. ¿Qué sugerencias tienen para mejorar en general el tour en cuatrimotos?

8. ¿Contrató el tour en cuatrimotos como parte de la visita al destino turístico de Maras-Moray o solo como actividad de aventura?
 - A. Como parte del tour a Maras-Moray.
 - B. Solo como actividad de aventura.

9. ¿Recibió o le gustaría recibir un obsequio (fotografía) del tour realizado como parte del pago del mismo?

BIBLIOGRAFIA

David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, decimocuarta edición, Pearson educación, México, 2013.

Kotler Phillip y Armstrong Gary, Marketing, decimocuarta edición, Pearson educación, México, 2013.

Sapag Chain Nassir, Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación, segunda edición, Pearson educación, Chile, 2011.

Krawjewski Lee, Ritzman Larry, Malhotra Manoj, Administración de Operaciones, Procesos y Cadenas de Valor, octava edición, Pearson educación, México, 2008.

Alles, Martha, desempeño por competencias: evaluación de 360°, tercera reimpresión, Buenos Aires, Garnica, 2006.

Reglamento Nacional de Edificaciones, Perú, 2006.

Ley 29408, Ley General del Turismo, Perú, 2009.

Decreto Supremo 003-2010-MINCETUR, Reglamento de la Ley General de Turismo, Perú, 2010.

Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR, Reglamento que establece las disposiciones administrativas para la adecuada prestación del servicio de la Agencia de Viajes y Turismo, Peru, 2016.

Perfil del turista extranjero, Perú, 2015.

Perfil del vacacionista nacional, Perú, 2015.

Medición económica del turismo, Perú, 2011-2015.

El Perú como destino para la operación turística, Perú, 2015.

Sistema de Información Estadística de turismo, Perú, 2017.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

<http://beat-the-dow.com>

<http://www.aptae.pe>

<http://www.dirceturcusco.gob.pe>

<http://www.promperu.gob.pe>

<http://www.mincetur.gob.pe>

<http://www.euromonitor.com>

<https://www.inei.gob.pe/>

<https://www.aprendedeturismo.org>

<http://www.bcrp.gob.pe>